

دور الشراكة الأجنبية في تنمية القدرات الطاقوية لمؤسسة سوناطراك

أ. د بن بوزيان محمد¹

أ. بن مسعود محمد²

ملخص:

تبحث هذه الورقة في الدور الذي يمكن أن تلعبه الشراكة الأجنبية في تنمية القدرات الطاقوية لمؤسسة سوناطراك، كون هذه الإستراتيجية من بين أحسن طرق الاستثمار الأجنبي المباشر، ومن بين أهم قنوات نقل التكنولوجيا والخبرات والأساليب الإدارية الحديثة. ويعد القانون الخاص بالمحروقات والتعديلات التي أجريت عليه من بين أهم الأسباب التي أدت توفير المناخ المناسب لإبرام عدد كبير من عقود الشراكة بين مؤسسة سوناطراك والعديد من الشركات النفطية العالمية، وهو ما انعكس إيجاباً على مؤسسة سوناطراك فتحسن أداؤها في مختلف النشاطات المتعلقة بالمحروقات وتوسعت أنشطتها لتتعدى التراب الوطني إلى خارج الوطن، وأصبحت تحتل مراتب متقدمة على المستوى العالمي في مجال المحروقات.

Abstract:

This paper examines the role that can be played by the foreign partnership in the development of the energetic capacity of Sonatrach Corporation. In fact, this strategy is considered as the best method of foreign direct investment and the most important channel of technology transfer, expertise and modern management techniques. Moreover, the law of Hydrocarbons and the amendments related to it provided the appropriate atmosphere for the conclusion of a large number of contracts between Sonatrach Corporation and several international oil companies. This situation had positive reflects on Sonatrach Corporation through the improvement of its performance in various activities and the expansion of its activities beyond the national territory which permits this corporation to occupy high ranks on the global level in the hydrocarbons field.

E-mail: mbenbouziane@yahoo.fr

¹ - أستاذ التعليم العالي جامعة أويكر بلقايد، تلمسان.

E-mail: mbenmessaoud2008@yahoo.fr

² - أستاذ مساعد "أ"، جامعة أدرار.

مقدمة:

تأكدت أهمية الاستثمارات الأجنبية المباشرة في الاقتصاد العالمي - وللدول النامية خاصة - كأحد المصادر الداعمة للتنمية وتوفير موارد مالية مكملة للادخار الوطني والمساهمة في نقل التكنولوجيا والأساليب الإدارية الحديثة، وهو ما تجسد في توجهات أغلب الدول لإبرام عقود شراكة مناسبة لتطوير قدراتها الذاتية وتغيير البنية الهيكلية لاقتصادها وتأهيل مؤسساتها وأفرادها.

وفي هذا السياق تسعى الجزائر كغيرها من الدول النامية للبحث عن التقنيات والأساليب الإدارية الحديثة، وذلك للنهوض بالاقتصاد الوطني وتطوير قدرات المؤسسات الجزائرية وتأهيل مواردها البشرية. ومن أهم المؤسسات التي تسعى الجزائر لتطويرها والرفع من مستويات تسييرها وإنتاجها مؤسسة سوناطراك، حيث سنحاول معرفة الدور الذي لعبته الشراكة الأجنبية في تطوير القدرات الطاقوية لهذه المؤسسة من خلال الإجابة على الإشكالية التالية:

ما مدى مساهمة الشراكة الأجنبية في تنمية القدرات الطاقوية لمؤسسة

سوناطراك؟

ومن أجل معالجة هذه الإشكالية تم تقسيم هذا البحث إلى النقاط التالية:

أولاً: الإطار النظري للشراكة الأجنبية.

ثانياً: الشراكة كخيار استراتيجي في قطاع المحروقات.

ثالثاً: القدرات الطاقوية لمؤسسة سوناطراك في ظل تبني إستراتيجية الشراكة.

أولاً : الإطار النظري للشراكة الأجنبية:

يستخدم مصطلح الشراكة في العديد من المجالات، فيطلق على الشراكة الاجتماعية وعلى الشراكة الأوروبية متوسطة، والشراكة الاقتصادية...، فالمعنى يتضح ويتحدد ويتأثر بالإضافة التي تلي هذا المصطلح، إلا أن المفهوم المهم بالنسبة لنا هو الشراكة المتعاقد عليها بين المؤسسات الاقتصادية.

1. مفهوم الشراكة الأجنبية وخصائصها:

لتحديد مفهوم الشراكة الأجنبية يمكن تقديم مجموعة من التعاريف والخصائص على النحو التالي:

أ تعريف الشراكة الأجنبية:

لقد تعددت التعاريف الخاصة بالشراكة، وسنعرض جملة منها لاستيعاب المفاهيم العامة للشراكة الأجنبية كآآتي:

- تعرف الشراكة بأنها: " ذلك الكيان الذهني القائم بين الشركات، والمبني على علاقات مميزة، عمادها البحث المشترك في المدى المتوسط والطويل والموجه إلى خلق وتوسيع المتطلبات الضرورية"¹.
- وتعرف بأنها: "اتفاقية تعاون طويلة أو متوسطة المدى بين مؤسستين أو أكثر مستقلة قانونياً، متنافسة أو غير متنافسة (احتمال تنافسها مستقبلاً) والتي تنوي جلب أرباح مشتركة من خلال مشروع مشترك"².
- وهي: "عبارة عن اتفاق بين بلدين أو أكثر بهدف إنشاء مشروع أو مشروعات في القطاعات الصناعية والزراعية والخدمات على المستوى الفردي أو على

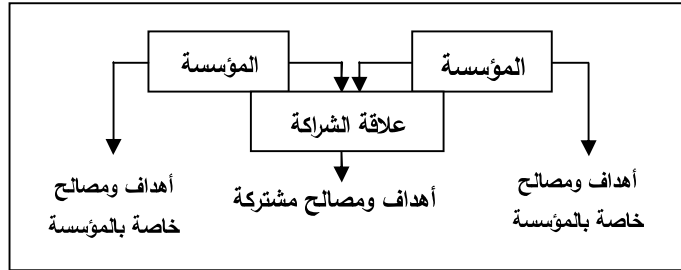
¹ - معين أمين السيد، مفهوم الشراكة- آلياتها وأنماطها-، الملتقى الاقتصادي الثامن حول الجزائر والشراكة الاقتصادية الأجنبية، نادي الدراسات الاقتصادية، معهد العلوم الاقتصادية بالخرربة، يومي: 09 و10 ماي 1999، ص 06.

² - Boualem Aliouat, *Les stratégies de coopération Industrielle*, Ed Economica, Paris, 1996, P14.

المستوى الحكومي من أجل خلق وإنتاج سلع وخدمات للتسويق المحلي والتصدير بشرط أن تقدم الأطراف المشاركة مساهمتها بعناصر الإنتاج كالعامل والمواد الأولية ورأس المال والتكنولوجيا والخبرة البشرية...¹.

ومن جملة التعاريف السابقة يمكن استنتاج التعريف التالي للشراكة الأجنبية: "هي عبارة عن نموذج من علاقات التقارب والتعاون بين المؤسسات الاقتصادية، في شكل عقد قانوني يعبر فيه الشركاء عن توحيد الجهود والطاقت لخدمة أهداف مشتركة، تعجز الأطراف عن تحقيقها مستقلة أولا تحققها بالشكل المخطط له على الأقل، ويولد عقد الشراكة التزامات وحقوقا متبادلة حيث يحتفظ كل طرف باستقلاله الإستراتيجي فيما عدا عقد الشراكة هذا العمل المشترك يكون مبنيا على روح التعاون والثقة التي تمكن من تحقيق الأهداف في الأجل المحددة" ولتوضيح علاقة الشراكة يمكن الاستعانة بالشكل التالي:

شكل رقم: 01: علاقة الشراكة



Source: B.Garrette et P.Dussauge, *Les stratégies d'alliance*, Ed d'organisation, 1995, Paris. P25.

¹ - عبد اللطيف بلغرسة، رضا جاوحدو، تداعيات المشروع الأورومتوسطي على الاستثمار في الوطن العربي من خلال التجربة الجزائرية - مقارنة المخطط بالمحقق-، المؤتمر العلمي الثاني، سبل تنشيط الاستثمارات في الاقتصاديات الانتقالية إشارة خاصة لحالة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سكيكدة، أيام 15/14 مارس 2004، ص 5.

ب - خصائص الشراكة الأجنبية

تتميز الشراكة الأجنبية بجملة من الخصائص تميّزها عن مثيلاتها من المشاريع الاستثمارية الأجنبية الأخرى المملوكة بالكامل، ومن بين أهم الخصائص نذكر ما يلي:¹

■ ثنائية أو تعدد مراكز القرار:

سواء كان المشروع المشترك يربط طرفين أو أكثر، فإنه سيبقى مستقلا استراتيجيا، وكون هذا الأخير في حاجة إلى التأقلم مع البيئة الخارجية، فإنه يحتاج إلى الحصول على قرارات سليمة، وهنا تظهر ميزة تعدد مراكز القرار، فبالرغم من العقد الذي يربط الأطراف المتعاقدة فإنها تحافظ في الوقت نفسه على تعدد مراكز القرار، والتي تدخل في الاختيارات والقرارات، مما يعطي هذا المشروع طابعا أكثر تعقيدا في التسيير يختلف عن التسيير الكلاسيكي للمشروعات ذات مركز القرار الواحد.

■ استمرار المفاوضات بين الأطراف:

يتم التركيز على رضا الأطراف المتعاقدة في الشراكة من خلال التفاوض المستمر، لأن عدم الاتفاق قد يؤدي إلى فشلها، حيث يكون من الضروري توفير الإطار العام الذي يجسد الأفكار والأهداف ضمن الشراكة والمبني على أساس التفاوض عند اتخاذ أي قرار، دون العودة إلى المركزية الخانقة، وليس المقصود بالمفاوضات عند التكلم عنها كميزة، بتلك التي تحدّد استفادة كل طرف من المشروع مستقبلا أو التي تحدد شكله، وإنما سعي الأطراف المتشاركة إلى التفاهم والاتصال بغية تبديد مخاطر البيئة المحيطة وذلك من خلال استمرار

¹ - سمير بن دريسو، الشراكة الأجنبية كخيار استراتيجي للمؤسسة الجزائرية - دراسة حالة: إستراتيجية الشراكة لدى مجمع صيدال - مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2001، ص ص 16-17.

التفاوض للحصول على القرار الصائب الذي يخدم الجميع، ويحقق الأهداف الإستراتيجية لهذا المشروع.

■ عدم الاستقرار:

تعتبر الشراكة شكلا من أشكال التقارب والتعاون بين الأطراف المشتركة، وتعرضها لعدم الاستقرار يكون نتيجة لعدم استقرار أهداف ومصالح هذه الأطراف، هذا ما أثبتته العديد من الدراسات الإحصائية منها:

■ دراسة (H.R Horrigan) والتي أثبتت بعد دراسة 880 حالة شراكة أن (40%) منها فقط تتجاوز مدتها 04 سنوات، وأقل من (15%) فقط تستمر أكثر من 10 سنوات.

■ دراسة (Bleek.j) والتي ذكرت أن أكثر من (50%) من المشروعات تختفي بعد أقل من 05 سنوات، وأن ثلاثة أرباع الاختفاءات، تعني حصول أحد الأطراف على المشروع المشترك.

وعليه يمكن أن تكون الشراكة مرحلة وسيطة فقط، من أجل التخلي عن نشاط معين والانتقال إلى نشاط مغاير، وبالتالي تصبح ضرورة المواصله في المشروع المشترك عديمة الجدوى، وتصبح هناك ضرورة للعودة إلى الاستقلالية من خلال الانفصال أو الخروج بانتظام.

■ المصالح المتضاربة:

إن استقلالية الأطراف المتشاركة، وسعيها المستمر نحو المحافظة على أهدافها ومصالحها الخاصة، والتي قد يختلف ترتيبها من مشروع لآخر، تجعل المشروع الجديد عرضة لتضارب المصالح والأهداف التي يسعى كل طرف إلى تحقيقها والتي غالبا ما تكون خفية - خاصة تلك التي تمتاز بالتخطيط الاستراتيجي طويل المدى-، مثل هذه الوضعية في الحقيقة ممكنة الوقوع، ففي عقود الشراكة التي يكون أحد أطرافها موردا للمشروع المشترك مثلا، يحدث

صراع بين أهداف ومصالح هذا الأخير والذي يسعى إلى رفع هامش فائدته، وأهداف ومصالح المشروع الذي يسعى إلى خفض تكلفة الشراء والتحكم فيها، ولنتصور مثلا وجود عدة أطراف تمارس هذه الطريقة مع مشروع مشترك يجمعها، فإن هذا الأخير سيتحول إلى كارثة مالية، إضافة إلى كل هذا نجد طابع عدم الاستقرار الذي يسود مصالح الأطراف حيث أن مصالحها في أول العقد يمكن أن تتغير في وسط مدته الأمر الذي يزيد من احتمال تضارب المصالح.

2. أنواع الشراكة الأجنبية:

يمكن تصنيفها حسب قطاعات وميادين النشاط إلى:

أ - الشراكة الصناعية:

تبرز ضرورة إقامة ما يعرف بالتعاون الفني انطلاقا من ضخامة التكاليف المخصصة للمشاريع الصناعية من جهة، وكذا ما تتطلبه من تكنولوجيا عالية من جهة أخرى، وفي هذا الإطار تلجأ بعض الشركات العالمية إلى التقارب وإنشاء فرق أو جماعات متخصصة في المشاريع التكنولوجية والصناعية المتطورة¹، ويمكن أن نحصر الدوافع الرئيسية لهذا الشكل من الاتفاقيات في النقاط التالية:²

- عوامل تقنية (تطور التكنولوجيا، الإبداع)؛
- عوامل اقتصادية (آثار الحجم، تكاليف البحث والتطوير....)؛
- عوامل تجارية (تضافر وتداخل الاحتياجات وتفصيلات المستهلكين تقوية شبكات التوزيع....الخ)؛

¹ - معين أمين السيد، مرجع سابق، ص 06.

² - B.Aliouat, Op – Cit, P15.

■ عوامل سياسية (التحفيزات الحكومية والإقليمية، الاتفاقيات السياسية....).

كما أن هناك عدة أوجه لاتفاقيات الشراكة في المجال الصناعي أهمها:

- اتفاقيات التخصص والصنع.
- اتفاقات المقاوله الباطنية.
- عقد شراء بالمبادلة (المقابل).

ب - الشراكة التجارية:

للشراكة في الميدان التجاري دور ديناميكي وفعال، في مجال نشاطات بيع وشراء المنتجات داخل الأسواق المحلية أو الدولية، وتتمثل هذه الصيغة في التعاون المشترك بين مؤسستين أو أكثر تعاني المؤسسة الأصل من ضعف في تسيير نشاطها التجاري وبالتالي تلجأ للشراكة لترويج جزء من منتجاتها في السوق المحلية أو الخارجية، وفتح شبكات جديدة للتوزيع، الشيء الذي يؤثر على رقم أعمالها بصفة إيجابية. وتتخذ الشراكة التجارية أشكالا عديدة نذكر منها: التعاون الأفقي للتموين، إنشاء شركة مشتركة، منح الامتياز.

ج - الشراكة في ميدان البحث والتطوير:

تشتمل البحوث التطويرية على ثلاثة أنواع من المشروعات: البحوث الرئيسية والبحاث الأساسية بالإضافة إلى البحوث التطبيقية، وترصد العديد من الحكومات والشركات مبالغ طائلة للإنفاق عليها، الشيء الذي يعتبر واقعا أساسيا للاشتراك الفني في هذا المجال، وتظهر هذه الشراكة الفنية في البحث والتطوير من خلال المشاركة في ميزانيات البحوث وتبادل الخبرات والتعاون على تخفيض المخاطر.

ويبرز هذا الشكل من الشراكة بدرجة كبيرة في القطاعات التالية¹:

- شركات الأدوية العالمية،
- البحث والتطوير بين الجامعات ومراكز الأبحاث والشركات الكبرى،
- في مجال إنتاج الأسلحة والسلع الإستراتيجية،
- في ميدان الإعلام الآلي وتكنولوجيات المعلومات،
- الشراكة في تمويل بحوث تطوير المنتجات البترولية والبتروكيماوية.

د - الشراكة المالية:

يظهر هذا الشكل عند مساهمة شركة ما في رأسمال شركة أخرى أو أكثر، وكمثال نأخذ ما قامت به شركة (Ford) مثلا حيث حازت على حصة 25% في شركة (Mazda)، كما تساهم شركة (G.M) هي الأخرى بنسبة 39% من أسهم شركة (Isuzu) و 55% من أسهم "سوزوكي" و 50% من أسهم (Daewoo Motors) الكورية.

هذه الصيغة تتيح للشركة المساهمة في رأسمال الشركة الأخرى بتأمين قطع الغيار أو مكونات تحتاجها، كما تمنحها الحق في توجيه إدارة وسياسات الشركة التي تمت المساهمة في رأسمالها، الشيء الذي يخدم مصالح الشركة المستثمرة في تطوير منتجاتها وتكنولوجياتها وجهودها التسويقية.²

ه - الشراكة في المناطق الحرة:

تتميز المناطق الحرة بنظام جبائي خاص وبتنظيمات تختلف عن غيرها من مناطق الإقليم الداخلية، مما يتيح للشريكين المحلي والأجنبي الاستفادة من

¹ - فريد النجار، التحالفات الاستراتيجية، إيتراك للنشر والتوزيع، مصر، 1999، ص 74.

² - أحمد سيد مصطفى، تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي، جامعة الزقازيق، ط 3، 2000، ص 60.

هذه الامتيازات والخصائص، كانخفاض تكلفة اليد العاملة والامتيازات الضريبية وكذا نقل التكنولوجيا بالنسبة للطرف المحلي¹....

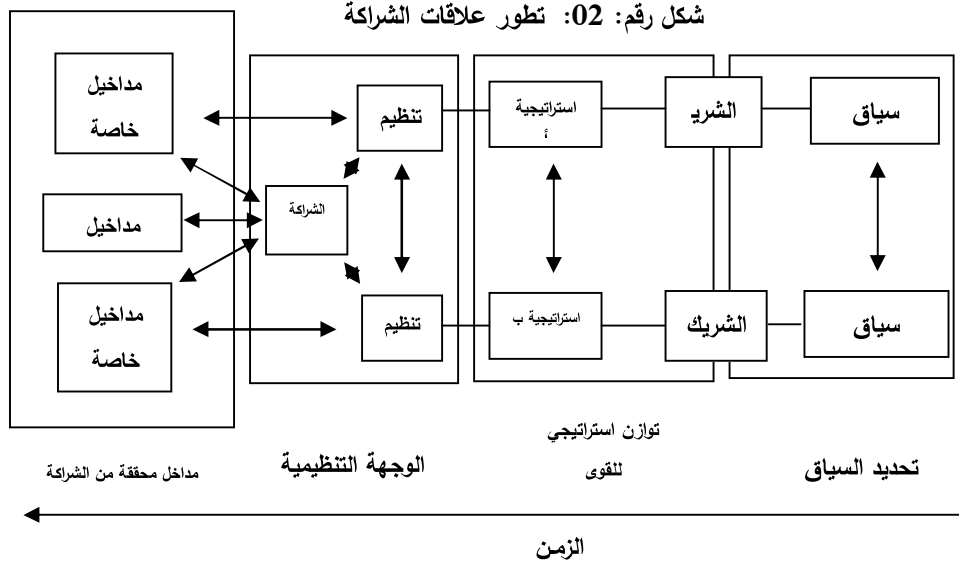
3. أهداف الشراكة الأجنبية:

إن ما يميز البيئة التنافسية العالمية هو ذلك التغير الدائم وتزايد المخاطر، الشيء الذي يدعو إلى ضرورة البحث عن شركاء استراتيجيين لمواجهة تلك المخاطر وتعزيز القدرة التنافسية ويتم ذلك من خلال تحويل المهارات والتكنولوجيا الحديثة، إضافة إلى هذا تهدف صيغة التعاون من خلال الشراكة إلى:

- تحويل أو اقتناء حرفة جديدة.
- سهولة الدخول في السوق الدولية.
- التعلم ونقل المعارف.
- تحويل أو اقتناء مهارة محددة.
- نقل التكنولوجيا.
- المشاركة في المخاطر.
- التقليل من حدة المنافسة.

لكن مع كل هذا تبقى لكل طرف استقلاليته الخاصة واستراتيجيته المتميزة، الشيء الذي يستدعي وجود نوع من التوازن من أجل المساهمة في إعطاء قوة للأطراف وتمكينها من تحقيق ميزات إضافية وجلب مداخيل مشتركة إضافة لتلك التي يحققها كل طرف، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

¹ - دريس رشيد، الاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر ودوره في تنمية القدرات الطاقوية لمؤسسة سوناطراك، مداخلة مقدمة في إطار الملتقى الدولي الأول: الاستثمار الأجنبي ونقل التكنولوجيا إلى الدول النامية، المركز الجامعي ببشار، يومي: 02 و03 فبراير 2008، ص 5.



Source: Boualem Aliouat, *Les stratégies de coopération*

من خلال هذا الشكل نلاحظ أن الشراكة بمرور الزمن تؤدي إلى تحقيق مداخل مشتركة إضافة إلى تلك الخاصة بكل طرف وذلك انطلاقاً من المزايا المكتسبة، وهذا ما يحول المنافسة الشديدة إلى تعاون وتعايش أو على الأقل يقلل من حدتها.

ثانياً: الشراكة كخيار استراتيجي في قطاع المحروقات:

1 أسباب تبني الجزائر لإستراتيجية الشراكة في قطاع المحروقات:

يمكن حصر الأسباب التي أدت إلى تبني الجزائر لإستراتيجية الشراكة في قطاع المحروقات في النقاط التالية:

أ - اعتماد الاقتصاد الوطني على قطاع المحروقات:

يحتل قطاع المحروقات مكانة هامة في الاقتصاد الوطني ويمكن إدراك هذه الأهمية من خلال عرض بعض المؤشرات، فمساهمة هذا القطاع في هيكل الناتج الداخلي الخام تقترب في بعض الأحيان من 50% كما يساهم في النمو الإجمالي بأكثر من 25%، وهذا ما يعكس عدم فاعلية القطاعات الأخرى وعدم تنافسيتها¹، والجدول التالي يوضح مكانة هذا القطاع في الاقتصاد الوطني:

جدول رقم: 01

مكانة قطاع المحروقات في بنية الناتج الداخلي الخام
الوحدة (%)

القطاع	2005	2006	2007	2008	2009	2010
المحروقات	48.4	49.5	47.7	49.9	35.3	40.1
الزراعة	8.4	8.2	8.3	7.3	10.6	9.7
الصناعة خارج قطاع المحروقات	6	5.7	5.6	5.2	6.5	5.7
بناء وأشغال عمومية	7.3	7.8	8.5	8.7	11.3	11.5
قطاعات أخرى مضافا إليها الرسم على القيمة المضافة والحقوق الجمركية	29.9	28.8	29.9	25.9	36.3	33.0

المصدر: معطيات الديوان الوطني للإحصائيات، www.ons.dz.

¹ - عبد المجيد قدي، الاقتصاد الجزائري والنفط: فرص أم تهديدات، مداخلة مقدمة في المؤتمر العلمي الدولي: التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة، أيام: 08/07 - 08/08، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، ص 02.

المؤشر الثاني الذي يؤكد أهمية هذا القطاع هو هيكل الصادرات حيث تشكل المحروقات 97% من إجمالي الصادرات خلال الفترة من سنة 2006 إلى غاية منتصف سنة 2011، فبلغت خلال السداسي الأول من سنة 2011: 35855 مليون دولار بنسبة 97.17%، يعني أن صادرات القطاعات الأخرى لا تتجاوز 03% من الصادرات موزعة كما يوضحه الجدول الآتي:

جدول رقم: 02 موقع المحروقات في هيكل الصادرات الجزائرية
الوحدة (%)

القطاع	2006	2007	2008	2009	2010	2011 (السداسي الأول)
الطاقة	97.84	97.85	97.53	97.66	97.20	97.17
الصادرات خارج قطاع المحروقات	2.16	2.15	2.47	2.34	2.80	2.83
المواد الغذائية	0.13	0.15	0.15	0.25	0.53	0.42
المواد الأولية	0.36	0.25	0.43	0.37	0.29	0.18
المواد المصنعة	1.51	1.62	1.76	1.52	1.89	2.16
التجهيزات الصناعية	0.08	0.07	0.09	0.09	0.05	0.04
السلع الاستهلاكية	0.08	0.06	0.04	0.11	0.06	0.02

المصدر: بنك الجزائر، النشرة الإحصائية الثلاثية، سبتمبر 2011، ص 28.

إضافة إلى ما سبق تعتبر الجباية البترولية أهم موارد الميزانية العامة للدولة، فقد شكلت 76% من مجموع الإيرادات لسنة 2005 على سبيل المثال، وهذا ما يجعل الميزانية العامة للدولة رهينة أسعار النفط* وسعر الدولار الأمريكي حيث أن أي اختلال ينعكس على الاحتياطي من العملات الأجنبية، رغم ما حققته الدولة من فوائض مكنتها من التسديد المسبق للديون وكذا إنشاء

* بلغ سعر النفط الجزائري **saharan blend** 111 دولار للبرميل سنة 2012.

صندوق ضبط الموارد لضمان تمويل النفقات العامة في حال حدوث تقلبات في السعر المعتمد لإعداد الميزانية العامة للدولة.¹

إن هيمنة قطاع المحروقات على الاقتصاد تفرض على الجزائر تطويره، وهو ما يتطلب استثمار رؤوس أموال كبيرة في عمليات التطوير والإنتاج والصيانة والبحث، من أجل المحافظة على هذه الثروة واستغلالها الاستغلال الأمثل²، وهذا ما يفسر لجوء مؤسسة سوناطراك إلى إستراتيجية الشراكة كأحد الخيارات الإستراتيجية لتنمية وتطوير قدراتها الطاقوية مستفيدة من خبرة الشريك الأجنبي في هذا المجال.

ب - الاحتياجات الطاقوية للبلد:

تستهلك الجزائر كميات معتبرة من الطاقة في الصناعات كغيرها من الدول، كونها المحرك الأساسي الذي تعتمد عليه في تشغيل الآلات أو توليد الطاقة الكهربائية - 95% من الطاقة أصبحت تنتج بواسطة الغاز - كما يوفر البترول سلسلة من المنتجات النهائية كالوقود، والغاز، والزيوت³....، فعلى سبيل المثال استهلكت السوق المحلية 36.1 مليون طن معادل للنفط سنة 2010 كما أن تسويق الوقود ارتفع إلى ما يقارب 11 مليون طن.⁴ كما لا تزال الجزائر تعاني من مشكل عدم توفر تقنيات تكنولوجية عالية، بالإضافة إلى الأموال الضخمة التي تتطلبها عمليات البحث والتنقيب، وهذا ما دفعها إلى اللجوء إلى الشركات الأجنبية لإقامة مشروعات مشتركة، وذلك لغرض تعزيز عمليات البحث واكتشاف حقول جديدة تلبي حاجيات البلد المتزايدة من الطاقة.

ج - الصعوبات التي تواجهها مؤسسة سوناطراك:

¹ - عبد المجيد قدي، مرجع سابق، ص 03.

² - عبد المجيد قدي، مرجع سابق، ص 05.

³ - موقع الواحة، تحولات كبرى في قطاعي الغاز والكهرباء بالجزائر،

<http://www.elwaha-dz.com/mal-amel.htm>، (2004/04/05).

⁴ - Sonatrach, rapport annuel, 2010, p 25.

وتتمثل في تمويل الصناعة البترولية، والبحث عن آبار جديدة وما تتطلبه من تكاليف باهظة، وكذا ارتفاع تكاليف مد قنوات نقل البترول والغاز... ومن أجل إزالة هذه الصعوبات وتحقيق أهداف مستقبلية للاقتصاد لجأت الجزائر إلى الشراكة الأجنبية لتطوير القدرات التصديرية للمخزون الوطني، وتطوير الصناعة البترولية وكيمياوية وتوجيه منتجاتها إلى السوق الخارجي وتغطية احتياجاتها الوطنية من المحروقات.

د - دور الشراكة في نقل التكنولوجيا:

تعتبر الشراكة من أحسن الوسائل للحصول على المعارف الفنية ونقل التكنولوجيا، وذلك لأنها توفر الاحتكاك المباشر بين الطرفين، وهو ما يضمن انتقال كافة أو بعض المعارف بالطريقتين المباشرة وغير المباشرة، كما تعتبر التكنولوجيا عاملا أساسيا لتطوير المؤسسة الاقتصادية، ونظرا للتطورات المتسارعة التي تحدث في حقل التكنولوجيا يوما بعد يوم فإنه من الصعب أن تواكب المؤسسة دوما تلك التطورات، مما يجعل إستراتيجية الشراكة تهدف إلى تقليص تلك التكاليف الخاصة بالأبحاث في هذا الميدان وتكون بديلا ممكنا للانتقال التكنولوجي بطريقة أكثر سهولة.

2. أشكال الشراكة في قطاع المحروقات:

تتمثل أشكال الشراكة التي انتهجتها مؤسسة سوناطراك في "عقود التنقيب؛ عقود البحث؛ عقود الاستغلال"¹، كما شملت الشراكة قطاع الخدمات حيث تم إنشاء شركات مختلطة في ميادين الهندسة وصيانة التجهيزات وتصلح القنوات

¹ - دريان أحمد، الشراكة الأجنبية في قطاع المحروقات بالجزائر، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية،

(غير منشورة)، جامعة الجزائر، 2002، ص ص 101 - 103.

وصيانة الغاز والتركييب الصناعي وغيرها، ومن خلال طبيعة العقود التي وقعتها مؤسسة سوناطراك مع شركات أجنبية يمكن ترتيبها كما يلي:¹

أ - الاشتراك بالمساهمة لا يتسم بالشخصية المعنوية:

يتعين على الشريك الأجنبي أن يدخل في مشروع شراكة أجنبية تجارية خاضع للقانون الجزائري، ويكون مقره الرئيسي بالجزائر كما يتحمل الشريك الأجنبي كل أخطار البحث، حيث تمول نسبة مساهمته سوناطراك، وبعد الاكتشاف يدفع هذا الأخير نسبة مساهمته في الاشتراك، ويدفع كلا الشريكين حصته حسب نسبة المساهمة، ويجب ألا تقل نسبة انتفاع مؤسسة سوناطراك عن 51%، ولا تزيد نسبة انتفاع الشريك الأجنبي عن 49% من أرباح المشروع.

ب - الاشتراك بعقود تقسيم الإنتاج:

يعتبر هذا الشكل من أكثر العقود استعمالاً في الجزائر، والذي انتهجته منذ سنة 1986 بالنسبة لحقول النفط ومنذ سنة 1991 في حقول الغاز، إذ يطبق على الحقول الحديثة أو سابقة الاكتشاف، حيث يملك البلد المضيف باطن الأرض وما يخرج منها، وتحمل الشركة الأجنبية خطر التنقيب والتطوير لصالح البلد مع تقديم مالية سلفاً والتي تعوضها في ما بعد بحصة من عناصر ثلاثة هي:

استرجاع الكلفة؛ اقتسام الإنتاج بين الحكومة والشركة؛ الضريبة على الدخل.

¹ - Sonatrach, la revue N° 23, Février 2001, Alger, P 24.

ج - الاشتراك بعقود الخدمة:

وفي هذه الحالة يقبل الشريك الأجنبي الخطر الذي يتضمن احتمال أن تكون نتائج البحث إيجابية أو سلبية كما أن عملية البحث هذه تستبعد كل إمكانية تسديد المصاريف المنفقة أو تقديم أجره، إلا في حالة الاكتشاف والبحث الإيجابي ولا يمكن أن تتجاوز حصة الشريك الأجنبي في أي حال من الأحوال نسبة 49%، وهذا النوع من العقد يستعمل عادة في البلدان التي تحتفظ بإنتاجها للاستهلاك المحلي.

د - الاشتراك بإنشاء شركة تجارية بأسهم:

يتعين على الشريك الأجنبي في هذا النوع أن يكون شركة تجارية خاضعة للقانون الجزائري، تكون فيه المؤسسة الوطنية سوناطراك الحائزة على أغلبية الأسهم، وتبعية مخاطر البحث والتتقيب المحتمل على عاتق شركة الأسهم المنشأة، على أن يكون توزيع الإنتاج متى اتفق الشريكان على ذلك، وهنا يكون كل شريك مسؤولاً بصفة فردية عن الضرائب والحقوق والرسوم المتعلقة بحصته في الإنتاج¹.

ثالثاً: القدرات الطاقوية لمؤسسة سوناطراك في ظل تبني إستراتيجية الشراكة:

سنحاول إبراز دور الشراكة الأجنبية في تطوير القدرات الطاقوية لمؤسسة سوناطراك وذلك من خلال المرور على مختلف المراحل التي مر بها قطاع المحروقات في الجزائر، والوقوف على أهم التطورات والإنجازات الخاصة بكل فترة وذلك على النحو التالي:

¹ - Sonatrach, la revue N°16, Février 1990, Alger, P 20.

1. المرحلة ما قبل 1986:

ويمكن تقسيم هذه المرحلة إلى أربعة فترات:

■ الفترة: 1964-1952:

أسندت عمليات البحث والتنقيب فيها إلى الشركات الأجنبية تحت نظام الامتياز حيث أن أقصى مساحة شملتها الأبحاث تراوحت ما بين: 241000 كم² سنة 1952 و 549000 كم² سنة 1964، وكانت نتائج هذه الفترة إكتشاف أهم حقلين في الجزائر وهما حقل حاسي مسعود البترولي وحقل حاسي الرمل الغازي سنة 1956¹.

■ الفترة: 1970-1964: تم في هذه الفترة إبرام اتفاقيات شراكة مع الدولة الفرنسية، حيث مثلت مؤسسة سوناطراك المصالح الجزائرية والمقدرة بنسبة 50%، بينما مثلت شركة *SOPEFAL* المصالح الفرنسية والمقدرة بنسبة 50% أيضا، إضافة إلى عقد شراكة آخر بين سوناطراك (51%) وشركة *GETTY* الأمريكية (49%) سمي هذا العقد بـ: *SONAGET*.

من اكتشافات هذه العقود أحواض: بركاوي، بن كحلة، البرمة، مسدار تينكور، قلالة².

■ الفترة: 1979-1971: تميزت هذه الفترة بصدور قانون التأميمات (1971)، وكذا الأمر 22-72 الخاص بقطاع المحروقات مما أدى إلى عدة عقود بين شركة سوناطراك وعدة شركات أجنبية منها: *KOPEKX, HISPANOIL, BRASPETRO, TOTALEF, AMOCO, SUNOIL*. ومن أهم اكتشافات هذه الفترة اكتشاف حقول: رأس طومب، كاف العرقوب، الجرف أولاد بوسعيد، مركسن، دمران.

¹ - Sonatrach, la revue N°02, Février 1996, Alger, P 15.

² - Ibid, P 16.

■ **الفترة: 1980-1986:** تميزت هذه الفترة بالصدمة البترولية الثانية وتم فيها توسيع العمل مع شركات سابقة وإبرام العديد من العقود الجديدة بين شركة سوناطراك وشركات أجنبية منها: *TIXACO, SHELL, AMOCO, REPSOL, AGIP*..... مكنت هذه العقود من اكتشاف كل حقل مخلق الكباش مع *SHELL* ورود شقة مع *NAFTAGAZ* وزلفانة مع *BRASPETRO* بئر بركين شمال وسيف فاطمة مع *TOTAL*، رود مسعود مع *AGIP*. ومن بين المزايا التي جاءت الظروف المميزة لهذه الفترة وخصوصا العقود المبرمة سنة 1980 نذكر ما يلي¹:

- حصول سوناطراك على نسبة من الأرباح تتراوح ما بين: 60% و 65%.
 - تسند كل الاستثمارات في ميدان الاستكشاف إلى الشريك الأجنبي.
 - دفع ثمن المعلومات التقنية المقدمة شركة سوناطراك أثناء التوقيع على العقد، بالإضافة إلى تقديم مساعدات مالية إلى معاهد التكوين التابعة لسوناطراك.
- إنجاز برامج أعمال بقيمة استثمارية تقدر: 2704286600 دج، ولكن مع تدهور السوق البترولية والعالمية لم يحترم أي شريك التزاماته كاملة ما عدا شركة *SHELL*.

2. المرحلة ما بين: 1987-2000:

تميزت هذه الفترة باستفحال الأزمة الاقتصادية في الجزائر إثر انخفاض المداويل من العملة الصعبة ومشكل الديون الخارجية، الشيء الذي أدى إلى التعجيل بإصدار قانون المحروقات 14-86 ثم القانون الـ 21-91 المعدل والمتمم له وذلك من أجل تشجيع أكبر عدد ممكن من الشركات الأجنبية للقيام بعمليات البحث والتقيب. ونتيجة لهذه القوانين تم إبرام عدة عقود شراكة - ما لا يقل عن

¹ - Sonatrach, la revue N°12, Février 2000, Alger, P 10.

38 عقد شراكة - مع شركات عالمية، إضافة إلى ذلك كتفت شركة سوناطراك من مجهوداتها من أجل ترقية العمل المنجمي ابتداء من سنة 1991 مستعينة بخدمات مكاتبين للاستشارات الدولية هما¹:

مكتب الاستشارات البريطاني ومكتب الاستشارات الأمريكي ومن أهم التعديلات التي كان لها أثر كبير على مجمل القطاع ما يلي:

- تشجيع عمليات التنقيب: وذلك من خلال الإعفاءات المقدمة للشركات الأجنبية (إعفاءات الإتاوات وتصل إلى 10%، وإعفاءات الضرائب والتي تصل إلى 42%).
- تطبيق ظروف استغلال البترول الخام على قطاع استغلال الغاز.
- توسيع ميدان تدخل الاستثمارات الأجنبية.
- تسهيلات فيما يخص تطبيق صيغة تقاسم الإنتاج.
- تسهيلات فيما يتعلق بمنهجية إبرام العقود.

شجعت نتائج تعديل سنة 1991 نمو مساحات التنقيب والاستكشافات ومستويات الإنتاج والتصدير، فخلال المدة: 1991-1998 تم إبرام حوالي 32 عقد تنقيب و 06 عقود بحث تغطي مساحة تقدر ب: 299174 كم² مع 22 مؤسسة أجنبية كما تم إنجاز 57000 كم من الرصد الزلزالي ثنائي الأبعاد (2D) و 670 كم² من الرصد الزلزالي لثلاثي الأبعاد (3D)، إضافة إلى 103 بئر (61 للتنقيب، 25 للتوسيع 17 للإنتاج) وقد سجل 33 اكتشافا خلال نفس المدة معظمها اكتشفت في إطار الشراكة مع شركات بترولية عالمية: *ANADARCO, AGIP, ARCO, BP,.....* وغيرها.

¹ - Sonatrach, la revue N°18, Juin 2000, Alger, P 20.

3. المرحلة ما بعد سنة 2000:

لقد تميزت هذه المرحلة بظهور إصلاحات في قطاع المحروقات أدت إلى صدور القانون 05-07 الصادر في 28/04/2005 والمتعلق بالمحروقات، وكذا الأمر رقم 06-10 الصادر في 29 جويلية 2006 المعدل والمتمم له. كما تمت المصادقة مؤخرا على قانون المحروقات الجديد المعدل والمتمم لقانون 2005، والذي تضمن تعديلات وتكميلات على 58 مادة من قانون 2005، كما تضمن إدراج عشر مواد جديدة، وتتعلق هذه التعديلات بمنح بتسهيلات جديدة للاستثمارات خاصة الأجنبية منها في التنقيب عن المحروقات واستغلالها، بالإضافة إلى مزايا جبائية جديدة في إطار القاعدة 49-51 بالمائة مع الشركات الأجنبية، كما يحدد هذا القانون الخطوط العريضة للتنقيب عن الطاقة غير التقليدية واستغلالها.¹

كما تم في هذه المرحلة اعتماد طريقة المناقصات الدولية في منح تراخيص الاستكشاف وهو ما سمح بزيادة عدد العقود المبرمة بشكل كبير، حيث بلغ عدد العقود إلى غاية سنة 2008 40 عقدا بمعدل 05 عقود في السنة، كما شهدت الفترة من سنة 2000 إلى غاية 2008 اكتشاف 555 بئر بمعدل 61 بئرا في السنة في حين بلغ متوسط الاكتشافات في الفترة من سنة 1962 إلى غاية سنة 1999 حوالي 36 بئرا في السنة.² من جهة أخرى كان لسوناطراك نشاط مكثف خلال هذه المرحلة في مختلف الميادين، حيث قامت بوضع استراتيجيات يمكن تلخيصها في النقاط التالية:³

¹ - ق.و، يوسفى يؤكد بعد مصادقة النواب على القانون بالغلبية قانون المحروقات سيعزز قدرات البلاد في المجال الطاقوي، [على الخط]، متوفر على:

<http://elraaed.com/ara/watan/18927-.html> .(2014/05/07)

² - حاج قويدر عبد الهادي، الإصلاحات الاقتصادية في قطاع المحروقات الجزائري، مذكرة ماجستير، (غير منشورة)، جامعة وهران، 2012، ص ص 103-104.

³ - سمير بن دريسو، مرجع سابق، ص 141.

- إشباع احتياجات البلد الطاقوية على المدى الطويل.
- تمويل الاقتصاد الوطني وإنعاشه.
- مساندة وتكليف سوناطراك وفق المقاييس الدولية للشركات النفطية وتحسين كفاءتها على المستوى الدولي.
- تعزيز قدرات سوناطراك التنافسية في السوق الدولية وهذا من خلال استراتيجية الشراكة.

وفي هذا الإطار وضعت مجموعة سوناطراك سنة 2001 نظاما لإعادة نشاطاتها الدولية، وذلك بتجميع شركاتها الفرعية في الخارج في شركة دولية هي: **SIHC (Sonatrach International Corporation)** والتي أنشأت في جويلية 1999¹.

لقد ساهمت هذه الإصلاحات إلى حد ما في تهيئة المناخ الملائم والمحفز للشركات الأجنبية للاستثمار في القطاع، وهذا ما يدل عليه العدد المتزايد من عقود الشراكة في هذا المجال، ويمكن عرض أهم مشاريع مؤسسة سوناطراك في إطار الشراكة في الفترة الأخيرة على النحو الآتي:

أ - الشراكة مع إسبانيا:

وذلك في مشروع **Medgaz** وهي عبارة عن شركة أنشأت في سنة 2001 بين أهم الفاعلين في السوق المتوسطية للغاز الطبيعي وهذه الشركات هي: **Cepsa** و **Sonatrach**: ب: 2% لكل واحدة و **GDF** و **BP** و **Endesa** و **ENI** و **Totalfina ELF**: ب: 12% لكل واحدة، وهذا من أجل مباشرة دراسة جدوى مشروع الأنبوب الغازي الذي يربط الجزائر بإسبانيا²، كما قامت مؤسسة سوناطراك في هذا الإطار بتوقيع عدة عقود مع عدة

¹ - Sonatrach, <http://www.sonatrach-dz.com/partenariat.htm>, (28/04/2005), P01.

² - Sonatrach, <http://www.sonatrach-dz.com/partenariat.htm>, (28/04/2005), P02.

شركات للتوزيع عبر **Medgaz** بحجم إجمالي وصل إلى 07 مليار م³ في السنة¹.

ب - الشراكة مع إيطاليا:

وذلك في مشروع **Galsi** الذي هو عبارة عن شركة دراسة تقوم بدراسة جدوى وآفاق خط أنبوب غاز يربط الجزائر بروما²، تقدر سعته الابتدائية بـ: 08 مليار م³ سنويا، تشارك سوناطراك في دراسة الجدوى بـ: 36% ويتقاسم شركاؤها النسب الباقية كالتالي: **Edison Gas** من إيطاليا بـ: 18%، **Enel Power** من إيطاليا و **Wentershall** من ألمانيا بـ: 13% لكل منهما و **Eos Energia** من إيطاليا بـ: 09%، و **Sfir** و **Progemisa** من سردينيا بـ: 05% لكل واحدة منهما³.

ج - الشراكة مع نيجيريا:

أهم مشروع لسوناطراك في إفريقيا هو مشروع **NIGAL** (أنبوب الغاز العابر لإفريقيا) والذي تمت دراسة جدواه في إطار اتفاق **NIPAD**، وذلك بين سوناطراك والشركة النيجيرية **NNPC Nigeria**، هذا المشروع سيسمح بتسويق الغاز النيجيري في أوروبا⁴، كما سيتم وصله بشبكة هي قيد الإنجاز تربط نيجيريا بجنوب إفريقيا وبالتالي سيتمكن المشروع من تزويد غرب إفريقيا بالغاز الطبيعي بقدرة: 18 إلى 25 مليار م³.

¹ - دريس رشيد، مرجع سابق، ص 12.

² - المرجع نفسه، ص 12.

³ - Market News, une publication mensuelle de l'Activité Commercialisa de sonatrach N°10,Ahger, Février, 2005, p 03.

⁴ - دريس رشيد، مرجع سابق، ص 13.

د - الشراكة مع المملكة المتحدة:

تعتبر شركة **BP** (بريتش بيتروليوم) من أهم شركاء مؤسسة سوناطراك حيث قامت بتحقيق استثمارات قدرت ب: 04 مليار دولار منذ عودتها للجزائر خلال التسعينيات¹، ومن أهم مشاريعها مع سوناطراك مشروع بعين أمناس ومشروع بعين صالح ومشروع **Rhourd Elbaguel**.

ه - الشراكة مع ألمانيا:

حيث وقع العقد بين سوناطراك وفرع الغاز للمجموعة الألمانية للطاقة **Eonrhurgaz** بتاريخ 2006/11/16، وذلك في إطار مشروع **Medgaz**، إضافة إلى عقد شراكة مع مجمع ألماني آخر هو: **Wentershall** وذلك في إطار مشروع **Galsi**².

و - الشراكة مع النرويج:

وذلك من خلال توقيع عقد للشراكة بين سوناطراك والمجمع النرويجي **Statil**، في مشروع للبحث عن البترول في دلتا النيل على مساحة: 8368 كلم² تحت عمق يتراوح بين 1000 و3000م، وستقوم الشركة النرويجية بأخذ حصة 80% من المشروع لتأخذ سوناطراك 20%، هذا المشروع سيسمح بالقيام بأعمال التنقيب لفترة قدرت ب: 04 سنوات³.

وللاطلاع أكثر على مدى مساهمة الشراكة الأجنبية على تطوير القدرات الطاقوية لمؤسسة سوناطراك نلقي نظرة على مختلف نشاطات هذه المؤسسة خلال سنة 2010:

¹ - المرجع نفسه.

² - المرجع نفسه.

³ - المرجع نفسه، ص 14.

أهم ما ميز نشاطات هذه السنة هو الاكتشاف الثاني في ليبيا من طرف فرع شركة سوناطراك (*Sonatrach International Proaction and SIPEX Exploration*) وهذا بعد الاكتشاف الأول سنة 2009، إضافة إلى تطور نسبة مساهمة المؤسسة في أغلب النشاطات حيث نجدها تفوق في بعض النشاطات نسبة مساهمة الشريك الأجنبي وهذا ما يدل على تطور قدراتها في المجال واكتسابها مكانة مميزة كإحدى الشركات الكبرى في مجال المحروقات، والجدول الموالي يلخص بعض أهم نشاطات المؤسسة خلال سنة 2010 مقارنة مع الشريك الأجنبي.

جدول رقم: 03

أهم نشاطات المؤسسة خلال سنة 2010 مقارنة مع الشريك الأجنبي

النشاط	مساهمة مؤسسة سوناطراك	مساهمة الشريك الأجنبي
بلغت الاكتشافات 29 اكتشافا	27 اكتشافا	02 مع كل من: <i>Gaz prom</i> و <i>Eon Rhurgas</i>
تمت الاكتشافات عن طريق إجراء مسح زلزالي ثنائي الأبعاد (2D) بطول: 11882 كلم.	قامت سوناطراك بـ: 81% من المسوحات.	قام الشركاء بـ: 19% من المسوحات.
المسح الزلزالي ثلاثي الأبعاد (3D) على مساحة: 9021 كلم ² .	50% من المسوحات.	50% من المسوحات.
تم حفر 75 بئر مكتمل.	85% من أعمال الحفر.	15% من أعمال الحفر.
الإنتاج الأولي للمحروقات بلغ 213.9 مليون طن معادل للنفط، 55.3 مليون طن من النفط الخام، 145.8 مليار م ³ من الغاز الطبيعي.	إنتاج الحقول التي تشغلها سوناطراك لوحدها بلغ 154.8 مليون طن معادل للنفط، هوأي ما يعادل 72%.	أنتاج الحقول التي يشغلها الشركاء بلغ 59.1 مليون طن معادل للنفط، أي ما يعادل 28%.
الاستثمار في تطوير وتشغيل الحقول بلغ 8.3 مليار دولار.	50% من الاستثمار.	50% من الاستثمار.
في نشاط الحفر تم حفر 242 بئر للتقيب والتطوير.	61% من النشاط.	39% من النشاط.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على التقرير السنوي لمؤسسة سوناطراك لسنة 2010.

إن البيانات الواردة في الجدول أعلاه تبرز بوضوح مدى تطور قدرات مؤسسة سوناطراك في مختلف مجالات النشاط وهو ما انعكس إيجاباً على وضعيتها المالية وجعلها تحتل مكانة مميزة في مجال نشاطها، والجدول الموالي يوضح بعض المؤشرات المالية لهذه المؤسسة لسنتي 2009 و2010¹:

جدول رقم: 04

بعض المؤشرات المالية لمؤسسة سوناطراك لسنتي: 2009 و2010

البيان	2009	2010
الاستثمار (مليار دينار)	1080	924
الصادرات (مليار دولار)	44.4	56.1
رقم الأعمال (مليار دينار)	3532771	445411
النتيجة الصافية (مليار دينار)	284	705

Source: Sonatrach, Rapport annuel 2010, PP 42-51.

الأرقام الواردة في الجدول أعلاه توضح مدى استفادة مؤسسة سوناطراك من إستراتيجية الشراكة وجعلها من أبرز المؤسسات العالمية في مجال نشاطها وهو ما جعلها تحتل المراتب التالية على المستوى العالمي (حسب موقع المؤسسة سنة 2011)²:

- الشركة الأولى إفريقيا.
- الشركة البترولية الثانية عشر عالمياً.
- الشركة الثالثة عشر عالمياً فيما يتعلق بالمحروقات السائلة (احتياطي وإنتاج).
- الشركة السادسة عشر عالمياً فيما يخص الغاز الطبيعي (احتياطي وإنتاج).

¹ - تجدر الإشارة إلى أن التقرير السنوي للمؤسسة لسنة 2010، يعتبر أحدث تقرير متوفر لحد القيام بهذا البحث ولا توجد تقارير أحدث منه لحد الآن.

² - Sonatrach, <http://www.sonatrach-dz.com>, (04/12/2011).