جامعة قاصدي مرباح، ورقلة–الجزائر
كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، الطور الثالث

في ميدان :العلوم اقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية

فرع : العلوم الاقتصادية، تخصص : إدارة الشركات البترولية

بعنوان:

تقييم أداء المشروعات المشتركة في المؤسسات البترولية الوطنية

"دراسة حالة المشروع المشترك HESP"

من اعداد الطالبة : منال مليزي

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ : **2021/03/31** :

أمام اللجنة المكونة من السادة :

أ.د/ بن عيشاوي أحمد	(أستاذ –جامعة قاصدي مرباح ورقلة)	رئيسا
أ.د/ مخلفي أمينة	(أستاذ – جامعة قاصدي مرباح ورقلة)	مشرفا ومقررا
د/ بن شويحة بشير	(أستاذ محاضرأ–جامعة قاصدي مرباح ورقلة)	مناقشا
د/ حجاج عبد الرؤوف	(أستاذ محاضرأ–جامعة قاصدي مرباح ورقلة)	مناقشا
د/ أولاد حيمودة عبد اللطيف	(أستاذ محاضرأ–جامعة غرداية)	مناقشا
د/ نعرورة بوبكر	(أستاذ محاضرأ–جامعة حمة لخضر الوادى)	مناقشا

السنة الجامعية: **2021/2020**

الإهداء

إلى من أناروا لي دروب العلم والمعرفة و لم يبخلوا عليا بجهد إلى من علماني المثابرة، إلى مِن رِافقتني دِعواهما اِلمباركة حِتى اِللحظة، أعز ما في الوجود "أمي" و" أبي" الكريمين حفظهما الله وأطال في عمرهما.

إلى جنود الخفاء، سندي في الحياة إخوتي: صبرين، خليدة، سامية، عيدة، أميرة، دارين، وأخي رفيق.

إلى من آزرني في صعابي وتحمل مشقتي زوجي الغالي محمد وليد يجور

إلى نور حياتي، بهجة قلبي، إلى من أحيا بوجودهم، فلذة كبدي وقرة عيني أولادي أنس وفراس

إلى من أعتز بمعرفته، من تشاطر معي صعابي، أخي عقبة.

الشكر

بسم الله الرحمن الرحيم

« وَمَا تَوْفِيقِي إِلَّا بِاللَّهِ عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أُنِيبُ »

صدق الله العظيم

الحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه ملء السماوات والأرض الحمد لله و الشكر لله الذي وفقنا لإنجاز هذا العمل

إنه ليسعدني و يشرّفني أن أتقدم بجزيل شكري وعظيم امتناني لأستاذتي الفاضلة البروفيسورة: **أمينة مخلفي** التي أشرفت على هذا العمل وتعهدها بالتصويب في جميع مراحل إنجازه، و لم تبخل عني بشيء، فجزاها الله عني كل خير، وباركة الله فيها وفي عملها.

ويسعدني ان أقدم شكري و امتناني للبروفيسور **دويس محمد الطيب** على مساعداته التي أثرت الموضوع بتوجيهاته القيمة وصوبت أخطائي وسهلت طريقي نحو بلوغ أهداف بحثي.

و يشرفني كذلك أن أشكر الدكتور **مخنان عقبة** على مساعداته طيلة فترة البحث.

كما أتقدم بالشكرا الى عمال المؤسسة الوطنية ENSP وعمال شركة HESP، والشكر الخاص إلى رئيس قسم مراقبة التسيير السيد **بهلول ميلود** والسيد **ماجوري عبد الهادي**، بالـــ HESP، والسيد **ميلودي** رئيس بقسم الـــ HSE.

الملخص :تهدف الدراسة إلى تقييم أداء المشروعات المشتركة في المؤسسات البترولية الوطنية، الناتجة عن عقود الشراكة في الجزائر، وهذا باستخدام لوحة القيادة كأحد أدوات تقييم الأداء، وفق مؤشرات مالية وغير مالية، وتطبيقها على المشروع المشترك HESP في الفترة(2016-2018)، ومن ثم تبني نموذج التحليل الهرمي AHP كأحد أدوات الكمية المساعدة في اختيار أفضل البدائل في عملية اتخاذ القرار. بينت النتائج من خلال اختبار 317 مؤشرا الواردة في لوحة القيادة، أن نسبة تحقيق الأداء الايجابي تمثلت في 40.06%، حقق محور جدول حسابات النتائج TCR أكبر نسبة ، والأداء السلبي 31.54%، حققت أغلبها في محور شكاوي الزبائن والأداء المتعادل 7.25%، سجلت أعلى نسبة في محور العمليات الداخلية. كما بينت البدائل المقترحة في نموذج AHP أن؛ ALT5 البديل الأكثر أولوية في تقييم أداء المشروع المشترك HESPبنسبة 28.8% والمتمثل في المحور المالي، يليه البديل ALT3 المتمثل في محور العمليات الداخلية والصيانة بنسبة 27.4%، والبديل ALT2 المتمثل في محور الموارد البشرية بنسبة 17.7%، البديل ALT1 المتمثل في محور جودة الأداء بنسبة 16.8%، كما حقق البديل ALT4 محور علاقات الزبائن، أقل نسبة قدرت بـــ9.3%. وهذا يسمح لأطراف المشروع معرفة الوضع الحالي للمشروع وتحسين مستوى أداءه في الوقت والكيفية المناسبة.

الكلمات المفتاح : مشروع مشترك؛ تقييم؛ أداء؛ لوحة قيادة ؛AHP ؛HESP.

تصنيف **P33, P17,C52: JEL**

ABSTRACT :

This study aims to assess the performance of joint ventures in petroleum institutions, resulting from partnership contracts in Algeria , using the dashboard as one of the performance assessment tools, this research was based on financial and non-financial indicators. The study applied to the HESP joint venture during the period (2016-2018), And then adopting the AHP Analytic hierarchy process, as one of the quantitative tools to help in selecting the best alternatives in the decision-making process.

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.

The proposed alternatives in the AHP model also indicated that; ALT5 is the highest priority alternative in evaluating the performance of the joint venture HESP with a rate of 28.8%, represented by the financial axis, followed by the ALT3 alternative represented by the axis of internal operations and maintenance by 27.4%, the alternative ALT2 represented by the human resources axis by 17.7%, the alternative ALT1 represented in the axis of quality of performance by 16.8% Alternative ALT4 achieved the lowest percentage, estimated at 9.3%.

This allows the parties to the joint venture to know the current status of the project and improve its performance in the appropriate time and manner.

Keywords : joint ventures, evaluation, performance, table of board, HESP, AHP.
Jel Classification Codes :P33, P17,C52

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات	الصفحة
الإهداء.....	III
الشكر.....	IV
ملخص.....	V
قائمة المحتويات.....	VII
قائمة الجداول.....	IX
قائمة الأشكال.....	XII
قائمة الملاحق.....	XIV
قائمة الاختصارات والرموز.....	XV
المقدمة.....	أ
الفصل الأول: الإطار النظري لتقييم أداء المشروعات المشتركة	01
المبحث الأول : عموميات حول المشروعات المشتركة.....	03
المبحث الثاني: الشراكة في قطاع محروقات الجزائر.....	18
المبحث الثالث : الأدبيات التطبيقية لتقييم أداء المشروعات المشتركة.....	36
الفصل الثاني : تشخيص و تقييم أداء المشروع المشترك HESP	49
المبحث الأول : سيرورة الدراسة التطبيقية.....	51
المبحث الثاني : تشخيص لوحات القيادة للمشروع المشترك HESP.....	57
المبحث الثالث: تقييم أداء المشروع المشترك HESP باستخدام لوحة القيادة.....	88
الفصل الثالث : نموذج التحليل الهرمي لتقييم أداء المشروع المشترك HESP	100
المبحث الأول : بناء نموذج التحليل الهرمي AHP للمشروع المشترك HESP	102
المبحث الثاني: مخرجات الـــ AHP لتقييم أداء المشروع المشترك HESP.....	124
الخاتمة.....	136
المراجع.....	142

الملاحق..... 147
الفهرس..... 150

قائمة الجداول

قائمة الجداول :

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(1-1)	الفرق بين المشروعات المشتركة التعاقدية والمشروعات المشتركة التنظيمية	5
(2-1)	معايير تقيم أداء المشروع المشترك وفق نموذج Belgacem Bchini	14
(3-1)	مؤشرات تقييم أداء المشروعات المشتركة وفقا Abdulmohsen Saleh Almohsen	17
(4-1)	ملخص الدراسات السابقة	44
(1-2)	محور الوقاية، السلامة والبيئة HSE للوحة القيادة سنة 2016	58
(2-2)	محور لوحة القيادة الخاصة بالانجازات المادية المحققة لسنة 2016	60
(3-2)	المحور المالي للوحة القيادة لسنة 2016 (رقم الاعمال لكل زبون)	62
(4-2)	المحور المالي للوحة القيادة لسنة 2016 (رقم الاعمال لكل نشاط)	62
(5-2)	المحور المالي للوحة القيادة لسنة 2016 (حساب النتائج TRC)	63
(6-2)	المحور المالي للوحة القيادة لسنة 2016 (قيمة الاستخدامات الثابتة)	64
(7-2)	لوحة القيادة للمحور المهني والتكوين	66
(8-2)	لوحة القيادة الخاصة بمحور الجودة للوحة القيادة لسنة 2016	67
(9-2)	محور الوقاية، السلامة والبيئة HSE للوحة القيادة سنة 2017	69
(10-2)	محور لوحة القيادة الخاصة بالانجازات المادية المحققة لسنة 2017	70
(11-2)	المحور المالي للوحة القيادة لسنة 2017 (رقم الاعمال لكل زبون)	71
(12-2)	المحور المالي للوحة القيادة لسنة 2017 (رقم الاعمال لكل نشاط)	72
(13-2)	المحور المالي للوحة القيادة لسنة 2017 (حساب النتائج TRC)	73
(14-2)	المحور المالي للوحة القيادة لسنة 2017 (قيمة الاستخدامات الثابتة)	74
(15-2)	لوحة القيادة للمحور المهني والتكوين 2017	75
(16-2)	لوحة القيادة الخاصة بمحور الجودة للوحة القيادة لسنة 2017	77
(17-2)	لوحة القيادة الخاصة بمحور الزبائن لسنة 2017	78

(18-2)	محور الوقاية، السلامة والبيئة HSE للوحة القيادة سنة 2018	78
(19-2)	محور لوحة القيادة الخاصة بالانجازات المادية المحققة لسنة 2018	80
(20-2)	المحور المالي للوحة القيادة لسنة 2018 (رقم الاعمال لكل زبون)	81
(21-2)	المحور المالي للوحة القيادة لسنة 2018 (رقم الاعمال لكل نشاط)	82
(22-2)	المحور المالي للوحة القيادة لسنة 2018 (حساب النتائج TRC)	83
(23-2)	المحور المالي للوحة القيادة لسنة 2018 (قيمة الاستخدامات الثابتة)	84
(24-2)	لوحة القيادة للمحور المهني والتكوين سنة 2018	85
(25-2)	لوحة القيادة الخاصة بمحور الجودة للوحة القيادة لسنة 2018	87
(26-2)	محور الزبائن سنة 2018	88
(27-2)	تصنيف المؤشرات حسب طبيعة الأداء ومحاور المشروع المشترك HESP خلال الفترة (2016-2018)	90
(28-2)	القيمة المضافة للإستغلال لسنة (2015،2016،2017،2018)	92
(29-2)	إجمالي فائض الإستغلال لسنة (2015، 2016، 2017، 2018)	93
(30-2)	معدل الإدماج لسنة (2015، 2016، 2017، 2018)	94
(31-2)	نسبة تجزئة القيمة المضافة سنة (2015، 2016، 2017، 2018)	94
(32-2)	مؤشر تطور نشاط المؤسسة لسنة (2015، 2016،2017، 2018)	96
(33-2)	نسبة تغير النتيجة الصافية لسنة (2015، 2016، 2017، 2018)	96
(1-3)	المعايير الفرعية للمشروع المشترك HESP وفق للهيكل الهرمي AHP	103
(2-3)	البدائل المصاغة لتقييم أداء المشروع المشترك HESP	104
(3-3)	سلم مقياس المقارنات الثنائية	106
(4-3)	المقارنة الثنائية لمعايير المستوى الأول حسب هيكل AHP	107
(5-3)	المقارنة الثنائية لمعايير محور الصحة والسلامة البيئية HSE حسب هيكل AHP	108
(6-3)	المقارنة الثنائية لمعايير محور جودة الأداء وفق هيكل AHP	108
(7-3)	المقارنة الثنائية لمعايير المحور المهني والتكوين حسب هيكل AHP	109
(8-3)	المقارنة الثنائية لمعايير محور العمليات الداخلية حسب هيكل AHP	110

(9-3)	المقارنة الثنائية لمعايير محور الشكاوي والزبائن حسب هيكل AHP	110
(10-3)	المقارنة الثنائية لمعايير محور المالي وفق هيكل AHP	111
(11-3)	المقارنة الثنائية لمعايير البدائل للمستوى الثالث وفق هيكل AHP	111
(12-3)	حساب شعاع الأولوية لمعايير المستوى الأول	113
(13-3)	شعاع المجموع المرجح للمعايير الرئيسية	113
(14-3)	شعاع الاتساق للمعايير الرئيسية	114
(15-3)	نتائج المقارنة الثنائية للمعيار الرئيسي HSE	116
(16-3)	نتائج المقارنة الثنائية لمعيار جودة الأداء	117
(17-3)	نتائج المقارنة الثنائية لمعيار المهني والتكوين	118
(18-3)	نتائج المقارنة الثنائية لمعيار العمليات الداخلية	119
(19-3)	نتائج المقارنة الثنائية لمعيار الشكاوي والزبائن	120
(20-3)	نتائج المقارنة للمعيار المالي	121
(21-3)	نتائج المقارنة الثنائية للبدائل	122
(22-3)	التجميع النهائي لنتائج المقارنة الثنائية	123

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال :

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
(1-1)	صورة للمشروع المشترك	4
(2-1)	دورة حياة المشروع المشترك	6
(3-1)	مخطط يوضح ماهية المشروع المشترك	8
(4-1)	نموذج لمقاربات قياس أداء المشروعات المشتركة	12
(5-1)	مخطط Belgacem Bchini لتقييم أداء التحالفات	13
(6-1)	مثلث أداء المشروع المشترك وفق Blanchot	15
(7-1)	نموذج Hong Ren لقياس أداء المشروعات المشتركة	16
(8-1)	تطور الشراكة في قطاع محروقات الجزائر (1958-2017)	23
(9-1)	صورة المشروع المشترك في قطاع محروقات الجزائر	25
(10-1)	مؤشر العقود المبرمة في مرحلة منبع قطاع محروقات الجزائر في الفترة (1987-2016)	26
(11-1)	مؤشر استعمال التكنولوجيا 2D الطريقة السيسميكية ثنائية الأبعاد Sismique Deux Dimension بقطاع محروقات الجزائر في فترة (1986-2017)	28
(12-1)	إستعمال التكنولوجيا 3D –المسح الزلزالي (سيسميك ثلاثي الأبعاد) في قطاع محروقات الجزائر فترة (1996-2017)	29
(13-1)	الآبار المكتشفة في قطاع محروقات الجزائر في فترة (1986-2017)	30
(14-1)	إنتاج المحروقات الجزائر في الفترة (1986-2017)	32
(15-1)	كمية المحروقات المنقولة في الشمال والجنوب (غاز الطبيعي، البترول الخام، المكثفات و GPL) (1999-2016)	33
(16-1)	إنتاج المنتجات المكررة في الجزائر (1964–2016)	34
(1-2)	تصنيف العمليات الداخلية للمشروع المشترك HESP	53
(2-2)	مخطط يوضح طريقة وأدوات الدراسة	56
(3-2)	تطور الأداء المالي للمشروع المشترك HESP (2015-2018)	97

(1-3)	التسلسل الهرمي للمشروع المشترك HESP	105
(2-3)	أعمدة بيانية تمثل أداء معايير المستوى1 والمستوى2 حسب هيكل AHP للمشروع المشترك HESP	125
(3-3)	موقع البدائل حسب قيمة أداء معيار الصحة والسلامة البيئية HSE	126
(4-3)	موقع البدائل حسب قيمة أداء معيار جودة الأداء PQ	127
(5-3)	موقع البدائل المصاغة حسب قيمة أداء معيار المهني والتكوين P&T	128
(6-3)	موقع البدائل المصاغة حسب قيمة أداء معيار العمليات الداخلية IP	129
(7-3)	موقع البدائل حسب قيمة أداء معيار شكاوي الزبائن CC	130
(8-3)	موقع البدائل حسب قيمة أداء معيار المالي F	131
(9-3)	درجة حساسية أداء المعايير الرئيسية تبعا لترتيب البدائل المصاغة وفق هيكل AHP للمشروع المشترك HESP	132
(10-3)	تمثيل بياني لترتيب البدائل المصاغة وفق هيكل AHP للمشروع المشترك HESP	133

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق :

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
1	إبرام اتفاق جيتي سوناطراك في ظل القانون الصحراوي	141
2	المواد القانونية لصورة المشروعات المشتركة في قطاع محروقات الجزائر	142
3	الهيكل التنظيمي للمشروع المشترك HESP	143

قائمة الاختصارات والرموز

قائمة الاختصارات والرموز :

JV : jointe venture
HESP : Halliburton Entreprise de Services aux Puits
ENSP : Entreprise Nationale de Services aux Puits
ENTP : Entreprise nationale des travaux aux puits
HSE : Hygiène Sécurité Environnement
ISO : Internation for Organization for Standardization
OUSAS : Occupational Health and Safety Assessment Series
DMl : Département maintenance Laghouat
ROA : Return On Assets
ROI : Return On Investment
ROE : Return On Equity
TP : Tableaux de bord
AHP : Analyse Hiérarchique des Procédés
KDA : kilo dinar Algerian
HT : hors taxes
CA: chiffre d'affaire
RN : résultat nette
TVA : Taxe sur la valeur ajoutée
TPA : Taxe sur l'activité professionnelle
TRC : tableaux résultat du compte
IOC : International Oïl Compagnies
DAF : Direction Administration et Finance
QHSE : Qualité, Hygiène, Sécurité, Environnement

المقدمـــــــــــــــة

أ. توطئة :

تستغل الثروة البترولية من خلال مجموعة من النشاطات أو العمليات الصناعية وفق مرحلتين أساسيتين مرحلة المنبع (Amont) ومرحلة المصب (Aval). تدعى هذه النشاطات بالصناعة البترولية؛ إذْ تتميز هذه الأخيرة بأنها صناعة جد معقدة ومركبة ومتكاملة، بحيث تتطلب رؤوس أموال معتبرة، تكنولوجيا عالية، مهرات وخبرات فنية ودراسات دقيقة وكذا تتميز بدرجة خطورة عالية، وغيرها من العوامل التي هي تحت سيطرة الشركات العالمية ولا تمتلكها الدول المنتجة والمالكة للثروة البترولية، كدول أعضاء منظمة الأوبك 0PEC. وتلجأ هذه الدول للشراكة بمختلف أشكالها في هذه الصناعة كأحد مَدَاخل للإستثمار الأجنبي المباشر للاستغلال الأمثل للثروة البترولية.

انظمت الجزائر لمنظمة الأوبك 0PEC سنة 1969، وتعد الدولة التاسعة في المنظمة، حيث يعتمد اقتصادها على الريع البترولي. إذ يكتسب قطاع المحروقات في الجزائر أهمية بالغة، فهو يساهم بنسبة 92.80 % من الصادرات خلال سنة 2019، ويعد البترول من جهة مصدر لإيرادات الخزينة الجزائرية حيث تقدر الجباية البترولية بنسبة 96% من الإيرادات الإجمالية ويساهم من جهة ثانية بنسبة 46% من الناتج الداخلي الخام وفق إحصائيات سنة 2019.

بهدف تنمية وتطوير قطاع المحروقات لجأت الحكومة الجزائرية منذ الاستقلال، وخاصة بعد تأميم المحروقات سنة 1971 الى غاية سنة 2019، بإصدار مجموعة من التعديلات الخاصة بقوانين قطاع المحروقات. بغية خدمة مصلحة اقتصادها من جهة ولمواكبة معطيات اقتصاد السوق العالمي من جهة ثانية. وقد تمحورت هذه التعديلات في ضرورة تدعيم نشاطات الصناعة البترولية بعقود شراكة، كوسيلة فعالة تساهم في توفير رؤوس الأموال ونقل التكنولوجيا التي يحتاجها القطاع ومن ثم تفعيل نتائج الاستكشافات البترولية.

ينتج عن عقود الشراكة في قطاع محروقات الجزائر مشروعات مشتركة (بين المؤسسة الوطنية سوناطراك أو أحد فروعها وشريك أو شركاء أجانب)، لإمكانية استمراره وبُغية تحقيق المشروع المشترك أهدافه بالكفاءة والفعالية المرجوة، تقوم إدارة المشروع المشترك بعملية تقييم الأداء.

يعتبر المشروع المشترك HESP، مشروع قائم بين المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP، والشركة الأجنبية Halliburton ، ينشط في سوق خدمات الصيانة والحفر البترولي في الجزائر. مما يجعله يسعى إلى الحفاظ على حصته السوقية من جهة والسعي المستمر لتحقيق رضا زبائنه والتطلع إلى متطلباتهم، ومحاولة الرفع والتحسين من أدائه، فتطبيق الأساليب العلمية الحديثة في تقييم أداء هذا المشروع المشترك تناسبت في إختياره كعينة لتشخيص وتقييم أداءه. وهو ما يمثل عنوان دراستنا هذه **"تقييم أداء المشروعات المشتركة في المؤسسات البترولية–دراسة حالة HESP"**.

ب. الإشكالية :

للإحاطة والإلمام بالموضوع إرتئينا إلى صياغة الإشكالية الرئيسية التالية :

ما هو واقع المشروعات المشتركة في المؤسسات البترولية الوطنية، وما مدى كفاءة وفعالية المشروع المشترك HESP ؟

تتفرع عن هذه الإشكالية الرئيسية مجموعة من الأسئلة الفرعية، يمكن صياغتها كما يلي:

- كيف تساهم المنظومة القانونية الجزائرية في جلب وإستقطاب المشروعات المشتركة ؟ وضمن أي نشاط بترولي يبرز إستهداف وإستقطابها ؟
- ما هو واقع تقييم أداء المشروع المشترك HESP ؟ ومامدى كفاءته وفعاليته ؟
- ما مدى تحكم المشروع المشترك HESP في مؤشرات لوحة القيادة كأداة لتقييم الأداء؟
- ما مدى إستجابة المشروع المشترك HESP في استخدام نموذج التحليل الهرمي كأداة لتقييم الأداء ؟

ج. فرضيات البحث :

كإجابة على الأسئلة الفرعية تم صياغة الفرضيات التالية :

- تعد المنظومة القانونية الجزائرية أحد أهم العوامل في إستقطاب المشروعات المشتركة، وتمثل أنشطة المنبع المحرك الأساسي في إستقطاب المشروعات المشتركة في قطاع محروقات الجزائر؛
- يطبق المشروع المشترك HESP لوحة القيادة كاداة لتقييم الاداء والتي تعكس مستوى كفاءة وفعالية المشروع المشترك؛
- يتحكم المشروع المشترك HESP بمؤشرات المحاور الأساسية للوحة القيادة في قياس الأداء؛
- يساعد نموذج التحليل الهرمي في اختيار مؤشرات الرئيسية لرفع الأداء.

د. مبررات إختيار الوضوع :

يعود اختيارنا لموضوع الدراسة لعدة أسباب نوجزها فيما يلي :

- ارتباط الموضوع بمجال التخصص؛
- الرغبة الذاتية في معالجة موضوع يمس مجال الشراكة.

ه. أهداف الدراسة وأهميتها:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

- محاولة تبيين سيرورة تطور المنظومة القانونية الخاصة بالمشروعات المشتركة في قطاع محروقات الجزائر؛
- محاولة إبراز دور المشروعات المشتركة وعقود الشراكة في نشاط قطاع محروقات الجزائر؛
- محاولة تحديد الأدوات والمناهج النظرية المستخدمة في تقييم أداء المشروع المشترك؛
- محاولة تشخيص وتقييم أداء مشروع مشترك ينشط في قطاع البترول بمؤسسة وطنية.

و. حدود الدراسة :

تتمثل حدود هذه الدراسة فيما يلي :

- **الحدود الموضوعية :** إقتصرت الدراسة على المواضيع المرتبطة بالمشروعات المشتركة الخاصة بالمؤسسات البترولية الوطنية، والتي تمس الشراكة في قطاع محروقات الجزائر.
- **الحدود المكانية :** تمثلت الحدود المكانية للدراسة في المشروع المشترك HESP، كعينة من المشروعات المشتركة بين مؤسسة وطنية بترولية وشركة أجنبية تنشط في مجال الخدمات البترولية؛
- **الحدود الزمانية :** تحددت الفترة الزمانية لموضوع الدراسة في الفترة مابين (2016-2018).

ز. منهج البحث :

إستخدمنا في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تحديد المكونات الأساسية للمشروعات المشتركة وشرحها وكذا وصف مختلف أبعادها، و تحليل المعطيات والوصول إلى النتائج. و إعتمدنا على المنهج الاستنباطي في الجزء المتعلق بالدراسات السابقة، من خلال دراسة وتحليل إسهامات الدراسات السابقة المتصلة بموضوع تقييم أداء المشروعات المشتركة والوقوف على النتائج التي توصلت إليها.

كما استخدمنا الأسلوب الاحصائي، والذي يبرزر في استعمال مؤشرات نشاطات الصناعة البترولية في الجزائر وهذا في الفترة (1986-2018)، ومن ثم اعتمدنا على أسلوب دراسة الحالة، بالربط بين ماتم التوصل إليه في الجزء النظري من مفهوم للمشروعات المشتركة في المؤسسات البترولية وخصائصها، كذلك بيئة هذه المشروعات المشتركة في قطاع محروقات الجزائر ومن ثم ربطها بدراسة الحالة وتطبيقها على عينة الدراسة وإظهار واقع تقييم الأداء في المشروع المشترك HESP. كما تم تطبيق أسلوب كمي والمتمثل في التحليل الهرمي باعتماد على معطيات و مخرجات لوحة القيادة للمشروع المشتركHESP.

ح. أدوات الدراسة :

إستخدمنا في الدراسة مجموعة من الأدوات تمثلت في:

1. **المسح المكتبي :** تعبر البيانات الثانوية عن الشق النظري من البحث، وقد تم تحصيلها عن طريق مراجعة الكتب والدوريات والمنشورات المرتبطة بالموضوع قيد الدراسة.
2. **المقابلة :** قمنا بمجموعة من المقابلات مع من لديهم إرتباط مباشر بالدراسة، تمثلت بإلتقاء مع عدد من الإطارات العاملة في شركة الـــHESP.

ط. مرجعية الدراسة :

لإمكانية إنجاز دراستنا، ومعالجتنا لمشكلة البحث، إعتمدنا على مصادر مختلفة ؛ الكتب ، البحوث الجامعية، التقارير الإحصائة، الجرائد الرسمسة، المواقع الالكترونية الرسمية، الوثائق الرسمية للشركة قيد الدراسة، التقارير العملية.

ي. تقسيمات الدراسة :

من أجل تحقيق أهداف الدراسة ومعالجة إشكاليتها وكذا اختبار الفرضيات، قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاثة فصول كما يلي :

يتناول الفصل الأول **الإطار النظري لتقييم أداء المشروعات المشتركة في المؤسسات البترولية** ، ويتم فيه تقديم المفاهيم الأساسية للمشروع المشترك في المؤسسات البترولية وتقييم أداء المشروعات المشتركة، كما تم تخصيص محور للمشروعات المشتركة في قطاع محروقات الجزائر، والوقوف عند نتائج المشروعات المشتركة على نشاطات الصناعة البترولية في الجزائر، وفي أخر الفصل تمت معالجة ومناقشة الدراسات السابقة التي تعالج محاور الموضوع بإبراز موقع وأهمية الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

تضمن الفصل الثاني **تشخيص وتقييم أداء المشروع المشترك HESP باستخدام لوحة القيادة،** من خلال تحديد وعرض متغيرات الدراسة، لتتم بعد ذلك عملية تقييم أداء للمشروع المشترك HESP في كل سنة من فترة الدراسة (2016، 2017، 2018)، ومن ثم تحديد مستوى الأداء وكذا التطرق الى مجموعة من المؤشرات المالية لتقييم الأداء المالي.

تم تخصيص الفصل الثالث **نموذج التحليل الهرمي لتقييم أداء المشروع المشترك HESP،** فمن خلاله التطرق إلى أسلوب كمي يساعد المسير في اتخاذ القرار.

الفصل الأول :
الاطارالنظري لتقييم أداء المشروعات المشتركة في المؤسسات البترولية

تمهيد :

تُعتبر الشراكة من أهم المواضيع التي عرفتها التطورات الاقتصادية في العالم مؤخراً، ولقد تعرض هذا الموضوع إلى الكثير من الجدية والإلحاح في العديد من دول العالم. وتعود جذور الشراكة إلى مرحلة منتصف السبعينيات حينما بدأت الدول الصناعية تعاني من التضخم المالي المرفق بالجمود الاقتصادي بسبب الانفجار الذي حدث في أسعار البترول الخام سنة 1973 وذلك لأول مرة في تاريخ اقتصاد الدول الصناعة الحديثة. ولا يفوتنا أن نشير بأن الشراكة كمنهج نظري وكسياسة اقتصادية هي دون شك وليدة أوضاع الاقتصاديات الصناعية المتطورة في فترة ما بين السبعينيات والثمانينات. تنشأ عن الشراكة مشروعات مشتركة إذ تعد أحد أشكالها حيث تنشأ بين طرفين أو أكثر قصد تحقيق أهداف مشتركة.

تم التطرق في هذا الفصل إلى مختلف المفاهيم الأساسية للمشروعات المشتركة عامة، وفي المؤسسات البترولية، وكذا تطورها في قطاع محروقات الجزائر، ومن ثم تحديد مقاييس تقييم أداء المشروعات المشتركة في المؤسسات البترولية، مرورا بمختلف الدراسات السابقة. على هذا الأساس قسمنا الفصل على النحو التالي:

المبحث الأول : عموميا حول المشروعات المشتركة

المبحث الثاني : الشراكة في قطاع محروقات الجزائر

المبحث الثالث : الأدبيات التطبيقية لتقييم أداء المشروعات المشتركة

المبحث الأول : عموميات حول المشروعات المشتركة

يتولد عن التعاملات الاقتصادية الدولية ما يسمى المشروعات المشتركة القائمة على مساهمة أطراف مختلفة بغية تحقيق أهداف مسطرة. وتتولد وفق مراحل معينة، كما أن لها صيغ مختلفة. نتطرق اليها في هذا المبحث.

المطلب الأول : مفهوم المشروع المشترك

هناك اختلاف في تعريف المشروع المشترك من باحث الى آخر، نقوم في هذا المطلب بعرض مجموعة من هذه التعاريف بصورة عامة، إلى جانب إدراج مختلف أشكال المشروع المشترك، وكذا دورة حياة المشروع المشترك.

الفرع الأول : تعريف المشروع المشترك (the joint-venture)

وردت عدة مفاهيم وتعاريف للمشروع المشترك، إختلفت حسب الباحثين والكتاب. فيما يلي نوجز مجموعة من هذه التعاريف :

تعريف 1 : عرفه Culpan المشروع المشترك على أنه، "إشتراك منظمتين أو أكثر معاً لتكوين عمل مستقل من خلال المشاركة بمواردهم".[1]

تعريف 2 : عرف Wallace المشروع المشترك على أنه "عمل شركتان أو أكثر معاً لتحقيق أهداف معينة لا يمكن أن تتحقق بشركة واحدة".[2]

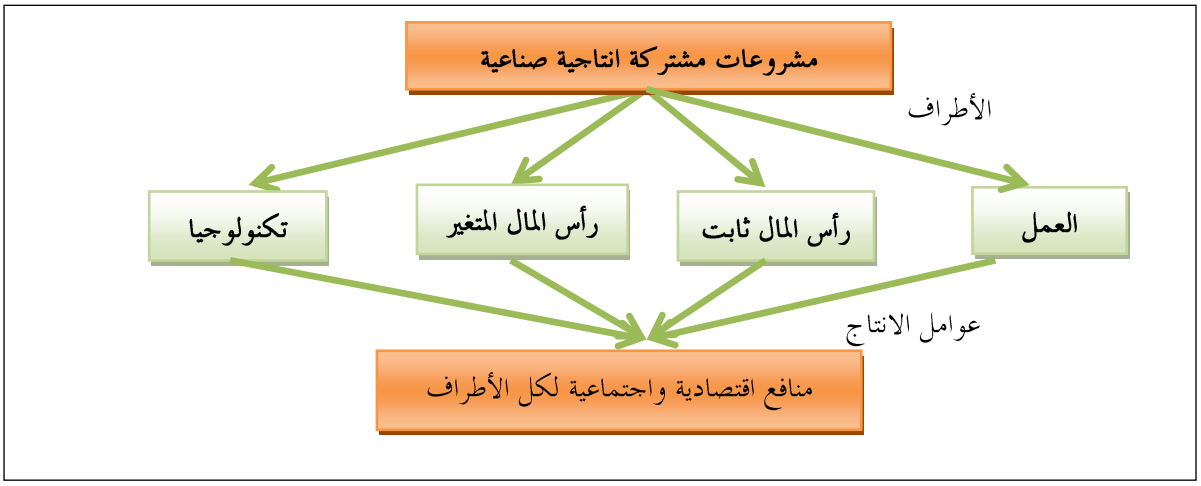
تعريف 3 : عرفها الباحث TALAL Al-emadi على أنها، "جمعية لأشخاص منضمين تحت سقف واحد لتطوير الإنتاج واقتسامه بين الأطراف. وكل مشروع مشترك يتكون من عدة متغيرات: الملكية، الرقابة على العمليات والمخاطر."[3]

تعريف 4: عبر الباحث عباس بلفطيمي على أنه لا يوجد تعريفاً عاماً للمشروع المشترك، وانما هذه التسمية تمثل صيغة من صيغ الاستثمار الأجنبي المباشر[1] والتي تقوم عن طريق اشراك طرفين أو أكثر، كل طرف

[1] Culpan Refik, **"Global Business Alliances: Theory and Practice",** QUORUM BOOKS, Westport, connecticut, LONDON, 2002, p115;
[2] Wallace, Robert, "**Strategic Partnerships: An Entrepreneur's Guide to Joint Ventures and Alliances"**, Dearborn Trade, A Kaplan Professional Company, USA,2004 p41;
[3] Talal Al-Emadi, **"Joint Venture Contracts (JVCs) among Current Negotiated Petroleum Contracts: A Literature Review of JVCs Development"**, Concept and Elements ,Vol 10, 2010 , p 647.

يساهم بعامل أو أكثر من عوامل الانتاج (رأس المال ثابت أو متغير، العمل...) في إنشاء قدرات انتاجية في شكل مشروعات تهدف إلى تحقيق منافع (مكاسب) اقتصادية واجتماعية متبادلة لكل الأطراف.[2] كما قام بتلخيص شكل المشروع المشترك في المخطط التالي:

الشكل رقم (1-1): صورة للمشروع المشترك



المصدر : عباس بالفطيمي، **المشروعات الخليجية المشتركة كأداة لجذب الأموال المهاجرة**، مجلة الباحث، العدد 04، 2006، ص160.

من خلال ما ورد نخلص إلى أن المشروع المشترك هو صورة من صور التعاون التي ألفها التعامل التجاري الدولي والناتج عن الاستثمار الأجنبي المباشر.

الفرع الثاني : أشكال المشروعات المشتركة

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

أولاً : المشروع المشترك التعاقدي 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 تنشأ عن هذه العلاقة شخصية معنوية مستقلة للمشروع، والعقد هو من يحكم في العلاقة بين طرفي المشروع.[1] أهم خصائص هذا النوع ما يلي :[2]

---

[1] يمكن أن يعرف على" أنه الاستثمار الذي يتبع بالمراقبة لمؤسسة ويأخذ شكل تأسيس مؤسسة من طرف المستثمر وحده أو من طرف شركة متعادلة الحصص– joint – venture– أو إعادة شراء كليا أو جزئيا لمؤسسة في الدولة المضيفة"، من المرجع: زغيب شهرزاد، **"الاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر، واقع وآفاق"**، مجلة العلوم الإنسانية – جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الثامن ، 2005، ص 5؛

[2] عباس بلفطيمي، **"المشروعات الخليجية المشتركة كأداة لجلب الأموال المهاجرة"**، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد 04 ،2006، ص156 ؛

- يمتاز المشروع المشترك التعاقدي بالطبيعة التعاقدية المحضَة، بمعنى لا ينشأ عنها شخصية معنوية مستقلة عن أطراف المشروع؛
- مصدر التنظيم المشروع المشترك التعاقدي هو العقد؛
- يمكن لأحد أطراف المشروع يشترط أن لا يتحمل شيئا من الخسارة، ويكون له نصيب في الربح؛
- لا تنتقل ملكية الحصص التي يقدمها الشركاء لتنفيذ المشروع، وإنما تضل مملوكة لكل طرف ملكية شخصية؛
- يمتاز هذا النوع بأن الغاية من اتفاق الأطراف هي تنفيذ مشروع مشترك واحد خلال مدة متفق عليها سلفاً.

ثانياً : المشروع المشترك التنظيمي Corporation Joint-Venture

هو ذلك النوع من المشروع المشترك الذي يساهم كل طرف من المشروع في رأس المال، بحيث تنشأ شركة بغية القيام بنشاط إقتصادي معين، يمتاز بما يلي :

- 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 شيئا من الخسارة، بمعنى كل أطراف المشروع المشترك يتحملون الخسارة؛
- يمتاز هذا النوع بأن اتفاق الأطراف لا ينقضي بمجرد تنفيذ المشروع الذي أنشئ الاتفاق من أجله، إذْ يمكن لهذا المشروع المشترك الاستمرار في تنفيذ مشاريع اقتصادية بصورة مستمرة؛
- تنتقل الحصص التي يقدمها الأطراف إلى ذمة الشركة.

من خلال ما سبق يمكن توضيح أهم الفروق بين الصيغتين في الجدول الموالي:

جدول رقم (1-1): الفرق بين المشروعات المشتركة التعاقدية والمشروعات المشتركة التنظيمية

المشروع المشرك	المشروع المشترك التنظيمي	المشروع المشترك تعاقدي
الفرق	–يتطلب إنشاء كيان قانوني منفصل؛ – تتحمل كل أطراف المشروع الخسارة؛	– لا يتطلب انشاء كيان منفصل؛ – يحكم العقد بين الطرفين أو الأطراف جميع عناصر المشروع المشترك؛ –يمكن لأحد الأطراف أن لا يتحمل الخسارة؛ –حصص المشروع تضل مملوكة لكل طرف

[1] BRAD GRANT, "**joint ventures in the canadian energy industry**", Alberta law review Society, Vol 50, N[2],Canada, 2012, p381 ;
https://www.researchgate.net/publication/329853280_Joint_Ventures_in_the_Canadian_Energy_Industry

[2] علي فوزي الموسوري و لبنى عبد الحسين، "**المشروع المشترك**"، مجلة العلوم القانونية، العدد 29، جامعة بغداد، 2013، ص 6-7.

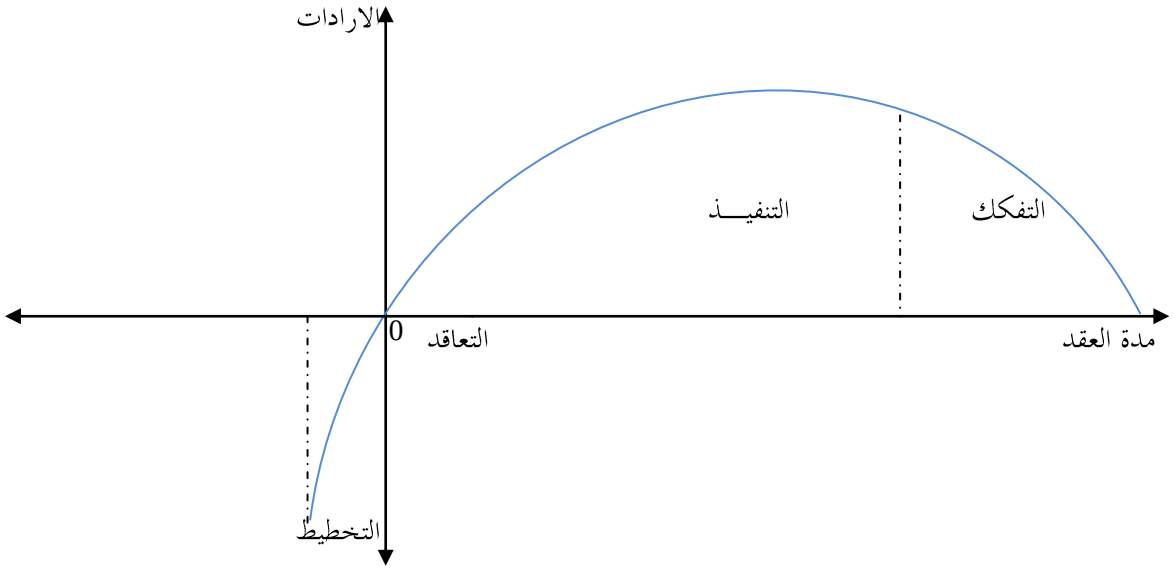
	-الحصص التي يقدمها الأطراف تنتقل إلى ذمة الشركة.	ملكية شخصية.

المصدر : إعداد الطالبة استناداً لمعطيات الدراسة.

الفرع الثالث : دورة حياة المشروعات المشتركة

يوجد العديد من الأسباب التي قد يترتب عنها فشل المشروع المشترك والتي بدورها تؤدي إلى فقدان الشركاء للأموال، ملكية التكنولوجيا، الأصول...، مما يجعل للمشروعات المشتركة دورة حياة، تتحدد بمحورين مدة العقد وحجم إيرادات المشروع، كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (1-2): دورة حياة المشروع المشترك



المصدر : إعداد الطالبة إستناداً على معطيات الدراسة.

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

- 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.

[1] Abdulmohsen Saleh Almohsen, "**Joint Ventures in the Oil and Gas Industry**", for the degree of doctor, University of CALGARY, 2015, p10-13.

- دراسة التجارية (تحليل البيئة التجارية) : تلعب هذه المرحلة دوراً أساسياً في إنشاء المشروع المشترك، إذْ تُبنى من خلال نتائجها المراحل القادمة لإعداد المشروع. كما تشمل 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 ومدرجة بشكل مختصر،كما يتوجب اكتمال وفهم البيئة القانونية للمشروع المشترك، وتتضمن تقارير هذه المرحلة مايلي : (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؛
  - هيكلة رأس المال للمشروع المشترك.
- آلية النزاعات : من المهم وجود آليات واضحة لحل النزاعات وتسويتها في حالة وقوعها، ويجب أن تتضمن تفاصيل مثل تحديد آليات التصع يد وتحديد القوانين المرجعية في هذه الحالة.

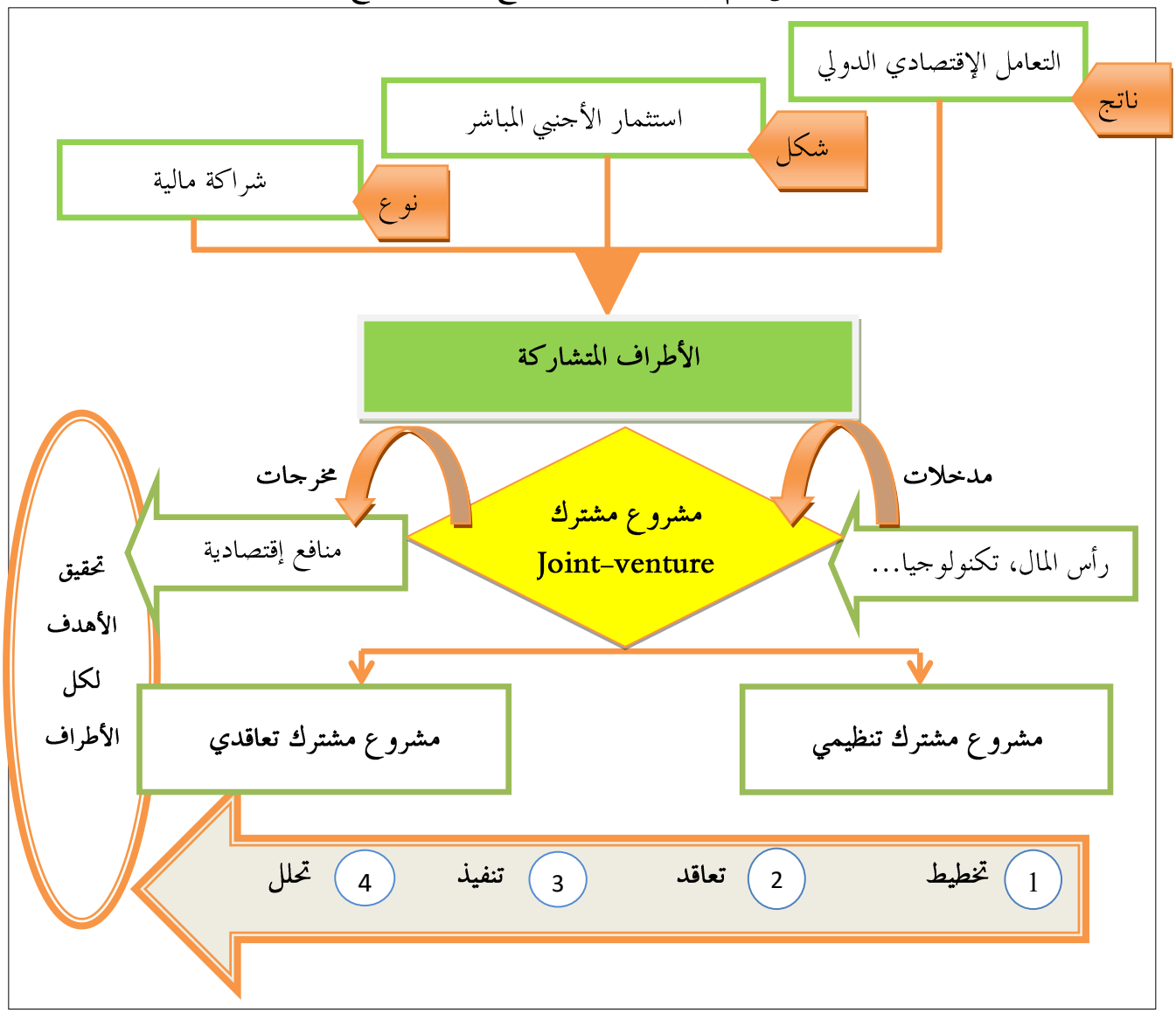
3. عملية تنفيذ المشروع المشترك : هيكلة المشروع المشترك (التخطيط للمشروع المشترك) بشكل صحيح أمر بالغ الأهمية في نجاحها، وينبغي أن تتماشي عمليات تنفيذ المشاريع المشتركة مع خططها، وتشمل هذه العملية مايلي :

- الهيكل التنظيمي : تعد السياسات، التصميم التنظيمي، عمليات صنع القرار، والاختلاف الثقافي أمراً حيوياً لنجاح المشاريع المشتركة، ويجب على أصحاب المشروع المشترك ابداءْ 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 أن يتبنوا طرق مختلفة للرقابة والتحكيم.

4. تحلل المشروع المشترك : قد يكون إنهاء المشروع المشترك حدثا مخططا له مسبقا بمعني يتحلل أو ينتهي بمجرد تحقيق الأهداف المسطرة سابقاً. وهناك ثلاثة أشكال ينتهجها أصحاب المشروع المشترك في هذه المرحلة؛ إما يباع المشروع الى طرف ثالث آخر أو يباع الى أحد الطرفين أو الفصل بين الطرفين.

من خلال ما ورد سابقاً يمكننا إعطاء صورة شاملة للمشروع المشترك في الشكل التالي :

الشكل رقم (1-3) : مخطط يوضح ماهية المشروع المشترك



المصدر: إعداد الطالبة وفق معطيات الدراسة.

المطلب الثاني : المشروعات المشتركة في المؤسسات البترولية

بإسقاط المعطيات السابقة على المؤسسات البترولية نخلص إلى تعريف المشروع المشترك في المؤسسات البترولية وكذا خصائص هذه الأخيرة.

الفرع الأول: تعريف المشروعات المشتركة في المؤسسات البترولية

المشروع المشترك في المؤسسات البترولية هو عبارة عن اشتراك شركتين أو أكثر وفقا لعقد بترولي (عقود خدمات، عقود تقاسم إنتاج، عقود امتياز...)، وتكوين عمل مستقل من خلال المشاركة في مواردهم (رأس المال، تكنولوجيا...)، وقيام بنشاط انتاجي أو خدمي في قطاع المحروقات يمس أحد أنشطة الصناعة البترولية (أنشطة المنبع، أنشطة المصب)، بغرض إنجاز أهداف محددة يعود بالنفع على الأطراف كاستكشاف آبار جديدة ، تطوير آبار، خدمات الحفر...

الفرع الثاني : خصائص المشروع المشترك في المؤسسات البترولية

لمعرفة خصائص المشروعات المشتركة في المؤسسات البترولية، يُطرح أمامنا التساؤل، لماذا تلجأ الشركات البترولية العالمية الكبرى إلى الاستثمار في قطاع المحروقات من خلال المشروعات المشتركة؟. الإجابة على هذا التساؤل يأخذنا الى سرد هذه الخصائص في النقاط التالية :

- طبيعة المنتوج، اذ يعد البترول **سلعة استراتيجية** من جهة وسلعة استهلاكية ذات طابع الخدمة العمومية من جهة أخرى؛
- الطبيعة الفانية لمصدر البترول كونه **مادة ناضبة**؛
- نسبة **التكاليف الثابتة** عالية نوعا ما في عملية الصناعة البترولية،
- **التمركز الجغرافي** للبترول، يجعل من **القوى العظمى** تحاول مد **السيطرة** على مصادر الطاقة؛
- **الكثافة الرأسمالية عالية**، يجعل الاستثمارات والعقود في قطاع البترول تُبنى على المدى الطويل؛
- **تدني مستوى المخاطرة**، نقصد بالمخاطرة هنا، خسارة المشروع المشترك أي عدم تحقيق الأهداف.

المطلب الثالث: تقييم أداء المشروعات المشتركة

يرتبط نجاح المشروع المشترك بمدى تحقيق الأهداف المرجوة لكل أطراف المشروع ولإمكانية تحقيق ذلك وجب متابعة تطور المشروع المشترك بحيث يمكن تسجيل الانحرافات وتصحيحها من خلال عملية قياس وتقييم الأداء.

واحدة من أبرز العقبات التي تواجه مشاريع المشتركة في المؤسسات البترولية هو تقييم أدائها وكذا قياس درجة نجاحها. فبالرغم من أن المشاريع المشتركة وأداءها تمت مناقشتها بشكل مكثف في الأوساط الأكاديمية ، إلا أن هناك نقصًا في الأبحاث الشاملة المتعلقة بالمشروعات المشتركة في المؤسسات البترولية.

الفرع الأول : تعريف تقييم الأداء

يعبر تقييم الأداء عن تقييم نشاط وحدة اقتصادية في ضوء ما توصلت إليه 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"[1]. 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.[2]

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 كان عنصراً واحداً أو عدة عناصر.[3]

الفرع الثاني : قياس أداء المشروعات المشتركة

يمكن وصف أداء المشروع المشترك بأنه "نتيجة الاستراتيجيات التي ينفذها المديرون والموظفون فالتنسيق والربط الجيد بين الأهداف والاستراتيجية هو مفتاح نجاح المشروع المشترك. وتتجلى صورة ومستوى المشروع المشترك على مقاييس الأداء والتي بدورها تعتمد على مؤشرات الأداء.[4] اذ يعد تبني قياس أداء مناسب مهمًا جدًا كون تقييم الأداء ضروري للكشف عن الوضع الحقيقي لأنشطة الشركات التابعة.

تمت مناقشة موضوع أداء المشروعات المشتركة مناقشة شاملة في الأوساط الأكاديمية طيلة العقود الثلاثة الماضية، فبالرغم من ذلك لا يوجد إجماع على مقاييس أو مؤشرات لتقييم أداء المشروعات المشتركة، وهذا راجع للطبيعة المؤقتة للمشروع. هناك أبحاث في هذا الموضوع من وجهات نظر مغايرة نتج عنها نماذج قياس مختلفة. فيما يلي تم انتقاء مجموعة من هذه النماذج لقياس أداء المشروع المشترك.

---

[1] رشيد حفضي، "**تقييم الأداء المالي للمؤسسات المسعرة في بورصة الجزائر–دراسة إحصائية للفترة 1999–2009**"، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة،2011، ص26؛

[2] عبد السلام أبو قحف ، "**أساسيات التنظيم والإدارة**"، الدار الجامعية، الإسكندرية،2002، ص483؛

[3] مشعل جهز المطرى ، "**تحليل و تقييم الأداء المالي لمؤسسة البترول الكويتية**"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2011، ص 10؛

[4] P. W. Beamish and N. C. Lupton, **"Managing Joint Ventures,"** The Academy of Management Perspectives, Vol. 23, No. 2, 2009 , pp 80-81, text adapter.

النموذج الأول : اقترح الباحثين Hebert , Geringer سنة 1996[1]، واعتمد عليه الكثير من الباحثين، يستند هذا النموذج على نوعيين من مقاييس أداء المشروع المشترك.

1-المقاييس الذاتية Subjective measures : تعتمد هذه المقاييس على آراء ورضاء أطراف JV ،

إذْ يتم الحصول على المقاييس الذاتية من خلال استطلاعات رضا المديرين عن الأداء المالي و/أو التشغيلي، ومدى تحقيق أهداف المشروع المشترك ، ونقل المعرفة، و/أو تنمية القدرات.

2- المقاييس الموضوعية Objective measures : تعتمد هذه المقاييس على أطراف ثالثة خارجة عن أطراف المشروع، بمعنى أنه يمكن الحصول عليها من مصادر خارجية، مثل البيانات المالية للشركة (الربحية، العائد على الأصول) أو استطلاعات الأطراف الثالثة.

النموذج الثاني : اقترحه الباحثين LAI XUAN Thuy, BETTINA BucheL سنة 2001

ارتكز هذا النموذج على أربع مقاربات لقياس أداء المشروع المشترك: مقاربة اقتصادية، مقاربة استراتيجية، مقاربة سلوكية، ومقاربة التعلم.[2] يمكن تمثيلها بصورة أوضح في الشكل (1-4) :

من خلال الشكل (1-4)، يمكن تمييز أربعة مقاربات رئيسية لقياس أداء المشروعات المشتركة :

المقاربة الاقتصادية : يكون عموما التوجه نحو المخرجات بهدف إتخاذ القرار حول ما إذا كانت المشروعات المشتركة تزيد من قيمتها، تعتمد هذه المقاربة على النظرية المالية ورأس مال الأسواق.

المقاربة الاستراتيجية : هذه المقاربة تؤكد على معايير الإنتاج وتختلف عن النهج الاقتصادي في أنها تعتبر مخرجات في ضمن مجال زمني أطول. بحيث ترتكز هذه المقاربة على مجال المنافسة وتطوير الشركة من خلال حماية موارد معينة، إدخال تكنولوجيا جديدة، تقوية تنافسية الشركات من خلال المعرفة الخاصة بالشريك.

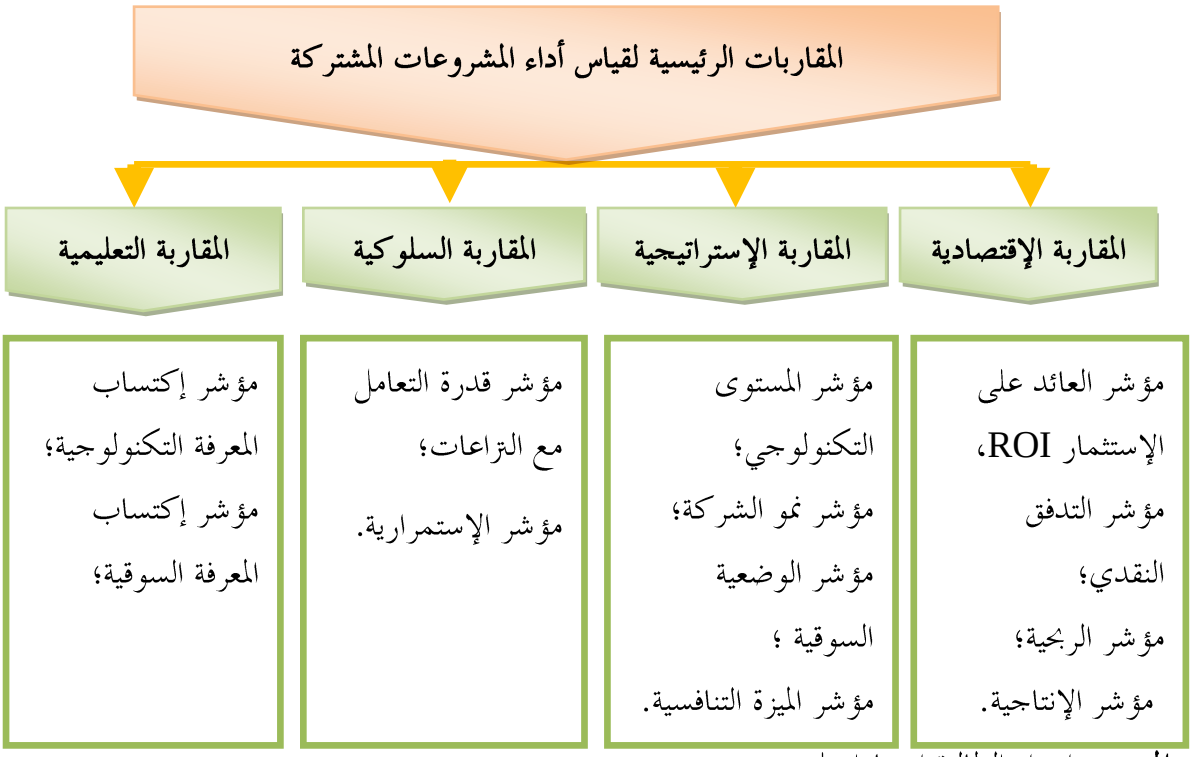
المقاربة السلوكية : تؤكد هذه المقاربة على سلوك المساهمين في المشروعات المشتركة، حيث تركز على العمليات داخل المشروع المشترك بدلاً من معايير الإنتاج، كما تعتمد على تقييم التحول الداخلي للشركة بدلاً من مقاييس مخرجات محددة الأهداف.

المقاربة التعليمية : تجمع على تقييم بين توجيه المخرجات مع منهج العمليات، حيث يأخذ بعين الاعتبار من جانب الاستحواذ على العلم والمعرفة وتحقيق أهداف التعلم ومن جانب آخر عمليات التعلم التي تدعم هذه الأهداف.

[1]John Michael Geringer, Louis Hebert, "**Measuring Performance of International Joint Ventures",** Journal of International Business Studies, University of Calgary, United Kingdom, 1991, p254-255; https://www.researchgate.net/publication/5222550_Measuring_Performance_of_International_Joint_Ventures

[2]LAI XUAN Thuy& BETTINA BucheL**, "Measures of Joint Venture Performance from Multiple Perspectives: An Evaluation by Local and Foreign Managers in Vietnam",** Asia Pacific Journal of Management · March 2001, pp104-105.

الشكل رقم (1-4) : نموذج لمقاربات قياس أداء المشروعات المشتركة



المصدر: إعداد الطالبة إستنادا على

LAI XUAN Thuy& BETTINA BucheL, **"Measures of Joint Venture Performance from Multiple Perspectives: An Evaluation by Local and Foreign Managers in Vietnam",** Asia Pacific Journal of Management · March 2001

النموذج الثالث : اقترح الباحث Belgacem Bchini[1] سنة 2005

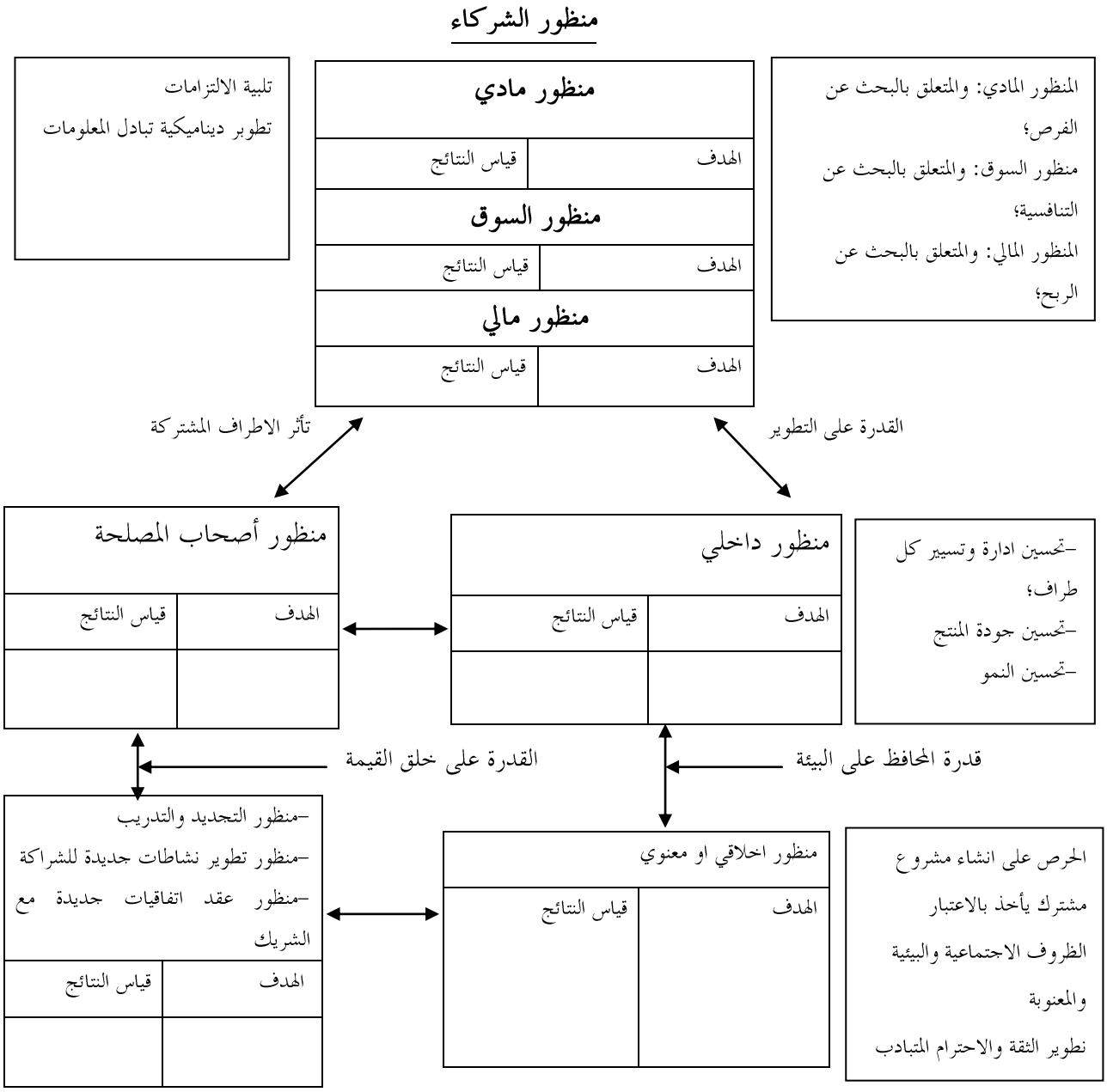
شمل هذا النموذج جميع أنواع التحالفات وكذا كل القطاعات إذْ استند الباحث على مراعاة عملية التحالف من جميع جوانبها، والأخذ بعين الإعتبار جميع الزوايا الممكنة التي تشكل الأولويات الإستراتيجية لكل شريك، ومن ثم تحديد معايير القياس. و الشكل رقم (1-5) يوضح المخطط المعتمد.

يستند هذا النموذج على منظور الشركاء، اذ يسعى الشركاء إلى البحث عن الإنتاجية (منظور مادي)، البحث عن القدرة التنافسية (منظور السوق)، والبحث عن الربح (منظور المالي) ، وهذا مع الالتزام بالوعد لكل أطراف المشروع من جهة وتطوير ديناميكية لتبادل المعلومات من جهة أخرى. يتفرع هذا المنظور إلى :

1. منظور داخلي : وهذا من خلال السعي إلى تحسين وتنظيم إدارة كل شريك، تحسين جودة المنتج، تحسين النمو، مع الأخذ بعين الاعتبار الاعتبارات الاجتماعية البيئية والأخلاقية.
2. منظور أصحاب المصلحة : السعي إلى خلق القيمة من خلال؛ الابتكار والتعلم، تطوير أنشطة جديدة من خلال التعاون، خلق التآزر من خلال التخصيص المشترك.

[1]belgacem bchini, **"Vers Une Méthode Pour La Mesure De La performance D'une Alliance "**, La Revue des Sciences de Gestion, France, n°213, 2015.
https://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2005-3-page-93.htm?contenu=resume

الشكل رقم (1-5) : مخطط Belgacem Bchini لتقييم أداء التحالفات



Soursse : belgacem bchini, "**Vers Une Méthode Pour La Mesure De La performance D'une Alliance "**, La Revue des Sciences de Gestion, France, n°213, 2015, p100.

استخلص الباحث من خلال النموذج، مقاييس ومؤشرات تقييم أداء التحالفات، صنفها إلى مقاييس الأداء المالية ومقاييس الأداء غير المالية موضحة في الجدول الموالي :

جدول رقم (1-2) : معايير تقيم أداء المشروع المشترك وفق نموذج Belgacem Bchini

قياس الأداء المالي	
النتائج؛ باقي النتائج المالية؛ تقرير حول نفقات الرأسمالية؛ قياس القيمة المضافة.	
قياس الأداء غير المالي	
رفع الإنتاجية إستدامة العلاقات؛ تحسين القدرة التنافسية؛ ضمان المردودية؛ تحسيين الجودة؛ تدنئة التكاليف؛ تدنئة المخاطر المخاطر؛ تحسين المنظمة؛ تطوير طرق جديدة للإنتاج، التنظيم والإدارة؛	العلاقات مع المساهمين؛ العوامل البيئية؛ الصحة و الأمن؛ تطوير أنشطة جديدة؛ خلق قيمة التحالف التي تنتج عن تنسيق الموارد القدرات والمعارف إلى غاية حل التحالف؛ أهمية القدرة على التطوير؛ التعلم واكتساب معارف جديدة.

Soursse : belgacem bchini, "**Vers Une Méthode Pour La Mesure De La performance D'une Alliance "**, La Revue des Sciences de Gestion, France, n°213, 2015, p101.

النموذج الرابع : اقترح الباحث[1] Blanchot سنة 2006 رسمًا بيانيًا يوضح العلاقات التي تتواجد بين مؤشرات الأداء المختلفة. يتمثل في مثلث أداء المشروع المشترك موضح في الشكل رقم (1-6) ، يشكل ثلاث أطراف رئيسية (فئات) التي ينشأ عنها مقاييس أداء المشروعات المشتركة :

- أداء أطراف المشروع (مثل القيمة السوقية، زيادة الحصة السوقية)؛

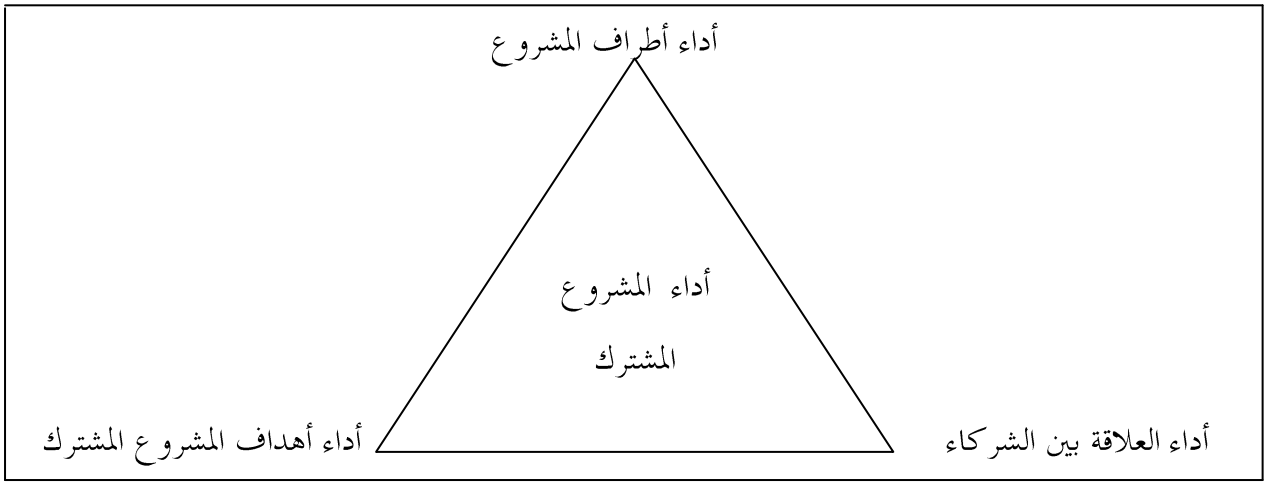
يرتبط هنا أداء أطراف المشروع بالقياس أو تقييم أثر التحالف على الشركاء سواء في الماضي أو الحاضر أو المستقبل. اذ تعد مسألة قياس أو تقدير النتائج (الفعلية أو محتملة) للتحالف، على سبيل

[1] Fabien BLANCHOT, **"Alliances et Performances : un essai de synthese"**,, CAHIER DE RECHERCHE N° 2006/1, Université Paris-Dauphine – Place du Maréchal de Lattre de Tassign, 2006, pp5-7.

المثال ، القيمة السوقية للشركاء، النتائج المحاسبية للشركاء ، حصة الشركاء في السوق، إنتاجهم للابتكارات التنظيمية أو العملية أو المنتجات ، واكتسابهم للمهارات ... في المدى الطويل أو القصير.

- أداء أهدف المشروع المشترك : تركيز الانتباه على نتائج الكائن من التحالف، أي على المشروع، النشاط و / أو المعاملات التي ينطوي عليها التحالف. فقد يتعلق المقاييس بدرجة تحقيق الأهداف التي حددها الشركاء لتاريخ أو فترة معينة والنتائج الاقتصادية للكيان المشترك)؛
- أداء العلاقة بين الشركاء في المشروع : هنا التركيز يكمن بشكل خاص على جودة (أو أداء) العلاقة بين الشركاء ، بمعنى الطريقة التي يعيش بها الأطراف (أو يتوقعون) في علاقتهم مع المشروع، ومع الشركاء الأخرين، وتتعلق بمسألة توصيف العلاقة على أساس السلوكيات التي يمكن ملاحظتها. تتلخص هذه العلاقة في المؤشرات التالية : (تواتر النزاعات ؛ القدرة أو عدم اتخاذ قرارات مشتركة ، وما إلى ذلك، ولاء الشريك ، الجهد للتكييف مع الشريك ، تناقض العلاقة، وعلاقات القوة، ودرجة الثقة المتبادلة).

الشكل رقم (1-6): مثلث أداء المشروع المشترك وفق Blanchot



Soursse : Fabien BLANCHOT, **"Alliances et Performances : un essai de synthese"**, CAHIER DE RECHERCHE, N° 2006/1, Université Paris-Dauphine – Place du Maréchal de Lattre de Tassign, 2006, p7.

النموذج الخامس : اقترحه Hong Ren وآخرون سنة 2009[1]، ارتكز الباحث على عشرة (10) متغيرات أطلق عليها محركات أداء المشروع المشترك وتمثلت في (الالتزام، قدرة المساومة، التحكم، الثقة، العدالة البعد الثقافي، التعاون، توافق الأهداف، الصراع بين الشركاء، فعالية حل النزاع) موضحة في الشكل (1-7). اعتبرها متغيرات علاقتيه لالتقاط كل جانب من جوانب علاقة الشركاء فيما بينها.

[1] Hong Ren, **"Performance of International Joint Ventures: What Factors Really Make a Difference and How?",** Journal of Management, Vol. 35 No. 3, June 2009, p825.

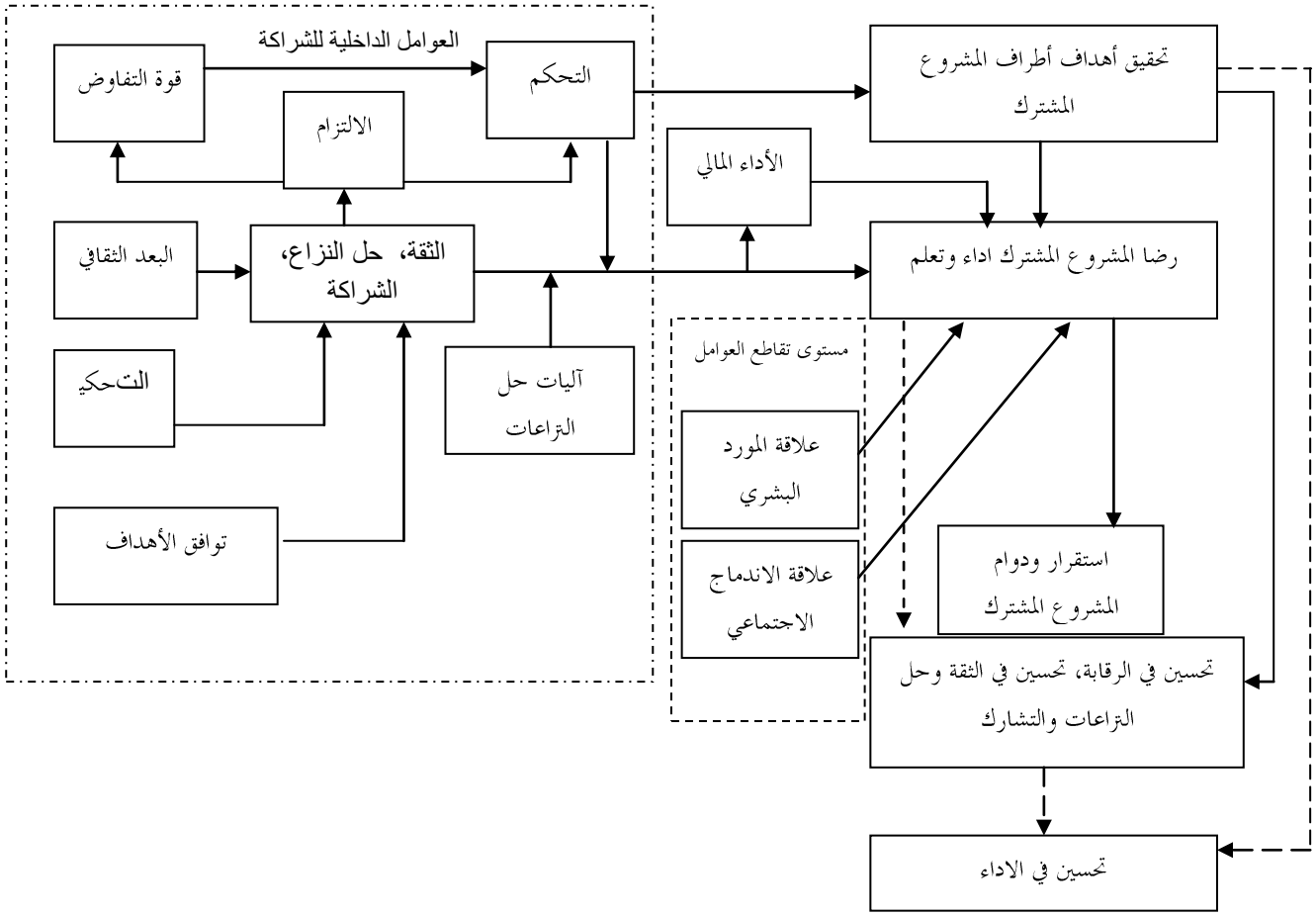
كما ركز هذا النموذج على كيف يمكن للعلاقة بين المشروع المشترك وكل شركة من شركات الأم أن تؤثر على أداء المشروع المشترك، من خلال دراسة :

- علاقة المورد البشري للمشروع المشترك مع شركات الأم؛
- علاقة بين الشركة الأم والمشروع المشترك.

هناك حاجة إلى نموذج متعدد المستويات لأداء المشروع المشترك لالتقاط العلاقات المعقدة بين محركات الأداء

تطوير نموذج طولي متعدد المستويات على أداء المشروع المشترك

الشكل رقم (1-7) : نموذج Hong Ren لقياس أداء المشروعات المشتركة



Source: Hong Ren, **"Performance of International Joint Ventures: What Factors Really Make a Difference and How?",** Journal of Management, Vol. 35 No. 3, June 2009, p825.

النموذج السادس : اقترحه **Abdulmohsen Saleh Almohsen** سنة [1]2015، اذْ اختصر عملية البحث عن مقاييس و مؤشرات أداء المشروعات المشتركة بإجراء مقابلات مباشر مع هيئات رسمية لتنظيم المشروعات المشتركة ومديري المشروعات المشتركة، وهذا في قطاع البترول والغاز. خلص إلى 11 مؤشر يعتمد في تقييم أداء المشروعات المشتركة الخاصة في قطاع البترول والغاز، والذي يبرز درجة نجاح المشروع المشترك. الجدول الموالي يلخص هذه المؤشرات:

جدول (1-3) : مؤشرات تقييم أداء المشروعات المشتركة وفق Abdulmohsen Saleh Almohsen

المؤشر	الهدف
الربحية	يشير إلى تأثير المشروع المشترك على ربح الأطراف المشاركة. إذ يقيس ما إذا كان المشروع المشترك يحسن الأداء المالي للأطراف.
السمعة	يشير إلى مدى تأثير المشروع على سمعة المشاركين في المشروع. عادة تواجه شركات البترول والغاز تحديات في شرح مشاريعها وهذا قد يؤثر على سمعتها.
التأثير البيئي	يشير إلى كيفية تأثير المشروع المشترك على الأداء البيئي للشركاء ، مثل الامتثال التنظيمي. تعاني مشاريع البترول والغاز المشتركة من عدم الامتثال البيئي للهيئات التنظيمية. هذا يعرض للخطر نجاح المشروع المشترك بعدة طرق.
العمر	مدة المشروع المشترك منذ أن أنشأ.
النمو	يشير إلى قدرة أطراف المشروع المشترك وقوتهم في التطور. بمعنى ما إذا كان المشروع يساهم في نمو الأطراف
الاستقرار	يشير إلى التغييرات في JV مع مرور الوقت، قد يكون تغيير بنية JV إشارة على عدم تحقيق الأهداف.
حل النزاعات	عدد وحجم النزاعات وتأثيرها على المشاركين. كلما زادت الخلافات، زاد احتمال فشل المشروع المشترك. هذا مقياس جيد لمراقبة أداء المشروع المشترك و إمكانية مراقبة نجاحه.
التوافق الاجتماعي	تأثير المشروع المشترك على المجتمع وعلى الأطراف، قدرة JV على الوصول إلى أسواق جديدة.
الحصة السوقية	يشير إلى ما إذا كانت المشروعات المشتركة تؤثر على الحصة السوقية لأطراف المشروع.

Soursse: Abdulmohsen Saleh Almohsen"**Joint Ventures in the Oil and Gas Industry"**, for the degree of doctor, university of CALGARY, Alberta, Canada,2015 , p40.

[1] Abdulmohsen Saleh Almohsen, "**Joint Ventures in the Oil and Gas Industry"**, for the degree of doctor, university of CALGARY, Alberta, Canada, 2015, p40.

اختلفت نماذج قياس الأداء السالفة الذكر حسب وجهات نظر الباحثين، في حين يبقى العامل المشترك بين هذه النماذج، الاعتماد على هدف المشروع، أهداف اطراف المشروع المشترك في تحديد مؤشرات قياس الأداء. يعد النموذج السادس لـــ Abdulmohsen Saleh Almohsen الأقرب تجسيدا كونه اعتمد على عينة في قطاع المحروقات ومن خلال مقابلات مباشرة مع هيئات رسمية لتنظيم المشروعات المشتركة ومديري المشروعات المشتركة.

المبحث الثاني : الشراكة في قطاع محروقات الجزائر

بُغية تشخيص البيئة القانونية للمشروعات المشتركة في المؤسسات البترولية الوطنية، وجب التطرق الى دراسة الشراكة في قطاع محروقات الجزائر. اذْ تلجأ الجزائر كغيرها من الدول المالكة للثروة البترولية واقتصادها يعتمد على الريع البترولي إلى الشراكة، في شكل مشروعات ان كانت مشتركة تنظيمة، أو تعاقدية. تم تفعيل الشراكة في قطاع محروقات الجزائر منذ فترة الإستعمار، والتي كَلَلْتْ باكتشاف أول حقل بترولي تجاري سنة 1956، ومنذ تلك الفترة لجأت الجزائر ومازالت تلجأ إلى الشراكة وفق أنشطة الصناعة البترولية.

المطلب الأول: تطور الشراكة في قطاع محروقات الجزائر

مرت المنظومة القانونية للشراكة في قطاع محروقات الجزائر بعدة مراحل وعرفت عدة تغيرات مست مختلف مراحل الصناعة البترولية، منذ إكتشاف البترول بالجزائر سنة 1956 بمنطقة حاسي مسعود إلى غاية صدور آخر قانون للمحروقات سنة 2019 قانون 13/19. ومن هذا المنطلق تم تقسيم سيرورة الشراكة في قطاع المحرقات الجزائري إلى خمسة مراحل أساسية وهي:

الفرع الأول : الشراكة في مرحلة ما قبل التأميم (1956-1970)

تميزت هذه المرحلة باستغلال ونهب الثروات البترولية الجزائرية من طرف المستعمر الفرنسي، إذ تجسدت الشراكة في بداية هذه الفترة بين الطرف الفرنسي والطرف الأجنبي، والممثل أساسا في الطرف الإيطالي أو الألماني أو الأمريكي من خلال عقود امتياز[1]. وإستمر هذا الوضع إلى غاية إستقلال الجزائر سنة

[1] عقد يمنح من خلاله للشركات الأجنبية حقا مطلقا في استثمار الثروات البترولية في منطقة يحددها عقد الامتياز لفترة طويلة من الزمن مقابل تعهد الشركات صاحبة الامتياز بالبحث والتنقيب عن البترول واستغلاله وفي المقابل حددت دخول الدولة صاحبة الثروة بنسبة معلومة تكاد تكون معدومة، من المرجع :أمينة مخلفي، **أثر تطور أنظمة استغلال البترول على الصادرات دراسة حالة الجزائر بالرجوع إلى بعض التجارب العالمية**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013، ص 173؛

1962، حيث نتج عنه مباشرة إنشاء المؤسسة الوطنية سوناطراك[1] SONATRACH في 1963/12/31، التي عملت على استغلال ثروتها الوطنية مباشرة وتحقيق سيادتها الكاملة على كافة مراحل النشاط البترولي بعد التأميم. تمكنت الجزائر بعد مباحثات طويلة في الشراكة الأجنبية الى إبرام أول عقد شراكة استغلال المحروقات[2] في 1968/10/19 بين سوناطراك وشركة جيتي (Getty) الأمريكية[3]. (أنظر ملحق رقم 1)

الفرع الثاني : الشراكة في مرحلة التأميم (1971-1985)

ساهم إتفاق جيتي وسوناطراك في وضع الأرضية المناسبة لعملية التأميم، مما أدى المشرع الجزائري إلى سن الأمر 22/71 الذي حدد كيفية إبرام الشراكة لإستغلال المحروقات في الجزائر، حيث شملت الشراكة وفق هذا الأمر مرحلة المنبع فقط[4] والتي تضمنت النقاط التالية[5]:

- جميع الشركاء الأجانب ملزمون بالمشاركة مع سوناطراك من أجل القيام بأنشطة البحث والإستغلال؛
- من أجل قيام الطرف الأجنبي بهذه الشراكة لابد أن تنشئ شركة حسب القانون الجزائري ومركزها الجزائر؛
- بعد إنشاء هذه الشراكة يقوم الشريك وسوناطراك بإنشاء شركة تبلغ نسبة مساهمة سوناطراك فيها 51% على الأقل ويمكن أن تأخذ هذه الشركة شكل شركة مساهمة أو شركة تجارية، في شكل عقود مشاركة[6] أو عقود خدمات[7]؛

---

[1] سوناطراك (Sonatrach): تأسست المؤسسة الوطنية سوناطراك أي الشركة الوطنية لنقل وتسويق المحروقات، بموجب الأمر 63-491 الصادر بالجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية في 31-12-1963. لتوكل لها جميع المهام الخاصة بنقل وتسويق المحروقات التي كانت تحت السيطرة الأجنبية قبل الاستقلال وكانت أولى مهامها هو انجاز أنبوب لنقل البترول يربط حوض الحمراء بميناء أرزيو والذي بلغ طوله 801 كلم، وقد تم إنجازه في مدة لا تتعدى 20 شهر، وبعد التأميمات سنة 1971 أوكلت للشركة الوطنية سوناطراك تسيير ومراقبة جميع مراحل نشاطات الصناعة البترولية الخاصة بمرحلتين المنبع والمصب من المرجع :
Abdelatif REBAH, **Sonatrach une entreprise pas comme les autres**, CASBAH Editions, Alger, 2006,p76, texte adapté ;

[2] عجة الجيلالي، **الكامل في القانون الجزائري للاستثمار**، دار الخلدونية، الجزائر، 2006، ص 220؛

[3] يفرض هذا الاتفاق على إنشاء بروتوكول بين جيتي ووزير الطاقة والصناعة إذْ تأخذ سوناطراك 51% وجيتي 49%، كما تفرض هذه الإتفاقية على شركة جيتي بالتقيد بمساحة ومدة الرخصة المنجمية حيث لا تمارس الإستغلال إلا على مساحة محددة (تتمثل في حاسي إبراهيم ومنطقة مزواد) وفي مدة معينة لا تتجاوز خمسة (05) سنوات ومع نهايتها تنتقل حقوق الشريك الأجنبي إلى شركة سوناطراك، من المرجع : عجة الجيلالي، مرجع سابق ،ص ص 220-232؛

[4] الأمر 21/71 لم يشمل عقود الشراكة في مرحلتي النقل والمصب كونهما محتكرين من طرف سوناطراك بنسبة 100%؛

[5] Journal Officiel de la République Algérien, N°30,Loi n° 71-21 , 1971 relative aux hydrocarbures ;

[6] عقد المشاركة وسيلة أو أسلوب تتمكن به الدولة عن طريق مؤسساتها أو شركاتها الوطنية من التمتع بنسبة المشاركة المتفق عليها من حقوق وثمرات الامتياز مع الشريك الأجنبي متمتعة بخبرته وتحمله لمخاطر البحث والتنقيب وحده إلى حين الإنتاج، من المرجع: أمينة مخلفي،" **أثر تطور أنظمة استغلال النفط على الصادرات دراسة حالة الجزائر بالرجوع إلى بعض التجارب العالمية**"، مرجع سابق، ص 185، نقلا عن يسرى محمد أبو العلاء، **نظرية البترول بين التشريع والتطبيق**، دار الفكر الجامعي الاسكندرية، الطبعة الأولى، 2008، ص 589؛

[7] تتلخص أهم سمات عقود الخدمات في احتفاظ الحكومة بملكية البترول المكتشف بالإضافة إلى سلطة التصرف فيه، وتوكل الحكومة أمر البحث عنه وتنميته وإنتاجه إلى الجهة التي تملك رأس المال الكافي والخبرة الفنية اللازمة. وقد اشتهر منه بالجزائر صنفان: عقود الخدمات بالأخطار وعقود المساعدة التقنية، من المرجع: هاني محمد كامل المنايلي، **اتفاق التحكيم وعقود الاستثمار البترولية دراسة على الدول العربية مقارنة بالتشريعات الوضعية في العالم**، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، الطبعة الأولى،2011، ص.ص 135-142 بتصرف.

- لا يتحصل الشريك على إنتفاع في حالة إكتشاف آبار للغاز ولا يستفيد من المحروقات المستخرجة من آبار الوقود الغازي؛
- لا يمكن ممارسة نشاطات البحث والاستغلال إلا في القطع التي تشملها سندات منجميه مخصصة لشركة سوناطراك.

الفرع الثالث : الشراكة في مرحلة الإنفتاح (1986-2004)

مست الأزمة الإقتصادية والمالية لسنة 1986 اقتصاد الجزائر بسبب تدهور أسعار البترول،[1] حيث لجأت الجزائر إلى إصدار قانون 14/86 المعدل والمتمم بقانون 21/91 بهدف فتح الشراكة الأجنبية على مرحلة المنبع ، وهذا وفق ما يلى:

- يمكن لأي شخص معنوي أجنبي يرغب في ممارسة أعمال البحث والتنقيب عن المحروقات السائلة وإستغلالها، إلا بالإشتراك مع المؤسسة الوطنية وذلك وفق بروتوكول بين الدولة والأشخاص المعنويين الأجانب أو عن طريق عقد بين الشريك الأجنبي والمؤسسة الوطنية سوناطراك ؛
- يسمح للأجانب المشاركة في أنشطة المنبع ؛
- يأخذ العقد المبرم بين سوناطراك والشريك الأجنبي إما عقد تقاسم الإنتاج،[2] أو عقد الخدمات وفي كلتا الحالات نسبة مشاركة سوناطراك لا تقل عن 51% ونسبة الشريك الأجنبي 49% على الأكثر[3] الأكثر[3] وهذا وفق المادة 24 من قانون 21/91؛
- حصر تطبيق الشراكة في مجال البحث وإستغلال المحروقات، في الآبار الجديدة والآبار البترولية دون الغازية وهذا حسب قانون 14/86، ومن ثم عدل بـــ 21/91 لتوسع مجال تطبيق الشراكة، لتشمل قطاع الغاز والحقول البترولية المكتشفة قبل صدور قانون 14/86.

الفرع الرابع : الشراكة في مرحلة الإنفتاح الكلي (2005-2012)

[1] ضهور أزمة بترولية عكسية عالمية أدت الى انخفاض أسعار البترول إلى 9 دولارات للبرميل بعد أن كان 13.2 دولار للبرميل في 1980، مما انعكس سلبا علي الدول المصدرة للبترول والجزائر من بينهم، بحيث تراجع نموها ومداخلها القومية، من المرجع :

Lioubomir Mihailovic& Jean-Jacques pluchart , **L'organisation des Pays des Pétrole**, presses universitaire de France, 103Bd saint- germain, 75006 paris, 1980,p32 ;

[2] ويكون فيه للطرف الاجنبي حصة صافية من الانتاج ويتم تقديرها بموجب الاتفاق المبرم بين الطرفين، وتكون هذه الحصة معفاة من كل ضريبة تعويضا للمستثمر الاجنبي عن تكاليف الاستغلال COST OIL، من المرجع: أمينة مخلفي،" **أثر تطور أنظمة استغلال النفط على الصادرات دراسة حالة الجزائر بالرجوع إلى بعض التجارب العالمية**" مرجع سابق، ص198؛

[3] Journal Officiel de la République Algérienne ,N°35,Loi n° 86-14, 27 Aout , 1986 .

في ظل الظروف العالمية التي سادت في الألفية الأخيرة والمتميزة بهيمنة مبادئ العولمة الإقتصادية، سعت الدولة الجزائرية إلى تبني هذه المبادئ من خلال تحرير قطاع المحروقات وهذا بالإنفتاح الكلي للشراكة الأجنبية، والمجسد في القانون 07/05 والمعدل بالأمر 10/06. في ما يلي أهم ما ورد في هذه المرحلة

-انفتاح الشراكة لتشمل نشاطات النقل والمصب، بعد أن كانت تقتصر على نشاطات المنبع فقط.

-تولد عن هذا القانون نوع جديد من العقود ما يدعى بعقود الامتياز الحديثة، وجوهر مضمونه أنه يسمح للشريك الأجنبي الحصول على أكبر حصة إستغلال في جميع مراحل نشاط الصناعة البترولية (المنبع، النقل، والمصب) بنسبة يمكن أن تفوق 70% بينما الشريك الجزائري "سوناطراك" لا يمكن أن تتعدى نسبته 30%. إلاّ أنه تم تعديله بالأمر 10/06 حيث أُرجعت حصة شركة سوناطراك إلى 51% والشريك الأجنبي إلى 49% بحرية ممارسته لجميع نشاطات مرحلة الصناعة البترولية من المنبع، النقل والمصب.[1]

-لإبرام أي عقد يجب ولابد فتح مناقصة للمنافسة، تطرح من طرف الوكالة الوطنية لتثمين المحروقات **"ألنفط"** لغرض البحث والإستغلال، وتصدر عن سلطة ضبط المحروقات لغرض عمليات النقل.[2]

الفرع الخامس: الشراكة ما بعد مرحلة الانفتاح الكلي (2013-2019)

نتيجة تراجع إنتاج الجزائر بنسبة 25% من المحروقات منذ سنة 2006 إلى 2017. إلى جانب عدم توفيق سوناطراك في إعلان مناقصات دولية جديدة للإستكشاف منذ سنة 2010، وبسبب زيادة قضايا التحكيم الدولي جراء المنازعات التجارية التي نشبت بين سوناطراك والشركاء الأجانب. مثل منازعة الشريك الأجنبي أنادراركو ANADARKO سنة 2013 مع شركة سوناطراك. كل هذه الأسباب جعلت الجزائر ضرورة التوجه إلى توسيع الإطار القانوني والتشريعي لقطاع المحروقات حيث تم سن القانون 01/13 المؤرخ في 20 فيفري 2016 المعدل والمتمم لقانون 07/05،[3] وكذا سن القانون 13/19 المؤرخ في 2019، بهدف تصحيح الإختلالات الواردة في القوانين السابقة.

1. أهم ما ورد في قانون01/13[4]ما يلي :

- إعادة إحتكار المؤسسة الوطنية سوناطراك لنشاط النقل للمحروقات وكذا المنتجات البترولية عبر الأنابيب؛

[1]Amina MEKHELFI, **les régimes douaniers économiques face à l'application de la nouvelle loi sur des hydrocarbures (enjeux et perspectives)**, Université de Ouargla, 2006, p4 ;

[2] Source : Journal Officiel de la République Algérienne ,N°50,Loi n° 05-07, 19 Juillet, 2005 relative aux hydrocarbures ;

[3] بوحنية قوي وخميس محمد، مرجع سابق، ص157-158؛

[4]قانون رقم01/13، الصادرة بتاريخ 14 ربيع الثاني عام 1434هـ الموافق لـ24 فيفري سنة 2013، العدد 11؛

- السماح لأي شريك يريد ممارسة نشاط التكرير لابد أن يكون لديه قدرات تخزين خاصة به؛
- تحديد نسبة الرسم على الدخل البترولي حيث تعتمد على مردودية المشروع بدل رقم الأعمال؛
- إدراج إجراءات جبائية تحفيزية لكل من نشاطات المحروقات غير التقليدية، المكامن الواقعة في المناطق غير المكتشفة، المكامن ذات الأرضية المعقدة.

2. أهم ما ورد في قانون 13/19 ما يلي[1]:

- الإبقاء على قاعدة 49/51 الخاصة بالشراكة مع الأجانب في المشاريع البترولية والغازية المشتركة؛
- تبرم الشراكة في شكل عقود مشاركة أو عقود تقاسم الانتاج أو عقد خدمات المخاطرة؛
- تمديد آجال الرخص الخاصة بالاستكشاف الغازي والبترولي من سنتين (2) إلى سبعة (7) سنوات قابلة للتمديد سنتين (2) إضافيين، مع تحديد المدة القصوى لاستغلال الحقول بـــ30 عاماً باحتساب سنوات مرحلة الاستكشاف، مع إمكانية تمديدها 10 سنوات أخرى كحد أقصى؛
- تخفيض الأتاوى و في مجال التنقيب عن المحروقات غير التقليدية وكذا التنقيب في عرض البحر؛
- منح إعفاءات ضريبية وجمركية للشركات الأجنبية؛

✓ اعفاء نشاط المنبع (البحث الاستكشاف والتنقيب) من الرسم على القيمة المضافة (TVA)؛

✓ اعفاء أنشطة المنبع من الرسم على النشاط المهني (TAP)؛

✓ الإعفاءات من الرسوم والضرائب والحقوق الجمركية على واردات السلع والتجهيزات، والمواد والمنتجات المرتبطة بأنشطة المنبع؛

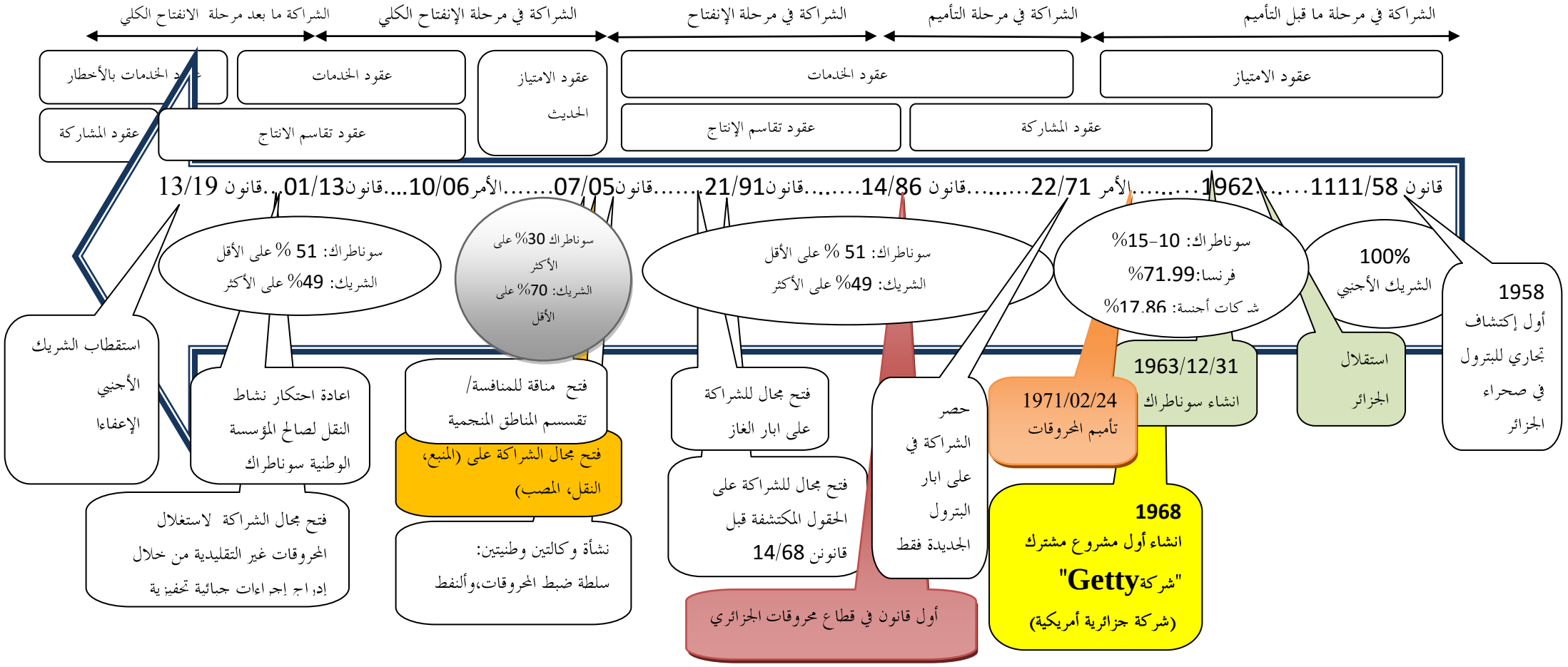
✓ كما ألغيت وثيقة الرسوم التوطين البنكي المفروضة على الخدمات المستوردة والموجهة لأنشطة المنبع؛

✓ كما أعفي نشاط نقل المحروقات بالأنابيب (نفط وغاز) والتكرير والتحويل من الرسم على القيمة المضافة على علاقة بسلع وخدمات مرتبطة بهذه الأنشطة، والرسوم والأتاوى الجمركية الخاصة بواردات التجهيزات والمواد والمنتجات والخدمات المرتبطة بنشاطات.

فيما يلي الشكل رقم (1-8) يلخص لنا ما تم التطرق اليه سابقاً؛

[1] قانون رقم 13/19 المؤرخ في 14 ربيع الثاني عام 1441 الموافق لـــ11 ديسمبر سنة 2019، العدد 79.

الشكل رقم (1-8) : تطور الشراكة في قطاع محروقات الجزائر (1958-2019)



المصدر: اعداد الطالبة استنادًا على معطيات الدراسة.

من خلال تشخيص المنظومة القانونية لقطاع محروقات الجزائر، نلاحظ منذ صدور أول قانون للمحروقات 14/86 أن الجزائر في كل مرة تحاول استقطاب المستثمرين من خلال تحفيزات مختلفة. ففي الفترة الممتدة بين 1986-2005 تميز قطاع المحروقات ارتفاع في عدد العقود المبرمة و كذا الإنتاج، وهذا نتيجة لفتح أول مرة المجال نحو الشراكة.

مباشرة بعد صدور قانون 07/05 والمعدل بالأمر 10/06 أي من سنة 2006 الى غاية سنة 2018 الجزائر لم توفق في ابرام العقود اذ في هذه الفترة صوحب القانون بانتقادات ترتب عنها نفور المستثمرين، وطرح المناقصات لا يجلب الشركات الأجنبية، فمن أصل 67 منطقة استكشاف طُرحت للمناقصة العالمية منذ سنة 2005، تم تحصيل 19 اقتراحاً وتوقيع 13 ، هذا ترتب عنه تراجع في الإنتاج من المحروقات من سنة 2007 وحتى سنة 2016 بالمقابل تراجعت حصة الجزائر،

بعد هذه النتائج لجأت الجزائر إلى اصدار قانون جديد 01/13 الذي منحت تحفيزات للشركات الأجنبية من خلال إعفاءات ضريبية وكذا الاستغلال في الغاز الصخري، لكن هذا القانون لم يجدي نفعا كون الإعفاءات الجبائية لم تكن واضحة للشركات الأجنبية وعليه أصدرت الجزائر قانون المحروقات الجديد 13/19، الذي كان أساسه منح إعفاءات جبائية وجمروكية واضحة ومحددة وكذا زيادة في مدة عقد الاستغلال، هذه التحفيزات أدت الى جذب الاستثمار الأجنبي وسرعان ما تم ابرام عقود، اذ تم توقيع ثلاث عقود مع شركات روسية وأربع عقود مع شركات أمريكية وهو ما صرحه وزير الطاقة **محمد عرقاب** في شهر أفريل 2020، لكن سرعان ما تراجعت هذه النتائج بسبب أزمة جائحة كورونا.

المطلب الثاني : أشكال المشروعات المشتركة في المؤسسات البترولية الوطنية الجزائرية

لتوضيح ماهية المشروعات المشتركة في قطاع محروقات الجزائر، وكذا أشكاله ارتأينا إلى وضع المخطط الموضح في الشكل (1-9)، ومنه نسجل النقاط التالية :

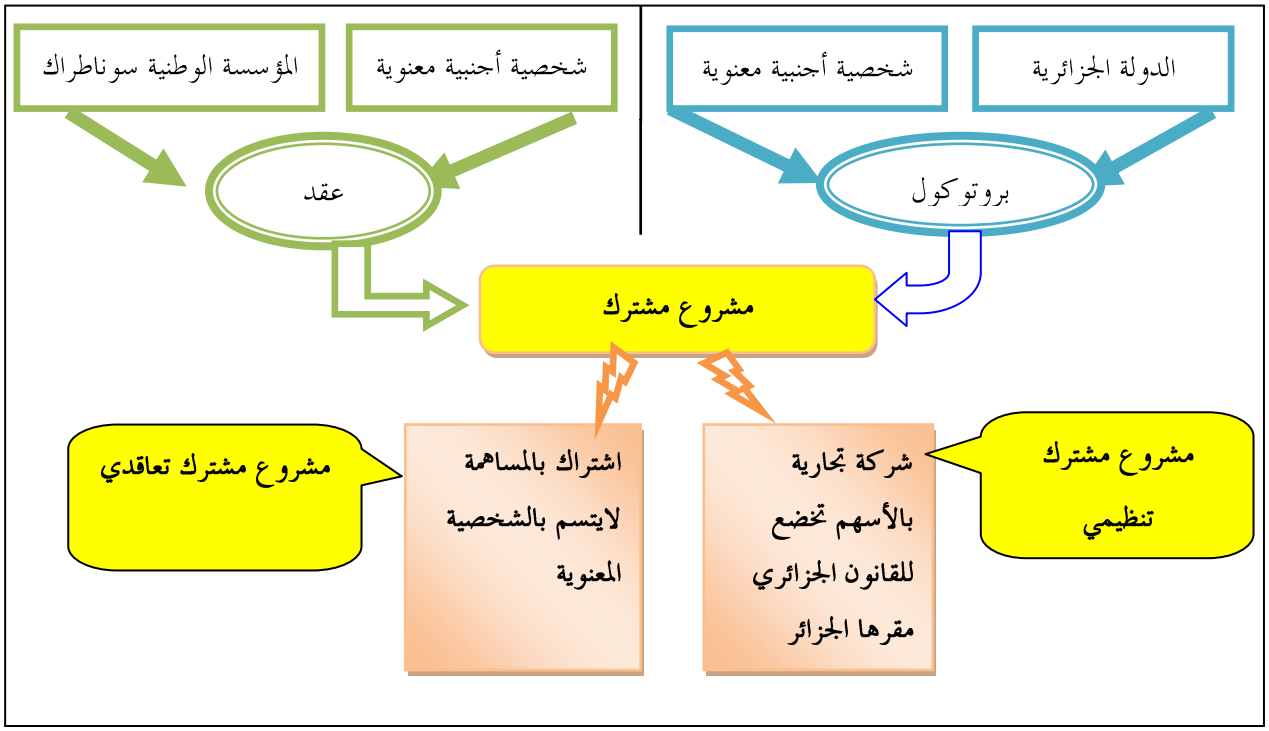
- ينشأ المشروع المشترك في قطاع محروقات الجزائر في صيغتين مختلفتين :

1. عقد بين المؤسسة الوطنية والشخص المعنوي الأجنبي أو الأشخاص المعنويين الأجانب ويتم تحديد القواعد التي يخضع لها الإشتراك، لاسيما المساهمة في الأعباء والأخطار والنتائج، كما يتم تحديد كذلك كيفية انتفاع الشريك الأجنبي.
2. بروتوكول بين الدولة والشخص المعنوي الأجنبي أو الأشخاص المعنويين الأجانب، اذْ يُحدد البروتوكول اطار مباشرة الأعمال الملزم القيام بها بالاشتراك مع المؤسسة العمومية الجزائرية والالتزامات تجاه الدولة، إستنادًا إلى القوانين والتنظيمات المعمول بها.

- يأخذ المشروع المشترك في قطاع محروقات الجزائر شكلين :

1. مشروع مشترك تعاقدي : الإشتراك بالمساهمة لا يتسم بالشخصية المعنوية.
2. مشروع مشترك تنظيمي : شركة تجارية بالأسهم تخضع للقانون الجزائري، ومقرها الرئيسي الجزائر.

الشكل رقم (1-9) : صورة المشروع المشترك في قطاع محروقات الجزائر



المصدر: من إعداد الطالبة استناداً على قانون 14/86 المؤرخ في 27 أوت 1986، أنظر الملحق رقم 2.

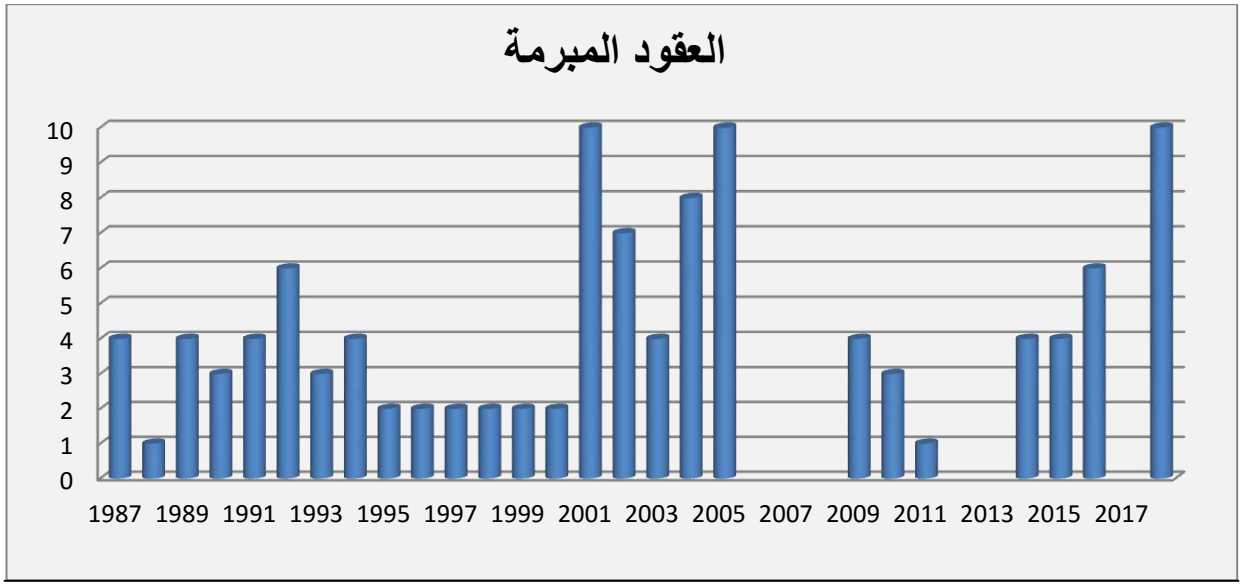
المطلب الثالث: نتائج المشروعات المشتركة على نشاطات الصناعة البترولية

بُغية إعطاء صورة أكثر وضوحاً للشراكة في قطاع محروقات الجزائر وما ترتب عنها، تطرقنا الى نتائج ظهور وتطور الشراكة على أنشطة الصناعة البترولية (أنشطة المنبع، أنشطة النقل، وأنشطة المصب)، هذا من خلال أهم المؤشرات التي تخص وتظهر فيها الشراكة بصفة مباشرة في الفترة الممتدة ما بين (1986-2018).

الفرع الأول : أنشطة المنبع

1 مؤشر العقود المبرمة في مرحلة المنبع: لقد حققت الجزائر منذ البدء في تطبيق قانون، 14/86 الى غاية سنة 2018، 146 عقد مبرما بين الشركة الوطنية سوناطراك وشركائها الأجانب، مثلما هو مبين في الشكل الموالي:

الشكل (1-10): العقود المبرمة في مرحلة المنبع (1987-2018)



Source : - Sonatrach, Revue de Sonatrach Upstream News, N°6, Mai 2010,P 16, Bilan des réalisations du secteur de l'énergie, 2011,2012,2013,2014,2015,2016, 2017,2018.

نستخلص من الأعمدة البيانية للعقود المبرمة في الجزائر والخاصة بمرحلة المنبع خلال فترة (1987-2018) الملاحظات التالية وفق كل فترة زمنية كما يلي:

-فترة (1987-1990) : شهدت هذه الفترة تذبذب لعدد العقود المبرمة، إذْ سجلت في سنة 1987 خمسة عقود منها عقد واحد للتنقيب، عقد واحد للبحث سنة 1988، يليها أربعة عقود للبحث في سنة 1989. وهذا مباشرة بعد إصدار قانون 14/86 الذي حاول فتح المجال للشراكة في البحث والتنقيب، إلا أنه أبقى على إحتكار المكامن المكتشفة (القديمة) ومكامن الغاز من طرف الشركة الوطنية سوناطراك. أي أن فتح المجال للشراكة كان محدود ومقيد، ضف إلى ذلك إرتباط الشريك الأجنبي بشركة سوناطراك بإعتبارها مالكة للسندات المنجمة (أي لا يمكن للشريك الأجنبي المباشرة في عملية الإستغلال إلا بالشراكة مع شركة سوناطراك).

-فترة (1991-1992): نسجل تزايد واضح في عدد العقود المبرمة، حيث تمثلت في ثمانية عقود، منها عقدان للتنقيب في سنة 1992 وهذا راجع لفتح مجال الشراكة ليشمل حقول البترول والغاز والحقول القديمة والجديدة، وهو ناتج عن تعديل قانون 14/86 بالقانون21/91.

-فترة (1993-2000): رغم التعديلات القانونية التي وردت في قطاع المحروقات، إلا أنه ندون تراجع في عدد العقود المبرمة في هذه الفترة، وهذا راجع للعشرية السوداء التي مرت بها الجزائر في فترة التسعينيات نظرا للظروف السياسية الحرجة التي هددت الإستثمارات الأجنبية بالتقلص.

-فترة (2001-2005): أحرزت هذه الفترة إرتفاع في عدد العقود المبرمة لتصل إلى الذروة (عشرة عقود) في كل من سنة 2001 وسنة 2005، وهذا نتيجة لتطبيق مبدأ المناقصات المفتوحة وإستمر الوضع إلى غاية 2005 أين تم العمل بالقانون 07/05 وما تضمنه من بنود لشبه الإنفتاح الكلي على الشراكة، والذي أوكلت فيه مهمة منح العقود إلى الجهاز المنشأ سنة 2005 ألا وهو الوكالة الوطنية لتثمين موارد المحروقات (ألنفط). حيث كان عدد العقود المبرمة خمسة في أول مناقصة ضمن قانون الإصلاحات الجديدة قانون 07/05.

-فترة (2009-2011): سجلت هذه الفترة تناقص في العقود المبرمة والتي وصلت إلى أربعة عقود في سنة 2009 وثلاثة عقود في سنة 2010، بسبب تعديلات الأمر 10/06 بقانون 07/05 والتي تطابقت مع قانون 21/91 أي تراجع الإنفتاح الشبه الكلي على الشراكة الأجنبية الذي أرجع النسبة الأصلية للشراكة إلى سوناطراك بـــ 51 ونسبة 49 إلى الشريك الأجنبي. كذلك لم توفق الجزائر في إعلان مناقصات دولية جديدة للإستكشاف في هذه الفترة كون قطاع المحروقات أعطى صورة سلبية للشركاء الأجانب عن جاهزيته للإستثمار الأجنبي.[1]

-فترة (2014-2016): سجلت هذه الفترة تزايد عدد العقود المبرمة في مرحلة المنبع، حيث تم عقد أربعة عقود في كل من سنتي 2014،2015 وإبرام ستة عقود في سنة 2016، وهو ما يترجم عودة توفق الجزائر في إعلان مناقصات دولية وإمكانية ابرام عقود الشراكة الأجنبية، وترجع هذه الزيادة إلى بعض التعديلات المحفزة للمستثمرين الواردة في قانون 01/13 كتعديل نسبة الرسم البترولي والذي يعتمد على مردودية المشروع بدل من رقم الأعمال.

2018: سجلت سنة 2018 زيادة في عدد العقود قدرت بـــ 10 عقود منها سبعة (7) عقود تجديد لعقود سابقة، و ثلاث (3) عقود جديدة .

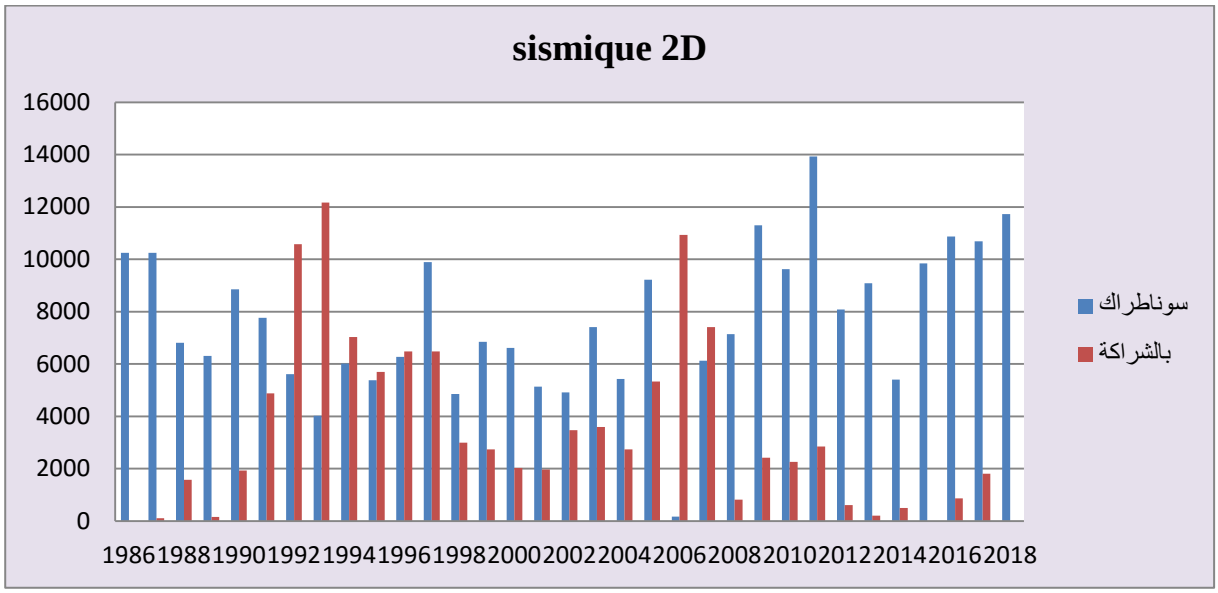
2. مؤشر المسح الزلزالي: يتمثل نشاط المسح الزلزالي في الأشغال التمهيدية للقيام بأشغال الحفر والتنقيب عن البترول والغاز في المساحة المحددة، وذلك عن طريق آليتين للمسح الزلزالي ذو البعدين 2D وذو الثلاث أبعاد 3D. وقد عرف هذا النشاط في الجزائر تطورا ملموسا منذ ممارسة الجزائر لهذا النشاط .

1.2 مؤشر إستعمال التكنولوجيا 2D الطريقة السيسميكية ثنائية الأبعاد:

من خلال ملاحظتنا للشكل رقم (1-11) نسجل النقاط التالية:

[1] نتيجة لزيادة قضايا التحكيم الدولي في المنازعات التجارية التي نشبت بين سوناطراك وشركات الطاقة الكبرى مثل ريبسول Repsol أنادارکو Anadarko، شوهت صورة بيئة الاستثمار الأجنبي في قطاع محروقات الجزائري، من المرجع: بوحنية قوي وخميس محمد، جوان 2013،مرجع سابق، ص157.

الشكل (1-11): مؤشر إستعمال التكنولوجيا 2D المسح الزلزالي (السيسميكي) ثنائيي الأبعاد Deux Sismique Dimension بقطاع محروقات الجزائر في فترة (1986-2018)



Source : Les Rapports Annuels de Sonatrach,(2011, 2013, 2015, 2017, 2018) et Ministere de L'energie et des mines, **"Evolution du Secteur de L'énergies et des Mines "**1962 – 2010, Edition 2011.

-فترة (1991-2004) : عرف النشاط الجيوفيزيائي انتعاشا ملحوظا في هذه الفترة وهذا ما نلمسه في كل من سنوات 1991، 1992 و1997 حيث ندون في هذه السنوات وصول إستخدام تقنية 2D إلى أكثر من 16000 كلم لتصل إلى ذروتها في سنة 1997، كنتيجة لزوال القيود الذي فرضها القانون 14/86 على الشركاء الأجانب بصدور القانون 21/91، حيث لم يستثني هذا الأخير إستغلال الغاز الطبيعي ولا الآبار القديمة إلى الشركاء الأجانب، ويعود هذا الإنتعاش بتبني نظام المناقصات المفتوحة في سنة 2001.

-فترة (2005-2006): نسجل في هذه الفترة إرتفاع المساحات المنقبة بتقنية 2D من طرف الشركاء إذ سجلت مساحة 1300 كلم في سنة 2006، وهذا نتيجة التأثر الإيجابي للقانون 07/05 الذي قام بالإنفتاح الشبه الكلي عن الشراكة الأجنبية والذي جعل نسبة مساهمة الشريك واستفادته تتجاوز70%.

-فترة (2007-2008): أحرزت هذه الفترة تناقص المساحة المنقبة بإستخدام تقنية 2D حيث وصلت في سنة 2007 إلى حوالي 14000 كلم، بينما إنخفضت إلى 8000 كلم في سنة 2008، أي انخفاض بنسبة 45%، أما بالنسبة للمساحات المنقبة بتقنية الـــ2D الخاصة بالشركاء وصلت إلى 65000 كلم في سنة 2007؛ وبمرور سنة واحدة إنخفضت المساحة إلى 1000 كلم فقط، وهذا راجع إلى صدور الأمر 10/06 المعدل والمتمم لقانون 07/05 الذي كبح الإنفتاح الكلي على الشراكة من خلال الغاء عقود الإمتياز الحديث والإبقاء على عقود الخدمات وعقود تقاسم الإنتاج.[1]

[1] Ministère de L'énergie et des mines, **Evolution du Secteur de L'énergies et des Mines 1962 – 2007**, Edition 2008.

-فترة (2008-2011): نسجل في هذه الفترة عودة تصاعد الأعمدة البيانية أي عودة انتعاش المساحات المنقبة بطريقة السيسميك 2D، من 8000 كلم في سنة 2008 إلى غاية 16500 كلم في سنة 2011 والتي تمثل أكبر مساحة منقبة منذ سنة 1986(الذروه). هذا وقد تزامنت مباشرة بعد إبرام 20 عقد للبحث والاستغلال في 2012 والتي تمثل بدورها كذلك ذروة عدد العقود المبرمة في مرحلة المنبع.

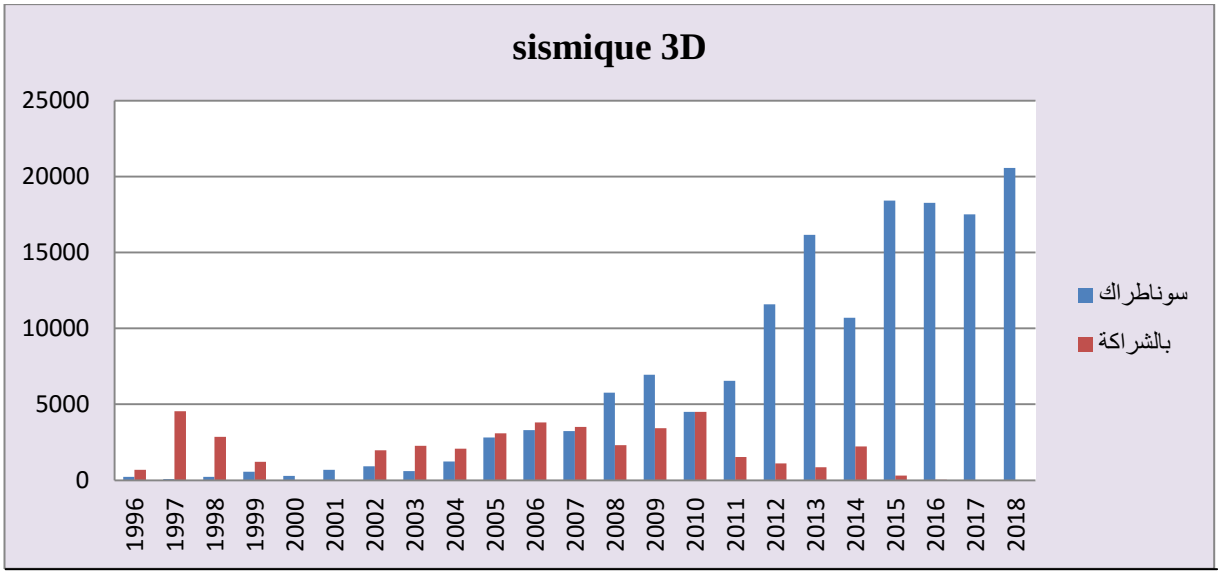
-فترة (2011-2014) : نسجل في هذه الفترة تناقص وتذبذب المساحات المنقبة بإستخدام تقنية 2D، وهذا يعود إلى تناقص العقود المبرمة في هذه الفترة.

-فترة (2014-2018): عودت تصاعد الأعمدة البيانية تدريجيا أي عودة تزايد المساحات المنقبة بتقنية 2D من 6000كلم سنة 2014 إلى أكثر من 11000كلم سنة 2018 وهذا راجع إلى ابرام عقود جديدة مع الشراكاء الأجانب في البحث والتنقيب.

2.2 مؤشر استعمال التكنولوجيا –المسح الزلزالي ثلاثي الأبعاد3D :

من خلال الشكل (1-12) الممثل لتطور إستعمال تكنولوجيا 3D في الفترة 1996-2018 وبالإضافة إلى التحليل السابق نسجل النقاط التالية :

الشكل(1-12) : مؤشر إستعمال التكنولوجيا –المسح الزلزالي (سيسميك ثلاثي الأبعاد 3D -sismique a trois dimension (3D)) في قطاع محروقات الجزائر فترة (1996-2018)



Source : Les Rapports Annuels de Sonatrach,(2008, 2009, 2013, 2015, 2017) et Ministère de L'énergie et des mines, "**Evolution du Secteur de L'énergies et des Mines** "1962 – 2010, Edition 2011.

-فترة ظهور الطريقة السيسميكية ثلاثية الأبعاد: ظهرت في الجزائر الطريقة السيسميكية ثلاثية الأبعاد sismique a trois dimension (3D) في سنة 1996، أي بعد ظهور قانون 21/91 والذي فتح المجال للشراكة الأجنبية بممارسة أنشطة البحث والتنقيب عن المحروقات واستغلالها في كل من مكامن البترول والغاز

القديمة والجديدة. حيث سمحت هذه الشراكة بنقل تكنولوجيا البحث والتنقيب في قطاع البترول أهمها الطريقة السيسميكية 3D.

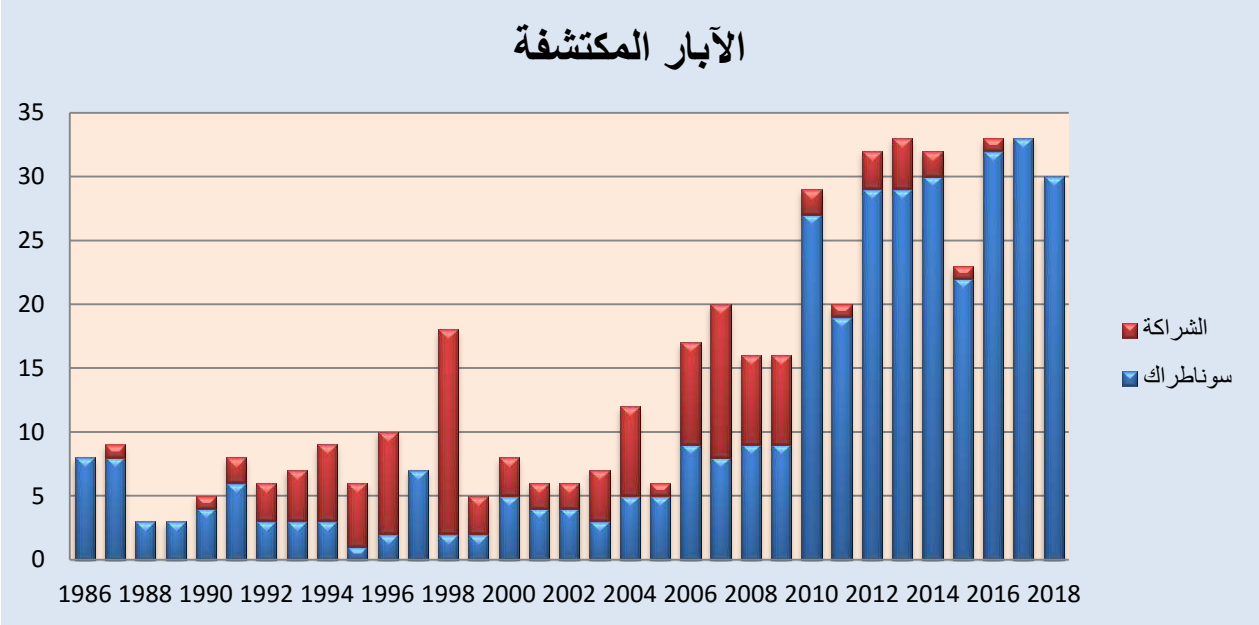
-فترة (1996-2012) نسجل في هذه الفترة تزايد مستمر في المساحات المنقبة بتقنية sismique a trois dimension (3D) خلال الفترة (1996-2012) لتصل إلى 13000 كلم^2 في سنة 2012.

-فترة (2012-2018) نسجل تنازل ثم تصاعد في الأعمدة البيانية، أي تذبذب في المساحات المنقبة بتقنية3D، بعد وصول المساحة المنقبة بتقنية 3D إلى 17028كلم^2 في سنة 2013 وتعاود الإنخفاض إلى 13000كلم^2 في 2014 لتصل إلى ذروتها سنة 2015 مقدرة بـــ19000كلم^2 ، وهذا عائد إلى إعتماد نظام إستغلال البترول الجزائري على مبدأ المنقصات المفتوحة منذ سنة 2011 والذي هدف إلى عصرنة نظام إستغلال البترول ومواكبة العولمة، وكذا التكنولوجيا المتطورة المستعملة وكذلك فتح مجال الشراكة في مجال إستكشاف البترول، والذي إستمر إلى سنة 2018.

3. مؤشر الآبار المكتشفة:

من خلال ملاحظتنا للشكل رقم (1-13) المتمثل في أعمدة بيانية لتطور عدد الآبار المكتشفة في الجزائر من 1986 إلى 2017 يمكننا تسجيل النقاط التالية وفق الفترات الزمنية:

الشكل (1-13): الآبار المكتشفة في قطاع محروقات الجزائر في فترة (1986-2018)



Source: http://www.sonatrach-dz.com/NEW/rapport-an.html

-فترة (1986-1990) : نلاحظ في هذه الفترة تذبذب في عدد الآبار المكتشفة من طرف الشركاء، وهذا راجع لكَبْح مجهودات الشركاء من خلال قانون 14/86 الذي قيد مجال الشراكة في الآبار الجديدة وإكتشاف آبار البترول فقط.

-فترة (1990-2005) : سجلت هذه الفترة تزايد في عدد الآبار المكتشفة في السنوات الأولى خاصة من طرف الشركاء، حيث نجد في سنة 1990 إكتشاف واحد فقط من طرف الشركاء بينما سُجل 16 بئر مكتشف من طرف الشركاء في سنة 1998 والراجع سببه؛ أولاً الى زيادة عدد الآبار المنقبة وثانياً إلى التعديلات التي قدمها قانون 21/91 عند فتح مجال للشركاء الأجانب في إستكشاف الآبار القديمة إلى جانب الآبار الغازية حيث سمحت هذه التعديلات إلى زيادة جهود المشاركين الأجانب في عمليات الإستكشاف في كل من الآبار البترولية والغازية.

-فترة (2006-2007) : نسجل في هذه الفترة عودة تزايد عدد الآبار المكتشفة من 6 آبار مكتشفة في سنة 2005 إلى 20 بئر مكتشف في سنة 2007، وهذا نتيجة لزيادة عدد العقود المبرمة وكذا إلى زيادة كل من عدد المساحات المنقبة بتقنية الـــ2D ، وتقنية 3D؛ بسبب إصدار قانون 07/05 الذي قام بالإنفتاح الشبه الكلي على الشراكة وتبنيه لعقود الامتياز الحديث والتي منحت للشريك الأجنبي نسبة مشاركة لا تقل عن 51%، مما حفز زيادة عدد العقود المبرمة ومن ثمة زيادة عدد الإكتشافات البترولية.

-فترة (2007-2009) : نلاحظ في هذه الفترة تناقص في عدد الآبار المكتشفة من 20 بئر مكتشف في سنة 2007 إلى 16 بئر مكتشف في سنة 2009، وهذا راجع إلى صدور الأمر رقم 10/06 المعدل والمتمم لقانون 07/05 ، والذي ألغي عقود الإمتياز الحديثة وأبقى على عقود الخدمات وعقود تقاسم الإنتاج بعودة نسبة مشاركة الشريك الأجنبي إلى49% على الأكثر بعد أن كانت لا تقل عن 51%، وكذلك إلى زيادة حدة الأزمة المالية العالمية سنتين 2007-2008.

-فترة (2009-2011) : عودة تزايد في عدد الإكتشافات لتصل في سنة 2010 إلى ذروتها 29 إكتشاف وهذا نتيجة إلى زيادة عدد الآبار المنقبة وزيادة التكنولوجيا المستعملة، وكذا إلى تدني حدة الأزمة المالية العالمية 2007.

-فترة (2011-2014) : نسجل في هذه الفترة تزايد جوهري في عدد الآبار المكتشفة من 20 إكتشاف محقق سنة 2011 إلى 32 بئر حيث تم إكتشاف 30 بئر من طرف سوناطراك سنة 2014.

-فترة (2014-2015) : نلاحظ في هذه الفترة تناقص عدد الآبار المكتشفة، حيث وصلت في سنة 2015 إلى 23 بئر مكتشف، بعد ان أكتشف 32 بئر في 2014. هذا التناقص سجل في عدد اكشافات سوناطراك.

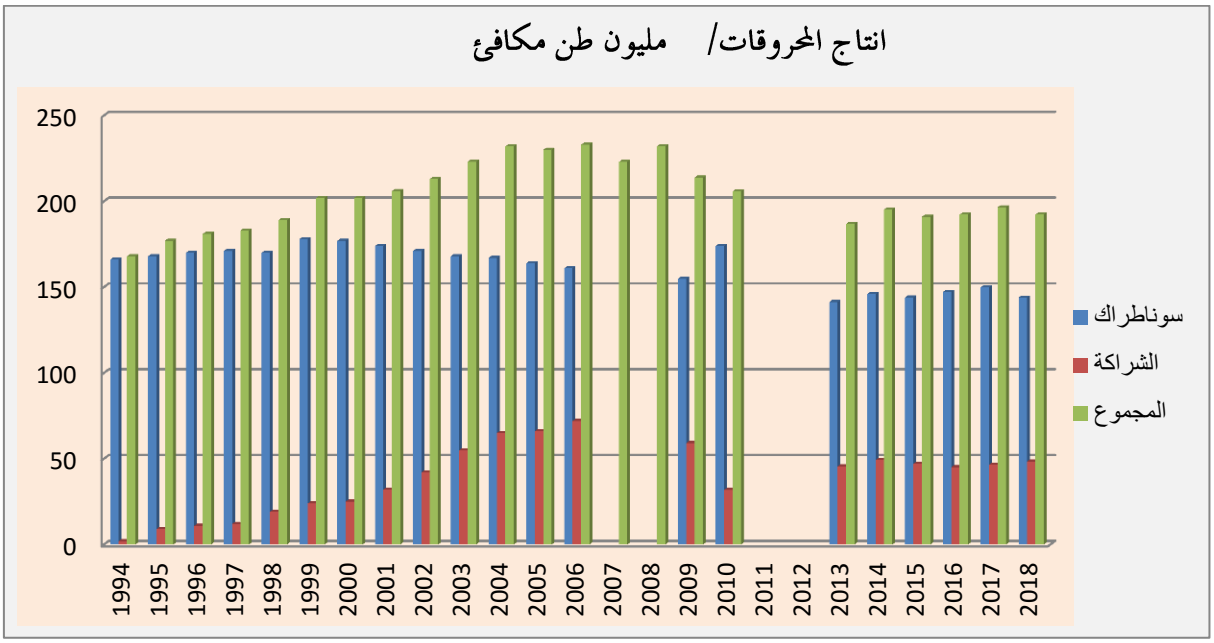
-فترة (2016-2018) : أما سنة 2016 فسجلت تزايد في عدد الآبار المستكشفة التي وصلت إلى حوالي 32 بئر من قبل سوناطراك لوحدها وهذا راجع إلى زيادة عدد الآبار المنقبة من جهة، ومن جهة أخرى تشجيع عند صدور القانون 01/13 الاستثمار في التكنولوجيا الحديثة

4. مؤشر إنتاج المحروقات في الجزائر:

من المعلوم أن زيادة المؤشرات السابقة، (مؤشر المسح الجيوفيزيائي ومؤشر الإكتشاف) يؤديان إلى زيادة كمية الإنتاج من المحروقات الجزائرية، فمن خلال الأشكال رقم (1-11) ، (1-12)، (1-13). نقوم بعرض

كميات إنتاج المحروقات في الشكل رقم (1-14) والممثل لتطور إنتاج البترول في الجزائر من سنة (1995-2018) :

الشكل (1-14): إنتاج المحروقات الجزائر في الفترة (1986-2018)



Source : Les Rapports Annuels de Sonatrach,(2003, 2005, 2016).

نلخص فيما يلي أهم النقاط التي تبرز نتائج آخر نشاطات مرحلة المنبع أي حوصلة (نشاطات البحث والاستكشاف ونشاطات الحفر والتنقيب) :

-فترة (1995-2010): نسجل تزايد مستمر في الإنتاج الكلي للمحروقات بوتيرة منخفضة؛ خاصة في فترة (2005-2007)، حيث وصل إنتاج المحروقات إلى ذروته بقيمة 233 مليون طن مكافئ للبترول خلال سنة 2007 وقد أخذ إنتاج سوناطراك لوحدها حصة الأسد بتسجيل نسبة 99%سنة 1995. وبأقل نسبة 69%سنة 2007. كما نسجل زيادة إرتفاع في حصة الشريك الأجنبي في إنتاج المحروقات خلال فترة (1995-2015). تمثل سنة 2007 تسجيل أكبر نسبة مساهمة للشريك الأجنبي في الإنتاج الكلي للمحروقات بنسبة 31%، والراجع سببه إلى زيادة عدد مؤشر العقود المبرمة خلال هذه الفترة وكذا إلى إستعمال مؤشر تكنولوجيا3D ، 2Dخلال نفس الفترة من 2005 إلى 2007.

-فترة (2011-2013): نسجل تناقص في إنتاج المحروقات سنة 2013 والتي وصلت 186,9 مليون طن مكافئ مقابل 205,8 مليون طن مكافئ سنة 2011، نتيجة حادثة تيقنتورين بعين أمناس في جانفي 2013 [1]

[1] حادثة الاعتداء الإرهابي على المركّب الغازي وقاعدة الحياة في تيقنتورين بعين أمناس في جانفي 2013 والتي أسفر عنها مقتل 23شخص، المصدر: وكالات الجزيرة https://www.aljazeera.net، تاريخ التصفح،00:42، 2018/11/19.

، التي نتج عنها استأنف بعض الشركات الأجنبية نشاطها كالمجمع الإيطالي سنام SNAM، والذي ترتب عنها نقص في إنتاج المحروقات في هذه الفترة.

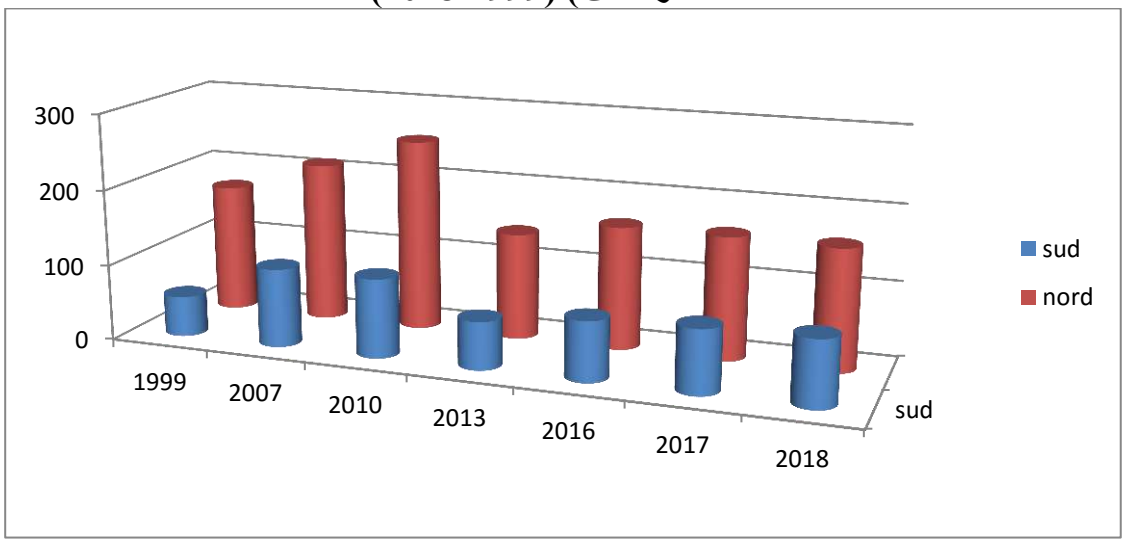
-فترة (2013-2016) : تسجل هذه الفترة تزايد طفيف في الإنتاج سنة 2014، غير أنه سرعان ما عادا وتناقص حيث وصل إلى 192,2 مليون طن مكافئ سنة 2016، بعد أن كان حوالي 195,4 مليون طن مكافئ سنة 2014 والراجع سببه إلى خفض المعتمد لإنتاج المحروقات من طرف أعضاء منظمة الأوبك بما فيها الجزائر وفق قرارات إجتماع منظمة الأوبك في الجزائر سنة 2016، حيث تقرر تحديد إنتاج المنظمة بين 32 و33 مليون برميل يوميا، وهو ما يعني تخفيضه ما بين 740 ألف برميل كحد أقصى، و240 ألف برميل كحد أدنى بعد أن كان يبلغ 33.24 مليون برميل يوميا للإنتاج الكلي لمنظمة الأوبك.

-فترة (2016-2018) : نسجل في هذه الفترة عودة تزايد طفيفة في إنتاج المحروقات وفي نفس الوقت ثبات في الإنتاج، اذ سجلت سنة 2017 تقدر بـــ 196.5 مليون طن مكافئ مقارنة بـــ192.3 مليون طن مكافئ سنة 2016؛ أي بنسبة الزيادة بـــ 2%، وهو راجع إلى زيادة إنتاج الغاز الطبيعي لمجمع سوناطراك بنسبة 5% ما يقدر بـــ 135 مليار متر مكعب سنة2017 بعد أن قدر بـــ 128.5 مليار متر مكعب في سنة 2016. وبالمقابل تم تخفيض في إنتاج البترول بنسبة 3%، والراجع سببه الى تطبيق نظام الحصص المنصوص عليها في إتفاق منظمة البلدان المصدرة للبترول (الأوبك) لسنة 2016.

الفرع الثاني : أنشطة النقل

من خلال ملاحظتنا الشكل رقم (1-15) الممثل للأعمدة البيانية الممثلة لتطور كمية المحروقات المنقولة (1999-2018) نسجل ما يلي :

شكل (1-15) : كمية المحروقات المنقولة في الشمال والجنوب (غاز الطبيعي، البترول الخام، المكثفات وGPL) (1999-2018)



Source : Les Rapports Annuels de Sonatrach,(2008, 2009, 2013,2018, 2016, 2017,2018) et Ministère de L'énergie et des mines, **Evolution du Secteur de L'énergies et des Mines 1962 – 2010**, Edition 2011.

-فترة (1999-2010) نلاحظ في هذه الفترة تزايد في كميات المحروقات المنقولة وهذا راجع الى فتح الشراكة في مرحلة النقل وفق قانون 07/05، الذي فتح المجال أمام الاستثمار الخارجي في مجال النقل بوسطة الأنابيب، ونتج عنه إمضاء عقود شراكة خاصة بخطوط أنابيب المحروقات، منها العقود المبرمة بين سوناطراك والشركتين Petrojite و Saipem الخاصة بالهندسة لخطوط الثلاثة الرابطة بين حاسي رمل-سكيكدة-قالمة.

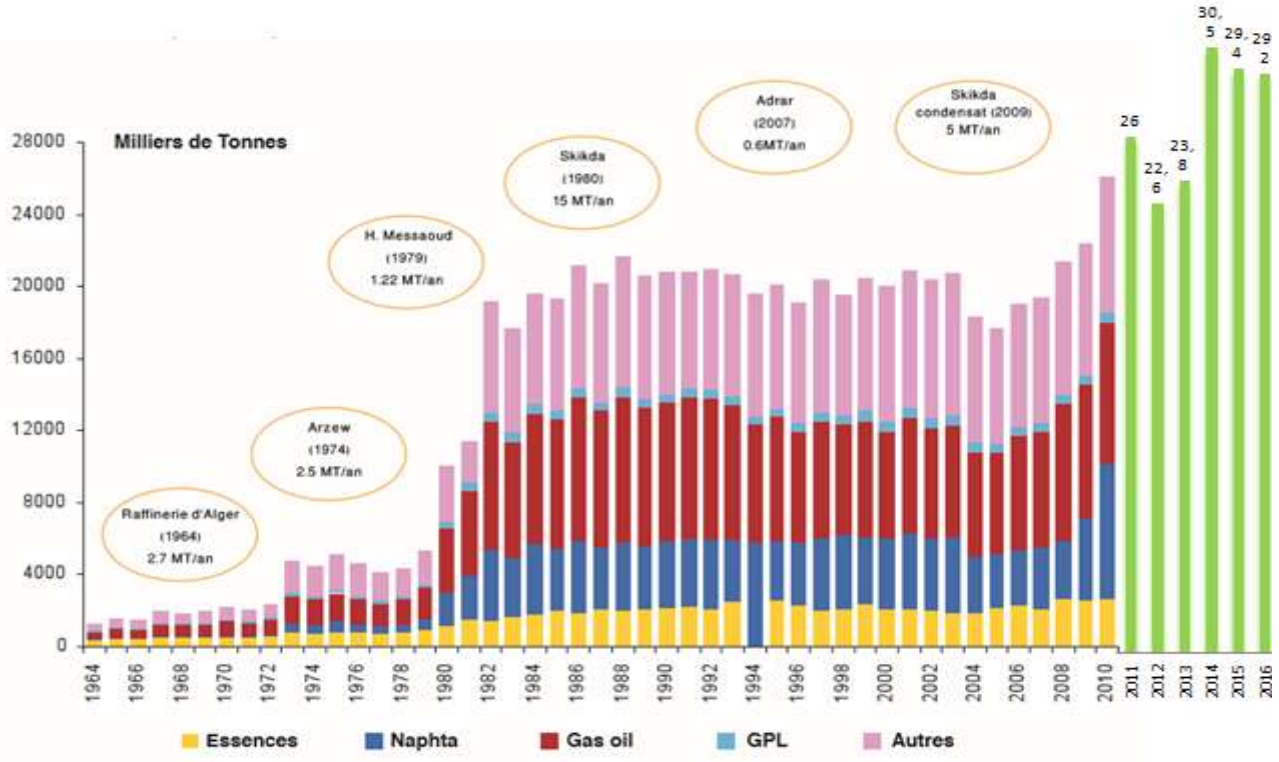
-فترة (2010-2016) : سجلت هذه الفترة تناقص في كميات المحروقات، نتيجة تناقص في كمية إنتاج المحروقات من جهة ومن جهة أخرى عودة إحتكار المؤسسة الوطنية سوناطراك لأنشطة النقل.

-فترة (2016-2018) : نلاحظ في هذه الفترة ثبات نوعا ما في كمية المحروقات المنقولة في كل من الشمال والجنوب، وهذا راجع لثبات كمية المحروقات المنتجة.

ثالثاً: أنشطة المصب

من خلال الشكل رقم (1-16) والممثل بأعمدة بيانية لتطور إنتاج المنتجات المكررة بالجزائر في الفترة (1964-2016)، يمكننا تسجيل أهم النقاط التالية وفق أربعة فترات زمنية:

شكل (1-16): إنتاج المنتجات المكررة في الجزائر (1964-2016)



Source : Les Rapports Annuels de Sonatrach,(2012, 2014, 2016) et Ministère de L'énergie et des mines, **Evolution du Secteur de L'énergies et des Mines 1962 – 2010**, Edition 2011.

-فترة (1964-1986) : نلاحظ تزايد مستمرة بوتيرة متزايدة للمنتجات المكررة طوال هذه الفترة أي مدة (22سنة) والذي وافق بداية نشاط التكرير بإنشاء أول وحدة تكرير بالجزائر سنة 1964بطاقة إنتاجية 2.7 مليون طن سنويا. إلى زيادة إنشاء أربعة وحدات أخرى، أرزيو سنة 1972 بطاقة إنتاجية 205 مليون طن سنويا، حاسي مسعود سنة 1979 بطاقة إنتاجية 1.22 مليون طن سنويا، سكيكدة 1980، وعين أميناس 1980 وهو ما يفسر التزايد المستمر والذي يترجم التأميم التام لهذه المرحلة.

-فترة (1986-2005) : نلاحظ في هذه الفترة ثبات إنتاج المنتجات المكررة ما يعادل 10 سنوات رغم زيادة كل من الإكتشافات وإنتاج المحروقات في نفس الفترة. وهذا يعود إلى عدم قدرة زيادة إنشاء مصافي التكرير، وهو راجع إلى الأزمات الاقتصادية المالية التي شهدتها الجزائر منذ منتصف الثمانينات إلى غاية سنة 2000 وبالتالي عدم القدرة على تمويل مثل هذه المشاريع المكلفة، ناهيك عن إحتكار نشاط التكرير من طرف شركة بترول المتخصصة في هذا النشاط وهي فرع من فروع مؤسسة سوناطراك.

-فترة (2005-2011) : نسجل تزايد مستمر لإنتاج المنتجات المكررة ليصل إلى 26 مليون طن سنويا بعد أن كان لا يتجاوز20 مليون طن، ويعود هذا إلى التعديلات التي مست المنظومة القانونية التي فتحت المجال للشراكة في مرحلة المصب بما فيها نشاط التكرير، والتي سمحت بدورها إلى دخول أول شركة أجنبية في مجال التكرير، وهي مؤسسة البترول الوطنية الصينية حيث قامت من خلال الشراكة مع سوناطراك بإنشاء مصفاة لتكرير البترول بأدرار والتي بدأت الانتاج في 2006 بطاقة إنتاجية قدرها 0.6 مليون طن سنويا. كذلك توسيع مصفاة سكيكدة سنة 2009 لتكرير المكثفات بطاقة 5 مليون طن سنويا.

-فترة (2011-2013) : نلاحظ تناقص في إنتاج المنتجات المكررة بعد أن شهدت انتعاشا، نتيجة حادثة الإنفجار الذي وقع في مصفاة التكرير بسكيكدة سنة 2013 الذي تسبب في توقف جزئي للمصفاة.

-فترة (2013-2014) : عودة تزايد إنتاج المنتجات المكررة لتصل إلى ذروتها 30.5 مليون طن سنة 2014 ، بسبب دخول مصفاة تكرير سكيكدة حيز التشغيل بكامل طاقتها الإنتاجية مع إرتفاع إنتاجها إلى نسبة 10%.

-فترة (2014-2016) : شهدت هذه الفترة إنخفاض طفيف في إنتاج المنتجات المكررة حيث سجلت 30.5 مليون طن سنة 2014 و29.2 مليون طن سنة 2016 ، وهذا راجع إلى تناقص لإنتاج المحروقات في هذه الفترة، والذي ترتب عنه تراجع إنتاج المنتجات المكررة.

لقد أتاح فتح مجال المحروقات في الجزائر لقيام مشروعات مشتركة بتحقيق نتائج ملموسة على الأنشطة البترولية، إلاً أنها إقتصرت على الأنشطة الخلفية للقطاع أي مرحلة المنبع فقط والوارد خاصة في مرحلة البحث والإستكشاف ومرحلة الإنتاج. في حين لازال النشاط الأمامي والخاص بمرحلة المصب، يعاني من نقص شديد

في الاستثمارات، مما نسجل نقص في مؤشر إنتاج المنتجات المكررة بسبب نقص حاد في عدد المصافي التكريرية والتي لا تتوافق مع القدرة الإنتاجية للبترول الخام في الجزائر.[1]

ويمكن القول، أنه رغم إعادة تعديل قانون المحروقات في كل من سنة 2005، 2006، 2013،2019 وكذا إكتساب شركة سوناطراك خبرة عالمية في الألفية الأخيرة في مجال نشاطات الصناعة البترولية في مرحلة المنبع، النقل والمصب. إلاً أنه تبرز ضرورة وأهمية إدراج المشروعات المشتركة في كل مرحلة من مراحل نشاطات الصناعة البترولية وبالأخص مرحلة المصب، بهدف تحقيق مقاييس عالمية لممارسة الصناعة البترولية في الجزائر. ولضمان نجاعة واستمرارية المشروعات المشتركة في القطاع، وجب ولابد من القيام بعملية تقييم أداءها بصفة دورية.

المبحث الثالث : الأدبيات التطبيقية لتقييم أداء المشروعات المشتركة

تناول هذا المبحث أهم ما ورد في الأدبيات النظرية والتطبيقية السابقة التي تناولت موضوع تقييم أداء المشروعات المشتركة في المؤسسات البترولية وتناولته من جوانب مختلفة، وقد تنوعت هذه الدراسات بين عربية وأجنبية. قسمنها وفق محاور الدراسة، بحيث تضمن المطلب الأول الدراسات المتعلقة بالمشروعات المشتركة في قطاع محروقات الجزائر، المطلب الثاني الدراسات المتعلقة بتقييم الأداء في المؤسسات البترولية، وفي المطلب الأخير الدراسات المتعلقة بتقييم أداء المشروعات المشتركة. جاءت هذه الدراسات في الفترة الزمنية بين (2010-2019)، كما شملت جملة من الأقطار والبلدان مما يشير إلى تنوعها الزمني والجغرافي.

المطلب الأول : الدراسات المتعلقة بالمشروعات المشتركة في قطاع محروقات الجزائر

1-مقال لـــ بوحنية قوي وخميس محمد[2] بعنوان: قانون المحروقات في الجزائر واشكالية الرهانات المتضاربة قراءة في تطور الأطر القانونية والمؤسساتية لقطاع المحروقات في الجزائر

[1] مليزي منال و أمينة مخلفي،"أثر تطور الإطار القانوني للمحروقات على الشراكة الأجنبية في الجزائر –دراسة تحليلية (1986-2017)"، Global Journal of Economics and Business ، المجلدالسابع، العدد الثاني، 2019، ص 182؛

[2] بوحنية قوي وخميس محمد، "قانون المحروقات في الجزائر واشكالية الرهانات المتضاربة قراءة في تطور الأطر القانونية والمؤسساتية لقطاع المحروقات في الجزائر"، مجلة دفاتر السياسة والقانون، جامعة ورقلة، العدد التاسع، 2013.

هدفت الدراسة إلى محاولة إعادة قراءة مسار التحولات والتغيرات في الأطر القانونية والتشريعية المتعلقة بقانون المحروقات الجزائري والرهانات المتضاربة المتعلقة بها والذي يخص موضوع الشراكة بصفة أولية. تم تحليل الدراسة القانونية لهذا البحث وفق الأسلوب التاريخي لسرد الأحداث منذ قانون 1986 ثم قانون 2005، وقانون 2013 ليغير ويعدل قانون 2006 ويتجاوز النقائص والسلبيات التي ميزته. خلصت الدراسة إلى أن قانون 14/86 أعتبر نقطة تحول جوهرية في تنظيم قطاع المحروقات، وقانون 07/05 لعب دورا أساسيا لتحرير قطاع المحروقات وإعادة هيكلة الإطار القانوني والمؤسساتي لإدارة هذا القطاع، كما خلصت الدراسة إلى أن التعديل الذي حدث سنة 2013 مهم ولكنه غير كافي في ظل غياب مقاربة أشمل لسياسة طاقوية في الجزائر.

2-أطروحة لـــ أمينة[1] مخلفي بعنوان: "أثر تطور أنظمة إستغلال النفط على الصادرات-دراسة حالة الجزائر بالرجوع إلى بعض التجارب العالمية"؛

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على أنواع أنظمة استغلال النفط المعمول بها في الجزائر منذ الإكتشاف التجاري سنة 1958 إلى غاية سنة 2011، وآثارها على صادرات الجزائر وفق مراحل نشاطات الصناعة النفطية، ومقارنة النتائج النظرية والتطبيقية وفق تجارب دولتي الكويت وفنزويلا. عرضت الدراسة تطور التاريخي للشراكة في قطاع محروقات الجزائر ومختلف الإتفاقيات النفطية بين كل من الجزائر، فنزويلا، والكويت خلال الفترة (2000-2010).

خلصت الدراسة إلى أن اكتشاف النفط في الدول محل الدراسة، جاءت كلها على يد شركات نفطية عالمية متعددة الجنسيات، مما جعل هذه الدول تصنف ضمن الدول المالكة لمورد النفط، دون ملكية تكنولوجيا الصناعة النفطية، خاصة في بداية ممارسة هذه الصناعة مما أجبرها على وضع نظام لاستغلال المحروقات والخضوع للشركات النفطية العالمية.

3-مقال لـــ Dorbane Ahmed[2] بعنوان :

LE Partenariat Strategique dans L'amont Petoire

هدفت هذه الدراسة إلى تبين أهمية الشراكة الإستراتيجية في مرحلة المنبع من الصناعة البترولية، من خلال عرض تطور الشراكة الأجنبية في نشاط المنبع وفق مؤشر الاكتشافات في الفترة الممتدة ما بين (1986-2009) إلى جانب تطور الإستثمارات المباشرة الأجنبية، وآفاق وتحديات الشراكة التي تواجهها شركة سوناطراك. خلص الباحث إلى أن الشراكة الأجنبية مكنت سوناطراك من تكوين متخصصين لعمالها فيما يتعلق بـــ (المعارف، برامج الادارة، التطبيقات المستخدمة) لإدارة الموارد البشرية. كما سمحت للمؤسسة

[1] أمينة مخلفي، **"أثر تطور أنظمة إستغلال النفط على الصادرات-دراسة حالة الجزائر بالرجوع إلى بعض التجارب العالمية"**، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013؛

[2] DORBANE Ahmed , **"le partenariat strategique dans l'amont petoire"**, REVUE NOUVELLE ECONOMIE, N°:13 –vol 02, 2015.

الوطنية سوناطراك بالحصول على أرباح من مشاريعها، والمتعلقة بالتطوير، مع إستخدام التكنولوجيا السائدة والجد متطورة خاصة في نشاط المنبع بمراحلها المختلفة، والذي يعتبر نشاط محوري لمجمع سوناطراك.

4-مقال لـــ مليزي منال ومخلفي أمينة[1]: بعنوان أثر تطور الإطار القانوني للمحروقات على الشراكة الأجنبية في الجزائر -دراسة تحليلية (1986-2017)-؛

هدفت الدراسة إلى إبراز أثر التطور القانوني على الشراكة الأجنبية في قطاع محروقات الجزائر، عبر مختلف مراحل الصناعة البترولية. التعرف على تطور مختلف القوانين التي تنظم الصناعة البترولية الجزائريه ؛إبراز أثر تطبيق القوانين على نشاطات مراحل الصناعة البترولية (المنبع، النقل، والمصب) مع تعيين أي مرحلة أكثر استقطابا للشراكة. إستخدمت هذه الدراسة أهم المؤشرات الإقتصادية والخاصة بنشاطات الصناعة البترولية المنبع النقل والمصب (كمؤشر العقود المبرمة، مؤشر المسح الزلزالي، مؤشر الآبار المكتشفة، مؤشر إنتاج المنتجات المكررة) وهذا من خلال الفترة الممتدة من 1986إلى 2017.

توصلت الدراسة إلى أن فتح الشراكة الأجنبية على مختلف نشاطات الصناعة البترولية الجزائرية وفق تطور المنظور القانوني من القانون 14/86إلى القانون 01/13، ساهمت بشدة في زيادة وتطوير كل من مؤشر استعمال التكنولوجيا، مؤشر الآبار المكتشفة للحقول البترولية والحقول الغازية ومن ثم إرتفاع في مؤشر إنتاج المحروقات ومؤشر إنتاج المنتجات المكررة. ورغم تأميم محروقات الجزائر سنة 1971 وإكتساب شركة سوناطراك خبرة عالمية في الألفية الأخيرة في مجال نشاطات الصناعة البترولية مرحلة المنبع، النقل والمصب. إلاً أنه تبرز ضرورة وأهمية إدراج الشراكة الأجنبية في كل مرحلة من مراحل نشاطات الصناعة البترولية وبالأخص مرحلة المصب، بهدف تحقيق مقاييس عالمية لممارسة الصناعة البترولية في الجزائر.

المطلب الثاني : الدراسات المتعلقة بتقييم أداء المؤسسات البترولية

1-أطروحة لـــ مشعل جهز المطيري[2] بعنوان : "تحليل وتقييم الأداء المالي لمؤسسة البترول الكويتية"،

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى إمتلاك مؤسسة البترول الكويتية لآليات والأساليب المناسبة في أدائها المالي التي تؤهلها للقيام بواجباتها إضافة إلى معرفة المعوقات التي تحول دون إمتلاك تلك الآليات، وذلك بدراسة مقومات ومعايير الأداء المالي الجيد والتعرف على مدى توفرها في المؤسسة. ودراسة مدى إستجابة المؤسسة لمتطلبات التطور التكنولوجي والتحديث المستمر في النظم المالية. استندت الدراسة على

[1] مليزي منال و أمينة مخلفي،"**أثر تطور الإطار القانوني للمحروقات على الشراكة الأجنبية في الجزائر -دراسة تحليلية (1986-2017)**"، Global Journal of Economics and Business ، المجلدالسابع، العدد الثاني، 2019؛

[2] مشعل جهز المطرى، **تحليل و تقييم الأداء المالي لمؤسسة البترول الكويتية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2011/2010.

الاستبيان كأداة للبحث وزع على 284 من مديرين ماليين ومحاسبين، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها :

- وجود علاقة بين المؤهلات والخبرات الفنية التي يمتلكها الكادر المالي و المحاسبي العامل في مؤسسة بترول الكويتية وبين الأداء المالي؛
- هناك علاقة بين التغيرات التي تطرأ على معايير الأداء وبين الأداء المالي في مؤسسة البترول الكويتية؛
- هناك علاقة بين التحديث والتطوير التكنولوجي وبين الأداء المالي في مؤسسة البترول الكويتية؛
- وجود هيكل تنظيمي واضح ومعتمد يحدد اختصاصات وصلاحيات الكادر المالي و المحاسبي العامل في مؤسسة البترول الكويتية وبين الأداء المالي.

2-مذكرة لـــ مختاري الضاوية[1] : بعنوان **دور لوحة القيادة في إدارة وقياس الأداء بالمؤسسات الإقتصادية حالة مديرية الصيانة بالأغواط DML (سوناطراك)**

هدفت هذه الدراسة إلى بناء الإطار النظري والعملى 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.

3-أطروحة لـــ مخنان عقبة[2] بعنوان : **"نحو مقاربة تسييرية لتقييم أداء سلسلة الامداد في المؤسسات البترولية دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENTP"**،

تهدف هذه الدراسة إلى تبني مقاربة لتقييم أداء سلسلة الإمداد في المؤسسات البترولية، وهذا بإستخدام لوحة القيادة بصفتها إحدى أدوات مراقبة التسيير، وكذا أسلوب التحليل الهرمي بصفته أحد الأساليب الكمية المساعدة في إتخاذ القرار، وقد تم تطبيقها في مديرية الإمداد بالمؤسسة الوطنية للأشغال في

[1] مختاري الضاوية، **دور لوحة القيادة في إدارة و قياس الأداء بالمؤسسات الإقتصادية-حالة مديرية الصيانة بالأغواطDML (سوناطراك)**، مذكرة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2013؛

[2] مخنان عقبة، **نحو مقاربة تسييرية لتقييم أداء سلسلة الامداد في المؤسسات البترولية دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENTP**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2017/2016.

الآبار ENTP في الفترة الممتدة ما بين (2012-2014). توصل الباحث من خلال تطبيق لوحة القيادة أن نسبة تحقيق الأداء الايجابي كان بنسبة 48,13% بينما تمثلت النسبة المتبقية 51,87% الأداء السلبي كما ساهم أسلوب التحليل الهرمي في دمج المعايير الكمية والنوعية ضمن مصفوفة القرار، التي تسمح لمسؤول المؤسسة بتقييم الأداء وإعطاء بدائل لمحاور التقييم ومؤشراتها من أجل التحسين نظراً لمرونتها.

4-مقال لـــ قريشي العيد[1] بعنوان : **مؤشرات أداء سوناطراك في الصناعة البترولية دراسة تحليلية للفترة (2000-2015)؛**

تهدف هذه الورقة البحثية إلى إبراز دور مؤشرات أداء مؤسسة سوناطراك في الكشف عن إمكانياتها وقدراتها وقيمتها التنافسية وكذا موقعها في السوق، حيث تم إعتبار الأداء العامل الأكثر إسهاماً في تحقيق الهدف الرئيسي للمؤسسة (سوناطراك) وهو البقاء والإستمرارية. توصل الباحث في نهاية الدراسة إلى أن الأداء الحالي للمؤسسة يعد مقبولا إلى حد بعيد حيث استطاعت مؤسسة سوناطراك التحسين من حصتها السوقية العالمية، تحقيق أرباح معتبرة في الصناعة البترولية. لكن هذه النتائج لم تسمح لها بتطوير مؤشرات الأداء الخاصة بها والمتمثلة في (معدل الربحية، الكفاءة، الإنتاجية).

5-مقال لـــ بدرة سلفاوي ومحمد بركة :[2] المعنونة بـــ **محاولة تقييم الأداء الشامل للمؤسسات البترولية العاملة بالجزائر خلال الفترة (2011-2015)؛**

هدفت الدراسة إلى محاولة تقييم الأداء الشامل لعينة تمثل ستة (6) مؤسسات تنشط في مجالات بترولية مختلفة في الجزائر للفترة (2011-2015) من خلال تحليل الأبعاد المكونة للأداء الشامل والمتمثلة في: (البعد المالي: من خلال مؤشرات ROI , ROE, ROA، البعد الإجتماعي : تقييم بعض ممارسات المؤسسات في المجال الاجتماعي، البعد البيئي: تحليل علاقة المؤسسة بالبيئة الطبيعية ومدى اهتمامها بالحفاظ عليها وحمايتها). اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي الوصفي، بإستخدام طريقة التحليل العاملي للكشف على العوامل الأساسية المفسرة للأداء الشامل للمؤسسات محل الدراسة. توصل الباحثين أن هناك خمسة (5) عوامل أساسية تمكن من خلالها تفسير الأداء الشامل لهذه المؤسسات وصنفت وفقاً لمستويات: الرضا أو الإشباع المحقق لمتطلبات كل مما يلي على الترتيب: العملاء الموردين، المجتمع المحلى، البيئة الطبيعية، العمال، المساهمين.

[1] قريشي العيد، **مؤشرات أداء مؤسسة سوناطراك في الصناعة النفطية دراسة تحليلية للفترة (2000-2015)**، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، العدد 2017/11؛

[2] بدرة سلفاوي ومحمد بركة، **محاولة تقييم الأداء الشامل للمؤسسات البترولية العاملة بالجزائر خلال الفترة 2011-2015**، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 12، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2017.

6- مقال لـــ **Mabrouk Aib et Oumhani Belmokhtar** بعنوان :[1]

Conception d'un tableau de bord stratégique application À l'activité amont d'une compagnie pétrolière

هدفت الدراسة إلى إقتراح أداة حديثة لتقييم الأداء في الشركات البترولية. حيث استخدم الباحثين بطاقة الأداء المتوازن وتطبيقها على مؤسسة بترولية تنشط في المنبع SP (شركة بترولية غازية وهمية) 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 تجديد احتياطاتها باستمرار وتأمين أسواق منتجاتها)، كذلك اقترح الباحثين بناء بطاقة الأداء المتوازن، في حالة SP (التي يمكن تعميمها على شركات البترول التي لها نفس النشاط)، والتي تشمل خمسة محاور، محور الوصول إلى أسواق جديدة ومحور الوصول إلى الموارد يحلان محل محور العملاء مع المحافظة على ثلاث المحاور الأخرى محور المالية، محور التعلم والنمو، ومحور العمليات. الى جانب تصميم بطاقة أداء المتوازن لنشاط المنبع.

المطلب الثالث : الدراسات المتعلقة بتقييم أداء المشروعات المشتركة في المؤسسات البترولية

1-**مقال لـــ Dora TRIKI**[2] بعنوان :

La question controversée de la performance dans les joint-ventures internationales

هدفت الدراسة إلى إيجاد نظرة عامة حول مفهوم الأداء في إطار العلاقات التعاونية بصفة خاصة المشروعات المشتركة الدولية، تطرقت الدراسة النظرية إلى إبراز الأهداف الرئيسية للمشروعات المشتركة المتمثلة في : إقتصاديات الحجم، العولمة ، إعادة الهيكلة والتمركز والتحول، التمهين وتبادل المهارات والمعارف كما وضعت مؤشرات لقياس الأداء (مالية وغير مالية).

المؤشرات المالية: التدفق المالي، نمو المبيعات، الربحية،ROE , ROA, ROI ، الإنتاجية، إستخدام رأس المال، مستوى التكاليف، الأرباح، الملكية)

المؤشرات غير المالية: (درجة الصراع بين الشركاء، فعالية التوزيع والتسويق، الرضا الوظيفي، دورات العمالة) كمؤشرات مرتبطة بالإدارة؛ (الحصة السوقية، الوضع التنافسي، الإبداع والتمهين، التطور التكنولوجي، مستوى الصادرات) كمؤشرات مرتبطة بالإستراتيجية؛ (كمية المنتجات، جودة المنتجات، تصميم المنتجات، مستوى ارتداد ورجوع المنتجات) كمؤشرات مرتبطة بالإنتاج؛ (مستوى السعر، السمعة، رضا الزبائن) كمؤشرات التنافسية.

[1]Mabrouk Aib et Oumhani Belmokhtar, **Conception d'un tableau de bord stratégique application À l'activité amont d'une compagnie pétrolière,** La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion n° 243-244 – Stratégie, 2010 ;

[2]Dora TRIKI, **La question controvers_et de la performance dans les joint-ventures internationales : Une revue de la litt_erature**, Colloque Franco-Tchèque « Trends in Business », 24 juin 2013.

2-مقال لـــ LAI XUAN Thuy & BETTINA BucheL[1] بعنوان :

Measures of Joint Venture Performance from Multiple Perspectives: An Evaluation by Local and Foreign Managers in Vietnam;

هدفت الدراسة إلى محاولة تقييم أداء المشروعات المشتركة بين المسيرين الأجانب والمسيرين الفيتناميين وتحليل مختلف مقاربات الأداء. عالجت الدراسة نماذج تقييم أداء المشروع المشترك من خلال أربعة (4) توجهات ومقاربات (إقتصادية، إستراتيجية، سلوكية، وتعليمية). حيث تم إعطاء مؤشرات لقياس الأداء في كل مقاربة على حدا (مؤشرات كمية ومؤشرات نوعية). وتم تطبيقها على مجموعة من المشروعات المشتركة بين الشركاء الأجانب والفياتناميين.

تمت معالجة الدراسة من خلال إستبيان، توصلت نتائج الدراسة الى أن المؤشرات الاقتصادية (الفعالية)و(التنافسية والعلاقات مع الزبائن) كمؤشرات إستراتيجية كانت نتائجها أحسن من مؤشرات السلوك وعامل القيمة المالية والمؤشرات السلوكية. ولا يوجد إختلاف معرفي بين مسيري المشروعات المشتركة الأجانب والفيتناميين من خلال الفعالية والقيمة المالية. كما أن هناك علاقات للحفاظ على تحقيق التوازن بين الشركاء لتجنب الإنفصال.

3- مقال لـــ Belgacem Bchini[2] بعنوان :

Vers une méthode pour la mesure de la performance d'une alliance

هدفت الدراسة إلى محاولة التعرف على مقاييس أداء التحالفات والوصول إلى مؤشرات أداء التحالفات، حيث عولج موضوع البحث في ثلاثة أقسام؛ تقديم حدود التحالف، تسسليط الضوء على المفاهيم و قياس أداء التحالف، محاولة إقتراح مقاربة لقياس أداء التحالف.

خلص الباحث في بحثه إلى أنه لا مكن التميز بين مؤشرات تقيم أداء التحالف، إذ خلص مهما كان نوع التحالف و مهما اختلفت القطاعات، يعتمد تقييم الأداء على نفس المقاييس و المؤشرات (مرتبطة بدورة حياة المشروع المشترك). وصنفها الى مقايس الأداء المالي، مقاييس الأداء غير المالي ،كما توصل الباحث إلى أن التحالف يسمح بتحقيق لكل شريك و لكل تحالف أي كان: ربح مالي، تحسين الوضع التنافسي، رضا المساهمين، خلق القيمة الاجتماعية و المؤسساتية (الانتماء و التألق).

4-أطروحة لـــ Abdulmohsen Saleh Almohsen[3] بعنوان :

Joint Ventures in the Oil and Gas Industry;

[1] LAI XUAN Thuy& BETTINA BucheL**, Measures of Joint Venture Performance from Multiple Perspectives: An Evaluation by Local and Foreign Managers in Vietnam,** Asia Pacific Journal of Management, March 2001

[2] belgacem bchini, **"Vers Une Méthode Pour La Mesure De La performance D'une Alliance "**, La Revue des Sciences de Gestion, France, n°213, 2015.

[3] Abdulmohsen Saleh Almohsen, **Joint Ventures in the Oil and Gas Industry**, for the degree of doctor, university of CALGARY, 2015 ;

هدفت هذه الدراسة إلى وضع إطار يدعم شركات البترول والغاز في اتخاذ القرارات المتعلقة بتنفيذ المشاريع المشتركة بنجاح، اعتمد الباحث على ثلاث مراحل أساسية في بحثه، المرحلة الأولى المقابلة الشخصية مع مجموعة من هيئات، و عليه تم تحديد 11 مقياسًا (مؤشر) يسمح بتقييم أداء المشروعات المشتركة البترولية والغازية وتسمح بقياس درجة نجاح المشروعات المشتركة ، ومن ثم توزيع استبيان على أشخاص هيئات مؤهلين من شركات بترولية غازية هيئات دولية منظمة للمشروعات مشتركة بترولية تم الرد من 55 هيئة مؤهلة، والمرحلة الثالثة تم تطوير نموذج تنبؤي بشأن معدل نجاح المشروع المشترك. في المرحلة الأخيرة من البحث ، تم تطبيق النموذج على مشروعات حقيقية من أجل اختبار صلاحيته.

توصلت الدراسة الى المؤشرات التي تحكم في تقييم درجة نجاح المشروعات المشتركة في صناعة البترول والغاز، وهي المؤشرات المالية وتشمل (الربحية ، الوصول إلى سوق جديد ، النمو، حصة السوق والسمعة)، الى جانب ومؤشرات الإستمرارية وتشمل (طول العمر، الاستقرار، الأداء البيئي، مواءمة المجتمع، وحل النزاعات). كما خلصت بتطوير نموذج يمكنه التنبؤ بمعدل نجاح المشروعات المشتركة في صناعة البترول والغاز من خلال تقييم عوامل الخطر الإستراتيجية المعنية وعلاقاتها بقياسات النجاح ،اذ يمكن للمنظمات تقييم نجاح المشروع المشترك قبل الدخول في الصفقة .

المطلب الرابع : موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

الجدول الموالي يوضح موقع دراستنا الحالية من الدراسات السابقة مع تلخيص ما تطرقنا اليه سابقا، من حيث المنهجية المتبعة، عينة الدراسة، الطريقة والأدوات، التحليل؛

جدول رقم (1-4): ملخص الدراسات السابقة

الدراسة السابقة	عينة الدراسة	منهج الدراسة / أداة الدراسة	فترة الدراسة	التحليل	موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة
الدراسات المتعلقة بالمشروعات المشتركة في قطاع محروقات الجزائر					
بوحنية قوي وخميس محمد (2013)	قطاع محروقات الجزائر	دراسة تحليلية	(2013-1986)	رغم أن الدراسة اقتصرت على دراسة الأنظمة القانونية لقطاع محروقات الجزائر، غير أنها وفقت في تحليل سياسة الشراكة في الجزائر.	تبرز أهم نقاط الاختلاف في أن الدراسة شملت قوانين المحروقات من قانون 22/71 الى 10/13 واكتفت على الدراسة التحليلية، بينما دراستنا شملت قانون 19/ 13 لسنة 2019 وكذا دراسة إحصائية لأهم مؤشرات أنشطة الصناعة البترولية. اتفقت الدراستين في أهم نتيجة أن هذه القوانين غير كافية لاكتساب سوناطراك خبرة عالمية.
مخلفي أمينة (2013)	قطاع محروقات كل من الجزائر، الكويت، وفنزويلا	دراسة إحصائية تحليلية	(2010-2000)	وفقت الباحثة في اختيار المؤشرات المرتبطة بصادرات المحروقات لكل من دولة الجزائر، الكويت، وفنزويلا. اذ أظهرت أثر المنظومة القانونية لقطاع المحروقات – التي تعتمد أساساً على الشراكة– على الصادرات من المحروقات.	هناك اختلاف في عينة الدراسة اذ دراستنا اكتفت فقط بحالة الجزائر في دراسة المنظومة القانونية لقطاع محروقات الجزائر، بينما هذه الدراسة أخذت كل من الكويت وفنزويلا و الجزائر كعينة لها.
Dorbane Ahmed (2015)	المؤسسة الوطنية سوناطراك	دراسة تحليلية	(2009-1986)	إن الاعتماد على مؤشر واحد (الاكتشافات)، لتبين أهمية الشراكة الأجنبية في تطور أنشطة المنبع، يعد تقصير في حق هذه الأخيرة بحيث تشمل أنشطة المنبع	أهم اختلاف في هذه الدراسة هو المؤشرات المعتمدة لتبيين بيئة الشراكة في الجزائر حيث شملت دراستنا على مؤشر العقود المبرمة، المسح الزلزالي، الاكتشافات، الإنتاج، النقل،

				مؤشر الآبار المنقبة وكذا مؤشر التكنولوجيا المستخدمة ومؤشر إنتاج المحروقات.	والمنتجات المكررة. اتفقت هذه الدراسة على نتيجة أن المنظومة القانونية تعمل على جذب المشروعات المشتركة في نشاطات المنبع فقط بغية تعزيز من عدد الاكتشافات.
مليزي منال ومخلفي أمينة (2019)	قطاع محروقات الجزائر	دراسة إحصائية تحليلية	(2017-1986)	/	تعد هذه الدراسة جزء من دراستنا غير أن هذه الأخيرة تطرقت إلى قانون 19/ 13الصادر في سنة 2019.
الدراسات المتعلقة بتقييم أداء المؤسسات البترولية					
مشعل جهز المطيري (2010)	مؤسسة بترول الكويتية	دراسة إحصائية تحليلية (استبيان)	2010	اقتصرت مؤشرات تقييم الأداء المالي للدراسة على مؤشرات كيفية فقط، اذ لا تعكس الأداء المالي الفعلي للمؤسسة البترولية الكويتية.	يَكْمن أهم اختلاف بين الدراستين في أداة تقييم الأداء اذْ اعتمدنا في بحثنا على لوحة القيادة بينما هذه الدراسة استندت على الاستبيان.
مختاري الضاوية (2013)	DML سوناطراك بالأغواط	لوحة القيادة	أكتوبر 2011	وفقت الباحثة في اختيار مؤشرات الدراسة، غير أنها إقتصرت فترة الدراسة على شهر واحد فقط،	نقطة الاختلاف الرئيسية بين الدراستين هو المتغير المستقل اذْ هذه الدراسة تناولت المؤسسات الاقتصادية ، بينما دراستنا شملت المشروعات المشتركة، في حين اتفقت الدراستين على لوحة القيادة كأداة لتقييم الأداء. وكذا مجتمع الدراسة مؤسسات تنشط في قطاع محروقات الجزائر.
مخنان عقبة (2017)	مؤسسة ENTP	لوحة القيادة+AHP	(2015-2012)	وفق الباحث في الاختيار المقاربات التسييرية لتقييم الأداء.	بالرغم من الاختلاف الكبير في موضوع هذه الدراسة والعينة التي تطرقت إلى وظيفة الامداد ،بينما دراستنا عالجت موضوع المشروعات المشتركة غير أنها اتفقت في أدوات الدراسة لوحة القيادة وأسلوب التحليل الهرمي.
قريشي العيد (2017)	مؤسسة سوناطراك	دراسة تحليلية	(2015-2000)	من مآخذ على هذه الدراسة اقتصر الباحث على تقييم	اتفقت هذه الدراسة مع دراستنا في هدفها العام (تقييم

				اداء بأسلوب إحصائي تحليلي فقط.	الأداء)، وكذا مجتمع الدراسة. غير ان الاختلاف تجلى في الأداة المستخدمة.
بدرة سلفاوي بركة محمد (2017)	ENSP ENTP ENAGEO ENAFOR HESP HALLIBERTON	إستبيان+ مقابلة	(2015_2011)	وفق الباحثين في تحديد العينة، حيث شملت مجموعة من المؤسسات لضمان تشخيص أدق، و كذا بالنسبة للأداة لم تكتفي بالاستبيان وشملت المقابلة اذ تقلل والفهم الخاطئ لأسئلة الإستبيان.	اتفقت هذه الدراسة مع دراستنا في العينة حيث شملت على مجموعة من شركات بترولية تنشط في قطاع محروقات الجزائر و من بينها عينة دراستنا شركة HESP، غير أن الاختلاف تجلى في مقاييس تقييم الأداء اذْ ان الدراسة اهتمت بالأبعاد المالية، الاجتماعية، والبيئية، بينما دراستنا فاعتمدت على محور المالي، محور HSE، محور الزبائن محور الجودة، العمليات الداخلية، محور التكوين في تقييم الأداء وهذا من خلال لوحة القيادة وما نتج عنها تم معالجته بعملية التحليل الهرمي.
Mabrouk Aib Oumhani Belmokhtar (2010)	SP تنشط في المنبع (شركة بترولية غازية)	الفترة (2007-2010)	بطاقة الأداء المتوازن	من مآخذ هذه الدراسة اعتمدت على شركة وهمية كعينة	نقطة تقاطع الدراستين تكمن في نشاط عينة محل الدراسة اذ كلتا الشركتين تنشط في مرحلة المنبع من الصناعة البترولية، غير أن دراستنا تبنت لوحة القيادة كأداة لتقيم الأداء في حين هذه الدراسة اعتمدت على بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء. كذلك دراستنا اعتمدت على نتائج لوحة القيادة كمعطيات لتبني نموذج التحليل الهرمي.
الدراسات المتعلقة بتقييم أداء المشروعات المشتركة في المؤسسات البترولية					
Dora TRIKI (2013)	/	دراسة نظرية	/	رغم أن الدراسة نظرية غير أنها قامت بتحليل نماذج لقياس أداء المشروعات المشتركة، وخلصت إلى مجموعة	تبلور أهم اختلاف في هذه الدراستين مع دراستنا في قطاع المدروس. اذ دراستنا اهتمت بالمشروعات المشتركة في

				من المؤشرات لقياس أداء المشروع المشترك.	المؤسسات البترولية الوطنية. غير ان هذه الدراستين ساهمت في إعطاء نماذج لقياس أداء المشروعات المشتركة، والتي اعتمدت عليها دراستنا.
LAI XUAN Thuy (2013)	مجموعة من المشروعات المشتركة الدولية بالفيتنام	استبيان	2001	ساهمت هذه الدراسة في بناء نموذج لتقييم أداء المشروع المشترك	
Belgacem Bchin (2015)	99 مشروع مشترك في مختلف القطاعات التونسية	منهج تحليلي استقصائي	/	رغم اختلاف هذه الدراسة عن دراستنا في تحديد شكل التحالف إلا أن هذه الدراسة خلصت بإعطاء نموذج لتقييم أداء أي نوع من التحالف وفي أي قطاع، وهو ما ساهمت بيه هذه الدراسة في دراستنا.	
Abdulmohsen Saleh Almohsen (2015)	55 مشروع المشتركة في قطاع البترول والغاز	استبيان والمقابلة + بناء نموذج قياسي (انحدار متعدد)	2015	طريقة اختيار العينة و كذا أدوات الدراسة والمنهج المعتمد أعطى نتائج قوية وموثوقة ، حيث شملت عينته الدراسة هيئات دولية مختصة في المشاريع المشتركة في قطاع البترول والغاز، كما أن الباحث وفق في بناء نموذج يعطى صورة لنجاح المشروع من عدمه.	تعد هذه الدراسة أهم الدراسات السابقة لدراستنا، اذ تشاركت في المشروعات المشتركة في قطاع البترول والغاز، وكذا في قياس الأداء غير أن الاختلاف تجلى في: -دراستنا تطرقت إلى تقييم الأداء بينما هذه الدراسة تطرقت إلى الأداء لتبيين نجاح المشروع من عدمه؛ -استندت دراستنا على شركة واحدة كعينة، بينما هذه الدراسة استندت على مجموعة من المشروعات المشتركة؛ -استخدمت دراستنا لوحة القيادة وأسلوب التحليل الهرمي كأداة للدراسة في حين اعتمدت هذه الدراسة على الاستبيان و نموذج متعدد الانحدار كأدوات للدراسة.

المصدر: اعداد الطالبة انطلاقا من معطيات الدراسة.

خلاصة :

تطرقنا في هذا الفصل إلى مختلف المفاهيم الأساسية المتعلقة بالمشروعات المشتركة عامة وفي المؤسسات البترولية بصفة خاصة، حيث بينا أن المشروع المشترك في المؤسسات البترولية هو إشتراك شركتين أو اكثر في قصد القيام بنشاط انتاج أو خدمي يمس أنشطة الصناعة البترولية ، وتبرز هذه المشروعات المشتركة في قطاع محروقات الجزائر من خلال الاشتراك مع المؤسسة الوطنية سوناطراك أو أحد فروعها، و هذا في شكلين مختلفين ، مشروعات مشتركة تعاقدية أو مشروعات مشتركة تنظيمية. لنجاعة هذه المشروعات المشتركة وتحقيق أهدافها، يقوم أطراف المشروع بتقييم أداءه بصفة دورية لتصحيح الإنحرافات وهذا باستعمال أدوات تقييم الأداء. كما سمحت لنا الدراسات السابقة من الالمام بالموضوع "تقيم أداء المشروعات المشتركة"، ومعرفة مخطط مسار دراستنا التطبيقية من حيث اختيار العينة وكذا اختيار الأدوات و تطبيقها.

الفصل الثانـي :

تشخيص وتقييم أداء

المشروع المشترك HESP

تمهيد :

اهتمت الجزائر منذ صدور أول قانون للمحروقات 22/71 بالدرجة الأولى على الشراكة التي ينتج عنها مشروعات مشتركة. بهدف تعزيز أداء هذه الأخيرة. تم في هذا الفصل تشخيص وتقييم أداء عينة من هذه المشاريع تتمثل في المشروع المشترك HESP، خلال فترة الدراسة (2016-2018). يعتمد المشروع المشتركHESP على لوحة القيادة كأداة لتقييم الأداء، من خلال صياغة جملة من المؤشرات، وفقاً لإستراتيجية المشروع المبنية على تلبية خدمات الزبون من جهة وتحقيق أهداف المشروع من جهة أخرى. تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث :

المبحث الأول: سيرورة الدراسة التطبيقية؛

المبحث الثاني : تشخيص لوحة القيادة للمشروع المشتركHESP؛

المبحث الثالث : تقييم أداء المشروع المشتركHESP بإستخدام لوحة القيادة.

المبحث الأول: سيرورة الدراسة التطبيقية

بُغية الوصول إلى أهداف الدراسة إعتمدنا على مجموعة من الأدوات تم تطبيقها على المشروع المشترك HESP، وفق لمنهج دراسة معتمد، نتطرق إليه في هذا الجزء من الفصل.

المطلب الأول : عينة الدراسة

أولاً: مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع دراستنا، في المشروعات المشتركة بالمؤسسات البترولية الوطنية الجزائرية، اذ تطرقنا لهذه المشروعات في الفصل السابق، عن طريق دراسة واقع الشراكة في قطاع محروقات الجزائر، بما فيها التعاقدية والتنظيمية، وهذا بتوضيح مولدها في الجزائر لأول مرة، وكذا تتبع سيرورة المنظومة القانونية، وبصفة أخص دورها في الأنشطة البترولية في الفترة الممتدة من (1986-2018)، وهذا بالإستعانة بالتقارير السنوية لسوناطراك و BP، والذي توصلنا من خلالها، أن الجزائر تعتمد على المشروعات المشتركة بصفة أكبر في مرحلة المنبع.

ثانياً: عينة الدراسة

لتحديد عينة الدراسة، وجب طرح التساؤل التالي : **لماذا إخترنا المشروع المشترك HESP كعينة للدراسة؟**

في بداية البحث اخترنا المشروع المشترك بين ANADARCO و SONATRACH، كعينة للدراسة، كونه من أكبر و أقدم المشاريع المشتركة في الجزائر، لكن تعذر علينا الوصول إلى أدنى المعلومات و لم نتمكن حتى من قبول طلب التربص. في المرحلة الثانية إخترنا كل المشاريع المشتركة مع المؤسسة الوطنية ENSP وهذا لمنحنا فرصة التربص من طرف هذه الأخيرة، وشملت هذه المجموعة على (BASP, HESP, BJSP , WESP, MESP)،

بالنسبة لل WESP: فتزامناً مع فترة التربص، إشترت الشركة الأجنبية weatherford، كل الأسهم من المؤسسة الوطنية ENSP، وبهذا تفكك المشروع المشترك، وعليه أستبعدت من عينة الدراسة.

بالنسبة للمشروع المشترك BASP، تتميز هذه الشركة كون المؤسسة الوطنيةENSP تمتلك فقط نسبة 40% من المشروع والباقي (60%) حصة الشركة الأجنبية BRADOID، والتي تعود في الأصل الى الشركة الأجنبية HALLIBIRTON،هذه النسبة جعلت منا الوصول فقط الى قسم HSE وعدم تمكننا من الوصول إلى باقي الأقسام كونها ممثلة من طرف الشريك الأجنبي.

بالنسبة للمشروعين BJSP وMESP، لم يتم استقبالنا من طرفهم.

بالنسبة المشروع المشترك HESP، تم استقبالنا من طرف كل من قسم QHSE وقسم DAF ، ومـــن ثم تعدى علينا الحصول على معلومات، والذي تمكننا من خلاله إلى مسح كل مايخص موضوعنا والوصول إلى أغلب أهداف بحثنا، وهذا في الفترتين ، جويلية 2018، وجانفي 2019.

فمن أجل تحقيق أهداف الدراسة، قمنا بتقييم أداء شركة HESP ؛ Halliburton Entreprise De Service Aux Puit، كعينة للدراسة، وهي مشروع مشترك بين المؤسسة الوطنية ENSP[1] و تملك51% من الأسهم، والشركة الأجنبية Halliburton وتملك 49%من الأسهم. أنشأت سنة 1999 وفق قانون 14/86 المعدل بالأمر10/91 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 مشروع مشترك تنظيمي Joint Venture Corporation ذات النشاط الخدمي.

المطلب الثاني : العمليات الداخلية و الهيكل التنظيمي للمشروع المشترك

للمشروع المشترك **HESP** جملة من العمليات الداخلية ذات النشاط الخدمي كما يتكون من مجموعة من المدريات وأقسام نتطرق اليها فيما يلي.

الفرع الأول: العمليات الداخلية للمشروع المشترك HESP

بدأ المشروع أنشطته في 1 جانفي 2000 نتيجة لاندماج بين ALDIA وقسم الجيولوجيا كفرع جزائري من شركة Halliburton[2] وهي شركة لتقديم الخدمات في الآبار، وصيانة الآبار وتجديدها. أهم زبائنها :

- شركة سوناطراك SONATRACH؛
- الشركات البترولية الأجنبية INTERNATIONAL OIL COMPAGNIE (IOC).

تتمحور أنشطة المشروع المشترك HESP حول مجموعة من العمليات تختص بخدمات البئر، تتمثل في العمليات التالية :

- Open hole (OH) : حفرة مفتوحة، المؤسسة لها خدمات في الحفر المفتوحة.
- Casedhole (CH) : حفرة بها أنابيب، المؤسسة لها خدمات في الحفر التي بها أنابيب.

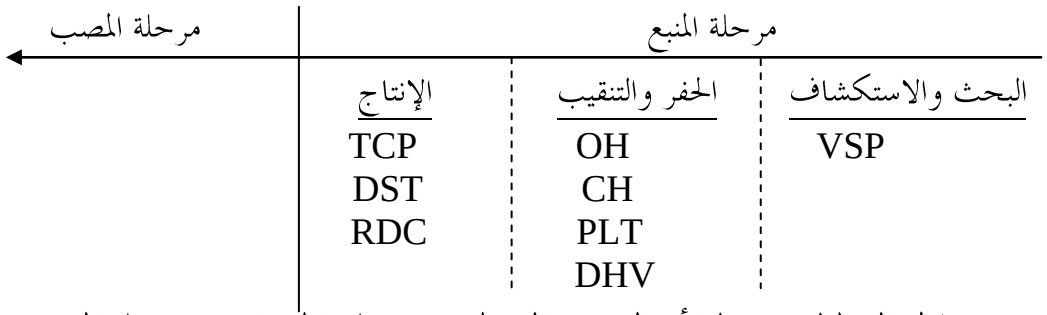
[1] مؤسسة وطنية لخدمات الآبار، شركة وطنية مملوكة لمؤسسة سوناطراك؛

[2] شركة عالمية تنشط في مجال الطاقة وتعمل في 120 دولة حول العالم.

- Production Logging (PLT) : هي عمليات خاصة من أهمها إنزال الات دقيقة و حساسة و أحيانا مشعة لأخذ معلومات على خصائص البئر، كقطر البئر المحفور، حجم البئر، درجة الحرارة في قاع البئر. أو في بئر أنابيب لمعرفة مدى صلابة الاسمنت ومدى تماسك الاسمنت مع الأنابيب.
- Down HoleVideo (DHV): وهي عملية التصوير بإنزال آلة تصوير خاصة لرؤية ما بداخل البئر في حالات معينة عند الحاجة.
- Reservoir Description Center (RDC) : يعني مركز لتحليل المعطيات التي تجمع من عمليات عدة مثل VSP، DST.
- Tubing convoyeur perforation (TCP) : هي عملية انزال متفجرات في أنبوب لصنع ثقوب في أنابيب البئر وذلك لسماح البترول للمرور والصعود إلى الأعلى.
- Vertical séismique profile (VSP) : هي عملية محاولة استكشاف مخزون بترولي أو غازي قبل الحفر، حيث تقوم شاحنات كبيرة بالتنقل في الصحراء في أماكن الحفر لم تحفر بعد ،هذه الشاحنات تصدر ذبذبات وموجات أو اهتزازات في الأرض ثم تلتقط هذه الموجات بعد انعكاسها، و من ثم المهندسين يقمون بتحليل هذه الموجات المرتدة لمعرفة إنْ كان هناك إحتمال وجود مخزون بترولي.
- Drill stem test (DST) : هي عملية تجربة البئر عند نهاية الحفر، بمعني هل يوجد بترول أو غاز على مستوى البئر؟ و يمكن كذلك معرفة خصائص البترول أو الغاز وتحديد مدى قوة التدفق والضغط.

لتوضيح أكثر بالعمليات الداخلية للمشروع، تم تصنيفها وفقا للمخط الموالي :

الشكل رقم (1.2): تصنيف العمليات الداخلية للمشروع المشترك HESP



فمن خلال المخطط يتضح لنا أن المشروع المشترك يعتمد على الخدمات في مرحلة المنبع دون مرحلة المصب، خدمة واحدة في مرحلة البحث والاستكشاف، أربعة خدمات في مرحلة الحفر والتنقيب، و ثلاثة خدمات في مرحلة الإنتاج.

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي للمشروع المشترك HESP

لتكييف نشاط المؤسسة وسيطرتها على حصة سوقية معينة من خلال استراتيجيتها المبنية على تقديم خدمة لعملائها وبأحسن جودة وأقل تكلفة . أخضعت المؤسسة هيكلها التنظيمي لعدة تغييرات حتى تواكب التحولات التي طرأت على سوق خدمات وصيانة الآبار، ما أدى بها إلى إصدار آخر نسخة وكان ذلك سنة 2018 (أنظر ملحق رقم 3) .

يشمل الهيكل التنظيمي للمشروع المشترك وجود ثلاث مديريات مساعدة تنسق مع المديرية العامة في تخطيط وإنجاز وتنفيذ المهام المرتبطة بنشاط المشروع، متمثلة في : مديرية الإدارة والمالية – مديرية التنسيق لـــ QHSE – مديرية الأمن الداخلي. هذه المديريات تقوم بالعمل والتنسيق مع مديرية مراقبة التسيير، التدقيق والجباية. حيث تعتبر هذه المديريات من الوظائف الأساسية للمشروع المشترك.

كما توجد أقسام تضم الوظائف المدعمة والمتمثلة في : قسم المالية والمحاسبة – قسم الموارد البشرية – قسم الإمداد – قسم التموين – قسم الاعلام الآلي، اذْ تشكل هذه الأقسام تحت مديرية الإدارة والمالية. إضافة إلى أقسام تحت مديرية الإدارة العامة وهي : تقنيات البيع ، قسم المشاريع ، الفعالية.

يضم الهيكل التنظيمي للمشروع مكلف بالاتصال والاعلام دوره الأساسي تقديم معلومات عن المشروع المشترك والعمليات المستقبلية وتقديم أرقام عنها. وُضع الهيكل التنظيمي السابق ذكره سعيا من المشروع المشترك لتلبية متطلبات وتنفيذ إستراتيجية المشروع الأساسية وهي تقديم خدمات في مجال صيانة الآبار وخدمات التحسين من مردودية الآبار البترولية إستجابتاً لمتطلبات العملاء.

المطلب الثالث : منهجية تقييم أداء المشروعات المشتركة

الفرع الأول: طريقة الدراسة

بعد تحديد عينة الدراسة (المشروع المشترك HESP)، بُغية تشخيص وتقييم الأداء، قمنا بتربص بالمشروع ، حيث تم إجراء جملة من المقابلات مع رؤساء الأقسام كل من؛ DAF , QHSE, CGAF، إعتمدت مجريات المقابلة على الأسئلة التالية :

- أنشطة المشروع المشترك HESP؛
- الشكل القانوني للمشروع المشترك، وحصة كل شريك من المشروع المشترك؛
- الزبائن الحاليين للمشروع المشترك؛
- شهادات الجودة المتحصل عليها؛
- على أي مستوى يتم تقييم الأداء؛
- الأدوات المستخدمة في عملية تقييم الأداء
- المسؤول عن تحديد مؤشرات الأداء؛
- مدى مساهمة مخرجات لوحة القيادة في إتخاذ القرارات؛

- مدى نجاعة لوحة القيادة في تحديد مستوى الأداء وتصحيح الإنحرافات إن وجدت.

بعد إجابتنا على الأسئلة، تم الإطلاع على التقارير الداخلية للمشروع المشترك، وكذا لوحات القيادة للسنوات (2016، 2017، 2018).

1-تطبيق لوحة القيادة TABLEAU DE BORD لتقييم أداء HESP

إعتمدنا في تقييم الأداء المشروع المشترك HESP على لوحة القيادة كأداة تسييرية لتشخيص وتقيم وتحديد مستوى أداء المشروع، كَون المشروع يعتمد عليها في تقييم الأداء ، إذْ يتم صياغتها على مستوى مصلحة CGAF، بعد جمع المؤشرات من كل من الأقسام (QHSE, DAF, TS, Reliability)

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.

2-تطبيق أسلوب التحليل الهرمي AHP لإختيار افضل البدائل لتقييم الأداء

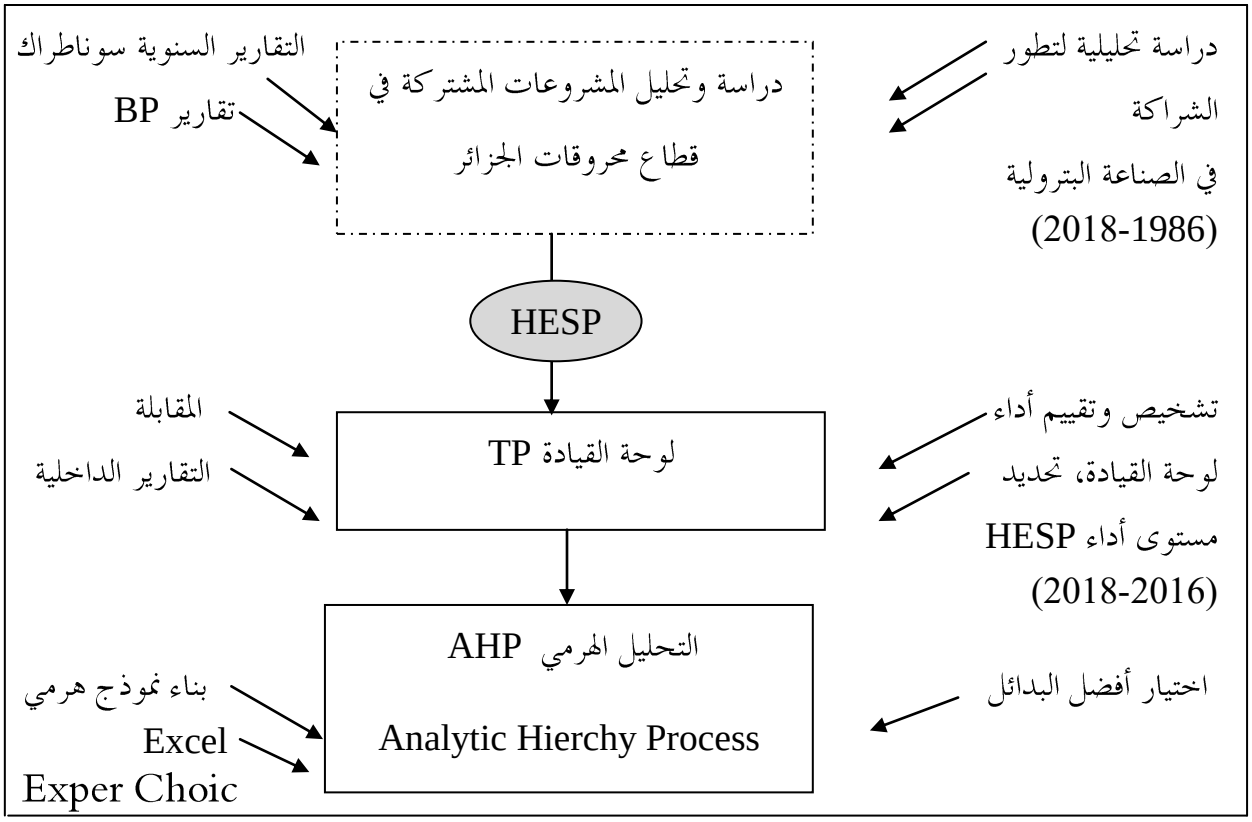
يمكن تبني نموذج التحليل الهرمي AHP لتقييم أداء المشروع المشترك HESP من خلال صياغة هيكل هرمي، تطبيق المقارنات الثنائية بين معايير قياس الأداء وكذا البدائل حسب الهدف العام. ثم عرض حصيلة النتائج واختبار مدى ملائمتها ومناقشة النتائج المحصل عليها.تمر طريقة التحليل الهرمي بالمراحل التالية :

- صياغة هيكل AHP للمشروع المشترك HESP، وتحديد الهدف ؛
- المقارنة الثنائية للمعايير الرئيسية، المعايير الفرعية، والبدائل؛
- صياغة مصفوفة الحكم للمقارنة الثنائية؛

- صياغة مصفوفة القرار للمعايير والبدال، بحساب (شعاع الأولوية P، حساب شعاع المجموع المرجح WSV، حساب شعاع الاتساقCV ؛حساب λ_{MAX} ،حساب مؤشر الثبات CI؛ تحديد المتغير العشوائيIA؛ حساب نسبة التماسك RC؛
- تحديد أداء القيمة المرجعية لكل معيار فرعي بالنسبة لقيمة المعايير؛
- إختيار أفضل البدائل

ولتوضيح طريقة وأدوات الدراسة، ارتأينا إلى وضع المخطط الموالي:

الشكل رقم (2-2) : مخطط يوضح طريقة وأدوات الدراسة



المصدر : إعداد الطالبة.

الفرع الثاني : أدوات الدراسة

إستند إنجاز الدراسة على عدد من الأدوات الكمية والبرامج المعلوماتية، ساهمت في الإجابة على الإشكالية والوصول إلى أهداف الدراسة.

1- الأدوات الكمية:

- لوحة القيادة العمليتية TP كأدة لتقيم الأداء وفقا لمؤشرات توضح جملة الانحرافات، وطبيعة الأداء.

- طريقة التحليل الهرمي AHP، أداة للمساعدة على إتخاذ القرار بغية تقييم أداء المشروع المشترك HESP، اذ يعد نموذج كمي متعدد المعايير ، يساعد المسيير في اتخاذ القرار المناسب فيما يخص متابعة وتحليل نتائج وضعية المشروع المشترك وبالتالي تحسين أدائها مستقبلا.

ثانياً: البرامج المعلوماتية المستخدمة

- التحليل الاحصائي لتقييم أداء المشروع المشترك HESP وكذا مستويات الأداء، باستخدام المقاربة بالنتائج عن طريق الاعتماد على الاشكال البيانية كالأعمدة التكرارية.
- إستخدام حزمة البرامج،Expert Choic، باستخلاص جداول مناسبة من النتائج وتنفيذ تصاميم الرسوم البيانية للهرم وكذا تنظيم الأولويات والبدائل.

المبحث الثاني : تشخيص لوحات القيادة للمشروع المشترك HESP

من أجل تقيم أداء المشروع المشترك HESP، نشرع في تشخيص لوحات القيادة في كل سنة (2016،2017،2018)، وفق كل محورعلى حدا، إذْ يسمح لنا هذا التشخيص للوحات القيادة، بإعطاء صورة واضحة لمستوى أداء المشروع خلال سنوات الدراسة.

المطلب الأول : تشخيص لوحة القيادة للمشروع المشترك لسنة 2016

تضمنت لوحة القيادة للمشروع المشترك لسنة 2016 مجموعة من المحاور والمعايير تمثلت في ستة (06) محاور، يمكننا تفصيلها في ما يلي :

1. تشخيص محور الصحة، السلامة و البيئة HSE سنة 2016:

تتولى مديرية الصحة، السلامة و البيئة مهمة القيام بالأمن والحماية في المجال البترولي، وكذا سلامة العمال داخل أماكن العمل والورشات البترولية والحماية من خطر المعدات والمواد الملوثة والضارة بالبيئة وصحة العمال. تتم صياغة المؤشرات والمعايير التي على أساسها تتم عملية التقييم من خلال المؤشرات التالية :

(عدد ساعات العمل الكلية، عدد الموتى، عدد الحوادث المهنية مع التوقف عن العمل، عدد الحوادث المهنية دون توقف عن العمل، عدد أيام العمل الضائعة، حوادث المرور مع التوقف عن العمل، عدد الكيلومترات

المقطوعة بدون حوادث، عدد الكيلومترات المقطوعة بدون حوادث (المناولة)، معدل تكرار الحوادث TF، معدل الخطورة TG، عدد بطاقات ملاحظة الخطرHOC، الزيارات الطبية الدورية).

يتم إعداد هذه المؤشرات بالتنسيق مع مصلحة QHSE من خلال وضع أهم التفاصيل المرتبطة بنشاطات المديرية ومؤشرات الأداء وأهدافها. إضافة الى مدخلات ومخرجات العملية. يتم عرض لوحة القيادة الخاصة بمديرية الصحة، السلامة و البيئةكما يلي:

الجدول رقم (2-1) : محور الوقاية، السلامة والبيئة HSE للوحة القيادة سنة 2016

المؤشر	النتيجة المحققة السنة السابقة2015	النتيجة المتوقعة للسنة الحالية 2016	النتيجة المحققة للسنة الحالية 2016	المعدل المحقق	الفرق
عدد ساعات العمل الكلية	740391	/	851301	/	% 15+
عدد الوفيات	0	0	0	%100	%100
عدد الحوادث المهنية مع التوقف عن العمل	3	0	3	%3000	%100
عدد الحوادث المهنية دون التوقف		/	4	/	/
عدد أيام العمل الضائعة	32	/	61	/	%91+
حوادث المرور مع توقف العمل	1	0	0	%100	%100 -
عدد الكيلومارات المقطوعة بدون حوادث	592558	/	2140724	/	%261+
عدد الكيلومترات المقطوعة (المناولة) بدون حوادث	/	/	409951	/	/
معدل تكرار الحوادث*	4.05	/	3.52	/	%13-
معدل الخطورة**	0.04	/	0.07	/	%75 +
بطاقة الملاحظة والتبليغ بالخطر HOC card	361		1579		%337 +
الزيارات الطبية الدورية	373	/	424	/	%14+

المصدر: من اعداد الطالبة، انطلاقا من وثائق المؤسسة.

*معدل تكرار الحوادث = عدد الحوادث بالتوقف×100000/عدد ساعات العمل؛

**معدل الخطورة= عدد أيام العمل الضائعة×1000/عدد ساعات العمل.

تهدف عمليات الوقاية والسلامة البيئية HSE إلى تحقيق هدف تدنئة حوادث العمل والنشاط ضمن أحسن الشروط من حيث : المدة، التكلفة، الجودة،. تحتوي لوحة القيادة الخاصة بمحور HSE على مؤشرات ناتجة عن عمليات وخطط لتنفيذ برامج الحماية والسلامة والبئة، إنطلاقا مما تم تسجيله لسنة 2016، لاحظنا أن النتيجة المحققة لم تقابلها نتيجة متوقعة في معظم المؤشرات بسبب عدم توفر المعطيات من المصدر لذلك لايمكن قياس الأداء في هذه الحالة. لكن من الممكن مقارنة النتائج مع السنة السابقة 2015، وتسجيل النقاط التالية:

- تزايد في عدد ساعات العمل الكلية سنة 2016 بـــ 110910 ساعة مقارنة بسنة 2015 وهذا مايبرزه زيادة العمليات الداخلية للمشروع المشترك من 1062 عملية سنة 2015 إلى 1432 عملية سنة 2016.
- لم تسجل أي حالة وفاة في سنة 2016، كما سجل تراجع في معدل تكرار الحوادث من 4.05 إلى 3.52، رغم تسجيل نفس عددالحوادث المهنية في 2015 و 2016 (3حوادث)، وهذا يعود لتزايد في عدد ساعات العمل الكلية، كذلك تسجيل تزايد في معدل الخطورة من 0.04 في سنة 2015 إلى 0.07 في سنة 2016 وهذا نتيجة لزيادة عدد أيام الضائعة من 32 يوم في سنة 2015 إلى 61 يوم في سنة 2016 أي زيادة بمقدار 90%.
- بالنسبة للكيلومترات المقطوعة دون تسجيل حوادث فقد شهدت تطورا ملحوظا من 592558 كم سنة 2015 إلى 2140724كم سنة 2016، ما يُفسر بالتحكم في حوادث المرور مع توقف عن العمل بصفر حادث.
- سجلت المديرية في مجال عدد بطاقات الملاحظة والتبليغ عن الخطر إرتفاعا محسوسا من 361 بطاقة سنة 2015 الى 1579 بطاقة سنة 2016، ما يفسر عمل مصالح HSE على تدنئة الحوادث وأخطارها.كما شهدت الزيارات الطبية الدورية ارتفاعاملحوظا بـــ51 زيارة طبية من نفس السنة.

2. تشخيص محور الإنجازات المادية (العمليات الداخلية) :

تضمن الشكل العام للوحة القيادة الخاصة بمحور العمليات الداخلية، ما تم تحقيقه للزبون سوناطراك الشركات البترولية الدولية IOC ، الموضحة في الجدول رقم (2-2).

تم اعداد هذه اللوحة بالتنسيق مع مديريات : QHSE، المالية والمحاسبة، و تم الأخذ بعين الإعتبار أثناء إعداد اللوحة مايلي : إجراءات QHSE و المعايير البيئية : ISO 9001، ISO 14001، ISO 45001، والتنظيمات السارية المعمول بها. اذ تؤدي العمليات المتضمنة للوحة القيادة في النهاية إلى ضمان توفير خدمة في مستوى متطلبات الزبون.

الجدول رقم (2-2): محور لوحة القيادة الخاصة بالانجازات المادية المحققة لسنة 2016

المؤشر			النتيجة المحققة للسنة السابقة 2015	النتيجة المتوقعة للسنة الحالية 2016	النتيجة المحققة للسنة الحالية 2016	المعدل المحقق	الفرق
الانجازات المادية المحققة مع كل زبون	Sonatrach	OH	223	228	250	110%	19%
		CH	496	492	526	107%	26%
		PLT+DHV	119	66	20	30%	-71%
		RDC	58	68	146	215%	161%
		TCP	4	0	0	100	NA
		VSP	30	44	93	211%	232%
		DST	123	128	143	112%	16%
		Others	1	120	59	49%	NA
		Total	1054	1146	1237	108%	37%
	IOC	OH	0	0	1	1000	-92%
		CH	06	108	120	111%	40%
		PLT+DHV	01	61	67	110%	29%
		RDC	01	28	2	7%	-33%
		TCP	0	11	4	36%	0%
		VSP	0	2	0	5%	-100%
		DST	0	0	0	100	0
		Others	0	0	1	1000	0%
		Total	08	210	195	93 %	21 %
Total			**1062**	**1356**	**1432**	**106 %**	**35 %**

المصدر: من اعداد الطالبة، انطلاقا من وثائق المؤسسة.

أظهرت لوحة القيادة الممثلة في الجدول رقم (2-2)، النتائج التالية :

- تحقيق مختلف متطلبات العميل سوناطراك وباقي الزبائن بنسب متفاوتة بين ماتم توقعه وما تم تحقيقه في سنة 2016 وفي نفس الوقت مقارنة مع السنة السابقة 2015. حيث أن عدد العمليات المتوقعة إجمالاً كانت بـــ 1356 عملية وما تم تحقيقه وصل إلى 1432 عملية أي بزيادة قدرها 76 عملية منجزة مع كل الزبائن. وهذا ما لوحظ من خلال عدد ساعات العمل الكلية في المحور السابق(محور HSE).
- وصلت نسبة العمليات المنجزة 106% ومعدل الفرق 35% وهذا مايبرر تزايد عدد طلبيات العمليات والأنشطة من طرف الزبائن على المشروع المشترك HESP.

3. تشخيص المحور المالي للوحة القيادة للمشروع المشترك سنة 2016 :

ضم هذا المحور أربع (04) محاور فرعية لقياس الأداء بالمشروع المشترك HESP؛ حيث صياغة لوحة القيادة كانت بالتنسيق المصالح: الجودة والصحة والسلامة البيئية، تقنيات البيع، المالية والمحاسبة. تمثلت هذه المحاور الفرعية في:

- رقم الاعمال المحقق مع كل زبون؛
- رقم الاعمال المحقق لكل نشاط؛
- جدول حساب النتائج TRC؛
- قيمة الاستخدامات الثابتة.

كما أن إعداد لوحة القيادة للمحور المالي يتطلب أيضا التنسيق بين مختلف المصالح والذي تدخل ضمنه ما يلي : المخطط السنوي ، الميزانية، مخطط الصيانة الوقائية، طلبات العمل، وصل الطلب، أمر بالخدمة، مخطط الشراء، تقرير ما قبل التشخيص، متطلبات الزبون، التنظيمات والقوانين المعمول بها ... إضافة إلى المعايير البيئية : ISO 9001 – ISO 14001 (2004) – ISO 45001(2007)، (قوانين، HSE سوناطراك). التاهيل والشهادات ومدى مطابقة الاشغال، إحترام الآجال. وفقاً لمايلي نقوم بعرض النتائج وتشخيصها حسب كل محور فرعي:

1.3 تشخيص محور رقم الاعمال لكل زبون :

ميز الجانب المالي والممثل في لوحة قيادة رقم الاعمال لكل زبون والممثلة في الجدول رقم (2-3)، تباينا في النتائج من خلال العمليات الداخلية المنجزة سواء بين السنتين 2015 و2016، أو من خلال التوقعات المبنية. حيث أن العمليات الداخلية المنجزة مع الزبون سوناطراك والمعبر عنها ماليا بوحدة KDA عرفت زيادة بنسبة 22 % عما كان متوقعا، في حين أن النتيجة المحققة مع باقي الزبائن IOC سجلت انخفاضاً عن ماتم توقعه سابقاً بنسبة 3%. لكن اجمالا فان رقم الاعمال المحقق عرف ارتفاعاً بنسبة 24%.

الجدول رقم (2-3) : المحور المالي للوحة القيادة لسنة 2016 (رقم الاعمال لكل زبون)

المؤشر			النتيجة المحققة للسنة السابقة2015	النتيجة المتوقعة لسنة 2016	النتيجة المحققة لسنة 2016	المعدل المحقق	الفرق
رقم الاعمال المحقق مع كل زبون	Sonatrach	OH	767.8	795.8	866.7	109%	13%
		CH	1091.1	976.5	1309	134%	20%
		PLT+DHV	137.5	131.6	57.9	44%	-58%
		RDC	24.7	25.9	89.8	347%	264%
		TCP	0	0	0	100	NA
		VSP	49.1	72.5	145.3	200%	196%
		DST	387.7	412.8	525.8	127%	36%
		Others	0	180	164.8	92%	NA
		Total	**2457.9**	**2595.3**	**3159.2**	122%	29%
	IOC	OH	63.1	59.2	7.5	13%	-88%
		CH	466.4	452.9	734.8	162%	58%
		PLT+DHV	315.9	245.8	220.5	90%	-30%
		RDC	0.2 -	35.2	1.2	3%	-736%
		TCP	108.7	304.6	114.5	38%	5%
		VSP	10.1	11	0	0.9	-100%
		DST	0	0	0	100	NA
		Others	1.2	0	0	100	-100%
		Total	**965.3**	**1108.7**	**1078.5**	**97 %**	**12 %**
Total			**3423.2**	**3704**	**4237.7**	**114 %**	**24 %**

المصدر: من اعداد الطالبة، انطلاقا من وثائق المؤسسة.

2.3 تشخيص محور رقم الأعمال لكل نشاط :

الجدول رقم (2-4) : المحور المالي للوحة القيادة لسنة 2016 (رقم الاعمال لكل نشاط)

		النتيجة المحققة للسنة السابقة 2015	النتيجة المتوقعة للسنة الحالية2016	النتيجة المحققة للسنة الحالية2016	المعدل المحقق	الفرق
رقم الاعمال المحقق لكل نشاط	OH	830911	855012	874179	102%	5%
	CH	1557532	1429404	2043750	143%	31%
	PLT+DHV	453460	377388	278378	74%	-39%
	RDC	24463	61092	90995	149%	272%
	TCP	108667	304572	114485	38%	5%
	VSP	59203	83640	145300	174%	145%
	DST	387737	412836	525782	127%	36%
	Others	1233	180000	164838	92%	13266%
	Total	3423206	3703944	4237707	114 %	24 %

المصدر: من اعداد الطالبة، انطلاقا من وثائق المؤسسة.

من خلال الجدول السابق رقم (4.2) نلاحظ أن النتيجة المالية (رقم الاعمال) المحققة شهدت زيادة بنسبة 114% عما كان متوقعا وكذلك زيادة عن السنة السابقة 2015 بـــ 814501 KDA. وهذا ما يفسره زيادة عدد الطلبيات من طرف الزبائن وعدد العمليات المنجزة وكذا ساعات العمل الكلية.

3.3 تشخيص محور جدول حساب النتائج TRC :

الجدول رقم (2-5) : لوحة القيادة للمحور المالي للوحة القيادة لسنة 2016 (حساب النتائج TRC)

	المؤشر	النتيجة المحققة لسنة 2015	النتيجة المتوقعة للسنة الحالية 2016	النتيجة المحققة 2016	المعدل المحقق	الفرق
جدول حسابات النتائج	I.انتاج السنة المالية	3695122	3703941	4236298	114%	15%
	المشترياتالمستهلكة	-406569	-456246	-476672	104%	17%
	خدمات خارجيةواستهلاكات أخرى	-1303946	-1062330	-1310586	123%	1%
	II. الاستهلاك السنوي	-1710515	-1518576	-1787258	118%	4%
	III.القيمة المضافة للاستغلال	1984607	2185365	2449040	112%	23%
	أعباء المستخدمين	-803108	-810073	-945509	117%	18%
	الرسوموالضرائب والمدفوعات المماثلة	-86605	-83529	-99451	119%	15%
	IV. فائض التشغيل الإجمالي	1094894	1291763	1404080	109%	28%
	منتجات تشغيل أخرى	22074	0	26675	/	21%
	مصاريف تشغيل أخرى	-94091	-82170	-148249	180%	58%
	المخصصات للإهتلاكات والمؤونات وخسائر القيمة	-937522	-938915	-1024680	109%	9%
	استرجاع على خسائر القيمة	4063	0	14527	/	258%
	V. النتيجةالعملياتية	89418	270678	272353	101%	205%
	منتجات مالية	2558	0	3788	/	48%
	مصاريف مالية	-26262	-10010	-9866	99%	-62%
	VI. النتيجة المالية	-23704	-10010	-6078	61%	-74%
	VII. النتيجة العادية قبل الضرائب	65714	260668	266275	102%	305%
	الضرائب الواجب دفعها عن النتائج العادية	-26928	-67774	-69232	102%	157%
	الضرائب المؤجلة(تغيرات) عن النتائج العادية	7344	/	/	/	/
	VIII.النتيجة الصافية	46130	192894	197043	102%	327%

المصدر: من اعداد الطالبة، انطلاقا من وثائق المؤسسة.

يعتبر جدول حساب النتائج أحد الكشوف المالية التي تعتمدها المؤسسة في حساب صافي نتيجة السنة المالية بعد القيام بأعمال نهاية السنة. حيث يُعتمد في حسابها على توفر بعض العناصر المكونة له مثل : انتاج واستهلاك السنة المالية، المنتجات والاعباء المالية، عناصر إضافية ... والجدول (2-5) يوضح حساب النتائج الواردة ضمن لوحة القيادة لسنة 2016.

شهدت النتيجة الصافية في الجدول للسنة المالية 2016 إرتفاعاً كبيراً مقارنة بسنة 2015؛ حيث وصلت إلى KDA 197043 سنة 2016 ، أي أربعة أضعاف أومانسبته 327% . وبالمقارنة مع ما كان متوقعاً من نفس السنة شهد ارتفاعا بـــ KDA 4149 بزيادة قدرها 102%. وهذا ما يفسر من خلال ارتفاع رقم الأعمال الإجمالي وكذا انخفاض والتحكم في التكاليف الكلية المتمثلة في الاستهلاك السنوي، القيمة المضافة للاستغلال.

4.3 تشخيص لوحة القيادة للمحور المالي (محور قيمة الاستخدامات الثابتة):

الجدول رقم (2-6) : المحور المالي للوحة القيادة لسنة 2016 (قيمة الإستخدامات الثابتة)

	المؤشر	النتيجة المحققة 2015	النتيجة المتوقعة 2016	النتيجة المحققة 2016	المعدل المحقق	الفرق
طبيعة الاستثمارات	معدات الانتاج	698369	698369	1217887	174%	%74
	معدات الصيانة	69880	69880	11581	17%	%83-
	المعدات المتداولة	122300	122300	8285	7%	%93 -
	معدات الاعلام الالى	2950	2950	4858	165%	%65
	معدات الاتصالات	0	0	244	NA	/
	اثاث المكاتب	7451	7451	5795	78%	%13-
	معدات متنوعة	10200	10200	20253	199%	99%
	معدات الصحة والسلامة والبيئة	400	400	470	117%	17%
	البنى التحتية	102603	102603	55624	54%	46-%
	مشاريع		/	/	/	/
	المجموع	1014153	1014153	1324997	131%	%31

المصدر: من إعداد الطالبة، إنطلاقا من وثائق المؤسسة.

وضحت لوحة القيادة قيمة الاستخدامات الثابتة (طبيعة الاستثمارات) كأحد مكوناتها قيم مختلف التثبيتات من معدات وأدوات ومشاريع إستثمارية، حيث كانت النتائج المعطاة كما هي مدونة في الجدول (2-6).

شهدت قيم مختلف العناصر المكونة للإستخدامات الثابتة ضمن الميزانية الوظيفية الواردة في لوحة القيادة لسنة2016 تطورا ملحوظ، حيث إرتفعت قيم معدات الإنتاج من 698369 KDA سنة 2015 إلى 1217887 KDA سنة 2016 أي بزيادة قدرها 174% وهذا ما يفسره زيادة عدد ساعات العمليات الكلية في العمليات الداخلية، وبالتالي المشروع هو في حاجة إلى استثمارت جديدة هذا من جهة، ومن جهة أخرى التحكم في مصاريف الصيانة والذي ظهر جليا من خلال إنخفاض تكاليف الصيانة من 69880 KDA سنة 2015 (وهي نفس النتيجة التي كانت متوقعة لسنة 2016) إلى 11581 KDA سنة 2016 أي بإنخفاض 06 مرات عن ما كانت عليه السنة السابقة (وهذا ما ظهر من خلال نتيجة السنة المالية في جدول حساب النتائج TRC).

4. تشخيص المحور المهني والتكوين للوحة القيادة للمشروع المشترك سنة 2016 :

تحتوي لوحة القيادة على محورين أساسيين هما الأصناف المهنية للعمال، والتكوين. تؤدي العمليات في النهاية الى ضمان تشغيل عامل كفء بخبرة ومهارات في مستوى تطلعات المؤسسة واستراتيجيتها في احسن الشروط من حيث (الوقت، الامن والتكلفة).

وكغيرها من لوحات القيادة المطبقة بالمؤسسة، كانت صياغة لوحة القيادة بالتنسيق بين مصلحة الموارد البشرية ، التكوين، المالية والمحاسبة، QHSE . حيث كان شكل لوحة القيادة في الأخير كما هو مبين في الجدول رقم (2-7).

لصياغة لوحة القيادة الخاصة بالمحور المهني والتكوين تُستخدم عدة وسائل ومراجع نذكر منها : متطلبات التعاقد، متطلبات HSE، المتطلبات التقنية والتظيمية، دليل العمليات والإجراءات الخاصة بقواعد HSE إضافة الى :

- مخطط الأعباء التنبؤي ؛
- الميزانية؛
- حاجيات الزبون؛
- العقود والاتفاقيات؛
- نتائج قياس وتحليل الأداء (السابق).

الجدول رقم (2-7) : لوحة القيادة للمحور المهني والتكوين لسنة 2016

المؤشر			التيجة المحققة 2015	النتيجة المتوقعة 2016	النتيجة المحققة 2016	المعدل المحقق	الفرق
الاصناف المهنية الاجتماعية	العمال الدائمين	إطارات	87	82	87	106%	0
		أعوان التحكم	14	13	11	85%	-3
		أعوان التنفيذ	1	1	1	100%	0
		اجمالي الدائمين	**102**	**96**	**99**	**103%**	**-3**
	العمال المؤقتين	إطارات	57	68	63	963%	6
		أعوان التحكم	40	41	41	100%	1
		أعوان التنفيذ	39	58	46	79%	7
		إجمالي المؤقتين	**136**	**167**	**150**	**90%**	**14**

المؤشر	النتيجة المحققة سنة 2015		النتيجة المتوقعة 2016		النتيجة المحققة 2016		نسبة المتحقق	
	عدد	التكلفة	عدد	تكلفة	عدد	تكلفة	عدد	تكلفة
تكوين تقني متخصص	/	/	10	154	8	1215	/	/
تكوين تقني بالخارج	6	49 326	8	61 399	6	2 104	25%	3%
تكوين مكمل	15	2 144	20	1 110	30	7153	105%	/
ملتقيات	/	/	20	300	/	/	/	/
اجمالي التكوين	21	51 470	58	62 963	44	10472	60%	14%

المصدر : من إعداد الطالبة، إطلاقا من وثائق المؤسسة.

وضحت لوحة القيادة السابقة الخاصة بالمحور المهني (الأصناف المهنية) من حيث عدد العمال في المشروع المشترك HESP (دائمين ومؤقتين)، وتصنيفهم الى (إطارات، أعوان التنفيذ وأعوان التحكم).والتي من خلالها نسجل النقاط التالية:

- وصل إجمالي عدد العمال سنة 2016 إلى 238 عامل بينما سجلت توقع إرتفاع عدد العمال سنة 2016 إلى 263 عامل أي بزيادة قدرها 25 عامل ما بين دائمين (06 عمال) ومؤقتين (31 عامل). في حين بلغ عدد العمال الإجمالي سنة 2016، 249عامل منهم 99 عامل دائم و150 عامل مؤقت. ما يُوضح إعتماد المشروع المشترك على توظيف العمال المؤقتين بنسبة أكبر.
- بالنسبة لعملية التكوين والرسكلة، فقد إعتمدت HESP على عدة أصناف للتكوين نذكر منها :

- **تكوين تقني متخصص:** عدد العمال المتوقع تكوينهم 10 عمال لكن المؤسسة قامت فقط بتكوين 08 عمال؛
- **تكوين تقني بالخارج:** عدد العمال المتوقع تكوينهم 08 عمال بتكلفة KDA 61399، في حين ان المحقق هو 06 عمال بتكلفة KDA 2104. ما يفسر عدم تنفيذ مخطط التكوين المتوقع؛
- **تكوين مكمل** : شهد عدد العمال المتوقع متابعتهم تكوين مكمل (للترقية) 20 عامل بتكلفة KDA 1110. بينما سجل العدد المحقق 30 عامل بتكلفة KDA 7153 ، أي أن التكاليف تم التحكم فيها وتخفيضها مع زيادة في عدد العمال المكونين (نتيجة إيجابية).

- إجمالا يمكن القول أن تكوين العمال المتوقع كان 58 عامل بتكلفة KDA 62963 في حين تم تكوين 44 عامل بتكلفة KDA 10472، حيث تم تسجيل إنخفاض وتحكم في تكاليف التكوين مع إنخفاض في عدد العمال المكونين بـــ 14 عاملاً دون تكوين.

5. تشخيص محور الجودة للوحة القيادة لسنة 2016 :

الجدول رقم (2-8) : لوحة القيادة الخاصة بمحور الجودة للوحة القيادة لسنة 2016

المؤشر			النتيجة المتوقعة 2016	النتيجة المحققة 2016	المعدل المحقق	الفرق
جودة اداء الأعمال	إجمالي الأعمال			92	95,7	/
	غير منتج (عمل بدون انتاج)			4	95,7	/
	إجمالي مدة العمليات			1284	/	/
	وقت غير منتج		/	27	/	/
	ساعات عمل بدون انتاج	OMRI	/	18	/	/
		RDT	/	6	/	/
		BSAT	/	2	/	/
		GTET	/	1	/	/
		Total	/	**27**	/	/
	الأنشطة الغير منتجة	OMRI	/	1	/	/
		RDT	/	1	/	/
		BSAT	/	1	/	/
		GTET	/	1	/	/
		Total	/	**4**	/	/

المصدر : من إعداد الطالبة، إنطلاقا من وثائق المؤسسة

إعتمدت صياغة مؤشرات لوحة القيادة الخاصة بمحور الجودة ، حسب مسؤول قسم QHSE مختلف العمليات التي تقوم بها من خلال : جودة الاعمال، الوقت الضائع، الوقت غير المنتج (المثمر). في حين أن الشكل العام والمعتاد العمل به كان وفق الجدول (2-8).

ما يمكن ملاحظته ، أن قيم الأداء المتوقع لجودة الاعمال والمهام المنجزة لا توجد من المصدر، ولا توجد أيضا معلومات حول أداء الاعمال لسنة 2015 حيث يمكن القول أن الأنشطة المنجزة المعطاة سيتم مقارنتها مع السنة الموالية 2017.

6. تشخيص محور الزبائن للوحة القيادة لسنة 2016 :

أعطى جدول محور الزبائن معطيات حول الشكاوي والاحتجاجات المقدمة من طرف الزبائن ومعالجتها مع مراعاة لمدة المعالجة وكذا رضا الزبائن.

الجدول رقم (2-9) :لوحة القيادة لمحور الزبائن سنة 2016

المؤشر	النتيجة المتوقعة 2016	النتيجة المحققة 2016
عدد الشكاوي	/	2
تغطية الشكاوي	/	0
معدل معالجة الاحتجاجات	/	0%
الفرق	/	/

المصدر : من إعداد الطالبة، إنطلاقا من وثائق المؤسسة.

سجل المشروع المشترك تقديم احتجاجين من طرف الزبائن خلال سنة 2016 وهو عدد مقبول جدا، لكن عملية المعالجة لم تتم خلال هذه السنة. وهو ما يؤثر على رضا الزبائن من جهة، وخسارة المؤسسة لنسبة من الحصة السوقية من جهة أخرى.

المطلب الثاني: تشخيص لوحة القيادة للمشروع المشترك لسنة 2017

شهدت صياغة لوحة القيادة للمشروع المشترك لهذه السنة نفس المحاور والمعايير تمثلت في ستة (06) محاور، كما شهدت تغييرا من حيث النتائج يمكننا تفصيلها في ما يلي :

1. تشخيص محور الصحة، السلامة و البيئة HSE :

تضمنت لوحة القيادة في محور HSE نفس المعايير والمؤشرات لقياس الأداء مع اختلاف في النتائج، حيث يُظهر الجدول الموالي ذلك.

الجدول رقم (2-10): لوحة القيادة لمحور الوقاية، السلامة والبيئة HSE سنة 2017

المؤشر	النتيجة المحققة السنة السابقة 2016	النتيجة المتوقعة للسنة الحالية 2017	النتيجة المحققة للسنة الحالية 2017	المعدل المحقق	الفرق
عدد ساعات العمل الكلية	851 301	/	893011	/	%5
عدد الوفيات	0	0	0	100	0
عدد الحوادث المهنية مع التوقف عن العمل	3	/	2	/	%33-
عدد الحوادث المهنية دون التوقف	4	0	13	/	%225
عدد أيام العمل الضائعة	61	/	31	/	%49-
حوادث المرور مع توقف العمل	0	0	0	100	0
عدد الكيلومارات المقطوعة بدون حوادث	61	/	77	NA	%26
عدد الكيلومترات المقطوعة (المناولة) بدون حوادث	2 140 724	/	4665689	/	%118
معدل تكرار الحوادث	3,52	/	2,24	/	%36-
معدل الخطورة	0,07	/	0,03	/	%57-
بطاقة الملاحظة والتبليغ بالخطر HOC card	1579	/	2442	/	%55
الزيارات الطبية الدورية	424	/	384	/	%9-

المصدر: من اعداد الطالبة، انطلاقا من وثائق المؤسسة.

تهدف عمليات مجال HSE إلى تحقيق هدف تدنئة حوادث العمل والنشاط ضمن أحسن الشروط من حيث : المدة، التكلفة، الجودة،. تتضمن لوحة القيادة الخاصة بمحور HSE على مؤشرات ناتجة عن عمليات وخطط لتنفيذ برامج الحماية والسلامة والبيئة، إنطلاقا مما تم تسجيله لسنة 2017، لاحظنا أن النتيجة المحققة لم تقابلها نتيجة متوقعة بسبب عدم توفر المعطيات من المصدر لذلك لايمكن قياس الأداء في هذه الحالة. لكن من الممكن مقارنة النتائج مع السنة السابقة 2016، وعليه نسجل النقاط التالية :

- زيادة عدد ساعات العمل الكلية بـــ : 41710 ساعة، أين تم تسجيل إنخفاض في عدد العمليات الكلية مقارنة بالسنة السابقة 2016؛
- عدم تسجيل أي حالة وفاة، وهي نفس حصيلة السنة السابقة 2016؛
- تسجيل انخفاض في عدد الحوادث المهنية مع توقف عن العمل بحادث واحد ، حيث سجلت حادثين (2) سنة2017 ، و 03 حوادث سنة 2016؛

- تضاعف عدد الحوادث المهنية دون التوقف عن العمل الى أكثر من ثلاث مرات، من04 حوادث سنة 2016 إلى 13 حادث لسنة 2017؛
- إنخفاض عدد أيام العمل الضائعة من 61 يوما في سنة 2016 إلى 31 يوما سنة 2017؛
- شهدت الكيلومترات المقطوعة دون تسجيل حوادث تطوراً ملحوضا ، من 2140724 كم سنة 2016 إلى 4665689كم سنة 2017، أي بزيادة قدرها 2524965 كم، ما يُفسر بالتحكم في حوادث المرور بصفر حادث؛
- انخفاض في معدل تكرار الحوادث من 3.52 سنة 2016 إلى 2.24 سنة 2017 أي بنسبة 36%، كذلك بالنسبة لمعدل الخطورة أين إنخفض من من 0.07 سنة 2016 إلى 0.03 سنة 2017.
- تسجيل ارتفاع في عدد بطاقات التبليغ عن الخطر من 1579 بطاقة سنة 2016 إلى 2442 بطاقة سنة 2017، ما يفسر عمل مصالح HSE على تدنئة الحوادث وأخطارها.كما شهدت الزيارات الطبية الدورية انخفاضا بـــ40 زيارة .

2. تشخيص لوحة القيادة لمحور الإنجازات المادية (العمليات الداخلية) سنة 2017 :

بقي الشكل العام لمحور العمليات الداخلية كما شهدته السنة السابقة 2016، إذ تضمن ما تم تحقيقه للزبون سوناطراك وما تم تحقيقه لباقي الزبائن كما يلي :

الجدول رقم (2-11) : محور لوحة القيادة الخاصة بالانجازات المادية المحققة لسنة 2017

المؤشر			النتيجة المحققة للسنة السابقة 2016	النتيجة المتوقعة للسنة الحالية 2017	النتيجة المحققة للسنة الحالية 2017	المعدل المحقق	الفرق
الإنجازات المادية المحققة مع كل زبون	Sonatrach	OH	250	296	218	74%	-13%
		CH	526	552	524	95%	1%
		PLT+DHV	20	35	20	57%	-23%
		RDC	146	152	121	80%	-17%
		TCP	0	0	2	NA	NA
		VSP	93	82	97	118%	4%
		DST	143	66	158	239%	10%
		Others	59	96	57	59%	-3%
		Total	1237	1279	1197	94%	-3%
	IOC	OH	1	0	0	100	-100%
		CH	120	108	148	137%	23%
		PLT+DHV	67	61	51	84%	-18%

		RDC	2	28	0	0%	-100%
		TCP	4	4	0	0%	-100%
		VSP	0	2	0	0%	NA
		DST	0	0	0	NA	NA
		Others	1	0	3	NA	200%
		Total	195	203	202	100 %	06 %
الإجمالي			**1432**	**1482**	**1399**	**94.4 %**	**23.4 %**

المصدر: من إعداد الطالبة، إنطلاقا من وثائق المؤسسة.

أعطت نتائج العمليات المتضمنة للوحة القيادة المحصل عليها من الجدول السابق تحقيق نسب متفاوتة بين ماتم توقعه وما تم انجازه وفي نفس الوقت مقارنة مع السنة السابقة 2016.

- حقق المشروع المشترك HESP، 1482 عملية منجزة سنة 2017، في حين قدرت 1482 عملية لهذه السنة، أي بفارق قدره 83 عملية منجزة مع كل الزبائن تحديدا في كل من عمليات (PLT+DHV ,CH, OH)؛
- حققت نسبة العمليات المنجزة 94.4%، ومعدل الفرق بـــ 23.4%؛ وهذا مايُبرر بانخفاض عدد طلبيات العمليات والأنشطة من طرف الزبائن على المشروع المشترك HESP.والذي قد يكون من المحتمل بسبب عدم معالجة احتجاجات الزبائن للسنة الماضية أين سجلنا معدل معالجة الاحتجاجات بصفر بالمئة.

3. تشخيص المحور المالي للوحة القيادة للمشروع المشترك سنة 2017 :

ضم هذا المحور أربعة محاور فرعية لقياس الأداء بالمشروع المشترك HESP؛ كما كانت عليه في سنة 2016.

1.3تشخيص محور رقم الاعمال لكل زبون لسنة 2017 :

الجدول رقم (2-12) : المحور المالي للوحة القيادة لسنة 2017 (رقم الاعمال لكل زبون)

رقم الاعمال المحقق مع كل زبون		المؤشر	النتيجة المحققة للسنة السابقة 2016	النتيجة المتوقعة للسنة الحالية 2017	النتيجة المحققة للسنة الحالية 2017	المعدل المحقق	الفرق
	Sonatrach	OH	866.7	1008.5	772.7	77%	-11%
		CH	1309	1548.2	1488.0	96%	14%
		PLT+DHV	57.9	102.4	73.3	72%	27%
		RDC	89.8	93.7	117.5	125%	31%
		TCP	0	0.0	13.9	NA	NA
		VSP	145.3	126.0	139.3	111%	-4%
		DST	525.8	245.8	644.1	262%	23%
		Others	164.8	145.4	215.4	148%	31%
		Total	3159.2	3270.0	23464.	106%	10%
	IOC	OH	7.5	59.2	0.0	0%	-100%
		CH	734.8	452.9	778.4	172%	6%

-17%	74%	183.0	245.8	220.5	PLT+DHV		
-100%	0%	0.0	119.4	1.2	RDC		
-100%	0%	0.0	35.2	114.5	TCP		
NA	0%	0.0	11.1	0	VSP		
NA	100	0.0	0.0	0	DST		
NA	NA	31.4	0.0	0	Others		
-8%	108%	992.8	6923.	1078.5	Total		
-11%	**77%**	**4457**	**4193.6**	**4237.7**	Total		

المصدر: من إعداد الطالبة، إنطلاقا من وثائق المؤسسة.

ميز الجانب المالي والممثل في هذه اللوحة برقم الاعمال المحقق مع كل زبون من خلال العمليات الداخلية المحققة تباينا في النتائج سواء بين السنتين أو من خلال التوقعات المبنية، وعليه سجلنا أهم نقطتين :

- شهدت العمليات الداخلية المنجزة مع الزبون سوناطراك والمعبر عنها ماليا بوحدة KDA (الف دج) زيادة بنسبة 10 % عما كان متوقعا، في حين أن النتيجة المحققة مع باقي الزبائن (الشركات البترولية الأجنبية IOC) منخفضة بالنسبة للقيمة المقدرة، بنسبة 08%.
- إجمالاً فان رقم الاعمال المحقق عرف انخفاضا بنسبة 11% عن السنة السابقة ولكن حسب ما كان متوقعا فقد عرف ارتفاعا بقيمة 263.4 KDA.

2.3 تشخيص محور رقم الاعمال لكل نشاط لسنة 2017:

الجدول رقم (2-13) : المحور المالي للوحة القيادة لسنة 2017 (رقم الاعمال لكل نشاط)

		النتيجة المحققة للسنة السابقة2016	النتيجة المتوقعة للسنة الحالية2017	النتيجة المحققة للسنة الحالية2017	المعدل المحقق	الفرق
رقم الاعمال المحقق لكل نشاط	OH	874179	10677	7727	72%	%100 -
	CH	2043750	20011	22664	113%	%100 -
	PLT+DHV	278378	3482	2563	74%	%100 -
	RDC	90995	2131	1175	55%	%100-
	TCP	114485	352	139	39%	%100-
	VSP	145300	1371	1393	101%	%100-
	DST	525782	2458	6441	262%	%100-
	Others	164838	1454	2468	170%	%100-
	Total	**4237707**	**4193600**	**4457000**	**106%**	%89-

المصدر: من اعداد الطالبة، انطلاقا من وثائق المؤسسة.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن النتيجة المالية (رقم الاعمال) المحققة شهدت زيادة بنسبة 6% عن ما كان متوقعا وكذلك زيادة عن السنة السابقة بـــ 219293 KDA .

وهذا ما يفسر بزيادة عدد الطلبيات من طرف الزبائن وعدد العمليات المنجزة وكذا ساعات العمل الكلية.

3.3. تشخيص جدول حساب النتائج TRC:

يُعتمد في حساب نتيجة السنة المالية الصافية على توفر بعض العناصر المكونة جدول حساب النتائج مثل : انتاج واستهلاك السنة المالية، المنتجات والاعباء المالية، عناصر إضافية ... ويوضح الجدول الموالي حساب النتائج الواردة ضمن لوحة القيادة لسنة 2017.

الجدول رقم (2-14) : المحور المالي للوحة القيادة لسنة 2017 (حساب النتائج TRC)

	المؤشر (المعيار)	النتيجة المحققة 2016	النتيجة المتوقعة للسنة الحالية 2017	النتيجة المحققة 2017	المعدل المحقق	الفرق
جدول حسابات النتائج	I.انتاج السنة المالية	4236298	4193520	4456931	%106	%06
	المشترياتالمستهلكة	-476672	473952	617826	130%	30%
	خدمات خارجية واستهلاكات أخرى	-1310586	1341156	1593835	119%	22%
	II. الاستهلاك السنوي	-1787258	1815108	2211661	122%	24%
	III.القيمة المضافة للاستغلال	2449040	2378412	2245271	94%	-8%
	أعباء المستخدمين	-945509	927024	973068	105%	3%
	الرسوموالضرائب والمدفوعات المماثلة	-99451	92388	100536	109%	1%
	IV. فائض التشغيل الإجمالي	1404080	1359000	1171667	86%	-16%
	منتجات تشغيل أخرى	26675	-	233446	-	775%
	مصاريف تشغيل أخرى	-148249	2484	8344	336%	21%
	المخصصات للإهتلاكات والمؤونات وخسائر القيمة	-1024680	1010568	1083088	107%	5%
	استرجاع على خسائر القيمة	14527	-	1882	-	-
	V. النتيجةالعملياتية	272353	345948	315564	91%	-23%
	منتجات مالية	3788	-	4113	-	9%
	مصاريف مالية	-9866	10008	10948	109%	11%
	VI. النتيجة المالية	-6078	10008	6835	68%	12%
	VII. النتيجة العادية قبل الضرائب	266275	335940	308728	92%	-23%
	الضرائب الواجب دفعها عن النتائج العادية	-69232	87344	77472	89%	-39%
	الضرائب المؤجلة(تغيرات) عن النتائج العادية	/	-	12502	-	-173%
	VIII.النتيجة الصافية	197043	248596	218754	88%	-25%

المصدر: من إعداد الطالبة، إنطلاقا من وثائق المؤسسة.

يتضح من خلال الجدول ان النتيجة الصافية للسنة المالية 2017 شهدت إرتفاعا مقارنة بسنة 2016، حيث وصلت إلى KDA 218754 سنة 2017، وسجلت KDA 197043 سنة 2016، أي زيادة بنسبة 11%، وهذا راجع إلى إرتفاع في رقم الاعمال الإجمالي وانخفاض وتحكم في التكاليف الكلية. وبمقارنة النتائج المحققة مع القيم مقدرة لسنة 2017، نسجل انخفاض بنسبة 12% بمعنى تحقيق 88% مما هومتوقع، ونفسر هذا بعدم بناء تقديرات وتوقعات صحيحة.

4.3. تشخيص محور قيمة الاستخدامات الثاتبتة :

وضحت لوحة القيادة قيمة الاستخدامات الثابتة (طبيعة الاستثمارات) كأحد مكوناتها، قيم مختلف التثبيتات من معدات وأدوات ومشاريع إستثمارية، حيث سجلت النتائج المعطاة في الجدول الموالي :

الجدول رقم (2-15) : المحور المالي للوحة القيادة لسنة 2017 (قيمة الاستخدامات الثابتة)

المؤشر		النتيجة المحققة 2016	النتيجة المتوقعة 2017	النتيجة المحققة 2017	المعدل المحقق	الفرق
طبيعة الاستثمارات	معدات الانتاج	1217887	1 116 828	789 564	71%	%35-
	معدات الصيانة	11581	31 987	7 149	22%	%38-
	المعدات المتداولة	8285	151 320	38 169	25%	%360
	معدات الاعلام الالى	4858	14 200	8 454	60%	%74
	معدات الاتصالات	244	0	0	100%	%100
	اثاث المكاتب	5795	5 049	7 208	143%	%24
	معدات متنوعة	20253	17 110	22 337	131%	%10
	معدات الصحة والسلامة والبيئة	470	1200	0	0%	%0
	البنى التحتية	55624	133 515	37 659	28%	%32-
	مشاريع	/	0	0	100	
	المجموع	**1324997**	**1 471 209**	**910 539**	**62%**	**%31**

المصدر: من إعداد الطالبة، إنطلاقا من وثائق المؤسسة.

شهدت قيم مختلف العناصر المكونة للاستخدامات الثابتة ضمن الميزانية الوظيفية الواردة في لوحة القيادة لسنة 2017، انخفاض قيم معدات الإنتاج من KDA 1217887 سنة 2016 إلى KDA 789564 سنة 2017 أي بنسبة قدرها 29% وهذا ما يفسر بانخفاض الاستثمار في معدات وأجهزة الإنتاج الرئيسية

المستخدمة في العمليات الداخلية للمشروع المشترك عكس ما كان مخططا له. إذ زادت عدد ساعات العمليات الكلية في العمليات الداخلية وبالتالي المشروع هو في حاجة الى استثمارت جديدة لكن لم يتم الاستثمار في هذا الجانب.و من جهة أخرى سوء استعمال مصاريف الصيانة والذي ظهر جليا من خلال انخفاض قيمة معدات الصيانة من KDA11581 سنة 2016 إلى KDA 7149 سنة 2017، أي انخفاض بنسبة 39% عن ما كانت عليه، كما ظهر ذلك من خلال نتيجة السنة المالية في حساب النتائج TRC.وفي ما بخصوص التوقعات المبنية، حقق المشروع نسبة 62% من القيم المقدرة.

4. تشخيص المحور المهني والتكوين للوحة القيادة للمشروع المشترك سنة 2017 :

تحتوي لوحة القيادة على محورين أساسيين هما الأصناف المهنية للعمال، والتكوين. حيث كان شكل لوحة القيادة في الأخير كما هو مبين في الجدول الموالي :

الجدول رقم (2-16) : لوحة القيادة للمحور المهني والتكوين لسنة 2017

المؤشر			التيجة المحققة 2016	النتيجة المتوقعة 2017	النتيجة المحققة 2017	المعدل المحقق	الفرق
الاصناف المهنية الاجتماعية	العمال الدائمين	إطارات	87	86	83	%97	-4
		أعوان التحكم	11	9	10	%111	1-
		أعوان التنفيذ	1	1	0	%0	-1
		اجمالي الدائمين	**99**	**96**	**93**	**%97**	**-6**
	العمال المؤقتين	إطارات	63	72	98	%136	35
		أعوان التحكم	41	56	43	%77	2
		أعوان التنفيذ	46	46	60	%130	14
		إجمالي المؤقتين	**150**	**174**	**201**	**%116**	**51**

المؤشر	النتيجة المحققة 2016		النتيجة المتوقعة 2017		النتيجة المحققة 2017		نسبة المتحقق	
	عدد	**التكلفة**	**عدد**	**تكلفة**	**عدد**	**تكلفة**	**عدد**	**تكلفة**
تكوين تقني متخصص	8	1215	/	/	17	12564	/	/
تكوين تقني بالخارج	6	2 104	12	60 000	20	62398	167%	104%
تكوين مكمل	30	7153	50	8 000	34	9424	68%	118%
ملتقيات	/	/	/	/	/	/	/	/
اجمالي التكوين	**44**	**10472**	**62**	**68 000**	**71**	**84386**	**115%**	**124%**

المصدر : من إعداد الطالبة، إنطلاقا من وثائق المؤسسة.

عند قياس الأداء الحالي وجب التطرق إلى نتائج قياس وتحليل الأداء (السابق) ومقارنتها مع الأداء الحالين فمن خلال ذلك نسجل النقاط التالية :

- وضحت لوحة القيادة السابقة الخاصة بالمحور المهني (الأصناف المهنية) من حيث عدد العمال في المشروع المشترك HESP (دائمين ومؤقتين)، وتصنيفهم الى : إطارات، أعوان التنفيذ وأعوان التحكم. إذ وصل إجمالي عدد العمال سنة 2016 إلى 249 عامل و تتوقعت أن يصل عدد العمال لهذه السنة إلى 270 عامل أي بزيادة قدرها 21 عامل ما بين دائمين (03) ومؤقتين (24). في حين بلغ عدد العمال الإجمالي سنة 2017 إلى 294 عامل منهم 93 عامل دائم و 201 عامل مؤقت. ما يُفسر إعتماد المشروع المشترك على توظيف العمال المؤقتين بنسبة أكبر.
- فيما يخص عملية التكوين والتمهين، اعتمدت HESP على عدة أصناف للتكوين نذكر منها:
  - **تكوين تقني متخصص:** عدد العمال الذين تم تكوينهم سنة 2016، 08 عمال، مع عدم وجود معطيات حول مخطط التكوين (توقعات) لسنة،2017 لكن المشروع قام بتكوين 17 عامل، أي تحقيق زيادة في عدد العمال المكونين بـــ 09 عمال مقارنة مع السنة السابقة 2016؛
  - **تكوين تقني بالخارج:** عدد العمال المتوقع تكوينهم، 12 عامل بتكلفة 60000 KDA، في حين أن النتيجة المحققة، تكوين 20 عامل بتكلفة 62398 KDA. وهو ما يفسر بتنفيذ مخطط التكوين المتوقع وبزيادة في عدد العمال مع تحكم نوعي في مصاريف التكوين؛
  - **تكوين مكمل** : حدد عدد العمال المتوقع متابعتهمن من تكوين مكمل (للترقية)، 50 عامل بتكلفة 8000 KDA. في حين حقق 34 عامل بتكلفة 9424 KDA ، أي أن التكاليف إرتفعت مع إنخفاض في عدد العمال المكونين (نتيجة سلبية).
- إجمالا يمكن القول ان تكوين العمال المتوقع، 62 عاملا بتكلفة 68000 KDA في حين تم تكوين 71 عاملا بتكلفة 84386 KDA، تم تسجيل زيادة في تكاليف التكوين الإجمالية مع زيادة في عدد العمال المكونين بـــ 09 عمال.

5. تشخيص محور الجودة للوحة القيادة لسنة 2017 :

ضمت لوحة القيادة الخاصة بمحور الجودة مختلف العمليات التي تقوم بها من خلال : جودة الاعمال، الوقت الضائع، الوقت غير المنتج (المثمر). سجلت النتائج كما يلي :

الجدول رقم (2-17) : لوحة القيادة الخاصة بمحور الجودة للوحة القيادة لسنة 2017

	المؤشر		النتيجة السابقة لسنة 2016	النتيجة المحققة لسنة 2017	المعدل المحقق	الفرق
جودة اداء الأعمال	اجمالي الاعمال		92	1002	92 %	%4-
	غير منتج (عمل بدون انتاج)		4	57	%94	%31-
	اجمالي مدة العمليات		1284	11380,4	%96	%87
	وقت غير منتج		27	380,2	%97	%29-
	ساعات عمل بدون انتاج	OMRI	18	4	/	/
		RDT	6	13	/	/
		BSAT	2	7,4	/	/
		GTET	1	3	/	/
		Total	27	27.4	/	/
	الانشطة غير منتجة	OMRI	1	31	/	/
		RDT	1	1	/	/
		BSAT	1	1	/	/
		GTET	1	2	/	/
		Total	**4**	**35**	/	/

المصدر : من اعداد الطالبة، انطلاقا من وثائق المؤسسة.

ما يمكن ملاحظته من خلال الجدول ، أن قيم الأداء المتوقع لجودة الاعمال والمهام المنجزة غير موجودة من المصدر، وبالتالي عملية المقارنة تكون مع سنة 2016 من حيث الأداء المحقق.

وصل معدل فعالية جودة الأعمال المنجزة لسنة 2017 إلى 94.3 %، مع تسجيل معدل فعالية لمدة إنجاز الأعمال بنسبة 96.66%. في حين معدل جودة أداء الاعمال لسنة 2016 ، 92.03% مع تسجيل معدل فعالية لمدة انجاز الاعمال بنسبة 95.9 %. من خلال ذلك يمكن القول أن هناك تحسن في جودة الأداء عموما بالنسبة للعمليات والأنشطة التي يقوم بها المشروع المشترك HESP لهذه السنة مقارنة بالسنة السابقة.

6. تشخيص محور الزبائن للوحة القيادة لسنة 2017 :

أعطى جدول محور الزبائن معطيات حول الشكاوي والاحتجاجات المقدمة من طرف الزبائن ومعالجتها مع مراعاة لمدة المعالجة وكذا رضا الزبائن. النتائج سجلت كما يلي :

جدول رقم (2-18) : لوحة القيادة لمحور الزبائن 2017

المؤشر	النتيجة المتوقعة 2017	النتيجة المحققة 2017
عدد الشكاوي	/	18
تغطية الشكاوي	/	15
معدل معالجة الاحتجاجات	/	% 84
الفرق	/	- %16

المصدر : من اعداد الطالبة، انطلاقا من وثائق المؤسسة

سجل المشروع المشترك تقديم 18 إحتجاج من طرف الزبائن خلال سنة 2017 وهو عدد مرتفع مقارنة مع ما سجل سنة 2016، التي دونت احتجاجين (02) فقط، لكن عملية المعالجة خلال هذه السنة وصلت إلى 15 عملية معالجة أي بنسبة 84% . وهو ما يؤثر على رضا الزبائن من جهة، وخسارة المؤسسة لنسبة من الحصة السوقية من جهة أخرى، إضافة إلى إنخفاض في رقم الاعمال المحقق.

المطلب الثالث : تشخيص لوحة القيادة للمشروع المشترك لسنة 2018

شهدت صياغة لوحة القيادة للمشروع المشترك لهذه السنة نفس المحاور والمعايير تمثلت في ستة (06) محاور، شهدت تغييرا من حيث النتائج يمكننا تفصيلها في ما يلي:

1. تشخيص محور الصحة، والسلامة البيئة HSE :

تضمنت لوحة القيادة في محور HSE نفس المعايير والمؤشرات لقياس الأداء مع اختلاف في النتائج، حيث يُظهر الجدول الموالي ذلك.

الجدول رقم (2-19) : محور الوقاية، السلامة والبيئة HSE للوحة القيادة سنة 2018

المؤشر	النتيجة المحققة السنة السابقة 2017	النتيجة المتوقعة للسنة الحالية 2018	النتيجة المحققة للسنة الحالية 2018	المعدل المحقق	الفرق
عدد ساعات العمل الكلية	893011		961741	/	%8
عدد الوفيات	0	0	0	100 %	100%
عدد الحوادث المهنية مع التوقف عن العمل	2	0	2	NA	100%
عدد الحوادث المهنيةدون التوقف	13	/	1	/	100%
عدد أيام العمل الضائعة	31	/	10	/	%23-
حوادث المرور مع توقف العمل	0	/	36	/	%16
عدد الكيلومارات المقطوعة بدون حوادث	77	0	1	NA	NA

عدد الكيلومترات المقطوعة (المناولة) بدون حوادث	4665689	/	162 671	/	-%100
معدل تكرار الحوادث	2,24	0	2.08	NA	-7%
معدل الخطورة	0,03	0	0.04	NA	33 %
بطاقة الملاحظة والتبليغ بالخطرHOC card	2442	/	2431	/	-%0.45
الزيارات الطبية الدورية	384				

المصدر: من إعداد الطالبة، إنطلاقا من وثائق المؤسسة.

إنطلاقا مما تم تسجيله لسنة 2018، لاحظنا أن النتيجة المحققة لم تقابلها نتيجة متوقعة بسبب عدم توفر المعطيات من المصدر لذلك لايمكن قياس الأداء في هذه الحالة. لكن من الممكن مقارنة النتائج مع السنة السابقة 2017.

- زيادة عدد ساعات العمل الكلية بـــ : 68730 ساعة، أين تم تسجيل انخفاض في عدد العمليات الكلية مقارنة بالسنة السابقة، التي وصلت إلى 149 عملية داخلية.
- لم يتم تسجيل ولا حالة وفاة، بالنسبة لعدد الحوادث المهنية مع توقف عن العمل فقد شهدت استقرارا عند 02 حادث. في حين تسجيل تناقص ملحوظ في عدد الحوادث المهنية دون التوقف عن العمل، التي سجلت 13 حادث لسنة 2017، و بالمقابل حادث واحد فقط (01) لسنة 2018، وهذا يعتبر مؤشر جيد من حيث التحكم في عدد الحوادث المهنية.
- تسجيل إنخفاظ في عدد أيام العمل الضائعة، من 31 يوما سنة 2017 الى 10 أيام سنة 2018.
- بالنسبة للكيلومترات المقطوعة دون تسجيل حوادث فقد انخفض من 4665689كم سنة 2017 إلى 2865847كم؛ أي بانخفاض قُدر بـــ1799842 كم.
- أما معدل تكرار الحوادث شهد إنخفاضا جزئيا من 2.24 الى 2.08 ، نفس الشيء بالنسبة لمعدل الخطورة اين شهد استقرارا بالنسبة للسنة الحالية.
- كما سجلت المديرية في مجال عدد بطاقات التبليغ عن الخطر انخفاضا طفيفاً من 2442 إلى 2431 بطاقة، مايفسر عمل مصالح HSE على تدنئة الحوادث وأخطارها. أما الزيارات الطبية الدورية فلم تسجل أي معلومة لهذه السنة من المصدر .

2. تشخيص محور الإنجازات المادية (العمليات الداخلية) :

لم يختلف الشكل العام للوحة القيادة الخاص بمحور العمليات الداخلية عن السنوات الفارطة، حيث تضمنت ما تم تحقيقه للزبون سوناطراك وما تم تحقيقه لباقي الزبائن المتمثلة في الشركات الأجنبية، كما يلي:

الجدول رقم (2-20) : محور لوحة القيادة الخاصة بالانجازات المادية المحققة لسنة 2018

المؤشر			النتيجة المحققة للسنة السابقة 2017	النتيجة المتوقعة للسنة الحالية 2018	النتيجة المحققة للسنة الحالية 2018	المعدل المحقق	الفرق
الإنجازات المادية المحققة مع كل زبون	Sonatrach	OH	218	264	201	76%	-8%
		CH	524	684	558	82%	6%
		PLT+DHV	20	23	33	143%	65%
		RDC	121	92	93	101%	-23%
		TCP	2	4	6	150%	200%
		VSP	97	46	47	102%	-52%
		DST	158	65	48	74%	-70%
		Others	57	72	12	17%	-79%
		الإجمالي	1197	1250	998	80%	-17%
	IOC	OH	0	0	0	100%	100%
		CH	148	108	173	160%	17%
		PLT+DHV	51	61	75	123%	47%
		RDC	0	28	0	0%	NA
		TCP	0	0	4	NA	NA
		VSP	0	2	0	0%	NA
		DST	0	0	0	100	NA
		Others	3	0	0	100	-100%
		الإجمالي	202	199	252	127%	25%
الإجمالي			**1399**	**1449**	**1250**	**86%**	**11%-**

المصدر: من اعداد الطالبة، انطلاقا من وثائق المؤسسة.

أعطت نتائج العمليات المتضمنة للوحة القيادة المحصل عليها من الجدول السابق تحقيق نسب متفاوتة بين ماتم توقعه وما تم إنجازه وفي نفس الوقت مقارنة مع السنة السابقة 2017.

- دونت عدد العمليات المتوقعة إجمالاً 1449 عملية، وتم تحقيق 1250 عملية، أي بإنخفاض قدره 199 عملية منجزة، هذا الإنخفاض تمحور في العمليات المنجزة مع الزبون سوناطراك وتحديدا في عمليات (OH, CH, DST). وهذا ما لوحظ من خلال عدد ساعات العمل الكلية في المحور السابق HSE.

- حققت نسبة العمليات المنجزة 80%، وسجلت انخفاض من سنة 2017 إلى سنة 2018 بمعدل فرق 11% ؛ وهذا مايُبرر بانخفاض عدد طلبيات العمليات والأنشطة من طرف الزبائن على المشروع المشترك HESP. وهذا راجع إلى عدم معالجة إحتجاجات الزبائن للسنة الماضية أين سجلنا معدل معالجة الاحتجاجات بصفر بالمئة.

3. تشخيص المحور المالي للوحة القيادة للمشروع المشترك سنة 2018 :

ضم هذا المحور أربع (04) محاور فرعية لقياس الأداء بالمشروع المشترك HESP؛ كما كانت عليه في السنوات السابقة، فيما يلي عرض وتشخيص هذه المحاور الفرعية:

1.3 **تشخيص محور رقم الأعمال لكل زبون :**

الجدول رقم (2-21) : المحور المالي للوحة القيادة لسنة 2018 (محور رقم الاعمال لكل زبون)

المؤشر			النتيجة المحققة للسنة السابقة 2017	النتيجة المتوقعة للسنة الحالية 2018	النتيجة المحققة للسنة الحالية 2018	المعدل المحقق	الفرق
رقم الاعمال المحقق مع كل زبون	Sonatrach	OH	772.7	851,3	911,3	107%	18%
		CH	1488.0	1939	2506,6	129%	68%
		PLT+DHV	73.3	64,7	81,6	126%	11%
		RDC	117.5	75,7	126,6	167%	8%
		TCP	13.9	9,5	78,7	NA	465%
		VSP	139.3	82,9	71	86%	-49%
		DST	644.1	272,5	171,7	63%	-73%
		Others	215.4	315,6	35,1	11%	-84%
		الإجمالي	3464.1	3611,1	3982,7	110%	15%
	IOC	OH	0.0	59,2	0	0%	NA
		CH	778.4	452,9	963,3	213%	24%
		PLT+DHV	183.0	245,8	265,1	108%	45%
		RDC	0.0	35,2	0	0%	NA
		TCP	0.0	0	49,7	NA	NA
		VSP	0.0	11,1	0	0%	NA
		DST	0.0	0	0	NA	NA
		Others	31.4	0	0	NA	-100%
		الإجمالي	992.8	804,1	1278,2	159%	29%
الإجمالي			**4456.9**	**4415.2**	**5260.9**	**% 119**	**%18**

المصدر: من اعداد الطالبة، إنطلاقاً من وثائق المؤسسة.

ميز الجانب المالي والممثل في هذه اللوحة برقم الاعمال المحقق مع كل زبون من خلال العمليات الداخلية المحققة، تباينا في النتائج سواء بين السنتين (2017 ،2018)، أو من خلال التوقعات المبنية لسنة 2018.

- زيادة في رقم الأعمال المحققة مع الزبون سوناطراك بنسبة 10% عما كان متوقعا، رغم تسجيل إنخفاض في العمليات المنجزة مع هذه الأخيرة (ما سجل في اللوحة السابقة)، ويعود هذا إلى حجم العمليات المنجزة والمتمثلة في كل من .VSP, PLT+DHV, RDC, TCP. كذلك تسجيل زيادة في رقم الأعمال مع سوناطراك بالنسبة للسنة الفارطة 2017؛
- بالنسبة للنتيجة المحققة مع باقي الزبائن (الشركات الأجنبية العالمية IOC) في سنة 2018، تسجيل زيادة عن ماتم توقعه بنسبة 59%. وزيادة بنسبة 29% عن السنة السابقة 2017؛
- اجمالاً فان رقم الاعمال المحقق عرف زيادة بنسبة 18% عن السنة السابقة و حسب ما كان متوقعا فقد عرف ارتفاعا بقيمة KDA 845.7. أي بنسبة 19%.

2.3 تشخيص محور رقم الاعمال لكل نشاط :

الجدول رقم (2-22) : المحور المالي للوحة القيادة لسنة 2018 (رقم الاعمال لكل نشاط)

		النتيجة المحققة للسنة السابقة 2017	النتيجة المتوقعة للسنة الحالية 2018	النتيجة المحققة للسنة الحالية 2018	المعدل المحقق	الفرق
رقم الاعمال المحقق لكل نشاط	OH	7727	910.5	911.3	100%	18%
	CH	22664	2391.9	3469.9	145%	53%
	PLT+DHV	2563	310.5	346.7	112%	35%
	RDC	1175	110.9	126.6	114%	8%
	TCP	139	9.5	128.4		821%
	VSP	1393	94	71	76%	-49%
	DST	6441	272.5	171.7	63%	-73%
	Others	2468	315.6	35,1	11%	-86%
	الإجمالي	**4457000**	**2004415**	**9005260**	**119%**	**18%**

المصدر: من اعداد الطالبة، انطلاقا من وثائق المؤسسة.

من خلال الجدول نلاحظ أن النتيجة المالية (رقم الاعمال) المحققة شهدت زيادة بنسبة 19 %، عن ما كان متوقعا وكذلك تسجيل زيادة عن السنة السابقة2017 بـــ KDA 803900 أي زيادة بنسبة 18%. وهذا ما يُفسر بزيادة عدد الطلبيات من طرف الزبائن و عدد العمليات المنجزة وكذا ساعات العمل الكلية.

3.3 تشخيص جدول حساب النتائج TRC :

يوضح الجدول الموالي حساب النتائج الواردة ضمن لوحة القيادة لسنة 2018 :

الجدول رقم (2-23) : المحور المالي للوحة القيادة لسنة 2018 (حساب النتائج TRC)

	المؤشر (المعيار)	النتيجة المحققة 2017	النتيجة المتوقعة للسنة الحالية 2018	النتيجة المحققة لسنة 2018	المعدل المحقق	الفرق
جدول حسابات النتائج	**I.انتاج السنة المالية**	4456931	4 415 210	5 260 830	119%	18%
	المشتريات المستهلكة	617826	638 150	751 151	118%	21%
	خدمات خارجية واستهلاكات أخرى	1593835	1 187 020	1 223 770	103%	-23%
	II. الاستهلاك السنوي	2211661	1 825 170	1 974 921	108%	-11%
	III.القيمة المضافة للاستغلال	2245271	2 590 040	3 285 909	127%	47%
	أعباء المستخدمين	973068	1 075 431	1 231 367	114%	26%
	الرسوموالضرائب والمدفوعات المماثلة	100536	-98 087	127 987	130%	33%
	IV. **فائض التشغيل الإجمالي**	1171667	1 416 522	1 926 554	136%	65%
	منتجات تشغيل أخرى	233446	/	14 885	/	-94%
	مصاريف تشغيل أخرى	8344	4 148	-21 386		98%
	المخصصات للإهتلاكات والمؤونات وخسائر القيمة	1083088	1 088 724	-1 062 385	98%	-2%
	استرجاع على خسائر القيمة	1882	/	3 055		
	V. النتيجة العملياتية	315564	323 650	860 723	266%	168%
	منتجات مالية	4113	/	1 305		-68%
	مصاريف مالية	10948	-10 010	12 420	124%	10%
	VI. النتيجة المالية	6835	10 010	11 115	111%	56%
	VII. النتيجة العادية قبل الضرائب	308728	313 640	849 608	271%	171%
	الضرائب الواجب دفعها عن النتائج العادية	77472	-81 546	220 898	271%	222%
	الضرائب المؤجلة(تغيرات) عن النتائج العادية	12502	/	/	/	/
	VIII.النتيجة الصافية	218754	232 094	628 710	271%	167%

المصدر: من اعداد الطالبة، انطلاقا من وثائق المؤسسة.

يتضح من خلال الجدول ان النتيجة الصافية للسنة المالية شهدت ارتفاعا ملحوظ مقارنة بسنة 2017 حيث وصلت الى KDA 628710 سنة 2018 ، أي تضاعفت النتيجة بمقدار 03 مرات تقريبا وهذا ما يُفسر من خلال ارتفاع رقم الاعمال الإجمالي وانخفاض وتحكم في التكاليف الكلية.. وبالمقارنة مع ما كان متوقعا سنة 2017 فقد شهدت أيضا زيادة كبيرة قُدرت بـــ KDA 396616 أي بزيادة قدرها 171 %.

4.3 تشخيص محور قيمة الاستخدامات الثابتة :

وضحت لوحة القيادة قيمة الإستخدامات الثابتة (طبيعة الإستثمارات) كأحد مكوناتها ضمن قيم مختلف التثبيتات من معدات وأدوات ومشاريع إستثمارية، حيث دونت النتائج المعطاة في الجدول الموالي :

الجدول رقم (2-24) : المحور المالي للوحة القيادة لسنة 2018 (قيمة الاستخدامات الثابتة)

المؤشر		النتيجة المحققة 2017	النتيجة المتوقعة 2018	النتيجة المحققة 2018	المعدل المحقق	الفرق Evolution
طبيعة الاستثمارات	معدات الانتاج	789 564	2 048 021	941 689	45,98%	%19
	معدات الصيانة	7 149	19 960	1 799	9,01%	%75-
	المعدات المتداولة	38 169	13 750	24 643	179,22%	%35-
	معدات الاعلام الالى	8 454	123 000	158 220	128,63%	%1771
	معدات الاتصالات	0	6 986	5 818	83,28%	%31-
	اثاث المكاتب	7 208	/	/	/	/
	معدات متنوعة	22 337	2 000	_	0,00%	
	معدات الصحة والسلامة والبيئة	0	660	2 722	412,42%	257%
	هياكل	37 659	14 000	_	0,00%	
	مشاريع	0	241 700	134 368	55,59%	%256
	المجموع	**910 539**	**2470077**	**1300476**	**% 52.65**	**%43**

المصدر: من اعداد الطالبة، انطلاقا من وثائق المؤسسة.

شهدت قيم مختلف العناصر المكونة للاستخدامات الثابتة ضمن الميزانية الوظيفية الواردة في لوحة القيادة لسنة 2018، تباين في النتائج، نوضحها فيما يلي:

- زيادة قيم معدات الإنتاج من 789564 KDA سنة 2017 إلى 941689 KDA سنة 2018 أي بزيادة قدرها 152125 KDA وبنسبة 19 %، وهذا ما يُفسر بزيادة الاستثمار في معدات وأجهزة الإنتاج الرئيسية المستخدمة في العمليات الداخلية للمشروع المشترك مقارنة بالسنة السابقة أين شهد تراجع كبير في قيم الإستثمار في هذا النوع من المعدات. و على عكس ما كان متوقع، فقد شهدت قيم معدات الإنتاج تراجعا كبيرا أين تم توقع الوصول الى ما قيمته 2048021 KDA لكن تم تحقيق 50% فقط.
- عموما يمكن القول ان قيم الاستثمارات شهدت ارتفاعا سنة 2018 أين وصلت الى 1300476 KDA مقارنة مع السنة السابقة 2017 التي سجلت 910539 KDA .

4. تشخيص المحور المهني والتكوين للوحة القيادة للمشروع المشترك سنة 2018 :

تحتوي لوحة القيادة على محورين أساسيين هما الأصناف المهنية للعمال، والتكوين. حيث تمثل الشكل النهائي للوحة القيادة كما يلي :

الجدول رقم (2-25) : لوحة القيادة للمحور المهني والتكوين سنة 2018

المؤشر (المعيار)			التيجة المحققة 2017	النتيجة المتوقعة 2018	النتيجة المحققة 2018	المعدل المحقق	الفرق
الأصناف المهنية الاجتماعية	العمال الدائمين	إطارات	83	79	137	%173	%65
		أعوان التحكم	10	10	32	%320	%220
		أعوان التنفيذ	00	00	00	%00	%00
		اجمالي الدائمين	93	89	169	%190	%82
	العمال المؤقتين	إطارات	98	100	52	%52	%- 46
		أعوان التحكم	43	45	34	%76	%- 21
		أعوان التنفيذ	60	65	39	%60	%- 35
		إجمالي المؤقتين	**201**	**210**	**125**	**%60**	%- 38

المؤشر (المعيار)	النتيجة المحققة 2017		النتيجة المتوقعة 2018		النتيجة المحققة 2018		النسبة المحققة	
	عدد	**التكلفة**	**عدد**	**تكلفة**	**عدد**	**تكلفة**	**عدد**	**تكلفة**
تكوين تقني متخصص	17	12564	10	4000	17	5 513	170%	138%
تكوين تقني بالخارج	20	62398	20	65 000	7	94 324	0%	145%
تكوين مكمل	34	9424	35	7 300	37	4 053	106%	56%
ملتقيات	/	/	5	500	00	00	00%	00%
اجمالي التكوين	**71**	**84386**	**70**	**76 800**	**61**	**103 890**	**87%**	**135%**

المصدر : من اعداد الطالبة، انطلاقا من وثائق المؤسسة

عند قياس الأداء الحالي وجب التطرق الى نتائج قياس وتحليل الأداء (السابق) ومقارنتها مع الأداء الحالي، حيث وضحت لوحة القيادة السابقة (2017) الخاصة بالمحور المهني (الأصناف المهنية) من حيث عدد العمال في المشروع المشترك HESP (دائمين ومؤقتين)، وتصنيفهم الى : إطارات، أعوان التنفيذ وأعوان التحكم. إذ وصل إجمالي عدد العمال سنة 2017 إلى 294 عامل، وتوقع أن يصل عدد العمال لسنة 2018

إلى 299 عامل. في حين بلغ عدد العمال الإجمالي سنة 2018 (294) عامل منهم 169 عامل دائم و125 عامل مؤقت. ما يُفسر إعتماد المشروع المشترك هذه السنة على توظيف العمال الدائمين بنسبة أكبر.

فيما يخص عملية التكوين والتمهين، فقد إعتمدت HESP على عدة أصناف للتكوين نذكر منها :

- **تكوين تقني متخصص:** سجلت سنة 2017، 17 عامل تم تكوينهم، مع وجود معطيات حول مخطط التكوين (توقعات) لسنة 2018 يصل إلى 10 عمال، أي تسجيل إنخفاض بسبعة (7) عمال. غير أن المشروع المشترك، قام بتكوين 17 عامل، أي تم تحقيق أداء متعادل في هذا المجال مقارنة مع السنة السابقة 2017؛
- **تكوين تقني بالخارج :** عدد العمال المتوقع تكوينهم ، قدرب بـــ 20 عامل بتكلفة KDA 65000، في حين أن المحقق، سجل 07 عمال بتكلفة KDA 94324. وهو ما يفسر بعدم تنفيذ مخطط التكوين المتوقع مع تسجيل زيادة في المصاريف قدرت بـــ KDA 29324؛
- **تكوين مكمل** : قدر عدد العمال المتوقع متابعتهم تكوين مكمل (للترقية) بـــ 35 عامل بتكلفة 7300 KDA. غير أن العدد المحقق سجل 37 عامل بتكلفة KDA 4053 ، أي أن التكاليف إنخفضت إلى النصف مع زيادة في عدد العمال المكونين (نتيجة إيجابية) زيادة على مقارنتها بالسنة السابقة.

إجمالاً يمكن القول أن تكوين العمال المتوقع قدر بـــ 70 عاملا بتكلفة KDA 76800 في حين تم تكوين 61 عاملا بتكلفة KDA 103890، حيث تم تسجيل زيادة في تكاليف التكوين الاجمالية مع انخفاض في عدد العمال المكونين بـــ 09 عمال.

1 تشخيص محور الجودة للوحة القيادة لسنة 2018 :

ضمت لوحة القيادة الخاصة بمحور الجودة مختلف العمليات التي تقوم بها من خلال : جودة الاعمال، الوقت الضائع، الوقت غير المنتج (المثمر). و دونت النتائج كما هي في الجدول الموالي :

الجدول رقم (2-26) : لوحة القيادة الخاصة بمحور الجودة للوحة القيادة لسنة 2018

	المؤشر	النتيجة السابقة 2017	النتيجة المحققة 2018	المعدل المحقق	الفرق
جودة اداء الأعمال	اجمالي الاعمال	1002	1061	/	5 %
	غير منتج (عمل بدون انتاج)	57	52	/	%9-

	اجمالي مدة العمليات		11380,4	12727,75	/	%12
	وقت غير منتج		380,2	363,5	/	%4-
	ساعات عمل بدون انتاج	OMRI	4	/		
		RDT	13	/		
		BSAT	7,4	/		
		GTET	3	/		
		Total	27.4	/		
	الأنشطة الغير منتجة	OMRI	31	/		
		RDT	1	/		
		BSAT	1	/		
		GTET	2	/		
		Total	35	/		

المصدر : من اعداد الطالبة، انطلاقا من وثائق المؤسسة.

ما يمكن ملاحظته من خلال الجدول السابق، هو ان قيم الأداء المتوقع لجودة الاعمال والمهام المنجزة لا توجد من المصدر، وبالتالي ستكون عملية المقارنة مع سنة 2017 من حيث الأداء المحقق. حيث وصل معدل فعالية جودة الاعمال المنجزة لسنة 2018 إلى 95.1 % ، مع تسجيل معدل فعالية لمدة انجاز الاعمال بنسبة 97.14% . في حين حقق معدل جودة أداء الاعمال لسنة 2017 ، 94.31 % مع تسجيل معدل فعالية لمدة انجاز الاعمال بنسبة 96.66%. من خلال ذلك يمكن القول ان هناك تحسن في جودة الأداء عموما بالنسبة للعمليات والأنشطة التي يقوم بها المشروع المشترك HESP لهذه السنة 2018 مقارنة بالسنة السابقة 2017.

2 تشخيص محور الزبائن للوحة القيادة لسنة 2018 :

أعطى جدول محور الزبائن معطيات حول الشكاوي والاحتجاجات المقدمة من طرف الزبائن ومعالجتها مع مراعاة لمدة المعالجة وكذا رضا الزبائن. النتائج بينت كما يلي :

الجدول (2-27) : محور الزبائن سنة 2018

المؤشر	المتوقع	المحقق
عدد الشكاوي	/	08
تغطية الشكاوي	/	08
معدل معالجة الاحتجاجات	/	% 100
الفرق	/	%00

المصدر : من اعداد الطالبة، انطلاقا من وثائق المؤسسة

سجل المشروع المشترك تقديم 08 إحتجاجات من طرف الزبائن خلال سنة 2018 وهو عدد منخفض مقارنة مع ما سجل سنة 2017 حيث دونت 18 احتجاج ، غير ان عملية المعالجة خلال هذه السنة وصلت إلى 08 عمليات معالجة أي بنسبة تغطية وصلت إلى 100% . وهو ما يحفز الزبائن من جهة، وزيادة المؤسسة لنسبة من الحصة السوقية من جهة أخرى، إضافة الى ما شهدناه من زيادة في رقم الاعمال المحقق.

المبحث الثالث : تقييم أداء المشروع المشترك HESP باستخدام لوحة القيادة

بعد تشخيص لوحات القيادة للمشروع المشترك، تحصلنا على جملة من النتائج بينت وجود إختلافات وإنحرافات على مستوى مؤشرات لوحة القيادة. نتطرق في هذا المبحث إلى تحليل نتائج تشحيص لوحة القيادة لكل سنة (2016،2017، 2018)، ومن ثم تحديد مستوى أداء المشروع المشترك، وتقييم الأداء المالي للمشروع المشترك HESP باستخدام النسب المالية والهيكلية حسب المعطيات المتوفرة.

المطلب الأول : تحليل نتائج لوحة القيادة للمشروع المشترك HESP

من خلال عرض النتائج السابقة يتضح لنا جملة من التباينات من سنة لأخرى، إذ نحاول تحليلها ومناقشتها حسب كل سنة.

أولاً: بالنسبة لسنة 2016 :

أظهرت النتائج السابقة بأن بعض المؤشرات لم ترد بها طريقة حساب المؤشر. مع صياغة مؤشرات دون وضع اهداف للوصول اليها.

ففي ما يخص قياس معدل رضا الزبائن ، فلم يتم تحليل ومعالجة الاحتجاجات وهذا ما أثر على نتائج المحققة للسنة الموالية اين انخفض رقم الاعمال الخاص بالعمليات الداخلية، حيث وجب توفر مجموعة شروط لتحقيق رضا الزبائن نوردها في ما يلي :

- إحترام الآجال؛
- إحترام خصائص دفاتر الشروط و/ أو طلبات العمل؛
- إحترام قواعد الامن وحماية المعدات؛
- طريقة معالجة الاختلالات؛

- مدى المطابقة للمعايير المطلوبة مقارنة بشروط الزبون بخصوص النوعية.

ثانياً: بالنسبة لسنة 2017

خلافا على أداء السنة السابقة 2016، تبين في هذه السنة 2017 وجود تغيرات و إنحرافات من حيث النتائج المحققة :

- في الجانب المالي كان الغرض منه تحقيق رقم أعمال سنوي أكبر أو يساوي مبلغ Kda349,460، من خلال صياغة مؤشر حسابي لاجمالي رقم الاعمال المحقق الى المتوقع فحققت نسبة 121% أي بانحراف ايجابي 21 %؛
- هدف إنجاز الزيارات الطبية بصفة دورية لعمال المديرية من خلال مؤشر عدد العمال الخاضعين للفحص الطبي إلى إجمالي العمال، فكانت النتيجة المحققة هي 384 زيارة طبية وملاحظة تسجيل انحراف سلبي بـــ (-40) زيارة مقارنة بالسنة الماضية؛
- الهدف الذي يليه تعلق بتدنئة الحوادث إلى 0 حادث من خلال حساب مؤشر TF (Taux de fréquence) الذي كان يساوي 3.52 في السنة السابقة. فقد إنخفض إلى 2.24 لهذه السنة فكان الهدف المحدد قد تم إنجازه مع تسجيل أداء ايجابي؛
- في المجال المالي فمن خلال حساب قيم الاستثمارات، فقد أعطت نتيجة سلبية اين انخفضت بمقدار KDA 414458 عن السنة السابقة و بـــKDA 560670 عن النتيجة المتوقعة لهذه السنة مما يدل على عدم تنفيذ برنامج ميزانية الاستثمار ؛
- جانب الزبائن تضمن مؤشر معالجة الاحتجاجات المسجلة والتي كانت نتيجتها 84% مسجلة بذلك انحراف سلبي بـــ 16% عن الهدف المحدد، لكن مقارنة بالسنة السابقة فهناك تحسن وأداء إيجابي.

ثالثاً: بالنسبة لسنة 2018 : بقاء معظم الأهداف والمؤشرات على حالها في هذه السنة، وهذا ما يعزز فرضية الصياغة على أساس استراتيجية الحصول على معايير وشهادات الإيزو والحصول على سمعة قوية ضمن المؤسسات الاقتصادية البترولية .

المطلب الثاني : مستوى أداء المشروع المشترك HESP

تضمنت لوحة القيادة للمشروع المشترك HESP خلال فترة الدراسة (2016-2018) مجموعة من المؤشرات ومعايير مدرجة ضمن ستة محاور، حيث سمح استخدام هذه المؤشرات، بالحصول على نتائج

متباينة المرفقة في (الجدول 2-27)، اختلفت من سنة لأخرى ومن محور إلى آخر. وعليه بينا مستوى الأداء من خلال الإنحرافات المحصلة من لوحة القيادة والتي قمنا بتبويبها حسب الحالة (إيجابية، متعادلة، وسلبية) في طول فترة الدراسة (2016، 2017، 2018).

جدول (2-28) : تصنيف المؤشرات حسب طبيعة الأداء ومحاور المشروع المشترك HESP خلال الفترة (2016-2018)

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

المصدر: اعداد الطالبة استنادا إلى لوحات القيادة (2016،2017،2018)

من خلال الجدول أعلاه نخلص إلى جملة من النتائج ندرجها فيما يلي:

مجموع عدد المؤشرات المدروسة في لوحة القيادة العملياتية بالمشروع المشترك HESP لسنوات الدراسة (2016،2017، 2018)، 317 مؤشر. 67 مؤشر أدرجت في لوحة القيادة دون نتيجة أداء، و250 مؤشر أدرجت مع نتيجة أداء، هذه الاخيرة صنفت كما يلي :

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

الأداء الايجابي: سجل الأداء الإيجابي نسة 40.06% من إجمالي الأداء خلال فترة الدراسة، وقد حقق محور جدول حسابات النتائج TCR أكبر نسبة المقدرة بـــ 68.3%، وهذا راجع للتحكم الجيد في مصاريف التشغيل، التحكم في أعباء المستخدمين.

حقق محور رقم الأعمال كل نشاط ثاني أكبر نسبة أداء الايجابي والمقدرة بـــ 54.16%، وهذا مايفسر بتلبية الطلبات الزبائن من خلال إنجاز الجيد للعمليات الداخلية.

كما سجلت باقي المحاور نسب متفاوتة للأداء الإيجابي والتي تراوحت بين (0% و46%). حضي محور شكاوي الزبائن اقل نسبة أداء إيجابي والمتمثلة في 0% ، كذلك أخذ محور جودة الأداء نسبة منخفضة من الأداء الإيجابي والمتمثلة 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 بـــ 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% و48%)، حيث أخذ محور الصحة والسلامة أقل نسبة أداء سلبي (0%) يتبعها محور جدول حسابات النتائج بنسة (16.66%).

الأداء المتعادل: تم تسجيل نسبة 7.25% كأداء متعادل خلال فترة الدراسة، حيث أخذت محور العمليات الداخلية أكبر نسبة والمقدرة بـــ 14.58%، كما حققت شركة HESP كافة العمليات المخطط لها مع الزبائن على غرار SONATRACH and International Oil Company.

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 حضيت باقي المحاور بنسب متفاوتة للأداء المتعادل محصورة بين (0% و12.8%) والمتمثلة في محور: التكوين، جودة الأداء، رقم الأعمال مع كل زبون، رقم الأعمال لكل نشاط، شكاوي الزبائن، جدول حسابات النتائج، وقيمة الاستخدامات الثابتة.

المطلب الثالث : مستوى الأداء المالي للمشروع المشترك HESP

بالنسبة لقياس الأداء المالي للمشروع المشترك فسيتم إختبار وقياس الأداء من خلال إستخدام بعض النسب المالية والهيكلية المحددة للوضعية المالية للمشروع وتقدير مدى نجاعته المالية. ومن أجل تحديد أسباب الضعف والقوة وعناصره، وأسباب التحسن أو التقهقر يكون من الأفضل تحليل حساب النتائج مما يسمح بتحضير جيد للفترات القادمة انطلاقا من مقارنته بالسنوات السابقة.

1- القيمة المضافة :

تمثل الفرق بين إنتاج السنة المالية واستهلاكاتها، حيث تُعبر عن نمو القيم التي تضيفها المؤسسة إلى السلع والخدمات التي تحصل عليها من الخارج، وذلك باستعمال عوامل الإنتاج. وتحسب بالعلاقة التالية :

القيمة المضافة للاستغلال = انتاج السنة المالية – استهلاك السنة المالية .

يمكننا حسابها من خلال الجدول التالي :

الجدول رقم (2-29): القيمة المضافة للإستغلال لسنة (2015،2016،2017،2018)

البيان	المبالغ (2015) KDA	البيان	المبالغ (2016) KDA	البيان	المبالغ (2017) KDA	البيان	المبالغ (2018) KDA
إنتاج السنة المالية	3695122	إنتاج السنة المالية	4236298	إنتاج السنة المالية	4456931	إنتاج السنة المالية	5260830
إستهلاك السنة المالية	1710515	إستهلاك السنة المالية	1787258	إستهلاك السنة المالية	2211661	إستهلاك السنة المالية	1974921
القيمة المضافة للاستغلال	1984607	**القيمة المضافة للاستغلال**	2449040	**القيمة المضافة للاستغلال**	2245270	**القيمة المضافة للاستغلال**	3285909

المصدر: إعداد الطالبة إنطلاقا من معطيات الدراسة.

من خلال النتيجة السابقة المسجلة للقيمة المضافة للاستغلال فان المشروع المشترك لسنة 2018 حقق نموا اقتصاديا مقارنة بسنة 2015.

2- إجمالي فائض الاستغلال :

يُعبر عن الفرق بين القيمة المضافة للاستغلال ومجموع أعباء المستخدمين والضرائب والرسوم والمدفوعات المماثلة، يمكننا قياس هذا المؤشر من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (2-30) : إجمالي فائض الإستغلال لسنة (2018،2017،2016،2015)

البيان	المبالغ (2015) KDA	البيان	المبالغ (2016) KDA	البيان	المبالغ (2017) KDA	البيان	المبالغ (2018) KDA
القيمة المضافة	**1984607**	القيمة المضافة	2449040	القيمة المضافة	2245270	القيمة المضافة	3285909
أعباء المستخدمين	803108	أعباء المستخدمين	945509	أعباء المستخدمين	973068	أعباء المستخدمين	1231367
الضرائب والرسوم	86605	الضرائب والرسوم	99451	الضرائب والرسوم	100536	الضرائب والرسوم	127987
اجمالي فائض الاستغلال	1094894	**اجمالي فائض الاستغلال**	1404080	**اجمالي فائض الاستغلال**	1171666	**اجمالي فائض الاستغلال**	1926555

المصدر: إعداد الطالبة إنطلاقا من معطيات الدراسة.

يُعتبر هذا المؤشر كمعيار لقياس الأداء التجاري والانتاجي وهو مستقل عن :

- مخصصات الاهتلاكات؛
- طريقة تمويل المؤسسة بالاموال الخاصة أو القروض كونه يحسب قبل طرح الأعباء المالية؛
- الأعباء والمنتوجات المالية.

سجل المشروع المشترك زيادة مطردة في إجمالي فائض الاستغلال المحقق بداية من سنة 2015 أين حقق ما قيمته KDA1094894 ووصل إلى KDA 1926555 سنة 2018 وهو معدل جيد يعطي صورة جيدة عن الأداء التجاري للمشروع وكذا الأداء الإنتاجي من خلال تركيزها على المتابعة الدورية للعمليات الداخلية والصيانة الدورية.

3- معدل الادماج :

تقيس هذه النسبة قدرة المؤسسة على انشاء ثروات انطلاقا من نشاطها المتمثل في رقم اعمالها المحقق، وتحسب هذه النسبة كما يلي : **معدل الادماج = القيمة المضافة / رقم الاعمال خارج الرسم**

حيث كلما اقتربت النتيجة من الواحد دل ذلك على إن الأداء جيد.

الجدول رقم (2-31): معدل الإدماج لسنة (2015، 2016، 2017، 2018)

البيان	المبالغ (2015) KDA	البيان	المبالغ (2016) KDA	البيان	المبالغ (2017) KDA	البيان	المبالغ (2018) KDA
القيمة المضافة	1984607	القيمة المضافة	2449040	القيمة المضافة	2245270	القيمة المضافة	3285909

رقم الاعمال HT	3695122	رقم الاعمال HT	4236298	رقم الاعمال HT	4456931	رقم الاعمال HT	5260830
معدل الادماج	0.54	**معدل الادماج**	0.58	**معدل الادماج**	0.50	**معدل الادماج**	0.62

المصدر: إعداد الطالبة إنطلاقا من معطيات الدراسة.

نلاحظ أن القيم المسجلة لمعدل الإدماج في تزايد من سنة 2015 إلى سنة 2018 أين وصل إلى 0.62 وهي نسبة مقبولة مقارنة بطبيعة أنشطة المشروع المشترك حيث أنها تجاوزت 0.5.

4- نسب تجزئة القيمة المضافة :

يتم تجزئة او قياس او توزيع القيمة المضافة بين مختلف العناصر المستفيدة منها وتتعلق بقياس أهمية كل من : المستخدمين، الدولة، وإجمالي نشاط الإستغلال في إستعمال القيمة المضافة . وتحسب هذه النسب كما يلي :

- **بالنسبة للمستخدمين = أعباء المستخدمين / القيمة المضافة**
- **بالنسبة للدولة = الضرائب والرسوم والمدفوعات المماثلة / القيمة المضافة**
- **بالنسبة لاجمالي فائض الاستغلال = اجمالي فائض الاستغلال / القيمة المضافة**

ويمكن قياس هذه النسب من خلال النتائج الواردة في حساب النتائج السابقة كما يلي :

الجدول رقم (2-32): نسبة تجزئة القيمة المضافة سنة (2018،2017،2016،2015)

البيان	المبالغ (2015) KDA	البيان	المبالغ (2016) KDA	البيان	المبالغ (2017) KDA	البيان	المبالغ (2018) KDA
أعباء المستخدمين	803108	أعباء المستخدمين	945509	أعباء المستخدمين	973068	أعباء المستخدمين	1231367
القيمة المضافة	**1984607**	القيمة المضافة	**2449040**	القيمة المضافة	**2245270**	القيمة المضافة	**3285909**
النسبة %	**0.404**	**النسبة %**	**0.3860**	**النسبة %**	**0.4338**	**النسبة %**	**0.3747**
البيان	**المبالغ (2015) KDA**	**البيان**	**المبالغ (2016) KDA**	**البيان**	**المبالغ (2017) KDA**	**البيان**	**المبالغ (2018) KDA**
الضرائب والرسوم	86605	الضرائب والرسوم	**99451**	الضرائب والرسوم	**100536**	الضرائب والرسوم	**127987**
القيمة المضافة	**1984607**	القيمة	**2449040**	القيمة	**2245270**	القيمة	**3285909**

		المضافة		المضافة		المضافة	
النسبة %	**0.0436**	**النسبة %**	**0.0406**	**النسبة %**	**0.0447**	**النسبة %**	**0.0389**
البيان	المبالغ (2015) KDA	**البيان**	المبالغ (2016) KDA	**البيان**	المبالغ **(2017)** KDA	**البيان**	المبالغ (2018) KDA
اجمالي فائض الاستغلال	**1094894**	**اجمالي فائض الاستغلال**	**1404080**	**اجمالي فائض الاستغلال**	**1171666**	**اجمالي فائض الاستغلال**	**1926555**
القيمة المضافة	1984607	القيمة المضافة	2449040	القيمة المضافة	**2245270**	القيمة المضافة	**3285909**
النسبة %	**0.5516**	**النسبة %**	**0.5733**	**النسبة %**	**0.5218**	**النسبة %**	**0.5863**

المصدر: إعداد الطالبة إنطلاقا من معطيات الدراسة.

مجموع هذه النسب يساوي إلى الواحد وهي تعبر عن مردودية نشاط المؤسسة. نجد أن النسبة التي تأخذها الضرائب والرسوم من اجمالي القيمة المضافة لسنة 2015 هي 04.36 % و المستخدمين ما نسبته 40.4% وإجمالي فائض الاستغلال مانسبته 55.16% من القيمة المضافة . وعند مقارنتها بالسنة 2018 نجد أن هذه النسب أصبحت : 37.47% ، 03.89% ، و 58.63% على الترتيب. حيث نجد ان أعباء المستخدمين انخفضت بنسبة 03% مما ساهم في الرفع من نسبة اجمالي فائض الاستغلال. وبالتالي فان نتائج هذا المؤشر قد اعطت نتيجة مردودية جيدة لاداء المشروع المشترك من حيث أنشطة الاستغلال (العمليات الداخلية).

5- مؤشر تطور نشاط المؤسسة :

يتم قياس تطور نشاط المشروع المشترك بمعدل تغير أحد مؤشرات هذا النشاط، حيث يتم قياس التغير بالفرق بين سنتين متتاليتين منسوبا الى السنة الأولى. ونستخدم النسب التالية :

- نسبة تغير رقم الاعمال : يمثل تطور رقم الاعمال ومكوناته، ويحسب بالعلاقة التالية :

$$CA_n - CA_{n-1} / CA_{n-1}$$

الجدول رقم (2-33): مؤشر تطور نشاط المؤسسة لسنة (2015، 2016،2017، 2018)

البيان	المبالغ (2015) **KDA**	البيان	المبالغ (2016) **KDA**	البيان	المبالغ (2017) **KDA**	البيان	المبالغ (2018) **KDA**
رقم الاعمال HT	3695122	رقم الاعمال HT	4236298	رقم الاعمال HT	4456931	رقم الاعمال HT	5260830

النسبة %	/	النسبة %	%14.65	النسبة %	% 5.21	النسبة %	% 18.04

المصدر: إعداد الطالبة إنطلاقا من معطيات الدراسة.

نلاحظ أن هذه النسبة شهدت تطوراً في قيمتها حيث كانت 14.65 %سنة 2016 ووصلت إلى 18.04% سنة 2018 مما يدل على تطور وزيادة في عوائد أنشطة المشروع المشترك.

- **نسبة تغير النتيجة الصافية :** تمثل نسبة تطور النتيجة الصافية التي يحققها المشروع المشترك وتحسب بالعلاقة التالية : $RN_n - RN_{n-1} / RN_{n-1}$

الجدول رقم (2-34) نسبة تغير النتيجة الصافية لسنة (2015، 2016، 2017، 2018)

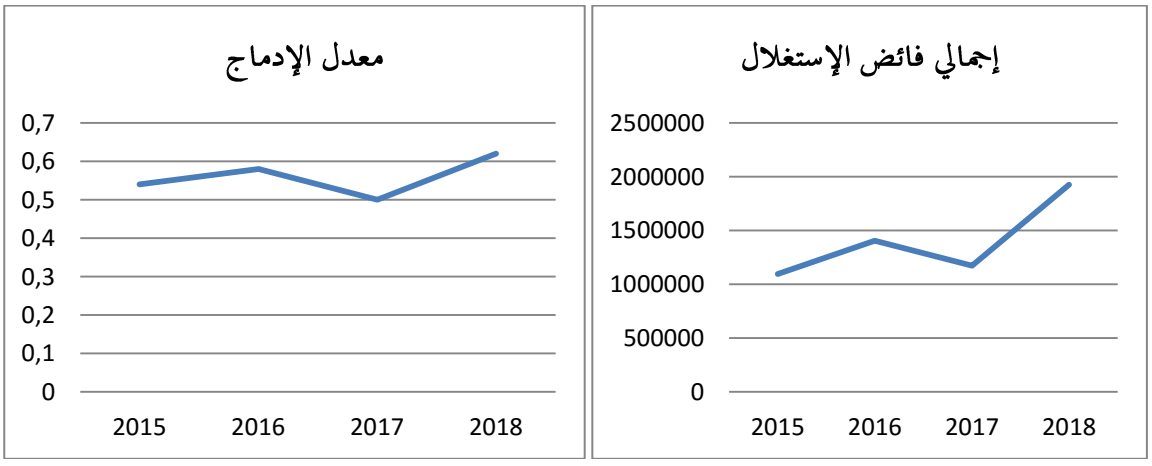
البيان	المبالغ (2015) KDA	البيان	المبالغ (2016) KDA	البيان	المبالغ (2017) KDA	البيان	المبالغ (2018) KDA
النتيجة الصافية RN	46130	النتيجة الصافية RN	197043	النتيجة الصافية RN	218754	النتيجة الصافية RN	628710
النسبة	/	النسبة	327.15 %	النسبة	25 02.%	النسبة	% 187.40

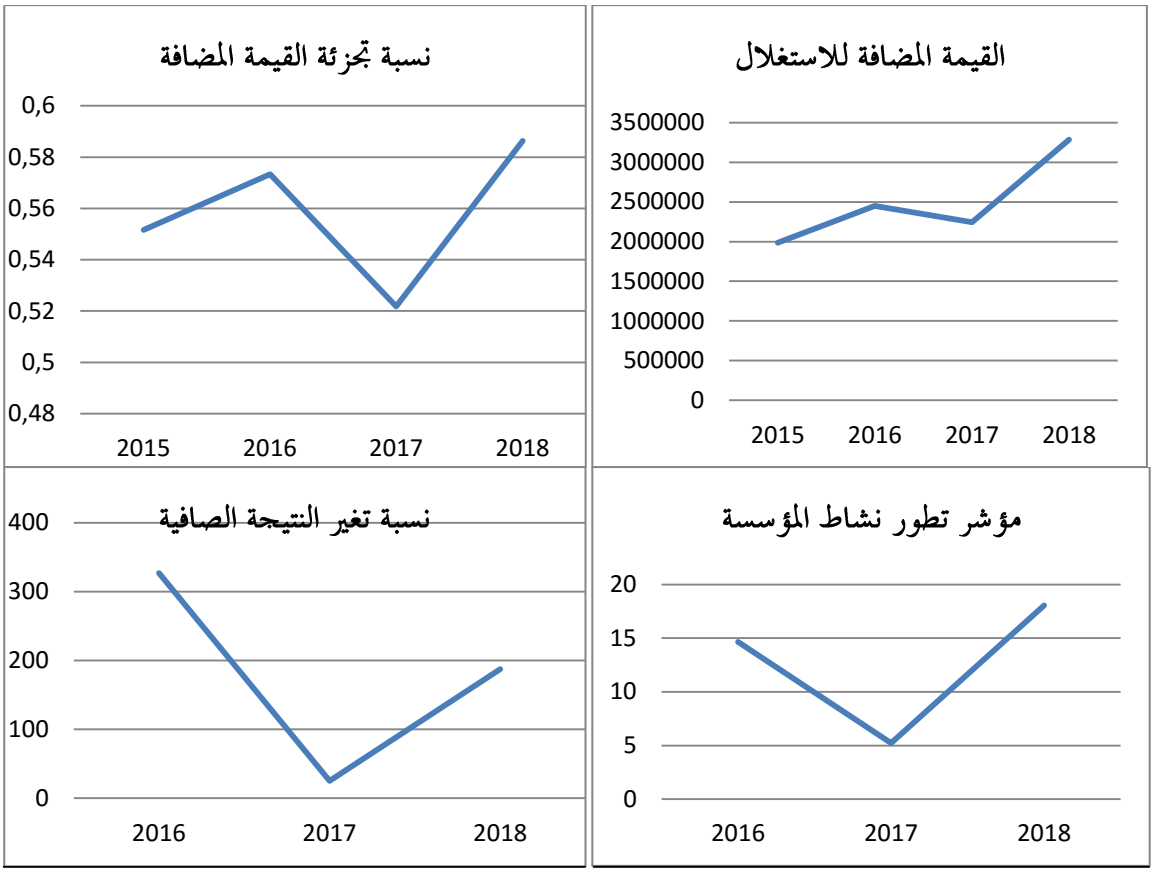
المصدر: إعداد الطالبة إنطلاقا من معطيات الدراسة.

من خلال حساب النسبة السابقة نجد أن هناك تطور كبير جدا للنتيجة الصافية المحققة من سنة الى أخرى، وهي في تطور مستمر أين وصلت سنة 2018 إلى زيادة بنسبة 187.4% . وهو مؤشر جيد بالنسبة للأداء المالي للمشروع المشترك.

نلخص ماسبق في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-3) : تطور الأداء المالي للمشروع المشترك HESP (2015-2018)





المصدر: اعداد الطالبة انطلاقا من معطيات الدراسة.

أعطت هذه البيانات صورة عامة للأداء المالي للمشروع المشترك و تعتبر كافية نسبيا، اذ يتضح جلياً أن HESP حققت أداء مالي إيجابي، أي حققت قيمة مالية مضافة لأطراف المشروع.

سمحت النتائج المتوصل اليها من استحدام لوحة القيادة وتطبيق مؤشراتها على قياس الأداء من التوصل الى بعض النتائج والتي نذكرها في ما يلي :

- محاولة البحث عن مؤشرات أخرى أكثر فعالية وملائمة لنشاطات المشروع المشترك من خلال احترام مقاييس وضع المؤشرات المعروفة في لوحات القيادة SMART[1]. وتحليل الوضعية اضافة إلى اتخاذ اجراءات تحسينية وقرارات للوصول الى لوحة قيادة فعالة؛
- إنجاز العمل المطلوب منها بصورة جيدة، حيث تقوم في كل مرة بإعداد حوصلة تقارير لنتائجها و العمليات التي قامت بها مع البحث عن أسباب الأعطال والتجهيزات المتكررة العطب؛
- القيام ببرامج تفتيش والوقاية و أيضا برامج حماية البيئة و وقاية العمال أثناء العمل؛
- العمل على تدنئة تكرار حوادث العمل TF؛
- نمو رقم الأعمال، اذْ أن المؤشرات المالية والتي تم إنجازها بصورة جيدة خاصة رقم الأعمال ؛

[1] **S**pécifique , **M**esurable, **A**cceptable, **R**éaliste , **T**emporellement.

- يعود سبب عدم وجود نتائج متوقعة لبعض المؤشرات إما لعدم قياس المؤشر في الأصل أو لايكون هناك تنسيق بين مختلف الأنشطة ولايتم في الأخير قياس نتائج هذه المؤشرات.

خلاصة:

إن إستخدام المشروع المشترك للوحة القيادة كآداة لقياس الأداء؛ مَكَن من تحقيق نتائج متباينة خلال فترة الدراسة، حيث سمحت بتحليل وتشخيص النتائج بناء على المؤشرات المستخدمة، وبالتالي إعطاء صورة عن وضعيته والسماح للمسير باتخاذ القرار المناسب وإتباع إجراءات تصحيحية الهدف منها هو تحقيق أداء ذو فعالية ونجاعة. لكن ما ميز الدراسة الميدانية هو تبني نفس المؤشرات لكل سنة مما قد لا يعكس الصورة الحقيقية عن أداء المشروع المشترك.

وعليه وجب البحث عن أدوات أخرى وبمؤشرات أكثر نجاعة، وتوظيف عنصر الخبرة في وضع النتائج المحتمل الوصول اليها حتى لاتسجل إنحرافات كبيرة في كل مرة. إضافة إلى مراعاة المعايير المستخدمة في إنتقاء مؤشرات تقييم الأداء للوحة القيادة وتكييفها مع خصائص SMART لصياغة لوحة القيادة. فمن أجل محاولة اختيار مؤشرات أكثر نجاعة و ترتيب الأولويات قمنا بتبني أسلوب التحليل الهرمي AHP في في الفصل الموالي

الفصل الثالث : نموذج التحليل الهرمي لتقييم أداء المشروع المشترك HESP

تمهيد :

حسب ما ورد في دراسة وتحليل نتائج لوحة القيادة للمشروع المشترك HEESP في الفترة ما بين (2016-2018)، حقق المشروع أداء إيجابي ينسبة 40.06%، في حين قدرت نسبة الأداء السلبي بـــ 31.54%، التي تعد هذه الأخير نسبة مرتفعة نوعاً ما، هذا ما إستدعى إلى تبني النموذج الكمي Analytic hierarchy process (AHP) الذي يسمح لنا برفع نسبة الأداء الإيجابي المحقق من جهة وخفض نسبة الأداء السلبي من جهة أخرى.

يعد نموذج التحليل الهرمي AHP أحد الأساليب الممنتهجة في عملية إتخاذ القرارات متعددة المعايير ، من خلال إنتقاء أفضل البدائل وفقا لمعايير متعددة. طور هذا النموذج من قبل البروفسور توماس ساعاتي، وعرفها سنة 1980 على أنها نظرية بناء المؤشرات بإستخدام المقارنات الزوجية التي تعتمد على أراء الخبراء ومتخذي القرار في حدود مقياس محدد.[1]

قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين: الأول يخص بناء النموذج الهرمي للمشروع المشترك HESP، والثاني مخرجات الـــ AHP لتقييم أداء المشروع المشترك HESP .

[1] حسام أحمد أبو وطفة، **"إستخدام عملية التحليل الهرمي في تحديد أولويات القطاع الصناعي في فلسطين من أجل تحقيق التنمية المستدامة"**، مذكرة ماجستير، غير منشورة، الجامعة الإسلاميةن غزة، فلسطين، 2014، ص77.

المبحث الأول : بناء نموذج التحليل الهرمي AHP للمشروع المشترك HESP

تبدأ عملية التحليل الهرمي بتحديد الهدف العام و تحديد المستويات، بوضع عناصر النموذج المصاغ بشكل هرمي، ثم نقوم بعمل مقارنة زوجية بين عناصر النموذج في كل مستوى، بدء من المعايير الرئيسية، المعايير الفرعية، وصولاً إلى البدائل، من أجل الحصول على الأولويات الإجمالية.

المطلب الأول : صياغة هيكل AHP

لصياغة هيكل التحليل الهرمي AHP في دراستنا للمشروع المشترك HESP، وجب تحديد وتصنيف مجموعة من العناصر تتجسد في مستويات متسلسلة هرمياً :

المستوى صفر (0) : يمثل الهدف الرئيسي؛ فبالإعتماد على نتائج الفصل السابق وكذا من خلال مجريات المقابلة مع مدير قسم التحطيط ومراقبة التسيير، وبالتنسيق مع رؤساء باقي الأقسام؛ تمحور الهدف الرئيسي من النموذج في تحديد أفضل المؤشرات لتقييم أداء المشروع المشترك .HESP

المستوى الأول (1) : المعاييرالرئيسية C؛ تجسدت في المحاور الرئيسية المعتمدة من طرف أصحاب القرار للمشروع المشترك HESP في تقييم أداء هذه الأخيرة، والمدرجة ضمن لوحة القيادة المعتمدة، تتمثل في :

- محور الصحة والسلامة البيئية HSE (C1)؛
- محور جودة الأداء performance quality PQ (C2) ؛
- محور المهني والتكوين professional and training P&T (C3)؛
- محور العمليات الداخلية Internal processes IP (C4) ؛
- محور شكاوي الزبائن customers complaints CC (C5)؛
- محور المالية Financical F (C6).

المستوى الثاني (2) : المعايير الفرعية SC؛ وتتمثل في المؤشرات المكونة لكل معيار رئيسي والمدرجة ضمن لوحة القيادة لتقيم أداء المشروع المشترك HESP، تتمثل هذه المعايير في:

الجدول رقم (3–1) : المعايير الفرعية للمشروع المشترك HESP وفق للهيكل الهرمي AHP

C1	C2	C3	C4	C5	C6
SC 1: عدد ساعات العمل الكلية SC2 : عدد أيام العمل الضائعة SC3: حوادث المرور مع التوقف SC4: معدل تكرار الحوادث SC5: معدل الخطورة SC 6 :HOC Card	SC7: اجمالي الأعمال SC8: عمل بدون انتاج SC9: اجمالي مدة العمليات SC10 : وقت غيرمنتج SC11: ساعات عمل بدون انتاج SC12 : الأنشطة غير المنتجة	SC13: العمال الدائمين SC14: العمال المؤقتين SC15: تكوين تقني متخصص SC16: تكوين تقني بالخارج SC17: تكوين مكمل SC18: ملتقيات	SC19 :OH SC20 :CH SC 21 : PLT+DHV SC 22 :PDC SC 23 :TCP SC 24 :VSP SC 25 :DST	SC26 : عدد الشكاوي SC27 : تغطية الشكاوي SC28 : معدل معالجة الاحتجاجات	SC29: رقم الأعمال المحقق مع الزبائن SC30: رقم الأعمال المحقق لكل نشاط SC31: مجموع الاستثمارات SC32: النتيجة الصافية

المصدر: إعداد المترشحة استنادا على معطيات الدراسة.

المستوى الثالث (3) : البدائل المقترحة أو الخيارات Alternative ALT؛ تم تحديد البدائل المقترحة وفق الهدف الكلي من بناء الهيكل الهرمي، وهذا استناداً لما تم التوصل إليه من خلال دراسة وتحليل لوحة القيادة المعتمدة من طرف المشروع المشترك، وإضافة مؤشرات جديدة لم تأخذ بعين الإعتبار في تقيم الأداء، وتتمثل في :

ALT_1 : محور الجودة والصحة والسلامة البيئية QHSE؛

ALT_2 : محور الموارد البشرية؛

ALT_3 : محور العمليات الداخلية والصيانة ؛

ALT_4 : محورعلاقات الزبائن؛

ALT_5 : محور المالية.

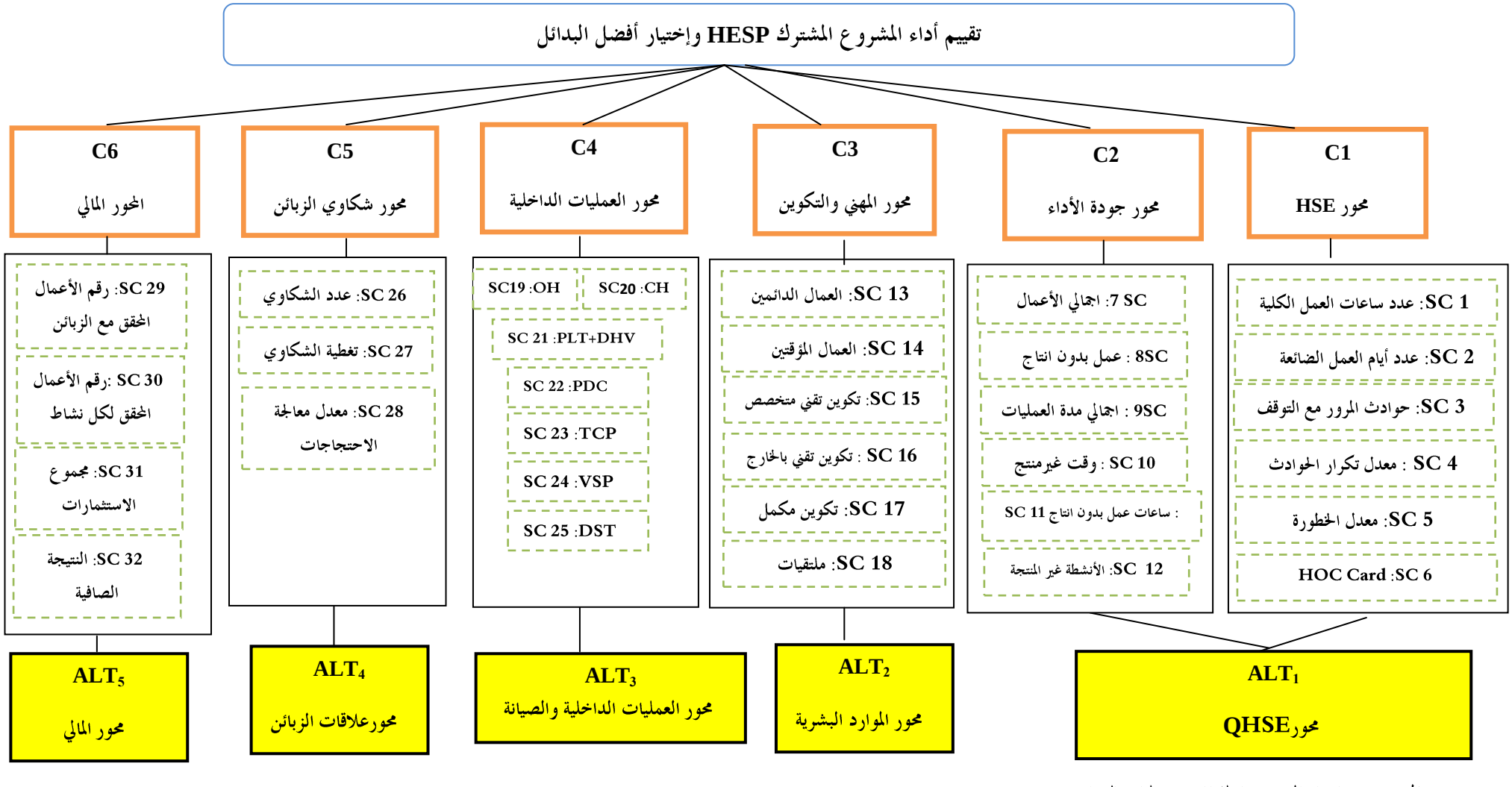
جدول رقم (3-2) : البدائل المصاغة لتقييم أداء المشروع المشترك HESP

ALT_1	ALT_2	ALT_3	ALT_4	ALT_5
-عدد ساعات العمل الكلية -عدد أيام العمل الضائعة -حوادث المرور مع التوقف -معدل تكرار الحوادث معدل الخطورة HOC Card اجمالي الأعمال عمل بدون انتاج اجمالي مدة العمليات وقت غيرمنتج ساعات عمل بدون انتاج الأنشطة غير المنتجة **التدقيق الداخلي** **التدقيق الخارجي** **نسبة تغطية إنحرافات التدقيق**	-العمال الدائمين -العمال المؤقتين -تكوين تقني متخصص -تكوين تقني بالخارج -تكوين مكمل -ملتقيات **-معدل الأعمار** **-المناصب المالية**	-OH -CH -PLT+DHV -PDC -TCP -VSP -DST **-معدل تجديد المعدات** **-المدة المتوسطة لإنجاز معدات الصيانة**	-عدد الشكاوي -تغطية الشكاوي -معدل معالجة الاحتجاجات **-معدل رضا الزبون (استبيان)** **-المدة المتوسطة لمعالجة الشكاوي**	-رقم الأعمال المحقق مع الزبائن - رقم الأعمال المحقق لكل نشاط -مجموع الاستثمارات - النتيجة الصافي **- ROA العائد على الأصول** **- ROI العائد على الإستثمار** **- ROE العائد على حقوق الملكية**

المصدر: إعداد المترشحة إستنادا لمعطيات الدراسة.

بناءاً على هذه الأسس تسنى لنا صياغة الهيكل الهرمي للدراسة الموضح في الشكل أدناه (3-1).

الشكل رقم (3-1) : التسلسل الهرمي للمشروع المشترك HESP



المصدر: من إعداد المترشحة إنطلاقا من معطيات الدراسة.

المطلب الثاني : المقارنات الثنائية Pairewise Comparison في تقييم أداء المشروع المشتركHESP

بعد صياغتنا لمخطط AHP للمشروع المشترك HESP، نقوم بالمقارنة الثنائية بين أداء كل معيار رئيسي، وكذا المعايير الفرعية والبدائل. والتي تسمح بتصميم نموذج لمصفوفة تسمى مصفوفة الحكم.

مصفوفة الحكم: هي تمثيل عددي للعلاقة بين عنصرين –مقارنة ثنائية– مشتركين وتسمح بتقييم الأهمية المرتبطة بعنصر مقابل عنصر آخر، وفق الخطوات التالية: [1]

- مقارنة الأهمية المرتبطة بكل العناصر لنفس المستوى الهرمي (بشكل ثنائي) بالنسبة للعنصر في المستوى الأعلى؛
- في كل مقارنة نختار المعيار الأكثر أهمية من خلال الحكم على الثنائية؛
- لقياس وتحديد الأهمية بين عنصرين، نستخدم سلم عددي من 1 إلى 9، كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم (3–3) : سلم مقياس المقارنات الثنائية

مستوى التفضيل	القيمة الرقمية
مفضل بشكل متساوي	1
مفضل بشكل متوسط (معتدل)	3
مفضل جدا	5
مفضل بشدة	7
مفضل مطلق	9
درجات بينية بين الأحكام	2، 4، 6، 8

Source: Saaty,Thomas L, Decision making with the Analytical Hierarchy Proc 21ess , International Journal of Services Sciences, vol.1, No.1., Inder science Enterprises, 2008, p86.

وفق السلم تصمم مصفوفة الحكم، في برنامج Excel، من خلال تحويل المعطيات العددية إلى مصفوفة، مع أخذ بعين الاعتبار عند المقارنة ؛ أن يكون قطر المصفوفة واحد، القيم أعلى القطر معكوس القيم أسفل القطر 1/x، وان تكون الأحكام خالية من التناقض أي تمتاز بالثبات وبمعنى اذا كان متخذ القرار يفضل A على B وB على C، فإنه يجب أن يفضل A على C، ويأخذ شكل المصفوفة كما يلي:

[1] مخنان عقبةن مرجع سابق، ص 120.

$$A=[a_{ij}]=\begin{array}{c} \\ C_1 \\ C_2 \\ . \\ . \\ C_n \end{array}\begin{array}{c} \begin{array}{ccc} C_1 & C_2 & C_n \end{array} \\ \begin{pmatrix} 1 & a_{12} & a_{1n} \\ 1/a_{12} & 1 & a_{2n} \\ . & . & . \\ . & . & . \\ 1/a_{1n} & 1/a_{2n} & 1 \end{pmatrix} \end{array}$$

الفرع الأول : المقارنة الثنائية بين مكونات المستوى الأول (C)

الجدول رقم (3-4) : المقارنة الثنائية لمعايير المستوى الأول حسب هيكل AHP

المعيار	HSE	جودة الأداء	المهني والتكوين	العمليات الداخلية	الشكاوي والزبائن	المالية
HSE	1	1	2	1/3	2	1/5
جودة الأداء	1	1	2	1/3	2	1/5
المهني والتكوين	1/2	½	1	½	3	¼
العمليات الداخلية	3	3	2	1	4	1/3
الشكاوي والزبائن	1/2	½	1/3	¼	1	1/7
المالية	5	5	4	3	7	1

المصدر: اعداد المترشحة من خلال معطيات الدراسة.

من خلال الجدول رقم (3-4)، يمكننا صياغة مصفوفة الحكم المقارنة الثنائية (A)، كما يلي:

$$A=\begin{pmatrix} 1 & 1 & 2 & 1/3 & 2 & 1/5 \\ 1 & 1 & 2 & 1/3 & 2 & 1/5 \\ 1/2 & 1/2 & 1 & 1/2 & 3 & 1/4 \\ 3 & 3 & 2 & 1 & 4 & 1/3 \\ 1/2 & 1/2 & 1/3 & 1/4 & 1 & 1/7 \\ 5 & 5 & 4 & 3 & 7 & 1 \end{pmatrix}$$

الفرع الثاني : المقارنة الثنائية بين مكونات المستوى الثاني

المقارنة بين مكونات المستوى الثاني محور الصحة والسلامة البيئية(HSE)، C_1

الجدول رقم (5-3) : المقارنة الثنائية لمعايير محور الصحة والسلامة البيئية HSE حسب هيكل AHP

المعيار	Sc_1	Sc_2	Sc_3	Sc_4	Sc_5	Sc_6
Sc_1	1	½	1/2	1/5	¼	½
Sc_2	2	1	1	¼	1/3	2
Sc_3	2	1	1	1/3	1/3	2
Sc_4	5	4	3	1	2	7
Sc_5	4	3	3	1/2	1	5
Sc_6	2	½	1/2	1/7	½	1

المصدر: إعداد المترشحة وفق معطيات الدراسة.

طبقا للجدول (3-5)، مصفوفة الحكم للمقارنة الثنائية لمحور الصحة والسلامة تتمثل كما يلي:

$$A = \begin{pmatrix} 1 & 1/2 & 1/2 & 1/5 & 1/4 & 1/2 \\ 2 & 1 & 1 & 1/4 & 1/3 & 2 \\ 2 & 1 & 1 & 1/3 & 1/3 & 2 \\ 5 & 4 & 3 & 1 & 2 & 7 \\ 4 & 3 & 3 & 1/2 & 1 & 5 \\ 2 & 1/2 & 1/2 & 1/7 & 1/2 & 1 \end{pmatrix}$$

المقارنة الثنائية بين مكونات المستوى الثاني محور جودة الأداء C_2

الجدول رقم (3-6) : المقارنة الثنائية لمعايير محور جودة الأداء وفق هيكل AHP

المعيار	Sc_7	Sc_8	Sc_9	Sc_{10}	Sc_{11}	Sc_{12}
Sc_7	1	3	2	7	4	6
Sc_8	1/3	1	½	½	1	2
Sc_9	½	2	1	2	2	3
Sc_{10}	1/7	2	½	1	½	2
Sc_{11}	¼	1	½	2	1	2
Sc_{12}	1/6	½	1/3	½	½	1

المصدر: إعداد المترشحة وفق معطيات الدراسة.

من خلال معطيات الجدول رقم (3-6)، تتبين لنا مصفوفة الحكم للمقارنة الثنائية لمعايير محور جودة الأداء كما يلي:

$$A = \begin{pmatrix} 1 & 3 & 2 & 7 & 4 & 6 \\ 1/3 & 1 & 1/2 & 1/2 & 1 & 2 \\ 1/2 & 2 & 1 & 2 & 2 & 3 \\ 1/7 & 2 & 1/2 & 1 & 1/2 & 2 \\ 1/4 & 1 & 1/2 & 2 & 1 & 2 \\ 1/6 & 1/2 & 1/3 & 1/2 & 1/2 & 1 \end{pmatrix}$$

المقارنة الثنائية بين مكونات المستوى الثاني المحور المهني والتكوين C_3

الجدول رقم (3-7) : المقارنة الثنائية لمعايير المحور المهني والتكوين حسب هيكل AHP

المعيار	Sc_{13}	Sc_{14}	Sc_{15}	Sc_{16}	Sc_{17}	Sc_{18}
Sc_{13}	1	2	½	½	3	4
Sc_{14}	½	1	½	1/3	2	4
Sc_{15}	2	2	1	½	4	5
Sc_{16}	2	3	2	1	5	5
Sc_{17}	1/3	½	1/5	¼	1	2
Sc_{18}	¼	¼	1/5	1/5	½	1

المصدر: إعداد المترشحة وفق معطيات الدراسة.

وعليه و من خلال الجدول رقم (3-7)، فمصفوفة الحكم لمعايير محور المهني والتكوين للمستوى الثاني حسب هيكل AHP، تتمثل فيما يلي :

$$A = \begin{pmatrix} 1 & 2 & 1/2 & 1/2 & 3 & 4 \\ 1/2 & 1 & 1/2 & 1/3 & 2 & 4 \\ 2 & 2 & 1 & 1/2 & 4 & 5 \\ 2 & 3 & 2 & 1 & 5 & 5 \\ 1/3 & 1/2 & 1/5 & 1/4 & 1 & 2 \\ 1/4 & 1/4 & 1/5 & 1/5 & 1/2 & 1 \end{pmatrix}$$

المقارنة الثنائية بين مكونات المستوى الثاني (محور العمليات الداخلية C_4)

الجدول رقم (3-8) : المقارنة الثنائية لمعايير محور العمليات الداخلية حسب هيكل AHP

المعيار	Sc_{19}	Sc_{20}	Sc_{21}	Sc_{22}	Sc_{23}	Sc_{24}	Sc_{25}
Sc_{19}	1	1	4	2	7	5	2
Sc_{20}	1	1	4	2	7	5	2
Sc_{21}	1/4	1/4	1	1/4	1/2	½	¼
Sc_{22}	1/2	1/2	4	1	6	½	1
Sc_{23}	1/7	1/7	2	1/6	**1**	1/3	1/6
Sc_{24}	1/5	1/5	2	2	3	1	½
Sc_{25}	1/2	1/2	¼	1	6	2	½

المصدر: إعداد المترشحة وفق معطيات الدراسة.

من خلال الجدول رقم (3-8)، يتبين لنا مصفوفة الحكم المقارنة الثنائية لمحور العمليات الداخلية كما يلي:

$$A = \begin{pmatrix} 1 & 1 & 4 & 2 & 7 & 5 & 2 \\ 1 & 1 & 4 & 2 & 7 & 5 & 2 \\ 1/4 & 1/4 & 1 & 1/4 & 1/2 & 1/2 & 1/4 \\ 1/2 & 1/2 & 4 & 1 & 6 & ½ & 1 \\ 1/7 & 1/7 & 2 & 1/6 & 1 & 1/3 & 1/6 \\ 1/5 & 1/5 & 2 & 2 & 3 & 1 & 1/2 \\ 1/2 & 1/2 & ¼ & 1 & 6 & 2 & 1/2 \end{pmatrix}$$

المقارنة الثنائية بين مكونات المستوى الثاني لمحور الشكاوي والزبائن C_5

الجدول رقم (3-9) : المقارنة الثنائية لمعايير محور الشكاوي والزبائن حسب هيكل AHP

المعيار	Sc_{26}	Sc_{27}	Sc_{28}
Sc_{26}	1	1/3	1/7
Sc_{27}	3	1	1/5
Sc_{28}	7	5	1

المصدر: إعداد المترشحة وفق معطيات الدراسة.

وفقاً للجدول رقم (3-9)، مصفوفة الحكم المقارنة الثنائية لمحور الزبائن تتمثل كما يلي:

$$A = \begin{pmatrix} 1 & 1/3 & 1/7 \\ 3 & 1 & 1/5 \\ 7 & 5 & 1 \end{pmatrix}$$

المقارنة الثنائية بين مكونات المستوى الثاني محور المالي C_6

الجدول رقم (3-10) : المقارنة الثنائية لمعايير محور المالي وفق هيكل AHP

المعيار	Sc_{29}	Sc_{30}	Sc_{31}	Sc_{32}
Sc_{29}	1	1	2	1/6
Sc_{30}	1	1	2	1/7
Sc_{31}	½	½	1	1/5
Sc_{32}	6	7	5	1

المصدر: إعداد المترشحة وفق معطيات الدراسة.

حسب الجدول رقم (3-10)، تتبين لنا مصفوفة الحكم المقارنة الثنائية كما يلي:

$$A = \begin{pmatrix} 1 & 1 & 2 & 1/6 \\ 1 & 1 & 2 & 1/7 \\ 1/2 & 1/2 & 1 & 1/5 \\ 6 & 7 & 5 & 1 \end{pmatrix}$$

الفرع الثالث : المقارنة الثنائية بين مكونات البدائلALT المستوى الثالث

الجدول رقم (3-11) : المقارنة الثنائية لمعايير البدائل للمستوى الثالث وفق هيكل AHP

البدائل	Alt_1	Alt_2	Alt_3	Alt_4	Alt_5
Alt_1	1	½	1/3	2	1/3
Alt_2	2	1	½	3	¼
Alt_3	3	2	1	4	½
Alt_4	1/2	1/3	¼	1	1/7
Alt_5	3	4	2	7	1

المصدر: إعداد المترشحة وفق معطيات الدراسة.

من خلال الجدول رقم (3-11)، يمكننا تبيين مصفوفة الحكم كما يلي:

$$A = \begin{pmatrix} 1 & 1/2 & 1/3 & 2 & 1/3 \\ 2 & 1 & 1/2 & 3 & 1/4 \\ 3 & 2 & 1 & 4 & 1/2 \\ 1/2 & 1/3 & 1/4 & 1 & 1/7 \\ 3 & 4 & 2 & 7 & 1 \end{pmatrix}$$

المطلب الثالث : معالجة نتائج المقارنات الثنائية

بعد المقارنات الثنائية للمعايير الرئيسية والثانوية وكذا البدائل في مستويات الهرم، فبناءاً عليها يمكننا الوصول إلى مصفوفة القرار التي تضم شعاع الأولوية و الذي بدوره يحدد لنا نسب الأداء حسب كل مستوى.

الفرع الأول : تحديد الأولويات النسبية للمستوى الأول

للوصل إلى تحديد الأولويات النسبية (شعاع الأولوية) و صياغة مصفوفة القرار، وجب المرور بالخطوات التالية؛

- حساب MAX λ : من خلال حساب شعاع الأولوية، حساب شعاع المجموع المرجح، وحساب شعاع الاتساق؛
- حساب مؤشر الثبات؛
- تحديد المتغير العشوائي؛
- حساب نسبة الثبات او التماسك؛.

1-حساب MAX λ القيمة الذاتية الكبرى

1-1-حساب شعاع الأولوية Priority Vector (**P**) : من خلال تقسيم كل عنصر من المصفوفة بمجموع العمود الذي تقع فيه، ومن ثم حساب المتوسط الحسابي لكل صف يعطي لنا تقدير الأولوية النسبية للمعيار المرتبط بذلك الصف كما هو مبين في الجدول التالي:

اجدول رقم (3-12) : حساب شعاع الأولوية لمعايير المستوى الأول

المعايير	HSE	جودة الأداء	المهني والتكوين	العمليات الداخلية	شكاوي الزبائن	المالية	P
HSE	0,091	0,091	0,222	0,080	0,105	0,09	0,114
جودة الأداء	0,091	0,091	0,222	0,080	0,11	0,09	0,114
المهني والتكوين	0,045	0,045	0,111	0,120	0,158	0,12	0,100
العمليات الداخلية	0,273	0,273	0,222	0,240	0,211	0,16	0,229
شكاوي الزبائن	0,05	0,05	0,04	0,06	0,05	0,07	0,051
المالية	0,45	0,45	0,44	0,72	0,37	0,47	0,485

المصدر: إعداد المترشحة وفق معطيات الدراسة بناءا على مخرجات Excel.

2-1حساب شعاع المجموع المرجح (wsv) : يحسب من خلال من خلال ضرب كل أولوية نسبية في عناصر العمود الأول التي يقابلها في مصفوفة المقارنات الثنائية الكاملة، WSV= A×P

جدول رقم (3-13) : شعاع المجموع المرجح للمعايير الرئيسية

المعيار	WSV
HSE	0,7030
جودة الأداء	0,7030
المهني والتكوين	0,6033
العمليات الداخلية	1,4787
شكاوي الزبائن	0,3250
المالية	3,0692

المصدر: إعداد المترشحة وفق معطيات الدراسة بناءا على مخرجات Excel.

1-3- حساب شعاع الاتساق (CV) : يحسب بقسمة مركبات المجموع المرجح بالأولوية المقابلة

جدول رقم (3-14): شعاع الاتساق للمعايير الرئيسية

المعيار	Cv
HSE	6,172
جودة الأداء	6,172
المهني والتكوين	6,058
العمليات الداخلية	6,452
شكاوي الزبائن	6,336
المالية	6,323

المصدر: إعداد المترشحة وفق معطيات الدراسة بناءا على مخرجات Excel.

و عليه القيمة الذاتية الكبرى (λ max) تمل متوسط مركبات شعاع الاتساق CV

λ max =6,2525

2-حساب مؤشر الثبات أو مؤشر التماسك (CI) Consistence Index

هو نتيجة الفرق بين قيمة λ max والعدد n بالنسبة لعدد n-1 والذي يسمح بتحسين تثبيت النتائج، حيث يقةم صاحب القرار في حالة الشك أو إعطاء حكم ناقص لمقارنة بعض العناصر.

$$CI = \frac{\lambda\ MAX - n}{n-1}$$

$$CI = \frac{6.2525 - 6}{6 - 1}$$
$$CI = 0.0505$$

3-تحديد المتغير العشوائي IA :

يحسب المتغير العشوائي IA باستخدام جدول المعايير RI(n)، التي تعد قيماً جدولية ، قام بصياغتها Tomass SAATY، والموضحة في السلم الموالي :

15	14	13	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	N
1.59	1.57	1.56	1.48	1.51	1.49	1.45	1.41	1.32	1.24	1.12	0.90	0.58	0	0	IA

SOURCE : Ali Erbasi and Raif Parlakkaya,The Use Of Analytic Hierarchy Process In The Balanced Scorecard : An Approach in a Hotel Firm. Business and Management Review Vol. 2(2), April, 2012, p35,

من خلال السلم العشوائي، بأن N=6، فإن :

IA= 1.24

4-حساب نسبة الثبات او التماسك Consistence Ratio (RC)

نسبة التماسك لمصفوفة المقارنة الثنائية (PC)، هي نتيجة قيمة مؤشر التماسك على المصفوفة المرافقة للحكم من صاحب القرار والمؤشر العشوائي IA لمصفوفة نفس الأبعاد. وتحسب بالعلاقة التالية : $RC = \frac{CI}{IA}$.

- إذا كان RC ≤ 0.1 أو RC ≤ 10%، فإن المصفوفة المعنية كافية للتماسك (متماسكة)، وفقا لأراء المحكمين؛
- إذا تجاوزت القيمة 0.1 أو 10%، فإن المصفوفة غير متماسكةن وفي هذه الحالة تتطلب مراجعة.

لدينا:

CI=0.0795, IA=1.24

نجد :

$$RC = \frac{0.0505}{1.24}$$

RC = 0.040

بما أن RC ≤ 0.1 ، فان درجة التماسك للمقارنة الثنائية متماسكة أي مقبولة.

5-صياغة مصفوفة القرار: تعد مصفوفة القرار النتيجة النهائية والملخص النهائي لنتائج المقارنة الثنائية، والتي تحدد لنا نسبة أداء كل معيار وفق كل مستوى، و يمكننا صياغتها كما يلي:

$$A = \begin{pmatrix} 1 & 1 & 2 & 1/3 & 2 & 1/5 \\ 1 & 1 & 2 & 1/3 & 2 & 1/5 \\ 1/2 & 1/2 & 1 & 1/2 & 3 & ¼ \\ 3 & 3 & 2 & 1 & 4 & 1/3 \\ 1/2 & 1/2 & 1/3 & 1/4 & 1 & 1/7 \\ 5 & 5 & 4 & 3 & 7 & 1 \end{pmatrix} \begin{pmatrix} \mathbf{0,148} \\ \mathbf{0,148} \\ \mathbf{0,070} \\ \mathbf{0,069} \\ \mathbf{0,222} \\ \mathbf{0,496} \end{pmatrix}$$

الفرع الثاني : معالجة نتائج المقارنات الثنائية للمستوى الثاني

بنفس الخطوات التي تطرقنا اليها سابقا في معالجة نتائج المقارنة الثنائية للمستوى الأول، نعالج نتائج المقارنة الثنائية للمستوى الثاني.

أولاً : معالجة نتائج المقارنة الثنائية للمعيار الصحة والسلامة البيئية HSE

1-حساب λ max :

جدول رقم (3- 15) : نتائج المقارنة الثنائية للمعيار الرئيسي HSE

المعايير الثانوية	Sc_1	Sc_2	Sc_3	Sc_4	Sc_5	Sc_6	P	WSC A*P	CV
Sc_1	0,063	0,050	0,167	0,216	0,061	0,03	0,097	0,5573	5,722
Sc_2	0,125	0,100	0,333	0,270	0,08	0,11	0,171	1,0502	6,157
Sc_3	0,125	0,100	0,333	0,360	0,081	0,11	0,186	1,1013	5,934
Sc_4	0,313	0,400	1,000	1,080	0,486	0,40	0,613	3,9138	6,385
Sc_5	0,25	0,30	1,00	0,54	0,24	0,29	0,436	2,7024	6,192
Sc_6	0,13	0,05	0,17	0,15	0,05	0,06	0,100	0,6480	6,463

المصدر: إعداد المترشحة وفق معطيات الدراسة بناءا على مخرجات Excel.

λ max =6.1421

2-حساب مؤشر التماسكCI :

$$CI = \frac{6.1421 - 6}{6 - 1}$$

$$\mathbf{CI = 0.0284}$$

3-حساب نسبة الثبات RC :

$$RC = \frac{0.0284}{1.24}$$

RC = 0.022

بما أن0.022 =RC أي $RC \leq 0.1$ ، فان درجة التماسك للمقارنة الثنائية لمحور HSE مقبولة.

4-مصفوفة القرارلمحور HSE :

$$A = \begin{pmatrix} 1 & 1/2 & 1/2 & 1/5 & 1/4 & ½ \\ 2 & 1 & 1 & 1/4 & 1/3 & 2 \\ 2 & 1 & 1 & 1/3 & 1/3 & 2 \\ 5 & 4 & 3 & 1 & 2 & 7 \\ 4 & 3 & 3 & 1/2 & 1 & 5 \\ 2 & 1/2 & 1/2 & 1/7 & 1/2 & 1 \end{pmatrix} \quad \begin{pmatrix} \mathbf{0,097} \\ \mathbf{0,171} \\ \mathbf{0,186} \\ \mathbf{0,613} \\ \mathbf{0,436} \\ \mathbf{0,100} \end{pmatrix}$$

ثانياً : معالجة نتائج المقارنة الثنائية لمعيار جودة الأداء

1-حساب λ max

جدول رقم (3-16) : نتائج المقارنة الثنائية لمعيار جودة الأداء

	Sc_7	Sc_8	Sc_9	Sc_{10}	Sc_{11}	Sc_{12}	P	WSC	CV
Sc_7	0,418	0,316	0,522	0,700	0,444	0,38	**0,462**	2,9126	6,298
Sc_8	0,139	0,105	0,130	0,050	0,11	0,13	**0,110**	0,6838	6,206
Sc_9	0,209	0,211	0,261	0,200	0,222	0,19	**0,215**	1,3411	6,237
Sc_{10}	0,060	0,211	0,130	0,100	0,056	0,13	**0,114**	0,6979	6,147
Sc_{11}	0,10	0,11	0,13	0,20	0,11	0,13	**0,129**	0,8155	6,303
Sc_{12}	0,07	0,05	0,09	0,05	0,06	0,06	**0,063**	0,3882	6,173

المصدر: إعداد المترشحة وفق معطيات الدراسة بناءا على مخرجات Excel.

λ max =6.2274

2-حساب مؤشر التماسكCI

$$CI = \frac{6.2274 - 6}{6 - 1}$$

$$\mathbf{CI = 0.04548}$$

3-حساب نسبة الثبات RC

$$RC = \frac{0.04548}{1.24}$$

RC = 0.0 366

بما أن RC= 0.036 أي $RC \leq 0.1$ ، فان درجة التماسك للمقارنة الثنائية لمحور جودة الأداء مقبولة.

4-مصفوفة القرارلمحور جودة الأداء:

$$A = \begin{pmatrix} 1 & 3 & 2 & 7 & 4 & 6 \\ 1/3 & 1 & 1/2 & 1/2 & 1 & 2 \\ 1/2 & 2 & 1 & 2 & 2 & 3 \\ 1/7 & 2 & 1/2 & 1 & 1/2 & 2 \\ 1/4 & 1 & 1/2 & 2 & 1 & 2 \\ 1/6 & 1/2 & 1/3 & 1/2 & 1/2 & 1 \end{pmatrix} \begin{pmatrix} \mathbf{0,462} \\ \mathbf{0,110} \\ \mathbf{0,215} \\ \mathbf{0,114} \\ \mathbf{0,129} \\ \mathbf{0,063} \end{pmatrix}$$

ثالثا : معالجة نتائج المقارنة الثنائية لمعيار المهني والتكوين

1-حساب λ max

جدول رقم (3-17) : نتائج المقارنة الثنائية لمعيار المهني والتكوين

المعايير	Sc_{13}	Sc_{14}	Sc_{15}	Sc_{16}	Sc_{17}	Sc_{18}	**P**	WSC	CV
Sc_{13}	0,164	0,229	0,227	0,326	0,194	0,19	**0,222**	1,4377	6,484
Sc_{14}	0,082	0,114	0,227	0,217	0,13	0,19	**0,160**	1,0015	6,255
Sc_{15}	0,329	0,229	0,455	0,326	0,258	0,24	**0,306**	1,9617	6,417
Sc_{16}	0,329	0,343	0,909	0,652	0,323	0,24	**0,466**	2,7479	5,902
Sc_{17}	0,05	0,06	0,09	0,16	0,06	0,10	**0,088**	0,5427	6,195
Sc_{18}	0,04	0,03	0,09	0,13	0,03	0,05	**0,062**	0,3553	5,748

المصدر: إعداد المترشحة وفق معطيات الدراسة بناءا على مخرجات Excel.

λ max=6.1669

2-حساب مؤشر التماسك CI

$$CI = \frac{6.1669 - 6}{6 - 1}$$

$$\mathbf{CI = 0.0333}$$

3-حساب نسبة الثبات RC

$$RC = \frac{0.0333}{1.24}$$

RC = 0.0 269

بما أن RC= 0.026 أي $RC \leq 0.1$ ، فان درجة التماسك للمقارنة الثنائية لمحو المهني والتكوين مقبولة.

4-مصفوفة القرارلمحور المهني والتكوين :

$$A = \begin{pmatrix} 1 & 2 & 1/2 & 1/2 & 3 & 4 \\ 1/2 & 1 & 1/2 & 1/3 & 2 & 4 \\ 2 & 2 & 1 & 1/2 & 4 & 5 \\ 2 & 3 & 2 & 1 & 5 & 5 \\ 1/3 & 1/2 & 1/5 & 1/4 & 1 & 2 \\ 1/4 & 1/4 & 1/5 & 1/5 & 1/2 & 1 \end{pmatrix} \quad \begin{matrix} \mathbf{0,222} \\ \mathbf{0,160} \\ \mathbf{0,306} \\ \mathbf{0,466} \\ \mathbf{0,088} \\ \mathbf{0,062} \end{matrix}$$

رابعاً : معالجة نتائج المقارنة الثنائية لمعيار العمليات الداخلية

1-حساب λ max

جدول رقم (3-18) : نتائج المقارنة الثنائية لمعيار العمليات الداخلية

المعيار	Sc_{19}	Sc_{20}	Sc_{21}	Sc_{22}	Sc_{23}	Sc_{24}	Sc25	P	WSC	CV
Sc_{19}	0,278	0,278	0,232	0,238	0,230	0,35	0,29	**0,271**	2,0620	7,622
Sc_{20}	0,278	0,278	0,232	0,238	0,23	0,35	0,29	**0,271**	2,0620	7,622
Sc_{21}	0,070	0,070	0,058	0,030	0,016	0,03	0,04	**0,045**	0,3194	7,115
Sc_{22}	0,139	0,139	0,232	0,119	0,197	0,03	0,14	**0,144**	0,8973	6,248
Sc_{23}	0,04	0,04	0,12	0,02	0,03	0,02	0,02	**0,042**	0,2881	6,826
Sc_{24}	0,06	0,06	0,12	0,24	0,10	0,07	0,07	**0,101**	0,7763	7,705
Sc25	0,14	0,14	0,01	0,12	0,20	0,14	0,14	**0,127**	1,0076	7,903

المصدر: إعداد المترشحة وفق معطيات الدراسة بناءا على مخرجات Excel.

λ max=7.2916

2-حساب مؤشر التماسك CI :

$$CI = \frac{7.2916 - 7}{7 - 1}$$

$$\mathbf{CI = 0.0486}$$

3-حساب نسبة الثبات RC :

$$RC = \frac{0.0486}{1.32}$$

RC = 0.0 368

بما أن RC= 0.0368 أي $RC \leq 0.1$ ، فان درجة التماسك للمقارنة الثنائية لمحو المهني والتكوين مقبولة.

4-مصفوفة القرارلمحور العمليات الداخلية:

$$A = \begin{pmatrix} 1 & 1 & 4 & 2 & 7 & 5 & 2 \\ 1 & 1 & 4 & 2 & 7 & 5 & 2 \\ 1/4 & 1/4 & 1 & 1/4 & 1/2 & 1/2 & 1/4 \\ 1/2 & 1/2 & 4 & 1 & 6 & ½ & 1 \\ 1/7 & 1/7 & 2 & 1/6 & 1 & 1/3 & 1/6 \\ 1/5 & 1/5 & 2 & 2 & 3 & 1 & ½ \\ 1/2 & 1/2 & ¼ & 1 & 6 & 2 & ½ \end{pmatrix} \begin{pmatrix} \mathbf{0,271} \\ \mathbf{0,271} \\ \mathbf{0,045} \\ \mathbf{0,144} \\ \mathbf{0,042} \\ \mathbf{0,101} \\ \mathbf{0,127} \end{pmatrix}$$

خامسا: معالجة نتائج المقارنة الثنائية لمعيار الشكاوي والزبائن

1-حساب λ max :

جدول رقم (3-19) : نتائج المقارنة الثنائية لمعيار الشكاوي والزبائن

المعيار	Sc_{27}	Sc_{28}	Sc_{29}	p	WSC	CV
Sc_{26}	0,091	0,053	0,106	0,083	0,2511	3,0137
Sc_{27}	0,273	0,158	0,149	0,193	0,5878	3,0427
Sc_{28}	0,636	0,789	0,745	0,724	2,2726	3,1411

المصدر: إعداد المترشحة وفق معطيات الدراسة بناءا على مخرجات Excel.

λ max=3.0658

2-حساب مؤشر التماسكCI

$$CI = \frac{3.0655 - 3}{3 - 1}$$

$$\mathbf{CI = 0.0327}$$

3-حساب نسبة الثبات RC

$$RC = \frac{0.0327}{0.58}$$

RC = 0.0 564

بما أن RC= 0.056 أي RC ≤ 0.1 ، فان درجة التماسك للمقارنة الثنائية للمعيار الشكاوي والزبائن مقبولة.

4-مصفوفة القرارلمحور الشكاوي والزبائن :

$$A = \begin{pmatrix} 1 & 1/3 & 1/7 \\ 3 & 1 & 1/5 \\ 7 & 5 & 1 \end{pmatrix} \begin{pmatrix} \mathbf{0,083} \\ \mathbf{0,193} \\ \mathbf{0,724} \end{pmatrix}$$

سادساً: معالجة نتائج المقارنة الثنائية للمعيار المالي

1-حساب λ max

جدول رقم (3-20): نتائج المقارنة للمعيار المالي

	Sc_{29}	Sc_{30}	Sc_{31}	Sc_{32}	**P**	WSC	**CV**
Sc_{29}	0,118	0,105	0,200	0,110	**0,133**	0,5432	4,0744
Sc_{30}	0,118	0,105	0,200	0,095	**0,129**	0,5277	4,0787
Sc_{31}	0,059	0,053	0,100	0,132	**0,086**	0,3476	4,0425
Sc_{32}	0,706	0,737	0,500	0,662	**0,651**	2,7869	4,2790

المصدر: إعداد المترشحة وفق معطيات الدراسة بناءا على مخرجات Excel.

λ max=4.1187

2-حساب مؤشر التماسكCI

$$CI = \frac{4.1187 - 4}{4 - 1}$$

$$\mathbf{CI = 0.0395}$$

3-حساب نسبة الثبات RC

$$RC = \frac{0.0395}{0.90}$$

RC = 0.0 439

بما أنRC= 0.0439 أي RC ≤ 0.1 ، فان درجة التماسك للمقارنة الثنائية لمحو المالي مقبولة.

4-مصفوفة القرارلمحور المالية :

$$A = \begin{pmatrix} 1 & 1 & 2 & 1/6 \\ 1 & 1 & 2 & 1/7 \\ 1/2 & 1/2 & 1 & 1/5 \\ 6 & 7 & 5 & 1 \end{pmatrix} \quad \begin{pmatrix} \mathbf{0,133} \\ \mathbf{0,129} \\ \mathbf{0,086} \\ \mathbf{0,651} \end{pmatrix}$$

الفرع الثالث : معالجة نتائج المقارنة الثنائية للبدائل في المستوى الثالث وفقا لهيكل AHP

1-حساب λ max

جدول رقم (3-21): نتائج المقارنة الثنائية للبدائل

البدائل	Alt_1	Alt_2	Alt_3	Alt_4	Alt_5	P	WSC	CV
Alt_1	0,105	0,064	0,082	0,118	0,150	**0,10**	0,5205	5,023
Alt2	0,211	0,128	0,122	0,176	0,11	**0,15**	0,7612	5,079
Alt3	0,316	0,255	0,245	0,235	0,225	**0,26**	1,3070	5,122
Alt4	0,053	0,043	0,061	0,059	0,064	**0,06**	0,2837	5,076
Alt5	0,32	0,51	0,49	0,41	0,45	**0,44**	2,2473	5,161

المصدر: إعداد المترشحة وفق معطيات الدراسة بناءا على مخرجات Excel.

λ max=5.0923

2-حساب مؤشر التماسكCI

$$CI = \frac{5.0923 - 5}{5 - 1}$$

$$\mathbf{CI = 0.0230}$$

3-حساب نسبة الثبات RC

$$RC = \frac{0.0704}{1.12}$$

RC = 0.0 206

بما أن0.0206 =RC أي $RC \leq 0.1$ ، فان درجة التماسك للمقارنة الثنائية للبدائل مقبولة.

4–مصفوفة القرارللبدائل Alt :

$$A = \begin{pmatrix} 1 & 1/2 & 1/3 & 2 & 1/3 \\ 2 & 1 & 1/2 & 3 & 1/4 \\ 3 & 2 & 1 & 4 & ½ \\ 1/2 & 1/3 & 1/4 & 1 & 1/7 \\ 3 & 4 & 2 & 7 & 1 \end{pmatrix} \begin{pmatrix} \mathbf{0,10} \\ \mathbf{0,15} \\ \mathbf{0,26} \\ \mathbf{0,06} \\ \mathbf{0,44} \end{pmatrix}$$

إستناداً لما سبق قمنا بالتجميع النهائي المحصل عليها من نتائج المقارنات الثنائية في الجدول الموالي، والتي تمثل نتائج الأداء المحققة على مستوى المعايير الرئيسية والمعايير الفرعية وفق لهيكل AHP

جدول رقم (3–22) : التجميع النهائي لنتائج المقارنة الثنائية

	المعايير الفرعية	شعاع الأولوية للمعايير الفرعيةp	شعاع الأولوية p	أداء المعايير الفرعية
معيار HSE	sc1	0,097	0,114	0,011
	sc2	0,171	0,114	0,019
	sc3	0,186	0,114	0,021
	sc4	0,613	0,114	0,070
	sc5	0,436	0,114	0,050
	sc6	0,100	0,114	0,011
معيار جودة الأداء	sc7	0,462	0,114	0,053
	sc8	0,110	0,114	0,013
	sc9	0,215	0,114	0,024
	sc10	0,114	0,114	0,013
	sc11	0,129	0,114	0,015
	sc12	0,063	0,114	0,007
معيار المهن والتكوين	sc13	0,222	0,100	0,022
	sc14	0,160	0,100	0,016
	sc15	0,306	0,100	0,030
	sc16	0,466	0,100	0,046
	sc17	0,088	0,100	0,009
	sc18	0,062	0,100	0,006
معيار العمليات الداخلية	sc19	0,271	0,229	0,062
	sc20	0,271	0,229	0,062
	sc21	0,045	0,229	0,010
	sc22	0,144	0,229	0,033
	sc23	0,042	0,229	0,010

	sc24	0,101	0,229	0,023
	sc25	0,127	0,229	0,029
معيار شكاوي الزبائن	sc26	0,083	0,051	0,004
	sc27	0,193	0,051	0,010
	sc28	0,724	0,051	0,037
معيار المالية	sc29	0,133	0,485	0,065
	sc30	0,129	0,485	0,063
	sc31	0,086	0,485	0,042
	sc32	0,651	0,485	0,316

المصدر: اعداد المترشحة إنطلاقا من نتائج الدراسة.

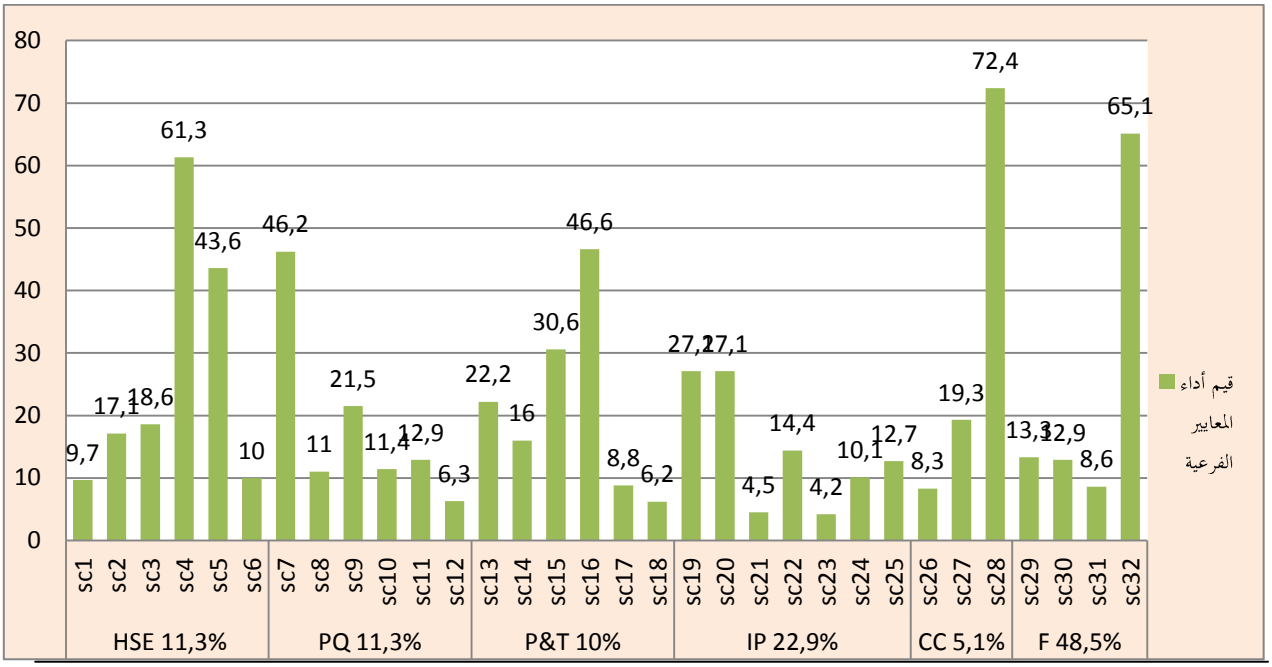
المبحث الثاني: مخرجات الـــ AHP لتقييم أداء المشروع المشترك HESP

بناءاً على مختلف المعطيات السابقة وبعد معالجتها ببرنامج مخصص لقياس المصفوفات العددية والمقارنات الثنائية EXPERT CHOICE V9.5/2000، تمكنا من الحصول على النتائج التي تبين عملية تقييم أداء المشروع المشترك HESP .

المطلب الأول : أداء معايير المستوى الأول والثاني لهيكل AHP للمشروع المشترك HESP

من خلال النتائج المحصل عليها فيماسبق والتي تخص مصفوفة القرار لكل من المستوى الأول الممثلة للمعايير الرئيسية وكذا مصفوفة القرار للمستوى الثاني الممثلة للمعايير الثانوية، يمكننا تمثيل الشكل (3-2) الذي يوضح لنا أداء معايير المستوى الأول والثاني حسب الهيكلAHP للمشروع المشترك HESP.

الشكل رقم (3-2): أعمدة بيانية تمثل أداء معايير المستوى1 والمستوى2 حسب هيكل AHP للمشروع المشترك HESP



المصدر: اعداد المترشحة استنادا إلى نتائج الدراسة.

من خلال الأعمدة البيانية الممثلة في الشكل (3-2) ، يمكننا تسجيل نتائج ممثلة النقاط التالية:

- تم تسجيل اعلى نسبة أداء للمشروع المشترك HESP في المحور المالي بنسبة 48.5%، يليها محور العمليات الداخلية بنسبة 22.9%، يليها كل من محور جودة الأداء و محورالـــ HSE بنسبة 11.3%، يليها محور المهني والتكوين بنسبة 10%، و في الأخير سجل محور شكاوى الزبائن أقل أداء بنسبة 5.1%؛
- ساهمت المعايير الفرعية في المستوى 2 في أداء المشروع المشترك HESP، حيث سجل نسب أداء مختلفة ساهمت في ارتفاع أو إنخفاض أداء المعايير الرئيسية في المستوى1؛
- سجل معيار sc4 وsc5 أعلى نسبة أداء في محور الـــHSE بنسبة 61.3% و43.6% على الترتيب، والممثلة في معدل تكرار الحوادث ومعدل الخطورة؛
- سجل معيار sc7وsc9، أعلى نسبة أداء في محور جودة أداء الأعمال بنسبة 46.2%و21.5%، ومتمثلة في مؤشر إجمالي الأعمال وإجمالي مدة العمليات؛
- ساهم معيار sc15وsc16 في زيادة نسبة أداء محور المهني والتكوين، اسجلت المعايير نسبة أداء 46.6%و30.6% على التوالي و تمثلت في كل من مؤشر تكوين تقني متخصص وتكوين تقني بالخارج؛

- سجل معيار sc19 وsc20 أعلى نسبة أداء في محور العمليات الداخلية بنسبة 27.2%، 27.1% وهي نسب متقاربة والممثلة للعمليتين OH وCH؛
- سجل معيار sc28 أعلى نسبة أداء في محور الشكاوي والزبائن بنسبة 72.4% والممثلة بمؤشر معدل معالجة الاحتجاجات؛
- سجل معيار sc32 وsc30 أعلى نسبة أداء في المحور المالي بنسبة 65.1% و32.9% على الترتيب، والمتمثلة في مؤشر النتيجة الصافية ورقم الأعمال المحقق لكل نشاط.

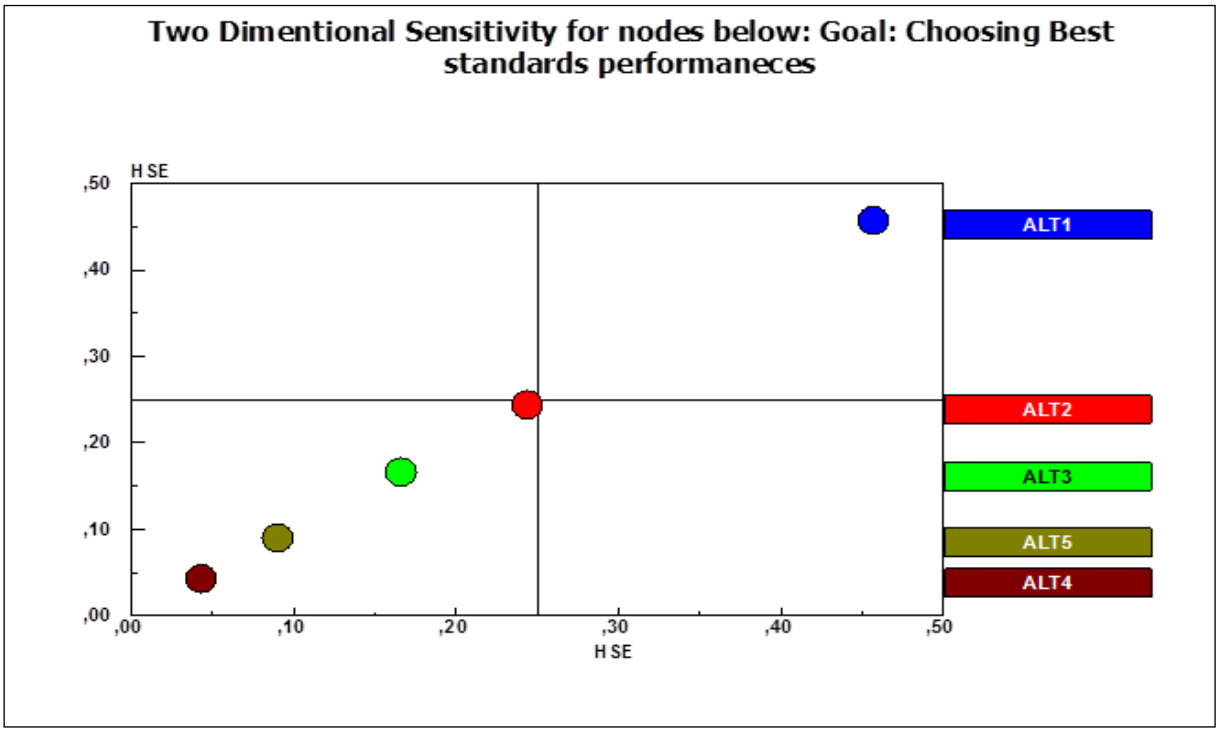
المطلب الثاني: نتائج أداء المستويات حسب البدائل

بعد إدراج المعطيات المتحصل عليها من المقارنات الثنائية في البرنامج EXPERT CHOICE تحصلنا على جملة من النتائج حسب كل مستوى.

1-نتيجة أداء الـ HSE حسب البدائل:

يوضح الشكل الموالي (3-3)، موقع البدائل حسب قيمة أداء الـ HSE المقدرة بنسبة 11.3%من قيمة الأدء الكلي وفق المفاضلة الثنائية للمستوى1من التسلسل الهرمي AHP للمشروع المشترك HESP . يمكننا تسجيل النقاط التالية:

الشكل رقم (3-3): موقع البدائل حسب قيمة أداء معيار الصحة والسلامة البيئية HSE



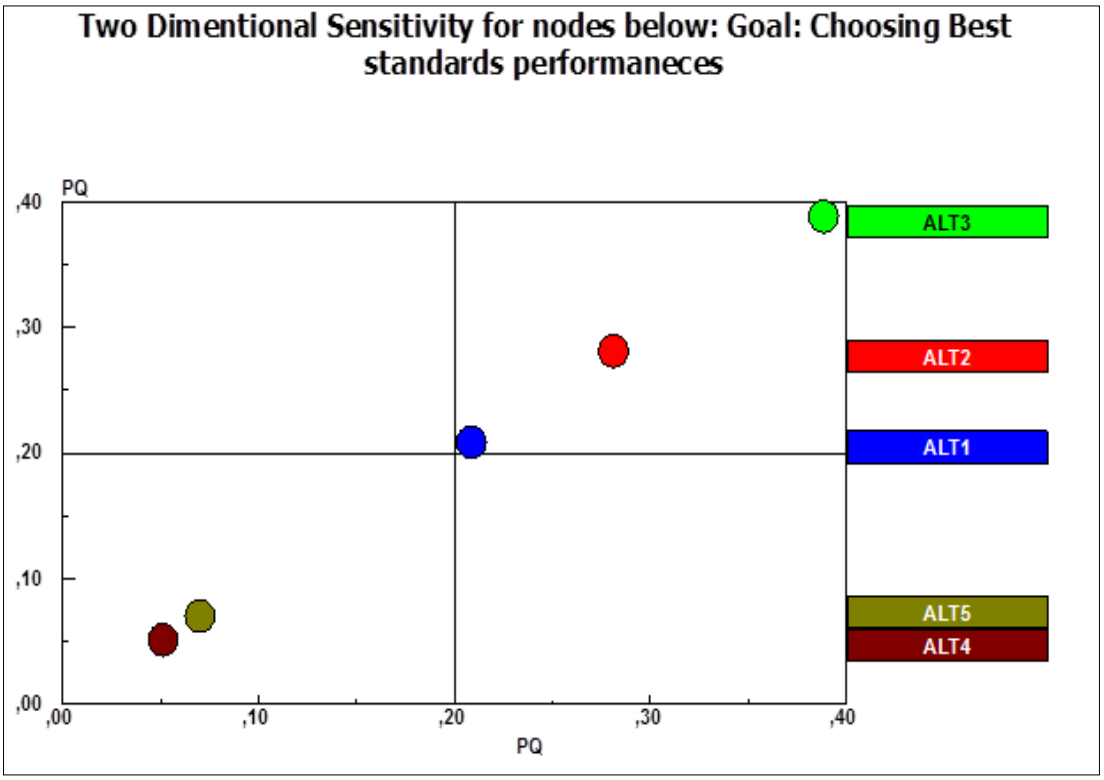
المصدر: مخرجات برنامج EXPERT CHOICE V9.5/2000.

- انحصرموقع البدائل المصاغة في المجال [0.04-0.46] وفق أداء الـــHSE، حيث جاءت بالترتيب الموالي: ALT1بنسبة 46%، ALT2 بنسبة 23.9%، ALT3 بنسبة 17.2%،ALT5 بنسبة 8.8%، ALT4 بنسبة 4.1%؛
- سجل البديل ALT4 المتمثل في علاقات الزبائن نسبة 4.1% كأقل نسة من أداء الـــ HSE، والذي يرجع إلى للعدد الضئيل لشكاوي الزبائن المتعلقة بهذه الأخيرة؛
- سجل البديل ALT1 (QHSE) نسبة 46% كأعلى نسبة ، وهذا راجع لسعي المشروع المشترك HESP، على تدنئة معدل تكرار الحوادث وكذا خفض معدل الخطورة؛
- بالنسبة للبدائل ALT2، ALT3، ALT5، سجلت نسب متقاربة فيما بينها، وضعيفة نسبيا على أداء الـــ HSE. التي يعود أحد أسبابها إلى نقص عدد مناصب التكوين الخاصة بمجال الصحة والسلامة البيئية، سواءا بالداخل أو الخارج.

2-نتيجة أداء معيار جودة الأداء C2 حسب البدائل:

يمثل الشكل (3-4)، موقع البدائل حسب قيمة أداء معيار جودة الأداء المقدرة بنسبة 11.3%من قيمة الأدء الكلي من خلال الشكل يمكننا تسجيل النقاط التالية:

الشكل رقم (3-4): موقع البدائل حسب قيمة أداء معيار جودة الأداء PQ



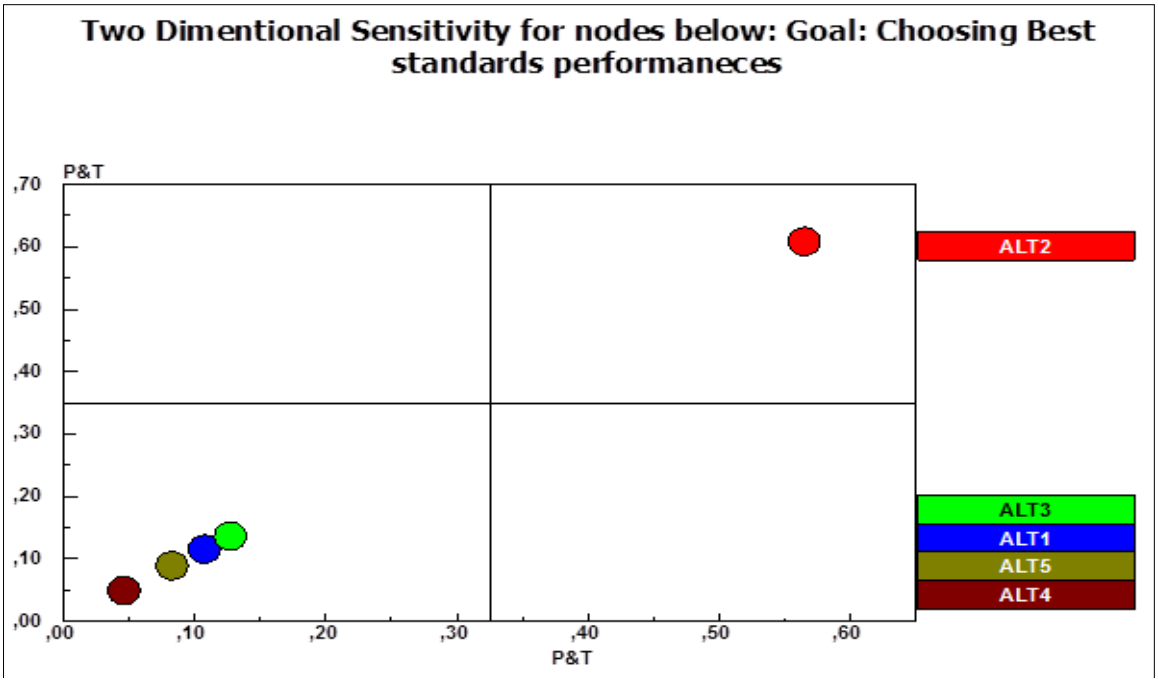
المصدر: مخرجات برنامج EXPERT CHOICE V9.5/2000.

- سجل مجال موقع البدائل المصاغة وفق أداء معيار جودة الأداء، في المجال [0.06-0.39] ، حيث سجلت بالترتيب الموالي: ALT3بنسبة 38.3%، ALT2 بنسبة 27.4%، ALT1 بنسبة 20.1%،ALT5 بنسبة 7.5 %، ALT4 بنسبة 6.7%؛
- يساهم البديل ALT3 العمليات الداخلية والصيانة في أعلى نسبة أداء في المستوى C2 بنسبة 38.3%. والمفسرة بكفاءة العمليات المنجزة والمتمثلة بصفة أساسية في OH , CH؛
- سجل البديلين ALT1 و ALT2، نسب متقاربة ومتوسطة نسبيا، وهذا راجع لسعي المشروع المشترك HESP من رفع جودة الأداء من خلال التكوين التقني المتخصص لفاءدة العمال القائمين على عمليات OH , CH، وكذا حرص المشروع المشترك على تخفيض الوقت غير المنتج؛
- تمركزالبديلين ALT5 و ALT4 في المرتبة الأخيرة من قيمة أداء معيار جودة الأداء بنسب 7.5% ، 6.7% على الترتيب، وهو مانفسره بالتأثير الضعيف لمؤشرات البديل المالي وعلاقة الزبائن على جودة الأداء.

3- نتيجة أداء معيار المهني والتكوين حسب البدائل:

يمثل الشكل (3-5)، موقع البدائل حسب قيمة أداء المهني والتكوين، التي قدرت بنسبة 10%من قيمة الأدء الكلي وفق المفاضلة الثنائية للمستوى1من التسلسل الهرمي AHP للمشروع المشتركHESP . فوفق لمخرجات برنامج EXPERT CHOICE الممثلة في الشكل (3-4)، يمكننا تسجيل النقاط التالية :

الشكل رقم (3-5): موقع البدائل المصاغة حسب قيمة أداء معيار المهني والتكوين P&T



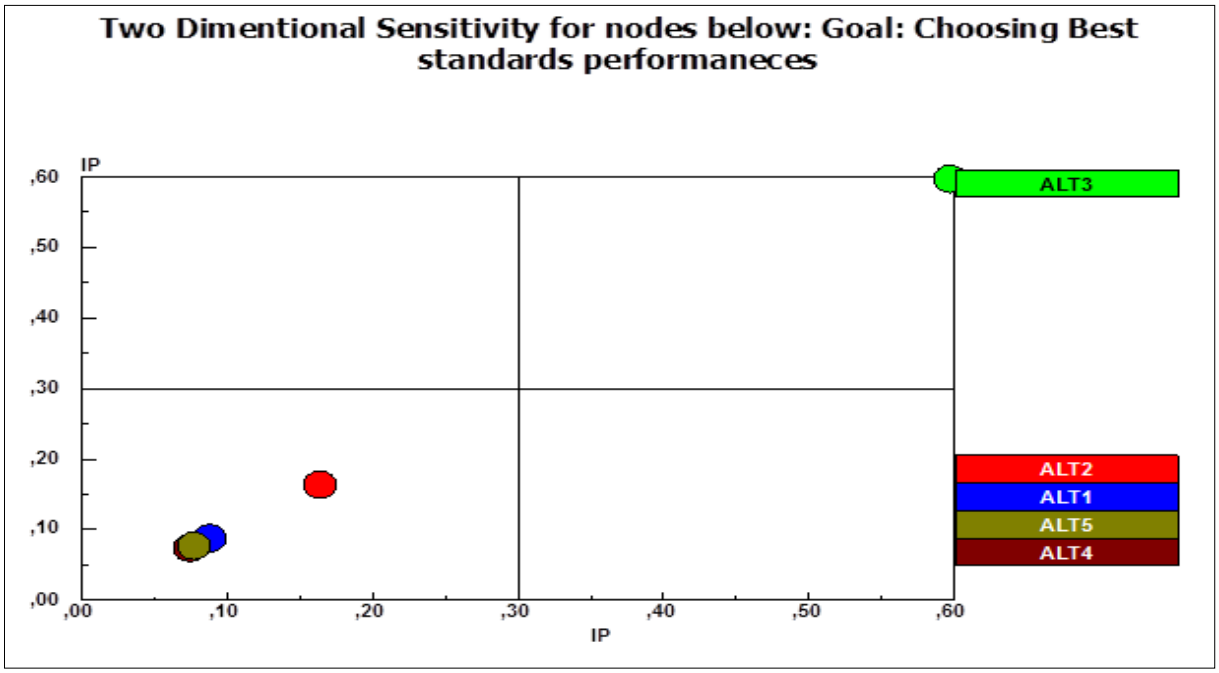
المصدر: مخرجات برنامج EXPERT CHOICE V9.5/2000.

- انحصر موقع البدائل المصاغة وفق أداء معيار المهني والتكوين، في المجال [0.59-0.04] ، حيث سجلت البدائل بالترتيب الموالي: ALT2بنسبة 58.5%، ALT3 بنسبة 14.1%، ALT1 بنسبة 13.4%،ALT5 بنسبة 9.9 %، ALT4 بنسبة 4.1%؛
- يتضح لنا من خلال الشكل، تسجيل أعلى نسبة للبديل ALT2 في المحور المهني والتكوين، الذي يعود إلى أثر التكوين بمختلف أشكاله على أداء المعيار الرئيسي .C3، وهذا من خلال تجسيد المشروع المشترك HESP للبرامج التكوينية المبرمجة على غرار التكوينات المكملة لـــPDC ؛
- فيما يخص باقي البدائل ALT3، ALT1، ALT5 ، ALT4 سجلت نسب ضعيفة .

4- نتيجة أداء معيار العمليات الداخلية حسب البدائل المصاغة:

يمثل الشكل (3-6)، موقع البدائل حسب قيمة أداء الـــ IP المقدرة بنسبة 22.9% من قيمة الأدء الكلي وفق المفاضلة الثنائية للمستوى الأول من التسلسل الهرمي AHP للمشروع المشترك.HESP

الشكل رقم (3-6): موقع البدائل المصاغة حسب قيمة أداء معيار العمليات الداخلية IP



المصدر: مخرجات برنامج EXPERT CHOICE V9.5/2000.

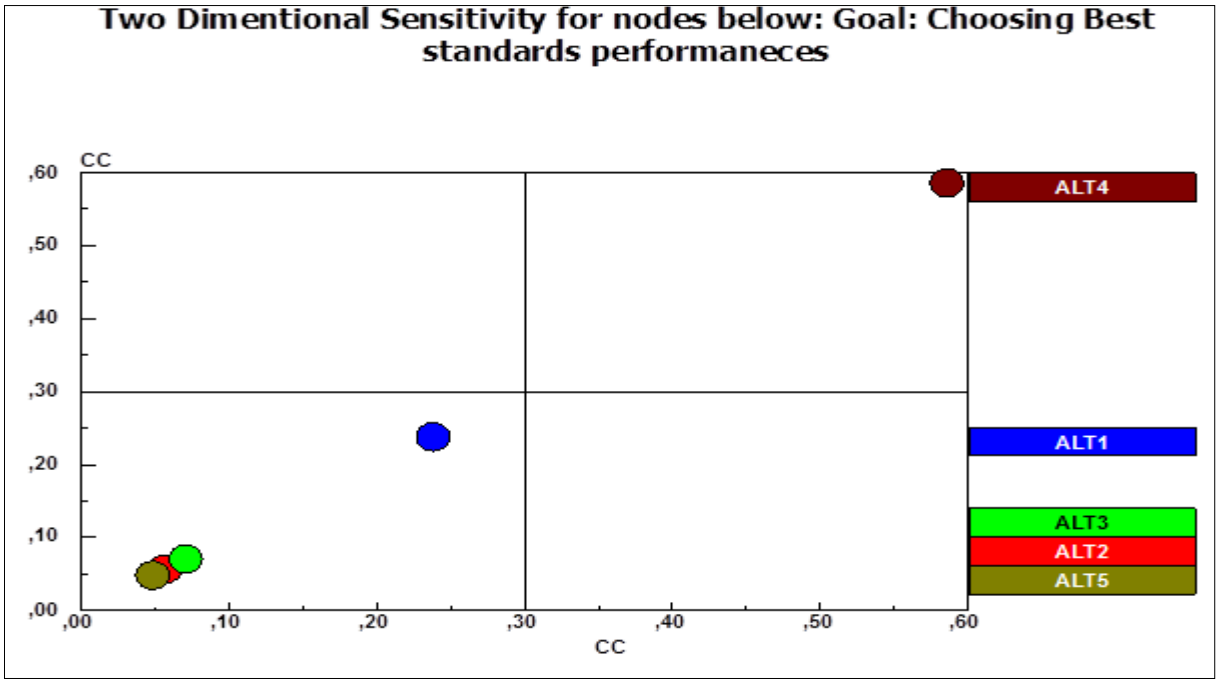
من خلال الشكل نسجل النقاط التالية :

- انحصر موقع البدائل المصاغة وفق أداء معيار العمليات الداخلية، في المجال [0.59-0.07] ، حيث سجلت بالترتيب الموالي: ALT3بنسبة 58.8%، ALT2 بنسبة 16.5%، ALT1 بنسبة 8.7%، ALT5بنسبة 8.2 %، ALT4 بنسبة 7.8%؛
- سجلت 58.8% كأعلى نسبة للبديل ALT3، تمثلت في العمليات الداخلية والصيانة، ما يبرز و يجسد أهمية البديل ALT3 على مستوى أداء المعيار الرئيسي C4، وهذا كون هذه العمليات هي الأنشطة الأساسية للمشروع المشترك التي يعزز من خلالها مكانته السوقية في ظل المنافسة.
- سجل البديل ALT 2 نسبة 16.5% من إجمالي نسبة أداء المعيار الرئيسي C4، الذي يوضح لنا إهتمام المشروع المشترك بالعنصر البشري من خلال توفير الضروف الملائمة والعمل على التحسين المستمر، من خلال المشاركة في الملتقيات والخضوع إلى تكوينات...؛
- سجلت البدائل ALT1، ALT4، ALT5 نسب منخفظة، وهذا لعدم إرتباط مؤشرات هذه الأخيرة بأداء المعيار الرئيسي C4.

5- نتيجة أداء معيار شكاوي الزبائن حسب البدائل:

قدرت قيمة أداء معيارشكاوي الزبائن 5.1% من قيمة الأداء الكلي وفق المقارنة النائية لهيكل AHP ، يمثل الشكل الموالي (3-7) موقع البدائل حسب نسبة أداء معيار الشكاوي

الشكل رقم (3-7): موقع البدائل حسب قيمة أداء معيار شكاوي الزبائن CC



المصدر: المصدر: مخرجات برنامج EXPERT CHOICE V9.5/2000.

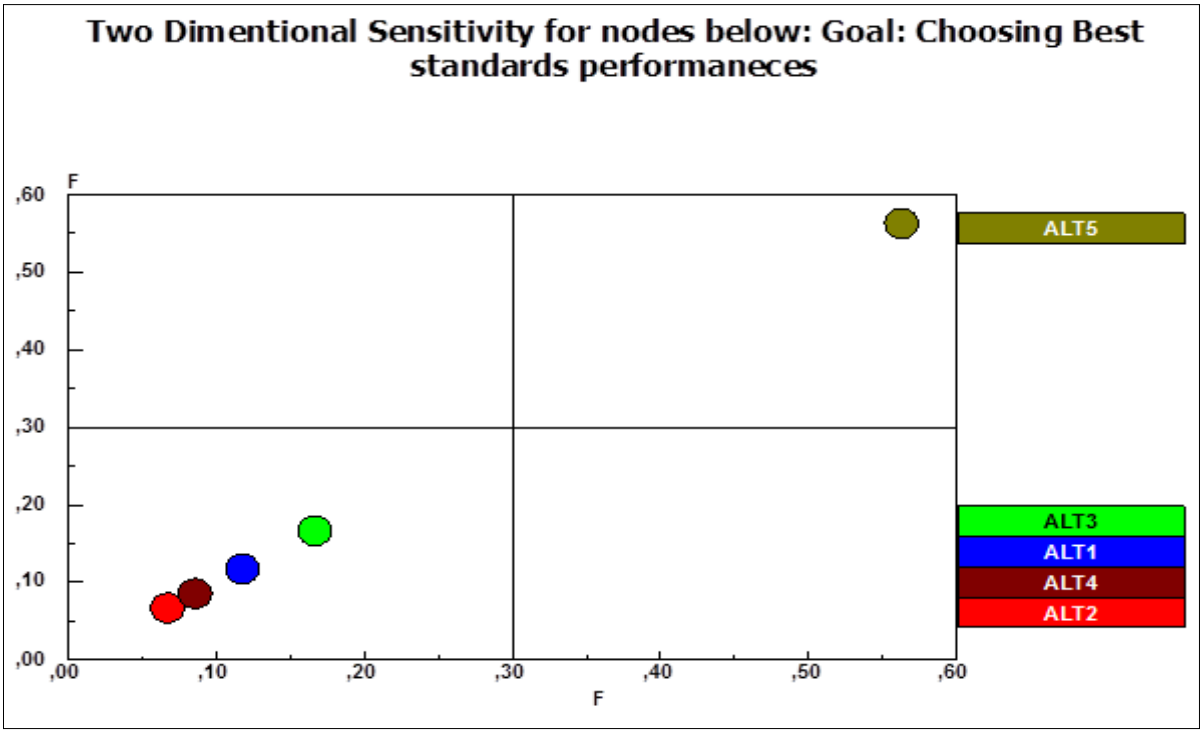
من خلال الشكل نسجل النقاط التالية:

- انحصر موقع البدائل المصاغة وفق أداء معيار شكاوي الزبائن، في المجال [0.04-0.58] ، حيث سجلت بالترتيب الموالي: ALT4بنسبة 57.9%، ALT1 بنسبة 22.1%، ALT3 بنسبة 8.2%،ALT2 بنسبة 7.2 %، ALT5 بنسبة 4.6%؛
- أعطى البديل ALT4 أكبر نسبة في أداء معيار شكاوي الزبائن قدرت بـــ 57.9%، مفسر بسعي المشروع المشترك في معالجة شكاوي الزبائن.
- سجل ALT1 البديل QHSE نسبة معتبرة مع باقي البدائل تمثلت في نسبة 22.1%، وهذا مايبرره حرص المشروع المشترك HESP على تحسين جودة الأداء من خلال زيادة أداء اجمالي العمليات وتخفيض حجم العمل بدون إنتاج.
- دونت البدائل ALT3، ALT2، ALT5، نسب ضعيفة.

6- نتيجة أداء المعيار المالي حسب البدائل:

يمثل الشكل (3-8)، موقع البدائل حسب قيمة أداء الـــ IP المقدرة بنسبة 48.5%من قيمة الأدء الكلي وفق المفاضلة الثنائية للمستوى الأول من التسلسل الهرمي AHP للمشروع المشتركHESP .

الشكل رقم (3-8): موقع البدائل حسب قيمة أداء معيار المالي F



المصدر: مخرجات برنامج EXPERT CHOICE V9.5/2000.

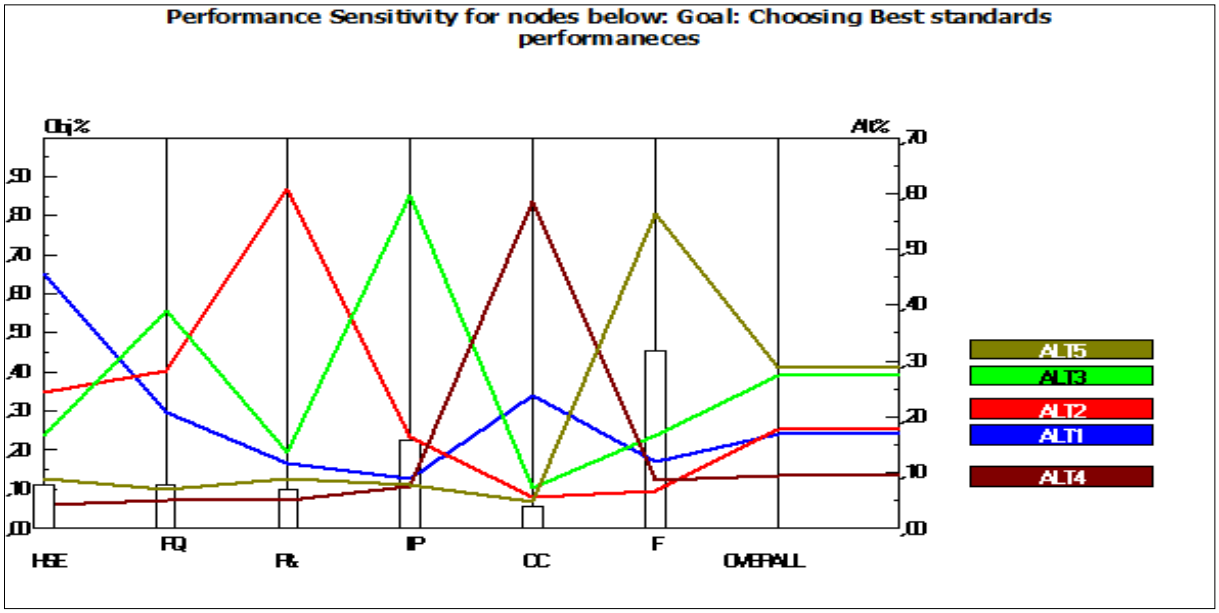
من خلال ملاحضتنا للشكل، يمكننا تسجيل النقاط التالية:

- انحصر موقع البدائل المصاغة وفق أداء معيار المهني والتكوين، في المجال [0.07-0.58] ، حيث سجلت بالترتيب التالي: ALT5بنسبة 57.7%، ALT3 بنسبة 16.2%، ALT1 بنسبة 12.1%، ALT4 بنسبة 7.1 %، ALT 2 بنسبة 6.9%؛
- شهد البديل ALT5 أعلى نسبة أداء في معيار المالي C5، وهو ما يبرره سعي المشروع المشترك HESP لتدنئة الأعباء بمختلف أشكالها، و هذا من خلال الاستغلال الأمثل والرشيد للموارد.
- سجل كل من البدائل ALT3، ALT1، ALT4، ALT2، نسب ضئيلة نسبيا، وهذا راجع لعدم إرتباط هذه البدائل بالمعايير الفرعية للمعيار الرئيسي C5.

المطلب الثالث: نتائج أداء المشروع المشترك HESP

يتيح لنا إستخدام طريقة التحليل الهرمي AHP، إلى إظهار أداء المشروع المشترك HESP، بواسطة البدائل المقترحة ومساهمتها في أداء المعايير الرئيسة بالترتيب. إذ تتجسد لنا من خلال صورتين؛ أوزان المعايير الرئيسية للمشروع المشترك HESP وفق ترتيب البدائل، و ترتيب البدائل المصاغة لتقييم أداء المشروع المشترك HESP تتمثل في الشكلين المواليين :

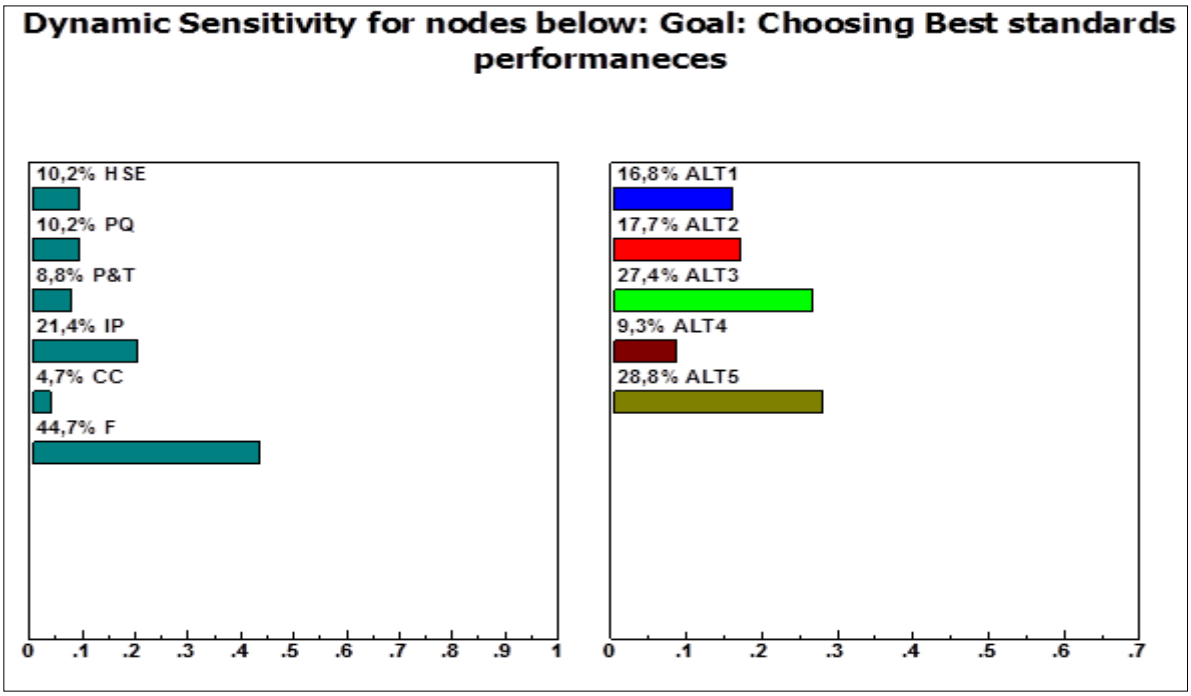
الشكل رقم (3-9): درجة حساسية أداء المعايير الرئيسية تبعا لترتيب البدائل المصاغة وفق هيكل AHP للمشروع المشترك HESP



المصدر: مخرجات برنامج EXPERT CHOICE V9.5/2000.

يتكون الشكل رقم (3-9) من ثلاثة أبعاد ؛ بعدين عموديين يمثلان نتائج أداء البدائل يميناً وتنحصر في المجال [4%-59%]، ونسب أداء المعايير الرئيسية يساراً وتنحصر في المجال [44.7%-4.7%]، يمثل البعد الأفقي المعايير الرئيسية الستة C1,C2,C3,C4, C5,C6.

الشكل رقم (3- 10): تمثيل بياني لترتيب البدائل المصاغة وفقة هيكل AHP للمشروع المشترك HESP



المصدر: مخرجات برنامج EXPERT CHOICE V9.5/2000.

من خلال الشكلين رقم (3- 9) ،(3- 10) نسجل النقاط التالية:

- بمقارنة نسب معايير الرئيسية للمشروع المشترك HESP وما حققته مع البدائل المقترحة لتقييم أداء المشروع المشترك، كون الأولى انحصرت في المجال [44.7% - 4.7%] في حين إنحصرت نسب نتائج البدائل في المجال [28.8% الى 9.3%].
- سجل ALT5 البديل الأكثر أولوية في تقييم أداء المشروع المشترك HESP بنسبة 28.8%، كما يليه البديل ALT3 بنسبة 27.4%، البديل ALT2 بنسبة 17.7%، البديل ALT1 بنسبة 16.8%، وحقق البديل ALT4 أقل نسبة قدرت بـــ9.3%، اذ نلمس توافق وتوازن في معايير تقييم اللأأداء؛
- يتضح لنا أن البدائل ALT5، ALT3، ALT2 المتمثلة في المحور المالي، محور العمليات الداخلية والصيانة، ومحور المورد البشري على التوالي، حققت أعلى نسب لتقييم أداء المشروع التي يمكن القول انها نسب متقاربة خلافا على المعايير الرئيسية المنتهجة من طرف أصحاب قرار المشروع المشترك

HESP، سواء من حيث الترتيب و من حيث توزيع النسب. حيث سجل المعيار الرئيسي المالي أكبر نسبة والمقدرة بـــ 44% تليه باقي المعايير بنسب ضعيفة نوعا ما، وهذا ما يبيين تركيز الـــHESP على المؤشرات المالية في تقييم الأداء مع اهمال باقي المعايير الرئيسية رغم دورها الأساسي في رفع أداء المشروع.

- جاء البديل ALT3 العمليات الداخلية والصيانة كثاني بديل من حيث الأهمية في تقييم أداء المشروع المشترك بنسبة 27.4%، وبالجهة المقابلة التمسنا غياب مؤشرات الصيانة في المعيار الرئيسي C4، رغم أهمية هذه المؤشرات في تقييم الأداء؛
- من الملاحظ أيضا أن البديل ALT2و ALT4 سجلا النسب 17.7%،9.3% على الترتيب، في حين سجل المعيارين الرئيسيين P&T وCC سجلا 8.8% و 4.7% على الترتيب، اذ يبرز لنا عدم التركيز الكافي من قبل أصحاب قرار المشروع HESP على مؤشرات الخاصة بالمورد البشري وعلاقات الزبون في تقييم الأداء.

خلاصة :

سمح لنا تطبيق نموذج التحليل الهرمي AHP، على معايير قياس الأداء الستة المستخدمة من قبل المشروع المشترك HESP (معيار HSE، معيار جودة الأداء، معيار العمليات الداخلية، معيار المهني والتكوين، معيار شكاوي الزبائن، ومعيار المالية)، والبارزة في لوحة القيادة المعتمدة في فترة الدراسة (2016-2018)، بإختيار أفضل البدائل التي يمكن من خلالها تخفيض نسبة الأداء السلبي ورفع من الأداء الإيجابي للمشروع المشترك، حيث تم إدراج مؤشرات كمية وكيفية تجعل من هذه المعايير متكافئة وتعطي صورة واضحة لأداء المشروع المشترك HESP تسمح بإتخاذ القرارات الصائبة.

الخاتمـــــــــــــــــــة

يعتبر هدفنا الأساسي لدراسة موضوع تقييم أداء المشروعات المشتركة في المؤسسات البترولية الوطنية، هو تبني مؤشرات الأنجع في تحديد مستوى أداء المشروعات المشتركة، والتطرق إلى أهم الطرق والأساليب التي تنتهجها المشاريع المشتركة البترولية من أجل تحقيق هذه العملية، والمتمثلة في لوحة القيادة وإظهار نتائج تطبيق هذه الطريقة، ومدى فعالية أداءها.

ففي هذا الإطار سعينا من خلال دراستنا الإحاطة بما هو متعلق بالمشروعات المشتركة ذات الصلة بالمؤسسات البترولية، والتي احتوت على ثلاث جوانب؛ الجانب النظري في الفصل الأول والجانب التطبيقي في الفصلين الثاني والثالث.

تتعلق النتائج المستخلصة من الدراسة النظرية في الفصل الأول أساساً بمفاهيم نظرية حول المشروعات المشتركة عامة والخاصة بالمؤسسات البترولية، أشكالها ودورة حياتها، كما بينَ الفصل الأول صورة المشروع المشترك في قطاع محروقات الجزائر وتطوره منذ صدور أول قانون للمحروقات. ومن ثم إعطاء نتائج تبني العقود البترولية بمختلف صيغها انطلاقا من قانون 21/71 وصولاً إلى قانون 13/19، هذه النتائج اختلفت باختلاف الأنظمة القانونية لهذه العقود من الفترة 1986 إلى 2018. كما أن مخرجات وأثر هذه الشراكة ظهر جلياً من خلال قياس مختلف المؤشرات مثل : عدد الآبار المكتشفة، حجم الإنتاج، المسح الجيولوجي ... وذلك إما سوناطراك لوحدها أو مع الشركاء.

شكلت الدراسات السابقة من خلال ما تم تحليله واستنتاجه نظرة عامة عن موضوع الدراسة ممثلة في الشراكة في قطاع محروقات الجزائر، إضافة إلى تقييم أداء المشاريع المشتركة باستخدام عدة طرق ومناهج ومؤشرات. بينت لنا في الأخير مرجعية نظرية وتطبيقية لإثراء موضوع تقييم أداء المشاريع المشتركة في المؤسسات البترولية الوطنية.

فيما يخص الجانب التطبيقي، فقد أعطت نتائج مخرجات تقييم الأداء باستخدام الأساليب العلمية المنتهجة من قبل المشروع المشترك محل الدراسة HESP، الممثلة في لوحة القيادة نتائج متباينة في عملية تقييم الأداء. كما اعتمدت الدراسة على تبنى أسلوب التحليل الهرمي AHP، لمساعدة المسير في عملية اتخاذ القرار من أدل رفع مستوى الأداء وتصحيح الانحرافات.

وفيما يلي نقوم بعرض أهم نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

أولاً: اختبار الفرضيات

من خلال تعديل القوانين البترولية في الجزائر منذ تاريخ أول اكتشاف تجاري للنفط وصولا الى آخر قانون منظم لاستغلال النفط سنة 2019، مرورا بالأزمات البترولية 1971 و1986 والتي ساهمت بشكل كثير في تعديل القوانين على المستوى المحلي بهدف مواجهة أثر تغييرات أسعار البترول في السوق الدولية من جهة، وفتح الاستثمار أمام الشريك الأجنبي من جهة أخرى لنقل وكسب التكنولوجيا واستقطاب الاستثمار الأجنبي وتحفيزه. حيث منحت عدة امتيازات لجلبهم من خلال تبني نسب المشاركة 49/51 ومنح امتياز استغلال الآبار لفترة تصل الى 32 سنة وأكثر، ما نتج عنه عدة آثار إيجابية وسلبية يتم تداركها في كل مرة بتعديل المنظومة القانونية البترول، وهذا ما **يثبت** صحة الفرضية **الأولى. " تعد المنظومة القانونية الجزائرية أحد أهم العوامل في إستقطاب المشروعات المشتركة، وتمثل أنشطة المنبع المحرك الأساسي في إستقطاب المشروعات المشتركة في قطاع محروقات الجزائر".**

استقطاب الشريك الأجنبي ضمن قطاع محروقات الجزائر اختلفت في كل مرة حسب الحاجة الى ذلك، إلا أنها اقتصرت على مرحلة المنبع فقط في أغلبها، وهذا اعتبارا أن المشرع الجزائري ترك المجال امام المستثمر الأجنبي فقط في مرحلة المنبع واحتكار مرحلتي النقل والمصب للشركة الام سوناطراك وفروعها الوطنية، كما ان الشريك الأجنبي يبحث عن المشاركة في استكشاف واستغلال البترول بدرجة أكبر لتحقيق نتائج وعوائد أكبر بهدف تحقيق الفعالية الاقتصادية، مما يؤدي بها للوصول إلى أداء أفضل، وهذا ما يسمح لنا **بإثبات** الفرضية **الأولى. " تعد المنظومة القانونية الجزائرية أحد أهم العوامل في إستقطاب المشروعات المشتركة، وتمثل أنشطة المنبع المحرك الأساسي في إستقطاب المشروعات المشتركة في قطاع محروقات الجزائر".**

يبرز دور استخدام الأساليب العلمية في تحسين أداء المشاريع المشتركة وتطويره من خلال تخفيض التكاليف الإجمالية و رفع رقم الاعمال، وكذا تقليص عدم التأكد، وزيادة قدرة المشروع على مواجهة تحديات المحيط، من أجل ذلك استخدم المشروع المشترك HESP لوحة القيادة كأداة لقياس الأداء من أجل الحصول على فعالية اقتصادية. اذْ تبرز فعالية المشروع المشترك HESP في تحقيق 150 مؤشر ايجابي وتتجلى كفاءة المشروع في التمكن من زيادة في النتيجة الصافية لسنة 2018 بنسبة 171% و يقابلها تخفيض في الاستهلاك السنوي بنسبة 15% . وهذا ما يؤدي بنا الى **اثبات** صحة الفرضية **الثانية. "يطبق المشروع المشترك HESP لوحة القيادة كاداة لتقييم الاداء والتي تعكس كفاءة وفعالية المشروع المشترك HESP "**

ان اختبار مؤشرات الأداء للوصول الى قياس مدى كفاءة المشروع المشترك HESP أعطت قيمة حقيقية وعكست وضعية المشروع المشترك HESP، وهذا من خلال اطلاعنا على الوثائق الخاصة بذلك وتحليل لوحة القيادة التي تظم 107 مؤشر سنوياً، و317 مؤشر في مدة الدراسة (ثلاثة سنوات). حيث يعد عدد لابأس به لعملية تقييم الأداء، التي سمحت بقياس فعالية المشروع المشتركHESP، و لعبت دوراً رئيسيا في التسيير الجيد

له، إذ يسمح بتصحيح الانحرافات ويساهم في تحقيق قيمة مضافة للمشروع، وهذا ما يثبت صحة **الفرضية الثالثة. "يتحكم المشروع المشترك HESP بمؤشرات المحاور الأساسية للوحة القيادة في قياس الأداء".**

تطبيق نموذج AHP، وإدراج مؤشرات كمية وكيفية متكافئة تعطي صورة واضحة لأداء المشروع المشترك، تسمح باتخاذ القرارات الصائبة وتصحيح الانحرافات. واختيار أفضل البدائل التي يمكن من خلالها تخفيض نسبة الأداء السلبي والرفع من الأداء الإيجابي للمشروع المشتركHESP، وهذا ما يثبت صحة **الفرضية الرابعة. " يساعد نموذج التحليل الهرمي في اختيار مؤشرات الرئيسية لرفع الأداء".**

ثانياً : نتائج الدراسة

بعد عرضنا لمختلف جوانب الموضوع ومن خلال الدراسة التفصيلية التي تطرقنا إليها في مختلف فصول وأجزاء البحث، تمكنا من التوصل إلى النتائج التالية :

1-نتائج الدراسة على المستوى الكلي (التائج المتعلقة بتطور الشراكة في قطاع محروقات الجزائر):

- لمسنا من خلال نتائج الدراسة، ضرورة تواجد الشراكة في مجال قطاع المحروقات عامة وفي مجال نشاطات الصناعة النفطية بكل مراحلها المنبع، النقل والمصب. وما يعزز هذه الشراكة استنادها على الإطار القانوني، حيث عمل المشرع الجزائري في كل حقبة زمنية على مواكبة التغيرات القانونية بما يتماشى مع المتطلبات الاقتصادية للبلاد وسياستها بالدرجة الأولى إلى جانب مواكبة المتغيرات الاقتصادية العالمية مثل العولمة في الدرجة الثانية.
- تبرز السياسة الاقتصادية الجزائرية في استقطاب الشراكة في قطاع المحروقات خاصة في مرحلة المنبع بدايتاً من قانون 14/86 الى غاية 13/19 والتي تسعى من خلالهم إلى زيادة عدد الشركاء الأجانب.
- تجسدت الشراكة في قطاع المحروقات في مؤشر هام وهو العقود المبرمة في مرحلة المنبع، والتي أكدت لنا أنه في كل فترة تغيير قانون المحروقات عامة ونوع العقد خاصة إلا وكان له تأثير بالإيجاب أو بالسلب على عدد العقود المبرمة، مثلما أدرجت عقود تقاسم الإنتاج في القانون 14/86. أي أن هناك علاقة طردية بين إنفتاح مراحل نشاطات المنبع مع عدد العقود المبرمة.
- بروز علاقة طردية كذلك بين مؤشر عدد العقود المبرمة مع مؤشرات استخدام التكنولوجية ثنائية الأبعاد 2Dوثلاثية الأبعاد 3D وكذا مؤشر الآبار المكتشفة، حيث تعمل الشركات الأجنبية بعد منحها لعقد البحث والإستكشاف إلى جلب واستخدام التكنولوجيات الحديثة في هذه المرحلة بهدف زيادة في ذروة الاستكشافات النفطية، ما يؤكد لنا حاجة مراحل سلاسل أنشطة المنبع على تكنولوجيات وكفاءات الشريك الأجنبي في الجزائر؛

- لقد أتاح فتح مجال المحروقات في الجزائر للشراكات الأجنبية بتحقيق نتائج ملموسة، إلاّ أنها اقتصرت على الأنشطة الخلفية للقطاع أي مرحلة المنبع فقط والوارد خاصة في مرحلة البحث والاستكشاف ومرحلة الإنتاج. في حين لازال النشاط الأمامي والخاص بمرحلة المصب، يعاني من نقص شديد في الإستثمارات، مما نسجل نقص شديد في إنتاج المنتجات المكررة بسبب نقص حاد في عدد المصافي التكريرية والتي لا تتوافق مع القدرة الإنتاجية للنفط الخام بالجزائر.

2- نتائج الدراسة على المستوى الجزئي :

1.2-النتائج المتعلقة باستخدام لوحة القيادة لتقييم أداء المشروع المشترك HESP :

سمحت النتائج المتوصل اليها من استخدام لوحة القيادة وتطبيق مؤشراتها على قياس أداء المشروع المشترك من التوصل الى النتائج التالية :

- يؤدي تقييم الأداء كجزء من قياس فعالية المشروع المشترك HESP دوراً رئيسيا في التسيير الجيد له، إذ يسمح بتصحيح الانحرافات ويساهم في تحقيق قيمة مضافة للمشروع; وبدوره يعود على أطراف المشروع، 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 اذ 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 اذ لم تسجل أي نتيجة سلبية؛
- 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؛
- ضعف عمليات التكوين وتدريب الموارد البشرية والخاصة في مجال تطبيق الأساليب الكمية، حيث لم يتم تطوير أو تحديث نموذج لوحة القيادة منذ سنة 2015 في المشروع المشتركHESP ؛
- اهتم المشروع المشترك بوضع مؤشرات مالية تعطي صورة الأداء المالي، وبدوره حقق أداء إيجابي طوال فترة الدراسة؛
- عدم تعاون المشروع المشترك HESP بين المؤسسات ومراكز البحث التطبيقي أو الجامعات حول إمكانية تطبيق هذه الأساليب؛
- عدم الاهتمام بالتطبيق الفعلي للأساليب العلمية في التسيير على مستوى شركةHESP .

2.2- النتائج المتعلقة باستخدام أسلوب التحليل الهرمي في تقييم أداء المشروع المشترك HESP:

سمح لنا تطبيق نموذج التحليل الهرمي AHP، على المشروع المشترك HESP عرض النتائج التالية :

- يتضح لنا أن البدائل ALT5، ALT3، ALT2 المتمثلة في المحور المالي، محور العمليات الداخلية والصيانة، ومحور المورد البشري على التوالي، حققت أعلى نسب لتقييم أداء المشروع التي يمكن القول أنها نسب متقاربة خلافا على المعايير الرئيسية المنتهجة من طرف أصحاب قرار المشروع المشترك HESP؛
- تميز عملية التحليل الهرمي بالتعامل مع معايير متعددة، اذ توصلت دراستنا الى ثمانية وثلاثون (38) معيارًا منها ستة (6) معايير رئيسية واثنان وثلاثون (32) معيار ثانوي؛
- ساهمت عملية التحليل الهرمي AHP في بناء نموذج الدراسة لتحديد معايير مُثلى يمكن توظيفها كمؤشرات هادفة لتشخيص وتقييم أداء المشروعات المشتركة عامة و المشروع المشترك HESP خاصة؛
- ان استخدام نموذج التحليل الهرمي يسمح باقتراح عدد من البدائل لأصحاب قرار المشروع المشترك HESP تتيح لهم اختيار أفضل البدائل التي تحقق أكبر عدد من الأهداف؛
- تَبينَ للمصلحة القائمة على إعداد لوحة القيادة في المشروع المشترك HESP، أن استخدام الـــ AHP يساعد في التخمين المبكر لعملية تقييم الأداء وهذا بالمقارنات الثنائية بين المعايير الرئيسية؛
- يكتسب نموذج التحليل الهرمي AHP خاصية المرونة، من حيث شموله على عدد كبير من المعايير من جهة وتنوعها من جهة أخرى. كذلك المفاضلة بين البدائل يجعل منها أداة واقعية يمكن تكييفها بسهولة عند تغيير مستوى أداء البدائل أو تغيير أولويات المعايير.

ثالثا : التوصيات و المقترحـــات

انطلاقاً من النتائج السالفة الذكر، يمكننا إعطاء جملة من التوصيات التي تمس دراسة " تقييم أداء المشروعات المشتركة في المؤسسات البترولية الوطنية".

1- **توصيات خاصة بالشراكة في قطاع محروقات الجزائر :**

- ضرورة وأهمية إدراج المشروعات المشتركة في كل مرحلة من مراحل نشاطات الصناعة البترولية وبالأخص مرحلة المصب، بهدف تحقيق مقاييس عالمية لممارسة الصناعة البترولية في الجزائر؛
- انتهاج استراتيجية لتطوير الأنشطة الأمامية (المصب)، وهذا لتحقيق أكبر قدر من انتاج المنتجات المكررة و كذا تسويقها؛
- الاهتمام بالصناعة الغازية كون الجزائر تمتلك 4.5 تريليون متر مكعب من احتياطها المؤكد للغاز الطبيعي وبه تحتل، المركز الرابع عربياً، و هذا من خلال تطوير أسطول النقل وهندسة النقل بالأنابيب.

- الاستثمار في العنصر البشري المحلي لمواكبة التكنولوجيات الحديثة في مجال الصناعة البترولية وهذا من خلال تحديث المنظومة القانونية وجعلها شرط في مختلف عقود الشراكة الأجنبية (التكوين).
- فتح المجال أمام الكفاءات المحلية وإعطاء الفرصة للشباب خريجي الجامعات من أجل النهوض بالصناعة البترولية.

2- توصيات خاصة بالمشروع المشترك HESP :

- 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 لمواكبة تطور نشاط المشروع المشترك HESP؛
- وجب على اصحاب قرار شركة HESP ادراج كل من مؤشرات ROA , ROI, ROE في لوحة القيادة لعملية تقييم الأداء من اجل إعطاء الصورة الكاملة للوضع المالي للمشروع المشترك بحيث يبرز لنا حصص الشركاء في العائد على الأصول والعائد على الاستثمار والعائد على حقوق الملكية. اذ تعد هذه المؤشرات مفتاح الوضع المالي للمشروع المشترك HESP بصفة خاصة ولأي مشروع مشترك عامة؛
- تعد عملية الصيانة لبِنة أساسية في نشاط الخدمات البترولية عامة وفي نشاط خدمات حفر الآبار خاصة، وعليه وجب ادراج مؤشرات هذه العملية في محور العمليات الداخلية لتقييم أداء المشروع المشترك HESP ، والمتمثلة في معدل تجديد المعدات، المدة المتوسطة لإنجاز معدات الصيانة؛
- على المشاريع المشتركة عامة والمشروع المشترك HESP خاصة الانفتاح على الطرق العلمية المستخدمة في الإدارة حديثاً، وبصفة خاصة التعرف على كيفية استخدام أسلوب التحليل الهرمي.

رابعا : آفاق الدراسة

1. استخدام أنظمة المعلومات الفعالة في إدارة المشاريع المشتركة في المؤسسات البترولية الوطنية؛
2. دور المشروع المشترك في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات البترولية الوطنية؛
3. تحليل وتقييم أداء المشاريع المشتركة في قطاع المحروقات في ظل الانفتاح على الاستثمار الأجنبي المباشر بالجزائر؛
4. مسح وقراءة آفاق تطبيق قانون المحروقات 13/19 على المشروعات المشتركة.

المراجـــــــع

أولاً : المراجع بالغة العربية

I. الكتب :

1. عبد السلام أبو قحف، **أساسيات التنظيم والإدارة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002؛
2. جيلالي عجة ، **الكامل في القانون الجزائري للاستثمار**، دار الخلدونية، الجزائر، 2006؛
3. يسري محمد أبو العلاء، **نظرية البترول بين التشريع والتطبيق**، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، الطبعة الأولي،2003؛
4. هاني محمد كامل المنايلي، **اتفاق التحكيم وعقود الاستثمار البترولية دراسة على الدول العربية مقارنة بالتشريعات الوضعية في العالم**، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2011.

II. البحوث الجامعية :

1. مشعل جهز المطرى، **تحليل و تقييم الأداء المالي لمؤسسة البترول الكويتية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2011/2010؛
2. رشيد حفضي، **تقييم الأداء المالي للمؤسسات المسعرة في بورصة الجزائر–دراسة احصائية للفترة 1999-2009**، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة،2011/2010؛
3. الضاوية مختاري ، **دور لوحة القيادة في إدارة و قياس الأداء بالمؤسسات الإقتصادية–حالة مديرية الصيانة بالأغواطDML (سوناطراك)**، مذكرة ماجيستير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2013؛
4. أمينة مخلفي، **أثر تطور أنظمة استغلال النفط على الصادرات دراسة حالة الجزائر بالرجوع إلى بعض التجارب العالمية**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013؛
5. عقبة مخنان ، **نحو مقاربة تسييريه لتقييم أداء سلسة الإمداد في المؤسسات البترولية –دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأشغال الآبار–**، أطروحة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة دكتوراه، غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2017.

III. المداخلات والمقالات :

1. قريشي العيد، **مؤشرات أداء مؤسسة سوناطراك في الصناعة النفطية دراسة تحليلية للفترة (2000-2015)، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية**، جامعة محمدالصديق بن يحي، جيجيل، العدد 2017/11؛
2. علي فوزي الموسوري و لبنى عبد الحسين، **المشروع المشترك**، مجلة العلوم القانونية، العدد 29، جامعة بغداد، 2013؛

3. عباس بلفطيمي، **المشروعات الخليجية المشتركة كأداة لجلب الأموال المهاجرة**، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد 04 ، 2006؛

4. شهرزاد زغيب ، **الاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر، واقع وآفاق**، مجلة العلوم الإنسانية –جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الثامن، 2005 ؛

5. بدرة سلفاوي ومحمد بركة، **محاولة تقييم الأداء الشامل للمؤسسات البترولية العاملة بالجزائر خلال الفترة 2011-2015**، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 12، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2017؛

6. بوحنية قوي وخميس محمد، **قانون المحروقات في الجزائر واشكالية الرهانات المتضاربة قراءة في تطور الأطر القانونية والمؤسساتية لقطاع المحروقات في الجزائر**، مجلة دفاتر السياسة والقانون، جامعة ورقلة، العدد التاسع، 2013؛

7. منال مليزي و أمينة مخلفي،**أثر تطور الإطار القانوني للمحروقات على الشراكة الأجنبية في الجزائر –دراسة تحليلية (1986-2017)** ، Global Journal of Economics and Business ، المجلدالسابع، العدد الثاني، 2019.

IV. التقارير :

1. التقارير الإحصائية السنوية للمؤسسة الوطنية سوناطراك، (2000-2018) .

V. الجرائد الرسمية :

1. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية الصادرة بتاريخ 13 افريل 1971 العدد 30؛

2. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية الصادرة بتاريخ 27 أوت 1986 العدد 35؛

3. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية الصادرة بتاريخ 04 ديسمبر 1991 العدد 63؛

4. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية الصادرة بتاريخ 19 يوليو 2005 العدد 50؛

5. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، الديمقراطية الشعبية الصادرة بتاريخ 19 ربيع الأول عام 1426هـ الموافق لـ28 أفريل سنة 2005 العدد 50؛

6. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، الديمقراطية الشعبية الصادرة بتاريخ 14 ربيع الثاني عام 1434هـ الموافق لـ24 فيفري سنة 2013، العدد 11؛

7. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، الديمقراطية الشعبية الصادرة بتاريخ 25 ربيع الثاني عام 1441هـ الموافق لـ 22 ديسمبر 2019، العدد 79.

ثانياً : المراجع باللغة الأجنبية :

I. Les livres :

1. Refik Culpan, **Global Business Alliances: Theory and Practice**, QUORUM BOOKS, Westport, connecticut, LONDON, 2002;
2. Wallace, Robert, **Strategic Partnerships: An Entrepreneur's Guide to Joint Ventures and Alliances**, Dearborn Trade, A Kaplan Professional Company, 2004.

II. Les recherches universitaires :

1. Abdulmohsen Saleh Almohsen, **Joint Ventures in the Oil and Gas Industry**, for the degree of doctor, university of CALGARY, 2015;

III. Articles et revue :

1. Mabrouk Aib et Oumhani Belmokhtar, **Conception d'un tableau de bord stratégique application À l'activité amont d'une compagnie pétrolière,** La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion n° 243-244 – Stratégie, 2010 ;
2. Talal Al-Emadi, **Joint Venture Contracts (JVCs) among Current Negotiated Petroleum Contracts: A Literature Review of JVCs Development**, Concept and Elements ,Vol 10, 2010;
3. Belgacem Bchini, **Vers Une Méthode Pour La Mesure De La performance D'une Alliance** , La Revue des Sciences de Gestion, Franceة n°213, 2015 ;
https://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2005-3-page-93.htm?contenu=resume
4. P. W. Beamish and N. C. Lupton, **"Managing Joint Ventures,"** The Academy of Management Perspectives, Vol. 23, No. 2, 2009 ,
5. Fabien BLANCHOT, **"Alliances et Performances : un essai de synthese"**,, CAHIER DE RECHERCHE N° 2006/1, Université Paris-Dauphine – Place du Maréchal de Lattre de Tassign, 2006
6. Ahmed DORBANE , **"le partenariat strategique dans l'amont petoire"**, REVUE NOUVELLE ECONOMIE, N°:13 –vol 02, 2015
7. Ahmed DORBANE , **SONATRACH et le partenariat étranger action commune pour intérêts communs**, MAAREF (Revue académique) partie : Sciences Economiques, 9EME Année -N°:17, Décembre 2014;
8. BRAD GRANT, **joint ventures in the canadian energy industry**, Alberta law review Society, Vol 50, N^2,Canada, 2012;
https://www.researchgate.net/publication/329853280_Joint_Ventures_in_the_Canadian_Energy_Industry

9. Thuy LAI XUAN & BETTINA BucheL**, Measures of Joint Venture Performance from Multiple Perspectives: An Evaluation by Local and Foreign Managers in Vietnam,** Asia Pacific Journal of Management · March 2001;
10. Amina MEKHELFI, **les régimes douaniers économiques face à l'application de la nouvelle loi sur des hydrocarbures (enjeux et perspectives)**, Université de Ouargla, 2006 ;
11. John Michael Geringer, Louis Hebert, "**Measuring Performance of International Joint Ventures",** Journal of International Business Studies, University of Calgary, United Kingdom, 1991; https://www.researchgate.net/publication/5222550_Measuring_Performance_of_International_Joint_Ventures
12. Lioubomir Mihailovic & Jean-Jacques pluchart, 1980, **L'organisation des Pays des Pétrole**, presses universitaire de France, 103Bd saint-germain, 75006 paris ;
13. Abdelatif REBAH, 2006, **Sonatrach une entreprise pas comme les autres**, CASBAH Editions, Alger;
14. Hong REN, **"Performance of International Joint Ventures: What Factors Really Make a Difference and How?",** Journal of Management, Vol. 35 No. 3, June 2009;
15. Dora TRIKI, **La question controvers_et de la performance dans les joint-ventures internationales : Une revue de la litt_erature**, Colloque Franco-Tchèque « *Trends in Business* », 24 juin 2013 .

IV. Les rapports :

1. Sonatrach,**" Revue de Sonatrach Upstream News"**, N°6, Mai 2010 , Bilan des réalisations du secteur de l'energie ;
2. Ministere de L'energie et des mines**, "Evolution du Secteur de L'énergies et des Mines 1962 – 2010"**, Edition 2011 ;
3. Bilan des réalisations du secteur de l'énergie, 2011, 2012, 2013,2014, 2015, 2016 ;
4. Ministère de L'énergie et des mines, **Evolution du Secteur de L'énergies et des Mines 1962 – 2007**, Edition 2008.

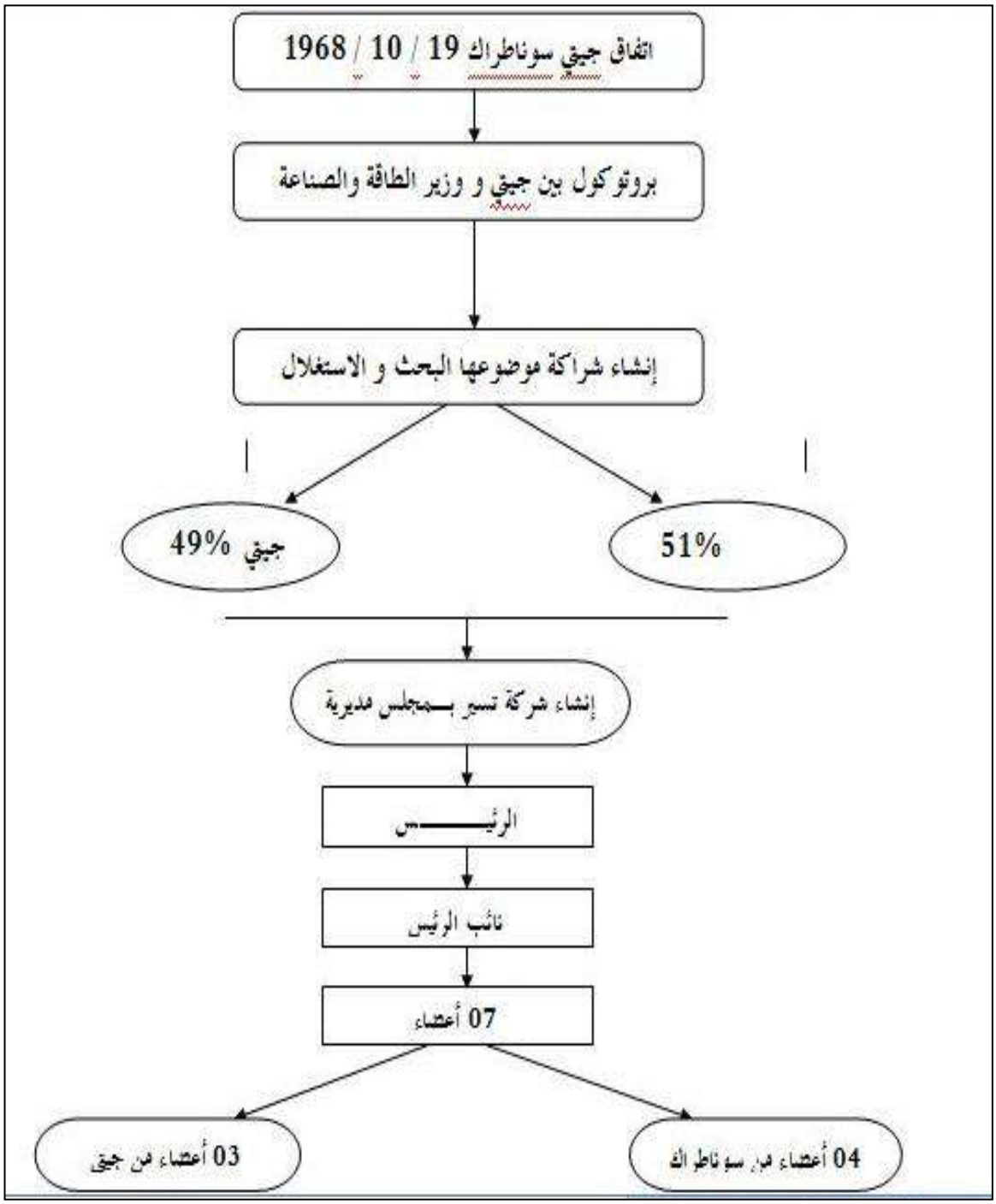
ثالثاً : مراجع الإنترنت

1. www.sonatrach-dz.com
2. ww.bp.com

3. www.ons.dz
4. www.joradp.dz
5. وكالات الجزيرة https://www.aljazeera.net، تاريخ التصفح،00:42 ،2018/11/19.

الملاحـــــــــــــــق

ملحق رقم 1 : إبرام اتفاق جيتي سوناطراك في ظل القانون الصحراوي



ملحق رقم 2: المواد القانونية لصورة المشروعات المشتركة في قطاع محروقات الجزائر

الباب الرابع
الاشتراك مع الاشخاص المعنويين الاجانب

المادة 20 : لا يمكن أي شخص ممتوى أجنبي يرغب في ممارسة أعمال التنقيب والبحث عن المحروقات السائلة واستغلالها، أن يقوم بذلك الا بالاشتراك مع مؤسسة وطنية حسب الشروط والاشكال المنصوص عليها في هذا الباب.

المادة 21 : تحقيقا للاشتراك المذكور في المادة 20 السابقة، يبرم مقدما ما يأتي :

- عقد بين المؤسسة الوطنية والشخص المعنوى الاجنبي أو الاشخاص المعنويين الاجانب يحدد القواعد التي يخضع لها الاشتراك، لاسيما المساهمة في الاعباء والاخطار والنتائج، ثم كيفية انتفاع الشريك الاجنبي،

- بروتوكول بين الدولة والشخص المعنوى الاجنبي أو الاشخاص المعنويين الاجانب، يحدد اطار مباشرة الاعمال المزمع القيام بها بالاشتراك مع المؤسسة العمومية الجزائرية والالتزامات تجاه الدولة، استنادا الى القوانين والتنظيمات المعمول بها.

ويلحق البروتوكول على المضمون العام للاشتراك والالتزامات المادية التي يتحملها الطرف الاجنبي والتزامات الدولة الجزائرية فيما يخص انتفاع الطرف الاجنبي في حالة اكتشاف حقل ما.

يرافق مع طريق التنظيم على البروتوكول والعقود المذكورين أعلاه.

المادة 22 : يمكن أن يأخذ الانتفاع المذكور في المادة 21 أعلاه، شكلا من الاشكال التالية أو أكثر :

1 - حصول الشريك الاجنبي في الميدان على جزء من انتاج الحقل المكتشف يطابق نسبة مساهمته في الاشتراك،

2 - حصول الشريك الاجنبي على حصة من انتاج الحقل المكتشف تعويضا لمصاريفه وأجره المحدد في عقد الاشتراك،

3 - دفع مبلغ للشريك الاجنبي، في حالة اكتشاف حقل قابل للاستغلال التجاري، تعويضا لمصاريفه وأجره، ويكون هذا الدفع عينا أو نقدا وحسب الكيفيات المتفق عليها في عقد الاشتراك.

المادة 23 : ترد للطرف الاجنبي، في حالة اكتشاف حقل قابل للاستغلال تجاريا، المصاريف التي أنفقها على اكتشاف هذا الحقل ويستفيد عند الاقتضاء علاوة وفقا للكيفيات المتفق عليها في عقد الاشتراك.

ويمكن المؤسسة الوطنية والشركة الاجنبية أن تكونا، زيادة على ذلك، شركة مختلطة الاقتصاد خاضعة للقانون الجزائري قصد تصدير كميات الغاز المستخرجة من الحقل المكتشف التي تضعها المؤسسة الوطنية تحت تصرف هذه الشركة المختلطة الاقتصاد.

وتحدد كيفيات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.

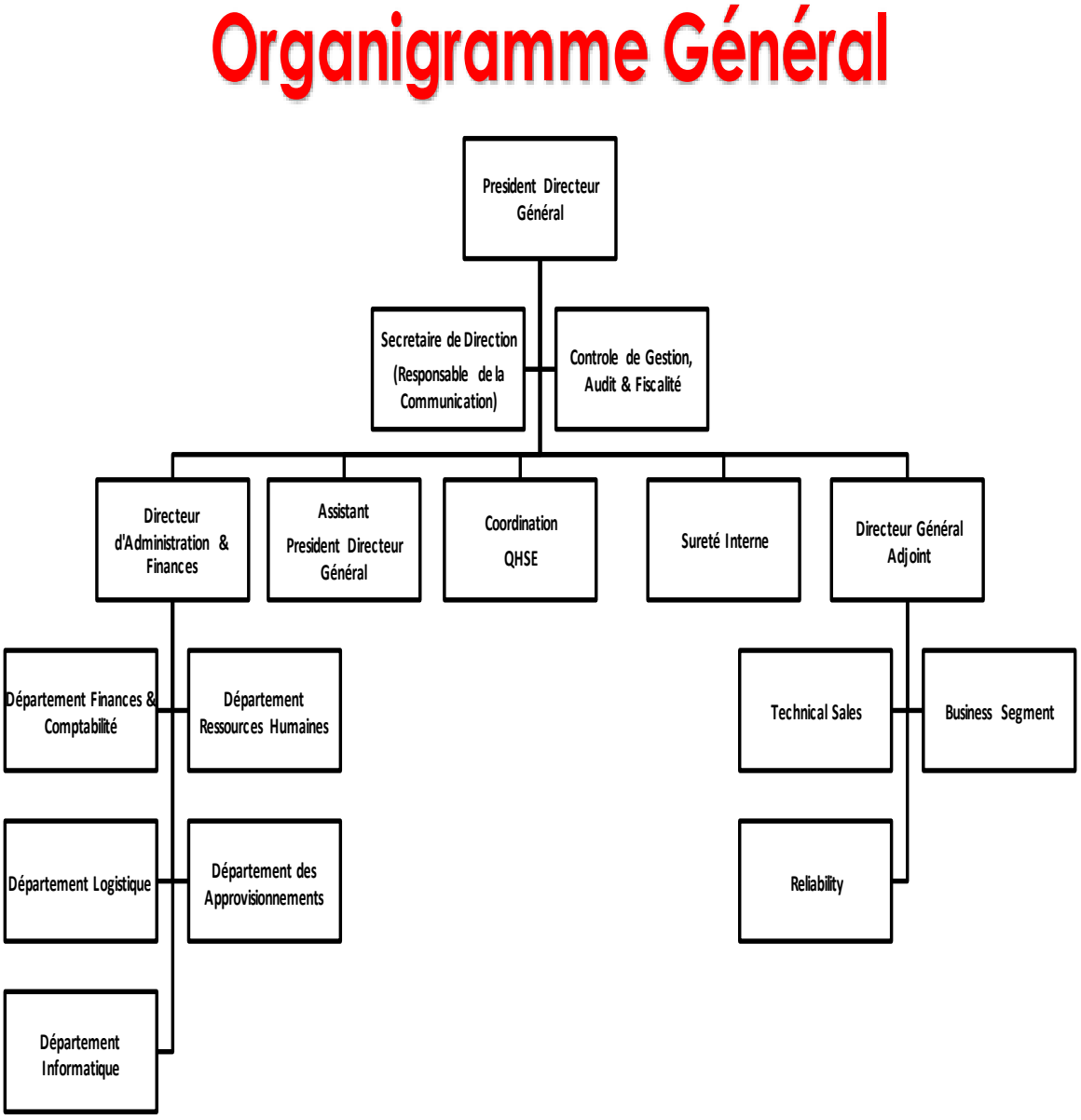
المادة 24 : يمكن أن يكتسي الاشتراك أحد الشكلين التاليين، اذا كانت طريقة انتفاع الشريك الاجنبي هي المنصوص عليها في المقطع 2 - من المادة 22 السابقة :

- اما اشتراك بالمساهمة لا يتمتع بالشخصية المعنوية،

- واما شركة تجارية بالاسهم تخضع للقانون الجزائري ويكون مقرها الرئيسي بالجزائر.

ويتعين على الشريك الاجنبي أن يكون لهذا الغرض شركة تجارية خاضعة للقانون الجزائري ويكون مقرها في الجزائر.

ملحق رقم 3: الهيكل التنظيمي للمشروع المشترك HESP



الفهـــــــــــــرس

الفهرس الصفحة

الإهداء..... III
الشكر..... IV
ملخص..... V
قائمة المحتويات..... VII
قائمة الجداول..... IX
قائمة الأشكال..... XII
قائمة الملاحق..... XIV
قائمة الاختصارات والرموز..... XV
المقدمة..... أ
الفصل الأول : الإطار النظري لتقييم أداء المشروعات المشتركة..... 1
تمهيد..... 2
المبحث الأول : عموميات حول المشروعات المشتركة..... 3
المطلب الأول : مفهوم المشروع المشترك 3
الفرع الأول : تعريف المشروع المشترك..... 3
الفرع الثاني : أشكال المشروع المشترك..... 4
الفرع الثالث : دورة حياة المشروع المشترك..... 6
المطلب الثاني : المشروعات المشتركة في المؤسسات البترولية..... 8
الفرع الأول : تعريف المشروعات المشتركة في المؤسسات البترولية..... 8
الفرع الثاني : خصائص المشروعات المشتركة في المؤسسات البترولية..... 9
المطلب الثالث : تقييم أداء المشروعات المشتركة 9
الفرع الأول : تعريف تقييم الأداء..... 10
الفرع الثاني : قياس أداء المشروعات المشتركة..... 10
المبحث الثاني : الشراكة في قطاع محروقات الجزائر..... 18
المطلب الأول : تطور الشراكة في قطاع محروقات الجزائر..... 18

الفرع الأول : الشراكة في مرحلة ما قبل التأميم..... 18
الفرع الثاني : الشراكة في مرحلة التأميم..... 19
الفرع الثالث : الشراكة في مرحلة الانفتاح..... 20
الفرع الرابع : الشراكة في مرحلة الانفتاح الكلي..... 20
الفرع الخامس : الشراكة في مرحلة ما بعد الانفتاح..... 21
المطلب الثاني: أشكال المشروعات المشتركة في المؤسسات البترولية الوطنية الجزائرية..... 24
المطلب الثالث : نتائج الشراكة الأجنبية على نشاطات الصناعة البترولية..... 25
الفرع الأول : أنشطة المنبع..... 25
الفرع الثاني : أنشطة النقل..... 33
الفرع الثالث : أنشطة المصب..... 34
المبحث الثالث : الأدبيات التطبيقية لتقييم أداء المشروعات المشتركة..... 36
المطلب الأول : الدراسات المتعلقة بالمشروعات المشتركة في قطاع محروقات الجزائر..... 36
المطلب الثاني : الدراسات المتعلقة بتقييم أداء المؤسسات البترولية..... 38
المطلب الثالث : الدراسات المتعلقة بتقييم أداء المشروعات المشتركة..... 41
المطلب الرابع : موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة..... 43
خلاصة..... 48
الفصل الثاني : تشخيص وتقييم أداء المشروع المشترك HESP 49
تمهيد..... 50
المبحث الأول : سيرورة الدراسة التطبيقية 51
المطلب الأول : عينة الدراسة..... 51
المطلب الثاني : العمليات الداخلية و الهيكل التنظيمي للمشروع المشترك..... 52
الفرع الأول: العمليات الداخلية للمشروع المشترك HESP..... 52
الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي للمشروع المشترك HESP..... 54
المطلب الثالث : منهجية تقييم أداء المشروعات المشتركة..... 54
الفرع الأول: طريقة الدراسة..... 54
الفرع الثاني : أدوات الدراسة..... 56

المبحث الثاني: تشخيص لوحات القيادة للمشروع المشترك HESP..... 57
المطلب الأول : تشخيص لوحة القيادة للمشروع المشترك 2016 57
المطلب الثاني : تشخيص لوحة القيادة للمشروع المشترك 2017..... 68
المطلب الثالث : تشخيص لوحة القيادة للمشروع المشترك 2018..... 78
المبحث الثالث : تقييم أداء المشروع المشترك HESPباستخدام لوحة القيادة..... 88
المطلب الأول : تحليل نتائج لوحة القيادة للمشروع المشترك HESP..... 88
المطلب الثاني : مستوى أداء المشروع المشترك HESP..... 90
المطلب الثالث : تقييم أداء المشروع المشترك باستخدام مؤشرات الأداء المالي..... 92
خلاصة..... 99
الفصل الثالث : نموذج التحليل الهرمي لتقييم أداء المشروع المشترك HESP 100
تمهيد..... 101
المبحث الأول : بناء نموذج التحليل الهرمي AHP للمشروع المشترك HESP..... 102
المطلب الأول : صياغة هيكل AHP..... 102
المطلب الثاني: المقارنات الثنائية Pairewise Comparison في تقييم أداء المشروع المشتركHESP 106
الفرع الأول : المقارنة الثنائية بين مكونات المستوى الأول(C)..... 107
الفرع الثاني : المقارنة الثنائية بين مكونات المستوى الثاني..... 107
الفرع الثالث :المقارنة الثنائية بين مكونات البدائلALT المستوى الثالث 111
المطلب الثالث : معالجة نتائج المقارنات الثنائية..... 112
الفرع الأول: تحديد الأولويات النسبية للمستوى الأول..... 112
الفرع الثاني : معالجة نتائج المقارنات الثنائية للمستوى الثاني..... 115
الفرع الثالث: معالجة نتائج المقارنة الثنائية للبدائل في المستوى الثالث وفقا لهيكل AHP..... 115
المبحث الثاني: مخرجات الـــ AHP لتقييم أداء المشروع المشترك HESP..... 124
المطلب الأول: أداء معايير المستوى الأول والثاني لهيكل AHP للمشروع المشترك HESP..... 124

المطلب الثاني: نتائج أداء المستويات حسب البدائل..... 126

المطلب الثالث: نتائج أداء المشروع المشترك HESP 132

خلاصة..... 135

الخاتمة..... 136

المراجع..... 142

الملاحق..... 147

الفهرس..... 150