

شركات النفط الوطنية والانتقال إلى مصادر الطاقة النظيفة في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا

لوري هايتيان وباتريك هيلر ودايفيد مانلي وبن بوتنر

معلومات حول هذا المستند

هذا الموجز مرفق مع تقرير معهد
حوكمة الموارد الطبيعية "رهان
خطير: شركات النفط الوطنية في
زمن التحول الطاقوي" المتوفر على
صفحة المعهد:
www.resourcegovernance.org

الرسائل الرئيسية

- يشكل التوجه العالمي نحو مصادر الطاقة الأكثر نظافة تحدياً في الكثير من دول الشرق الأوسط وشمال أفريقيا التي تعول على أسعار النفط المرتفعة لتحقيق توازن في الميزانيات وتمويل الخدمات الاجتماعية.
- يتعين على شركات النفط الوطنية تكيف استراتيجياتها بطريقة تزيد من مرونة أنظمتها الاقتصادية في ظل الانتقال العالمي إلى مصادر الطاقة النظيفة.
- يسيطر الكثير من شركات النفط الوطنية في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا على احتياطات كبيرة وغير متطورة ذات تكاليف إنتاج منخفضة. وتتوفر لهذه الشركات خيارات استراتيجية متعددة. أما شركات النفط الوطنية التي تسيطر على القليل من الاحتياطات المثبتة أو التي ستتكد تكاليف مرتفعة أكثر لتطوير احتياطاتها المتبقية فتواجه تحديات أكبر وقد تجد صعوبة في الاستفادة من المشاريع الجديدة أو في توزيع المخاطر ضمن محفظة استثمارية أكثر تنوعاً.
- في ظل تزايد الغموض واحتمال انخفاض الأسعار على المدى الطويل، يتعين على شركات النفط الوطنية والحكومات في المنطقة أن تعبر حوكمة الشركات والتواصل الواضح مع الجمهور مزيداً من الاهتمام بغية تعزيز الفعالية وتوضيح التوقعات المتعلقة بالأدوار السياسية والاقتصادية التي تضطلع بها شركات النفط الوطنية.

ملخص تنفيذي

بدأ العالم بالانتقال من نظام طاقة يهيمن عليه الوقود الأحفوري إلى مزيج أكثر نظافة يركز على مصادر الطاقة المتجددة. وما زالت السرعة التي ستحدث فيها عملية الانتقال هذه غير واضحة، لكن عدداً متزايداً من شركات النفط يخفّض افتراضاته المتعلقة باستهلاك الوقود الأحفوري وأسعاره على المدى البعيد، وبدأت رؤوس الأموال الخاصة تبتعد تدريجياً عن القطاع. وتُعتبر عملية الانتقال هذه مهمة جداً بالنسبة إلى جهود مكافحة تغير المناخ وهي توفر فرصاً لاستخدام مصادر طاقة أكثر نظافة وموثوقية يمكنها أن تعود بالنفع على الناس في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا الغنية بإمكانات الطاقة المتجددة.

لكن الغموض الذي يلفّ عملية الانتقال إلى مصادر الطاقة النظيفة يشكل تحدياً بالنسبة إلى الوضع الاقتصادي الراهن في الكثير من دول الشرق الأوسط وشمال أفريقيا التي لطالما عوّلت على أسعار النفط والغاز المرتفعة لتمويل الخدمات العامة والتي بنت أنظمة للطاقة يهيمن عليها الوقود الأحفوري.

وتضطلع شركات النفط الوطنية بدور محوري في الاقتصادات البترولية في دول الشرق الأوسط وشمال أفريقيا. فهي تُعنى بالاستثمار في مشاريع النفط والغاز وتحقيق الإيرادات للحكومات وتوفير مجموعة واسعة من الخدمات العامة. وتشمل شركات النفط الوطنية في المنطقة بعض شركات النفط الأكثر تطوراً في العالم، إلا أن عدداً كبيراً منها واجه صعوبات على صعيد حوكمة الشركات والشفافية والفعالية الإدارية. ويشكل احتمال انخفاض أسعار النفط والغاز على المدى الطويل خطراً على نماذج الأعمال الخاصة بشركات النفط الوطنية إذ إن إيرادات هذه الشركات قد تنقلص بشكل ملحوظ وقدرتها على تأدية الأروار الموكلة إليها قد تتراجع. وفي أسوأ السيناريوهات، قد تنفق هذه الشركات مبالغ طائلة من الإيرادات العامة على مشاريع النفط والغاز التي سيبين لاحقاً أنها غير مجدية اقتصادياً.

وبالتالي، تدرس شركات النفط الوطنية في المنطقة استراتيجيات مختلفة لتكييف نماذج أعمالها كي تتناسب مع هذه التغييرات:

- من شركات استخراجية إلى شركات طاقة. أعربت بعض شركات النفط الوطنية في المنطقة عن نيتها في الاستثمار في سلسلة القيمة الأوسع الخاصة بالطاقة. وحتى الآن، لا تزال الاستثمارات في هذا المجال محدودة وتركز على تكنولوجيات تساهم في الحفاظ على مستوى الطلب على الوقود الأحفوري، كتكنولوجيات احتجاز الكربون وتخزينه.
- من الكمية إلى القيمة. تواجه شركات النفط الوطنية في المنطقة ضغوطات متزايدة للتركيز على الفعالية والمشاريع عالية القيمة في ظل تقلص هامش الخطأ في القطاع.
- الانتقال إلى الغاز. يعتقد محللون أكثر أن تراجع الطلب العالمي على الغاز سيحصل في وقت لاحق وسيكون أقل حدة مقارنة بالطلب على النفط الخام. وقد أعربت شركات النفط الوطنية في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، تماماً كغيرها من شركات النفط، عن نيتها في إعادة توجيه محافظها الاستثمارية نحو الغاز.
- تنويع الاستثمارات في صناعات المصب. أعلنت شركات النفط الوطنية عن خطط طموحة تهدف إلى توسيع استثماراتها في التكرير والبتروكيماويات بغية توفير أسواق إضافية لمنتجاتها الخام ومصادر جديدة للإيرادات.

في الواقع، تحمل هذه الاستراتيجيات في طياتها مخاطر متعددة وتتفاوت قدرة شركات النفط الوطنية في المنطقة على إدارة هذه المخاطر. وفي هذا الإطار، تتمتع الشركات العالمية الرائدة مثل أرامكو السعودية وقطر للبترول بميزة خاصة، وهي أنها تملك احتياطات كبيرة يمكن تطويرها بتكلفة زهيدة. وتمنحها هذه الميزة هامشاً من المناورة على صعيد المنتجات الجديدة وتخولها أيضاً أن تكون "الصامدة الوحيدة" في ظل ابتعاد الآخرين عن النفط والغاز. أما الشركات التي تملك القليل من الاحتياطات المثبتة أو التي ستتكد تكاليف مرتفعة أكثر لتطوير احتياطاتها المتبقية فتواجه تحديات أكبر وقد تعجز عن تطوير مشاريع جديدة مربحة أو توزيع المخاطر ضمن محفظة استثمارية أكثر تنوعاً. وفي هذا السياق، تواجه شركة سوناطراك الجزائرية تحديات استثنائية بما أن أكثر من ٢٥٪ من نفقاتها الرأسمالية المقبلة المشمولة في الميزانية مخصصة لمشاريع يُستبعد أن تحقق نقطة التعادل وإن تقدمت عملية الانتقال العالمي إلى مصادر طاقة نظيفة بسرعة كافية لتحقيق الأهداف المناخية المتفق عليها في اتفاقية الأمم المتحدة الإطارية بشأن تغير المناخ (اتفاق باريس).

ويتوجب على شركات النفط الوطنية والحكومات في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا معالجة هذه التحديات بشكل حازم ومباشر وبناء استراتيجيات أكثر مرونة وقدرة على التكيف مع السيناريوهات المختلفة المتعلقة بالانتقال إلى مصادر الطاقة النظيفة. وفي هذا الإطار، ثمة أربع خطوات رئيسية:

- يجب أن تركز الحكومات وشركات النفط الوطنية على التواصل مع الجمهور وأن تقوم بصياغة رسائل وطنية مشتركة عن الانتقال إلى مصادر الطاقة النظيفة لتغيير توقعات الناس المتعلقة بقطاع النفط وتوضيح الأولويات وتحسين أداء شركات النفط الوطنية.
- يجب أن تجري الحكومات وشركات النفط الوطنية تحليلاً دقيقاً للمخاطر المتعلقة بقرارات تخصيص رؤوس الأموال بهدف توجيه الاستثمارات بفعالية وتفاذي الإفراط في الإنفاق على مشاريع قد تفشل في تحقيق إيرادات في حال جرى الانتقال إلى مصادر الطاقة النظيفة بوتيرة سريعة.
- في الدول التي يعتمد فيها الإنفاق الحكومي على المبالغ الكبيرة التي تحولها شركات النفط الوطنية للحكومة، يتعين على الحكومات إعادة النظر في أدوار شركات النفط الوطنية والافتراضات القديمة المتعلقة بالمصاريف الحكومية، بما في ذلك إعانات الوقود الأحفوري ونفقات شركات النفط الوطنية.
- يتعين على شركات النفط الوطنية مضاعفة استثمارها في الحوكمة والشفافية بما أن تقلص هامش الربح في القطاع يعني انخفاض هامش الخطأ وازدياد أهمية الفعالية والنزاهة.

مقدمة: شركات النفط الوطنية والانتقال إلى مصادر الطاقة النظيفة والمخاطر طويلة الأجل

ويشكل احتمال انخفاض قيمة الهيدروكربونات على المدى الطويل خطراً على دول عدة في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا تعوّل على أسعار النفط المرتفعة لتحقيق توازن في الميزانيات والحفاظ على الخدمات الاجتماعية.

ما من منطقة في العالم تعتمد على النفط والغاز أكثر من منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا. فقطاع البترول يشكل مصدراً كبيراً للوظائف في المنطقة، وهو أيضاً المصدر الرئيسي للإيرادات التي تتيح لحكومات كثيرة تأدية وظائفها، وأكثر قطاع منتج للصادرات، ومصدر الطاقة التي تغذي الاقتصاد. وفي ظل السعي العالمي إلى مستقبل أقل اعتماداً على الوقود الأحفوري، يتعين على الحكومات في المنطقة التكيف لنفاذي أي اضطرابات اقتصادية.

ولا يمكن التنبؤ بالسرعة التي سيحصل فيها الانتقال العالمي إلى مصادر الطاقة النظيفة أو كيفية تأثير التغيرات في الطلب على أسعار النفط والغاز. لكن وسط الحديث عن الانعكاسات السلبية على المدى الطويل بسبب جائحة كورونا، خفض عدد كبير من شركات النفط الدولية الكبيرة افتراضات الأسعار للعام ٢٠٢٥ وما بعده وخفضت هذه الشركات أيضاً قيمة الأصول بأكثر من ٨٠ مليار دولار أميركي.^١ ويشدّد المحللون المناخيون على أن أي تحركات جديدة للحفاظ على ارتفاع درجة حرارة الأرض دون درجتين منويتين ستؤدي إلى تراجع أسعار النفط على المدى البعيد.^٢ وبدأ المستثمرون أيضاً بالابتعاد عن قطاع الطاقة. وقد حققت شركات الوقود الأحفوري ذات الأسهم المطروحة للتداول العام إيرادات أقل بين العامين ٢٠١٠ و٢٠١٩ مقارنةً بسوق الأسهم الإجمالية وكانت معرضة أكثر للتقلبات.^٣ وتعهدت المؤسسات الاستثمارية التي تتخطى أصولها ١١ تريليون دولار ببيع حيازاتها من الوقود الأحفوري.^٤

وتدرك شركات النفط الوطنية والحكومات في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا الحاجة إلى التكيف. وقد أطلقت دول عدة بيانات رؤية أو خططاً إصلاحية بهدف تنويع المحافظ الاستثمارية لشركات النفط الوطنية ورفع مستوى الفعالية والحدّ من التعرض لخطر تراجع الأسعار.

ويشكل احتمال انخفاض قيمة الهيدروكربونات على المدى الطويل خطراً على دول عدة في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا تعوّل على أسعار النفط المرتفعة لتحقيق توازن في الميزانيات والحفاظ على الخدمات الاجتماعية.^٥ فشركات النفط الوطنية في معظم دول الشرق الأوسط وشمال أفريقيا تقود مشاريع استخراج النفط والغاز وتموّل مشاريع تطوير حقول النفط والغاز وتتحكم بتكاليف الإنتاج وتوزع العوائد المالية على الدولة. وتشكل هذه الشركات الجهات الرئيسية التي تلجأ إليها الحكومات في المنطقة لإنتاج النفط من خلال استثمار الموارد العامة لتحقيق مكاسب اقتصادية.

وتدرك شركات النفط الوطنية والحكومات في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا الحاجة إلى التكيف. وقد أطلقت دول عدة بيانات رؤية أو خططاً إصلاحية بهدف تنويع المحافظ الاستثمارية لشركات النفط الوطنية ورفع مستوى الفعالية والحدّ من التعرض لخطر تراجع الأسعار. وتسعى بعض هذه الدول إلى إشراك شركات النفط الوطنية إلى حد كبير في الجهود المحلية الهادفة إلى إنتاج الطاقة المتجددة وتوزيعها، كوسيلة لتنويع أنظمة الطاقة المحلية وتوفير حصة أكبر من الوقود الأحفوري للتصدير.^٦

لكن هذه الجهود تصطدم بعراقيل عدة. فبمما تملك بعض شركات النفط الوطنية احتياطات كبيرة يمكن تطويرها بطريقة مربحة حتى في حال كانت أسعار النفط منخفضة، قد تجد الشركات الأخرى صعوبة في تجديد احتياطاتها بتكلفة منخفضة. أضف إلى ذلك أن شركات نفط وطنية كثيرة تقدمت ببطء نحو بناء أنظمة قوية للحوكمة والمساءلة وأن الضغوط التي تمارسها الحكومات على هذه الشركات للجمع بين الأنشطة التجارية وغير التجارية قد تعيق الجهود الهادفة إلى تبسيط أعمال هذه الشركات.

١ جيليان أمبروز، "سبع شركات من أهم شركات النفط تخفض قيمة أصولها بمقدار ٩٧ مليار دولار خلال تسعة أشهر" (Seven top oil firms downgrade assets by \$87 bn in nine months)، صحيفة "ذي غارديان"، ١٤ آب/أغسطس ٢٠٢٠. تشمل هذه الشركات "بي بي" (BP) (التي خفضت افتراضات الأسعار طويلة الأجل إلى ٥٥ دولاراً للبرميل الواحد وخفضت قيمة أصولها بمقدار ١٧,٥ مليارات دولار) و"شل" (تخفيض قيمة الأصول بمقدار ٢٢ مليار دولار) و"توتال" (تخفيض قيمة الأصول بمقدار ٨ مليارات دولار).

٢ مركز Carbon Tracker، *Breaking the Habit: Why None of the Large Oil Companies Are Paris-Aligned, and What They Need to Do to Get There* (2019)، carbontracker.org/reports/breaking-the-habit/

٣ كلية "إمبريال كوليدج" للأعمال ووكالة الطاقة الدولية، *Energy Investing: Exploring Risk and Return*، www.imperialcollegelondon.app.box.com/s/c2nj02f7apdz16tjw48y0kytdsutjq75، أيار/مايو ٢٠٢٠.

٤ بيبي نومان، "Sharp rise in number of investors dumping fossil fuel stocks"، صحيفة "فاينانشل تايمز"، ٩ أيلول/سبتمبر ٢٠١٩، www.ft.com/content/4dec2ce0-d0fc-11e9-99a4-b5ded7a7fe3f.

٥ توقع صندوق النقد الدولي أن يتخطى "سعر التعادل المالي" للنفط ٦٠ دولاراً للبرميل في العام ٢٠٢٠ في سبعة من الاقتصادات العشر التي قام بتقييمها في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا وأن دولاً عدة تحتاج إلى أن يتخطى سعر النفط ٧٥ دولاراً للبرميل من تحقيق نقطة التعادل. صندوق النقد الدولي، *Regional Economic Outlook: Middle East and Central Asia – Statistical Appendix*، تشرين الأول/أكتوبر ٢٠١٩، www.imf.org/en/Publications/REO/MECA/Issues/2019/10/19/reo-menap-cca-1019.

٦ يهيمن الوقود الأحفوري اليوم على أنظمة الطاقة في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا التي يُعتبر مزيج الطاقة الأولية فيها الأقل تنوعاً في العالم. انظر: كارول نخلة، *Clean Energy and Fossil Fuels in the Middle East: A Virtuous Cycle?*، معهد حوكمة الموارد الطبيعية، ٧ تموز/يوليو ٢٠٢٠، www.resourcegovernance.org/blog/clean-energy-fossil-fuels-middle-east-virtuous-cycle.

يستند هذا التقرير إلى أبحاث معمقة ومقابلات حول التحديات التي تواجهها ثلاث شركات نفط وطنية في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا وحول خططها الإصلاحية، وهي أرامكو السعودية وقطر للبترول وشركة سوناطراك الجزائرية^٧. ونستنتج فيه الانعكاسات على شركات النفط الوطنية الأخرى في المنطقة بهدف دعم جهود إعداد استراتيجيات الحكومات وشركات النفط الوطنية المتعلقة بطريقة إدارة المحافظ الاستثمارية لشركات النفط الوطنية وتطوير آليات المساءلة في شركات النفط الوطنية المملوكة للدولة. ونأمل أيضاً أن يستخدم المحللون غير الحكوميين ومنظمات المجتمع المدني هذا التقرير كأداة للمساعدة على فهم الخطط الإصلاحية الحكومية والتدقيق فيها.

١. المخاطر والخيارات المتنوعة

تختلف دول المنطقة بعضها عن بعض إلى حد كبير، ما يؤثر على المخاطر التي تواجهها وعلى الاستجابة المحتملة لشركات النفط الوطنية. يعكس الجدول ١ أدناه مجالاً واحداً - اختلاف شركات النفط الوطنية على صعيد النضج التنظيمي والقدرات ونطاق الانتشار العالمي والقوة في السوق - يحدد قدرة هذه الشركات على تطوير أصول جديدة وتنويع محافظها الاستثمارية وتعزيز الكفاءة.

الجدول 1. فئات شركات النفط الوطنية في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا.

درجة نضج شركات النفط الوطنية	أمثلة	أبرز الخصائص
شركات عالمية رائدة وناضجة	قطر للبترول، أرامكو السعودية، أدنوك (الإمارات العربية المتحدة)	هياكل تنظيمية ناضجة، وشبكات عالمية قوية وانتشار عالمي كبير وتكامل رأسي جزئي أو كلي. تتمتع أرامكو السعودية وقطر للبترول أيضاً بميزات هيكلية أو بهيمنة في شريحة محددة من السوق وتسجل أداءاً مشابهاً لأداء شركات النفط الدولية الرائدة أو أفضل منه.
شركات قائمة من المستوى المتوسط	مؤسسة الكويت البترولية، سوناطراك (الجزائر)، أوكيو/ شركة تنمية نفط عُمان	قدرات متنوعة تتيح لهذه الشركات التنافس في السوق، ونقاط قوة أحياناً في أسواق متخصصة محددة. قوة مالية معتدلة وكفاءات عالية في مجالات معينة، لكنها بحاجة إلى إقامة شراكات لملء الثغرات. غالباً ما يكون لهذه الشركات حضور إقليمي يتعدى حدود دولها.
شركات ناشئة	المؤسسة التونسية للأنشطة البترولية (تونس)، شركة نفط البصرة (العراق)، الهيئة المصرية العامة للبترول (مصر)	قدرات ناشئة واعتماد كبير على الشركاء وقدر محدود على التفاوض مع شركات النفط الدولية. ميزانية عمومية وخيارات اقتراض محدودة. غالباً ما تعمل هذه الشركات ضمن حدود دولها ويمكن أن تعتمد إلى حد كبير على عدد صغير من الأصول الجيولوجية لكنها تطمح عادةً إلى النمو.

يبين الرسم البياني ١ التكاليف الضرورية لطرح الاحتياطات غير المطورة في محفظة شركة النفط الوطنية في السوق. ويوضح الرسم أسعار النفط المطلوبة لتمكين مشاريع شركة النفط الوطنية المستقبلية المحتملة في مجال صناعات المنبع من تحقيق نقطة التعادل.^٨ ويتضمن الرسم خطأً توضيحياً عند سعر ٤٠ دولاراً أميركياً، وهو سعر النفط الحقيقي التقريبي على المدى الطويل المتضمن في بعض الدراسات ضمن "سيناريو التنمية المستدامة" الذي وضعته وكالة الطاقة الدولية في حال نجاح العالم في تحقيق هدف اتفاق باريس المتمثل بالحفاظ على ارتفاع درجة حرارة الأرض "دون درجتين مؤويتين" مقارنةً بمستويات ما قبل الثورة الصناعية.^٩

وتُعتبر المشاريع التي تتخطى خط السعر هذا معرضة إلى حد كبير للفشل في تحقيق نقطة التعادل إذا حصل الانتقال إلى مصادر الطاقة البديلة بعيداً عن الوقود الأحفوري بشكل سريع وملحوظ. وتبرز تباينات كبيرة بين الشركات. من المحتمل أن تقوم شركات النفط الوطنية في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا بالاستثمار في مشاريع قد تأتي بالبلاغ حتى مع الاسعار

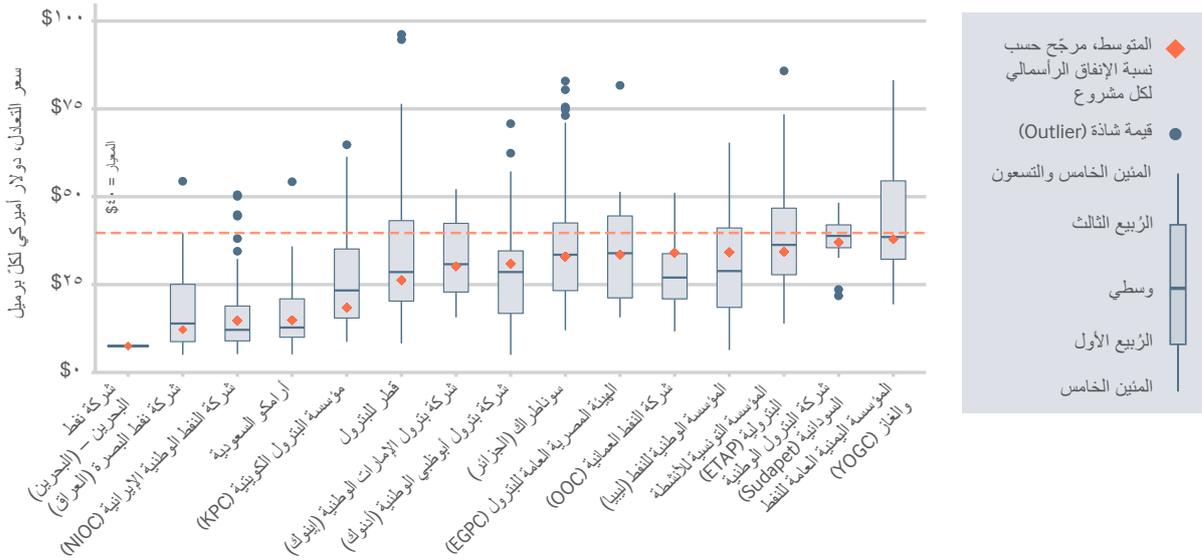
^٧ أجرينا مقابلات بين أيار/مايو وحزيران/يونيو ٢٠٢٠.

^٨ يُحتسب "سعر التعادل" هذا كمجموع التكاليف التي يُتوقع أن يتكبدها المشروع، بالإضافة إلى عائد بنسبة ١٠ في المئة لدفع مستحقات المستثمرين في الديون والأسهم، مقسوماً على مجموع كميات النفط والغاز المتوقع إنتاجها طوال مدة المشروع. ويتم حسم التكاليف المستقبلية المتوقعة نظراً إلى التضخم وإلى أن قيمة الأموال في المستقبل تكون أقل من قيمتها اليوم.

^٩ للمزيد من التفاصيل حول توقعات أسعار النفط العالمية على المدى الطويل في عالم متجانس مع اتفاقية باريس، راجع دراسة دايفيد مانلي و باتريك هيلير، رهان محفور بالمخاطر: شركات النفط الوطنية، معهد حوكمة الموارد الطبيعية، شباط/فبراير ٢٠٢١.

المنخفضة – بما في ذلك الشركات العالمية الرائدة والناضجة المذكورة في الجدول ١. – ولكن هناك اختلاف في سعر نقطة التعادل في مشاريع شركات النفط الوطنية على تنوعها وبعض الشركات مثل سوناطراك والمؤسسة التونسية للأنشطة البترولية لديها مشاريع كثيرة تعتبر مكلفة. وهذا يدل على أهمية استراتيجية الاستثمار واختيار المشاريع. وعلى الصعيد العالمي، يشير تحليل معهد حوكمة الموارد الطبيعية إلى أن ٤٠٠ مليار دولار من نفقات شركات النفط الوطنية قد لا تدر أي أرباح ضمن سيناريو التنمية المستدامة، علماً أن أكثر من ٦٦ مليار دولار من هذه النفقات يتركز في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا^{١٠}. بالمقارنة بين الشركات الثلاثة موضوع البحث في هذه الدراسة، تُعتبر محفظة شركة سوناطراك الأكثر عرضة لهذا التراجع، خصوصاً أن ١٢ مليار دولار أميركي من نفقات المشاريع (أي أكثر من ٢٥ في المئة من النفقات الرأسمالية المشمولة في ميزانية الشركة) مخصصة لمشاريع يتراوح سعر التعادل فيها بين ٤٠ و٧٠ دولاراً أميركياً^{١١}.

الرسم البياني ١. نطاق أسعار التعادل للمشاريع المقبلة الخاصة بشركات النفط الوطنية في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا^{١٢}.



يبين الرسم البياني ١ نطاق الخيارات الاستراتيجية المتاحة لبعض شركات النفط الوطنية في المنطقة. وفي هذا السياق، تغطي الشركتان العالميتان الرائدتان والناضجتان، أرامكو السعودية (للنفط الخام) وقطر للبترول (للغاز الطبيعي المسال)، باحتياطيات عالمية المستوى ومنخفضة التكلفة تتيح لهاتين الشركتين أن تكونا "الصامدتين الوحيدتين" حتى لو تراجع استهلاك الهيدروكربونات عالمياً بشكل ملحوظ. إضافة إلى ذلك، تسمح تكاليف الإنتاج المنخفضة لهاتين الشركتين بالتوسع ودخول أسواق سريعة النمو كأسواق الكيماويات والبلاستيك. وبفضل الشبكات الدولية والإجراءات الإدارية الراسخة والموازنات العمومية القوية، تجد هاتان الشركتان أيضاً سهولة في القيام بما يلي:

- الاستثمار في تنوع قاعدة أصولها
- السعي إلى التوسع الجغرافي على المستوى العالمي
- تنوع أنشطتها لتشمل شرائح مختلفة من سلسلة القيمة الخاصة بالطاقة (الوقود، والبتروكيماويات، ومشتقات النفط كمواد التشحيم، وحلول الطاقة والكهرباء)

أما شركات النفط الوطنية الأخرى فتواجه تحديات أكثر خطورة. فالشركات التي تملك احتياطيات مثبتة متنقصة وحصة كبيرة من الأصول الجيولوجية مرتفعة التكلفة ضمن استثماراتها المستقبلية المحتملة معرضة إلى حد كبير "لجنوح الاستثمارات" وقد تجد صعوبة في الحفاظ على كميات الإنتاج والإيرادات والتحويلات المالية المتوقعة. وتشكل سوناطراك مثلاً واحداً على ذلك نظراً إلى أن أسعار التعادل لبعض المشاريع المقبلة لديها هي عالية ونظراً إلى ازدياد الاستهلاك المحلي للغاز (بأسعار مدعومة) الذي يؤدي إلى تقلص الحصة المتوفرة للصادرات المرددة للإيرادات. وتنتج

١٠ دايفيد مانلي وبيتر هيلر، ص. --- يستخدم التحليل بيانات من قاعدة البيانات UCube التابعة لشركة Rystad Energy والخاصة بأسعار التعادل في مشاريع محفظة الاستثمارات الرأسمالية المتوقعة لشركات النفط الوطنية بغية تقييم إمكانية تحقيق هذه المشاريع عوائد مالية إيجابية في ظل سيناريوهات متعددة طويلة الأجل لأسعار النفط.

١١ مانلي وهيلر، ص. _____.

١٢ نطاق أسعار التعادل غير مرجح بالإنتاج. المشاريع المقبلة هي المشاريع التي تعتقد شركة Rystad Energy أن الشركات ستطورها بين العامين ٢٠٢٠ و٢٠٣٠ في ظل سيناريو الأسعار الأساسي.

عن هذه التحديات تداعيات كبيرة على المحافظ الاستثمارية للشركات، فهي تعيق الوصول إلى التمويل والشراكات التي تساعد الشركات على تنويع محافظها.

وسيكون من الأصعب على شركات النفط الوطنية الناشئة تحقيق المزيد من وفورات الحجم في قطاع يشهد انكماشاً على مستوى العالم ككل. ومن المستبعد أن يكون مسار النمو والانخراط في أنشطة أوسع وأكثر تعقيداً بالنسبة إلى هذه الشركات مستقيماً وسلساً بقدر ما يفترضه أحياناً القادة السياسيون المحليون.

وتواجه شركات النفط الوطنية الناشئة، كالمؤسسة التونسية للأنشطة البترولية، تحديات إضافية إذا حاولت تنفيذ مشاريع استكشاف جديدة (عبر استثمار موارد مالية عامة) من دون قاعدة أصول كبيرة (للحد من خطر فشل مساعي الاستكشاف الجديدة في اكتشاف حقول هيدروكربونية مجدية). وسيكون من الأصعب على شركات النفط الوطنية الناشئة تحقيق المزيد من وفورات الحجم في قطاع يشهد انكماشاً على مستوى العالم ككل. ومن المستبعد أن يكون مسار النمو والانخراط في أنشطة أوسع وأكثر تعقيداً بالنسبة إلى هذه الشركات مستقيماً وسلساً بقدر ما يفترضه أحياناً القادة السياسيون المحليون. وبالتالي، قد يكون من الضروري أن يعيد القادة النظر في الخطط الهادفة إلى تحفيز تطور هذه الشركات وتحولها إلى جهات مهمة ومتكاملة فاعلة في السوق، وأن يركزوا عوضاً عن ذلك على تعظيم العوائد المحققة للمواطنين عن طريق محفظة أضيق وأكثر تركيزاً.

وبعيداً عن استراتيجيات الأعمال والاستثمار الخاصة بشركات النفط الوطنية، يتعين على حكومات الشرق الأوسط وشمال أفريقيا جميعها إعادة النظر في العلاقات المالية بين شركات النفط الوطنية والدولة لأنه قد ثبت أن التوقعات المتعلقة بالتحويلات المالية المتوفرة (من الضرائب والأرباح والمدفوعات الأخرى التي تسدها شركات النفط الوطنية لحكوماتها) هي توقعات واهية لا أساس لها. ويقدر صندوق النقد الدولي سعر التعادل المالي في الجزائر – أي سعر النفط الضروري لتلبية متطلبات الإنفاق المتوقعة وفي الوقت نفسه تحقيق التوازن في الميزانية الوطنية – بـ ٩٢ دولاراً للبرميل الواحد.^{١٣} لكن حتى الدول المنتجة ذات التكاليف المنخفضة لا تسلم من هذا الواقع إذ إن سعر التعادل المالي في المملكة العربية السعودية هو ٨٧ دولاراً وسعر التعادل في دول كثيرة أخرى يتخطى سعر السوق الحالي والأسعار المتوقعة في الكثير من التكهانات طويلة الأجل. وبالتالي، يستوجب الحذر الاقتصادي أن تعتمد وزارات المالية والقادة الحكوميون الآخرون، إلى جانب الاستراتيجيات المتعلقة بسبل تحقيق الإيرادات في شركات النفط الوطنية، نهجاً أكثر استدامة في تطبيق الضرائب على شركات النفط الوطنية وإدارة النفقات العامة.

ويبين الجدول ٢ أسعار التعادل المالي المقدر في دول المنطقة، بالإضافة إلى نسبة الاعتماد على الصادرات في عدد من اقتصادات الشرق الأوسط وشمال أفريقيا. وبافتراض تساوي العوامل الأخرى، تبلغ درجة تأثر الاقتصاد في أي دولة بتراجع أسعار البترول مستقبلاً أعلى مستوياتها عندما يكون سعر التعادل المالي مرتفعاً و/أو يكون الاقتصاد معتمداً إلى حد كبير على قطاع النفط والغاز.

الجدول ٢. سعر التعادل المالي والاعتماد على البترول في دول الشرق الأوسط وشمال أفريقيا.

الدولة	سعر التعادل المالي، دولار أمريكي للبرميل الواحد، ^{١٤} ٢٠١٨	الاعتماد على البترول – نسبة صادرات الوقود من صادرات السلع ^{١٥}
الجزائر	٩٩ دولاراً	٪٩٥
البحرين	١١٨ دولاراً	٪٥٣
إيران	١١٤ دولاراً	٪٧١
العراق	٤٩ دولاراً	٪١٠٠
الكويت	٤٨ دولاراً	٪٩١
ليبيا	٧٨ دولاراً	٪٩٨
عمان	١٠١ دولاراً	٪٧٥
قطر	٥٠ دولاراً	٪٩٤
المملكة العربية السعودية	٨٤ دولاراً	٪٧٧
تونس	غير متوفر	٪٦
الإمارات العربية المتحدة	٧٨ دولاراً	٪٧٥

^{١٣} يجب التمييز بين سعر التعادل المالي وسعر تعادل المشروع (انظر الرسم البياني ١). فسعر التعادل المالي هو سعر النفط الأدنى الذي تحتاج إليه الحكومة، بحسب تقديرات صندوق النقد الدولي، لتلبية متطلبات نفقاتها المتوقعة وفي الوقت نفسه تحقيق التوازن في ميزانيتها كل سنة. www.cfr.org/content/newsletter/files/Breakeven_Oil_Summary.pdf.

^{١٤} صندوق النقد الدولي، *Regional Economic Outlook: Middle East and Central Asia – Statistical Appendix*، تشرين الأول/أكتوبر ٢٠١٩، <https://www.imf.org/en/Publications/REO/MECA/Issues/2019/10/19/reo-2019>.

^{١٥} البنك الدولي، data.worldbank.org/indicator/TX.VAL.FUEL.ZS.UN، أقرب سنة تتوفر لها بيانات.

II. استراتيجيات الشركات لإدارة الانتقال، وطريقة تقييمها

تسعى شركات النفط الوطنية والمساهمون الحكوميون فيها إلى اعتماد استراتيجيات متنوعة لتعزيز القدرة على التكيف مع عملية الانتقال إلى مصادر الطاقة النظيفة. وتشبه بعض هذه الاستراتيجيات تلك التي تسعى إليها شركات النفط الدولية التي يطالب المساهمون فيها بنهج أكثر متانة للانتقال إلى مصادر الطاقة النظيفة. وفي هذا الإطار، قد تتولى شركات النفط الوطنية مسؤوليات أوسع نطاقاً مقارنةً بالشركات الخاصة. فقد تكلفتها حكوماتها، إلى جانب تحقيق عوائد تجارية، بتحصيل إيرادات مالية لتمكين الدولة من الوفاء بالتزاماتها وتبأدية مجموعة كبيرة من الوظائف العامة الأخرى. وبالتالي، يصبح عمل شركات النفط الوطنية أكثر تعقيداً ويجد المساهمون الحكوميون صعوبة أكبر في تحديد معايير واضحة لمساءلة هذه الشركات عن أداؤها.

في هذا القسم، نسلط الضوء على أربعة نهج استراتيجية هي من أكثر النهج التي تطبقها شركات النفط لزيادة قدرتها على التكيف مع عملية الانتقال إلى مصادر الطاقة النظيفة. وقد استنتجنا هذه النهج من المقابلات ومن مراجعتنا للممارسات المتغيرة التي تطبقها شركات النفط الوطنية المشمولة في دراسة الحالة ومن التجارب السابقة والمتطورة لشركات النفط الوطنية والدولية الأخرى.

أ. من شركات استخراجية إلى شركات طاقة

أعلنت شركات نفط وطنية كثيرة عن استثمارات تهدف إلى توسيع نطاق نموذج أعمالها لكي يغطي سلسلة القيمة الأوسع للطاقة بدلاً من التركيز على الوقود الهيدروكربوني فحسب. وتشمل هذه الاستثمارات إنتاج الكهرباء من مصادر الطاقة المتجددة، وتكنولوجيا تخزين الطاقة بالبطارية لشحن المركبات الكهربائية عند محطات الوقود، وشركات مرافق عامة لبيع الكهرباء مباشرة للمؤسسات والأسر.^{١٦} وقد أعلنت شركات نفط وطنية متعددة في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا عن خطط مماثلة، أبرزها شركة أرامكو السعودية التي أعلنت عن سعيها لتصبح "شركة الطاقة والكيمويات المتكاملة الأولى في العالم" واستثمرت مليار دولار في مشاريع للطاقة النظيفة تشمل مجموعة واسعة من التكنولوجيات.

وعندما تستثمر هذه الشركات في تكنولوجيات الطاقة النظيفة، تميل عادةً إلى التكنولوجيات القادرة على زيادة الطلب على منتجاتها.

لكن، بشكل عام، يمثل هذا النهج نسبة صغيرة جداً من استثمارات شركات النفط الوطنية في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا. وحتى إنفاق أرامكو السعودية يمثل جزءاً صغيراً من مجموعة استثماراتها. فلطالما ركزت شركات النفط الوطنية جهودها على الوقود الهيدروكربوني وتفادت الاستثمارات الكبيرة في مجال الكهرباء وغيرها من تكنولوجيات الانتقال إلى مصادر الطاقة النظيفة. وتصبّ معظم شركات النفط الوطنية في المنطقة اهتمامها على زيادة قدرتها التنافسية في الأعمال الأساسية لكي تتمكن من الصمود في حال انخفاض الأسعار وتراجع الطلب. وعندما تستثمر هذه الشركات في تكنولوجيات الطاقة النظيفة، تميل عادةً إلى التكنولوجيات القادرة على زيادة الطلب على منتجاتها (كاحتجاز الكربون أو الهيدروجين الذي يتم نقله واستخدامه من قبل العملاء تماماً كالغاز الطبيعي).^{١٧} لكن ينبغي أن تنظر الحكومات وشركات النفط الوطنية في الخيارات المستقبلية المتاحة وأن تدقق جهات المجتمع المدني في تصريحات شركات النفط الوطنية المتعلقة بمشاريع الطاقة. في هذا الإطار، يقدم الجدول ٢ بعض المعلومات القابلة للتحليل عن نوعين شائعين من الإجراءات التكتيكية.

^{١٦} تختلف النهج التي أعلنت عنها شركات النفط الدولية إلى حد كبير، فبعضها يهدف إلى تحقيق نمو ملحوظ في خطوط الأعمال الجديدة هذه فيما يركز البعض الآخر على الوضع الراهن. ويشكل الإنفاق المخطط له على تكنولوجيا الطاقة المتجددة نسبة صغيرة جداً من الاستثمارات الإجمالية المخطط لها في معظم شركات النفط الدولية.

^{١٧} انظر، مثلاً، إيان سيم، "Saudi Arabia Commits to Hydrogen 'New Future'", مجلة *Petroleum Economist*، ٢٠ آب/أغسطس ٢٠٢٠؛ الجزيرة، "قطر تطلق منشأة ضخمة لتخزين ثاني أكسيد الكربون"، ٨ تشرين الأول/أكتوبر ٢٠١٩،

www.aljazeera.com/economy/2019/10/8/qatar-building-large-co2-storage-plant

الجدول ٣. من الاستخراج إلى الطاقة – الإجراءات التكتيكية والانعكاسات.

الإجراء التكتيكي	الشروط المسبقة للنجاح	المخاطر ^{١٨}	أساليب الحد من المخاطر
المشاريع المنطوية على مخاطر الاستثمار في مجموعة من الأعمال/التكنولوجيات وتوقع فشل معظمها ونجاح قسم صغير منها بنسب متفاوتة.	✓ موارد مالية كبيرة (أكثر من ٥٠٠ مليون دولار). ✓ قدرات بحث وتطوير عالية للسعي إلى التغيير التكنولوجي وتبنيته. ✓ رؤية طويلة الأمد واستعداد للتكيف.	▲ احتمال تحويل الموارد المالية والبشرية بعيداً عن الأعمال الأساسية. ▲ نسبة فشل مرتفعة يمكن أن تعرض المحفظة الاستثمارية بكاملها للخطر. ▲ احتمال تضارب المصالح بين الاستثمارات في الوقود الأحفوري والاستثمارات في مصادر الطاقة المتجددة. ▲ فساد محتمل على صعيد القرارات الاستثمارية.	🔦 حماية الموارد من أجل الاستثمارات غير الهيدروكربونية. 🔦 اتخاذ قرار بشأن التركيز على التكنولوجيات المختلفة والجديدة (كالبطاريات) أو التكنولوجيات التي تدعم الطلب على الهيدروكربونات (كاحتجاز الكربون). 🔦 نموذج حوكمة مؤسسية قوي في ما يتعلق بالقرارات الاستثمارية. 🔦 قد يرى البعض أنه من الأفضل "الانتظار ورؤية ما سيحصل"، أي انتظار الآخرين لكي يقوموا بالمخاطرة ثم الاستفادة من الدروس عندما تنخفض التكاليف.
الانتقال إلى سلسلة القيمة الخاصة بالكهرباء	✓ تحديد استراتيجية ومهام واضحة وتوزيع واضح للمسؤوليات المتعلقة بمصادر الطاقة المتجددة بين الجهات الحكومية. ✓ توفر أسواق كهرباء محلية أو إقليمية كافية لتلبية الطلب الخارجي على الكهرباء المسبق للإنتاج. ✓ إلغاء الإعانات التي تعيق تطور سوق الكهرباء المحلية. ✓ إقامة شراكات لاستقطاب رؤوس الأموال والمهارات المناسبة.	▲ قد يفقد قادة الشركات اندفاعهم بسبب تحقيق أرباح أقل مما هو متوقع بالنسبة إلى الهيدروكربونات. ▲ قد تحبط المصالح الخاصة الرغبة السياسية في الدخول في مشاريع استثمار واحتجاز طويلة الأجل. ▲ سجل المشاريع والجهود السابقة لشركات النفط الوطنية والدولية فيه إيجابيات وسلبيات.	🔦 عندما يكون الطلب على الكهرباء مرتفعاً في عمليات شركات النفط الوطنية، يمكن أن تستثمر هذه الشركات في استبدال الكهرباء بمصادر طاقة متجددة لتوفير الهيدروكربونات للتصدير. 🔦 في الدول التي تسجل طلباً محلياً محدوداً على الكهرباء، يمكن أن تدخل شركات النفط الوطنية في مشاريع مشتركة مع شركات أجنبية للاستفادة من الموارد من دون القيام باستثمارات كبيرة في القدرات.
مثلاً، من خلال تطوير خطوط أعمال داخلية مختصة بمصادر الطاقة المتجددة (مثل أرامكو السعودية وسوناطراك)، أو إقامة شراكات مع جهات حكومية أخرى لتطوير/لترويج مصادر الطاقة المتجددة، أو إنشاء مشاريع مشتركة مع جهات منتجة للكهرباء (مثلاً، المشروع المشترك بين قطر للبتروك و شركة الكهرباء والماء القطرية).			

ب. من الكمية إلى القيمة

اضطرت شركات نفط وطنية ودولية كثيرة في العالم إلى تغيير نموذج أعمالها والانتقال "من الكمية إلى القيمة"^{١٨} بسبب طفرة مشاريع النفط الصخري وعدم وضوح مستقبل الطلب على المدى البعيد. وبالتالي، تبتعد هذه الشركات عن القطاع القائم على العرض والذي يركز على كميات النفط وتتوجه نحو قطاع يتأثر بالطلب ولا تتم الموافقة فيه إلا على المشاريع التي تحقق أعلى عائد على رأس المال مرجح بالمخاطر. وبالتالي، لم تعد شركات النفط الدولية تركز على استكشاف وإنتاج أكبر عدد ممكن من المشاريع فوق حد أدنى من العوائد. ونظراً إلى انخفاض أسعار النفط والغاز والتوقعات التي تشير إلى أن العالم قد يتخطى (أو قد يكون تخطى) "ذروة الطلب"، لم تعد شركات النفط الدولية تركز على زيادة الاحتياطيات على ميزانيتها العمومية بما أنها لم تعد تستفيد من هذه الاحتياطيات في رفع قيمتها.^{١٩}

١٨ للاطلاع على المزيد في ما يتعلق ببعض المنافع والمخاطر المحتملة المرتبطة بتكثيف شركات النفط الوطنية لتحفيز تطور قطاع الطاقة، انظر باتريك هيلر ودايفيد مانلي، "Fiscal futures: Are national oil companies champions or obstacles for energy transition"، منظمة الشراكة الدولية للميزانية، ٢٢ أيار/مايو ٢٠١٩، www.internationalbudget.org/2019/05/fiscal-futures-are-national-oil-companies-champions-or-obstacles-for-energy-transition/.

١٩ إرنست ويونغ، *From Volume to Value: The Transformation of National Oil Companies* 2017، [assets.ey.com/](http://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en_gl/topics/oil-and-gas/ey-noc-transformation.pdf)

٢٠ هاكين برونل وكريستوفر هاندزكوم وفريثوث لاند، *Organizing to Enable the Shift from Volume to Value*، شركة ماكنزي أند كومباني، كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٤، www.mckinsey.com/industries/oil-and-gas/our-insights/organizing-to-enable-the-shift-from-volume-to-value. بحسب توقعات الطاقة للعام ٢٠٢٠ الصادرة عن شركة "بي بي"، من المرتقب أن يبلغ الطلب العالمي على النفط ذروته في مطلع العام ٢٠٢٠. انظر مقسط أشرف، "Big Oil Must Make Seismic Changes to Survive"، صحيفة "فاينانشل تايمز"، ٨ تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠٢٠.

وتفاوتت درجة تأثر شركات النفط الوطنية في منطقة الشرق الأوسط وأفريقيا بهذا الانتقال. فالدول التي تملك احتياطات مثبتة متبقية كبيرة – بما في ذلك المملكة العربية السعودية للنفط وقطر للغاز – لا تواجه الصعوبات نفسها كشرركات النفط الدولية. فقد سبق أن استثمرت رؤوس أموال ضخمة ولديها حوافز للمحافظة على الطلب أو زيادته و/أو "الاستفادة من الاحتياطات" قبل حصول انخفاض حاد في الطلب على النفط و/أو لإخراج المنتجين الأعلى كلفة من السوق. وبالتالي، تسعى شركات النفط الوطنية هذه إلى تعظيم حصتها في السوق وزيادة حجم إنتاجها طالما أنها قادرة على إيجاد سوق لذلك لئلا تبقى احتياطاتها كلها عالقة تحت الأرض.

أما شركات النفط الوطنية التي تملك احتياطات مستقبلية أعلى كلفة فلن تتمكن من الصمود في المستقبل إلا إذا اكتشفت وطوّرت مشاريع أقل كلفة تتيح لها تحقيق الأرباح. وفي ظل تراجع الأسعار الذي يرهق الميزانيات الوطنية، يتعين على شركات النفط الوطنية كافة التركيز على الكفاءة والتوصل إلى أساليب أكثر فعالية من حيث التكلفة لاكتشاف واستخراج النفط والغاز.

الجدول ٤. من الكمية إلى القيمة – الإجراءات التكتيكية والانعكاسات.

الإجراء التكتيكي	الشروط المسبقة للنجاح	المخاطر	أساليب الحد من المخاطر
الاستثمار في المشاريع الأعلى قيمة ليس إلا (ينطبق ذلك على شركات النفط الوطنية ذات الاحتياطات غير المؤكدة، وبنسبة أقل على شركات النفط الوطنية التي تتمتع بمركز هيمنة).	✓ وحدها شركات النفط الوطنية التي تملك احتياطات كبيرة يمكن تطويرها بأسعار تعادل منخفضة يمكنها السعي إلى زيادة حصتها من السوق؛ أما الشركات الأخرى فيجدر بها التركيز على المشاريع الأعلى قيمة. ✓ يتعين على شركات النفط الوطنية التي لا تملك احتياطات كبيرة ومنخفضة التكلفة توخي الحذر الشديد عند اتخاذ القرارات الاستثمارية (في ما يتعلق بالموافقة على المشاريع والاستكشاف). ويمكن أن تركز هذه الشركات على توسيع المشاريع القائمة ذات المخاطر المحدودة.	▲ بالنسبة إلى الدول التي لا تستطيع الاعتماد على الاحتياطات الكبيرة المتاحة، قد يؤدي الفشل في تطوير مشاريع جديدة منخفضة التكلفة إلى تداعيات خطيرة على قدرة شركات النفط الوطنية على الاستمرار وقدرة الحكومة على تسديد تكاليف الخدمات العامة. ▲ قد يؤدي إنفاق الأموال العامة عبر شركات النفط الوطنية على مشاريع غير مؤكدة إلى زيادة الاعتماد على النفط.	💡 إجراء تحليل دقيق للمخاطر المرتبطة بالمشاريع المستقبلية. 💡 إصلاح نموذج الحوكمة المؤسسية وتطبيق مقارنات معيارية فعالة لتعزيز الكفاءة. 💡 بالنسبة إلى الدول التي لديها احتياطات مرتفعة التكلفة/غير مؤكدة، قد يكون من الأفضل الحد من الاستثمار في صناعات المنبع وزيادة الاعتماد على الشركاء من شركات النفط الدولية أو الاستفادة القصوى من الأصول القائمة وإعادة رؤوس الأموال إلى الدولة عبر الضرائب وحصص الأرباح.
رفع مستوى فعالية العمليات	✓ يتعين على الشركات كافة خفض التكاليف نظراً إلى تقلص الهوامش في القطاع وتدني نسبة الأرباح طويلة الأجل.	▲ بعض تكاليف القطاع خارجة عن سيطرة شركات النفط الوطنية. ▲ قد تكون إدارة بعض شركات النفط الوطنية مسيئة، ما يؤدي إلى نفقات غير تجارية كبيرة.	💡 الاستثمار في نزاهة الشركة والمقارنة المعيارية الفعالة للاداء. 💡 اتخاذ قرارات بشأن المفاضلة بين الإنفاق التجاري والإنفاق غير التجاري.

ج. الانتقال إلى الغاز

يعتقد محللون كثير أنّ انخفاض الطلب العالمي على الغاز سيحصل في وقت لاحق وسيكون أقل حدة مقارنةً بالطلب على النفط الخام.^{٢١} على الرغم من أن الغاز اليوم يواجه أكثر من النفط منافسة مباشرة من الطاقة الخضراء. ويعود سبب هذه التوقعات إلى أن الغاز مدعوم من قوى أخرى، خصوصاً كهربية الطاقة. فقد سعت دول أخرى إلى الانتقال إلى استعمال الغاز في أنظمة الطاقة لأنها تعتبر أنه يقدم المنافع الآتية: أولاً، يُنتج حرق الغاز الطبيعي نسبة أقل من انبعاثات غازات الدفيئة مقارنةً بالفحم والنفط (مع

٢١ انظر، مثلاً، وكالة الطاقة الدولية، توقعات الطاقة العالمية للعام ٢٠١٩ (World Energy Outlook 2019)؛ شركة ماكنزي أند كومباني، توقعات الغاز والغاز الطبيعي المسال العالمية حتى العام ٢٠٣٥ (Global Gas and LNG Outlook to 2035)، ٤ أيلول/سبتمبر ٢٠١٩، www.mckinsey.com/industries/oil-and-gas/our-insights/global-gas-and-lng-outlook-to-2035#:~:text=LNG%3A%20Demand%20expected%20to%20grow,rebalancing%20expected%20in%202027%E2%80%9328&text=We%20expect%20that%20further%20capacity,to%20meet%20demand%20to%202035

أن تسربات الميثان عند استخراج الغاز غالباً ما تحد من هذه المنافع)، وثانياً، يمكن للغاز الطبيعي أن يؤدي دوراً مكتملاً للطاقة المتجددة، وثالثاً، تعتقد هذه الدول أن الغاز متوفر بكثرة وميسور التكلفة.^{٢٢} وفي هذا الإطار، بدأت شركات نفط دولية كثيرة بتوجيه محافظها الاستثمارية في صناعات المنبع نحو الغاز وبعيداً عن النفط الخام.^{٢٣}

وتتمتع شركات النفط الوطنية في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا اليوم بدرجات متفاوتة من النفوذ والنجاح في أسواق الغاز. وقد أعربت شركات كثيرة في المنطقة عن نيتها في توسيع أنشطتها في مجال الغاز وزيادة دورها في سلسلة القيمة. ومن بين هذه الشركات نذكر:

- قطر للبترول (هي شركة رائدة عالمياً في مجال الغاز الطبيعي المسال لكنها تسعى إلى زيادة هيمنتها عن طريق القيام باستثمارات إضافية)
- سوناطراك (شركة إقليمية راسخة تركز على الغاز وتستغل قاعدة احتياطياتها غير التقليدية وتسعى إلى تنفيذ مشاريع استكشاف جديدة)
- أرامكو السعودية (التي تستعمل اليوم احتياطياتها من الغاز داخلياً فقط لكنها تسعى إلى التوسع والتصدير)

وتُعتبر حظوظ النجاح أكبر لدى شركات النفط الوطنية التي تملك تقنيات واحتياطيات محلية تتيح لها بيع الغاز بتكلفة تنافسية، وتتمتع بإمكانات تجارية تسمح لها بالمتاجرة بالغاز الطبيعي المسال (بدلاً من الاكتفاء بتوريقه)، وبالقدرة على التوسع عالمياً لتضمن لنفسها محفظة مرنة ومتنوعة، وبالقدرة أيضاً على استغلال الموارد المالية لتكون لها مكانة في سلسلة القيمة الخاصة بالغاز.

الجدول ٥. الانتقال إلى الغاز – الإجراءات التكتيكية والانعكاسات.

الإجراءات التكتيكية	الشروط المسبقة للنجاح	المخاطر	أساليب الحد من المخاطر
إعادة توجيه المحافظ الاستثمارية للتركيز على الغاز، بما في ذلك في الاستكشاف والتجارة والبنية التحتية للغاز الطبيعي المسال.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ تخصيص رؤوس أموال كافية للغاز مقارنة بالنفط الخام. ✓ توسيع وتنويع قاعدة أصول الغاز في الشركة للحد من التعرض للمخاطر والحفاظ على هوامش الأرباح. ✓ من الضروري بناء القدرة على المتاجرة بالغاز الطبيعي المسال: وظيفة الكميات وقاعدة أصول مرنة ومتنوعة. 	<ul style="list-style-type: none"> ▲ احتمال انخفاض رؤوس الأموال (مثلاً، تكلف منشآت تسهيل وتنقية الغاز الطبيعي المسال مليارات الدولارات) في سوق يُعتبر العرض فيها فائضاً حالياً، إلى جانب أسعار منخفضة وعوائد قليلة، في ظل دخول شركات ومشاريع جديدة (خصوصاً في الولايات المتحدة الأميركية) إلى السوق. ▲ قد تعيق إعانات دعم الغاز المحلي تطور السوق وتطور مصادر الطاقة المتجددة أيضاً. 	<ul style="list-style-type: none"> ● اعتماد طرق معينة لتحقيق الإيرادات من الغاز المصاحب (أي الغاز الموجود في خزان للهيدروكربونات إلى جانب النفط الخام) عوضاً عن إعادة ضخ الغاز أو حرقه. ● تطوير قدرات في مجال التكنولوجيات النظيفة التي تتقدم بالتيرة نفسها كالغاز (كإنتاج الهيدروجين أو الكهرباء من مصادر الطاقة المتجددة).
الشراكات والتوسع الدولي	<ul style="list-style-type: none"> ✓ انفتاح شركات النفط الوطنية على فكرة الدخول إلى مناطق جغرافية أو سلاسل قيمة تُعتبر خيرتها فيها محدودة. ✓ يمكن إقامة شراكات بناءً على العلاقات القائمة أساساً لتسهيل التعلم وتقاسم المخاطر. 	<ul style="list-style-type: none"> ▲ قد يؤدي انخراط شركات النفط الوطنية في مجالات جديدة وغير معتادة إلى استنزاف الموارد. 	<ul style="list-style-type: none"> ● إنشاء نموذج حوكمة مؤسسية قوي وإجراءات مبنية لاتخاذ القرارات في ما يتعلق باختيار الشركاء/المشاريع. ● الاستثمار في الدبلوماسية بين دولة وأخرى أو بين الدولة وشركات النفط الدولية بما يساعد على الاستفادة من النفوذ الجيوسياسي للبلد.

٢٢ يدور جدل كبير حول ما إذا كان الغاز "وقود عبور" إلى طاقة أنظف. فإشياء بنية تحتية للكهرباء تستخدم الغاز كوقود قد يؤدي إلى استمرار أنظمة الطاقة ذات الكثافة الكربونية وعرقله نمو مصادر الطاقة المتجددة في الدول التي تكون نسبة الاستخدام فيها منخفضة. للاطلاع على مناقشة حول المخاطر المرتبطة بأنظمة الكهرباء التي يهيمن عليها الغاز، انظر دافيد مانلي وتوماس سكورفيلد وآريون سلين، "Gas-to-Power Challenges Point to Expansion of Renewables"، معهد حوكمة الموارد الطبيعية، ٢٩ أيار/مايو ٢٠٢٠، [resourcegovernance.org/blog/gas-to-power-challenges-expansion-renewables-ghana-algeria](https://www.resourcegovernance.org/blog/gas-to-power-challenges-expansion-renewables-ghana-algeria).

٢٣ انظر بيث ميتشل، "Challenging the Core Oil and Gas Business"، شركة "كيه بي أم جي". <https://home.kpmg/uk/en/home/insights/2018/08/energy-transition-climate-change-next-step-for-oil-gas-and-petrochemicals.html>

د. تنوع الأنشطة في صناعات المصب

لطالما لجأت شركات النفط الدولية الكبيرة إلى التكامل الرأسي لحماية نفسها من مخاطر التنقل بين شرائح سلسلة القيمة من خلال بيع منتجات من شريحة إلى أخرى. وفي الماضي، انخرطت شركات النفط الوطنية في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا بشكل محدود في أنشطة صناعات المصب (باستثناء أرامكو السعودية) نظراً إلى تحقيقها أرباحاً كبيرة من صناعات المنبع. لكن في ظلّ الانتقال إلى مصادر الطاقة النظيفة، بدأ المسؤولون التنفيذيون في شركات النفط الوطنية في المنطقة يعتبرون أن تنوع الأنشطة والانخراط في صناعات المصب أمر أساسي لضمان منافذ في السوق لبيع منتجاتهم من صناعات المنبع. ويشكّل تكرير النفط الخام أحد المجالات الأساسية للتوسع نحو صناعات المصب. ويعتمد النجاح في مجال التكرير على فعالية العمليات مع هوامش ربح منخفضة، وقد يوفر للشركة منفذاً لبيع منتجاتها من صناعات المنبع، كما هي حال أرامكو السعودية التي تبيع حوالي ثلث نبتها الخام لمحطات التكرير التابعة لها.^{٢٤}

وتشكّل البتروكيماويات مجال التركيز الرئيسي الثاني، وقد خصصت شركات النفط الوطنية في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا موارد هائلة لهذا المجال الذي يربح أن ينمو إلى حد كبير بالقيمة المطلقة وأيضاً كحصة من سوق البترول. لقد شكّل اللقيم البتروكيماوي ١٣ في المئة من الطلب على النفط في العام ٢٠١٨، وتتوقع شركة "وود ماكنزي" أن ترتفع هذه النسبة إلى ٢٠ في المئة بحلول العام ٢٠٣٥، فالشركات تعتبر البتروكيماويات وسيلة للتعويض عن الخسائر المحتملة في مجالات أخرى والمرتبطة بتراجع الطلب على الخام.

ولا ينجح التكامل الرأسي في أنشطة المصب إلا في شركات النفط الوطنية التي يمكنها الوصول بشكل آمن إلى كميات كافية من اللقيم الفعال من حيث التكلفة لتحقيق النمو والحفاظ على تنافسيتها. وكما هي الحال في استراتيجيات كثيرة أخرى مذكورة في هذا التقرير، تتمتع بعض شركات النفط الوطنية مثل أرامكو السعودية وقطر للبترول بميزات خاصة. فالإنفاق على التكامل في أنشطة المصب قد يكون محفوفاً بالمخاطر بالنسبة إلى بعض شركات النفط الوطنية مثل سوناطراك التي لديها سوق محلية محدودة أو مخاوف بشأن حجم الاحتياطيات ودرجة اليقين المتعلقة باستخراجها من الأرض. وقد يؤدي الاستثمار في مشروع محلي كبير من دون وصول آمن إلى اللقيم إلى فشل المشروع وتكبّد تكاليف كبيرة. وتُعتبر مصانع التكرير والبتروكيماويات استثمارات تتطلب رؤوس أموال طائلة تصل قيمتها إلى مليارات الدولارات وفترة طويلة لاسترجاع رؤوس الأموال. ومن المحتمل جداً الإفراط في الاستثمار في القطاع بما أن جميع شركات النفط الدولية والوطنية وشركات الكيماويات الكبيرة تسعى إلى النمو. وتواجه سوناطراك هذا الخطر في ظلّ سعيها إلى إنشاء ثلاث وحدات تكرير جديدة في الجزائر تبلغ القدرة الإنتاجية لكلّ منها ٥ ملايين برميل يومياً. وقد يؤدي الإنفاق على هذه المشاريع إلى خسائر في حال كانت الاحتياطيات غير كافية أو مكلفة للغاية.

٢٤ أرامكو السعودية، نشرة إصدار شركة الزيت العربية السعودية (أرامكو السعودية)، www.aramco.com/-/media/images/investors/saudi-aramco-prospectus-en.pdf

٢٥ "Over \$200B to be Invested in U.S. Petrochemicals Industry"، مجلة *Business & Industry Connection*، ٣ حزيران/يونيو ٢٠١٩، www.bicmagazine.com/industry/refining-petchem/over-200b-to-be-invested-in-us-petrochemicals-industry/#:~:text=%22In%20capital%20expenditure%20terms%2C%20The%20Future%20of%20ethane%2C%20propane%20and%20butane.%22، وكالة الطاقة الدولية، www.iea.org/reports/the-future-of-petrochemicals، تشرين الأول/أكتوبر ٢٠١٨.

الجدول ٦. تنوع الأنشطة في صناعات المصنوب: الإجراءات التكتيكية والانعكاسات.

الإجراء التكتيكي	الشروط المسبقة للنجاح	المخاطر	أساليب الحد من المخاطر
الاستثمار في التكرير	<ul style="list-style-type: none"> ✓ خيار مجد لشركات النفط الوطنية القادرة على توسيع قاعدة أصولها وتنويعها. ✓ الوصول الآمن إلى لقيم فعال من حيث التكلفة ضروري للحفاظ على القدرة التنافسية. 	<ul style="list-style-type: none"> ▲ تتطلب محطات التكرير تكاليف مرتفعة ورؤوس أموال كبيرة وقد تؤدي إلى أصول جانحة إذا لم يكن البلد في موقع جيد ومناسب. ▲ إذا كان التكرير موجهاً نحو الاستهلاك المحلي، فقد يعزز الاقتصاد السياسي الذي يعيق نمو مصادر الطاقة المتجددة. 	<ul style="list-style-type: none"> ● تتطوي محطات التكرير الجديدة على مخاطر كبيرة بالنسبة إلى شركات النفط الوطنية التي تملك رؤوس أموال محدودة أو احتياطات غير مؤكدة.
الاستثمار في البتروكيماويات	<ul style="list-style-type: none"> ✓ تتطلب الكيماويات السلعية توفر لقيم تنافسي على المستوى العالمي. ✓ تتطلب الكيماويات المتقدمة أنشطة بحث وتطوير وفرق مبيعات متخصصة وفنية وشراكات لإطلاق منتجات جديدة. 	<ul style="list-style-type: none"> ▲ تطرح كثافة رأس المال وتزايد التنافسية في مجال البتروكيماويات مخاطر بالنسبة إلى شركات النفط الوطنية الأقل تنافسية. 	<ul style="list-style-type: none"> ● يتعين على شركات النفط الوطنية التي لا تملك كميات كبيرة من اللقيم تفادي الاستثمارات الضخمة. ● يتعين على شركات النفط الوطنية التي تملك كميات كبيرة من اللقيم الاستثمار في شراكات أو صفقات اندماج واستحواذ من أجل تحقيق وفورات في الحجم.

III. الانعكاسات على السياسات والحوكمة ومسؤولية شركات النفط الوطنية تجاه المواطنين

لا تستطيع دول الشرق الأوسط وشمال أفريقيا الاعتماد ببساطة على نهج الوضع الراهن لإدارة القطاع أو شركات النفط الوطنية. فهي معرضة لخطر تراجع الأرباح على المدى البعيد واستمرار النظم المالية المبنية على التدفقات المالية الكبيرة من شركات النفط الوطنية إلى الحكومات. ولذلك، تبحث الدول كافة عن سبل لتعديل استراتيجيات شركاتها ورفع مستوى الفعالية.

وتتأثر شركات النفط الوطنية بهذا الواقع بدرجات متفاوتة. فالشركات التي لا تملك احتياطات متوفرة ومنخفضة التكلفة فلما تلجأ إلى استراتيجيات المرونة والتكيف التي تعتمد على الشركات العملاقة مثل أرامكو السعودية أو قطر للبترول. وبالتالي، تجد الشركات من المستوى المتوسط نفسها في موقف لا تحسد عليه، مثل سوناطراك وشركات النفط الوطنية الناشئة كالمؤسسة التونسية للأنشطة البترولية.

ولا يمكن أن تقع مسؤولية مواجهة هذه التحديات على شركة النفط الوطنية نفسها، بل يتطلب الأمر تدقيقاً عاماً ومشاركاً في دور الشركة - وقطاع النفط والغاز - في مستقبل الاقتصاد وفي قدرة البلد على تحمل مختلف أنواع المخاطر.^{٢٦} وفي ما يلي أربع توصيات للمواطنين والحكومات وشركات النفط الوطنية (تركز بشكل أساسي على شركات النفط الوطنية ذات المحافظ الاستثمارية الأكثر غموضاً):

أ. يجب أن تركز الحكومات وشركات النفط الوطنية على الشفافية والتواصل مع الجمهور وصياغة رسائل وطنية مشتركة عن الانتقال إلى مصادر الطاقة النظيفة.

تعتبر شركات النفط الوطنية في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا أقل شفافية من نظيراتها في كل المناطق الأخرى تقريباً، كما أن الآليات المساءلة والشفافية في الشركات "ضعيفة" بحسب مؤشر حوكمة الموارد^{٢٧} فعشرة من أصل ١٦ شركة نفط وطنية في المنطقة لم تنتشر معلومات كافية تتيح لمعهد حوكمة الموارد الطبيعية تسكين أهم

٢٦ للاطلاع على مناقشة حول أهمية تخلي اقتصادات الشرق الأوسط وشمال أفريقيا عن تركيزها الضيق على "التنوع" وسعيها إلى "تحول" أكثر شمولية، انظر رباح أرزقي، "Finance & Development 54:4"، كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٧. ٢٧ معهد حوكمة الموارد الطبيعية، مؤشر حوكمة الموارد 2017، <https://resourcegovernanceindex.org/>، "At 44/100".

"MENA's SOEs' average score ranks second to last after Sub-Saharan Africa

المؤشرات الاقتصادية في قاعدة بياناتها الخاصة بشركات النفط الوطنية. ويؤثر مستوى الشفافية المنخفض على قدرة شركات النفط الوطنية على العمل بالتوصيات المذكورة في هذا التقرير. ويشدد الباحثون والمنظمات الدولية الرائدة مراراً وتكراراً على أن أنظمة الإبلاغ القوية هي من أهم الأدوات لتعزيز الحوافز الإدارية وبالتالي تحسين الكفاءة التشغيلية.^{٢٨} ويشدد الشركاء الدوليون الذين تحتاج إليهم شركات النفط الوطنية للوصول إلى التمويل اللازم وتقاسم المخاطر وتطوير قدرات جديدة على ضرورة اعتماد نهج أكثر متانة للإفصاح عن المعلومات. وقد دفعت هذه الضغوطات المسؤولين التنفيذيين في أرامكو السعودية وقطر للبترول إلى رفع مستوى الشفافية بشكل ملحوظ في السنوات القليلة الماضية.^{٢٩}

ويجب أن تتواصل شركات النفط الوطنية ومساهموها الحكوميون بشكل مكثف مع القطاع الخاص والهيئات التجارية والنقابات ومجموعات المناصرة والجهات غير الحكومية لتوضح أن قطاع النفط والغاز قطاع متلائم وأن التغيير آتٍ ولكن بوتيرة مجهولة.

واليوم، يكتسب التواصل الواضح بين شركات النفط الوطنية ووزارات الطاقة والمالية من جهة والجمهور من جهة أخرى أهمية أكثر من ذي قبل نظراً إلى الغموض الذي يلف عملية الانتقال إلى مصادر الطاقة النظيفة. ويتعين على المسؤولين التنفيذيين في شركات النفط الوطنية والمسؤولين الحكوميين دراسة المفاضلات بين الخيارات الاستراتيجية المختلفة بعناية من أجل ضمان القدرة على التكيف مع أي انخفاض محتمل في الهيدروكربونات قد يهدد الاستقرار والازدهار على المدى البعيد. ويجدر ببعض الحكومات في المنطقة إعلام المواطنين بأن مصدر ازدهارهم التاريخي ينضب. ويجب أن تتواصل شركات النفط الوطنية ومساهموها الحكوميون بشكل مكثف مع القطاع الخاص والهيئات التجارية والنقابات ومجموعات المناصرة والجهات غير الحكومية لتوضح أن قطاع النفط والغاز قطاع متلائم وأن التغيير آتٍ ولكن بوتيرة مجهولة. فهذا التواصل قد يؤدي إلى حوار صريح ونقاش واقعي حول مبررات التغييرات والمسار الجديد الذي ينبغي أن تسلكه شركات النفط الوطنية والبلاد. وقد تحصل اضطرابات اجتماعية في الدول التي تشكل فيها بعض شرائح المجتمع بالطريقة التي تتعامل فيها الحكومة مع هذا المستقبل الغامض.

ب. يجب أن تجري الحكومات وشركات النفط الوطنية تحليلاً دقيقاً للمخاطر المتعلقة بقرارات تخصيص رؤوس الأموال.

مع السعي إلى الانتقال إلى مصادر الطاقة النظيفة، أصبحت النماذج وخرائط الطرق السابقة أقل ملاءمة. فالجزائر، مثلاً، بحاجة ماسة إلى استبدال الاحتياطات المتناقصة إذا أرادت الحفاظ على حجم الإيرادات المالية التي لطالما اعتمدت عليها النفقات العامة. لكن اكتشاف احتياطات بكلفة استخراج منخفضة أمر صعب والمشاريع المحتملة في صناعات المصب مكلفة. وبغية اتخاذ قرارات بشأن ما ينبغي أن تقوم به سوناطراك - أي الاستثمار بكثافة في اكتشافات جديدة أو نقل المخاطر (والمكاسب المحتملة) إلى الشركاء من القطاع الخاص أو التركيز بشكل أكبر على خفض حجم الأصول القائمة - يتعين على الحكومة الجزائرية تقييم أولويات البلاد والاستخدامات المثلى للتمويل العام والقدرة على تحمّل أنواع المخاطر المختلفة.

ويتوجب على الحكومات حشد مجموعات عمل لتحديد المسائل العالقة وتشخيصها، بما في ذلك:

- اكتشاف محفظة شركة النفط الوطنية، والمخاطر المرتبطة بالإففاق على المشاريع مرتفعة التكلفة التي قد لا تدرّ عوائد مالية في حال انخفضت أسعار النفط والغاز بشكل ملحوظ
- الالتزامات المعروفة والمحتملة المرتبطة بالأصول الثابتة الضعيفة (المصافي، أنابيب النفط) ووقف التشغيل
- كثافة الكربون المتوقعة من الأصول غير المتطورة في محفظة شركة النفط الوطنية - من عملية الاستخراج وأيضاً من حرق الموارد - والتي قد تؤثر على فرص الشركة في إقامة شراكات مع شركات النفط الدولية التي تخضع لضغوطات لتثبيت انخفاض الانبعاثات الناجمة عن أنشطتها الإنتاجية

٢٨ منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، المبادئ التوجيهية الخاصة بحوكمة الشركات المملوكة للدولة، ٢٠١٥، ٢٤-٢٥.

٢٩ في إطار سعي معهد حوكمة الموارد الطبيعية إلى تطبيق مؤشر حوكمة الموارد ونشره في المنطقة، أعربت شركات نفط وطنية عن اهتمامها بمعرفة المزيد عن الممارسات الدولية الفضلى في مجال شفافية شركات النفط الوطنية، رغبةً منها في تحسين ممارساتها. انظر، مثلاً، قطر للبترول، التقرير السنوي ٢٠١٨، ١٥-١٦، qp.com.qa/en/MediaCentre/Lists/QPPublications/Attachments/5/QP%20Annual%20Review%202018%20-%20English.pdf.

- أهداف البلاد المتعلقة بالطاقة، بما في ذلك الطاقة المتجددة، وأثر سياسة النفط والغاز على تحقيق هذه الأهداف
- المسار المالي للاقتصاد المحلي والميزانية الحكومية، ووسائل الحماية المتوفرة كاحتياطات العملات الأجنبية وصناديق الثروة السيادية
- العوائق الهيكلية التي تقف في وجه التنوع الاقتصادي والتوظيف بسبب نموذج تطوير الهيدروكربونات السائد ودور شركة النفط الوطنية

ج. عندما تكون أسعار التعادل المالي غير مستدامة، ينبغي أن تعيد الحكومات النظر في دور شركة النفط الوطنية والافتراضات القديمة المتعلقة بالنفقات العامة.

قد تدرس السلطات في الدول المعرضة إلى حد كبير لفشل المشاريع إمكانية رفع الالتزامات المالية لشركات النفط الوطنية إلى الدولة لتسريع عملية تحويل النفط إلى إيرادات مالية.

إن أسعار النفط الضرورية لتحقيق التوازن في ميزانيات الكثير من دول الشرق الأوسط وشمال أفريقيا في ظل الافتراضات الحالية المتعلقة بالنفقات العامة غير واقعية في معظم السيناريوهات طويلة الأجل. وينبغي أن يكون تخفيض افتراضات الأسعار الذي قامت بها مؤخراً شركات النفط الدولية بمثابة نداء صحو لشركات النفط الوطنية وحكوماتها. فمن جهة، يتطلب اعتماد نهج أكثر استدامة أن تقوم وزارات المالية أو الهيئات الأخرى التي تتمتع بمسؤوليات شاملة في الإدارة الاقتصادية بالتحقيق في القواعد التي تحكم حجم الإيرادات التي تحوّلها شركات النفط الوطنية إلى الدولة. وفي العام ٢٠١٨، قامت شركة النفط الوطنية الوسيطة (أي الواقعة في الوسط) في قاعدة بيانات شركات النفط الوطنية بتحويل ٢٢ في المئة من إيراداتها الإجمالية للدولة من خلال الضرائب وحصص الأرباح وتحويلات مالية أخرى فيما أنفقت البقية على العمليات والاستثمارات الرأسمالية. وتراوحت تحويلات شركات النفط الوطنية الخمسة في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا التي توفرت بيانات عنها بين ٣١ في المئة من الإيرادات الإجمالية (سوناطراك) و٥٣ في المئة (مؤسسة البترول الكويتية).^{٣٠} ومع تراجع توقعات النفط والغاز على المدى البعيد، قد تدرس السلطات في الدول المعرضة إلى حد كبير لفشل المشاريع إمكانية رفع الالتزامات المالية لشركات النفط الوطنية إلى الدولة لتسريع عملية تحويل النفط إلى إيرادات مالية تستطيع الدولة إنفاقها في قطاعات أخرى بهدف تحقيق التنوع الاقتصادي.^{٣١}

وقد تعيد بعض حكومات الشرق الأوسط وشمال أفريقيا النظر في العلاقة بين شركات النفط الوطنية والمستثمرين والشركاء من القطاع الخاص. وقد تسعى السلطات إلى توسيع دور شركات النفط الدولية في الاستكشاف والتطوير بغية توليد استثمارات في المستقبل من دون زيادة انكشاف شركات النفط الوطنية للمخاطر. وقد تلجأ الحكومات حتى إلى بيع بعض أسهم شركات النفط الوطنية بأسعار مخفضة وتحويل هذه الأصول إلى نقود حكومية. ويستتبع هذا النوع من القرارات مفاضلات معينة، لكن غموض سوق النفط يتطلب أن تقيم الحكومات بشكل جدي احتمال أن تواجه شركات النفط الوطنية أسعار تعادل غير مستدامة.

لكن الجانب الآخر من الميزانية العمومية هو أكثر أهمية بعد، ويتعين على الحكومات أيضاً دراسة أنماط النفقات العامة، ما قد يتطلب إجراء مناقشات صريحة حول العقد الاجتماعي السائد بين المواطن والدولة الذي لطالما كانت الإيرادات الهيدروكربونية ضماناً له. ويمكن أن تؤدي إعانات استهلاك الوقود الأحفوري دوراً غير مستدام وأن تكلف الحكومات مبالغ طائلة وتؤدي إلى زيادة استهلاك الوقود الذي كان بالإمكان تصديره لجني الأرباح وإلى إلحاق الضرر بتنافسية الطاقة المتجددة.³²

^{٣٠} معهد حوكمة الموارد الطبيعية، قاعدة بيانات شركات النفط الوطنية، أيار/مايو ٢٠٢٠. الشركات الخمسة في منطقة الشرق الأوسط وأفريقيا هي سوناطراك (التي حوّلت ٣١ في المئة من إيراداتها الإجمالية إلى الدولة في العام ٢٠١٨) والمؤسسة التونسية للأنشطة البترولية (٣٢ في المئة) وقطر للبترول (٤٠ في المئة) وأرامكو السعودية (٤٦ في المئة) ومؤسسة البترول الكويتية (٥٣ في المئة).
^{٣١} للاطلاع على مناقشة أكثر تفصيلاً حول حسنات وسيئات النهج الضريبية المختلفة المطبقة على شركات النفط الوطنية، انظر دايفيد مانلي وبتريك هيلر، Risky Bet: National Oil Companies in the Energy Transition (معهد حوكمة الموارد الطبيعية، ٢٠٢١)، [الرابط]..

^{٣٢} بحسب تقديرات صندوق النقد الدولي في تقرير صادر عنه في العام ٢٠١٤، تمثل إعانات الطاقة في دول الشرق الأوسط وشمال أفريقيا حوالي نصف إعانات الطاقة العالمية، أي ما يساوي ٨ في المئة من الناتج المحلي الإجمالي الإقليمي و٢٢ في المئة من الإيرادات الحكومية. صندوق النقد الدولي، Energy Subsidies in the Middle East and North Africa: Lessons for Reform، أيار/مارس ٢٠١٤.

د. مع تقلص هوامش الأرباح في القطاع، تكتسب الفعالية والنزاهة أهمية أكثر من أي وقت مضى بالنسبة إلى شركات النفط الوطنية في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا.

واجهت شركات نفط وطنية كثيرة صعوبات على صعيد الفعالية التجارية لأن حكوماتها تطلب منها تادية مجموعة من الوظائف غير التجارية ولأنها أيضاً تفتقر إلى ضغوطات السوق التي تحفزها على تقديم أداء تجاري قوي.^{٣٣} وقد تورطت شركات النفط الوطنية أيضاً في بعض فضائح الفساد الكبيرة في العالم. ودائماً ما تكون هذه التحديات مكلفة بالنسبة إلى عامة الناس، لكنها تمرّ مرور الكرام خلال أوقات الذروة، ويمكن أن تساعد الأسعار المرتفعة (وبالتالي الإيرادات) الحكومات على التكتّم عن أيّ هدر للموارد العامة. وفي ظلّ تعرض قطاع النفط والغاز للصدمة بسبب جائحة كورونا وتوقّع انخفاض الإيرادات في المستقبل وزيادة الغموض بشأنها، لا يمكن أن تبقى حكومات الشرق الأوسط وشمال أفريقيا متساهلة مع الهدر وعدم الفعالية.

وبغية إدارة هذا التحدي، لا بدّ من توفر أدوات مهمة تشمل نموذجاً متيناً للحوكمة وآلية إبلاغ قوية، ومهام محددة بوضوح، ومجالس مستقلة وذات مؤهلات عالية، وإدارة قوية مسؤولة عن قياس الأداء مقارنةً بمقاييس معيارية واضحة. ومع تقدّم عملية الانتقال إلى مصادر الطاقة النظيفة وتعرض شركات النفط الوطنية لظروف غير معتادة، تبرز أولويات جديدة ومختلفة. وستبقى شركات النفط الوطنية مكلفة بمهام عامة أوسع نطاقاً من مهام شركات النفط الدولية، وستؤدي حتماً دوراً مهماً في خطط دول الشرق الأوسط وشمال أفريقيا الهادفة إلى التعامل مع عملية الانتقال إلى مصادر الطاقة النظيفة. ولذلك، من الضروري أن يقوم أصحاب العلاقة الحكوميون بتحديد أهداف واضحة لهذه الشركات وقياس المفاضلات بأكثر دقة ممكنة وبالتشديد على اعتماد أعلى معايير النزاهة في تنفيذ الاستراتيجية.

^{٣٣} ستايسي ل. إيلر وبيتر ر. هارتلي وكينيث ب. ميدلوك III، "Empirical Evidence on the Operational Efficiency of National Oil Companies: Does Ownership Matter?"، *Empirical Economics* 40 (٢٠١٠)؛ كريستيان وولف، "The Performance and Efficiency of State Oil versus Private Oil: On Measuring the Performance of National Oil Companies—Program on Energy and"، *Energy Policy* 37(2009): 2642 – 52. ناديا فيكتور، *Sustainable Development Working Paper 64* (برنامج جامعة ستانفورد حول الطاقة والتنمية المستدامة، ٢٠٠٧).

نبذة عن معدّي التقرير

لوري هايتيان هي مديرة منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا في معهد حوكمة الموارد الطبيعية. باتريك هيلر هو مستشار لدى معهد حوكمة الموارد الطبيعية وزميل زائر رفيع المستوى في مركز القانون والطاقة والبيئة التابع لكلية "يو سي بيركلي" للقانون. دافيد مانلي هو محلل اقتصادي كبير في معهد حوكمة الموارد الطبيعية. بن بوتنر هو مؤسس شركة "سيكوينس إنرجي" المحدودة (Sequence Energy, Ltd.) ومديرها العام.

يودّ معدّو التقرير توجيه الشكر إلى كارول نخلة وعلي الصفّار وأرون ساين للملاحظات التي قدّموها حول مسودة سابقة لهذا الموجز، وإلى كلّ من خصّص جزءاً من وقته لإجراء مقابلات لأغراض البحث.