



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

في ميدان علوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم تجارية

شعبة علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال

من إعداد الطالب: بلقاسم هتهات

بعنوان:

أثر المناولة في تحسين جودة الخدمات البترولية

دراسة تطبيقية بمجمع بير السبع سوناطراك

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 23 ماي 2026

أمام لجنة المناقشة المكونة من:

رئيساً	(أستاذ محاضر ب ، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة)	الأستاذة/ خديجة قطاي
مشرفاً ومقرراً	(أستاذ، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة)	الأستاذة/ منيرة سلامي
مناقشاً	(أستاذ محاضر ب ، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة)	الأستاذة/ غالية مليك

2026/2025

الاهداء

إلى من جاهدوا ليروني في هذا المقام.. إلى من منحوني الحياة ومعنى الحياة..

إلى والدي العزيز رحمه الله ؛ سندي وعزوتي، من علمني أن الصعاب تذلل بالإرادة، ومن سقى بذور طموحي حتى أورقت اليوم نجاحاً. إليك يا من أفخر بحمل اسمك، أهدي ثمرة جهدي.

إلى أُمي الغالية؛ نبع الحنان ودعوات الغيب التي كانت تحرسني في كل خطوة، إلى من سهرت ليرتاح فكري، وصبرت لأجني ثمار صبري. إليك يا جنة الأرض، أهدي هذا العمل المتواضع خضوعاً وعرفاناً.

إلى إخوتي وأخواتي؛ رفاق العمر والمسيرة، الذين اقتسمت معهم ذكريات الأمس وطموحات الغد، شكراً لكونكم السند الذي لا يميل.

إلى أساتذتي الكرام؛ الذين لم يخلوا عليّ بنصيحة ولا معلومة، والذين كانوا مشاعل نور تضيء لي عتمة البحث والتقصي.

أهدي إليكم جميعاً ثمرة جهدي المتواضع.

شكر وعرفان

"ولئن شكرتم لأزيدنكم" الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والحمد لله الذي أنار لنا درب العلم ووفقنا لإنهاء هذا البحث المتواضع، فله الشكر أولاً وأخيراً.

نتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى الأستاذ المشرف الفاضل: منيرة سلامي، التي أشرفت على هذه المذكرة بكل تقان وإخلاص، والتي لم تبخل علينا بتوجيهاتها القيمة ونصائحها السديدة التي كانت لنا نبراساً طوال فترة إنجاز هذا العمل.

كما نتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى السادة أعضاء لجنة المناقشة، لتفضلهم بقبول تقييم هذه الدراسة، والذين سنُثري ملاحظاتهم العلمية هذا البحث وتصوّب مساره.

كما لا يفوتنا أن نتقدم بالشكر والامتنان إلى أسرة مجمع بئر السبع - سوناطراك، ونخص بالذكر إطارات ومهندسي مديرية هندسة الإنتاج، الذين منحونا من وقتهم الثمين، ويسّروا لنا سبل الحصول على المعلومات الميدانية بكل احترافية وتعاون، مما كان له أبلغ الأثر في إخراج هذه الدراسة بصورتها الحالية.

إلى كل أساتذتنا الكرام في جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الذين تلقينا على أيديهم مبادئ العلم والمعرفة طوال سنواتنا الدراسية.

إلى كل من مدّ لنا يد العون من قريب أو بعيد، وساندنا بكلمة تشجيع أو دعاء صادق، نهديهم كل التقدير والاحترام.

الفهرس

I	الاهداء
II	الشكر والعرفان.....
III	الفهرس
V	فهرس الجداول.....
VI	ملخص
أ	مقدمة.....
1	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للمناولة وجودة الخدمات البترولية.....
2	المبحث الأول: ماهية المناولة في قطاع البترول.....
2	المطلب الأول: مفهوم المناولة، أنواعها ودوافع اللجوء إليها.....
6	المطلب الثاني: خصائص الخدمات البترولية وأهمية إسنادها لجهات خارجية
9	المطلب الثالث: الإطار القانوني والتعاقدي للمناولة في الصناعة النفطية
12	المبحث الثاني: جودة الخدمات البترولية:.....
12	المطلب الأول: مفهوم الجودة في قطاع الخدمات وأبعادها
15	المطلب الثاني: معايير قياس جودة الخدمات البترولية.....
17	المطلب الثالث: معوقات تحقيق الجودة في المشاريع البترولية.....
19	المبحث الثالث: المنهجية والدراسات السابقة حول المناولة وجودة الخدمات البترولية.....
19	المطلب الأول: تقديم الدراسات السابقة.....
28	المطلب الثاني: التعقيب على الدراسات السابقة.....

المطلب الثالث: الفجوة البحثية والقيمة المضافة للمذكرة.....	30
الفصل الثاني واقع أثر المناولة على جودة الخدمات (دراسة حالة مجمع بئر السبع - سوناطراك).....	33
المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة ومنهجية البحث.....	34
المطلب الأول: بطاقة تعريفية لمجمع بئر السبع (GBRS) وهيكله التنظيمي.....	34
المطلب الثاني: واقع سياسة المناولة داخل مجمع بئر السبع.....	38
المطلب الثالث: منهجية الدراسة.....	40
المبحث الثاني: تحليل وتقييم أثر المناولة على جودة الخدمة في مجمع بئر السبع	41
المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة - تقييم أداء المقاولين.....	42
المطلب الثاني: قياس أثر المناولة على جودة الخدمات البترولية.....	45
المطلب الثالث: تحليل المخاطر المرتبطة بالمناولة وأثرها على معايير السلامة والجودة .	47
المبحث الثالث: الاستنتاجات والتوصيات.....	49
المطلب الأول: اختبار الفرضيات وعرض النتائج المتوصل إليها.....	50
المطلب الثاني: مقترحات لتحسين إدارة علاقات المناولة لضمان استدامة الجودة.....	51
خلاصة الفصل الثاني.....	54
خاتمة.....	55
قائمة المراجع	59

فهرس الجداول

الجدول 01: بنود عقد المناولة.....	11
الجدول 02: أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.....	28
الجدول 03: أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.....	29
جدول (4): حصص شركاء مجمع بئر السبع (GBRS).....	35
جدول (5): الطاقة التصميمية لمركز معالجة الإنتاج CPF.....	37
جدول (6): أبرز خدمات المناولة في مجمع بئر السبع وتصنيفها.....	39
جدول (7): تقييم الرضا عن خدمات المناولة في مجمع بئر السبع حسب نتائج المقابلات.....	43
جدول (8): مقارنة أداء شركات المناولة الأجنبية والوطنية في مجمع بئر السبع.....	44
جدول (9): أثر المناولة على أبعاد جودة الخدمة في مجمع بئر السبع.....	46

ملخص :

تناولت هذه الدراسة أثر إستراتيجية المناولة في تحسين جودة الخدمات البترولية، مع التركيز على دراسة حالة مجمع بئر السبع التابع لمجموعة سوناطراك بالجزائر. انطلقت الإشكالية من ضرورة فهم كيف يمكن للاعتماد على جهات خارجية متخصصة أن يعزز معايير الأداء والاحترافية في قطاع حساس كقطاع المحروقات. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث شمل الجانب النظري تأصيلاً لمفاهيم المناولة وجودة الخدمة، بينما اعتمد الجانب الميداني على المقابلات نصف المهيكلية مع مهندسي وإطارات مديرية هندسة الإنتاج بالمجمع.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن المناولة تُعد خياراً استراتيجياً لا غنى عنه لضمان استمرارية العمليات المعقدة، وأن هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين دقة اختيار الماولين وتحسن جودة الخدمة، خاصة في المجالات عالية التقنية. كما أظهرت النتائج تفوق الشركات الأجنبية في الالتزام بمعايير الجودة العالمية (HSE, ISO) ، مقابل ميزة تنافسية في التكلفة للشركات الوطنية. واختتمت الدراسة بتقديم توصيات تهدف إلى تحسين آليات الرقابة وتفعيل عقود الأداء لضمان استدامة الجودة والسلامة.

الكلمات المفتاحية: المناولة البترولية، جودة الخدمات، مجمع بئر السبع، سوناطراك، معايير الصحة والسلامة والبيئة. (HSE)

Abstract:

This study examines the impact of outsourcing strategy on improving the quality of petroleum services, focusing on the Bir Seba Field (GBRS) of the Sonatrach Group in Algeria. The research problem addresses how relying on specialized external contractors can enhance performance standards and professionalism in a sensitive sector like hydrocarbons. The study adopted a descriptive–analytical approach; the theoretical framework conceptualized outsourcing and service quality, while the field study relied on semi–structured interviews with engineers and managers from the Production Engineering Directorate at the complex.

The findings indicate that outsourcing is an indispensable strategic choice for ensuring the continuity of complex operations. Results confirmed a positive correlation between the rigorous selection of contractors and improved service quality, particularly in high–tech areas. Furthermore, the results highlighted the technical superiority of international companies in adhering to global quality standards (HSE, ISO), compared to the cost–competitive advantage of national companies. The study concludes with recommendations aimed at enhancing oversight mechanisms and implementing performance–based contracts to ensure sustainable quality and safety.

Keywords: Petroleum Outsourcing, Service Quality, Bir Seba Complex, Sonatrach, HSE Standards.

مقدمة

أ. توطئة

في ظل المنافسة الاقتصادية المتصاعدة وتنامي متطلبات التخصص في القطاعات الصناعية الاستراتيجية، لم تعد المؤسسات الكبرى قادرةً على الاضطلاع بكامل أنشطتها بمفردها، إذ باتت تلجأ إلى الشراكات التعاقدية والتحالفات التشغيلية أسلوباً لتحقيق الكفاءة واستدامة الأداء. وفي هذا السياق تبرز إستراتيجية المناولة بوصفها أحد أبرز الأدوات التنظيمية التي تعتمد عليها المؤسسات لإسناد جزء من أنشطتها إلى مؤسسات متخصصة، مما يتيح لها التركيز على نشاطها الجوهرى والرقي بمستوى أدائها التشغيلي.

ويعدّ قطاع البترول من أكثر القطاعات اعتماداً على المناولة نظراً لطبيعة عملياته التي تمتد من الاستكشاف للإنتاج إلى التكرير والنقل، وهي عمليات تستلزم كفاءات تقنية متخصصة وتجهيزات ضخمة لا تملكها شركة واحدة في الغالب. وفي هذا الإطار تُمثل مجموعة سوناطراك، الشركة الوطنية الجزائرية للمحروقات، نموذجاً بارزاً في توظيف المناولة أداةً استراتيجية لضمان استمرارية عملياتها الإنتاجية وتحسين جودة خدماتها البترولية.

ومن هذا المنطلق، جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على أثر إستراتيجية المناولة في تحسين جودة الخدمات البترولية، وذلك من خلال دراسة حالة مجمع بئر السبع التابع لمجمع سوناطراك.

ب. إشكالية الدراسة

إن الاعتماد المتزايد على المناولة في قطاع البترول الجزائري يطرح تساؤلات جوهرية حول مدى انعكاس هذه الإستراتيجية على جودة الخدمات المقدمة في الحقول النفطية، لا سيما في ظل ما يتسم به هذا القطاع من حساسية تقنية ومتطلبات صارمة في السلامة والبيئة. ومن هذا المنطلق تتمحور إشكالية الدراسة حول التساؤل الرئيسي الآتي:

"ما أثر إستراتيجية المناولة في تحسين جودة الخدمات البترولية في مجمع بئر السبع - سوناطراك؟"

وللإجابة عن هذا التساؤل الرئيسي، يمكن صياغة جملة من التساؤلات الفرعية على النحو الآتي:

- ما دوافع اللجوء للمناولة في القطاع البترولي وما هي شروط تطبيقها في مجمع بئر السبع؟
- ما هي معايير قياس جودة الخدمات البترولية في مجمع بئر السبع وكيف تسهم في اختيار المؤسسات المناولة؟
- ما أبرز التحديات والمخاطر المرتبطة بالمناولة في مجمع بئر السبع؟

ج. فرضيات الدراسة

في إطار موضوع الدراسة وتحقيقاً لأهدافها تم صياغة الفرضيتين التاليتين:

- **الفرضية الأولى:** يلتزم مجمع بئر السبع بشروط تقنية صارمة للتعاقد مع المؤسسات المناولة في مجال الخدمات البترولية؛
 - **الفرضية الثانية:** تختلف معايير قياس جودة الخدمات البترولية للمؤسسات المناولة حسب طبيعة الخدمة المطلوبة:
- H_{2.1}: تعتبر التكلفة هي معيار قياس جودة الخدمات البترولية في الخدمات العادية.
- H_{2.2}: يتم تسويق معايير السلامة والبيئة (HSE) على معيار التكلفة في مناولة الخدمات عالية التقنية.
- **الفرضية الثالثة:** تعتبر الموازنة بين معيار الجودة والتكلفة من أبرز التحديات في اختيار المؤسسات المناولة.

د. مبررات اختيار الموضوع

- الأهمية الاستراتيجية لقطاع البترول في الاقتصاد الوطني الجزائري وحاجته إلى دراسات أكاديمية متخصصة؛
- ندرة الدراسات التي تربط بين إستراتيجية المناولة وجودة الخدمات في السياق البترولي الجزائري تحديداً؛
- ارتباط موضوع الدراسة بميدان التخصص ومجال البحث العلمي في تسيير المؤسسات؛
- أهمية استخلاص دروس تطبيقية من تجربة مؤسسة بحجم سوناطراك يمكن توظيفها لتحسين منظومة المناولة الوطنية.

هـ. أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف أبرزها:

- تأصيل المفاهيم الجوهرية للمناولة وجودة الخدمات البترولية في إطار نظري متكامل؛
- التعرف على واقع سياسة المناولة في مجمع بئر السبع وأبرز الخدمات المُسندة إلى المناولين؛
- قياس أثر المناولة على أبعاد جودة الخدمة وفق نموذج SERVQUAL في السياق البترولي؛
- تحليل المخاطر المرتبطة بالمناولة وأثرها على معايير السلامة والبيئة (HSE) ؛
- تقديم مقترحات عملية لتحسين إدارة علاقات المناولة وضمان استدامة الجودة.

و. أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في جانبين متكاملين:

على الصعيد العلمي والأكاديمي، تُسهم في إثراء الأدبيات العربية والجزائرية بدراسة نظرية وميدانية تربط إستراتيجية المناولة بجودة الخدمات في قطاع يفترق إلى التناول الأكاديمي الكافي.

أما على الصعيد التطبيقي والعملي، فتُقدم تحليلاً واقعياً لممارسات المناولة داخل مجمع بئر السبع، مما يُتيح استخلاص دروس وخلاصات قابلة للتوظيف في تحسين أداء المؤسسات البترولية الوطنية.

ز. حدود الدراسة

- الحدود الزمنية: أُجريت الدراسة الميدانية في الفترة الممتدة من مارس إلى أبريل 2026.
- الحدود المكانية: تمت الدراسة في مجمع بئر السبع التابع لمجموعة سوناطراك، ولاية الوادي.
- الحدود البشرية: اقتصرَت الدراسة على مهندسي وإطارات مديرية هندسة الإنتاج بالمجمع.

ح. منهج البحث والأدوات المستخدمة

نظراً لطبيعة الدراسة وتحقيقاً لأهدافها، اعتمد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في جانبيه النظري والميداني؛ إذ يقوم هذا المنهج على وصف ظاهرة المناولة وفق معطياتها الفعلية وتحليل العلاقات الكامنة بين متغيراتها. وقد اعتمدنا في جمع البيانات على المقابلات الميدانية شبه المهيكلة مع مهندسي وإطارات مديرية هندسة الإنتاج، إلى جانب الوثائق الداخلية للمجمع والتقارير التقنية والأدبيات المتاحة حول سياسة المناولة في قطاع المحروقات الجزائري.

ط. صعوبات البحث

- صعوبة الوصول إلى بيانات داخلية مفصلة نظراً للطابع الاستراتيجي والسري لبعض المعلومات البترولية؛
- محدودية الدراسات الأكاديمية المتخصصة التي تربط المناولة بجودة الخدمات في السياق البترولي الجزائري؛
- الطابع التقني الدقيق للقطاع البترولي الذي يستلزم قدراً من التأهيل التخصصي لاستيعاب معطياته الميدانية.

ي. هيكل البحث

بهدف الإجابة عن إشكالية الدراسة واختبار صحة الفرضيات، تم تقسيم الدراسة إلى فصلين على النحو الآتي:

الفصل الأول : تحت عنوان "الإطار المفاهيمي للمناولة وجودة الخدمات البترولية"، يضم ثلاثة مباحث: يتناول المبحث الأول ماهية المناولة في قطاع البترول من حيث المفهوم والأنواع والدوافع والإطار القانوني، فيما يُخصّص المبحث الثاني لجودة الخدمات البترولية من حيث المفهوم والأبعاد والمعايير والمعوقات، ويعرض المبحث الثالث المنهجية والدراسات السابقة والفجوة البحثية.

الفصل الثاني : تحت عنوان "واقع أثر المناولة على جودة الخدمات - دراسة حالة مجمع بئر السبع"، يضم ثلاثة مباحث: يُقدّم المبحث الأول المؤسسة محل الدراسة ومنهجية البحث، ويتناول المبحث الثاني تحليل وتقييم أثر المناولة على جودة الخدمة، فيما يعرض المبحث الثالث الاستنتاجات والتوصيات.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للمناولة وجودة الخدمات البترولية

المبحث الأول: ماهية المناولة في قطاع البترول

شهد الاقتصاد العالمي تحولات جوهرية في أساليب التنظيم الصناعي، إذ لم يعد بمقدور المؤسسات الكبرى أن تعمل في معزل عن محيطها التعاقدية، بل باتت العلاقات التشاركية بين المؤسسات ضرورة حتمية تفرضها متطلبات التخصص وضغوط المنافسة. وفي هذا السياق برزت إستراتيجية المناولة بوصفها أحد أبرز الأدوات التي تلجأ إليها المؤسسات لتحسين كفاءتها التشغيلية، لا سيما في القطاعات ذات الطابع التقني المعقد كقطاع البترول.

يُعدّ قطاع البترول من أكثر القطاعات اعتماداً على المناولة نظراً لطبيعة عملياته التي تمتد من الاستكشاف إلى التكرير والنقل، وهي عمليات تستلزم كفاءات تقنية متخصصة وتجهيزات ضخمة لا تملكها شركة واحدة في الغالب. لذا يسعى هذا المبحث إلى تأصيل المفهوم وتحديد الأنواع والدوافع، ثم الوقوف على خصوصية الخدمات البترولية وطبيعتها، وصولاً إلى الإطار القانوني الذي ينظم هذه العلاقة التعاقدية.

المطلب الأول: مفهوم المناولة، أنواعها ودوافع اللجوء إليها

شهدت العلاقات الاقتصادية الحديثة تطوراً كبيراً نتيجة التوسع الصناعي والتجاري واشتداد المنافسة بين المؤسسات، الأمر الذي دفع هذه الأخيرة إلى البحث عن وسائل فعالة لتقليل التكاليف وتحسين الجودة ورفع الإنتاجية. ومن بين أهم الآليات التي اعتمدتها المؤسسات لتحقيق هذه الأهداف نظام المناولة، الذي أصبح يشكل عنصراً أساسياً في النشاط الاقتصادي المعاصر.

وتقوم المناولة على فكرة إسناد جزء من الأعمال أو الخدمات أو مراحل الإنتاج إلى مؤسسة أخرى متخصصة، بموجب اتفاق يحدد حقوق والتزامات الطرفين، بما يسمح للمؤسسة الأصلية بالتركيز على نشاطها الأساسي والاستفادة من خبرة المؤسسات المتعاقدة معها. وقد

توسع نطاق المناولة ليشمل عدة مجالات صناعية وتجارية وخدمائية، وأصبحت أداة فعالة لتحقيق التكامل الاقتصادي ونقل التكنولوجيا وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ونظرًا لأهمية هذا النظام وتعدد تطبيقاته، فإن دراسة مفهوم المناولة وأنواعها والدوافع التي تدفع المؤسسات إلى اللجوء إليها تكتسي أهمية بالغة، وهو ما سيتم التطرق إليه في هذا المطلب.

أولاً: مفهوم المناولة

المناولة لغةً مشتقة من الفعل "ناول" بمعنى أعطى وسلّم، وقد اكتسبت في الأدبيات الاقتصادية والقانونية دلالة اصطلاحية محددة تشير إلى نوع من العلاقات التعاقدية بين مؤسستين أو أكثر¹.

وقد تعددت التعريفات المقدّمة لهذا المفهوم؛ فمن الناحية اللغوية المناولة تعني العطاء، وهي من مصدر ناول يناول مناولة، ف"ناول الشيء" أي أعطاه إياه بيده. أما اصطلاحاً فقد عرّفها قاموس التسيير بأنها إطار العلاقات بين معطي الأوامر والشركات التي تعمل لصالحه وفق توجيهات خاصة ومحددة، وأن المناولة هي شراكة وتعاون بين الشركات مبني على قرار تنفيذ الأوامر، حيث إن مصدر الأوامر هو الذي ينص على طريقة العمل ويعطي التوجيهات اللازمة، أما المناول فهو الذي يقوم بالتنفيذ.

كما عرّفها المفكر Blondel بأنها العقد الذي تقوم بموجبه المؤسسة الأمرة بإعطاء الأوامر للمؤسسة المناولة بتصنيع أو إنشاء بعض السلع النصف مصنعة وتتعهد بتنفيذها لصالح المؤسسة الأمرة وفق الشروط المحددة في العقد².

¹ مصطفى هني، قاموس مصطلحات الاقتصادية والمالية فرنسي-عربي، مكتبة لبنان، بيروت، 1997، ص 122.

² Blondel, Gestion industrielle, paris, 2000, p. 259-260.

وعرّفها Barreyre عام 1991 بأنها العملية التي تقوم من خلالها مؤسسة ما بالاتفاق مع شركة أخرى لتقوم بأعمال ونشاطات لصالحها، مع الاحتفاظ بالمسؤولية الاقتصادية كاملة ضمن دفتر شروط.

وعلى المستوى الدولي، عرّفت هيئة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (ONUDI) المناولة بأنها أسلوب أو نموذج فعال لتنظيم الإنتاج الصناعي، أي تعاون بين عدة وحدات في عملية إنتاج متكاملة تتطلب عقداً بين جانبيين: الجانب الأول يمثل الأمر بالأعمال، والجانب الثاني يمثل المناول الذي ينتج قطعاً أو مكونات أو يقدم خدمات صناعية ضرورية وفق مواصفات المؤسسة الأمرة³.

ومن خلال ما سبق يمكن القول إن المناولة في جوهرها علاقة تعاقدية تنشأ بين مؤسستين: الأمرة التي تُسند جزءاً من نشاطها، والمناولة التي تلتزم بتنفيذه وفق شروط محددة مسبقاً مع احتفاظ الأمرة بالمسؤولية الاقتصادية النهائية.

ثانياً: أنواع المناولة

تتعدد أنواع المناولة وتتشعب تصنيفاتها تبعاً للمعيار المعتمد⁴:

1. حسب طبيعتها:

- **مناولة الطاقة أو القدرة:** يُلجأ إليها حين تكون الطاقة الإنتاجية للمؤسسة الأمرة غير كافية لتحقيق طلبية ما، أو حين لا ترغب في رفع طاقتها الإنتاجية، فتلجأ إلى مؤسسة مناولة لسد هذا النقص بصفة مؤقتة.

³ Barreyre عام 1991، مشار إليه في: فلوش عبد الله، المحددات الإستراتيجية للمناولة الباطنية، جامعة تلمسان، 2021، ص 13.

⁴ بشير كشرود وصبرينة لاغا، واقع المناولة في القطاع الصناعي الجزائري، جامعة الجزائر 3، 2017، ص 31.

- **مناولة التخصص:** في هذه الحالة تلجأ المؤسسة الأمر إلى المناول الذي يتوفر على معدات وكفاءات بشرية متخصصة جداً، يصعب على الأمر امتلاكها أو تطويرها، وهذا النوع يتميز بالاستمرارية طويلة الأمد.

2. حسب المدة:

- **مناولة ظرفية (سببية):** تلجأ إليها المؤسسة الأمر لأسباب عابرة ومؤقتة.
- **مناولة هيكلية (دائمة):** تكون العلاقة فيها طويلة المدى، ومرتبطة بمنتجات معقدة.

3. حسب محل التطبيق:

- **مناولة جهوية (محلية).**
- **مناولة وطنية.**
- **مناولة دولية.**

4. حسب درجة تعقد العلاقات:

- **مناولة بسيطة:** علاقة مباشرة بين الأمر والمناولة.
- **مناولة متدرجة (هرمية):** تتسلسل فيها المؤسسات المناولة على شكل طبقات.

ثالثاً: دوافع اللجوء إلى المناولة

تتنوع الدوافع التي تحمل المؤسسات على انتهاج إستراتيجية المناولة، ويمكن تصنيفها في أربعة محاور⁵:

1. الدوافع التقنية:

⁵ أوراري رفقة، دور إستراتيجية المناولة في تحقيق التوجه الريادي، مذكرة ماستر، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2022-2023، ص 45-49.

- التركيز على المهام الأساسية وتفايدي التشتت في الأنشطة الثانوية؛
- معالجة مشكلة نقص العمالة المتخصصة نوعياً أو كمياً؛
- إبعاد المؤسسة عن الاختلالات التقنية في العملية الإنتاجية.

2. الدوافع الاقتصادية:

- خفض تكلفة النشاط من خلال الاستعانة بمؤسسات متخصصة تعمل بكفاءة أعلى وتكلفة أقل؛
- تحقيق المرونة في مواجهة تقلبات السوق؛
- الوصول إلى أعلى مستوى ممكن من الجودة بالاستعانة بخبرات خارجية.

3. الدوافع التكنولوجية:

- الانفتاح على المحيط الخارجي واكتساب تقنيات جديدة؛
- نقل المعارف التكنولوجية من المؤسسات الكبيرة إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

4. الدوافع الاستراتيجية:

- مواجهة المنافسة التقنية وتعزيز المركز التنافسي؛
- تنويع المنتجات وتحقيق النمو واختراق أسواق جديدة؛
- تخصيص الموارد بكفاءة في ظل مستقبل غير مؤكد.

المطلب الثاني: خصائص الخدمات البترولية وأهمية إسنادها لجهات خارجية

تعتبر الخدمات البترولية من القطاعات الحيوية المرتبطة بصناعة النفط والغاز، حيث تشمل مختلف الأنشطة التقنية واللوجستية والهندسية التي ترافق عمليات الاستكشاف والإنتاج والنقل

والتكرير. ونظراً للطبيعة المعقدة لهذا القطاع وما يتطلبه من تقنيات متطورة وخبرات متخصصة، أصبحت شركات النفط تعتمد بشكل متزايد على إسناد جزء من هذه الخدمات إلى مؤسسات خارجية متخصصة، في إطار ما يعرف بالمناولة أو التعاقد الخارجي. ومن أجل فهم أسباب هذا التوجه، يتعين التطرق أولاً إلى خصائص الخدمات البترولية، ثم بيان أهمية إسنادها لجهات خارجية.

أولاً: مفهوم الخدمات البترولية وطبيعتها

يُقصد بالخدمات البترولية مجموع العمليات والأنشطة الداعمة للصناعة النفطية في مراحلها المختلفة، من الاستكشاف والحفر، مروراً بالإنتاج والمعالجة، وصولاً إلى النقل والتخزين والتكرير. وتتميز هذه الخدمات بجملة من الخصائص تجعلها مختلفة عن الخدمات التجارية العادية:⁶

1. التعقد التقني العالي: تستلزم الخدمات البترولية تقنيات متقدمة جداً في مجالات الجيوفيزياء وهندسة المكامن والحفر الاتجاهي والضغط العالي، وهو ما يستوجب كفاءات متخصصة نادرة.
2. ضخامة الاستثمارات: تتطلب عمليات الاستكشاف والإنتاج تجهيزات باهظة التكلفة كحفارات البئر ووحدات المعالجة وخطوط الأنابيب، مما يجعل امتلاك كل هذه التجهيزات من طرف شركة واحدة أمراً غير مجدٍ اقتصادياً.
3. المخاطرة العالية: يرتبط النشاط البترولي بمخاطر جيولوجية (عدم اليقين في مرحلة الاستكشاف) ومخاطر تشغيلية (حوادث الحرائق والانفجارات) ومخاطر بيئية، مما يجعل التخصص ضرورة وليس ترفاً.

⁶ أوراري رفقة، مرجع سابق، ص 33-35

4. الطابع المتقطع للطلب: تتفاوت الحاجة إلى بعض الخدمات البترولية (كخدمات حفر الآبار أو المسح الزلزالي) من مرحلة إلى أخرى، مما يجعل الاستثمار الدائم فيها غير مبرر.
5. الترابط في سلسلة القيمة: تندرج الخدمات البترولية ضمن سلسلة قيمة معقدة ومتشابكة، وكل حلقة فيها تُغذي الحلقة التالية، وهو ما يستدعي التنسيق الدقيق بين شركات متخصصة مختلفة.⁷

ثانياً: أهمية إسناد الخدمات البترولية لجهات خارجية

تتجلى أهمية المناولة في القطاع البترولي من خلال عدة محاور:

1. تعظيم الكفاءة التشغيلية: تتيح المناولة لشركات النفط التركيز على نشاطها الجوهري (Core Business) المتمثل في إدارة المكامن وتعظيم الإنتاج، بينما تتولى شركات متخصصة الخدمات الداعمة بكفاءة أعلى وتكلفة أدنى.
2. الاستفادة من التخصص التقني: تمتلك شركات الخدمات البترولية خبرات متراكمة في مجالات بعينها كالحفر أو المسح الزلزالي أو معالجة المياه المصاحبة، مما يُحسن الأداء التقني الكلي.
3. تقليص المخاطر: يُحوّل الإسناد الخارجي جزءاً من المخاطر التشغيلية إلى المناول الذي يكون أكثر استعداداً للتعامل معها في تخصصه.⁸
4. المرونة في إدارة الطاقة الإنتاجية: تُمكن المناولة الشركة الآمرة من التكيف مع تقلبات أسعار النفط وتغيرات حجم الإنتاج دون الارتباط بأعباء ثابتة ضخمة.

⁷ فلوش عبد الله، المحددات الإستراتيجية للمناولة الباطنية، جامعة تلمسان، 2021، ص 26-27

⁸ بشير كشروود وصبرينة لاغا، مرجع سابق، ص 31-32.

5. نقل التكنولوجيا وبناء الكفاءات الوطنية: في الدول النامية كالجائر، تُشكّل المناولة مع الشركات الأجنبية المتخصصة فرصة لنقل التكنولوجيا وتكوين الكوادر البشرية الوطنية.

المطلب الثالث: الإطار القانوني والتعاقدى للمناولة في الصناعة النفطية

تخضع المناولة في الصناعة النفطية إلى إطار قانوني وتنظيمي خاص، نظراً لحساسية هذا القطاع وأهميته الاقتصادية والاستراتيجية. فالعلاقات التعاقدية التي تنشأ بين شركات النفط والمؤسسات المناولة لا تقتصر فقط على الجوانب التجارية، بل تمتد لتشمل قواعد السلامة والأمن الصناعي وحماية البيئة واحترام المعايير التقنية المعمول بها. ولهذا فقد حرصت التشريعات الوطنية والاتفاقيات التعاقدية على تنظيم هذا النوع من العلاقات بما يضمن حقوق والتزامات الأطراف المتعاقدة.

وعليه، سيتم التطرق إلى الأساس القانوني للمناولة في الصناعة النفطية، ثم بيان أهم الخصائص التعاقدية التي تميزها.

أولاً: التأطير القانوني العام للمناولة في الجزائر

لم تحظ المناولة في الجزائر خلال الفترة الممتدة بين 1963 و1988 باهتمام السلطات العمومية نظراً لطبيعة النظام الاقتصادي السائد آنذاك، غير أن إصلاحات 1988 التي منحت استقلالية المؤسسات العمومية فتحت الباب أمام بروز مؤسسات المناولة وتطورها.

وتتشكل المنظومة التشريعية للمناولة في الجزائر من عدة مستويات⁹:

1. القانون المدني لعام 1975: تناول المناولة الفرعية بشكل عام بمناسبة تطرقه للعقود الواردة على العمل، وأقرّ حق المناول الفرعي في إقامة دعوى مباشرة ضد رب العمل عند امتناع المناول الأصلي عن دفع مستحقّاته.

⁹ أوراري رفقة، مرجع سابق، ص 54 (حول الإطار التنظيمي والتشريعي للمناولة بالجزائر).

2. قانون الصفقات العمومية لعام 1991 (المعدل بالمرسوم 03-301 لعام 2003) :

خصّص قسماً للمقولة الفرعية باعتبارها وسيلة من وسائل تنفيذ المشاريع الكبرى.

3. القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة : ركّز على ضرورة الاهتمام

بالمناولة باعتبارها أداة لتكثيف نسيج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

4. المرسوم التنفيذي 03-188 المؤرخ في 22 أبريل 2003 : أسّس المجلس الوطني

للمناولة وحدد مهامه المتمثلة في اقتراح التدابير لتحقيق اندماج أحسن للاقتصاد الوطني،

وتشجيع التحاق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالتيار العالمي للمناولة.

ثانياً: الإطار التعاقدى لعقد المناولة:

يُعَدّ عقد المناولة الوثيقة القانونية المنظّمة للعلاقة بين الآمرة والمناولة، ويشتمل على جملة

من البنود الجوهرية

رقم	البند	الوصف
1	الهدف	تحديد التوريدات أو الخدمة موضوع التشاور مع الإحالة إلى دفتر المواصفات.
2	الأجل	تحديد تاريخ الانتهاء ومواعيد التسليم وفق جدول زمني دقيق.
3	السعر الدفع	طريقة تحديد آليات التسعير (سعر ثابت، متغير، بالساعة أو بالقطعة) ومدد الدفع.

4	متطلبات الجودة	الاتفاق على معايير الجودة والمواصفات القياسية الواجب احترامها.
5	السرية وحقوق الملكية الصناعية	حماية براءات الاختراع والرسومات التقنية والبرمجيات المتبادلة بين الطرفين.
6	شروط التعاون الإداري	ضمان التدفق المادي المستمر بين المؤسستين طوال سلسلة الإنتاج.

الجدول 01: بنود عقد المناولة

ثالثاً: خصوصية التأطير القانوني في القطاع النفطي

يتسم التأطير القانوني للمناولة في الصناعة النفطية بخصوصية تفرضها طبيعة النشاط¹⁰:

- **اشتراطات السلامة والبيئة:** يُلزم المناول عادةً باحترام اشتراطات نظام HSE (الصحة والسلامة والبيئة) بنفس مستوى الصرامة المطبق على الشركة الأمرة.
- **التدقيق الفني في اختيار المناولين:** يخضع اختيار المناولين في القطاع النفطي لتقييم تقني صارم يشمل شهادات الجودة وسجل الأداء السابق والملاءة المالية.
- **أحكام المسؤولية المشددة:** نظراً لخطورة النشاط، تتضمن عقود المناولة النفطية في الغالب أحكاماً مشددة تتعلق بالمسؤولية عن الأضرار وتعويض المتضررين.
- **ضمان استمرارية التشغيل:** تشترط عقود المناولة في هذا القطاع عادةً بنوداً تكفل استمرارية الخدمة وعدم انقطاعها لأن أي توقف قد يُكلف خسائر فادحة¹¹.

¹⁰ Pitrou, J., La sous traitance gagnant/gagnant, France, 2007, p. 17-19

¹¹ أوراري رفقة، مرجع سابق، ص 51-53

المبحث الثاني: جودة الخدمات البترولية:

إن الهدف الأسمى من أي إستراتيجية تتبناها المؤسسة، سواء أكانت قائمة على التخصص الداخلي أم على الإسناد الخارجي، يبقى في نهاية المطاف تقديم خدمة أو منتج يستوفي المعايير المطلوبة ويُرضي المستفيد. ولعل هذا ما يجعل الجودة المفهوم المحوري الذي تدور حوله كل قرارات المؤسسة التشغيلية والاستراتيجية.

وفي قطاع البترول تكتسب الجودة أبعاداً أعمق من مجرد مطابقة المواصفات الفنية، إذ ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمعايير السلامة والبيئة والاستدامة، وأي قصور فيها قد يُفضي إلى كوارث بيئية وخسائر بشرية ومادية فادحة. لذا يسعى هذا المبحث إلى تأصيل مفهوم الجودة في قطاع الخدمات وأبعادها، ثم عرض أبرز معايير قياسها المعتمدة دولياً في الصناعة النفطية، وانتهاءً برصد أهم المعوقات التي تحول دون تحقيقها.

المطلب الأول: مفهوم الجودة في قطاع الخدمات وأبعادها

أصبحت الجودة من أهم المفاهيم الإدارية الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق رضا الزبائن وتعزيز قدرتها التنافسية، خاصة في قطاع الخدمات الذي يتميز بطبيعته غير المادية واعتماده الكبير على العنصر البشري. فنجاح المؤسسات الخدمية لم يعد مرتبطاً فقط بتقديم الخدمة، بل أصبح مرتبطاً بمدى جودة هذه الخدمة وقدرتها على تلبية توقعات العملاء وتحقيق رضاهم.

وتكتسي الجودة في قطاع الخدمات أهمية خاصة نظراً لتزايد المنافسة وارتفاع متطلبات المستهلكين، الأمر الذي دفع المؤسسات إلى تبني نظم وأساليب حديثة لتحسين الأداء وضمان تقديم خدمات ذات مستوى عالٍ من الكفاءة والفعالية.

وعليه، سيتم التطرق أولاً إلى مفهوم الجودة في قطاع الخدمات، ثم بيان أهم أبعادها.

أولاً: مفهوم الجودة

تعددت تعريفات الجودة وتتنوع بتنوع الزوايا التي ينظر منها إليها. فمن منظور مطابقة المواصفات تعني الجودة التزام الخدمة أو المنتج بالمواصفات المحددة مسبقاً، ومن منظور رضا المستفيد تعني قدرة الخدمة على تلبية توقعاته وتجاوزها.

وفي سياق قطاع الخدمات عموماً تُعرّف الجودة بأنها مجموع الخصائص والمميزات التي تتمتع بها الخدمة وتجعلها قادرة على تلبية الحاجات المعلّنة والضمنية للمستفيد في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة.

وتتميز جودة الخدمة عن جودة المنتج المادي بخصائص مرتبطة بطبيعة الخدمة ذاتها: فالخدمة غير ملموسة، ومتزامنة الإنتاج والاستهلاك، ومتغيرة من حالة إلى أخرى، وغير قابلة للتخزين، وهو ما يجعل قياس جودتها أكثر تعقيداً¹².

ثانياً: أبعاد الجودة في قطاع الخدمات

استناداً إلى النماذج المعتمدة في أدبيات إدارة الجودة، يمكن تحديد الأبعاد الرئيسية لجودة الخدمات في¹³:

1. الموثوقية (Reliability): قدرة الخدمة على تقديم ما وُعد به بدقة واتساق. وفي القطاع البترولي تتجسد في الالتزام بالجدول الزمنية للحفر أو الصيانة أو نقل المحروقات دون انقطاع أو تأخير.

¹² أوراري رفقة، مرجع سابق، ص 21-22

¹³ أوراري رفقة، مرجع سابق، ص 50-51

2. **الاستجابة: (Responsiveness)** رغبة مقدم الخدمة وقدرته على تقديم المساعدة السريعة والتعامل الفوري مع الطوارئ والأعطال، وهو بُعد بالغ الأهمية في صناعة تكون فيها تكلفة التوقف مرتفعة جداً.

3. **الضمان والأمان: (Assurance)** يشمل الكفاءة التقنية لمقدم الخدمة وجديته وسمعته واحترامه للمعايير السلامة. وفي السياق النفطي يرتبط هذا البُعد تحديداً بالشهادات المهنية وبروتوكولات العمل الآمن.

4. **التعاطف: (Empathy)** الاهتمام الشخصي بمتطلبات المستفيد وفهم احتياجاته الخاصة، وفي بيئة المشاريع البترولية يتجلى في مرونة المناول في التكيف مع تغيرات مواصفات العميل.

5. **الملموسية: (Tangibles)** تشمل المرافق المادية والمعدات والكوادر البشرية والوثائق التقنية ومظهر فريق العمل، وهي عناصر تمنح المستفيد إشارات ملموسة عن جودة الخدمة قبل استلامها.

ثالثاً: خصوصية جودة الخدمات في القطاع البترولي

تكتسب الجودة في القطاع البترولي خصوصيات إضافية تتمثل في:

- **البُعد الأمني والسلامتي:** فأي إخفاق في الجودة قد يُفضي إلى حوادث كارثية تهدد الأرواح والبيئة.
- **البُعد التقني الدقيق:** إذ تعتمد الخدمات البترولية على قياسات وتقنيات بالغة الدقة لا تقبل هامش الخطأ.
- **البُعد التعاقدي:** حيث ترتبط الجودة بالتزامات قانونية صارمة في عقود الخدمات النفطية.

• **البُعد البيئي** :من خلال اشتراطات الحد من الانبعاثات والتلوث المصاحبة للعمليات البترولية.

المطلب الثاني: معايير قياس جودة الخدمات البترولية

تتميز الخدمات البترولية بطابعها التقني والحساس، الأمر الذي يجعل مسألة قياس جودتها من القضايا الأساسية لضمان سلامة العمليات النفطية وتحقيق الكفاءة والإنتاجية المطلوبة. فنجاح المؤسسات العاملة في القطاع النفطي لا يعتمد فقط على توفر الموارد والتجهيزات، بل يرتبط كذلك بمدى جودة الخدمات المقدمة في مجالات الحفر، الصيانة، النقل، السلامة، والاستكشاف.

ولأن الصناعة النفطية تعد من أكثر القطاعات تعرضًا للمخاطر التقنية والبيئية، فقد أصبح من الضروري اعتماد معايير دقيقة لقياس جودة الخدمات، بما يسمح بتقييم الأداء وتحسينه وضمان احترام متطلبات الأمن والسلامة والجودة.

وعليه، سيتم التطرق إلى أهم معايير قياس جودة الخدمات البترولية.

أولاً: أنظمة إدارة الجودة ISO

تُشكّل معايير المنظمة الدولية للتقييس (ISO) المرجعية الأساسية لضبط الجودة في قطاع الخدمات البترولية¹⁴:

1. معيار ISO 9001 يُعدّ الركيزة الأساسية لأنظمة إدارة الجودة، ويُركّز على ضمان الاتساق في تقديم الخدمة ومتطلبات المستفيد وتحسين الأداء المستمر. ويُشترط في كثير من العقود البترولية أن يكون المناول حاملاً لشهادة ISO 9001

¹⁴ محمد الاسود (2017) المناولة و ديناميكية انشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه LMD في علوم التسيير ، تخصص مأنجمنت وتسيير المنظمات جامعة قاصدي مرباحورقلة، الجزائر .

2. معيار ISO 14001 يتعلق بنظام إدارة البيئة، وهو ضروري في القطاع البترولي نظراً للتأثيرات البيئية المحتملة للعمليات النفطية.

3. معيار ISO 45001 يتعلق بنظام إدارة الصحة والسلامة المهنية، ويُحدد متطلبات التعامل مع مخاطر بيئة العمل.

4. معيار ISO 29001 مخصص تحديداً لصناعات النفط والغاز والبتروكيماويات، ويضع اشتراطات متخصصة لأنظمة إدارة الجودة في هذه الصناعة¹⁵.

ثانياً: نظام HSE الصحة والسلامة والبيئة:

يُمثل نظام HSE المنظومة الشاملة التي تدمج متطلبات الصحة والسلامة والبيئة في إطار متكامل، وهو معياري في كل العمليات البترولية:

(1) **تقييم المخاطر**: تحديد ومعالجة المخاطر الجسيمة في كل مرحلة من مراحل الخدمة قبل بدء التنفيذ.

(2) **إجراءات العمل الآمن**: توثيق ومتابعة بروتوكولات العمل التي تضمن سلامة الأفراد والمعدات والبيئة.

(3) **التدريب والتأهيل**: التحقق من أن فرق العمل مؤهلة ومدربة على متطلبات السلامة الخاصة بالبيئة البترولية.

(4) **التدقيق والمتابعة**: إجراء عمليات تدقيق دورية للتحقق من الامتثال للاشتراطات وتحديد مجالات التحسين.

ثالثاً: مؤشرات قياس أداء المناول في القطاع البترولي

تعتمد شركات النفط عادةً جملة من المؤشرات الكمية والنوعية لتقييم جودة أداء مناوليها:

¹⁵ هـ محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة ، ISO 9000/ISO1400 ط ، دار وائل عمان، الأردن، 2002 ، ص17

- **معدل الامتثال للجداول الزمنية:** نسبة المهام المنجزة في المواعيد المحددة.
- **معدل الحوادث (LTI):** Lost Time Injury Rate ومؤشره صفر إصابات هو الهدف الأمثل.
- **نسبة الإعادة والتصحيح (Rework Rate):** نسبة الأعمال التي احتاجت إلى إعادة التنفيذ بسبب عدم مطابقة المواصفات.
- **مؤشر رضا العميل الداخلي:** تقييم وحدات الشركة الآمرة لأداء المناول.
- **معدل توافر المعدات:** نسبة الوقت الذي كانت فيه المعدات المقدمة من المناول في حالة تشغيل كاملة¹⁶.

المطلب الثالث: معوقات تحقيق الجودة في المشاريع البترولية

تعد الجودة من العناصر الأساسية لنجاح المشاريع البترولية، نظراً لما يتميز به هذا القطاع من حساسية تقنية ومخاطر تشغيلية وبيئية عالية. غير أن تحقيق جودة فعالة في المشاريع البترولية يواجه العديد من التحديات والمعوقات التي قد تؤثر سلباً على مستوى الأداء والكفاءة والسلامة، سواء تعلق الأمر بمرحلة التخطيط أو التنفيذ أو المتابعة. وتزداد أهمية دراسة هذه المعوقات بسبب التأثير المباشر لأي خلل في الجودة على الإنتاج والمنشآت النفطية وسلامة العاملين والبيئة، فضلاً عن الخسائر الاقتصادية التي قد تنجم عن ضعف جودة الخدمات أو سوء تنفيذ المشاريع. وعليه، سيتم التطرق إلى أهم معوقات تحقيق الجودة في المشاريع البترولية.

¹⁶ 2 أمينة مخلفي "أثر الأنظمة الجمركية الاقتصادية على الشركات البترولية - حالة مجمع بركين (رسالة ماجستير تخصص العلوم الاقتصادية جامعة قاصدي مرباح ورقلة: غير منشورة)", الجزائر, سنة 2004-2005, ص7.

أولاً: المعوقات المرتبطة بالمناول

تعاني مؤسسات المناولة المحلية، خاصة في دول مثل الجزائر، من عدة تحديات تؤثر على أدائها وجودة خدماتها. فمن أبرز هذه التحديات ضعف الكفاءة التقنية، حيث تفتقر العديد من المؤسسات إلى الخبرة المتخصصة، مما يدفع الشركات الكبرى إلى الاعتماد على مناولين أجنب. كما تواجه هذه المؤسسات محدودية في الموارد المالية، الأمر الذي يعيق قدرتها على تحديث معداتها أو الاستثمار في تدريب كوادرها، وهو ما ينعكس سلباً على جودة الخدمة المقدمة. بالإضافة إلى ذلك، تعاني من ارتفاع معدل دوران العمالة، حيث تفقد الكفاءات المدربة لصالح المنافسين، مما يؤثر على استقرار الأداء. وأخيراً، يُلاحظ ضعف في نظام إدارة الجودة الداخلي، نتيجة غياب أو قصور أنظمة التوثيق والمتابعة، مما يجعل مستوى الأداء غير ثابت وصعب التنبؤ به.¹⁷

ثانياً: المعوقات المرتبطة بالعلاقة بين الآمرة والمناولة

غموض المواصفات التعاقدية: قد تُصاغ دفاتر الشروط بطريقة غير دقيقة، مما يُفضي إلى اختلاف في التفسيرات وتدهور جودة التسليم.

ضعف آليات الرقابة والمتابعة: عدم وجود نظام فعال لمتابعة أداء المناول أثناء تنفيذ الخدمة يُعرض الجودة للخطر.

الضغط على التكاليف: حين تُؤخذ التكلفة معياراً رئيسياً في اختيار المناول دون اعتبار كافٍ لمعيار الجودة والأجل، تتراجع جودة الخدمة المقدمة.¹⁸

التبعية التقنية للمناول: خضوع المناول الكامل لتوجيهات الآمرة دون هامش كافٍ من المرونة قد يُثبِّط روح الإبداع والمبادرة لديه.

¹⁷ أوراري رفقة، مرجع سابق، ص 56-57

¹⁸ قلوبش عبد الله، مرجع سابق، ص 50-51

ثالثاً: المعوقات البيئية والتنظيمية

1. **عدم وضوح الإطار التشريعي:** يُشكّل غياب تشريع متخصص ومتكامل ينظّم المناولة في القطاع البترولي فراغاً قانونياً يُضعف الالتزام بمعايير الجودة.¹⁹
2. **صعوبة ظروف التشغيل:** تعمل كثير من الخدمات البترولية في بيئات قاسية (صحراء، بحر، حرارة شديدة)، مما يُشكّل ضغطاً إضافياً على الحفاظ على معايير الجودة.
3. **تذبذب أسعار النفط:** يؤثر انخفاض أسعار النفط على الميزانيات المخصصة للمناولة، مما يدفع أحياناً إلى التنازل عن بعض اشتراطات الجودة مقابل خفض التكاليف.
4. **ضعف منظومة التأهيل المسبق:** في غياب نظام صارم لتصنيف المناولين وتأهيلهم مسبقاً وفق معايير الجودة، قد تُسند عقود مهمة إلى مناولين غير مؤهلين.

المبحث الثالث: المنهجية والدراسات السابقة حول المناولة وجودة الخدمات البترولية

لا يقوم أي بحث علمي من فراغ، بل يستند إلى ركيزة معرفية متراكمة من الدراسات والأبحاث السابقة التي أسهمت في تأصيل المفاهيم وتوسيع آفاق الفهم. ومن هذا المنطلق يسعى هذا المبحث إلى استعراض أبرز الدراسات التي تناولت متغيري البحث، سواء تلك المتعلقة بإستراتيجية المناولة أو تلك المعنية بجودة الخدمات، وذلك بهدف رسم الخريطة المعرفية للموضوع وتحديد موقع هذه الدراسة منها.

كما يسعى إلى التعقيب النقدي على هذه الدراسات بتبيان أوجه التقاطع والاختلاف مع الدراسة الحالية، وصولاً إلى تحديد الفجوة البحثية التي تسعى هذه المذكرة إلى سدّها، والقيمة المضافة التي تُقدّمها في حقل دراسة المناولة بقطاع البترول تحديداً.

المطلب الأول: تقديم الدراسات السابقة

¹⁹ أوراري رفقة، مرجع سابق، ص 50-51

تعد الدراسات السابقة من العناصر الأساسية في أي بحث علمي، إذ تساهم في توضيح الجهود العلمية التي تناولت موضوع الدراسة من قبل، كما تساعد الباحث على الإحاطة بالجوانب النظرية والتطبيقية المتعلقة بموضوعه، وتحديد النقاط التي تم التوصل إليها والثغرات التي ما تزال بحاجة إلى دراسة وتحليل.

وتكتسي الدراسات السابقة أهمية خاصة في موضوع المناولة وجودة الخدمات البترولية، نظرًا لتزايد اهتمام الباحثين والمؤسسات النفطية بدراسة أثر المناولة على تحسين الأداء والجودة وتقليل التكاليف داخل المشاريع البترولية.

وعليه، سيتم عرض مجموعة من الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع المناولة وجودة الخدمات في القطاع النفطي، مع إبراز أهم النتائج التي توصلت إليها.

أولاً: الدراسات التي تناولت إستراتيجية المناولة

1. دراسة صيد ماجد ورقايقية فاطمة الزهراء (2017) جامعة محمد شريف مساعدي سوق أهراس؛ الجزائر

بعنوان "المناولة الصناعية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، منشورة في مجلة اقتصاديات المال والأعمال، المجلد 01، العدد 02، المركز الجامعي ميله.

هدف الدراسة وإشكالياتها

هدفت الدراسة إلى إبراز دور المناولة الصناعية في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مع محاولة الإجابة عن إشكالية مدى مساهمة المناولة الصناعية في تحسين تنافسية المؤسسات الجزائرية مقارنة بالتجارب الدولية الناجحة.

منهجية الدراسة

اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال عرض المفاهيم الأساسية المتعلقة بالمناولة الصناعية والميزة التنافسية وتحليل واقع المناولة في الجزائر مقارنة بالتجارب الأوروبية واليابانية والأمريكية.

المجتمع والعينة

تمثل مجتمع الدراسة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، مع التركيز على واقع قطاع المناولة الصناعية في الجزائر دون تحديد عينة ميدانية دقيقة.

أدوات جمع البيانات وتحليلها

اعتمدت الدراسة على المصادر النظرية والمراجع العلمية والإحصائيات المتعلقة بالمناولة الصناعية، مع استخدام أسلوب التحليل والمقارنة بين التجارب الدولية والتجربة الجزائرية.

نتائج الدراسة

توصلت الدراسة إلى أن تجربة الجزائر في مجال المناولة الصناعية لا تزال محدودة بسبب وجود عدة معوقات تنظيمية وتقنية واقتصادية تواجه المؤسسات الجزائرية، مما يحد من قدرتها على تحقيق ميزة تنافسية فعالة.

2.دراسة مصطفى زهير(2016)

بعنوان " :تحويل المعارف والمهارات في علاقات الترابط والشراكة في المناولة في المؤسسات الكبيرة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: حالة صناعة السيارات في المغرب 2012-2014".

TRANSFERT DE CONNAISSANCES ET PRATIQUES
MANAGERIALES DANS LES RELATIONS DE
SOUSTRAITANCE Grandes Entreprise-PME – Cas de l'Industrie
Automobile au Maroc -

هدف الدراسة وإشكالياتها

هدفت الدراسة إلى معرفة كيفية انتقال المعرفة والخبرات من المؤسسة الصناعية الآمرة إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة، ومدى مساهمة الشراكة الصناعية في تحسين الجودة وتخفيض التكاليف.

منهجية الدراسة

اعتمد الباحث على المنهج التطبيقي ودراسة الحالة، من خلال تحليل علاقات الشراكة بين مؤسسة جنرال إلكتريك بالمغرب والمؤسسات المتعاقدة معها.

المجتمع والعينة

تمثل مجتمع الدراسة في المؤسسات الصناعية العاملة في قطاع صناعة السيارات بالمغرب، بينما تمثلت العينة في مؤسسة جنرال إلكتريك وبعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتعاقدة معها.

أدوات جمع البيانات وتحليلها

اعتمدت الدراسة على الملاحظة وتحليل الوثائق والمعلومات المتعلقة بعلاقات الشراكة والمناولة، إضافة إلى تحليل المعطيات المتعلقة بنقل المعرفة والتكنولوجيا.

نتائج الدراسة

خلصت الدراسة إلى أن التعاون والشراكة بين المؤسسة الآمرة والمؤسسات المناولة يساهمان في نقل المعرفة والمهارات وتحقيق الجودة وتخفيض التكاليف، خاصة من خلال التدريب واستخدام التكنولوجيا الحديثة.

3. دراسة بن الدين محمد (2012-2013)

بعنوان " :المناولة الصناعية كإستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان.

هدف الدراسة وإشكالياتها

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة تطبيق إستراتيجية المناولة الصناعية في تحقيق الميزة التنافسية داخل المؤسسات الصناعية الجزائرية، انطلاقاً من إشكالية رئيسية مفادها: هل يساعد تطبيق إستراتيجية المناولة المؤسسات الصناعية الجزائرية على امتلاك ميزة تنافسية؟

منهجية الدراسة

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، إلى جانب الدراسة الميدانية لتحليل العلاقة بين المناولة والميزة التنافسية.

المجتمع والعينة

تمثل مجتمع الدراسة في المؤسسات الصناعية الجزائرية، في حين شملت العينة مجموعة من المؤسسات الصناعية محل الدراسة.

أدوات جمع البيانات وتحليلها

استخدم الباحث الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، مع الاعتماد على الأساليب الإحصائية لتحليل العلاقة بين المناولة والميزة التنافسية.

نتائج الدراسة

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط طردية، وإن كانت ضعيفة، بين تطبيق إستراتيجية المناولة وتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية.

4.مداخلة الطيب داودي ورحال سلاف والشين فيروز 2007

"الملتقى الوطني الثالث حول: تسيير وتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كإستراتيجية لمواجهة التحديات الاقتصادية الجديدة"

بعنوان " :المناولة كأحد الاستراتيجيات العلائقية لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات: عرض نموذج لمؤسسة Toyota لصناعة السيارات."

هدف الدراسة وإشكالياتها

هدفت المداخلة إلى إبراز دور المناولة كإستراتيجية علائقية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات، مع دراسة تجربة مؤسسة Toyota في تطبيق هذه الإستراتيجية.

منهجية الدراسة

اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي ودراسة الحالة، من خلال عرض تجربة مؤسسة Toyota وتحليل واقع تطبيق إستراتيجية المناولة فيها.

المجتمع والعينة

تمثل مجتمع الدراسة في المؤسسات الصناعية التي تعتمد على المناولة، بينما تمثلت العينة التطبيقية في مؤسسة Toyota لصناعة السيارات.

أدوات جمع البيانات وتحليلها

اعتمدت الدراسة على تحليل الوثائق والمراجع المتعلقة بإستراتيجيات المناولة وتجربة مؤسسة Toyota.

نتائج الدراسة

خلصت الدراسة إلى أن المناولة تمثل وسيلة فعالة لتحقيق الميزة التنافسية، خاصة عندما يتم تطبيقها وفق معايير واضحة وإدارة احترافية لعلاقات الشراكة والتعاون.

ثانياً: الدراسات التي تناولت جودة الخدمات

1. دراسة (Peng Shan & Michael Song & Xiaofeng Ju (2016)

بعنوان **"Entrepreneurial orientation and performance: Is innovation speed a missing link?"**

هدف الدراسة وإشكالياتها

هدفت الدراسة إلى تطوير نموذج نظري يوضح العلاقة بين التوجه الريادي والأداء، مع التركيز على دور سرعة الإبداع كمتغير وسيط في هذه العلاقة.

منهجية الدراسة

اعتمد الباحثون على المنهج التحليلي الكمي لاختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة.

المجتمع والعينة

تمثل مجتمع الدراسة في المشاريع الجديدة، بينما شملت العينة 153 مشروعاً جديداً.

أدوات جمع البيانات وتحليلها

اعتمدت الدراسة على الاستبيان لجمع البيانات، مع استخدام التحليل الإحصائي لاختبار العلاقات بين المتغيرات.

نتائج الدراسة

توصلت الدراسة إلى أن سرعة الإبداع تؤثر إيجابياً في الأداء المتميز، وأن الاستباقية تعزز سرعة الإبداع، في حين أن الميل إلى المخاطرة يقلل منها.

2. دراسة صايبي فايزة (2016)

وقد صدرت كمقال علمي محكم في (مجلة أبعاد اقتصادية) وهي مجلة أكاديمية دولية تصدرها كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الجيلالي بونعامه بخميس مليانة بعنوان "واقع ريادة الأعمال في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر".

هدف الدراسة وإشكالياتها

هدفت الدراسة إلى تحليل واقع ريادة الأعمال في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية ومدى فعالية السياسات المعتمدة لتطوير هذا القطاع.

منهجية الدراسة

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي من خلال إجراء دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

المجتمع والعينة

تمثل مجتمع الدراسة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، بينما شملت العينة 174 مؤسسة بولايات قسنطينة وميلة وجيجل.

أدوات جمع البيانات وتحليلها

اعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، مع استخدام التحليل الإحصائي لمعالجة النتائج.

نتائج الدراسة

توصلت الدراسة إلى أن الجزائر اعتمدت عدة سياسات لتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إلا أن النتائج المحققة لم تصل إلى المستوى المأمول بسبب استمرار عدة صعوبات ومعوقات.

3. دراسة (2012) Fariss-Terry Mousa, William Wales

بعنوان **"Founder effectiveness in leveraging entrepreneurial orientation"** :

هدف الدراسة وإشكالياتها

هدفت الدراسة إلى بيان أثر التوجه الريادي في بقاء المنظمة ونجاحها، مع التركيز على دور كفاءة المديرين ذوي التوجه الريادي.

منهجية الدراسة

اعتمد الباحثان على المنهج التحليلي لدراسة العلاقة بين التوجه الريادي واستمرارية المنظمة.

المجتمع والعينة

تمثل مجتمع الدراسة في المنظمات ذات التوجه الريادي، دون تحديد دقيق لحجم العينة في الدراسة المعروضة.

أدوات جمع البيانات وتحليلها

اعتمدت الدراسة على تحليل البيانات المتعلقة بأداء المنظمات والتوجهات الريادية للمديرين باستخدام أساليب تحليلية وإحصائية.

نتائج الدراسة

توصلت الدراسة إلى أن التوجه الريادي يؤثر إيجابياً في بقاء المنظمة واستمرارها، وأن المديرين ذوي التوجه الريادي أكثر قدرة على تحقيق التميز داخل منظماتهم.

المطلب الثاني: التعقيب على الدراسات السابقة

اولا : أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة :

المحور	أوجه التشابه
المتغير الأول (المناولة)	تتقاطع الدراسة الحالية مع دراسة صيد ماجد ورقايقية (2017) في الاهتمام بواقع المناولة الصناعية في الجزائر ومعوقاتها، كما تؤكدان على أن المناولة أداة استراتيجية وليست مجرد إجراء مؤقت. كذلك تتشابه مع دراسة بن دين أمحمد (2013) في تناول الإطار القانوني والنظري للمناولة ومحاولة قياس أثرها على أداء المؤسسات الجزائرية.
الإطار المفاهيمي	تتشترك الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في الاعتماد على نظرية سلسلة القيمة لـ Porter والنظريات العلائقية لتفسير دوافع المناولة ومبرراتها.
البيئة الجزائرية	تتشابه مع دراسة لصايبي فايزة (2016) في التركيز على السياق الجزائري وخصوصياته المؤسسية والتشريعية.

الجدول 02: أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

ثانياً: أوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية

المحور	أوجه الاختلاف
القطاع المدروس	ركزت معظم الدراسات السابقة على القطاع الصناعي العام (مثل صناعة السيارات والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة)، بينما تركز الدراسة الحالية على القطاع البترولي الذي يتميز بخصوصيات تقنية وأمنية وبيئية تجعل مسألة الجودة أكثر تعقيداً وحساسية.
المتغير التابع	تناولت بعض الدراسات السابقة المناولة في علاقتها بالميزة التنافسية، في حين تربط الدراسة الحالية المناولة بجودة الخدمة باعتبارها مخرجاً مباشراً وقابلاً للقياس.
المؤسسة محل الدراسة	تتميز الدراسة الحالية بتطبيقها على مجمع سوناطراك بئر السبع، وهو مؤسسة استراتيجية كبرى تختلف عن المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة التي تناولتها الدراسات السابقة.
منظور الجودة	لم تعالج الدراسات السابقة أبعاد الجودة بشكل منهجي (مثل الموثوقية، الاستجابة، الأمان)، بينما تسعى الدراسة الحالية إلى تحليل هذه الأبعاد وفق نماذج قياس معتمدة.
معايير السلامة والبيئة	لم تعطِ الدراسات السابقة اهتماماً كافياً لبعد الصحة والسلامة والبيئة (HSE) ، في حين يُعد هذا البعد محورياً في الدراسة الحالية نظراً لطبيعة القطاع البترولي.

الجدول 03: أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

ثالثاً: الموقع المعرفي للدراسة الحالية

بعد استعراض الدراسات السابقة والتعقيب عليها، يتضح أن دراستنا الحالية تقع في مساحة بحثية تتقاطع مع عدد من الاهتمامات المعرفية السابقة، غير أنها تتفرد بربط متغير المناولة بمتغير جودة الخدمات في السياق البترولي الجزائري تحديداً، وهو ما لم تتطرق إليه الدراسات التي أمكن الاطلاع عليها. كما أنها تُضيف بُعداً تطبيقياً من خلال دراسة حالة مؤسسة سوناطراك التي تُجسد نموذجاً متميزاً لإدارة علاقات المناولة في الصناعات الاستخراجية.

المطلب الثالث: الفجوة البحثية والقيمة المضافة للمذكرة

أولاً: تحديد الفجوة البحثية

فجوة القطاع: تكشف مراجعة الأدبيات المتاحة أن الغالبية العظمى من الدراسات التي تناولت المناولة في الجزائر اقتصرت على القطاع الصناعي التحويلي أو قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهو ما يُشكّل ثغرة واضحة إذ يبقى القطاع البترولي الذي يُمثّل المحرك الحقيقي للاقتصاد الوطني بعيداً عن الدراسة والتحليل الكافيين²⁰.

فجوة الربط بين المتغيرين: لاحظنا من خلال الدراسات السابقة أن ثمة دراسات تناولت المناولة منفردة وأخرى تناولت جودة الخدمات منفردة، غير أن الدراسات التي ربطت بين المتغيرين في سياق بترولي تكاد تكون شحيحة، لا سيما في البيئة الجزائرية.

فجوة معايير الجودة البترولية: لم تُوظّف الدراسات السابقة أنظمة قياس الجودة المتخصصة في القطاع البترولي كمعيار ISO 29001 ونظام HSE بوصفها إطاراً مرجعياً لتقييم أثر المناولة، وهو ما يُمثّل ثغرة منهجية تسعى دراستنا إلى معالجتها.

²⁰ بنية عمر، إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة الاقتصادية شركة توزيع المواد البترولية "نفطال"، رسالة

ماجستير، المعهد الوطني للتخطيط والإحصاء، الجزائر، 2006، ص 74

فجوة البيانات الميدانية: تتدر الدراسات الميدانية التي أجرت تحليلاً تفصيلياً لواقع إدارة المناولة داخل شركة بترولية جزائرية كبرى من حيث آليات الاختيار والتقييم والرقابة وأثرها على مخرجات الجودة.

ثانياً: القيمة المضافة للمذكرة

- **على الصعيد المعرفي:** تُسهم هذه المذكرة في إثراء الأدبيات العلمية العربية والجزائرية بدراسة نظرية وميدانية تربط إستراتيجية المناولة بجودة الخدمات في قطاع البترول، وهو مجال يفنقر إلى الدراسات المتخصصة في السياق الجزائري²¹.
- **على الصعيد التطبيقي:** تُقدّم الدراسة تحليلاً واقعياً لممارسات المناولة داخل مجمع سوناطراك بئر السبع، بما يُتيح استخلاص دروس وخلاصات يمكن توظيفها في تحسين إدارة علاقات المناولة وتعزيز جودة الخدمات البترولية.
- **على الصعيد المنهجي:** تُوظّف الدراسة أدوات قياس متنوعة تجمع بين التحليل الوثائقي والمقابلات الميدانية، مما يُعزز موثوقية النتائج ويُضفي عليها طابعاً شمولياً.
- **على صعيد السياسات:** تُقدّم الدراسة جملة من التوصيات العملية الموجهة لصانعي القرار في مجمع سوناطراك والجهات الوصية، بهدف تحسين منظومة المناولة وضمان مستوى أعلى من الجودة والسلامة.

ثالثاً: لماذا دراسة المناولة في قطاع البترول تحديداً؟

تبرز أهمية التركيز على القطاع البترولي من زوايا متعددة:

²¹ عبد الرحمن بن عنتر : دور الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، تقرير مقدم للمؤتمر العربي الثالث في الإدارة الذي عقدته المنظمة العربية للتنمية الإدارية (بيروت المؤتمر، 201)، ص 173

- **الثقل الاقتصادي الاستراتيجي:** يُشكّل قطاع البترول العمود الفقري للاقتصاد الجزائري إذ يُمثّل الحصة الأكبر من الصادرات والإيرادات العامة، ومن ثَمَّ فإن أي خلل في جودة خدماته يُلقي بظلاله على الاقتصاد الوطني بأسره.
- **حجم الإنفاق على المناولة:** يوضّح القطاع البترولي مليارات الدولارات سنوياً في عقود الخدمات والمناولة، مما يجعل من ترشيد هذا الإنفاق وربطه بمعايير جودة صارمة أولوية اقتصادية وطنية.
- **خصوصية المخاطر:** تتطوي الخدمات البترولية على مخاطر استثنائية تجعل من الجودة ليست خياراً بل ضرورة وجودية، وأي قصور فيها قد يُفضي إلى كوارث بيئية وبشرية بالغة الأثر.
- **الرهان على التكامل الصناعي الوطني:** في إطار توجه الجزائر نحو تنويع اقتصادها وتطوير نسيجها الصناعي الوطني، تُمثّل المناولة البترولية نافذة استراتيجية لتطوير المؤسسات الوطنية الصغيرة والمتوسطة ورفع مستوى كفاءاتها التقنية عبر الشراكة مع مؤسسة بحجم سوناطراك.
- **غياب الدراسات المتخصصة:** كما أُشير سابقاً، يُعاني هذا القطاع من شح الدراسات الأكاديمية التي تتناول إشكاليات المناولة فيه بمنهجية علمية رصينة، وهو ما تسعى هذه المذكرة إلى المساهمة في سدّه.

الفصل الثاني واقع أثر المناولة على جودة الخدمات البترولية

(دراسة حالة مجمع بير السبع – سوناطراك)

تمهيد

بعد التطرق في الفصل الأول إلى الإطار المفاهيمي للمناولة وجودة الخدمات البترولية، ننتقل في هذا الفصل التطبيقي إلى تجسيد ذلك الإطار النظري على أرض الواقع من خلال دراسة حالة مجمع بئر السبع التابع لمجموعة سوناطراك، وهو أحد أبرز الحقول النفطية في الجنوب الجزائري. يسعى هذا الفصل إلى الإجابة على الإشكالية المحورية المتعلقة بأثر المناولة على جودة الخدمات البترولية، وذلك من خلال ثلاثة مباحث رئيسية:

اعتمدنا في هذا الفصل على المقابلات الميدانية التي أجريناها مع مهندسي مصالح مديرية هندسة الإنتاج في مجمع بئر السبع، فضلاً عن المعطيات الداخلية للمجمع والأدبيات المتاحة حول سياسة المناولة في قطاع المحروقات الجزائري.

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة ومنهجية البحث

المطلب الأول: بطاقة تعريفية لمجمع بئر السبع (GBRS) وهيكله التنظيمي

يُعتبر القطاع النفطي من أهم القطاعات الاقتصادية في الجزائر، لما يساهم به في دعم الاقتصاد الوطني وتوفير الموارد المالية، الأمر الذي دفع الدولة إلى تطوير العديد من المجمعات والشركات البترولية المختصة في مجال الاستكشاف والإنتاج والخدمات النفطية. ومن بين هذه المجمعات يبرز **مجمع بئر السبع (GBRS)** كأحد المشاريع النفطية المهمة التي تنشط في مجال استغلال وإنتاج المحروقات بالجنوب الجزائري، من خلال شراكة تجمع بين عدة مؤسسات وطنية وأجنبية²².

ويتميز المجمع باعتماده على تقنيات حديثة ونظام تنظيمي يهدف إلى ضمان حسن سير العمليات البترولية وتحقيق الكفاءة والجودة في مختلف الأنشطة والخدمات المرتبطة بالإنتاج

²² عقد تقاسم الإنتاج للبوكين 416b433 & a، محيط توقرت، الجزائر، المبرم بين سوناطراك و PVEP، 10 يوليو 2002، سريان: 30 يونيو 2003.

النفطي. كما يعتمد على التعاون والتنسيق بين مختلف المصالح والأقسام لضمان تحقيق أهدافه الإنتاجية والتنظيمية.

وعليه، سيتم في هذا المطلب تقديم بطاقة تعريفية لمجمع بئر السبع، ثم التطرق إلى هيكله التنظيمي ومختلف المصالح المكونة له.

أولاً: نشأة المجمع وشركاؤه

مجمع بئر السبع (Groupement Bir Seba - GBRS) هو حقل نفطي يقع في ولاية الوادي بالجنوب الجزائري، ضمن محيط توقرت. يندرج هذا المجمع في إطار عقد تقاسم الإنتاج الموقع بين سوناطراك والشركة البترو-فيتنامية للاستكشاف والإنتاج (PVEP) في 10 يوليو 2002، والذي دخل حيز التنفيذ في 30 يونيو 2003. وقد انضمت لاحقاً إلى المجمع الشركة التايلاندية للاستكشاف والإنتاج البترولي (PTTEP Algérie) لتشكل معها تحالفاً ثلاثياً.²³

الدولة	الشركة	الحصة
الجزائر	سوناطراك (SONATRACH)	25%
فيتنام	PVEP بترو-فيتنامية	40%
تايلاند	PTTEP Algérie	35%

جدول (4): حصص شركاء مجمع بئر السبع (GBRS)

ثانياً: الموقع الجغرافي

²³ وثائق مجمع بئر السبع الداخلية، النشرة التقنية لحقل بئر السبع، مديرية العمليات.

يتموضع حقل بئر السبع على بُعد 550 كيلومتراً جنوب شرق الجزائر العاصمة، و130 كيلومتراً شمال شرق حقل حاسي مسعود، كما يبعد 122 كيلومتراً عن مقر ولاية ورقلة و69 كيلومتراً عن مدينة توقرت، ويمتد في منطقة صحراوية تتراوح فيها درجات الارتفاع بين 110 و172 متراً. تبلغ المساحة الأولية للمحيط 6472 كم²، فيما انكشفت بعد أول عملية إرجاع إلى نحو 4530 كم²، منها 277.7 كم² مخصصة لمحيط استغلال بئر السبع، و176 كم² لمحيط MOM.

ثالثاً: مراحل تطوير الحقل وطاقاته الإنتاجية

اعتمد نظام المرحلتين في تطوير الحقل لتفادي الضغوط التقنية والمالية في بداية الاستغلال:

المرحلة الأولى: بناء مركز معالجة الإنتاج (CPF) بطاقة استيعاب 20,000 برميل يومياً، ووضع 16 بئراً منتجة من طبقة حمراء، وإنجاز خط أنابيب نفط 12 بوصة بطول 130 كم نحو هاود الحامل، وخط غاز 12 بوصة نحو محطة Z-CINA بحاسي مسعود.

المرحلة الثانية: رفع الطاقة إلى 40,000 برميل يومياً عبر قطار ثانٍ للفصل، و38 بئراً منتجة (33 في حمراء و5 في T1)، إضافة إلى 14 بئراً لحقن المياه للحفاظ على الضغط، واستعمال ضخ الغاز.²⁴

²⁴ وثائق مجمع بئر السبع الداخلية، مواصفات تصميم مركز معالجة الإنتاج (CPF Design Basis).

المرحلة الثانية	المرحلة الأولى	البيان
40,000	20,000	طاقة معالجة النفط (برميل/يوم)
17	17	الغاز المرافق (مليون قدم مكعب/يوم)
6,000	6,000	إنتاج المياه (برميل/يوم)
35,000	—	طاقة حقن الماء (برميل/يوم)
38	16	عدد آبار الإنتاج

جدول (5): الطاقة التصميمية لمركز معالجة الإنتاج CPF

رابعاً: الهيكل التنظيمي لمجمع بئر السبع

يقوم الهيكل التنظيمي لمجمع بئر السبع على منطق التكامل بين الوظائف التشغيلية والتقنية الداعمة، ويتضمن المديرية والمصالح التالية:²⁵

مديرية العمليات والاستغلال: تشرف على تشغيل مركز معالجة الإنتاج وإدارة الآبار اليومية.

مديرية هندسة الإنتاج: وهي المديرية الأساسية محل الدراسة، وتضطلع بالإشراف على خدمات المقاولين ومتابعة جودة الأشغال.

مصلحة معالجة المياه: تتولى إدارة آبار ضخ المياه وتوفير الماء الصناعي والشرب.

إدارة الجودة والسلامة والبيئة (HSE): تُعنى بتطبيق معايير السلامة الدولية على جميع الأنشطة بما فيها خدمات المناولة.

²⁵ محمد الأسود، المناولة وديناميكية إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر - حالة قطاع المحروقات، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2017.

إدارة العقود والمشتريات: مسؤولة عن تأهيل المقاولين وإبرام عقود المناولة وتقييم أدائها.

المطلب الثاني: واقع سياسة المناولة داخل مجمع بئر السبع

تُعد سياسة المناولة من أهم الأساليب التنظيمية المعتمدة داخل مجمع بئر السبع (GBRS) ، نظراً لطبيعة النشاط النفطي الذي يتطلب خبرات تقنية متخصصة ووسائل وتجهيزات متطورة يصعب أحياناً توفيرها داخلياً بصورة دائمة. لذلك يعتمد المجمع على التعاقد مع مؤسسات مناولة وطنية وأجنبية لإنجاز العديد من الأعمال والخدمات المرتبطة بالنشاط البترولي، بما يساهم في تحسين الأداء وضمان استمرارية العمليات الإنتاجية.

وتعكس سياسة المناولة داخل مجمع بئر السبع توجهاً نحو تحقيق الكفاءة الاقتصادية والتقنية، من خلال الاستفادة من خبرة المؤسسات المتخصصة وتقليل التكاليف وتحسين جودة الخدمات المقدمة.

أولاً: دوافع اللجوء إلى المناولة

يعتمد مجمع بئر السبع، شأنه شأن كل الحقول البترولية الكبرى، اعتماداً واسعاً على المناولة استراتيجيةً لتعزيز التخصص وضمان المرونة التشغيلية. وتتمحور الدوافع الرئيسية وراء هذا التوجه حول:²⁶

التركيز على النشاط الجوهري: إذ يُركّز المجمع طاقاته على عمليات الاستخراج والمعالجة بوصفها النشاط الأساسي، ويُسند الأنشطة الداعمة إلى شركات متخصصة.

الاستفادة من الخبرة التقنية المتخصصة: لا سيما في مجالات الحفر وصيانة الآبار والخدمات اللوجستية المعقدة.

²⁶ من إعداد الطالب اعتماداً على نتائج المقابلات الميدانية مع مهندسي مديرية هندسة الإنتاج، مجمع بئر السبع، أبريل-مايو 2026.

تخفيض التكاليف الثابتة: عبر تحويل أعباء اليد العاملة والمعدات إلى شركات المناولة وفق ما تقتضيه عقود محددة المدة.

الامتثال للتشريعات الوطنية: إذ تُلزم أحكام قانون المحروقات الجزائري شركات الامتياز بالاستعانة بالطاقات الوطنية في نسبة معينة من أعمال المناولة.

ثانياً: أبرز الخدمات المُستنتجة إلى المناولة

تشمل الخدمات المُنوَّحة لشركات المناولة في مجمع بئر السبع طيفاً واسعاً يُغطي معظم الأنشطة الداعمة للعمليات البترولية، وهي مُوزَّعة على النحو الآتي:²⁷

ملاحظات	نمط المناولة	نوع الخدمة
شركات أجنبية معتمدة	تخصصية	الحفر وإصلاح الآبار (Work-Over)
وطنية وأجنبية	طاقة / تخصصية	النقل والخدمات اللوجستية
غالباً شركات وطنية	طاقة	الإيواء والإطعام (قاعدة الحياة)
وطنية	طاقة	الأمن والحراسة
أجنبية في الغالب	تخصصية	الصيانة الميكانيكية والكهربائية
تقنيات دولية	تخصصية	خدمات مياه الإنتاج والحقن

جدول (6): أبرز خدمات المناولة في مجمع بئر السبع وتصنيفها

ثالثاً: الإطار العقدي والتنظيمي للمناولة في المجمع

²⁷ من إعداد الطالب اعتماداً على المقابلات الميدانية، مجمع بئر السبع، 2026

تسير إدارة المناولة في مجمع بئر السبع وفق منظومة تعاقدية صارمة تستند إلى اشتراطات تقنية ومعايير السلامة والجودة. وتتمر عملية تأهيل مقدمي الخدمات بمراحل متسلسلة: التقييم المسبق للمقاول (Vendor Assessment)، ثم تحديد قائمة المقاولين المعتمدين (Approved Vendor List)، فمرحلة طلبات العروض وتقييمها وفق معايير الجودة التقنية والسعر. وتُشترط في المقاولين شهادات الجودة (ISO 9001) ومعايير السلامة (OHSAS 18001 أو ISO 45001)، ولا سيما في العمليات ذات المخاطر العالية.

المطلب الثالث: منهجية الدراسة

تتطلب الدراسات الميدانية المتعلقة بقطاع المحروقات اعتماد منهجية علمية دقيقة تسمح بفهم واقع الظاهرة المدروسة وتحليل مختلف أبعادها، خاصة عندما يتعلق الأمر بموضوع المناولة وجودة الخدمات داخل المجمعات البترولية. ونظراً للطبيعة التقنية والتنظيمية لمجمع بئر السبع (GBRS)، فقد كان من الضروري اختيار منهج وأدوات بحث تتلاءم مع خصوصية البيئة البترولية وتمكن من جمع معطيات ميدانية دقيقة من الفاعلين المباشرين داخل المجمع²⁸.

وعليه، تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره الأنسب لوصف واقع سياسة المناولة وتحليل علاقتها بجودة الخدمات البترولية، مع الاستناد إلى معطيات ميدانية تم جمعها من خلال المقابلات مع مهندسي وإدارات مديرية هندسة الإنتاج بالمجمع.

أولاً: المنهج المتبع

²⁸ مريم بن داود، إنصاف كبدي، أثر المناولة على الشركات البترولية، دراسة ميدانية بالشركة الوطنية للمحروقات بركاوي، مذكرة ليسانس تخصص اقتصاد وتسيير بترولي، جامعة قاصدي مرباح، 2013.

اعتمد في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، الذي يجمع بين وصف الظاهرة وفق معطياتها الميدانية الفعلية وتحليل العلاقات الكامنة بين متغيراتها. ويرتكز هذا المنهج على مصدرين تكملاً للدراسة:

مصادر ثانوية: تشمل الوثائق الداخلية للمجمع، والتقارير التقنية لمديرية هندسة الإنتاج، وأدبيات المناولة في قطاع المحروقات الجزائري.

مصادر أولية: تمثلت أساساً في المقابلات الميدانية المُجرّاة مع مهندسي مصالح مديرية هندسة الإنتاج في مجمع بئر السبع.

ثانياً: أداة جمع البيانات – المقابلة الميدانية

أُجريت مقابلات شبه مُهيكلّة (Semi-structured Interviews) مع عدد من المهندسين في مديرية هندسة الإنتاج بمجمع بئر السبع. وقد صيغت المقابلة لتتناول المحاور التالية:

- تقييم مستوى رضا المهندسين عن جودة الخدمات المقدمة من شركات المناولة.
- المقارنة بين الشركات الأجنبية والوطنية من حيث جودة الخدمة.
- تحديد ما إذا كانت الأولوية تُمنح للتكلفة أم للجودة عند انتقاء المقاول.
- رصد أبرز المشكلات والمخاطر المرتبطة بالمناولة في البيئة البترولية الصحراوية.

شملت المقابلات مهندسين من مصالح: الإنتاج، والصيانة الميكانيكية، والجودة والسلامة (HSE)، وإدارة العقود. واستُعين بدليل المقابلة كأداة توجيهية مع الحفاظ على مرونة التفاعل مع المجيبين لاستثمار المعطيات الخبراتية العميقة لديهم.

المبحث الثاني: تحليل وتقييم أثر المناولة على جودة الخدمة في مجمع بئر السبع

تُعد المناولة من أهم الآليات التنظيمية المعتمدة داخل مجمع بئر السبع (GBRS)، نظراً لما توفره من مرونة تشغيلية وإمكانية الاستفادة من الخبرات التقنية المتخصصة في مختلف

المجالات المرتبطة بالنشاط البترولي. غير أن الاعتماد على شركات المناولة يطرح في المقابل تساؤلات حول مدى تأثير هذه السياسة على جودة الخدمات المقدمة داخل المجمع، خاصة في ظل الطبيعة الحساسة للعمليات النفطية وما تتطلبه من دقة وكفاءة عالية.

ومن هذا المنطلق، يهدف هذا المبحث إلى تحليل واقع خدمات المناولة داخل مجمع بئر السبع وتقييم أثرها على جودة الخدمة، من خلال استعراض آراء المهندسين والإطارات العاملين بالمجمع، إضافة إلى الوقوف على أهم الإيجابيات والسلبيات المرتبطة بسياسة المناولة في البيئة البترولية الصحراوية.

كما يسعى هذا المبحث إلى إبراز مدى مساهمة شركات المناولة في تحسين الأداء التقني والتشغيلي للمجمع، والكشف عن أبرز التحديات التي قد تؤثر على جودة الخدمات، وذلك بالاعتماد على المعطيات الميدانية المستخلصة من المقابلات والدراسة التطبيقية.

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة - تقييم أداء المقاولين

يُعتبر تقييم أداء المقاولين من أهم العناصر التي تعتمد عليها المؤسسات البترولية لضمان جودة الخدمات وتحقيق الكفاءة التشغيلية داخل المشاريع النفطية. فنجاح سياسة المناولة داخل مجمع بئر السبع (GBRS) يرتبط بدرجة كبيرة بقدرة المقاولين على احترام المعايير التقنية والتنظيمية ومتطلبات السلامة والجودة أثناء تنفيذ الأشغال والخدمات المختلفة.

ومن خلال المقابلات الميدانية التي أجريت مع مهندسي وإطارات مديرية هندسة الإنتاج بالمجمع، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج المتعلقة بمستوى أداء شركات المناولة ومدى تأثيرها على جودة الخدمات داخل المجمع.²⁹

أولاً: رضا المهندسين عن الخدمات المقدمة من شركات المناولة

²⁹ محمد الأسود، مرجع سابق، ص. 112؛ المقابلات الميدانية مع مهندسي هندسة الإنتاج، مجمع بئر السبع، 2025.

كشفت المقابلات الميدانية مع مهندسي مديرية هندسة الإنتاج في مجمع بئر السبع أن مستوى الرضا العام عن خدمات المناولة يتباين تبايناً ملحوظاً تبعاً لنوع الخدمة ومنشأة الشركة المقدّمة لها. وقد توصل التحليل إلى نتائج يمكن تلخيصها في أربعة محاور رئيسية تعكس طبيعة الخدمات الأكثر استناداً للمناولة:

أبرز نقاط الضعف	أبرز نقاط القوة	مستوى الرضا العام	نوع الخدمة
تكلفة مرتفعة جداً	تقنية متطورة، احترافية	مرتفع	الحفر وصيانة الآبار
تفاوت في معايير السلامة	الالتزام بالمواعيد	متوسط إلى مرتفع	النقل والخدمات اللوجستية
جودة غير منتظمة	توافر الخدمة الأساسية	متوسط	الإيواء والإطعام
ضعف التكوين المتخصص	الحضور المستمر	متوسط إلى مرتفع	الأمن والحراسة
اعتماد كبير على المقاول	خبرة عالية، استجابة سريعة	مرتفع	الصيانة التقنية

جدول (7): تقييم الرضا عن خدمات المناولة في مجمع بئر السبع حسب نتائج المقابلات

ثانياً: الشركات الأجنبية مقابل الوطنية – أيهما أفضل؟

من أبرز محاور المقابلات الميدانية السؤال المتعلق بمقارنة أداء شركات المناولة الأجنبية بنظيراتها الوطنية. وقد أبدى المهندسون المستجوبون آراءً دقيقة تتجاوز الحكم الإجمالي

لصالح طرف واحد، إذ أجمعوا على أن الاختيار يتوقف على طبيعة الخدمة وطبيعة المهمة المطلوبة:³⁰

شركات المناولة الوطنية	شركات المناولة الأجنبية	معايير المقارنة
متوسطة، تتحسن تدريجياً	مرتفعة جداً، خاصة في الحفر والصيانة المتخصصة	الكفاءة التقنية
تفاوت في الالتزام بالمعايير	ملتزمة بمعايير ISO و HSE الدولية	الجودة المعيارية
أقل تكلفة بشكل عام	مرتفعة، تمثل عبئاً مالياً	التكلفة
متباينة حسب الشركة	سريعة وفق عقود صارمة	الاستجابة للطوارئ
أكثر انفتاحاً، يُعزز التكوين المحلي	محدود، توجه نحو الاحتفاظ بالمعرفة	نقل المعرفة
أعلى، معرفة بالسياق الجزائري	أقل، يحتاج تكييفاً	التوافق مع البيئة المحلية

جدول (8): مقارنة أداء شركات المناولة الأجنبية والوطنية في مجمع بئر السبع

يخلص المهندسون إلى أن الشركات الأجنبية تتفوق في الخدمات التقنية عالية الدقة، بينما يمنح انتقاء الشركات الوطنية ميزة تكلفية وتكاملاً مع الاستراتيجية الوطنية لتأهيل المتعاملين. وهذا يُفضي إلى سياسة مزدوجة تقوم على: الاحتفاظ بالشركات الأجنبية في

³⁰ مريم بن داود، إنصاف كبدي، مرجع سابق، ص. 15

الخدمات التقنية ذات الخصوصية العالية، والدفع نحو تعزيز الشركات الوطنية في الخدمات الداعمة.

المطلب الثاني: قياس أثر المناولة على جودة الخدمات البترولية

تعتمد المؤسسات البترولية، ومنها مجمع بئر السبع (GBRS) ، على سياسة المناولة بهدف الاستفادة من الخبرات المتخصصة وتحسين الكفاءة التشغيلية وجودة الخدمات. غير أن تأثير هذه السياسة لا يقتصر على الجانب الاقتصادي فقط، بل يمتد إلى مستوى الجودة والسلامة والأداء داخل المشاريع النفطية³¹.

أولاً: الجودة مقابل التكلفة - أيهما يُقدّم؟

أثار المهندسون المستجوبون جدلاً قيمياً يتعلق بمعيار الاختيار بين المقاولين؛ هل يُقدّم السعر أم الجودة؟ وقد كشفت المقابلات أن الإجابة تتدرج وفق طبيعة الخدمة والمخاطر المرتبطة بها:

في الخدمات ذات المخاطر العالية (حفر الآبار، معالجة الغاز، الصيانة الكهروميكانيكية): تُقدّم الجودة والسلامة بلا منازع، ولا يُقبل التنازل عن معايير HSE و ISO مهما كانت الفجوة السعرية.

في الخدمات الداعمة (النقل، الإيواء، الإطعام، الحراسة): ثمة توازن أكثر ليونة بين الجودة والتكلفة، غير أن أدنى مستوى جودة لا يزال شرطاً غير قابل للتنازل.

³¹ إسماعيل جوامع وآخرون، استراتيجية تطوير الصناعات الصغيرة والمتوسطة من خلال تنشيط وتنظيم المناولات الصناعية - التجربة الجزائرية، مداخلة في الملتقى الوطني، جامعة بسكرة، 2-3 ديسمبر 2008.

الموقف العام: يرى أغلب المهندسين أن الجودة والسعر عنصران متكاملان لا متنافسان، وأن شراء الرخيص يُكَلِّف أكثر على المدى البعيد بسبب التوقفات والإصلاحات غير المُبرمجة.

وفي هذا السياق، أشار المستجوبون إلى أن دراسة مريم بن داود وإنصاف كبدي (2013) على قطاع المحروقات الجزائري خلصت إلى أن "الجودة النوعية هي المعيار الأساسي في انتقاء المناولين"، وهو ما يتوافق مع الممارسة الفعلية في مجمع بئر السبع.

ثانياً: أثر المناولة على مؤشرات جودة الخدمة

اعتمد التحليل على أبعاد SERVQUAL الخمسة لقياس الجودة في السياق البترولي لمجمع بئر السبع، وتوصل إلى ما يلي:

الدرجة (تقدير المهندسين)	وصف الأثر الملاحظ	بُعد الجودة
جيدة إلى ممتازة في العقود الكبرى	المقاولون الكبار يلتزمون بالمواصفات التعاقدية بصورة عامة	الموثوقية
متوسطة عند بعض المناولين الوطنيين	تفاوت ملحوظ في سرعة التدخل عند الطوارئ	الاستجابة
مرتفعة عند الأجانب، متوسطة عند الوطنيين	الشركات الأجنبية تُقدّم ضمانات أكثر وضوحاً ودقة	الضمان والأمان
متوسطة في الخدمات الدائمة	جودة المعدات والتجهيزات متفاوتة حسب الشركة	الملموسية
أعلى عند المناولين الوطنيين	تواصل وتفاعل أفضل مع الشركات الوطنية نظراً للقرب الثقافي	التعاطف والتواصل

جدول (9): أثر المناولة على أبعاد جودة الخدمة في مجمع بئر السبع

يتبين من خلال هذا التحليل أن للمناولة أثراً إيجابياً واضحاً على جودة الخدمات التقنية، في حين تبقى الخدمات الداعمة بحاجة إلى تحسين وضبط معياري أوضح. وقد توافقت هذه النتيجة مع ما خلص إليه جلويل محمد وبومدين محمد أمين (2018) من أن للمناولة أثراً إيجابياً على تحسين جودة الخدمة عند الاعتماد على مقاولين ذوي كفاءة وإمكانيات مادية وبشرية كافية.

المطلب الثالث: تحليل المخاطر المرتبطة بالمناولة وأثرها على معايير السلامة والجودة

تُعد المناولة من الأساليب التنظيمية المهمة التي يعتمد عليها مجمع بئر السبع لتحسين الأداء والاستفادة من الخبرات المتخصصة، غير أن الاعتماد على شركات خارجية قد يترتب عنه مجموعة من المخاطر التي يمكن أن تؤثر بصورة مباشرة على معايير السلامة والجودة داخل المنشآت البترولية. وتزداد حساسية هذه المخاطر في البيئة الصحراوية النفطية، نظراً لطبيعة النشاط المرتبط بعمليات الحفر والإنتاج والصيانة وما يرافقها من أخطار تقنية وبشرية وبيئية³².

ومن خلال المقابلات الميدانية مع مهندسي وإطارات المجمع، تم رصد مجموعة من المخاطر المرتبطة بسياسة المناولة وتأثيرها على جودة الخدمات ومستوى السلامة المهنية.

أولاً: المخاطر الرئيسية للمناولة في البيئة البترولية

رصدت المقابلات الميدانية جملةً من المخاطر التي يُفرزها توسيع المناولة في سياق الحقل البترولي الصحراوي، يمكن تصنيفها في ثلاثة أبعاد:

³² وثائق مجمع بئر السبع، دليل السلامة والصحة المهنية (HSE Manual)، 2022.

مخاطر الجودة الفنية: تدهور جودة الأشغال حين يلجأ المقاول إلى مقاولي الباطن من الدرجة الثانية دون رقابة مُسبقة، وهو ما يُعرف بظاهرة "سلسلة المقاولين". يُضاف إلى ذلك احتمال تقديم مواصفات غير دقيقة أثناء مرحلة العروض.

مخاطر السلامة (HSE): تُشكّل هذه المخاطر الأكثر إلحاحاً في القطاع النفطي؛ إذ قد يتسامح بعض المقاولين في إجراءات السلامة بهدف خفض التكاليف. وتزداد الخطورة في حالة استخدام معدات غير مُعتمدة أو يد عاملة غير مؤهلة تأهيلاً كافياً لبيئة العمل الصحراوية القاسية.

مخاطر الاعتماد (Dependency Risk): التبعية المفرطة لمقاول وحيد في مجال استراتيجي قد تُضعف القدرة التفاوضية للمجمع على المدى البعيد، كما أن الانسحاب المباغت لمقاول رئيسي قد يُشل العمليات جزئياً.

ثانياً: آليات الرقابة على جودة خدمات المناولة في مجمع بئر السبع

لتخفيف المخاطر السابقة، يعتمد مجمع بئر السبع منظومة رقابية متكاملة تشمل:

مراجعات دورية لأداء المقاولين (Performance Review): تُنظّم اجتماعات منتظمة بين إدارة المجمع وشركات المناولة لمراجعة مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) التي تشمل معدلات التوقف، وبلاغات حوادث السلامة، ومعدل الالتزام بالجدول الزمنية.

تدقيقات السلامة والجودة (HSE Audits): تُجرى بصفة فجائية ومبرمجة للتحقق من احترام إجراءات السلامة واشتراطات ISO في مواقع العمل.

مؤشر تقييم الأداء الشامل: يأخذ في الحسبان أبعاد السلامة والجودة والتكلفة والتزامات التسليم في آنٍ واحد.

سياسة الحوافز والجزاءات: تُتضمّن في العقود بنود تكافئ التميز وتُعاقب على القصور، مما يُحفّز المقاولين على الحفاظ على مستوى الجودة طوال مدة التعاقد.

ثالثاً: تقييم واقع السلامة في عمليات المناولة بمجمع بئر السبع

تُعَدّ متطلبات السلامة من أكثر المعايير صرامةً في مجمع بئر السبع، نظراً للطبيعة الحساسة للبيئة البترولية وخطورة التسريبات والانفجارات المحتملة. وقد كشفت المقابلات أن:

الشركات الأجنبية العاملة في الخدمات التقنية تلتزم بوجه عام بمعايير السلامة الدولية (OHSAS 18001، وISO 45001)، ويُتحقق من ذلك قبل أي عقد.³³

بعض شركات المناولة الوطنية، رغم تقدّمها في السنوات الأخيرة، لا تزال تُسجّل ثغرات في تطبيق إجراءات السلامة الميدانية، وخاصةً في عمليات العمل على الارتفاع وإدارة المواد الخطرة.

يُشير المهندسون إلى أن مجمع بئر السبع يشترط من جميع المقاولين ابتداءً من حد أدنى معين للعقود الحصول على شهادات السلامة المعتمدة وتقديم خطط السلامة (JSA - Job Safety Analysis) قبل أي تدخل ميداني.

المبحث الثالث: الاستنتاجات والتوصيات

بعد عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بأثر سياسة المناولة على جودة الخدمات البترولية داخل مجمع بئر السبع، أصبح من الضروري استخلاص أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وربطها بالإشكالية والفرضيات المطروحة. كما يهدف هذا المبحث إلى تقديم مجموعة من التوصيات التي من شأنها تحسين فعالية سياسة المناولة وتعزيز جودة الخدمات داخل المجمع.

³³ داود هاجر، مرجع سابق، ص 50

المطلب الأول: اختبار الفرضيات وعرض النتائج المتوصل إليها

يهدف هذا المطلب إلى اختبار الفرضيات التي انطلقت منها الدراسة، وذلك بالاعتماد على المعطيات الميدانية المستخلصة من المقابلات مع مهندسي وإطارات مجمع بئر السبع. كما سيتم عرض أهم النتائج المتعلقة بواقع سياسة المناولة ومدى تأثيرها على جودة الخدمات ومعايير السلامة والأداء داخل المجمع.

أولاً: التحقق من الفرضيات

انطلقت الدراسة من فرضيتين محورتين تمحورتا حول العلاقة بين سياسة المناولة وجودة الخدمات البترولية في مجمع بئر السبع:

الفرضية الأولى: "للمناولة أثر إيجابي على جودة الخدمات المقدمة في مجمع بئر السبع عند اختيار المقاولين وفق معايير الكفاءة والجودة."

تحققت هذه الفرضية بوجه عام؛ إذ أكدت المقابلات الميدانية أن الاستناد إلى مقاولين متخصصين، لا سيما في الخدمات التقنية عالية الدقة، قد حسن من مستوى الأداء ورفع من مستوى الاحترافية في تلك الخدمات. ويتوافق هذا مع ما أثبتته دراسة داود هاجر (2023) من أن الخدمات المقدمة من شركات المناولة تمتاز بالجودة وأن هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين جودة الخدمات ورضا المستفيدين (معامل بيرسون = 0.739).

الفرضية الثانية: "اعتبارات الجودة والسلامة تسبق اعتبارات التكلفة في انتقاء مقاولي الخدمات البترولية في مجمع بئر السبع."

تحققت هذه الفرضية في الخدمات التقنية ذات المخاطر العالية، في حين تبقى العلاقة بين الجودة والتكلفة أكثر تعقيداً في الخدمات الداعمة، حيث تُمنح هامشاً من المرونة لإيجاد التوازن المثلى بين المتغيرين.

ثانياً: أبرز النتائج المتوصل إليها

1. تُمثّل المناولة ركيزة استراتيجية لمجمع بئر السبع؛ إذ لا يمكن لمجمع بترولي بهذا الحجم الاستغناء عنها نظراً لتنوع الخدمات المطلوبة وتخصصها الشديد.
2. تتفاوت جودة خدمات المناولة تفاوتاً واضحاً بين الخدمات التقنية (حفر، صيانة) والخدمات الداعمة (إيواء، إطفاء، نقل)، حيث تكون الجودة أعلى في الأولى.
3. تتمتع الشركات الأجنبية بتفوق تقني واضح، بينما تمتلك الشركات الوطنية مزايا تنافسية من حيث التكلفة والتوافق مع البيئة المحلية.
4. الجودة هي المعيار الأسمى في انتقاء المقاولين التقنيين، في حين يُعطى وزن متوازن للجودة والتكلفة في خدمات الدعم.
5. تُشكّل مخاطر السلامة الهاجس الأكبر المرتبط بالمناولة في البيئة البترولية، وتُعالج عبر منظومة رقابية متعددة المستويات.
6. المناولة حين تُدار بشكل سليم تُعزز جودة الخدمة وتُرفع من رضا المستفيدين، وهذا يتقاطع مع نتائج الدراسات السابقة في قطاع المحروقات الجزائري.

المطلب الثاني: مقترحات لتحسين إدارة علاقات المناولة لضمان استدامة الجودة

في ظل الاعتماد المتزايد على شركات المناولة داخل مجمع بئر السبع، أصبح من الضروري تطوير آليات فعالة لتسيير علاقات المناولة بما يضمن تحسين جودة الخدمات واستمراريتها. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن نجاح سياسة المناولة لا يرتبط فقط باختيار المقاولين، بل يتطلب أيضاً وجود نظام متكامل للمتابعة والرقابة والتنسيق بين مختلف الأطراف.

وانطلاقاً من النتائج المتوصل إليها، يمكن تقديم مجموعة من المقترحات التي من شأنها تعزيز فعالية إدارة علاقات المناولة وضمان استدامة الجودة داخل المجمع.

أولاً: على مستوى انتقاء المقاولين وإدارة العقود

- ✓ اعتماد نظام تأهيل متعدد المراحل لا يقتصر على معايير الجودة والسلامة فحسب، بل يمتد لقياس القدرة المالية والكوادر البشرية وسجل أداء المقاول.
- ✓ اعتماد عقود قائمة على الأداء (Performance-Based Contracts) تُحدد مؤشرات موضوعية قابلة للقياس وترتبط جزءاً من المستحقات المالية بمستوى الجودة المُحقَّق.
- ✓ وضع قوائم مقاولين معتمدين (Approved Vendor Lists) تُراجع دورياً وتُحدَّث وفق نتائج المراجعات والتدقيقات السابقة.
- ✓ تحديد حدود واضحة للتقاول من الباطن (Sub-subcontracting)، ومنع المقاول من توريد خدمات من درجة ثانية دون موافقة المجمع المسبقة.³⁴

ثانياً: على مستوى الرقابة والتتبع

- إنشاء وحدة متخصصة لمتابعة عقود المناولة داخل مديرية هندسة الإنتاج، تُعنى بتتبع مؤشرات الأداء وإعداد تقارير دورية منتظمة.
- تطبيق نظام تقييم ثلاثي المراحل: قبل انطلاق الخدمة، وأثناءها، وبعد انتهائها، مع تفعيل آليات التغذية الراجعة.
- إجراء تدقيقات مفاجئة (Surprise Audits) على مواقع عمل المقاولين لضمان الامتثال الحقيقي لمعايير الجودة والسلامة.
- توظيف تقنيات الرصد الرقمي (Digital Monitoring) في تتبع أداء المقاولين، لا سيما في مجال معالجة مياه الإنتاج والخدمات البيئية الحساسة.

³⁴ محمد الأسود، مرجع سابق، ص. 128؛ إسماعيل جوامع وآخرون، مرجع سابق، ص. 11.

ثالثاً: على مستوى تعزيز الطاقات الوطنية

- تبني سياسة واضحة لتأهيل المقاولين الوطنيين من خلال برامج تكوين وشراكة مع الشركات الأجنبية الكبرى في إطار عقود نقل المعرفة.
- منح شركات المناولة الوطنية الوليدة عقوداً تدريبية صغيرة تتيح لها بناء خبراتها في بيئة بترولية حقيقية تحت إشراف لصيق.
- إنشاء آلية لتبادل المعرفة بين المقاولين الكبار والمتوسطين تُسهم في رفع القدرات التنافسية المحلية.

رابعاً: على مستوى السلامة والبيئة

- اشتراط الحصول على شهادة ISO 45001 أو ما يعادلها من جميع المقاولين بصرف النظر عن حجم العقد.³⁵
- تنظيم تدريبات مشتركة دورية في السلامة تجمع موظفي المجمع وعمال المقاولين لتعزيز ثقافة السلامة الموحدة.
- تفعيل بروتوكول تقييم مخاطر الوظيفة (JSA) بصورة منهجية قبل كل تدخل ميداني دون استثناء.
- إلزام المقاولين بالتقرير الفوري عن أي حادثة أو شبه حادثة (Near-miss) وربط تكرار الحوادث بتجديد العقود.

³⁵ جلويل محمد، بومدين محمد أمين، مرجع سابق، ص. 9؛ داود هاجر، مرجع سابق، ص. 56.

خلاصة الفصل الثاني

استعرضنا في هذا الفصل الواقع التطبيقي لسياسة المناولة في مجمع بئر السبع، وهو مجمع بترولي يجسد أحد أكثر الأنماط التشغيلية تعقيداً في القطاع النفطي الجزائري نظراً لتعدد شركاته الدوليين وتنوع الخدمات المستتاجة. وقد خلصت الدراسة إلى أن المناولة، حين تُدار وفق منهجية محكمة ومعايير واضحة، تُسهم إسهاماً حقيقياً في رفع جودة الخدمات البترولية وتعزيز كفاءة التشغيل.

غير أن هذه الإسهامات مشروطة بجملة من الضمانات: انتقاء المقاولين وفق معايير الجودة لا السعر فحسب، وبناء منظومة رقابة فعّالة، واستثمار المناولة أداة لنقل المعرفة وتأهيل الكوادر الوطنية. وفي سياق الحقل الصحراوي القاسي كبئر السبع، تُصبح السلامة والجودة التشغيلية قيمتين لا يمكن المساومة عليهما.

وتؤكد نتائج هذا الفصل ما أرسى الفصل الأول دعائمه نظرياً: أن الجودة هي المتغير المحوري في علاقة المناولة، وأن النجاح في إدارة هذه العلاقة يُحدد في نهاية المطاف مدى نجاح المؤسسة البترولية في تحقيق أهدافها الإنتاجية والاستراتيجية.

خاتمة

نظراً للأهمية البالغة التي يحتلها القطاع البترولي في بنية الاقتصاد الجزائري بوصفه المحرك الرئيسي للتنمية والموارد، وفي ظل تعقيد عملياته التشغيلية وتشعب احتياجاته التقنية، فقد أصبح الاعتماد على إستراتيجية المناولة ضرورةً حتمية لا مجرد خيار إداري. وقد انطلقت إشكالية هذه الدراسة من التساؤل حول مدى أثر هذه الإستراتيجية في تحسين جودة الخدمات البترولية داخل مجمع بئر السبع التابع لمجموعة سوناطراك.

ومن أجل الإحاطة بجوانب الموضوع، قسّمنا الدراسة إلى فصلين؛ الأول نظري استعرضنا فيه الأطر المفاهيمية للمناولة وجودة الخدمات البترولية، وفي الفصل الثاني تناولنا الدراسة الميدانية من خلال المقابلات المعمقة مع مهندسي وإطارات مديرية هندسة الإنتاج بالجمع، وهو ما سمح لنا بالتوصل إلى النتائج والتوصيات التالية:

أولاً: النتائج المتوصل إليها

- تُمثّل المناولة ركيزة إستراتيجية لا غنى عنها في مجمع بئر السبع، إذ يستحيل على مجمع بترولي بهذا الحجم وهذا التنوع التشغيلي الاستغناء عنها نظراً لتشعب الخدمات المطلوبة وشدة تخصصها.
- **تحقق الفرضية الأولى:** أكدت المقابلات الميدانية أن الاستناد إلى مقاولين متخصصين، لا سيما في الخدمات التقنية عالية الدقة، قد حسن من مستوى الأداء ورفع من الاحترافية، وهو ما يتوافق مع الدراسات السابقة التي أثبتت وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين جودة خدمات المناولة ورضا المستفيدين.
- **تحقق الفرضية الثانية:** تأكدت صحة هذه الفرضية بوضوح في الخدمات التقنية ذات المخاطر العالية، في حين تبين أن العلاقة بين الجودة والتكلفة أكثر تعقيداً في الخدمات الداعمة، حيث تُمنح هامشاً من المرونة لإيجاد التوازن الأمثل.

- تتفاوت جودة خدمات المناولة تفاوتاً واضحاً بين الخدمات التقنية (كالحفر والصيانة المتخصصة) والخدمات الداعمة (كالإيواء والإطعام والنقل)، إذ تكون الجودة أكثر استقراراً ووضوحاً في الخدمات التقنية.
- تتمتع الشركات الأجنبية بتفوق تقني والتزام أكبر بمعايير الجودة الدولية (ISO, HSE) ، في حين تمتلك الشركات الوطنية مزايا تنافسية من حيث التكلفة والتوافق مع السياق المحلي والبيئة الجزائرية.
- تُشكل مخاطر السلامة الهاجس الأكبر المرتبط بالمناولة، وتُعالج عبر منظومة رقابية تشمل تدقيقات HSE الدورية ومراجعات الأداء وبروتوكولات تقييم مخاطر الوظيفة (JSA).
- تعاني مؤسسات المناولة الوطنية من إشكاليات هيكلية تتعلق بمحدودية الكفاءة التقنية في بعض المجالات الدقيقة، رغم تسجيل تقدم ملحوظ في السنوات الأخيرة.
- تخلص الدراسة إلى أن المناولة، حين تُدار وفق منهجية محكمة ومعايير واضحة، تُعزز جودة الخدمة وتسهم في رفع كفاءة التشغيل الكلي للمجمع.

ثانياً: التوصيات

انطلاقاً من هذه النتائج، يمكن تقديم جملة من التوصيات لمسؤولي مجمع بئر السبع والجهات الوصية:

1. **تطوير نظام الانتقاء**: اعتماد نظام تأهيل متعدد المراحل يقيس القدرة التقنية والمالية وسجل الأداء السابق، وعدم الاقتصار على العرض المالي الأوفر.
2. **العقود القائمة على الأداء**: تبني صيغة (Performance-Based Contracts) التي تربط المستحقات المالية بمدى تحقيق مستويات محددة من الجودة والسلامة.

3. **الحوكمة والرقابة:** إنشاء وحدة متخصصة لمتابعة عقود المناولة تتبع مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) بشكل دوري.
4. **التقييم الثلاثي:** تفعيل نظام تقييم شامل (قبل، أثناء، وبعد انطلاق الخدمة) مع تفعيل آليات التغذية الراجعة.
5. **دعم الشريك الوطني:** تأهيل المقاولين الوطنيين عبر برامج تكوين وشراكات مع الشركات الأجنبية الكبرى لنقل المعرفة.
6. **المعايير الدولية:** اشتراط الحصول على شهادة **ISO 45001** أو ما يعادلها من جميع المقاولين لضمان الحد الأدنى من الجودة.
7. **الثقافة الأمنية الموحدة:** تنظيم تدريبات مشتركة دورية في السلامة تجمع بين موظفي المجمع وعمال المقاولين.
8. **الصرامة الميدانية:** تفعيل بروتوكول تقييم مخاطر الوظيفة (JSA) بصورة منهجية قبل كل تدخل ميداني دون استثناء.

ثالثاً: آفاق الدراسة

نظراً لثراء هذا الموضوع، نقترح الآفاق البحثية التالية للدراسات المستقبلية:

- أثر المناولة على الأداء المالي لشركات المحروقات الجزائرية: دراسة مقارنة.
- دور التكنولوجيا الرقمية في تحسين إدارة علاقات المناولة في قطاع البترول.
- المناولة ونقل التكنولوجيا: دراسة أثرها في بناء الكفاءات الوطنية بالمؤسسات البترولية الجزائرية.
- المناولة الدولية ومعايير الجودة العالمية في صناعة النفط والغاز.

قائمة والمراجع

أولاً: المراجع العربية

أ- الكتب والمعاجم

- ✓ مصطفى هني، قاموس المصطلحات الاقتصادية والمالية فرنسي-عربي، مكتبة لبنان، بيروت، 1997 .
- ✓ محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة ISO 9000/ISO 14000 ، دار وائل، عمان، الأردن، 2002 .
- ✓ بنية عمر، إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة الاقتصادية - شركة توزيع المواد البترولية نפטال، رسالة ماجستير، المعهد الوطني للتخطيط والإحصاء، الجزائر، 2006 .

ب- الرسائل الجامعية والأطروحات

- أوراري رفقة، دور إستراتيجية المناولة في تحقيق التوجه الريادي، مذكرة ماستر، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2022-2023 .
- قلوش عبد الله، المحددات الإستراتيجية للمناولة الباطنية، جامعة تلمسان، 2021 .
- محمد الأسود، المناولة وديناميكية إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر - حالة قطاع المحروقات، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2017 .
- أمينة مخلفي، أثر الأنظمة الجمركية الاقتصادية على الشركات البترولية - حالة مجمع بركين، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2004-2005 .

- مريم بن داود، إنصاف كبدي، أثر المناولة على الشركات البترولية - دراسة ميدانية بالشركة الوطنية للمحروقات بركاوي، مذكرة ليسانس تخصص اقتصاد وتسيير بترولي، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2013 .
- داود هاجر، تقييم جودة خدمات شركات المناولة من منظور الموظفين - دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتنقيب، مذكرة ماستر تخصص تسويق الخدمات، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2023 .

ج- المقالات والمداخلات العلمية

- ❖ بشير كشرود، صبرينة لاغا، واقع المناولة في القطاع الصناعي الجزائري، جامعة الجزائر 3، 2017 .
- ❖ إسماعيل جوامع وآخرون، استراتيجية تطوير الصناعات الصغيرة والمتوسطة من خلال تنشيط وتنظيم المناولات الصناعية - التجربة الجزائرية، مداخلات في الملتقى الوطني، جامعة بسكرة، ديسمبر 2008 .
- ❖ عبد الرحمن بن عنتر، دور الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، مداخلات مقدمة للمؤتمر العربي الثالث في الإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بيروت .

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Blondel, *Gestion industrielle*, Paris, 2000.
- Pitrou, J., *La sous-traitance gagnant/gagnant*, France, 2007.

ثالثاً: الوثائق والعقود والتقارير الداخلية

1. عقد تقاسم الإنتاج للبلوكين 433 وb416، محيط توقرت، الجزائر، المبرم بين سوناطراك وPVEP، 10 يوليو 2002، سريان 30 يونيو 2003 .
2. وثائق مجمع بئر السبع الداخلية، *النشرة التقنية لحقل بئر السبع*، مديرية العمليات .
3. وثائق مجمع بئر السبع الداخلية، *مواصفات تصميم مركز معالجة الإنتاج (CPF Design Basis)*.
4. وثائق مجمع بئر السبع، *دليل السلامة والصحة المهنية (HSE Manual)* ، 2022 .

رابعاً: المقابلات والمصادر الميدانية

من إعداد الطالب اعتماداً على نتائج المقابلات الميدانية مع مهندسي مديرية هندسة الإنتاج، مجمع بئر السبع

الملاحق

نموذج لأسعار بعض الخدمات ضمن عقد مع شركة مناولة

ANNEX C

CONTRACT PRICES

I. GENERAL

1.1 The Contract Prices are inclusive of all Algerian taxes including withholding tax (if applicable to Contractor) but exclusive of VAT and customs duties pursuant to **Article 13- Taxation**.
A discount of 5% is apply on Contract Prices.

- 1.2 Company shall pay the Contractor for the performance of the Work, in accordance with the Contract, at Rates and Prices as defined hereunder and set out in **Appendix C-I**.
- 1.3 Unless otherwise specified, all prices shall be in United States Dollar (USD). Contractor's invoices shall be in US\$. However, all payments due to Contractor under this Contract shall be made 80% in US Dollar and 20% in Algerian Dinar.
- 1.4 Unless otherwise agreed in writing between the Parties, any cost or expenditure of whatsoever nature, incurred by the Contractor in connection with the Contract or the Work, for which the Company has not specifically assumed responsibility under the Contract, shall be borne by the Contractor.

2. EQUIPMENT RENTAL CHARGES

2.1 Coiled Tubing and Pumping Equipment Rental

- 2.1.1 Contractor shall be responsible at its own cost for arrangement of mobilization, demobilization, delivery and re-delivery of Coiled Tubing and Pumping equipment, materials and spares between Contractor's base and the Work Site.
- 2.1.2 Service charges of equipment commence on the date of arrival at the Work Site of the complete package that can be used for operations. Upon Company's issuance of release of the Coiled Tubing and Pumping equipment, Contractor shall demobilize the equipment from the Work Site. Upon completion of operations, Company shall pay the equipment rental till the last day of operations at the Work Site.
- 2.1.3 The equipment rental rates shall be inclusive of Mobilization/Demobilization cost including the transfer or relocation of Coiled Tubing and Pumping equipment between Work Sites. Contractor shall be responsible for moving Contractor's Equipment between Work Sites.
- 2.1.4 All rental rates of equipment provided by the Contractor shall be inclusive of Contractor's back-up equipment, spares, inspection, maintenance, repair and refurbishment.
- 2.1.5 In the event that the Work is interrupted or retarded by lack of equipment, accessories or spare parts, which would normally be carried as routine, the relevant rental rates shall cease to apply (Zero Rate) and shall not be resumed until such deficiency has been rectified.
- 2.1.6 Company shall give Contractor a prior notice on "Call-out" basis to mobilize Contractor equipment and personnel to the Work Site within the period in accordance with **Item 2.6 of Annex B**.
- 2.1.7 Applicable Daily Rates shall apply for any day or part thereof that the equipment is in working condition at the Work Site. Only one (1) rate shall apply in any given day:
- (a) Standby Rate
The Standby Rate shall apply when Coiled Tubing and Pumping equipment is 'non-operational' while at Company's designated Work Site. 'Non-operational' status shall be when the unit is down-mounted and powered down at the request of Company during certain rig operations, e.g. emergency well control, moving between the well locations.
- (b) Standard Operational Rate

نموذج للدفع و التخليص معد من شركة المناولة

HALLIBURTON		HEAD REPORTING TO		Page 1 of 1		NOIR: 904145132	
OFFICE ADDRESS	COMPANY	COUNTRY	CITY	STATE	DATE		
BFS - 15		ALGERIA	ALGERIA		09-07-2017		
Groupement Bir Seta		PROJECT NO		PROJECT NAME			
ST. L'Esplanade Belle Vue Hydra, Alger				1. HALLIBURTON			
		HALLIBURTON		2. HALLIBURTON			
				3. HALLIBURTON			
				4. HALLIBURTON			
				5. HALLIBURTON			
				6. HALLIBURTON			
				7. HALLIBURTON			
				8. HALLIBURTON			
				9. HALLIBURTON			
				10. HALLIBURTON			
				11. HALLIBURTON			
				12. HALLIBURTON			
				13. HALLIBURTON			
				14. HALLIBURTON			
				15. HALLIBURTON			
				16. HALLIBURTON			
				17. HALLIBURTON			
				18. HALLIBURTON			
				19. HALLIBURTON			
				20. HALLIBURTON			
				21. HALLIBURTON			
				22. HALLIBURTON			
				23. HALLIBURTON			
				24. HALLIBURTON			
				25. HALLIBURTON			
				26. HALLIBURTON			
				27. HALLIBURTON			
				28. HALLIBURTON			
				29. HALLIBURTON			
				30. HALLIBURTON			
				31. HALLIBURTON			
				32. HALLIBURTON			
				33. HALLIBURTON			
				34. HALLIBURTON			
				35. HALLIBURTON			
				36. HALLIBURTON			
				37. HALLIBURTON			
				38. HALLIBURTON			
				39. HALLIBURTON			
				40. HALLIBURTON			
				41. HALLIBURTON			
				42. HALLIBURTON			
				43. HALLIBURTON			
				44. HALLIBURTON			
				45. HALLIBURTON			
				46. HALLIBURTON			
				47. HALLIBURTON			
				48. HALLIBURTON			
				49. HALLIBURTON			
				50. HALLIBURTON			
				51. HALLIBURTON			
				52. HALLIBURTON			
				53. HALLIBURTON			
				54. HALLIBURTON			
				55. HALLIBURTON			
				56. HALLIBURTON			
				57. HALLIBURTON			
				58. HALLIBURTON			
				59. HALLIBURTON			
				60. HALLIBURTON			
				61. HALLIBURTON			
				62. HALLIBURTON			
				63. HALLIBURTON			
				64. HALLIBURTON			
				65. HALLIBURTON			
				66. HALLIBURTON			
				67. HALLIBURTON			
				68. HALLIBURTON			
				69. HALLIBURTON			
				70. HALLIBURTON			
				71. HALLIBURTON			
				72. HALLIBURTON			
				73. HALLIBURTON			
				74. HALLIBURTON			
				75. HALLIBURTON			
				76. HALLIBURTON			
				77. HALLIBURTON			
				78. HALLIBURTON			
				79. HALLIBURTON			
				80. HALLIBURTON			
				81. HALLIBURTON			
				82. HALLIBURTON			
				83. HALLIBURTON			
				84. HALLIBURTON			
				85. HALLIBURTON			
				86. HALLIBURTON			
				87. HALLIBURTON			
				88. HALLIBURTON			
				89. HALLIBURTON			
				90. HALLIBURTON			
				91. HALLIBURTON			
				92. HALLIBURTON			
				93. HALLIBURTON			
				94. HALLIBURTON			
				95. HALLIBURTON			
				96. HALLIBURTON			
				97. HALLIBURTON			
				98. HALLIBURTON			
				99. HALLIBURTON			
				100. HALLIBURTON			
				101. HALLIBURTON			
				102. HALLIBURTON			
				103. HALLIBURTON			
				104. HALLIBURTON			
				105. HALLIBURTON			
				106. HALLIBURTON			
				107. HALLIBURTON			
				108. HALLIBURTON			
				109. HALLIBURTON			
				110. HALLIBURTON			
				111. HALLIBURTON			
				112. HALLIBURTON			
				113. HALLIBURTON			
				114. HALLIBURTON			
				115. HALLIBURTON			
				116. HALLIBURTON			
				117. HALLIBURTON			
				118. HALLIBURTON			
				119. HALLIBURTON			
				120. HALLIBURTON			
				121. HALLIBURTON			
				122. HALLIBURTON			
				123. HALLIBURTON			
				124. HALLIBURTON			
				125. HALLIBURTON			
				126. HALLIBURTON			
				127. HALLIBURTON			
				128. HALLIBURTON			
				129. HALLIBURTON			
				130. HALLIBURTON			
				131. HALLIBURTON			
				132. HALLIBURTON			
				133. HALLIBURTON			
				134. HALLIBURTON			
				135. HALLIBURTON			
				136. HALLIBURTON			
				137. HALLIBURTON			
				138. HALLIBURTON			
				139. HALLIBURTON			
				140. HALLIBURTON			
				141. HALLIBURTON			
				142. HALLIBURTON			
				143. HALLIBURTON			
				144. HALLIBURTON			
				145. HALLIBURTON			
				146. HALLIBURTON			
				147. HALLIBURTON			
				148. HALLIBURTON			
				149. HALLIBURTON			
				150. HALLIBURTON			
				151. HALLIBURTON			
				152. HALLIBURTON			
				153. HALLIBURTON			
				154. HALLIBURTON			
				155. HALLIBURTON			
				156. HALLIBURTON			
				157. HALLIBURTON			
				158. HALLIBURTON			
				159. HALLIBURTON			
				160. HALLIBURTON			
				161. HALLIBURTON			
				162. HALLIBURTON			
				163. HALLIBURTON			
				164. HALLIBURTON			
				165. HALLIBURTON			
				166. HALLIBURTON			
				167. HALLIBURTON			
				168. HALLIBURTON			
				169. HALLIBURTON			
				170. HALLIBURTON			
				171. HALLIBURTON			
				172. HALLIBURTON			
				173. HALLIBURTON			
				174. HALLIBURTON			
				175. HALLIBURTON			
				176. HALLIBURTON			
				177. HALLIBURTON			
				178. HALLIBURTON			
				179. HALLIBURTON			
				180. HALLIBURTON			
				181. HALLIBURTON			
				182. HALLIBURTON			
				183. HALLIBURTON			
				184. HALLIBURTON			
				185. HALLIBURTON			
				186. HALLIBURTON			
				187. HALLIBURTON			
				188. HALLIBURTON			
				189. HALLIBURTON			
				190. HALLIBURTON			
				191. HALLIBURTON			
				192. HALLIBURTON			
				193. HALLIBURTON			
				194. HALLIBURTON			
				195. HALLIBURTON			
				196. HALLIBURTON			
				197. HALLIBURTON			
				198. HALLIBURTON			
				199. HALLIBURTON			
				200. HALLIBURTON			
				201. HALLIBURTON			
				202. HALLIBURTON			
				203. HALLIBURTON			
				204. HALLIBURTON			
				205. HALLIBURTON			
				206. HALLIBURTON			
				207. HALLIBURTON			
				208. HALLIBURTON			
				209. HALLIBURTON			
				210. HALLIBURTON			
				211. HALLIBURTON			
				212. HALLIBURTON			
				213. HALLIBURTON			
				214. HALLIBURTON			
				215. HALLIBURTON			
				216. HALLIBURTON			
				217. HALLIBURTON			
				218. HALLIBURTON			
				219. HALLIBURTON			
				220. HALLIBURTON			
				221. HALLIBURTON			
				222. HALLIBURTON			
				223. HALLIBURTON			
				224. HALLIBURTON			
				225. HALLIBURTON			
				226. HALLIBURTON			
				227. HALLIBURTON			
				228. HALLIBURTON			
				229. HALLIBURTON			
				230. HALLIBURTON			
				231. HALLIBURTON			
				232. HALLIBURTON			
				233. HALLIBURTON			
				234. HALLIBURTON			
				235. HALLIBURTON			
				236. HALLIBURTON			
				237. HALLIBURTON			
				238. HALLIBURTON			
				239. HALLIBURTON			
				240. HALLIBURTON			
				241. HALLIBURTON			
				242. HALLIBURTON			
				243. HALLIBURTON			
				244. HALLIBURTON			
				245. HALLIBURTON			
				246. HALLIBURTON			
				247. HALLIBUR			

نموذج لطلب تقديم خدمة بمجمع بير السبع

		GROUPEMENT BIR SEBA SONATRACH-PVEP-PTEP Le Groupement régi par décret législatif 96-08 du 25 Août 1993 2006 d'actifs 09 Route Mahabadi N°2 - Birou Djennat - Résidence Hameau International Oranville Téléphone : 029 74 81 87				
ORDRE DE SERVICE /SERVICE ORDER N°		001/GBRS-PRD-EP/17/81				
Fournisseur / Supplier : AIFG (SARL) Adresse / Address : Zone Industrielle BP 1388 Hassi Messaoud 30500 Tél N° : 029 73 31 91 Fax N° : 029 73 87 88 E-Mail : Contact / Contact : Contrat N° / Contract N° : 001/GBRS-PRD-EP/17 Pro-forma N° / Quotation N° : Date :		Date : 19/03/2021 Statut / Status : <i>Approved</i> Lieu de livraison / Delivery Place : Bir Seba BRS Délais de livraison / Delivery Time : Jours Incoterms : Méthode de paiement / Payment Method : <i>transfer bank</i> Devise / Currency : USD				
Description/Title : EPD Contract 001/GBRS-PRD-EP/17 - Pumping Doc. 31 - total price 13.750 USD						
N°	Code	Désignation Article Item Description	Qté QTY	Unité Unit	Prix unitaire Unit Cost	Montant Amount
1		Support equipment Triples Well Services Pump as per Item 5.2 of Appendix B-2 Standard Operational Rate	2	Unité/Don	800.00	4 000.00
2		Support equipment Triples Well Services Pump as per Item 5.2 of Appendix B-2 Standard Operational Rate	3	Unité/Don	800.00	2 400.00
3		Support equipment Triples Well Services Pump as per Item 5.2 of Appendix B-2 Standard Operational Rate	1	Unité/Don	800.00	800.00
4		Support equipment Triples Well Services Pump as per Item 5.2 of Appendix B-2 Standard Operational Rate	1	Unité/Don	800.00	800.00
5		Support equipment Triples Well Services Pump as per Item 5.2 of Appendix B-2 Standard Operational Rate	1	Unité/Don	800.00	800.00
6		Service Personnel Chief Operator Standard Operational Rate	1	Hommes/our	200.00	200.00
7		Service Personnel Chief Operator Standard Operational Rate	2	Hommes/our	200.00	400.00
8		Service Personnel Chief Operator Standard Operational Rate	1	Hommes/our	200.00	200.00
9		Service Personnel Chief Operator Standard Operational Rate	1	Hommes/our	200.00	200.00
10		Service Personnel Chief Operator Standard Operational Rate	2	Hommes/our	200.00	400.00
11		Service Personnel Operator Standard Operational Rate	1	Hommes/our	150.00	150.00
12		Service Personnel Operator Standard Operational Rate	1	Hommes/our	150.00	150.00
13		Service Personnel Operator Standard Operational Rate	5	Hommes/our	150.00	750.00
14		Service Personnel Operator Standard Operational Rate	3	Hommes/our	150.00	450.00
15		Service Personnel Operator Standard Operational Rate	1	Hommes/our	150.00	150.00
Terms et Conditions / Terms & Conditions: Terms and Conditions of Contract 001/GBRS-EP/17			Totaux HT/ Total Amount 13.750.00 TVA/VAT 10% TVA/VAT 9% IBS 24% Timbre/ Stamp 0.00 Autres Taxes/Other Taxes Frais de livraison/Shipping Charge 0.00			



نموذج لمذكرة داخلية بمجمع بير اليبع لتقديم خدمة عن طريق المناولة

	BirSein Field Development	Doc. No.:	GBRS-EP-IR-AMD1-2369-GBRS-EP-20
	Internal recommendation for Amendment no.1 (additional contract value) of Contract No. 2369/GBRS-EP/20 for Provision of Coil tubing and pumping services	Date :	17 January 2024
		Rev.:	0

 BLOCK 433A & 416B, TOUGGOURT REGION, ALGERIA COMPLEX DEVELOPMENT BIR SEBA FIELD DEVELOPMENT					
Document Number:		GBRS-EP-IR-AMD1-2369-GBRS-EP-20			
Document Title:		Internal recommendation for Amendment no.1 (additional contract value) of Contract No. 2369/GBRS-EP/20 for Provision of Coil tubing and pumping services for Field Development Phase II			
0	17 Jan 2024	For Approval	EP	CPD	EP/CPD
A	15 Jan 2024	Preliminary	EP	CPD	EP/CPD
Rev	Date	Reason For Issue	Issued by	Checked by	Reviewed by



مناقصة معروضة من مجمع بير اليع لغرض تقديم خدمات بترولية



GROUPEMENT BIR SEBA

BID DOCUMENT

TENDER NO. 10212/GBRS-EP2/25

**PROVISION OF THRU-TUBING
SERVICES**

1

واجهة عقد مناولة بين مجمع بير البيع و شركة مناولة



	
CONTRAT N° <u>10212</u>/GBRS-EP2/25 ENTRE GROUPEMENT BIR SEBA ET _____ POUR FOURNITURE DE SERVICES DE TUBE TRAVERSANT	CONTRACT NO. 10212/GBRS-EP2/25 BETWEEN GROUPEMENT BIR SEBA AND _____ FOR PROVISION OF THRU-TUBING SERVICES