صناعات النفط في الخليج العربي

من اهتمامات الماضي الى تحديات الحاضر (١)

د. علي خليفه الكواري *

في هذا البحث سوف أتناول مسألة التغيرات الجديدة التي شهدتها صناعة النفط في الخليج العربي ، وسوف أميز بين مرحلتين رئيستين :

أولاهما تتعلق بمناقشة الاوضاع قبل عام ١٩٧٠ ، حيث سأتعرض باختصار لمرحلة النشأة ، ومن ثم انتقل الى مناقشة قضايا الصراع الرئيسة التي كانت تدور بين حكومات الدول المنتجة والشركات العاملة لديها .

اما المرحلة الثانية فانها تمثل مرحلة التغيرات الجديدة التي نضجت مع بداية السبعينات . وبعد أن أعرض موجزا لهذه التغيرات الجديدة وما ادت اليه من نجاح الدول المنتجة في امتلاك صناعتها النفطية ، سوف أختتم هذا العرض بالحديث عن التحديات الجديدة التي اختارت الدول المنتجة مواجهتها في سبيل تحقيق اقصى المنافع الممكنة على المدى البعيد .

اوضاع صناعة النفط قبل عام ١٩٧٠

مرحلة النشأة

يعود تاريخ نشأة صناعة النفط المعاصرة في الجزيرة العربية الى عام ١٩٣١ . ففي ذلك العام تم اكتشاف النفط بكميات تجارية في البحرين . وقد اثبت ذلك الاكتشاف خطأ ما تكهن به معظم الجيولوجيين حول وجود النفط في هذه المنطقة (٢) . ومنذ ذلك الوقت تحول موقف الاحتكارات النفطية من التردد الى الصراع فيما بينها . وبعد ان أدركت هذه الشركات وحكوماتها أن هذا الصراع لن يستفيد منه سوى الدول المالكة للموارد ، توصلت الى التفاهم فيما بينها ،

---

* ـ يعمل حاليا استاذ باحث بجامعة هارفارد .
ـ كان يعمل مديرا لدائرة التسويق والنقل بالمؤسسة العامة القطرية للبترول ونائبا لرئيس الهيئة القطرية لانتاج البترول .
ـ حصل على الدكتوراه من جامعة درهام بانجلترا سنة ١٩٧٤ في بحث حول استخدام عائدات النفط في الخليج العربي بعنوان :

وبالتالي تحول المتفاوضون المتنافسون الى التعاون وشكلوا في بعض البلدان فريقا واحدا . وتمكنوا أخيرا من الحصول على اتفاقيات الامتياز المجحفة بحق الدول المالكة للموارد .

لقد نصت تلك الاتفاقيات على التزام الشركات بأتاوة ثابتة تدفعها للدول المالكة عن كل طن انجليزي يتم انتاجه . وتراوحت هذه الاتاوة بين ٣ ــ ٣½ روبية بالنسبة لامارات الخليج العربي بينما حددت بأربعة شلنات ذهب بالنسبة للسعودية (٣) .

وبموجب هذه الاتفاقيات احتفظت الشركات لنفسها ــ بعد دفع هذه الاتاوة ــ بحق التصرف التام في جميع الامور المتعلقة بالاستكشاف والانتاج والتكرير والتسويق . وشمل ذلك الحق المطلق في ادارة عملياتها دون تدخل الدول المالكة أو دفع أية ضريبة على أرباحها لصالح هذه الدول .

مرحلة الصراع حول تقاسم الارباح

الا انه ما أن قاربت الاربعينات على الانتهاء الا والدول المنتجة تطالب باعادة النظر في اتفاقيات الامتياز التقليدية . وتركزت مطالب الحكومات العربية انذاك في سعيها الى رفع عائدها المالي . وكان مبدأ تطبيق ضريبة الدخل على أرباح الشركات هو أهم ما طرحته هذه الدول . وتحقق ذلك حين نجحت المملكة العربية السعودية في التوصل مع شركة أرامكو الى اتفاقية المشاركة في الارباح في نهاية عام ١٩٥٠ . وأصبحت هذه الصيغة نموذجا طبقته جميع الدول العربية المنتجة بعد ذلك .

كان مطلب المشاركة في الارباح في تلك الفترة أحد البدائل المطروحة ، وذلك بعد أن طبقته فنزويلا عام ١٩٤٨ ، أما البديل الاخر فهو الذي حاولت ايران انتهاجه حين أممت نفطها عام ١٩٥٠ . وكان الهدف من ذلك هو امتلاك صناعة النفط وتوجيه عمليات انتاجه بما يحقق اقصى الفوائد الممكنة لايران . الا أن هذا البديل الذي يعتبر اكثر طموحا وجسارة كانت تحفه المخاطر وتقف في وجهه الاحتكارات النفطية بكل ما أوتيت من قوة . كما أن الظرف التاريخي الذي كان سائدا في أوائل الخمسينات لم يكن مهيئا لقبول مثل هذا التطور . وكانت مسألة سيطرة بلاد العالم الثالث على ثرواتها الطبيعية انذاك أمرا صعبا جدا . وكان الظرف الدولي يوفر جو الحماية والمبرر الاخلاقي لاستنزاف ثروات البلاد الفقيرة. وبالاضافة الى ذلك فان كثيرا من هذه البلاد لم يكن لديها الكفاءات الوطنية القادرة على انجاح عملية امتلاك وقيادة صناعة متطورة مثل صناعة النفط .

وبذلك فشل التأميم الايراني عام ١٩٥٣ ، مما أثر بشكل كبير جدا على مسألة امتلاك الدول المنتجة لصناعتها النفطية . وبهذا الفشل انحصرت الفرص المتاحة للدول المنتجة في السعي لزيادة عائداتها المالية . الا انه بحكم ارتكاز هذه العائدات على الربح الذي تحققه الشركات العاملة محليا من جراء انتاج النفط [٤]، أصبحت كل الامور التي تؤثر على الدخل مجالا لاهتمام الحكومات موضوعا لنزاعها مع الشركات . فأصبحت الحكومات ، من ناحية ، تحث الشركات على زيادة الانتاج ، وتعارض في الوقت نفسه ، تخفيض أسعار النفط ، بل تطالب بزيادتها ، مع محاولة ضبط تكاليف الانتاج . وأهم من ذلك كله برز الخلاف مع الشركات حول زيادة معدل الاتاوة ونسبة الضريبة ، أي الحصول على نصيب أعلى من صافي الدخل المتأتي عن النشاط المحلي للشركات .

ان هذا المنعطف الجديد المتمثل في اقتسام العائد المالي لانتاج النفط بين الشركات العاملة والدول المنتجة أصبح المحور الرئيس لاهتمام الحكومات . وتحددت مسائل النزاع الرئيسة مع الشركات طوال عقدين من الزمن وحتى مطلع عام ١٩٧٠ في النقاط الاربع التالية :

النقطة الاولى : السعي لزيادة حجم الانتاج

سعت جميع الدول المنتجة الى تشجيع الشركات وحثها على زيادة معدلات انتاجها وبالاخص منذ نهاية الخمسينات وعلى مدار الستينات . وكانت بعض الدول تتوقع أن يستمر معدل الزيادة التي شهدها الانتاج في أوائل الخمسينات . وهي الفترة التي بدأ فيها انتاج معظم الحقول ، وتزايدت فيها احتياجات الشركات للتعويض عن النفط الايراني .

لقد كانت مطالبة الدول المنتجة للشركات برفع الانتاج تخضع لعدد من العوامل والاعتبارات منها :

أ ـ أن ضخامة الاحتياطات النفطية المتوفرة في عدد من الدول كانت تبرر للحكومات المطالبة بزيادة نصيبها من الانتاج بالمقارنة مع الدول الاخرى .

ب ـ أن الوسيلة الوحيدة والسريعة المتاحة للحكومات لزيادة الدخل تكاد تنحصر في زيادة الانتاج .

جـ ـ أن الشركات كانت تستخدم مستويات الانتاج كوسيلة للاغراء والضغط على الحكومات وارغامها على الحد من التقدم بالمزيد من المطالب [٥] .

د ـــ احتكار الشركات للمعلومات الفنية وافتقار الحكومات لمثل هذه البيانات اللازمة لتحديد الحجم الامثل للانتاج .

هـ ـــ افتقار الدول المنتجة لاي سياسة مدروسة للمقارنة بين الفائدة التي يحققها عائد النفط في الوقت المراد الانتاج فيه والفوائد التي يمكن أن يحققها تأجيل انتاج النفط الى وقت اخر .

وفي ضوء تلك الاعتبارات أصبحت مطالبة الحكومات للشركات بزيادة الانتاج مطلبا عاما للمنتجين على الرغم من أن هذا الاتجاه يناقض رغبـــة الحكومات في الاحتفاظ بمستوى الاسعار السائدة ناهيك عن الدعوة الى رفعها . وبالتالي لم يكن عجيبا تخلي مؤتمرات الاوبك عن مناقشة مسألة برمجة الانتاج وتحديد الزيادة السنوية المسموح بها لكل بلد منتج في ضوء احتياجات الطلب العالمي (٦) .

النقطة الثانية : المطالبة برفع اسعار النفط

بعد تعديل اتفاقيات الامتياز القديمة وتطبيق مبدأ مناصفة الارباح ، أصبحت مسألة السعر المعلن للنفط قضية هامة . وبالتالي سعت الحكومات الى تحقيق أسعار مناسبة له . وكان الاعتراض الاساسي ينصب على المعادلة المجحفة التي كان يتم بموجبها تسعير النفط المصدر من الخليج (٧) .

وبالرغم من اعتراض الحكومات على معادلة الاسعار الا أن الشركات لـــم تعرها اذنا صاغية ، بل انها عملت على اغراق السوق بالنفط وخفضت اسعاره بشكل مستمر . ولقد كان اهمها وابلغها أثرا التخفيضان اللذان تما في عـــامي ١٩٥٩ و ١٩٦٠ (٨) .

لقد هز هذان التخفيضان الدول المنتجة واوضحا للمنتجين المخاطر التـــي تتعرض لها العائدات النفطية . كما أن هذا القرار المنفرد من قبل الشركات أكد للدول المنتجة عدم جدوى الصراع الفردي مع هذه الاحتكارات وضرورة الاتجاه للعمل الجماعي . وهكذا كانت ولادة منظمة الدول المصدرة للنفط (أوبك) عـــام ١٩٦٠ ليكون لمطالبها العادلة وزن فعال تجاه الاحتكارات النفطية . وبتأسيس الاوبك بدأت الدول المنتجة نقاشها مع الشركات حول اعادة الاسعار الـــى مستواها السابق ، لكن الشركات تعنتت وعملت كل ما تستطيع عمله للحيلولة دون خلق الظروف المناسبة لذلك . وبالتالي استحال على الاوبك تحقيق أي انجاز في هذا الصدد طوال العشر سنوات الاولى من عمرها (٩) . وما أن أوشك عام ١٩٧٠ على الانتهاء الا والتوازن المصطنع بين عرض النفط والطلب عليه يصبح

أمرا لا يمكن استمراره . واذا بالاسعار التي فرضت تصبح غير معبرة عن الندرة النسبية للنفط . واستمرار سريانها يعني حتمية افلاس الاستثمارات النفطية الضخمة في الاسكا وبحر الشمال حيث أصبحت الكلفة المتوقعة لانتاج برميل النفط تزيد على سبعة دولارات للبرميل الواحد . ولذا فان منظمة الاوبك ولاول مرة بعد طول انتظار ، وجدت نفسها قادرة على تحقيق الهدف الذي أنشئت من أجله. وهكذا أخذت الاسعار في التزايد ، مما نقل سعر النفط العربي الخفيف من ١ر٨ دولارا عام ١٩٧٠ الى ١١ر٦٥ دولارا اعتبارا من مطلع عام ١٩٧٤ . وبذلك استلمت منظمة الاوبك زمام المبادرة في هذا الصدد ، وحققت الدول الاعضاء فيها أمرا كان يستحوذ على اهتمامات المنتجين انذاك لما له من أثر كبير على عائداتهم المالية (١٠) .

النقطة الثالثة : الاهتمام بتخفيض تكاليف الانتاج

بعد أن أصبحت الحكومات شريكة في أرباح الشركات كان طبيعيا أن تهتم بتكاليف الانتاج وطريقة احتسابها . فبالرغم من أن كلفة انتاج الزيت في الخليج العربي تبلغ عشر كلفته في الولايات المتحدة ، الا انها لم تكن تحتسب بالطرق المتعارف عليها . اذ كانت الشركات تعتبر كثيرا من المصاريف الرأسمالية مصاريف تشغيل تحمل على المصاريف الجارية . كما أن الشركات كانت تستهلك القسم الاخر من الاصول الرأسمالية في فترة قصيرة جدا مما يؤثر على الارباح المتحققة . وبالاضافة لكل ذلك ، فان الشركات الام كانت تحمل الشركات العاملة في الخليج كثيرا من النفقات التي لم تكن تتعلق بعملياتها بل انها أحيانا تحملها حتى الضرائب التي تدفعها لبلد أجنبي .

لهذه الاسباب كلها لم تكن الدول المنتجة راضية عن طريقة احتساب تكاليف الانتاج . وكانت هذه المسألة موضع خلاف ومدعاة للشك في محاسبة الشركات ، مما دعى الدول المنتجة الى انشاء أقسام متخصصة عهد اليها بمتابعة هذا الامر وضبط أسس محاسبة الشركات .

النقطة الرابعة : العمل على رفع معدل الاتاوة ونسبة الضريبة

لقد كان السعي الى زيادة انتاج الزيت ورفع سعره وتقصي تكاليف انتاجه يهدف الى تحقيق أعلى مستويات الربح لعمليات الشركات المنتجة في البلد المضيف، وبالتالي تمكين الحكومة من حصيلة ضريبة تتناسب مع الارباح المتحققة .
ومنذ التخلي في مطلع الخمسينات عن نظام الاتاوة الثابتة المحتسبة عن كل

طن منتج والتحول الى ما سمي بمبدأ المشاركة في الارباح ، أخذ موضوع معدلي الاتاوة والضريبة وطرق احتسابها يحظيان باهتمام الدول المنتجة ويشكلان احدى

مسائل الصراع الرئيسة مع الشركات .

في بداية تطبيق اتفاقية المشاركة كان اجمالي نصيب الدول المنتجة من الاتاوة والضريبة يعادل ٥٠٪ من صافي أرباح الشركات . ولقد تنبهت الدول المنتجة فيما بعد الى هذه المغالطة وما تؤدي اليه من تخفيض معدل الضريبة الى أقل بكثير من ٥٠٪ وأخذ النزاع على هذه المسألة فترة طويلة . وتبنته اوبك عند قيامها حيث توصلت في منتصف الستينات الى اتفاق مع الشركات المنتجة تم بمقتضاه اعتبار الاتاوة البالغة ١٢½٪ من ثمن بيع الزيت جزءا من تكاليف الانتاج تدفع لمالك المورد الطبيعي أي الدولة المنتجة . وبالاضافة الى ذلك تدفع ضريبة الدخل والبالغة ٥٠٪ من صافي الارباح .

لقد كان هذا الاتفاق أهم اتفاق على الاطلاق توصلت الاوبك الى تحقيقه خلال العقد الاول من عمرها . وبالاضافة الى أنه زاد العائد المالي للدول المنتجة، فقد كان له أثر في توجيه أنظارها الى ضرورة رفع معدل الاتاوة والضريبة. وأصبح التحرك باتجاه هذا الامر ممكنا منذ عام ١٩٧٠ حين تمت زيادة نسبة الضريبة الى ٥٥٪ . أما بعد ذلك ، ونتيجة لارتفاع الاسعار فان الدول المنتجة عملت على الاحتفاظ بالارباح الناتجة عن زيادة الاسعار لنفسها . ورفعت اعتبارا من بداية عام ١٩٧٥ معدل الاتاوة الى ٢٠٪ من قيمة الانتاج ، وزادت نسبة الضريبة الى ٨٥٪ من صافي الارباح .

هذه باختصار هي القضايا الاربع الرئيسة التي استحوذت على جهد الدول المنتجة طوال العقود الماضية . سعيا لزيادة الانتاج ورفع أسعاره ومحاولة لضبط التكاليف ومطالبة بالحصول على نصيب أوفر من الدخل . وبالتالي فان الاهتمام الاساسي للدول المنتجة في مرحلة ما قبل ١٩٥٠ والمرحلة التي تلتها كاد ينحصر في السعي الى زيادة العائد المالي .

لقد كان النفط العربي نتيجة لانخفاض كلفة انتاجه من ناحية والندرة النسبية لعرض النفط بالنسبة للطلب العالمي عليه من ناحية أخرى يبرر وجود ريع اقتصادي معين يمثل الفرق بين كلفة انتاجه والثمن الذي يكون بامكان المستهلك الاخير دفعه .

وبالتالي كانت الدول المنتجة والشركات والدول المستهلكة تتنافس للحصول على أعلى نصيب ممكن من هذا الريع لنفسها فحكومات الدول المنتجة تسعى الى رفع العائدات فيما تحاول الشركات زيادة الارباح في حين كانت الدول المستهلكة تبالغ في فرض ضرائبها على المنتجات المباعة بالاضافة الى تحصيل الفوائد

الاقتصادية الاخرى . ونتيجة لهذا الصراع ارتفع نصيب حكومات الدول المنتجة من أقل من دولار عام ١٩٧٠ الى ثمانية دولارات ونصف في بداية عام ١٩٧٤ (١١).

الا انه بعد أن حققت الدول المنتجة جزءا معتبرا من الهدف المالي الذي سعت اليه ، أدركت الظروف الجديدة المتغيرة التي سمحت بتحقيقها وبادراكها هذه التغيرات رنت بعض الدول المنتجة ببصرها الى هدف طالما راودها ، واقتنعت الان بقدرتها على السعي اليه وتحمل المخاطر المترتبة على عملية استثمارها المباشر لثرواتها النفطية .

التغيرات الجديدة

ان التغيير النوعي الذي تشهده صناعة النفط في الخليج العربي منذ مطلع السبعينات والذي تم بموجبه امتلاك صناعة النفط من قبل الدول المنتجة ، يعبر عن أمل عميق الجذور راود أبناء المنطقة منذ فترة طويلة . امل عملت شركات النفط ومن ورائها الفكر والسلطة في الدول الصناعية المستهلكة على تسفيهه ومحاربته بشتى الوسائل والطرق . لقد كان أسلوب هؤلاء يستهدف تحطيم أية محاولة في مهدها كما حدث لتجربة التأميم في ايران في الفترة من ١٩٥٠—١٩٥٣ . وكان تحكم الشركات يرتكز على سيطرتها على مصادر انتاج النفط ووسائل نقله ومعامل تكريره وقنوات تسويقه والى بلوغها مستوى من القدرة التقنية والادارية جعل محاولة الصراع معها تبدو مخاطرة لا يعلم الا الله مدى أضرارها .

وبالرغم من ذلك فان بعض الدول المنتجة كانت تتحين الفرصة للخلاص وتنتظر اليوم الذي تستطيع فيه السيطرة على ثروتها الوطنية وامتلاك زمام ادارتها والتخطيط لانتاجها و تصنيعها والاستفادة منها بما يحقق للبلد المنتج اعلى مردود اقتصادي واجتماعي ممكن . وبالرغم من الصراع المرير الذي خاضته الدول المنتجة مع الشركات طوال الفترة المنصرمة والذي كان ينحصر في مسألة رفع نصيبها من الارباح التي يحققها انتاج النفط ، لم تنس بعض الدول المنتجة البديل الاخر المتاح لها حسب شريعة القانون الدولي الا وهو امتلاك صناعة النفط . وقد تبنت الاوبك هذه السياسة النفطية في مؤتمرها السادس عشر المنعقد في فيينا في شهر تموز ١٩٦٨ ، حيث اكد بيان المؤتمر على اهمية الاستغلال السليم للموارد الهيدروكربونية بالنسبة لمستقبل التنمية الاقتصادية في الدول الاعضاء . وشدد على ضرورة ربط هدف استغلال هذه الموارد بتحقيق أقصى فائدة ممكنة للدول المنتجة . واشار البيان الى أن هذا الهدف يمكن تحقيقه بشكل افضل اذا كانت الدول الاعضاء في وضع يمكنها من أن تتحمل بنفسها مباشرة استغلال مصادرها الهيدروكربونية (١٢) .

ومع بداية السبعينات بدأت تتغير الظروف التي حـــاولت شركات النفط فرضها، ومن ثم بدأ الامل الذي راود الدول المنتجة يصبح ممكن التحقيق. وشملت هذه التغييرات ثلاثة مجالات رئيسة هي اختلال التوازن بين عرض النفط والطلب عليه ، وارتخاء قبضة الشركات الكبرى على صناعة النفط ، ونمو الوعي والقدرة الفنية داخل الاقطار المنتجة .

اولا : لم يعد النفط المعروض في بداية السبعينات يكفي لسد احتياجـــات الطلب النهم الذي خلقته تلك الاسعار المتدنية التي فرضتها الشركات . ونتيجة لذلك تحول سوق النفط الى سوق بائعين ، وأصبحت الاسعار الفعليـــة المحققة تفوق كثيرا الاسعار المعلنة . وبدت كل الحقائق تؤكد حتميـــــة حدوث نقص كبير في امدادات النفط .

فمعدل الاحتياطي المؤكد من النفط بالنسبة للانتاج السنوي أخذ في الانخفاض بشكل مخيف حتى بلغ عام ١٩٧٠ نصف معدله لعام ١٩٦٠ . وهذا يعني انه اذا استمر نمو الطلب على معدله هذا ، فان النفط الممكن انتاجه لن يستطيع تلبيته ، وحتى لو تم ذلك فان الاحتياطي المؤكد لن يكفي العالم اكثر من عشرين سنة .

ولقد زاد من حدة هذا النقص العام في عرض النفط بالنسبة للطلب عليه ، نضوب الموارد النفطية المحليـــة لعدد من الدول المستـــوردة وبالاخص الولايات المتحدة . فالولايات المتحدة ــ التي تستهلك حوالي ثلث انتـــاج العالم من النفط ــ هبط احتياطيها بالنسبة لانتاجها السنوي بشكل مخيف . وبدأ العجز في انتاجها بالنسبة لاستهلاكها يتزايد بشكل مستمر ، مما حتم عليها أن تتجه الى الشرق الاوسط لسد هذا العجز[١٣].
كما أن توقع هذا النقص وتزايد ندرة النفط أدى الى توجه نشـــاطات الاستكشاف الجديدة الى المناطق الاكثر صعوبة والحقول الحدية ، وكان من نتائج ذلك ، على سبيل المثال ، أن بلغت كلفة انتاج الزيت من بحـــر الشمال سبعة دولارات للبرميل الواحد .

وهكذا ، بحلول السبعينات ، تأكدت هذه الحقائق الثلاث السابق ذكرها ، وأصبح من المتعذر الاستغناء عن انتاج أي بلد مهما كان حجم انتاجه صغيرا. بل ان الامكانيات المفتوحة أمام البلد المنتج خارج تعامله مع الشـــركات السبع الكبرى أصبحت أفضل بكثير مما يتيحه الارتباط بهذه الشركات .

ثانيا : التغيير الرئيس الثاني ، يتعلق بالتحولات التي طرأت على درجة الاحتكار في

صناعة النفط العالمية ، اذ لم تعد ملكية صناعة النفط من حيث الانتـــاج والنقل والتكرير والتسويق شبه احتكار مطلق لشركات النفط السبـــع الكبرى أو ما يعرف بالشقيقات السبع .

لقد تزايد عدد الشركات الوطنية المستقلة العاملة في صناعة النفط ، واخذت حصة الوافدين الجدد تتزايد بالرغم من أجواء المنافسة الخطرة والحصار التي كانت الشقيقات السبع تفرضها عليها . ولم تقتصر هذه المنافسة على مجال تسويق المنتجات ونقلها ، بل تعدت ذلك الى انشاء معامل التكريـــر بل والدخول في عمليات الانتاج المباشر للنفط . وقد ادى ذلك الى انخفاض نصيب الشقيقات السبع عام ١٩٦٩ من مجموع النفط المنتج خـــارج الدول الاشتراكية وامريكا الشمالية الى ٨٠٪ مقارنة بـــ ١٠٠٪ عام ١٩٥٠ . أما بالنسبة لامتلاك طاقة التكرير فان حصتها عام ١٩٦٦ هبطت الى ٥٥٪ فقط[١٤].

وبالاضافة لذلك فان حتمية اتجاه الشركات الامريكية المستقلة الى استيراد النفط اللازم لسد احتياجاتها من الدول المصدرة ، دعم نشاط القـــادمين الجدد واثر على القوة الاحتكارية التي كان يتمتع بها السبعة الكبار . مما ادى الى ارتخاء قبضتهم وتفكك سيطرتهم على الدول المنتجة .

ثالثا : والتغير الثالث يتمثـــل في تزايد الوعي في الاقطـــار المنتجـــة وتوفر الارادة السياسية المؤمنة بضرورة امتلاك صناعتها النفطية وتوجيه عملية انتاجها بما يخدم المصلحة الوطنية . ومن ناحية أخرى ، فان نمو القدرة الذاتيـــة على تشغيل صناعة النفط الوطنية وتطويرها قد جعل تملكها أمرا ممكـــن التحقيق ، وبالتالي لم يعد تهديد الشركات بقطع علاقاتها أو بسحب موظفيها يثير الرعب مثلما كان في الماضي . كما أن تزايد ايرادات النفط الذي شهده مطلع السبعينات جعـــل الدول المنتجة في مركز مـــالي يمكنها مـــن تقديم التضحيات التي يستلزمها الصراع مع الشركات الاحتكارية .

وهكذا صاحب مطلع السبعينات نضوج عدد من الظروف يمكن ايجازها ، مجددا ، في تزايد النقص بصورة مخيفة في امدادات النفط بالنسبة للطلب عليه ، وارتخاء قبضة الشقيقات السبع على صناعة النفط ، وتزايد منافسة الشـــركات الوطنية والمستقلة لها في هذه السوق ، واخيرا تزايد الوعي الوطني وتوفـــر الارادة السياسية في الدول المنتجة ونمو كفاءتها التقنية والادارية بما يكفي لتاكيد قدرتها الذاتية على ادارة صناعتها النفطية .

لذا فان بعض الدول المنتجة لم تتردد في استخدام الظروف المتغيرة لخدمة مستقبل شعوبها. فبدأت الجزائر تأميم صناعة النفط بها عام ١٩٧١، وتلتها ليبيا، ثم العراق عام ١٩٧٢ . وبعد تأكد فشل الاساليب التقليدية للاحتكارات النفطية ونجاح عمليات التأميم بدا امتداد موجة الامتلاك الوطني يصبح أمرا حتميا مما اضطر الشركات الى التسليم بمبدأ المشاركة . الا انها ، كعادتها ، حاولت تفريغها من محتواها حين اقترحت تأجيل تاريخ حصول الدول المنتجة على ٥١٪ من أسهم الشركات العاملة الى ١٩٨٣ . وكانت الشركات في الواقع تنوي استنزاف موارد الدول المنتجة خلال هذه السنوات العشر . ان تلك الاتفاقية المسماة باتفاقية الخمسة والعشرين في المائة لم تعمر طويلا لحسن الحظ بل ان الدول المنتجة توصلت الى اتفاقية الستين في المائة قبل نهاية ١٩٧٤ [١٥] . وحتى هذه الاتفاقية لم تكن كافية لارضاء المطلب الوطني المزمن لدى اكثرية الدول المنتجة . ومنذ نهاية عام ١٩٧٤ أعلنت قطر عزمها على التملك الكامل ، وبدأت مفاوضاتها مع الشركات من أجل تنفيذ هذا القرار .

ان تلك الصناعة التي كانت الشركات الاجنبية حتى عام ١٩٧٠ تمتلكها وتديرها وتوجهها بالرغم من صراع الحكومات معها ، وجهة تخدم مصالح هذه الشركات ، أصبحت منذ منتصف السبعينات ملكا للدول المنتجة . وسواء كان ذلك بالامتلاك الكامل في معظم الدول او بامتلاك ستين في المائة في البعض الاخر فان الكلمة الاخيرة أصبحت من حق كل دولة منتجة ممثلة في الجهاز الوطني الذي عهدت اليه بادارة صناعة النفط .

واذا كان امتلاك صناعة النفط في الدول المنتجة قد تم ، والصراع مع الاحتكارات قد تغير موضوعه ، فان المسؤولية الوطنية قد عظمت . ان الاستثمار المباشر للموارد النفطية من قبل الدول المنتجة ليس هدفا في حد ذاته وانما هو الوسيلة التي تتمكن هذه الدول بموجبها من توجيه انتاج هذه الموارد الوجهة الكفيلة بتحقيق أقصى الفوائد الممكنة في المدى البعيد .

ولذا فان التحول النوعي الذي حققته الدول المنتجة يطرح عددا من التحديات ويستلزم اعداد الكفاءة الذاتية وتأكيد الاعتماد على النفس . وان مواجهة هذه التحديات هي وحدها القادرة على اعطاء السيطرة الوطنية على صناعة النفط مضمونها الحقيقي .

الملكية الكاملة لصناعة النفط وما تضيفه من مسؤوليات

ان امتلاك الدول المنتجة لصناعتها النفطية يطرح نوعين رئيسين من المسؤوليات الجديدة : مسؤولية تحقيق أعلى مردود اقتصادي واجتماعي يمكن أن

يتيحه وجود النفط في أراضي هذه الدول ، ومسؤولية الاعتماد على الذات وذلك بايجاد وتنمية الادارة الوطنية القادرة على ادارة صناعة النفط بمستوى الكفاءة والقدرة على التطور الذي تدار به صناعة النفط العالمية وأي صناعة متطـورة أخرى .

أولا : مسؤولية تحقيق أعلى مردود

كي يحقق الامتلاك الكامل لصناعة النفط الامل المعقود عليه لا بد من تحول جذري في نوعية اهتمام الدول المنتجة وأجهزتها المسؤولة . فلم تعد القدرة الوطنية محصورة بعقود الامتياز أو بالقوة الرهيبة التي كانت تشهرها الشركات في وجه كل سعي الى تحول جذري . وبالتالي لم يعد الاهتمام بالجانب المالي والحصول على أكبر نصيب من أرباح الشركات محورا للاهتمام كما كان . ان تفكير الـدول المنتجة يجب أن يتجه الى القضايا التالية :

(١) يجب أن تمتلك الدولة المنتجة المعلومات الموثوق بهـا حول كل مـا يخص المناطق المحتمل وجود النفط بها واحتياطيات الحقول المعروفة ومعدلات الانتاج السليم المتاحة وما يتطلبه كل من هذه المعدلات من تنمية (١٦)

واركز على عبارة المعلومات الموثوق بها ، فليس هناك أمر أكثر ليونـة ومطاوعة للاهواء الشخصية من تقدير احتياطي النفط والمعدلات المقترحة لانتاجه . فالاساليب المستخدمة في التقدير تعتمد بشكل كبير على التجربة الذاتية لمن يقوم بالتقدير وعلى تفسيره للمعلومات المتوفرة وما يود أن يقوله ويقترحه (١٧).

كما انه من المهم جدا أن يدرس بكل تأن وعمق أثر معدلات الانتاج المختلفة على الموارد النفطية من زيت وغاز طبيعي ، وان يعرف بقدر الامكان الاثر الذي يتركه انتاج كل منهما على الاخر من حيث معدل الاستيراد وكلفة الانتاج في المدى القريب والبعيد .

فعلينا أن نأخذ في الاعتبار أن الحقول العربية قد بلغت مرحلة الاستخراج الثانوي أي ضرورة الاعتماد على أساليب مساعدة مثل حقن الماء أو اعادة حقن الغاز بل أن بعضها سوف يحتاج لوسائل الضخ الميكانيكي . ومن هنا فانه حري بالدول المنتجة أن تعير هذه المرحلة اهمية خاصة وأن لا تتورط في تبني أساليب وطرق انتاج وتنمية قبل أن تأخذ في الاعتبار كلفة مثل هـذه الطرق وما يتأتى عنها من انتاج . كما انه لا بد من أن يجري التأكد مـن أن التطور التقني الذي يمكن رؤية مساره لن يجعل الدول تندم في المستقبل

المنظور على تبنيها لطرق انتاج قد تصبح متدنية الكفاءة [١٨] .

وغني عن البيان أن معرفة أي منتج للحقائق عن موارده وتحري أفضل الطرق وانسب الاوقات لانتاجها ، أي تحديد الخيارات المتاحة لمن أهم الامور التي تساعد من يتخذ القرار على توضيح الصورة أمامه . كما انها ستجعل امكانية اختياره منسجمة مع الهدف الذي من أجله تم التملك .

(٢) يجب أن يتم التعرف على أفضل الخيارات المتاحة للدولة المنتجة من حيث تحديد ماذا ينتج وبأي كمية ينتج وكيف يستفاد من الموارد النفطية بعد انتاجها . انه اذا كانت الاجابة على هذه الاسئلة تبدو بديهية لاي جهة مالكة لمورد ما ، الا انها ليست بتلك السهولة . وعلى الدول المنتجة ان تعيد التفكير مثنى وثلاث في الاعتبارات التي أخذتها الشركات في الماضي حين حددت لنفسها الخيارات المناسبة .

ان الاعتبارات التي يجب أن تحدد الخيارات الجديدة للدول المنتجة تنطلق من الهدف الذي تم من أجله امتلاك صناعة النفط الا وهي تحقيق أقصى الفوائد . وأقصى الفوائد الممكنة تعني أقصاها في المدى البعيد وليس القريب . كما انها لا تقاس بالعائد المالي فحسب وانما من الضروري جدا أن تتعدى ذلك الى المردود الاقتصادي والاجتماعي . وفي اطار هذه المعطيات عليها أن تقدر الفائدة التي تحصل عليها الان من جراء انتاج الزيت أو الغاز الطبيعي ومقارنتها مع الفائدة المقدرة لانتاج أي من هذه الموارد في المستقبل. وعليها أيضا أن تحدد الكميات التي يجب انتاجها آخذة في الاعتبار مدى مساهمة مردود مثل هذا الانتاج في خلق طاقة انتاجية تفوق في مردودها ما يمكن توقعه من جراء تأجيل انتاجها لوقت اخر . فالنفط ثروة وطنية غير متجددة يجب قدر الامكان تجنب استخدامها لدعم الاستهلاك الجاري بل انه يجب استثمارها في بناء طاقة انتاجية قادرة على دعم مستوى الدخل والمعيشة لابناء المنطقة في المدى الطويل .

واخيرا فان الدول المنتجة عليها أن تدرس بتعمن كيفية الاستفادة من هذه الموارد . وهذا يستدعي مقارنة الفوائد المتأتية من جراء تصديرها مع تلك التي يمكن الحصول عليها من جراء استخدامها داخل البلد المنتج . وعليها أن تحدد أيضا متى تكون فوائدها اكبر ، وما اذا كان ذلك يتحقق باستمرار تصدير الخام أو التحول الى تصدير المنتجات المكررة وانتاج المواد المصنعة . ان هذا التحدي في حقيقة الامر أكثر تعقيدا وصعوبة من القول به . والاجابة الشافية التي تصمد لتقييم الاجيال صعبة المنال . ولكن ما لا

يدرك كله لا يترك كله . علينا أن نجتهد وعلينا أن نرتقي بتفكيرنا واحساسنا بالمسؤولية الى الدرجة التي يساعدنا بها العلم والمعرفة في رسم أفضل الخيارات المتاحة(١٩).

(٣) يجب أن تعمل الدول المنتجة على تنمية القدرة الذاتية اللازمة للتفاوض من اجل استخلاص نصيب أوفر من الريع الاقتصادي . وهذه المسؤولية ليست جديدة . والدول المنتجة من خلال منظمة الاوبك قطعت شوطا معتبرا في استرداد جزء من هذا الريع . ولكن الجديد هنا يتمثل في تزايد حجم هذا الريع وتحول الصراع بين الدول المنتجة والشركات العاملة لديها الى صراع بين المنتجين والدول المستهلكة .

ان الريع الاقتصادي لنفط الشرق الاوسط أي الفرق بين كلفة انتاجه والثمن الذي يدفعه المستهلك الاخير قبل تحوله الى المصادر البديلة الاخرى قد تزايد بصورة كبيرة جدا . ومع أن الريع الذي يتحقق لنفط الشرق الاوسط في أوروبا تزايد من ١٧ دولارا في بداية ١٩٧٤ الى ٣٥ دولارا في نهاية ١٩٧٧ لكل برميل من المنتجات . فان نصيب الدول المنتجة منه ازداد من ٨ر٥ دولارا الى ١٢ دولارا فقط في الفترة نفسها . ومع استمرار تزايد الندرة بالنسبة للنفط وضرورة الاتجاه لانتاج مصادر بديلة للطاقة فان أوثق التوقعات المتوفرة تشير الى ريع اقتصادي قد يصل الى ٦٠ دولارا أو اكثر للبرميل الواحد من نفط الشرق الاوسط في عام ١٩٨٥ (٢٠).

والجدير بالذكر أن وجود الريع الاقتصادي لا يعني حصول الدول المنتجة عليه أو على نسبة ثابتة منه ، بل أن عليها أن تعد نفسها لصراع مرير مع الدول المستهلكة . وهذه الدول الان ممثلة وتعمل من خلال وكالة الطاقة الدولية كي تجابه منظمة الاوبك بكل قوة . وانه وان كنا لا نسمع الا القليل عن الاولى مقارنة بالثانية الا أن بصمات عملها يمكن ادراكها في كل مكان كما ان دليل نجاحها يتمثل في احتفاظها للدول المستهلكة بما يزيد على ١٤ دولارا من الثمانية عشر دولارا التي طرأت على الريع الاقتصادي منذ بداية ١٩٧٤ وحتى الان .

ثانيا : مسؤولية الاعتماد على الذات

بعد امتلاك الدول المنتجة لمواردها النفطية أصبح أمر اعتمادها الكامل على نفسها في ادارة هذه الصناعة أمرا بديهيا . وبكل تأكيد فان دورها يجب أن يكون دور المسؤولية الشاملة ، وبالتالي فان درجة النجاح او الفشل الذي يمكن أن تحققه هذه الصناعة يعود بكامله الى مستوى الكفاءة التي سوف تدار بها .

وقيادة هذه الصناعة ليست بالامر الهين البسيط . فادارتها باسلوب علمي كفء تتعدى مسألة تشغيلها واستخراج النفط من جوف الارض . انه من المهم جدا أن يتم استكشاف النفط واستخراجه بأكفأ الاساليب العلمية المعروفة . وأن يستمر تشغيل هذه الصناعة على الاسس الاقتصادية المعهودة ، وأن يكون ذلك بأقل التكاليف الممكنة . ان القدرة التقنية والادارية والتجارية لصناعة النفط يجب أن ترتفع لتستطيع القيام بالدور المتزايد الصعوبة وان تكون بمستوى ارتباطها بهدفها الرئيس وهو تحقيق أقصى الفوائد الممكنة .

ان هذه المسؤوليات تحتم على صناعة النفط الوطنية اعداد نفسها للقيام بالوظائف التالية :

(١) بعد أن امتلكت الدول المنتجة صناعتها النفطية فان أمر التخطيط لها وتوجيهها ومراقبة سلامة سيرها أصبح مسؤولية الادارة الوطنية دون غيرها . فكل الخبرات الاجنبية وعقود الادارة والتشغيل والخدمات الاستشارية المتاحة انما تقدم حسب احتياج وطلب الادارة الوطنية وهي صاحبة القرار النهائي والمسؤولة عن النتائج . وبالتالي فان الادارة الوطنية يجب أن ترتفع بأساليب عملها وكفاءتها وأن تتبنى نظم واساليب الادارة العلمية في القيام بمهمة التخطيط الاقتصادي الشامل. وعليها توجيه ومراقبة سير العمل في مختلف نشاطات الصناعة . وعلينا أن لا نقلل من شأن هذا التحدي وأن لا يظن البعض أن هذه الصناعة كانت تعمل في بلادنا معتمدة على ادارتها المحلية . لقد كان أمر التخطيط والتوجيه ومراقبة سير العمل في الشركات المحلية في الواقع يتم في مراكز الشركات ، أي بواسطة الشركات الام التي يتوفر لها أعلى مستوى اداري وتقني معروف . وعلينا بالتالي أن نوجد بديلا للقيادة التي كان يقوم بها المالك السابق . ولا بد ، لكي تنجح القيادة الوطنية في عملها ، أن يتوفر فيها مستوى الكفاءة والرئاسة والاحساس بالمسؤولية والحرص على تأدية المهمة بالمستوى المهني المتعارف عليها . هذا من ناحية . ومن ناحية أخرى فلا بد أن تتوفر لها الصلاحيات اللازمة أي بمعنى اخر لا بد أن تتوفر فيها كما يجب أن تتوفر لها الشروط والظروف التي تتوفر لمن كان يتحمل مسؤولية قيادة صناعة النفط في الماضي بل لكل من يتصدى للقيام بمهمة التخطيط والتوجيه ومراقبة سير العمل في قطاع صناعي مرطور يحرص على تأكيد قدرته التنافسية .

(٢) وثاني التحديات التي يطرحها الاعتماد على النفس يتمثل في قدرة صناعة النفط الوطنية على استمرار اتصالها بالتطور التقني المستمر ومرونتها في ملاءمة أساليب الاداء بها بموجب معطيات مثل هذا التطور . وهذا الامر

مع سهولته صعب . انه ، بحق ، السهل الممتنع . ان مواكبة التطور التقني بالرغم من السهولة التي يتم بها في الدول المتقدمة صناعيا فانه أمر نـادرا ما تحقق لغيرها من بلدان العالم الثالث بصرف النظر عن غناها أو فقرها . ويعود ذلك بشكل رئيس الى أن مجموعة الدول الاولى تمتلك الالية اللازمة. بينما تفتقر المجموعة الثانية الى وجود النظم والمؤسسات القادرة عـلى التعرف على ماهية التطور وتقدير أهميته والعمل على تطوير أسـاليب أدائها بموجبه .

ان استمرار اتصال صناعة النفط في الخليج العربي بالتطور التقني ، في اعتقادي ، يشكل احد التحديات الرئيسة . ان نشوة الانتصار والفرحـة بقدرة الادارة الوطنية على استخراج النفط وتسويقه والحصول عـلى ايرادات أعلى يجب أن لا تحجب عن ناظرها جسامة المهمة التي تتصدى لها . فالدول المنتجة تسلمت صناعة حديثة متطورة جدا يقف الفن الاداري والانتاجي المطبق فيها والمستوى التقني الذي وصلت اليه على مشـارف التقنية الحديثة . ولم يتم ذلك تلقائيـا أو صدفة أو تعبـيرا عن مستوى التطور العام الذي وصل اليه الاقتصاد الوطني في هذه الدول . بل انـه تم بفضل صلـة صناعة النفط بمراكز تقنيـة متطورة تمتلك المستلزمـات الضرورية لمواكبة هذا التطور المستمر . ان الدول المنتجة ان لم توفر لهذه الصناعة بل كافة النشاطات الاقتصادية الاخرى ، المستلزمات الضرورية لجعلها قادرة على مواكبة التطورات الحديثة في الادارة والتقنية فانه لـن يطول بنا الزمن حتى نرى صناعة النفط في هذه البلاد تنزل الى مستـوى النشاطات الاخرى بدلا من أن ترفعها اليها ، وأن نجد الاساليب التي تطبقها قد عفى عليها الزمن وأصبحت من تراث الماضي[٢١].

(٣) ان الاعتماد على النفس يستلزم تنمية القدرات التجارية للدول المنتجـة . ان مسألة التسويق وما تطرحه من تحديات ومسألة كسب الخبرة اللازمة بالسوق العالمية من حيث البيع اليها والشراء منها تتطلب دراية وأجهـزة ترتفع الى مستوى النزاهة والكفاءة والمبادرة التي يستلزمها القيام بهذه الوظيفة الحرجة .

ان وظيفة التسويق والمشتريات الدولية لم تكن في يوم من الايام من الوظائف التي كانت تقوم بها شركات النفط العاملة في الخليج العربي . لقـد كان القيام بهاتين الوظيفتين من اختصاص مراكز هذه الشركات .

وان من الاهمية بمكان في هذه المرحلة بناء قدرات تسويقية ذاتية على درجة عالية من الدراية بالسوق العالمية والحنكة التجارية بحيث تكون قادرة على

ايجاد مكانها وحمايته في سوق عالية المنافسة . ان بناء مثل هذا الجهاز ضرورة اساسية اذا تصورنا ما يعنيه الهدف المعلن للدول المنتجة من حيث سعيها الى تحقيق اقصى الفوائد الممكنة ، واذا ما اخذنا في الاعتبار ما يعنيه ذلك من ضرورة الحصول على اكبر عائد ممكن تحقيقه من بيع برميل النفط ، الامر الذي لن يتأتى من تصدير النفط في شكله الخام وانما يمكن تحقيقه فقط بالتوجه الى تكريره وتصنيعه بحيث تباع المنتجات النهائية . ان ما توفر لهذه الدول خلال السنوات القليلة الماضية من سوق بائعين يتزاحم فيها المشترون للحصول على الزيت لا يمكن اعتباره أو مقارنته بالوظيفة التسويقية التي يتعين على الدول المنتجة أن تعد نفسها للقيام بها .
ان على الدول المنتجة اذا ما ارادت تعميق فعالية امتلاكها لصناعة النفط ، أن تسارع الى بناء أجهزتها التجارية . ان صناعة النفط الوطنية وهي تدخل السوق العالمية عليها أن تؤكد وتنمي قدرتها التنافسية لتكون على قدم المساواة مع جميع الداخلين الاخرين اليها ، سواء كان ذلك من أجل تزويد هذه السوق أو التزود منها .

هذه باختصار رؤيتي للتحديات التي تواجه الادارة الوطنية لصناعة النفط . فهذه الادارة مطالبة بمواجهة الامور التالية :

اولا : التعرف على مدى الاختلاف بين الاستراتيجية التي كانت تسير عمليات صناعة النفط في الماضي عندما كانت تسيطر عليها شركات النفط الكبرى والاستراتيجية الوطنية المتمثلة في حصول الدول المنتجة على أعلى مردود اقتصادي يمكن الحصول عليه من جراء انتاج النفط وتكريره وتصنيعه . وهذا الامر يتطلب اعادة تقييم المعلومات المتوفرة عن الاحتياطيات ، واعادة النظر في معدلات الانتاج الحالية ، واعادة النظر في أساليب وطرق الانتاج السائدة والمقترح تطبيقها ، ويتطلب بشكل هام اعادة النظر في مسألة تصدير الزيت الخام ومسألة التورط في تسييل الغاز وتصديره والنظر الى الامكانيات البديلة المتاحة للدول المنتجة من حيث تكرير الزيت والاستفادة من بعض المنتجات المكررة بالاضافة الى كل الغاز المتوفر كمادة خام للصناعات البتروكيماوية وكمصدر للطاقة اللازمة للصناعة المحلية التي يمثل الغاز بالنسبة لها اهم ميزة نسبية يجب الاستفادة منه قبل فوات الاوان .

ثانيا : والقيادة الوطنية لصناعة النفط مطالبة بشكل هام ايضا التعرف على السعر الحقيقي للزيت وهو السعر الذي يكون المستهلك الاخير مستعدا لدفعه قبل التحول الى المصادر البديلة الاخرى . وهذا السعر في وقتنا الحاضر

يقدر بحوالي اربعين دولارا لمتوسط برميل المنتجات النفطية. وهذا يعني ان الريع الاقتصادي ، بعد خصم كلفة الانتاج ، والتكرير والنقل والتوزيع ، يقدر بحوالي خمسة وثلاثين دولارا بالنسبة لزيت الخليج العربي . فاذا علمنا أن نصيب الدول المنتجة من هذا الريع يقدر بحوالي اثني عشر دولارا فان نصيب الدول المستهلكة يصل الى أكثر من عشرين دولارا . ان ادراك هذه الحقيقة والاستعداد لمواجهتها أمر هام يحتم على القيادة الوطنية في الدول المنتجة أن تواجه الدول المستهلكة بشكل متكافيء وفعال من أجل الحصول على السعر الذي يكون المستهلك الاخير مستعدا لدفعه قبل التحول الى المصادر البديلة الاخرى للنفط . وهذا يطرح على الدول المنتجة أن تزيد تكاثفها وتعمل على زيادة فعالية الاوبك كي تستطيع الصمود في وجه منظمة الطاقة الدولية I.E.A. التي حققت للدول المستهلكة اضعاف اضعاف ما حققته منظمة الاوبك منذ مطلع عام ١٩٧٤ ، الوقت الذي مارست فيه الاوبك لاول مرة امكانياتها وابرزت فعاليتها بشكل معقول .

ثالثا : واخيرا فان الادارة الوطنية لصناعة النفط مطالبة بأن ترتفع الى مستوى المسؤولية وأن لا تتساهل المهمة ولا تبالغ مدى قدرتها الادارية وحنكتها القيادية . ان صناعة النفط في الدول المنتجة هي القطاع الوحيد الذي تسود فيه الادارة العلمية وتطبق فيه التكنولوجيا الحديثة بجميع أبعادها وهذا القطاع في الوقت الحاضر مطالب بزيادة فعاليته في الاقتصاد الوطني الامر الذي يعني توسعه أفقيا ورأسيا . لذا فان المستوى الاداري والتكنولوجي الحالي لقطاع النفط والتطلعات الوطنية لزيادة فعاليته وزيادة مردوده الاقتصادي تحتاج الى قيادة يتعدى اهتمامها استخراج النفط من جوف الارض . ان هذا القطاع يحتاج الى قيادة واعية متواضعة أمينة مدركة لحجم التحديات ومصممة على تذليل العقبات مثابرة على تشجيع القطاعات الاخرى ، لا سيما الادارة الحكومية ، الى الارتفاع الى مستواها بدلا من أن تجد نفسها في يوما قريبا قد هبطت الى المستوى الاداري والتقني المتدني للقطاعات الاخرى . وفي هذا الصدد فان الادارة الوطنية مطالبة بتعلم أسس الادارة الحديثة وتطبيقها دون تردد ومطالبة برفع مستوى التطوير والتدريب وايجاد الحوافز الكافية لجذب العناصر الكفؤة . وهي أيضا مطالبة بايجاد الاجهزة التكنولوجية القابلة للتطور والقادرة على متابعة وحقن منجزات التقدم التكنولوجي العالمي في عملياتها . وهي أخيرا مطالبة بايجاد الفعاليات التسويقية اللازمة لتسويق منتجات الصناعة النفطية الوطنية عالميا دون وصاية من الشركات متعددة الجنسية . والفعاليات التسويقية في نظري غير متوفرة حاليا وما يسمى تسويقا في أغلب نشاطات النفط الوطنية حاليا هو أبعد ما يكون عن الجهد التسويقي

الفعلي . ان تطوير أجهزة التسويق وتأكيد فعاليتها يجب أن يعطى الاهمية التي يستحقها ، آخذا في الاعتبار أنه سيكون النشاط الحرج الذي سنتطلع اليه لتحقيق أملنا في الحصول على أعلى مردود ممكن الامر الذي يعنـي تسويق المنتجات النهائية حيث تبلغ المنافسة العالمية أشدها .

هذه هي التحديات وهي مخيفة ، اذا أخذنا في الاعتبار أن الادارة الوطنية لصناعة النفط ما هي الا انعكاس للادارة العامة في البلد المعني . ولكن بالرغم من ذلك فان انجاح عملية الامتلاك الوطني لصناعة النفط يجب أن ينظر اليها بالاهمية التي يستحقها حمل الامانة والتصدي للمسؤولية التاريخية ، ولذا فان الادارة الوطنية عليها العمل على جبهتين . اعداد نفسها لتحمل المسؤولية من ناحيـة والدفاع عن وجهة نظرها دون ملل ولا خوف لدى الجهات المختصة من ناحيـة أخرى . لان الفشل في تحقيق الهدف المنشود من السيطرة الوطنية على صناعة النفط عندما ينظر اليه بعد بضعة عقود من الزمن سيكون مسؤولية جيلنا أمـام الاجيال القادمة .

الهـوامش :

(١) القسم الاكبر من هذا البحث كان موضوعا لمحاضرة عامة ألقاها الكاتب عام ١٩٧٨ في الموسم الثقافي لوزارة التربية والتعليم في قطر . عنوان المحاضرة كان التغييرات الجديدة في صناعة النفط .

(٢) من أطرف من قرأت في هذا الصدد ما قاله كبير الجيولوجيين العاملين في المنطقة والتابعين لشركة النفط البريطانية الفارسية في احدى الاجتماعات المتعلقة بدراسة امكانية وجود النفط في الجزيرة العربية . لقد هز هذا الجيولوجي رأسه ورفع غليونه وقال للمجتمعين بلغة الواثق « يؤسفني أن أقول أنه لا يوجد نفط في الجزيرة العربية » .
Ward, Thomas E., Negotiations for oil Concessions in Bahrain, El Hasa (Saudi Arabia), the Neutral Zone, Qatar and Kuwait, p. 21.

(٣) أدى هذا الامر الى أن يصل عائد السعودية عام ١٩٤٨ الى ٣٤ سنتا على البرميل بينما كان ١٥ سنتا عام ١٩٣٤ . هذا بينما انخفضت الاتاوة في الامارات من ١٥ سنتا عام ١٩٣٤ الى ٨ سنتات عام ١٩٤٨ .
A. K. Al-Kuwari, Oil Revenues of the Arabian Gulf States, p. 80.

(٤) بالرغم من كون شركات النفط العاملة في المنطقة العربية شركات متكاملة يبدأ نشاطها بانتـاج النفط وينتهي ببيع المنتجات النهائية للمستهلك الاخير اينما وجد الا انها عملت على فصل عملياتها المتعلقة بالبحث عن النفط وانتاجه عن سائر عملياتها اللاحقة . وذلك من أجل تحويل الارباح

من نشاط الانتاج الى الانشطة اللاحقة الاخرى وبالتالي تقليل نصيب الحكومات المضيفة من الأرباح التي يدرها النفط وحصرها في الارباح النظرية العائدة من نشاط انتاج النفط هذا بينما تعتبر الارباح الكبيرة التي يحققها كل من نشاطات نقل النفط وتكريره وتصنيفه وتوزيعه ، خارج نطاق الضريبة التي تتقاضاه الدول المنتجة .

(٥) احد الامثلة التي يمكن ذكرها في هذا الصدد تتعلق بسياسة الانتاج التي اتبعتها في كل من ابو ظبي والعراق حيث انه بالرغم من اكتشاف النفط في ابو ظبي عام ١٩٥٤ الا ان الاستعداد لانتاجه لم يبدأ الا منذ عام ١٩٥٨ بعد أن بدأت شركة نفط العراق في الحد من زيادة انتاجها من الحقول العراقية .
Longrigg, S. H., Oil in the Middle East - its Discovery and Development, pp. 317-318.

(٦) كانت مسألة برمجة الانتاج من اهم البنود المطروحة للبحث في مؤتمرات الاوبك طول السنينات الا ان الاوبك فشلت في ايجاد أية طريقة عملية لتطبيق ذلك مما حدى بها أن تترك البحث والجدل حول مسألة برمجة الانتاج وتوجه اهتمامها الى تنفيق الاتاوة ورفع الضريبة واخيرا رفع الاسعار .

(٧) للتعرف على مختلف المعادلات التي تم على أساسها تسعير نفط الخليج العربي انظر :
H. J. Frank. Crude Oil Prices in the Middle East.

(٨) سعر نفط الكويت في اغسطس عام ١٩٦٠ كان أقل بنسبة ١٥٪ عن سعر عام ١٩٥٨ .
OPEC, 'Annual Statistical Bulletin, 1970'.

(٩) سعر الزيت القطري المصدر من أم سعيد عام ١٩٧٠ كان ١٫٩٣ دولار مقارنة بسعر اعلى بلغ ٢٫٠٨ دولار عام ١٩٥٣ .
OPEC, 'Annual Statistical Bulletin 1973', p. 117.

(١٠) بالاضافة لما سبق ذكره فيما يتعلق بمسألة الصراع بين الحكومات والشركات حول أسعار النفط هناك موضوعان اخران :

أولهما :

السعر الذي يحتسب على أساسه الارباح الصافية وفي هذا الصدد نجحت الدول المنتجة في اعتباره السعر المعلن لا السعر الذي كانت الشركات تسجله في دفاترها وتسميه السعر المحقق . ولقد كان اساس رفض كونه سعر تحويل بين الشركات الشقيقة وليس سعرا حقيقيا يعبر عن السوق .

ثانيهما :

محاولة الاحتفاظ بالقيمة الشرائية لسعر النفط وبالتالي تعديل السعر المعلن بنسبة تتكافأ مع هبوط القيمة الشرائية للدولار ولقد بدأ تطبيق هذا المبدأ على الاسعار المعلنة منذ مطلع السبعينات وحتى عام ١٩٧٣ .

(١١) نتيجة لهذا الصراع تم تقسيم الثمن الذي يدفعه المستهلك الاخير في أوروبا عام ١٩٧٤ لبرميل من المنتجات النفطية كالتالي :

نصيب الحكومات المنتجة		٨ر٤٨ دولار
نصيب الشركات		٠ر٨٨ دولار
نصيب الحكومات المستهلكة		٧ر٧٠ دولار
اجمالي التكاليف اللازمة :		
انتاج	٠ر١٨ دولار	
نقل	١ر٥٠ دولار	
تكرير	٠ر٥٥ دولار	
توزيع	٢ر٢٠ دولار	
	٤ر٤٣ دولار	
اجمالي الكلفة للمستهلك		٢١ر٤٩ دولار

C. Tugendhat & A. Hamilton, **Oil the Biggest Business**, p. 211.

(١٢) أنظر :

G. W. Stocking, **Middle East Oil**, p. 438.

(١٣) تزايد الاعتماد على الزيت المستورد جعل معدل زيادة انتاج النفط المتاح للتصدير للفترة من ٦١ـ١٩٧١ تبلغ ٧ر١٠٪ سنويا مقارنة بمعدل ٨ر٧٪ بالنسبة لمعدل زيادة الاستهلاك العالمي . وكان تقدير استيراد الولايات المتحدة عام ١٩٨٠ من الشرق الاوسط يبلغ ٦ مليون برميل يوميا اي حوالي عشرة أضعاف استيرادها الفعلي لعام ١٩٧٠ .

A. K. Al-Kuwari, OP. Cit., pp. 86-88.

(١٤) كانت حصة الشركات السبع الكبرى من طاقة التكرير خارج الولايات المتحدة الامريكية والدول الاشتراكية تبلغ ٦٥٪ عام ١٩٥٧ .

M. A. Adelman, **World Petroleum Market**, Baltimore, 1973. pp. 325-332.

(١٥) لقد كان لمجلس الامة في الكويت دور بارز في افشال اتفاقية الخمسة والعشرين في المائة واظهار عيوبها متخذا من التجربة الجزائرية والعراقية والليبية سندا لمطلبه في تحقيق مزيدا من السيطرة الوطنية على صناعة النفط ونتيجة لذلك تغير اتجاه الدول المنتجة التي وقعت على هذه الاتفاقية وسعت حثيثا الى تحقيق الامتلاك الكامل أو امتلاك أغلبية الاسهم حالا بدلا من الانتظار حتى عام ١٩٨٣ كما كان مقررا .

(١٦) أن مسألة ايجاد أجهزة وطنية للولاء نزيهة وذات كفاءة علمية عالية فيما يخص تقدير احتياطي النفط في كل دولة منتجة يعتبر بدون شك مسألة رئيسة وهامة جدا . وتعود هذه الاهمية لعدد من الامور : **أولهما** : هناك ميل ومصلحة لشركات النفط الكبرى والدول المستهلكة في المبالغة

في تقدير احتياطيات ادول المنتجة وحثها الى مزيد من الانتاج بأسرع وقت ممكن وربطهـــا بالاستثمارات اللازمة لذلك . **ثانيهما :** أهمية مثل هذا التقدير لما يبنى عليه من قرارات تـؤدي الى استثمارات ومعدلات انتاج وطرق تكرير وتصنيع يستحيل تغييرها فيما بعد دون تكبد خسائر فادحة . **ثالثهما :** أهمية الركود الى تقدير موثوق به من قبل كافة الاطراف المحلية سواء منهـا تلك الاطراف التي تحبذ مزيدا من انتاج النفط واستمرار توفر مستوى الرفاه الاستهلاكي السائد حاليا أو تلك التي تؤمن بأهمية المحافظة على النفط واستخدامه كمادة خام ووقود لخدمة الاقتصاد الوطني بالاضافة الى كونه مصدر للقطع الاجنبي اللازم لاستيراد المعدات الرأسمالية ونقـــل التكنولوجيا .

(١٧) عام ١٩٧٥ ارتفع تقدير احتياطي المملكة العربية السعودية الى ١٦٤ بليون برميل بينما كان تقديره عام ١٩٧٠ يبلغ ٨٨ بليون برميل وفي أبو ظبي قدر احتياطي النفط عام ١٩٧٥ بما مقداره ٢٤ بليون بينما كان تقديره عام ١٩٧٠ ١٢ بليون فقط هذا بالرغم من عدم اكتشاف حقول جديدة معتبرة في أي من البلدين .

ARAMCO, Facts and Figures, 1970. p. 18.

شـــــل . **كتاب المعلومات ١٩٧٦/١٩٧٧** . ص ٧٦ .

(١٨) هناك خطر امكانية تحول منطقة الخليج العربي إلى منطقة تجرب فيها الشركات المتعددة الجنسية أساليب الانتاج الجديدة كما كانتوما زالت تعتبرها منطقة تدريب لعدد كبير من موظفيها الدائمين.

(١٩) ان اتباع دول الخليج العربي لسياسة نفطية تهدف الى تحقيق أقصى المنافع للدول المنتجة بما تعنيه مثل هذه السياسة من تحديد صادرات الزيت باحتياجات تنمية الطاقة المنتجة ، والتريث في انتاج الغاز غير المصاحب ، وتكرير الزيت محليا ، والاستفادة من الغاز الطبيعي المنتج في اقامة الصناعات البتروكيماوية والاسمدة والصناعات المعدنية ، أمر لن يتفق حتمـــا مـــع استراتيجية الدول المستهلكة . ان استراتيجية الدول المستهلكة تقوم على أساس دفع الدول المصدرة للنفط الى مزيد من الانتاج والى تصدير هذا الانتاج في صورته الخام ما أمكن ذلك سواء كان نفط خام او سوائل الغاز أو غاز مسيل . ومع أنه في وقتنا الحاضر لا يمكن أن أنكر مدى تأثير استراتيجية وكالة الطاقة الدولية على سياسة انتاج النفط وتصديره خامـــا الى الاسواق المستهلكة ولا أتجاهل اهمية الضغوط التي تعيق الدول المنتجة في المدى القصير من اتخاذ القرار الاقتصادي السليم . الا انني أيضا لا أرى مبررا أن تكون الدول المنتجة سهلة القيادة الى هذه الدرجة . انني أعتقد أن هناك أمران يجب ان يكونا محورا لسياسة الـــدول المنتجة التي يجب الدفاع عنها وتوضيحها واقناع الدول المستهلكة بأهميتها لنمو واستقرار الدول المنتجة . الاول منهما يتمثل في توضيح الميزة النسبية في اقامة صناعات محلية على الغاز المتوفر بدلا من تصديره في شكله الطبيعي او السائل . (يقدر العائد الصافي للحكومات من تصدير ما يعادل برميل زيت بحوالي ٤ـ٦ دولار لغاز النفط المسيل و ٤ دولار بالنسبة للغـــاز الطبيعي المسيل هذا بينما يقدر العائد الصافي من تصدير برميل الزيت بحوالي ١٢ دولار للبرميل) . **وثانيهما :** توضيح الاضرار التي لحقت بالدول المنتجة نتيجة لتوفر ايرادات كبيرة ،

امضت في قطاعات الاستهلاك واضرت بالقطاعات المنتجة أو تقلصت قيمة الفائض نتيجة للاضطرابات النقدية . وبالتالي الاشتراط على الدول المستهلكة الراغبة في التزود بالنفط مساعدة الدول المنتجة في استثمار عائدات التصدير في تنمية الطاقة الانتاجية للاقتصاد الوطني .

(٢٠) C. T. Tugendhart and A. Hamilton, OP. Cit., p. 211.
Chief Executive Magazine, 'Chief Executive, number two. Oct. - December 1977. An article by, John C. Sawhill, president, New York University, former administrator, the U.S. Federal Energy Administration.

(٢١) كانت صناعة النفط ، مثلها مثل سائر فروع الشركات المتعددة الجنسية العاملة في العالم الثالث، متميزة بمستواها الاداري والتقني الرفيع عن سائر قطاعات الاقتصاد المحلي الاخرى . لقد كان مستوى وتطور صناعة النفط الاداري والتقني تابعا للمجتمع الصناعي الذي تنتسب الشركة الام اليه ، ولم يكن تربطه أية علاقة بمستوى أو تطور الدول المضيفة . وكان هذا الفضل يعود الى أن تخطيط وتوجيه نشاط هذه الشركات تقوم به أجهزة ادارية وتقنية متطورة جدا حريصة بحكم ملكيتها للشركات العاملة على توفير أعلى كفاءة ممكنة لعملياتها . والان وبعد أن انتهت ملكية الشركات الأجنبية وبالتالي انتهى الحافز الذي من أجله كانت تعمل على توفير شروط تحقيق أعلى كفاءة ممكنة لنشاط الشركة العاملة فان هذه المسؤولية تقع على عاتق الادارة الوطنية التي هي جزء من الادارة العامة في البلد المعني . لذا فان نجاح الادارة الوطنية لصناعة النفط لا يمكن أن يتحقق ما لم يكن ذلك مقرونا برغبة المسؤولين عن الادارة العامة في البلد المعني واستعدادهم الصادق لاصلاح الادارة العامة ورفع كفاءتها الادارية والتقنية هذا من ناحية ومن ناحية أخرى اختيار ادارة كفؤة واعطاءها الصلاحيات التامة لقيادة هذا القطاع مع تحميلها مسؤولية الاحتفاظ بمستواه ، بل تطويره بما يحقق هدف الدولة المنتجة من الامتلاك الكامل الا وهو تحقيق اقصى المنافع الممكنة التي يتيحها وجود النفط .

المراجع الاجنبية

- Adelman, M. A., **The World Petroleum Market.** Baltimore: 1973.
- ARAMCO. Facts and Figures 1970. Dahran, 1971.
- Chief Executive Magazine. 'Chief Executive'. number two, Dec. 1977.
- Frank, H. J. **Crude Oil prices in the Middle East - A study in oligopolistic price behaviour.** New York: 1966.
- A. K. Al-Kuwari. Oil Revenue of the Arabian Gulf Emirates: Patterns of Allocation and Impact on Economic Development. Ph.D. Thesis, Durham University, 1974.
- A. K. Al-Kuwari. **Oil Revenues in the Gulf Emirates.** Center for Middle Eastern and Islamic Studies: Durham, 1978.

— Longrigg, S. H. **Oil in the Middle East - its Discovery and Development.** 3rd ed. London: 1966.
— OPEC. 'Annual Statistical Bulletin 1970'. Vienna, 1971.
— OPEC. 'Annual Statistical Bulletin 1973'. Vienna, 1974.
— Shell. 'Information Hand Book 1976/1977'. London, 1977.
— Stocking G. W. **Middle East Oil.** London: 1970.
— Tugendhat C. and Hamilton A. **Oil the Biggest Business.** revised ed., London: 1975.
— Ward, Thomas E. **Negotiations for Oil Concessions in Bahrain, El Hasa (Saudi Arabia),**
— **The Neutral Zone, Qatar and Kuwait.** second printing, New York: 1965.

مجلد وفهرس أعداد السنة الرابعة

١٩٧٨

يمكن الحصول على أعداد السنة الرابعة مجلدة اضافة الى الفهرس المستقل الخاص بها من ادارة المجلة مباشرة مقابل اربعة دنانير كما يمكن تزويد الراغبين في الحصول عليها خارج الكويت بالبريد الجوي مقابل خمسة دنانير او ما يوازيها للافراد واثني عشر دينارا او ما يوازيها للهيئات والمؤسسات .

كما يوجد لدى ادارة المجلة مجلدا السنة الثانية ١٩٧٦ والسنة الثالثة ١٩٧٧

الثمن في الكويت	٥ دنانير للافراد
	١٠ دنانير للمؤسسات والهيئات
الثمن في الخارج	٦ دنانير للافراد
	١٥ دينارا للمؤسسات والهيئات

المطبوعات الحديثة لجامعة الكويت

اسم الكتاب	المؤلف
١ ــ دراسات في الاداب واللغة	اعضاء هيئة التدريس بقسم اللغة العربية .
٢ ــ الوسيط في تاريخ القانون والنظم القانونية ــ طبعة ثانية .	الاستاذ عبد السلام الترمانيني
٣ ــ علم التخطيط واعداد المخططين العرب .	الدكتور : رياض النقيب
٤ ــ الهجرة الى الكويت من عام ٥٧ الى ٧٥ « دراسة في جغرافية السكان » .	الدكتورة : امل العذبي الصباح
٥ ــ الشؤون الداخلية في مصر .	الدكتورة : حياة الحجي
٦ ــ التنفيذ الجبري في القانون الكويتي .	الدكتور : فتحي والي
٧ ــ الذكرى والتاريخ .	مجموعة بحوث قسم التاريخ
٨ ــ الناصرية ، ثورة بيروقراطية أم بيروقراطية ثورة ؟ .	الدكتور : اسعد عبد الرحمن
٩ ــ الادارة العامة والتنمية .	الدكتور : فيصل السالم