

قياس أداء المشروعات المشتركة في المؤسسات البترولية-دراسة حالة HESP- للفترة (2016-2018)  
Performance Measurement of Petroleum Joint Venture Companies- Case of study HESP for the  
period 2016-2018

منال مليزي<sup>1\*</sup> ، أمينة مخلفي<sup>2</sup>

<sup>1</sup>مخبر متطلبات تأهيل وتنمية الاقتصاديات النامية في ظل الانفتاح الاقتصادي العالمي ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة ورقلة (الجزائر)

(melizi.manel@univ-ouargla.dz)

<sup>2</sup>مخبر اقتصاديات المنظمات والنسج الطبيعية ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، (الجزائر)

(mekhelfi.amina@univ-ouargla.dz)

تاريخ الاستلام: 2020/09/28؛ تاريخ المراجعة: 2020/09/30؛ تاريخ القبول: 2020/11/01

**ملخص:** تهدف الدراسة إلى تقييم أداء المشروعات المشتركة في المؤسسات البترولية، الناتجة عن عقود الشراكة، وهذا باستخدام لوحة القيادة كأحد أدوات تقييم الأداء، وفق مؤشرات مالية وغير مالية، وتطبيقها على المشروع المشترك HESP في الفترة (2016-2018). استندت الدراسة على المنهج الوصفي، الإحصائي، والتحليلي في عملية تقييم الأداء. بينت النتائج من خلال اختبار 317 مؤشرا الواردة في لوحة القيادة، أن نسبة تحقيق الأداء الايجابي تمثلت في 40.06%، حقق محور جداول حسابات النتائج TCR أكبر نسبة ، والأداء السلبي 31.54%، حققت أغلبها محور شكاوي الزبائن والأداء المتعادل 7.25%، سجلت أعلى نسبة في محور العمليات الداخلية.

الكلمات المفتاح: مشروع مشترك؛ قياس؛ أداء؛ لوحة قيادة؛ HESP.

تصنيف JEL: P33, P17, C52

**Abstract:** This study aims to assess the performance of joint venture companies within the framework of partnership contracts, based on management chart as performance assessment tool according to financial and non financial indicators. It applies to HESP joint venture during the period 2016 t- 2018 by adopting the descriptive, statistical and analytical method to make such assessment. After testing 317 management chart indicators, the results show that 40.06% are reflecting positive performance. However, profit and loss account table axis represents the highest percentage. As regards the negative performance which translates mainly the clients' complaints, the percentage is 31.54%. The equal performance rate is 7.25%. The highest rate is achieved within internal operations.

**Keywords:** joint venture; performance; measurement; management chart; HESP.

**Jel Classification Codes :** P33; P17; C52.

\*منال مليزي melizi.manel@univ-ouargla.dz

## I - تمهيد :

في ضل التغيرات البيئية تسعى المؤسسات الاقتصادية إلى تحقيق ميزة تنافسية، وحصص سوقية مع مواكبة التكنولوجيا الحديثة، وهذا من خلال اعتمادها على مختلف أشكال التعاقدات مع مؤسسات أخرى. يتميز نشاط المؤسسات البترولية بدرجة من التعقيد، كما يتطلب خبرات ومهارات فنية عالية، تكنولوجيا متطورة، وغيرها من الخصائص التي تفتقرها معظم المؤسسات البترولية الجزائرية، ما يجعلها تلجأ إلى تعاقدات في شكل مشروعات مشتركة، حيث يعتمد نجاح واستمرارية هذه الأخيرة على مدى تحقيق الاهداف المشتركة بالكفاءة والفعالية المرجوة. إن تقييم أداء المشروع المشترك يبين ما مدى تحكم أطراف المشروع في جميع الأنشطة، بهدف تصحيح الانحرافات، ومن ثم تبني مقاربات نظرية وتفعيلها ميدانياً. حيث تركز أغلبها على استخدام مختلف المؤشرات التي تعكس الوضعية الحقيقية للمشروع المشترك، وتعد لوحة القيادة أحد أدوات تقييم أداء المشروعات المشتركة. تم تطبيق هذه الأداة على المشروع المشترك ( HESP ) ، وهو مشروع شراكة بين المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP والشركة الأجنبية Halliburton ، خلال الفترة ( 2016-2018). وعليه تبلورت إشكالية الدراسة حول السؤال التالي:

" ما مدى فعالية استخدام لوحة القيادة في تقييم أداء المشروع المشترك HESP ؟  
وللإجابة على الاشكالية المطروحة تم صياغة الفرضيات التالية:

- يعكس استخدام لوحة القيادة في قياس أداء المشروع المشترك بالمؤسسات البترولية بنجاح المشروع من عدمه؛
- يتحكم المشروع المشترك HESP بمؤشرات المحاور الأساسية للوحة القيادة في قياس الأداء؛
- لا يرتبط مستوى أداء المشروع المشترك HESP بالشكل العام للوحة القيادة وتكيفها مع تغيرات المحيط.

### الدراسات السابقة:

حظي موضوع تقييم أداء المشروعات المشتركة في المؤسسات البترولية باهتمام عدد من الباحثين وقد تجلّى ذلك في مجموعة من الإسهامات النظرية والدراسات التطبيقية، ومن بين هذه الدراسات نذكر:

#### دراسة مختاري الضاوية(الضاوية، 2013):

هدفت هذه الدراسة إلى بناء الإطار النظري والعملية لمدى مساهمة لوحة القيادة في إدارة وقياس الأداء بالمؤسسات الاقتصادية بصفة عامة، وعلى مستوى مديرية الصيانة بالأغواط بصفة خاصة. ولفت انتباه مسؤولي المؤسسات إلى الخصائص والمميزات التي تتمتع بها لوحات القيادة ودورها في إدارة وقياس الأداء، وبالتالي زيادة اهتمامهم بها من أجل استغلالها في عملية إدارة وقياس الأداء. تمثلت عينة الدراسة في مديرية الصيانة DML سوناطراك بالأغواط خلال فترة أكتوبر 2011. حيث تم استخدام لوحة القيادة كأداة لقياس وتقييم الأداء. خلصت الدراسة إلى أنه لا يوجد اختلاف بين لوحات القيادة المستخدمة على مستوى مديرية الصيانة بالأغواط كثيراً عن التقارير اليومية الشهرية التي يقدمها المسؤولون للمستويات الإدارية العليا، كذلك توصلت الدراسة إلى أن المديرية لا تواكب تطورات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إعداد وعرض لوحات القيادة.

#### دراسة (Almohsen, 2015) Abdulmohsen Saleh Almohsen:

هدفت هذه الدراسة إلى وضع إطار يدعم شركات البترول والغاز في اتخاذ القرارات المتعلقة ب تنفيذ المشاريع المشتركة بنجاح ، تم استخدام كل من المنهج الوصفي والكمي على 86 مشروع مشترك ينشط في قطاع البترول الغاز مثل ( Shell, ConocoPhillips and SuncorEnergy). وهذا باختبار المشروعات المشتركة التي تتبنى استراتيجية المخاطرة ومساعدتها على اتخاذ القرار فيما يتعلق بهذه المشروعات. توصلت الدراسة الى المؤشرات التي تحكم في تقييم درجة نجاح المشروعات المشتركة في صناعة البترول والغاز هي المؤشرات المالية وتشمل (الربحية،الوصول إلى سوق جديد،النمو،حصص السوقالسمعة )، الى جانب ومؤشرات الاستمرارية وتشمل (طولالعمر،الاستقرار،الأداءالبيئي،مواصلةالمجتمع،وحلالزاعات).

#### دراسة (Mabrouk , 2010) Mabrouk Aib et OumhaniBelmokhtar:

هدفت الدراسة إلى اقتراح أداة حديثة لتقييم الأداء في الشركات البترولية. حيث استخدم الباحثين بطاقة الأداء المتوازن وتطبيقها على مؤسسة بترولية تنشط في المنبع SP (شركة بترولية غازية) خلال الفترة (2007-2010) ، كأداة رئيسية لاتخاذ القرارات وتحقيق الميزة التنافسية. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها (-عدم أهمية محور العميل في حالة شركة بترولية، -

التحدي الحقيقي هو تحديد احتياجاتها باستمرار وتأمين أسواق منتجاتها)، كذلك اقترح الباحثين بناء بطاقة الأداء المتوازن، في حالة SP (التي يمكن تعميمها على شركات البترول والتيلها نفسا لنشاط)، والتي تشمل خمسة محاور، محور الوصول إلى أسواق جديدة ومحور الوصول إلى الموارد بخلاف محور العملاء مع المحافظة على ثلاث المحاور الأخرى محور المالية، محور التعلم والنمو، ومحور العمليات. إلى جانب تصميم بطاقة أداء المتوازن لنشاط المنبع.

### 1.I- ماهية المشروعات المشتركة في المؤسسات البترولية:

#### 1.1.I- تعريف المشروع المشترك Joint Venture :

يوجد عدة مفاهيم وتعريفات للمشروع المشترك، اختلفت حسب الباحثين والكتاب. نقوم فيما يلي بإعطاء مجموعة من التعريفات: عرفها Culpan (2002) Culpan Refik، على أنها اشتراك منظمين أو أكثر معاً لتكوين عمل مستقل من خلال المشاركة بمواردهم. وبالنسبة لـ Wallace (Wallace, 2004)، عرف المشاريع المشتركة على أنها عمل شركتان أو أكثر معاً لتحقيق أهداف معينة لا يمكن أن تتحقق بشركة واحدة. في حين ركز الباحث Hebert (L, 1996) في تعريفه للمشروع المشترك على ضرورة وجود أهداف مشتركة وروح التعاون بين الشركات الأم، وكذا اقتراح شركات مستقلة متعددة تتعاون معاً لتحقيق أهداف مشتركة. وحسب الباحث برفاوي (الرفاوي، 1998) المشروع المشترك يشمل كل صور المشاركات التي تقام على أساس المشاركة التعاقدية التي لا ترقى إلى المرتبة المشاركة في رأس المال وتسمى إلى تثبيت علاقات تعاقدية مع الأطراف المعنية بهدف تحقيق أهداف اقتصادية. من خلال ما ورد نخلص إلى ان المشروع المشترك هو صورة من صور التعاون التي ألفها التعامل التجاري الدولي والنتائج عن الاستثمار الأجنبي المباشر. وفيما يخص المشروع المشترك في المؤسسات البترولية هو اشتراك شركتين أو أكثر وفقاً لعقد بترولي، وتكوين عمل مستقل من خلال المشاركة في مواردهم (رأس المال، تكنولوجيا...)، وقيام نشاط انتاجي أو خدمي في قطاع المحروقات يمس أنشطة الصناعة البترولية، بغرض إنجاز هدف محددة يعود بالنفع على الأطراف كاستكشاف آبار جديدة، تطوير آبار خدمات الحفر.

### 2.1.I- أشكال المشروعات المشتركة في المؤسسات البترولية :

مهما كان نوع القطاع محل التعاقد للمشروع المشترك، يأخذ شكلين مختلفين، وذلك حسب طبيعة مساهمة الأطراف في المشروع؛ إما شكل مشروع مشترك تعاقدية، أو على شكل مشروع مشترك تنظيمي (تعاوني).

#### 1.2.1- I- المشروع المشترك التعاوني Joint Venture Corporation :

هو ذلك النوع من التعاون الذي يساهم كل طرف من المشروع في رأس المال، بحيث تنشأ شركة بغية القيام بنشاط اقتصادي معين (Almohsen, 2015). يمتاز المشروع المشترك التنظيمي بخصائص معينة يمكن تحديدها فيما يلي (Ali Fawzi Al-Musouri, 2013):

يتمتع بشخصية قانونية مستقلة عن شخصية الأطراف المكونة له؛

- لا يمكن في هذا النوع من المشروعات المشتركة أن يشترط أحد الأطراف على أن لا يتحمل شيئاً من الخسارة؛
- يمتاز هذا النوع، بأن اتفاق الأطراف لا ينقضي بمجرد تنفيذ المشروع، إذ يمكن لهذا المشروع المشترك الاستمرار في تنفيذ مشاريع اقتصادية بصورة مستمرة؛

- الحصص التي يقدمها الأطراف تنتقل إلى ذمة الشركة.

#### 2.2.1.1.I- المشروع المشترك التعاقدية (تنظيمي) Contractual Joint-Venture :

يعرف هذا النوع من المشروع المشترك بأنه علاقة عقدية تقوم على الاستغلال المشترك لما يقدمه أطراف العقد من حصص لغرض اقتسام ما ينشأ عنه من أرباح، دون أن ينشأ عن هذه العلاقة شخصية معنوية مستقلة للمشروع، والعقد هو من يحكم في العلاقة بين طرفي المشروع. وهذا النوع تنتهجه المؤسسات البترولية بصورة أكثر من النوع الأول. (GRANT, 2012) من خلال ما سبق يمكن توضيح أهم الفروق بين الشكلين في الجدول رقم 1.

#### 3.1.I- مراحل المشروع المشترك في المؤسسات البترولية :

يمر أي مشروع مشترك في أي قطاع بما في ذلك قطاع المحروقات بأربعة مراحل تسمى دورة حياة المشروع (Almohsen, 2015)، حيث تتحدد هذه الأخيرة بعاملين، عمر المشروع وحجم الإيرادات كما هو موضح في الشكل 1.

### 1. مرحلة التخطيط للمشروع المشترك: في هذه المرحلة يجب إتباع مجموعة من النقاط على النحو التالي:

- تحديد نطاق العمل (المجال): ونقصد هنا بتحديد مجال العمل أي قبل الشروع في المشروع يجب ادراج الأصول المادية بالإضافة الى تحديد الأسواق المحتملة للمشروع المشترك.
- دراسة التجارية (تحليل البيئة التجارية): تلعب هذه المرحلة دورا أساسيا في إنشاء المشروع المشتركة، إذ تبنى من خلال نتائجها المراحل القادمة لإعداد المشروع. كما تشمل هذه المرحلة تحليل عدة سيناريوهات ناتجة عن (الاعتبارات المالية؛ الأسعار، التكاليف، التضخم، الإنتاج، والقضايا الجيوسياسية).

### 2. مرحلة تكوين المشروع المشترك: تتناول هذه المرحلة تطوير مراحل تخطيط المشروع المشترك السالفة الذكر وتشمل:

- التخطيط للموقع (تحديد الموقع): يجب على تقارير التخطيط أن تكون مختارة ومدروسة بشكل مختصر كما يتوجب اكتمال وفهم البيئة القانونية للمشروع المشترك، وتتضمن تقارير هذه المرحلة ما يلي: (الموافقات التنظيمية، التقييم البيئي، التراخيص المطلوبة، القوانين المنظمة للمشروع، حقوق ملكية الأراضي المحلية).
- التمويل (تمويل المشروع): ويجب توضيح تفاصيل تمويل المشروعات المشتركة والموافقة عليها، هذا يتضمن:
- التعريف بقيمة المساهمات المالية لكل طرف في المشروع المشترك؛
- هيكل رأس المال للمشروع المشترك.
- آلية النزاعات: من المهم وجود آليات واضحة لحل النزاعات وتسويتها في حالة وقوعها، ويجب أن تتضمن تفاصيل مثل تحديد آليات التصعيد وتحديد القوانين المرجعية في هذه الحالة.

### 3. عملية تنفيذ المشروع المشترك: هيكله المشروع المشترك (التخطيط للمشروع المشترك) بشكل صحيح أمر بالغ الأهمية في نجاحها، وينبغي

أن تتماشى عمليات تنفيذ المشاريع المشتركة مع خططها، وتشمل هذه العملية ما يلي:

- الهيكل التنظيمي: تعد السياسات والتصميم التنظيمي، وعمليات صنع القرار، الاختلاف الثقافي أمرا حيويا لنجاح المشاريع المشتركة، ويجب على أصحاب المشروع المشترك ابداء اهتمام كبير لكثير من الجوانب عند تطوير المشروع المشترك بما في ذلك وسائل الاتصال، الرفاهية...
- مشاركة الشركاء (مهام الشركاء): يحتاج شركاء المشروعات المشتركة إلى تقديم قوانين وقواعد واضحة لتقسيم المهام وللحفاظ على التوجه الاستراتيجي للمشاريع المشتركة، كما يمكن لأصحاب المشروع المشترك ان يتبنوا طرق مختلفة للرقابة والتحكم.

### 4. تحلل المشروع المشترك: قد يكون إنهاء المشروع المشترك حدثا مخططا له مسبقا بمعنى يتحلل أو ينتهي بمجرد تحقيق الأهداف المسطرة سابقا.

وهناك ثلاثة أشكال ينتهجها أصحاب المشروع المشترك في هذه المرحلة: إما يبيع المشروع الى طرف ثالث اخر، أو يبيع الى أحد الطرفين أو الفصل بين الطرفين.

من خلال ما تطرقنا اليه سابقاً يمكننا إدراج الشكل رقم 2، الذي يلخص لنا صورة المشروع المشترك في المؤسسات البترولية.

## 2.1- تقييم أداء المشروعات المشتركة في المؤسسات البترولية:

### 1.2.1- تعريف تقييم الأداء

تقييم الأداء يعبر عن تقييم نشاط وحدة اقتصادية في ضوء ما توصلت اليه من نتائج في نهاية فترة مالية معينة، وهي تهتم أولاً بالتحقق من بلوغ الأهداف المسطرة والمحددة، وثانياً بقياس كفاءة الوحدة في استخدام الموارد المتاحة سواء كانت هذه الموارد بشرية أو رأسمالية" (Al-SaeedBuresh, 2011). وتقييم الأداء هو "العملية التي تقوم فيها المؤسسة بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف وتحديد نواحي القوة والضعف في الأداء، مع تحديد أسباب ذلك للتأكد من مدى مساهمة الأداء في ضمان البقاء والاستمرار. (Qahf, 2002)

عملية تقييم الأداء تتمثل في استخدام البيانات المتاحة من أوجه نشاطات المنظمة بصورة توضح وحدات التنفيذ الفعلية والانحرافات عن الخطط الموضوعية مع قياس النتائج، وإظهار المشكلات والمعوقات وتقييم الأنشطة داخل المؤسسة عن طريق مقارنة البيانات الفعلية مع البيانات المخططة ومع البيانات السابقة، فعملية تقييم الأداء هي عملية رقابية أدائية للحكم على مدى فعالية ونجاح موضوع الأداء سواء أكان عنصرا واحدا أو عدة عناصر. (From Van Dijk, 2015)

### 2.2.1- تقييم أداء المشروعات المشتركة في المؤسسات البترولية:

يختلف تقييم أداء المشروعات المشتركة في المؤسسات البترولية من مشروع إلى آخر حسب طبيعة نشاطه (إنتاجي، خدمي) من جهة، وحسب مقاييس الأداء من جهة أخرى، وذلك بإتباع مناهج ومقاربات مختلفة منها ما هو مرتبط بالمؤشرات المالية وغير المالية كلوحة القيادة

وبطاقة الأداء المتوازن، ومنها المتعلق بالمؤشرات النوعية، باستخدام طرق الاستبيان، وتحليل النتائج ببرامج إحصائية مثل برنامج SPSS . ومنها المرتبط بالبرمجة الرياضية ذات المتغيرات المتعددة.(عقبة، 2016)

تستخدم أغلب المشروعات المشتركة في المؤسسات البترولية عامة والجزائرية خاصة لوحة القيادة كأداة لتقييم الأداء، (والتي تم استخدامها في الجانب الميداني لتقييم أداء المشروع المشترك ( HESP )، كونها تتميز بأنها تكون لفترة زمنية قصيرة عادة (شهرية). لتعطي تصورات لأطراف المشروع عن طبيعة الأداء ومحاولة تحسينه. نقوم بعرض بعض المؤشرات المستخدمة والمصنفة إلى مؤشرات كمية ومؤشرات نوعية في الجدول رقم 2.

## II- الطريقة والأدوات :

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قمنا بتقييم أداء شركة HESP ؛Halliburton Entreprise De Service AuxPuit كعينة للدراسة، وهي مشروع مشترك بين المؤسسة الوطنية ENSP والتي تملك 51% من الأسهم، والشركة الأجنبية Halliburton وتملك 49% من الأسهم. أنشأت سنة 1999 وفق قانون 14/86 المعدل بالأمر 10/91 والذي يعمل على فتح مجال لإنشاء مشروعات مشتركة بين كل من المؤسسة الوطنية سوناطراك والمؤسسات الوطنية التابعة لها/ وكذا المؤسسة الوطنية سوناطراك والشركات الأجنبية. يعد هذا المشروع المشترك من نوع Joint Venture Corporation ذات النشاط الخدمي.

من خلال اطلاعنا على مختلف المعلومات والوثائق الداخلية للمؤسسة، إلى جانب المقابلات مع مختلف مسؤولي الفروع المشكلة للمشروع المشترك، إضافة إلى الاطلاع على نماذج الاستبيان التي تبناها المشروع المشترك. ارتكزت الدراسة على ، تطبيق لوحة القيادة كأداة تسييره لتقييم الأداء، وذلك لتكيفها مع المعطيات المتاحة والحصل عليها. وكذا تبنيها من طرف المشروع المشترك.

## II- النتائج ومناقشتها :

تضمنت لوحة القيادة للمشروع المشترك HESP خلال فترة الدراسة (2016-2018) مجموعة من المؤشرات ومعايير مدرجة ضمن ستة محاور، يمكننا تفصيلها فيما يلي:

1. محور الصحة والسلامة البيئية HSE ؛
2. محور العمليات الداخلية؛
3. محور المهني والتكوين؛
4. محور جودة الأداء؛
5. محور شكاوي الزبائن؛
6. محور المالي: ويضم
  1. محور رقم الأعمال مع كل زبون؛
  2. محور رقم الأعمال لكل نشاط؛
  3. محور جدول حسابات النتائج؛
  4. محور قيمة الاستخدامات الثابتة.

سمح تبني مقارنة استخدام مؤشرات لوحة القيادة العملياتية لقياس أداء المشروع المشترك HESP وفقا لمحاور الستة ( 6) السالفة الذكر، بالحصول على النتائج متباينة المرفقة في (جدول 3)، اختلفت من سنة لأخرى ومن محور إلى آخر. وعليه بينا مستوى الأداء من خلال الإنحرافات المحصلة من لوحة القيادة إذ قمنا بتبويبها حسب الحالة (إيجابية، متعادلة، وسلبية) في طول فترة الدراسة (2016، 2017، 2018). من خلال الجدول رقم 3 نخلص إلى جملة من النتائج ندرجها فيما يلي :

مجموع عدد المؤشرات المدروسة في لوحة القيادة العم لياتية بالمشروع المشترك HESPلسنوات الدراسة (2017، 2016، 2018)، 317 مؤشر. 67 مؤشر أدرجت في لوحة القيادة دون نتيجة أداء، و 250 مؤشر أدرجت مع نتيجة أداء، هذه الأخيرة صنفت كما يلي:

- أداء الإيجابي 127 مؤشر؛
- أداء سلبي 100 مؤشر؛
- أداء متعادل 23 مؤشر، يمكن أيضاً اعتباره أداء إيجابي كونه حقق النتيجة المتوقعة.

#### الأداء الإيجابي:

سجل الأداء الإيجابي نسبة 40.06% من إجمالي الأداء خلال فترة الدراسة، وقد حقق محور جدول حسابات النتائج TCR أكبر نسبة المقدرة بـ 68.3%، وهذا راجع للتحكم الجيد في مصاريف التشغيل، التحكم في أعباء المستخدمين . حقق محور رقم الأعمال كل نشاط ثاني أكبر نسبة أداء الإيجابي والمقدرة بـ 54.16%، وهذا ما يفسر بتلبية الطلبات الزبائن من خلال إنجاز الجيد للعمليات الداخلية .

كما سجلت باقي المحاور نسب متفاوتة للأداء الإيجابي والتي تراوحت بين (0% و 46%). حضي محور شكاوي الزبائن اقل نسبة أداء إيجابي والتمثلة في 10% ، كذلك أخذ محور جودة الأداء نسبة منخفضة من الأداء الإيجابي والتمثلة في 10%.

#### الأداء السلبي:

تمثلت نسبة المؤشرات التي حققت أداء سلبياً خلال فترة الدراسة 31.54%. حيث تم تسجيل أكبر نسبة أداء سلبي في محور شكاوي الزبائن وهذا نتيجة عدم اهتمام الشركة بعملية معالجة احتجاجات الزبائن. محور التكوين حقق ثاني أكبر نسبة أداء سلبي، قدرة بـ 53.33%، وهذا راجع لعدم تحقيق برنامج التكوين المسطر خلال فترة الدراسة، بما في ذلك التكوين الداخلي وكذا الخارجي. انحصرت باقي نسب الأداء السلبي بين (0% و 48%)، حيث أخذ محور الصحة والسلامة أقل نسبة أداء سلبي (0%) يتبعها محور جدول حسابات النتائج برسب (16.66%).

#### الأداء المتعادل:

تم تسجيل نسبة 7.25% كأداء متعادل خلال فترة الدراسة، حيث أخذت محور العمليات الداخلية أكبر نسبة والمقدرة بـ 14.58%، كما حققت شركة HESP كافة العمليات المخطط لها مع الزبائن على غرار SONATRACHand InternationalOilCompany. يأتي محور الصحة والسلامة البيئية في الرتبة الثانية للأداء المتعادل بنسبة 14.28%، وهذا يفسر لتطابق نتائج محور HSE مع التقديرات، والمبينة في مؤشر عدد الوفيات، حوادث المرور. كما حظيت باقي المحاور بنسب متفاوتة للأداء المتعادل محصورة بين (0% و 12.8%) والتمثلة في محور: التكوين، جودة الأداء، رقم الأعمال مع كل زبون، رقم الأعمال لكل نشاط، شكاوي الزبائن، جدول حسابات النتائج، وقيمة الاستخدامات الثابتة.

**IV- الخلاصة:**

هدفت هذه الدراسة إلى الإجابة على السؤال الرئيسي تحت عنوان "تقييم أداء المشروعات المشتركة في المؤسسات البترولية دراسة حالة HESP"، حيث بينت نتائج الدراسة أن استخدام لوحة القيادة من طرف المشروع المشترك HESP يمكن من تحقيق نتائج متباينة خلال فترة الدراسة (2016-2018)، إذ تبين من تحليل هذه النتائج مدى مستوى أداء المشروع بناء على المؤشرات المستخدمة وبالتالي إعطاء صورة عن وضعية المشروع، والتي تسمح لأصحاب القرار باتخاذ الإجراءات المناسبة في الوقت المناسب، و من ثم القيام بتصحيح الانحرافات، وكذا تحقيق أداء ذو فعالية يضمن استمرارية ونجاح المشروع .

ان اختبار مؤشرات الاداء للوصول الى قياس مدى كفاءتها اعطت قيمة حقيقية وعكست وضعية المشروع المشترك HESP، وهذا من خلال اطلاعنا على الوثائق الخاصة بذلك وتحليل لوحة القيادة تضم 107 مؤشر سنوياً، و 317 مؤشر في مدة الدراسة (ثلاثة سنوات). حيث يعد عدد لا بأس به لعملية تقييم الأداء، غير انه تم تسجيل نتائج إيجابية وسلبية ندرجها فيما يلي:

**النتائج الإيجابية**

1. يؤدي تقييم الأداء كجزء من قياس فعالية المشروع المشترك HESP دوراً رئيسياً في التسيير الجيد له، إذ يسمح بتصحيح الانحرافات ويساهم في تحقيق قيمة مضافة للمشروع، وهذا ما لمسناه في محور شكاوى الزبائن، إذ حقق مؤشر إيجابي سنة 2018، بعد ان كان مؤشر سلبي في كل من سنة 2016، 2017، غير أن تصحيح الانحراف لم يكن في وقت مبكر إذ عُولج الانحراف حتى سنة 2018. كذلك لامسنا نفس الشيء في محور جودة الأداء، الذي سجل أربعة نتائج سلبية في سنة 2016 ونفس النتائج في سنة 2017، لكن تم تصحيح الانحراف في سنة 2018 إذ لم تسجل أي نتيجة سلبية؛
2. ان تطبيق المشروع المشترك لأدوات تقييم الأداء كمقاربات نظرية وعلمية تهدف لقياس فعالية الأداء وتصحيح الانحرافات، وهذا ما سجلناه في نتيجة الأداء الإيجابي المسجلة لكل المحاور، حيث تم تصحيح خمسة ( 5 ) مؤشرات سلبية في سنة 2018، الواردة في سنة 2016؛

**النتائج السلبية:**

1. ضعف عمليات التكوين وتدريب الموارد البشرية في مجال تطبيق الأساليب الكمية، حيث لم يتم تطوير أو تحديث نموذج لوحة القيادة منذ سنة 2012 في المشروع المشترك HESP؛
2. عدم تعاون المشروع المشترك HESP بين المؤسسات ومراكز البحث التطبيقي أو الجامعات حول إمكانية تطبيق هذه الأساليب ؛
3. عدم الاهتمام بالتطبيق الفعلي للأساليب العلمية في التسيير على مستوى شركة HESP.

**التوصيات:**

- من خلال النتائج المتوصل إليها، ارتقينا الى اقتراح التوصيات التالية:
- على المشروع المشترك HESP إتباع أساليب نظامية لمتابعة انجاز العمليات لكل نشاط للوقوف على أسباب التأخير ومعالجة الانحرافات بوقت مبكر؛
  - على مسيري المشروع المشترك HESP التركيز على تكوين وتطوير الموارد البشرية كونه العنصر الفعال في عملية التقييم؛
  - على الإدارة العليا تبني برامج متخصصة في عمليات تقييم الأداء كاستخدام قواعد بيانات وإجراء التحديثات الضرورية؛
  - اجراء تحديثات على مستوى لوحة القيادة تواكب تطور نشاط المشروع المشترك HESP.

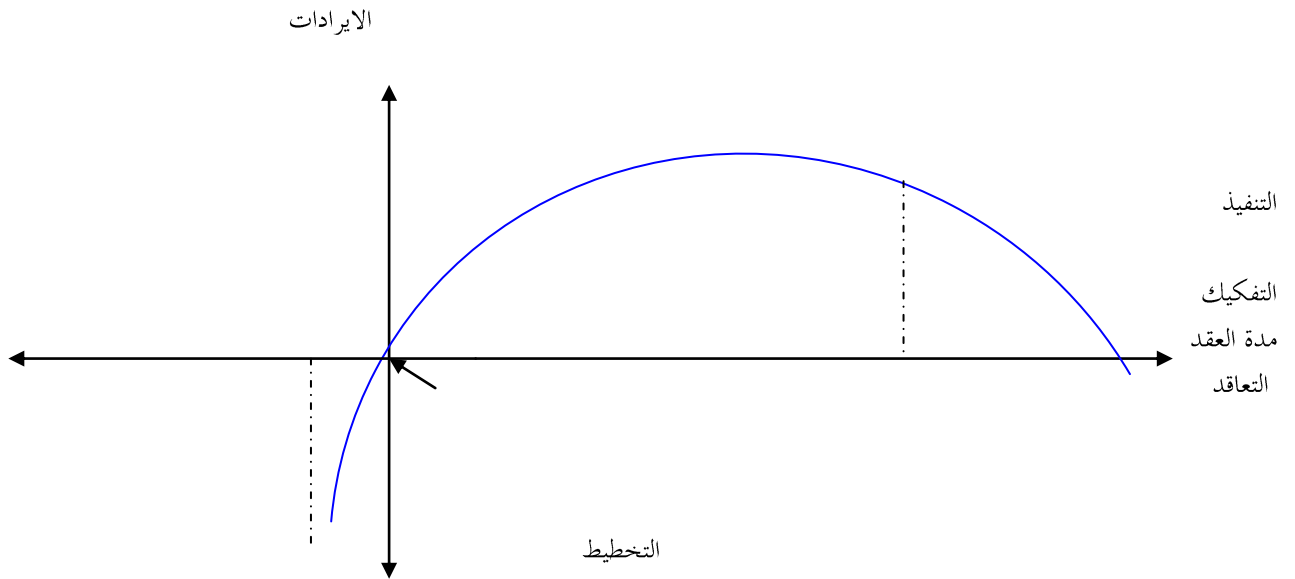
- ملاحق:

جدول 1 : الفرق بين المشروعات المشتركة التعاقدية والمشروعات المشتركة التنظيمية

أنواع المشروع المشترك	مشروع مشترك تعاقدي	مشروع مشترك تنظيمي
الفرق	<ul style="list-style-type: none"> <li>- لا يتطلب إنشاء كيان منفصل.</li> <li>- جميع العناصر من المشروعات المشتركة يحكمها العقد بين الطرفين أو الأطراف.</li> <li>- يمكن لأحد الأطراف ألا يتحمل الخسارة.</li> <li>- حصص المشروع تبقى مملوكة لكل طرف ملكية شخصية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يتطلب إنشاء كيان قانوني منفصل</li> <li>- تنشأ شركة مستقلة.</li> <li>- كل أطراف المشروع تتحمل الخسارة.</li> <li>- الحصص التي يقدمها الأطراف تنتقل إلى ذمة الشركة.</li> </ul>

المصدر: إعداد الباحثين انطلاقاً من معطيات الدراسة.

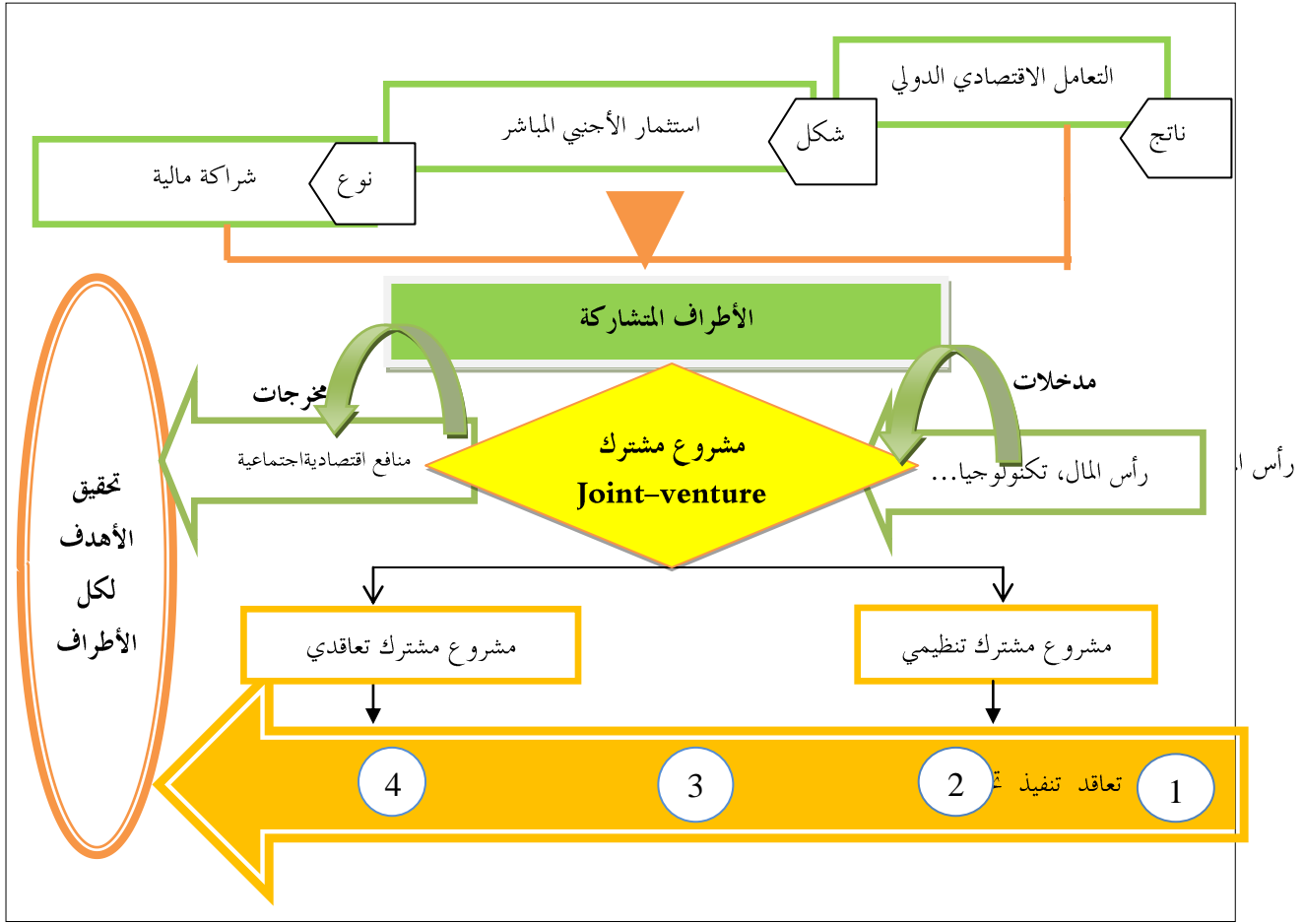
الشكل 1: دورة حياة المشروع المشترك



المصدر: إعداد الباحثين وفق معطيات الدراسة.



الشكل 2: مخطط يوضح ماهية المشروع المشترك



المصدر: إعداد الباحثين من خلال معطيات الدراسة.

جدول رقم 2: تصنيف مؤشرات لوحة القيادة

قياس الأداء	كيفية حساب المؤشر	المؤشر		
الربحية	الكمية المنتجة بسعر معطى خلال فترة زمنية معينة	حجم المبيعات	مؤشرات الحجم	المؤشرات الكمية
	الكمية المباعة × سعر الوحدة	رقم الأعمال		
	مبيعات الوحدة / المبيعات الإجمالية للوحدة المعنية	الحصة السوقية		
	المدخيل الكلية - المصاريف الكلية	الفائدة	مؤشرات الربحية	
	مردودية كل من: السلع والخدمات، الاستثمار المخزن، النقل، الإنتاج.	مردودية رؤوس الأموال المستثمرة		
		صورة الشركة، رضا الزبائن، القدرة على التأقلم مع تغيرات المحيط		المؤشرات النوعية

المصدر: إعداد الباحثين انطلاقاً من معطيات الدراسة

جدول 3 : تصنيف المؤشرات حسب طبيعة الأداء ومجاور المشروع المشترك HESP خلال الفترة (2016-2018)

الترتيب رقم	غير متاح			أداء إيجابي			أداء سلبي			أداء متعادل			المحاور				
	النسبة %	2018	2017	2016	النسبة %	2018	2017	2016	النسبة %	2018	2017	2016		النسبة %	2018	2017	2016
35	68.57	6	9	9	17.41	4	1	1	0	0	0	0	14.28	1	2	2	الصحة والسلامة البيئية
48	0	0	0	0	43.75	7	5	9	41.66	6	9	5	14.58	3	2	2	العمليات الداخلية
30	10	0	2	1	30	4	4	1	53.33	6	4	6	6.66	0	0	2	التكوين
40	70	12	8	8	10	4	0	0	20	0	4	4	0	0	0	0	جودة الأداء
3	0	0	0	0	33.33	1	0	0	66.6	0	1	1	33.3	1	0	0	شكاوي الزبائن
48	0	0	0	0	45.83	8	7	7	41.66	6	8	6	12.5	2	1	3	رقم أعمال كل زبون
24	0	0	0	0	54.16	4	4	5	41.66	3	4	3	4.16	1	0	0	رقم أعمال كل نشاط
60	15	4	4	1	68.33	15	9	17	16.66	1	7	2	0	0	0	0	جدول حسابات النتائج
29	10.34	2	0	1	34.48	3	2	5	48.27	5	5	4	6.89	0	2	0	قيمة الاستخدامات الثابتة
317	21.14	24	23	20	40.06	50	32	45	31.54	27	42	31	7.25	7	7	9	المجموع

المصدر: اعداد الباحثين استنادا إلى مصادر الشركة.

- الإحالات والمراجع :

1. مختاري الضاوية، (2013)، دور لوحة القيادة في إدارة و قياس الأداء بالمؤسسات الاقتصادية-حالة مديرية الصيانة بالأغواط DML (سوناطراك)، مذكرة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ؛
2. AbdulmohsenSalehAlmohsen,(2015), "**Joint Ventures in the Oil and Gas Industry**", for the degree of doctor, university of CALGARY, Alberta, Canada ;  
[https://prism.ucalgary.ca/bitstream/handle/11023/2704/ucalgary\\_2015\\_Almohsen\\_Abdulmohsen.pdf?sequence=4](https://prism.ucalgary.ca/bitstream/handle/11023/2704/ucalgary_2015_Almohsen_Abdulmohsen.pdf?sequence=4)
3. MabroukAib and OumhaniBelmokhtar, (2010), "**Design of a strategic dashboard application to the upstream activity of an oil company**", The Journal of Management Sciences, n° 243-244, France ;  
[https://www.cairn.info/load\\_pdf.php?download=1&ID\\_ARTICLE=RSG\\_243\\_0121](https://www.cairn.info/load_pdf.php?download=1&ID_ARTICLE=RSG_243_0121)
4. CulpanRefik, (2002), "**Global Business Alliances: Theory and Practice**", QUORUMBOOKS, Westport, connecticut, London, p115;
5. Wallace, Robert,(2004), "**Strategic Partnerships: An Entrepreneur's Guide to Joint Ventures and Alliances**", Dearborn Trade, A Kaplan Professional Company, USA, p41;
6. Hebert L,( 1996) , "**Trust and conflict in international joint ventures: The role of control structures**", Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, university of Cincinnati, l' Ohio, USA, p1;
7. سميح مسعود الرقاوي (1988)، "المشروعات العربية المشتركة والعمل الاقتصادي العربي المشترك"، نشر في كتب النفط والمشروعات العربية المشتركة ، الطبعة الأولى، مؤسسة الكميل للتوزيع والإعلان والنشر، الكويت، ص76؛
8. AbdulmohsenSalehAlmohsen, Idem, p32 ;
9. \*Ali Fawzi Al-Musouri, Lubna Abdul-Hussein, (2013), "**The Joint venture**", Journal of Legal Sciences, vol 29, n° 2, University of Baghdad, Irak, p7;
10. BRAD GRANT, (2012), "**joint ventures in the Canadian energy industry**", Alberta law review Society, Vol 50, N2,Canada, p381 ;
11. \* AbdulmohsenSalehAlmohsen, idem, p45;
12. \* Al-SaeedBuresh, NaimaYahyaoui, (2011), "**the importance of complementarity between management monitoring tools in evaluating the organizations' performance and increasing their effectiveness (case study: Lactobacillus of Aures)**", Algerian Business performance Review, Issue 1, University of KasdiMerbah, Ouargla, Algeria, p30;  
<https://revues.univ-ouargla.dz/index.php/numero-1-2012/1068-2013-05-19-11-31-34>
13. \* Abdul Salam Abu Qahf (2002), "**Fundamentals of Organization and Administration**", University House, Alexandria, Egypte, p483;
14. \* Van Dijk, D., Schodl, M.M, (2015), "**Performance Appraisal and Evaluation**", James D. Wright (editor-in-chief), the International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences, Oxford: Elsevier, vol 17, No2, USA, p 717, adapted text;  
[https://www.researchgate.net/publication/282613144\\_Performance\\_Appraisal\\_and\\_Evaluation](https://www.researchgate.net/publication/282613144_Performance_Appraisal_and_Evaluation)
15. سخنان عقبة، (2016)، "محو مقارنتيسيرية لتقييم أداء سلسلة الامداد في المؤسسات البترولية دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENTP"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، صص27-28، بتصرف.

### كيفية الاستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA:

منال مليزي ، أمينة مخلفي (2021)، قياس أداء المشروعات المشتركة في المؤسسات البترولية-دراسة حالة HESP - للفترة (2016-2018)، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية ، المجلد 08 (العدد 01)، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ص.ص 172-161.



يتم الاحتفاظ بحقوق التأليف والنشر لجميع الأوراق المنشورة في هذه المجلة من قبل المؤلفين المعنيين وفقا لـ **رخصة المشاع الإبداعي نسب المصنف - غير تجاري - منع الاشتقاق 4.0 دولي (CC BY-NC 4.0)**.

المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية مرخصة بموجب **رخصة المشاع الإبداعي نسب المصنف - غير تجاري - منع الاشتقاق 4.0 دولي (CC BY-NC 4.0)**.



The copyrights of all papers published in this journal are retained by the respective authors as per the **Creative Commons Attribution License**.

Algerian Review of Economic Development is licensed under a **Creative Commons Attribution-Non Commercial license (CC BY-NC 4.0)**.