



ثناء للاستمرارية

بيان شركات النفط الوطنية

جدول المحتويات

ملخص تنفيذي

١. نجوم صناعة النفط والغاز

٢. ومنذ ذلك الحين دأبت شركة آرثردى ليتل على دعم الشركات الوطنية...

٣. المعادلة المتقلّبة

٤. النموذج المتميّز لآرثردى ليتل

٥. الشركات الوطنية هي منظمات فريدة

كتابة وتحرير

ماريللي بوحرب
استشاري في شركة آرثردى ليتل
bouharb.marielli@adlittle.com



ألكسندر لافيل
شريك في شركة آرثردى ليتل
lavelle.alexandre@Adlittle.com



ملخص تنفيذي

الاستمرارية هي الغاية الأسمى لكل شركة نفط وطنية، فإنه لمكتوب في دستورها أنها تعمل لتحقيق مصلحة الأجيال القادمة. فنادرًا ما تنتقل شركات النفط الوطنية من بلد إلى آخر، عكس ما يمكن للشركات الدولية فعله تبعًا لظروف وقوانين البلدان المنتجة للنفط، وليس بمقدورها اختيار جيولوجيا حقولها، بل إنها تتجذر في تراثها الهيدروكربوني الذي تستغله لصالح شعوبها. إن هذا الثناء للاستمرارية هو تحية إجلال وتقدير من آرثر دي ليتل إلى الشركات الوطنية التي تسعى جاهدة، في ظل عالم يكتنفه الغموض، إلى رسم مسار واضح لرحلتها المصيرية نحو المستقبل.

تأمل عبر كوة طائرتك وهي تهبط على مدرج مطار حاسي مسعود جلد الكثبان الرملية المسمر بالآبار. تمنع من على متن مروحية للإغاثة البوارج البرتقالية التي تحفر الغابات المغمورة غرب سيبيريا. اتبع خطوط ومشعبات الأنابيب في زوايا الشوارع والأحياء السكنية في الكويت. فإنك ستلاحظ عندئذ الأثر الهائل لصناعة النفط حيث أنها تغير المعالم الأرضية والمائية لمجتمعنا البشرية التي لربما تدخل عصرًا جيولوجيًا جديدًا.

إن الدول والشركات العالمية والمنظمات غير الحكومية تتكفل عبر شبكات مالية ولوجستية وتقنية لإرسال العمال لاستغلال المكامن النفطية في القطب الشمالي أو الخليج العربي أو جبال الأبالاش أو غيرها من المناطق في شتى أصقاع الأرض. في خضم لعبة التحالفات والحروب هذه التي تجمع بين الصناعيين والسياسيين، يبرز تمايز شركات النفط الوطنية. فإثها، وبالنيابة عن حكوماتها ويهدف تأمين استقرار وازدهار الأجيال المقبلة، تقوم باستغلال أو تنظيم استخراج الهيدروكربونات من أراضيها. تم تأسيس عدد كبير من هذه الشركات مع موجات التأميم التي جرت قبل أول أزمة نفط عام ١٩٧٣. اليوم تمثل هذه الشركات نحو ٧٥٪ من الإنتاج العالمي وتسيطر على ٩٠٪ من الاحتياطيات العالمية للنفط، وغالبًا ما تكون الداعم الأساسي لخطط التطوير الصناعية لبلدانها وتوفر بفضل تنوع أنشطتها أكبر فرص للتوظيف في الاقتصادات الوطنية¹.

١. نجوم صناعة النفط والغاز

الشركات الوطنية عبر التاريخ. لكن لا تزال الذاكرة الجماعية أيضاً تحمل في طياتها ذكريات الفرق التي استعادت ملكية حقولها من الانجليز، أو الفرنسيين أو الأميركيين مندفعة بزخم حسنها الوطني. وقد ساعدتها في ذلك شركات الخدمات النفطية عبر إدارة العمليات وتسهيل نقل المعرفة التي تحتاجها لضمان استمرارية الإنتاج. إلا أن الشركات الوطنية استعانت أيضاً بالشركات الاستشارية التي، في الوقت عينه وفي ظروف أخرى، كانت تمرّ بمرحلة توسّع وانتشار، وقد ساهمت تلك الشركات في إعادة هيكلة المنظمات الوطنية الموروثة من الشركات الاجنبية واستعادة مرافقها. وكان التزامن بين انتشار الشركات الاستشارية ونشأة الشركات الوطنية من قبيل الصدفة وقد خلا من أي ارتباط. وهكذا برزت في بداية الألفية الثالثة، في قاعات المقر السابق لسوناطراك في شارع الصحراء، ملصقات من شركة آرثردي ليتل لشرح التنظيم الجديد للسلسلة الهيدروكربونية في الجزائر. هذا وقد دام طويلاً عرض الصور بالأبيض والأسود لمستشاري آرثردي ليتل يرسمون بالحرير الأسود (قبل ظهور برنامج باور بوينت!) إلى جانب المهندسين الكويتيين، الخطط المستقبلية للشركة الأم التي ستضم جميع أقسام قطاع النفط والغاز في الكويت. وتشهد على هذه الحقبة أيضاً صور مستشارين يدخلون السجائر ويرتدون قمصان واسعة من دون ربطات عنق، وهم يعاونون أنغولا في تأسيس شركة سونانجول عبر تأمين أصول الدولة من شركات تكساكو، وفينا، وشل وموبيل.

بعد حركات التأمين، أصبحت شركات النفط الوطنية الشخصيات البطولية لصناعة النفط. العديد من مدراءها الحاليين لم يكونوا سوى مهندسين مبتدئين حين أصبحوا، بين ليلة وضحاها، مسؤولين عن أدوات إنتاج لم تزل حتى ذلك الحين بين أيدي مشغّلين أجنبي. إن التأمين، الذي كان أحياناً قراراً سياسياً مفاجئاً وغير قابل للتفاوض، جعل هؤلاء المهندسين الشبان يحملون على عاتقهم مسؤولية تأمين ثروة بلادهم. لم تزل صورهم المهيبة تزين قاعات اجتماعات العديد من الشركات مثل: سوناطراك، وبيمكس، وشركة نفط الكويت، وشركة النفط والغاز الطبيعي الهندية. كانت مهمتهم هائلة: الحفاظ على مستويات الإنتاج، وتحقيق متطلبات حكوماتهم، واستقطاب وتدريب جيل جديد من الكوادر القيادية، وبناء الطرق والمستشفيات والمطارات ومختلف البنى التحتية. على الرغم من أن البعد السياسي الذي تسلسل إلى قيادة الشركات الوطنية كان وراء النشوة القومية لدى المديرين الجدد، إلا أنه جعلهم عرضة لتناقضات أوامر سلطاتهم الرسمية، وبذلك كان عليهم توظيف معادلة متقلبة للتوفيق بين ظروف استغلال من جهة وتعليمات سلطة سياسية من جهة أخرى غالباً ما تكونان متناقضتين. بعد التأمين، كانت مهمة المدير العام للشركة الوطنية – وما زالت - حل هذا القيد المزدوج. التذكارات مثل احتفالات ٢٤ فبراير ١٩٧١ لشركة سوناطراك أو انتشار النصب والأماكن التذكارية مثل حلم شجرة برقان لشركة نفط الكويت لهي مثال عن الآثار المؤسسية المجسدة للملاحم



٢. ومنذ ذلك الحين دأبت شركة آرثر دي ليتل على ...دعم الشركات الوطنية

أقلام الرصاص والأفكار الخلاقة، لا عن طريق قوالب جاهزة وعمليات خشبية معدة مسبقاً. مندفعين بالمشاعر الوطنية التي تحاكي قناعات عملائهم، فضل هؤلاء الاستشاريين اتباع نهجاً سقراطياً أكثر وعياً للقضايا الوطنية بدلاً من استخدام المصنوفات القطبية والعمليات الجاهزة.

عمليات الاندماج الكبرى قد أعادت انشاء الشركات العملاقة التي هيمنت على تاريخ النفط في أوائل القرن العشرين: فقد أصبحت ستاندرد أويل الآن اكسون، وشركة النفط الإنجليزية الإيرانية أصبحت شركة البترول البريطانية، ورويال داتش شل أصبحت شل. مع مرور الوقت تحوّلت الولايات المتحدة إلى مصدر رئيسي للنفط مرة أخرى بفضل إنتاجها من النفط والغاز الصخري. فهل عدنا بالفعل إلى حالة ما قبل أزمة النفط عام ١٩٧٣، عندما كانت صناعة التنقيب والإنتاج صناعة أمريكية؟ إذا كانت الصراعات الأيديولوجية قد خمدت بالفعل، فإن الشركات الوطنية التي تحن للماضي العابر قد أصبحت لاعب لا يستهان به في الصناعة النفطية تقاوم تقلبات العلاقات الدولية والظهور المفاجئ لمصادر النفط البديلة الخارجة عن سيطرتها. وهي لا تزال من بين أكبر المنتجين الذين يملكون أكبر الاحتياطيات النفطية في العالم. ومع ذلك، يبدو أن قادتها يبحثون عن إعادة نموذج الهيمنة في عالم متعدد الأقطاب، حيث الغرب يمشي حالمًا بمصادر طاقة بديلة تحل محل النفط والغاز في زمن التحولات المتخبطة لقطاع الطاقة العالمي.

كان هناك لحظات مصيرية حين لمع نجم آرثر دي ليتل في تاريخ شركات النفط الوطنية التي تزامنت مع حقبة تراجع إنتاج النفط الأمريكي. فإن استنزاف الموارد في الولايات المتحدة بسبب قدم الحقول في أوكلاهوما وفلوريدا وتكساس، قد مهّد لحدوث تغيير في ميزان القوى لصالح الشركات الوطنية التي كانت تنمو في ظل منظمة أوبك. وسعيًا لإلغاء التبعية للغرب، قررت شخصيات "القومية النفطية" زيادة أسعار النفط في الأسواق العالمية، وقد أدى ذلك إلى تصادم الأيديولوجيات بين الغرب والقيوميين، لكنهم تبادلوا أيضًا الخبرات والممارسات وتقنيات الاستخراج وأساليب التخطيط وتقنية المعلومات والاستشارات التنظيمية ... فقد كان الاستشاريون المشاركون في تأميم صناعة النفط في الجزائر أو لواندا أو مدينة الكويت رجالاً متفائلين انتهجوا نهجاً إدارياً فعالاً لحل المشاكل التقنية التي واجهتها الشركات الوطنية. فقد طورت آرثر دي ليتل نموذجاً مبتكراً لتنظيم الشركات الوطنية قوامه أربعة أهداف هي: (أ) وضع إطار تشريعي لحماية استغلال الحقول، (ب) ضمان التكامل الصناعي للأصول المؤمّمة عن طريق السيطرة الكاملة على سلسلة الهيدروكربونات من حقول الإنتاج حتى موانئ التصدير، (ج) زيادة الإنتاج وضمان استمرارية الحقول المنتجة، (د) تطوير المهارات اللازمة للإدارة السليمة للقطاع النفطي عن طريق إنشاء المدارس والمعاهد الوطنية للهيدروكربونات. وساهمت آرثر دي ليتل في إنشاء الشركات الوطنية من خلال المعرفة العملية لظروف استغلال الحقول وتشغيل الأصول، واتباع منهجية استشارات إدارية مبتكرة ترسم الهيكل التنظيمي للشركات باستعمال

٣. المعادلة المتقلّبة

من المعايير والاتفاقيات والعقود التي يتم نشرها عموماً من الولايات المتحدة ومن خلال الشركات الدولية. هذا وقد أدت العولمة اليوم إلى بروز المنافسة بين الأنظمة والحقول والاستثمارات، ما يشكل مصدراً للتعقيد والتحديات في وجه السلطة الاحتكارية للدولة. المعادلة المتقلّبة هي نهج لإدارة شركة وطنية تم اكتشافها في مجال القوى المتضاربة بين الدولة المستقرة والمستثمرين الرّحل الذين ينتقلون من بلدٍ إلى آخر حسب جاذبية القوانين. "الدّول لها جذور، والمستثمرون لهم أجنحة"². بعض المديرين العامين مكرّسون لإعادة صياغة توقعات المساهمين، في حين يركز آخرون على نجاح العمليات. لكن عدداً قليلاً منهم يشغل هذا الحيز الخطير - "طريق الجليد الزلق" كما يصفه أحدهم - حيث يضيق عليهم خناق تحويل الاستراتيجية إلى أعمال، والرؤية إلى نتائج.

في هذا السياق ومن أجل التحرّر من جمود القيود الداخلية، تقترح شركات الاستشارات "العصرية" غالباً مقارنة بناء مكاتب إدارة المشاريع التي يتم نشرها من أعلى الهرم التنظيمي إلى أسفله وتكون مسؤولة عن توجيه وتنفيذ مبادرات لتحسين الأداء. ولكن في كثير من الأحيان، فإن هذه المقاربات تدوب كالأجسام الاصطناعية في أحشاء الشركات الوطنية عند اصطدامها بالظروف التقنية على أرض الواقع. إن التنقيب والإنتاج يكاد أن يكون حرفةً يدويةً يقصد من خلالها الرجال إلى المناظر الطبيعية الخلابة كما العدائية ويقوم فيها عمال قَلماً ينامون بحفر آبار على عمق عدة آلاف الأمتار، ويقوم المهندسون باختيار وتحسس المنشآت عبر وضع أيادهم على مضخّات تمهتّر تحت ضغط السوائل كما البستاني يتلمس لحاء أشجاره ليستشعر المحاصيل القادمة. هي صناعة ترقى فيها إيماءات الرجال العاملين في الهواء الطلق إلى أقصى مستويات الأهمية.

إن إدارة هذه المعادلة التي تسعى إلى التوفيق بين نقضي الظروف التقنية والقرارات السياسية تقع في صلب جدول أعمال الشركات الوطنية، وهي تؤثر على القرارات المتخذة في إطار مجالات العمل التنفيذية مثل الاستثمارات والإنتاج وإدارة العقود والشراكات مع المشغلين الدوليين، وما إلى ذلك. وهنا تتشابك المصالح السياسية والاقتصادية في عقد مستعصية وجب على اللجان التنفيذية حلّها من دون وضوح المعايير الأيديولوجية التي كانت توجه الأجيال السابقة. فبعد أن اضمحلت دوافع القضية الوطنية الغابرة لدى القادة التنفيذيين؛ أضحت الرؤى الإدارية والفنية حول أداء العمليات والاستثمارات - الكفاءة التشغيلية، وكفاءة رأس المال - تحل محل الخطابات الشعبية للاستقلال الوطني من على شرفات شركات النفط. في مواجهة تلك القيود المتشعبة، أصبح هؤلاء المدراء خبراء تكتيكيين في إدارة تلك المعادلة. وبعيداً عن الأولوية المعطاة للإدارة السياسية لمستوى الإنتاج وتجديد الاحتياطات، فإن المنافسة بين البلدان لجذب المستثمرين الأجانب تجبر المدراء على إعادة صياغة رؤيتهم، بشكل إيجابي، بما يتماشى مع المصالح العليا للبلاد. ويتطلب حجم بعض تلك المشاريع (البنية التحتية لنقل النفط الثقيل أو الغاز الطبيعي على سبيل المثال) إقامة شراكات يصعب أحياناً دمجها في جدول أعمال وطني. ويتطلب التخطيط على المدى المتوسط والبعيد أهدافاً تتماشى مع طموح موازنة الدولة ومشاريع البنية التحتية التي توفرها لتنمية البلد، ولكن يتطلب بالمقابل خطماً للعمل غالباً ما تتعارض ونضوج الحقول والمتطلبات التشغيلية ومصصلحة الشركاء الأجانب وإجراءات الشركة والعلاقات التعاقدية مع الموردّين. وبالتالي يصبح المدير العام لاعب توازن يسير على حبل رفيع مدته له إدارته ليوفق بين الضرورة الصناعية والالتزامات السياسية. كان المدير العامون سابقاً يتخذون قرارات بالنيابة عن السلطة التي تمنحها لهم إدارتهم؛ أما اليوم، باتوا يديرون المخاطر - المؤسسية والمالية والصناعية، ... - عبر السعي الدائم إلى تحسين الظروف المحيطة بهم في عالم

2 Ulrich BECK, Power in the Global Age: A New Global Political Economy, 2003

٤. النموذج المتميز لآرثر د. ليتل

الوطنية ومصداقيته التقنية، أنجزت آرثر دي ليتل حفرة سبعة آبار معرفة، وكانت هذه الآبار موزعة على عدة مستويات من الهيكل التنظيمي (المدير العام، مدير العمليات، مدراء الأصول) وفي عدة محاور عبر سلسلة القيمة (الاستكشاف، والحفر، والتطوير، والإنتاج، والتخطيط): (١) الذاكرة والهوية التاريخية للشركة الوطنية؛ (٢) مستقبل وتجديد الاحتياطيات والإنتاج؛ (٣) نضج المكامن والأصول؛ (٤) إدارة العقود مع الموردين المحليين؛ (٥) التعاون والمنافسة الدوليين؛ (٦) إدارة الأراضي والمساحة؛ (٧) التدريب وإنشاء مدرسة هيدروكربونية. وكان الهدف النهائي هو تصميم رؤية للمستقبل توازي التاريخ المرموق للشركة الوطنية عن طريق إيقاظ الذاكرة الجماعية وتحديد التراث الصناعي (ليس فقط في المرافق والأصول الصامدة عبر السنين التي لامست القرن، ولكن أيضاً عبر الممارسات الخفية وهوية وشرعية الشركة). ومن المشاريع الأخرى التي تتسم بمبادرات متشابهة ولكن لدى شركة وطنية مختلفة، رسمت آرثر دي ليتل خرائط معمارية لنظام الإنتاج، انطلاقاً من جيولوجيا المكامن وصولاً إلى توقعات وحسابات الإنتاج، وكان الهدف من ذلك هو تذكير الأصول المنتشرة على طول قطر يبلغ ثلاثة آلاف كيلومتر أنها تنتمي إلى سلسلة إنتاج واحدة موحدة. ناهيك أيضاً عن حالةٍ ثالثة مثيرة للاهتمام تتمثل في إنشاء شركة وطنية للبتر وكيمائيات عبر ربط وحدات معالجة قديمة للتقطير بمرافق جديدة للتكسير الحراري. وكان النهج في هذه الحالة مخالف للتوجه البديهي حيث أثمر عن خلق الجديد باستخدام القديم وجمع وتنسيق الخبرة المكتسبة في مجمعات أخرى لخلق ذاكرة تشغيلية توازي بين الاستخدامات اليدوية ووسائل الأتمتة الحديثة.

تسعى آرثر دي ليتل عبر نموذج نقاط الارتكاز إلى التميز، فهي تقترح على قادة المعادلة المتقلبة إعادة تعريف أدوات الإنتاج والإدارة التقنية التي تشكل التراث الصناعي لسلطة الدولة. بدلاً من استخدام عمليات ميكانيكية للتحويل صادرة عن تربة غريبة، ما بهم آرثر دي ليتل هو حفرة آبار معرفة في عمق وجدان الشركات الوطنية الغني في ترسبات الممارسات المثلى المتجذرة في ذاكرة المديرين والمهندسين ومشغلي الأصول.

على هذا المثال قامت شركة وطنية في الشرق الأوسط بحفر سبعة آبار معرفة - استكمالاً للصورة المجازية - بغية إعادة إحياء الروح الريادية التي تمتعت بها في سنها الأولى في مواجهة شركائها الذين سعوا إلى إملاء نظهم وطرقهم علمياً. هؤلاء الشركاء المدعومون من قبل شركات الهندسة والمقاولة (EPC)³ أرادوا إقناع الشركة الوطنية بتوحيد ممارساتها وأتمتة غالبية منشآتها من أجل زيادة وتسريع الإنتاج. إن شركات النفط الدولية تعمل ضمن الأطر القصيرة المدى لتصاريح التشغيل وبذلك تسعى وراء توحيد العمليات والتشغيل الآلي، في حين أن الشركات الوطنية تعمل ضمن دورة الحياة الطويلة لمكامنها النفطية. فيما الشركات الدولية قد استلهمت نموذجها التشغيلي من القطاع الصناعي (توحيد العمليات، واستخدام تأثير الحجم) ومن التجمعات الأمريكية المصممة لإنتاج الموارد غير التقليدية - الغاز الصخري، النفط الصخري - يثبت أن الشركات الوطنية قد اختارت سبل الاستخراج المعززة (EOR)⁴ التي تناسب مستويات نضج حقولها. وفي هذا الصدد، فإن نقل ملكية حقل ناضج عند تجديد الترخيص لهو فرصة فريدة لرصد تناقض فلسفات ومنهجيات التشغيل بين شركات النفط العالمية وشركات النفط الوطنية. نيابة عن عميلها الذي سعى لاستعادة شرعية مهمته

3 EPC: Engineering, Procurement and Construction Companies

4 EOR: Enhanced Oil Recovery

٥. الشركات الوطنية هي منظمات فريدة

■ الشركات الوطنية تغذي اقتصاد بلادها. فهي تشكل مصدرين للدخل: الأول عن طريق بيع إنتاجها نيابة عن الدولة؛ والثاني هو دفع نفقاتها واستثماراتها لموردتها وشركائها والذي يؤول إلى دعم النسيج الصناعي المحلي.

■ الشركات الوطنية تجنّب الاستشاريين الذين يغيصون في ذاكرتها الطويلة لخلق التوصيات المثلى للتغييرات التي يرسمونها، على عكس مثال فتيان مدرسة شيكاغو⁵ ذوي الذاكرة القصيرة والتجارية.

إن العلاقة التقليدية بين شركات النفط العالمية وتلك الوطنية التي تشكّلت منذ أول أزمة للنفط قد استبدلت بحالة غير متوازنة أنشأها الإنتاج الأمريكي من الغاز ثم النفط الصخري. فقد خفّضت الشركات الأمريكية بشكل كبير تكاليفها من خلال تكثيف الطرق الصناعية في عمليات الحفر وتوحيد ممارساتها التشغيلية. وقد أدت هذه الأزمة المرتبطة بوفرة كميات العرض في الأسواق العالمية إلى ظهور نموذج جديد لصناعة النفط التي تواجه ضغوطاً بيئية قوية واحتباساً حرارياً. فهل أدت "الثورة الصخرية" وأثارها الصناعية إلى إطلاق عملية تحوّل قطاع الطاقة؟

من الواضح أن تحدي استدامة صناعة النفط يضع استمرارية الشركات الوطنية قيد التساؤل. إن سبب وجودهم الصناعي يتطور بالفعل في حين ظلت مهمتهم ثابتة مما يزيد من صعوبة حلّ معادلتهم المتقلبة. هذا وتكثُر سلطاتهم التشريعية في إحداث تغييرات جذرية: إشراك المستثمرين من القطاع الخاص وخلق أنظمة تعاقدية جديدة للشراكة مع شركات النفط الدولية وشركات الخدمات وتفرع أنشطة الدعم وما إلى ذلك. كل هذه الأنشطة تدعو إلى استجابات دقيقة لاستمرارية ودعوة الشركات الوطنية.

إن الأيديولوجيات التي دعمت إنشاء شركات وطنية أصبحت في طريقها إلى الزوال والنزعة القومية التي تزامنت مع الحقول والآبار حين كانت في ذروة استخلاصها الأولي في السبعينيات تفكّكت لصالح أيديولوجية المنافسة بين الموارد والتقنيات والبشر. وقد أدى تطور ظروف الاستخراج نحو الاستخلاص الثانوي إلى تعقيد وتعديل "زمن القومية النفطية". في مواجهة نهاية هذا العالم، تهرع الشركات الوطنية إلى توظيف الاستشاريين التجاريين لتحديد الاستراتيجيات الميكانيكية. إلا أنه وقبل الشروع في تطوير أي استراتيجية لا بد من خلق رؤية موحدة تبني تحالفًا وثيقاً بين الذاكرة والمستقبل، رؤية تجمع

احتفظ استشاريو آرثردي ليتل بمشاهد عديدة من مهامهم، بدءاً من أسفل الدعامات المتوجة بسحب ولاية اسام، مروراً بالمنصات البحرية شمالي قطر، فالهضاب الرمادية لحقول لغواط وصولاً إلى الكثبان الرملية في الربع الخالي. هذه المشاهد هي لقطات بل حكم مأثورة سجلت خلال الاجتماعات أو المناقشات تشهد على عادات وتقاليد الشركات الوطنية، وهي شاهد أصيل على معرفة استشاريي آرثردي ليتل الحميمة لهوية الشركات الوطنية حيث لا يمكن لأي نظرة سطحية أو مرتزقة تصويرها.

■ الشركات الوطنية هي الحارس الأمين لذاكرة المكان التي تستغلها. دورها هو تحقيق الاستدامة للحقول والأصول، وإدارة النضج تصب في صلب مهامها.

■ الشركات الوطنية ثقيلة الحركة، لكنها تظل وفيه لودائعها على عكس منتجي الموارد الغير تقليدية الذين يفضلون السرعة والتخطيط القصير المدى وتأثير الحجم في عملياتهم.

■ الشركات الوطنية تبقى على ذاكرة أول بئر لها وفي قواعدها الرئيسية تحافظ على مبادئها التي ورثتها من قبل عهد التأميم في ديجبوي في ولاية اسام وفي ارارا في حاسي مسعود وفي الأحمدية في الكويت.

■ الشركات الوطنية هي مؤسسات لها ارتباط تاريخي بالبروتوكول. يخطّ قادتها بخط اليد قراراتهم المذيلة بالطوابع.

■ الشركات الوطنية تطوّر الأراضي الحدودية وتشقّ الطرق العابرة للصحاري والغابات ويظهر شعارها على إشارات تلك الطرق التي تبنيها.

■ الشركات الوطنية تبقى في أصولها على أبار وصلت فيها نسبة إنتاج المياه على النفط إلى عتبة ٩٩٪ وذلك للمحافظة على الوظائف في المناطق النائية.

■ الشركات الوطنية تقدم وظائف مدى الحياة، ولكن في بعض الأحيان أيضاً مسيرات مهنية قصيرة المدى.

■ الشركات الوطنية لديها جدول أعمال مزدوج: تحسين مستوى الإنتاج والاستجابة أيضاً لطلبات السلطة المحلية.

5 تسمية تطلق على الشركات الاستشارية التي تملئ شروطها التعاقدية على زبانتها

إن آرثر دي ليتل، وهي شركة استشارية تبلغ من العمر أكثر من ١٠٠ عام ولا تزال تحمل اسم مؤسسها، تتقاسم مع الشركات الوطنية هذه الحنين المتجه نحو مستقبل المؤسسات التي عبرت غمار التاريخ. خلال هذه السنوات الطويلة من العمل على استراتيجية أو ثقافة أو تنظيم أو أداء الشركات الوطنية في المكسيك والجزائر والكويت وإندونيسيا، اكتسبت آرثر دي ليتل قناعة راسخة بأن على تلك الشركات الوطنية أولاً التمسك بعناصر تفردها المكونة من الوطنية والذاكرة والمعرفة. وبفضل ثراء هذا التحالف الوثيق يمكن لتلك الشركات إدارة المعادلة المتقلبة بطريقة بناءة مع سلطاتها الشرعية. إن العبر المأخوذة من زمن القومية في ذروته في السبعينيات مازال ذات أهمية قصوى في عصرنا هذا: إن مستقبل الشركة الوطنية لا يقوم فقط على الموارد التي تستثمرها في تجديد الاحتياطات، بل يقوم أيضاً على جرأة القرارات المتخذة لمواجهة التحديات التي تؤثر على استدامة صناعة النفط والغاز.

بين جدلية حراس الذاكرة ومطاردي الأحلام: الاستفادة المثلى من استكشاف وتجديد الاحتياطات، والتحكم في مستوى الإنتاج وفقاً للاحتياجات غير المنتظمة للسوق، وتطوير صناعة تحويلية تنافسية (تكامل التكبير والبتروكيماويات)، وإعادة صياغة تحويل قطاع الطاقة بما يخدم القضايا الوطنية. بذلك يمكن للشركات الوطنية أن تصبح من منتجي الطاقة المتجددة والتي ستمولها من خلال خصخصة أنشطتها التقليدية. وبعبارة أخرى، فإن خصخصة الطاقة الأحفورية ستمول تأمين الطاقات المتجددة. إن هذه الرؤية المطروحة للنقاش تمكن الشركات الوطنية من الغوص في عمق وجودها وذاكرتها وطموحها بهدف كتابة مسيرتها المستقبلية. وقبل اتخاذ القرار أو التخطيط أو تنفيذ أي إجراء استراتيجي، يكون الهدف من هذا النهج هو إعطاء الشركات الوطنية خيار تجديد المصير الذي فقدته خلال التحولات التي مرت بها خلال السنوات الأخيرة



Contacts

If you would like more information or to arrange an informal discussion on the issues raised here and how they affect your business, please contact:

Austria

Michael Kruse
kruse.michael@adlittle.com

Italy

Stefano Milanese
milanese.stefano@adlittle.com

Singapore

Yuma Ito
ito.yuma@adlittle.com

Belgium

Kurt Baes
baes.kurt@adlittle.com

Japan

Yotaro Akamine
akamine.yotaro@adlittle.com

Spain

David Borrás
borras.david@adlittle.com

China

Russell Pell
pell.russell@adlittle.com

Korea

Kevin Lee
lee.kevin@adlittle.com

Sweden

Diego Mackee
mackee.diego@adlittle.com

Czech Republic

Dean Brabec
brabec.dean@adlittle.com

Latin America

Daniel Monzón
monzon.daniel@adlittle.com

Switzerland

Michael Kruse
kruse.michael@adlittle.com

France

Vincent Bamberger
bamberger.vincent@adlittle.com

Middle East

Alexandre Lavelle
lavelle.alexandre@adlittle.com

Turkey

Coskun Baban
baban.coskun@adlittle.com

Germany

Michael Kruse
kruse.michael@adlittle.com

The Netherlands

Martijn Eikelenboom
eikelenboom.martijn@adlittle.com

UK

Stephen Rogers
rogers.stephen@adlittle.com

India

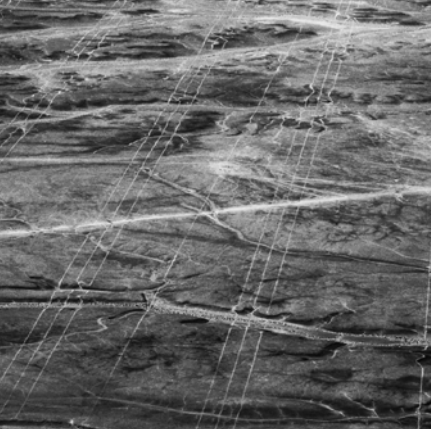
Srini Srinivasan
srinivasan.srini@adlittle.com

Norway

Diego Mackee
mackee.diego@adlittle.com

USA

Rodolfo Guzman
guzman.rodolfo@adlittle.com



آرثردى لبيتل

باعتبارها أول وأعرق شركة استشارات إدارية في العالم، فقد ظلت آرثردى لتل في طليعة الابتكار لأكثر من ١٢٥ عامًا.. نتميز بأننا رواد الأفكار فيما يتعلق بربط الاستراتيجية والتكنولوجيا والابتكار. كما يتميز استشاريوننا بالعمل المستمر على تطوير حلول وخدمات الجيل القادم الدائمة وذلك من أجل إتقان التعامل مع الأعمال المعقدة التي تواجه عملائنا، وأيضاً لتحقيق نتائج مستدامة تتناسب مع الواقع الاقتصادي لكل عميل من عملائنا.

تمتلك شركة آرثردى لتل مكاتب في أهم مراكز الأعمال في مختلف أنحاء العالم. ونفتخر بتقديم خدماتنا للكثير من الشركات التي تندرج ضمن قائمة أغنى ١٠٠٠ شركة على مستوى العالم. بالإضافة إلى المؤسسات الرائدة الأخرى والعديد من جهات القطاع العام.

لمزيد من المعلومات يرجى زيارة الموقع الإلكتروني للشركة: www.adl.com

حقوق النشر © شركة آرثردى لتل ٢٠١٧. جميع الحقوق محفوظة