



تطور تدويل الشركات البترولية في الدول العربية

دراسة حالة شركة أرامكو السعودية وقطر للبترول

*Evolution of internationalization of petroleum companies in Arab countries
Case Study of Saudi Aramco and Qatar Energy Company*

د. خلود جهاد بن السايح¹، جامعة قاصدي مرباح (ورقلة - الجزائر)، kheloud.bensayeh@gmail.com

مخبر الجامعة والمؤسسة والتنمية المستدامة

تاريخ النشر: 2022/12/31

تاريخ القبول: 2022/12/18

تاريخ الاستلام: 2022/10/28

ملخص

في ظل العولمة يشهد العالم تحولات كثيرة ومتسارعة فرضت على الشركات إيجاد أسواق وتداول نشاطها فيها، لذلك يحاول هذا المقال إبراز كيفية اختيار الشركات لاستراتيجية التدويل المناسبة للدخول والتواجد في الأسواق الدولية انطلاقاً من معرفة بعض خصائص الأسواق الدولية، وكذلك عملية تدويل النشاط وأهم الاستراتيجيات المتبعة، وفي الأخير وصف لكل من شركة أرامكو السعودية وشركة قطر للبترول، واستراتيجية التدويل التي اختارتها كل من الشركتين، أما أهم نتائج الدراسة فهي وجود فرص يمكن استغلالها في الأسواق الدولية من خلال تتبع وتحليل متغيراتها، والتفكير استراتيجياً عند اختيار السوق، إضافة إلى وجود عوامل خارجية تساعد الشركة في تدويل نشاطها. الكلمات المفتاحية: التدويل، الأسواق الدولية، أرامكو السعودية، قطر للطاقة، استراتيجية التدويل. تصنيف JEL: L53 ; L78 ; M00.

Abstract:

In the light of globalization, the world is witnessing many rapid changes that have forced companies to find markets and internationalize their activities in them. Therefore, this article attempts to highlight how companies choose the appropriate internationalization strategy to enter and be present in international markets based on knowledge of some characteristics of international markets, as well as the process of internationalization of activity and the most important strategies followed. The latter is a description of each of Saudi Aramco and Qatar Petroleum, and the internationalization strategy chosen by each of the two companies. The most important results of the study are the presence of opportunities that can be exploited in international markets by tracking and analyzing their variables, and thinking strategically when choosing the market, in addition to the presence of external factors that help the company. in the internationalization of its activity.

Keywords: Internationalization, International Markets, Saudi Aramco, Qatar energy, Internationalization Strategy.

Jel Classification Codes : L53 ; L78 ; M00.

¹ المؤلف المرسل: خلود جهاد بن السايح، الإيميل: bensayehdjihadkhouloud@gmail.com

I - تمهيد :

عرفت ظاهرة التدويل تطورا ملحوظا خلال السبعينات حيث قامت الشركات بالتوغل في جميع أوجه النشاط الاقتصادي، فقامت بتوزيع نشاطها الإنتاجي والتسويقي جغرافيا عبر مختلف أسواق العالم، مستفيدة في ذلك بمزايا وتوافر موارد الطاقة والقرب من الأسواق ... الخ.

1.I- إشكالية البحث :

من خلال ما تم التطرق إليه، تبرز معالم إشكالية هذا البحث من خلال التساؤل التالي ما هو واقع تدويل كل من شركة أرامكو السعودية وشركة قطر للبترول وشركة سوناطراك الجزائرية كشركات عربية رائدة في مجال المحروقات؟ وماهي أهم المحفزات الأساسية التي تساعد في تطوير عملية التدويل؟ وانطلاق من التساؤل الرئيسي نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

-ما مفهوم التدويل؟ وفيما تتمثل أهميته؟

-هل عملية تدويل الشركات أصبح ضرورية؟

-ماهية دوافع التدويل والمكاسب المتوقعة للشركات البترولية؟

-ماهية الاستراتيجيات المطبقة من طرف شركة أرامكو السعودية لتدويل شركاتها؟

2.I - فرضيات البحث :

– للتدويل أهمية فعالة في الولوج للأسواق العالمية؛

-الشركات بمختلف إنتاجها لها دور فعال في تنشيط النشاط الاقتصادي نظرا للخصوصيات التي تتميز

بها؛

-على الشركات البترولية التأكد من إنتاجها وتسويقها لمواجهة الاستنزاف المحتمل للاحتياط الوطني،

ومحدودية وصغر حجم السوق الوطنية؛

-تعتمد شركة أرامكو السعودية على استراتيجية فعالة للتدويل وصولها للعالمية

3.I - أهداف البحث :

نسعى من خلال بحثنا هذا تحقيق جملة من الأهداف تتمثل فيما يلي:

-المساهمة في استجلاء الغموض حول مفهوم التدويل؛

-مدى استخدام استراتيجية التدويل في الشركات العربية وبالأخص شركة أرامكو السعودية

-إبراز أهمية نشاط التدويل للشركات البترولية، وخاصة في ظل التحولات الكبيرة التي يشهدها العالم

في مختلف الميادين؛

-التعرف عن قرب على شركة أرامكو السعودية، باعتبارها من أهم الشركات العربية الرائدة في مجال

المحروقات، ودورها على المستوى المحلي والاقليمي والدولي؟

أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من بعد علمي وآخر عملي، وهذا ما نلخصه كما يلي:

نظير جليا الدراسة في كونها تتناول واحد من أحدث المفاهيم المعاصر في مجال إدارة الموارد البشرية ألا وهو

التدويل، والذي يعتبر من المداخل الأساسية التي تتبناها جل المؤسسات الرائدة عالميا، بغية دورها ودفعها

لتقديم أفضل ما لديها في سبيل تحقق أهدافها. ضف إلى ذلك أن موضوع تدويل الشركات من جهة أخرى كان

ولايزال يحظى بأهمية بالغة لدى الباحثين على اعتبار أنه يعد المدخل الأساسي الذي يضمن للمؤسسة الريادة

والتميز والبقاء، لذا تعتبر دراسة التدويل وطرق توسيعه من الأهمية بما كان للمؤسسة الاقتصادية في بيئة الأعمال المعاصرة.

4.I - أهمية البحث :

تظهر أهمية البحث انطلاقاً من كونها تعتبر مكملة لبعض الدراسات التي تطرقت إلى موضوع التدويل وتكمن أهمية البحث في التعرف على نتائج تبني نشاط التدويل لأهم الشركات البترولية في الوطن العربي من خلال الدراسة المسلطة على شركة أرامكو السعودية، بالإضافة إلى معرفة أثر تطبيق نشاط التدويل ومدى انعكاسه على مستوى الأداء للشركة محل الدراسة.

5.I - الدراسات السابقة :

دراسة (Ioan-Iustin Vadana, Lasse Torkkeli, & Olli Kuivalain, 2019) بعنوان The Internationalization of Born-Digital Companies: تهدف هذه الدراسة إلى وضع تصور لفكرة ظهور الرقمنة الناشئة والتي تمثل ظاهرة مميزة لمؤسسة تدويل، حيث استخدم الباحثين المنهج الاستكشافي والذي يعتمد على إطار مفاهيمي يصنف الشركات الرقمية الناشئة على درجتين: درجة الرقمنة ودرجة تدويلها، وتوصل الباحثين من خلال هذه الدراسة إلى تقديم نهج وصفي جديد للظاهرة التي شكلتها الشركات الرقمية العالمية، وذلك لمساعدة في تطوير تصنيف الشركة المقابل، وفيما يتعلق بالإدارة فقد اقترح الباحثين سلسلة من الاستراتيجيات التي تستخدمها الشركات الرقمية الناشئة، وهي استراتيجيات يمكن أن تكون مفيدة في تسهيل فرص زيادة الأعمال لعملية تدويل أكثر فعالية .

دراسة (Robert Fitzgerald & Chris Rowley, 2016) بعنوان Internationalization patterns and the evolution of evolution of multinational companies: comparing Japan, Korea, China and India: هدف الباحثين من خلال هذه الدراسة إلى الأخذ في الاعتبار الاتجاهات الماضية والحالية في أنماط التدويل للشركات اليابانية متعدد الجنسيات ومقارنتها بتجربة الشركات المتعددة الجنسيات الكورية والصينية، حيث يقيم التحليل أهمية التغيرات الأخيرة في طبيعة الاقتصاد العالمي ومنظمة الأعمال متعددة الجنسيات، وتوصل الباحثين من خلال هذه الدراسة إلى إعادة تقييم التدهور المفترض للشركات اليابانية متعددة الجنسيات وضرورة النظر الكامل لمجالا القوة المستمرة .

دراسة (Zhong Min & Pan Bin, 2014) بعنوان The Internationalization Evolution and Development of China National Petroleum: هدف الباحثان من خلال هذه الدراسة إلى فهم ماهية الطرق وكيف تتم عملية التدويل في الشركة الوطنية الصينية البترولية CNPC، وذلك نظراً لهيمنة المزدوجة للتسويق والتدويل لشركة مؤخرًا، ولفهم عملية التدويل كان من الضروري البحث في أعمال الشركة الدولية من 1993-2012، من أجل إعطاء بعض المراجع والتنوير في استراتيجيات التدويل في المؤسسات الأخرى، وتوصل الباحثين إلى أنه عكس الاستثمارات الخارجية لشركة البترول الوطنية الصينية عملية التدويل التدريجي، فمن التعاون مع انخفاض المخاطر (خدمات التكنولوجيا) للاستثمار أعلى (الاستكشاف والاندماج والاستحواذ) وبالنسبة لمرحلة تطوير الاستثمار الخارجي فإنها تشمل ثلاث مراحل: المرحلة الأولية، مرحلة النمو المستقر، ومرحلة التوسع في الحجم. كما توصل بأنه لا يجب على جميع الشركات أن تمر بجميع المراحل كما يجب على الشركة CNPC أن تعدل ديناميكيا استراتيجية التدويل القائمة على الموارد نفسها التي تزرعها، ونقطة البداية وعملية التدويل .

دراسة (شوقي جباري ، 2014) ، بعنوان: تدويل أعمال الشركات المتعددة الجنسيات بين المكاسب والمخاطر على النامية : واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال عرض مختلف الآراء والأفكار المرتبطة بعملية تدويل أنشطة الشركات المتعددة الجنسيات بشكل عام، وطبيعة المكاسب التي يمكن أن تجنيها الدول النامية، والمخاطر التي تتحملها وتوصلت نتائج الدراسة إلى : تعتبر الشركات المتعددة الجنسيات من أهم ملامح ظاهرة العولمة، نظرا لضخامة حجمها وتنوع نشاطها وانتشارها الجغرافي والسوقي، وإقامة التحالفات الاستراتيجية، فضلا على المزايا الاحتكارية وتعبئة المدخرات والكفاءات، الذي جعلها تمثل قوة اقتصادية كبيرة في الاقتصاد العالمي اليوم، ورائدة التوجه نحو التدويل نظرا للخصائص التي تتمتع بها .

بعد توجه المعتدل المقيد لأعمال الشركات المتعددة الجنسيات في الدول النامية وجبة نظر وسطية تحاول قدر المستطاع تعظيم المكاسب وتقليل المخاطر الناشئة عن هذه العملية، من خلال تحديد نسب تملك المشاريع أو حجم الأرباح المحولة، أو حتى وضع قيد قبول دخول نوع خاص من الشركات يجوز تكنولوجيا خاصة، بما يعكس على تطوير قطاعات تخدم التنمية داخل الدول النامية، وتحفز الشركات المحلية على المحلية على التقليد ووضع ركائز التجديد والابتكار في المستقبل

دراسة (فارس طلوش، 2019): بعنوان "دور نشاطات التدويل في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -دراسة مقارنة بين الجزائر وتونس": وقد هدف الباحث في هذه الدراسة الى استعراض توجه حقق نتائج ايجابية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في العديد من الدول خاصة النامية منها، فالعديد منها شكلت لها سوقها المحلية جانب مشط لنشاطاتها وتطورها رغم إجراءات الدعم الحكومية، غير أن توجه العديد منها إلى الأسواق الخارجية حقق لها النجاح من خلال العديد من أشكال التدويل الشائعة اليوم، وما أثبت ذلك واقعا الاحصائيات التي بينت المدودية المحفزة لذلك، أين لعبت أوجه الدعم التوجيه المتأتمية من هيئات دولية وإقليمية دورا في ذلك، ومن أمثلة ذلك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التونسية، مستغلة في ذلك فرص الدعم والتوجيه هناك، والتي تعد اليوم نماذج مرجعية بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.

دراسة (محمد يعقوبي، 2020) ، بعنوان: تدويل المؤسسات الاقتصادية في الجزائر بين تحديات اختراق الأسواق العالمية ورهانات تنويع الصادرات : هدفت هذه الدراسة إلى ابراز دور تدويل المؤسسات الاقتصادية في تنويع هيكل الصادرات الجزائرية، ومدى قدرة هذه المؤسسات الإنتاجية على الاستثمار في مقوماتها التصديرية من أجل استغلال الفرص التسويقية المتاحة أمامها لتسويق منتجاتها في الأسواق الأجنبية. وقد استنتجوا في الأخير أن المؤسسات الجزائرية المصدرة العاملة في قطاعات غير المحروقات تعرض في معظمها منتجات فلاحية و سلع صناعية خفيفة، والتي تمثل سوق غرب إفريقيا أفضل وجهة تسويقية لها، مقارنة مع سوق غرب آسيا وسوق الاتحاد الأوروبي اللتان يصعب فيهما تسويق المنتجات الجزائرية.

II- تدويل نشاط الشركات :-

نتيجة الانفتاح الاقتصادي الذي عرفه دول العالم والمبادلات الدولية بكل واسع ، وما نتج عنه من منافسات قوية في الاسواق الدولية، مما فرض على الشركات تطوير آدائه لضمان الاستمرارية، وذلك عن طريق تبني استراتيجية المناسبة لتدويل نشاطها، حتى تستغل الأسواق الدولية وفق الموارد القدرات والكفاءات التي تملكها والتي يمكن أن تؤهلها للدخول في استراتيجيات تعاقدية أو تعاونية مع شركات أجنبية.

II-1- مفهوم تدويل نشاط الشركة :

يعرف مصطلح التدويل حسب Dubois و Kotler يعرفان التدويل: على كونه تطوير المنتجات والخدمات للدخول في الأسواق (Philippe Kotler & Bernard Dubois, 2006, P 779) ، كذلك يعرف التدويل على كونه عملية تدريجية تشمل عدة مراحل للدخول في الأسواق الخارجية (2007, P232).

ويعرف التدويل هو المدى الذي تشارك فيه الشركة في الأعمال التجارية الدولية، ويشمل التصدير ووجود فروع أجنبية وحصة الملكية من قبل الأجانب الأسهم للأجانب وتعيين الأجانب في الهيكل التنظيمي.

أما استراتيجية التدويل فيقصد بها الوسيلة طويلة الأجل التي تتبعها المؤسسة لعرض منتجاتها في الأسواق الدولية بما يحقق أهداف إستراتيجية سواء كانت إيجاد أسواق دائمة لمنتجاتها في الخارج أو تحقيق مراكز تنافسية متقدمة مقارنة بالمؤسسة المنافسة لها في تلك الأسواق (مصطفى محمود هلال ، 1988 ، الصفحة 186)

II-1-1- استراتيجيات التدويل الشركات: يمكننا التمييز بين ثلاث استراتيجيات لتدويل المنتجات والتي نتطرق إليها كما يلي:

أولاً: استراتيجية التنميط أو التوحيد: ونقصد بالاستراتيجية المنطة تسويق المؤسسة للمنتج أو الخدمة بنفس التوقيع ونفس المزيج التسويقي، بمعنى توحيد برنامجها التسويقي في جميع أسواق صادراتها .

ترتكز هذه الاستراتيجية على النظرة المتجانسة أو الشمولية للأسواق الدولية، وتطبق من طرف المؤسسة في حالة التي يمثل فيها منتوجها أو خدمتها خاصية عالمية واستهلاكه غير مرتبط بالقيمة الثقافية المحلية (فرح غول ، 2008 ، الصفحة 200)

ولتبنى هاته الإستراتيجية يجب على المؤسسة توفير مجموعة من الشروط والمتمثلة في (مصطفى محمود هلال ، 1988 ، الصفحة 188):

-أن يتميز الطلب بالتجانس نسبياً تجاه المنتجات أو الخدمات المعروضة مثل المنتجات ذات محتوى تكنولوجي عالي (التجهيزات الصناعية والطبية كتجهيز المخبر أو سرير الإنعاش).

-الاستفادة من الصورة الجيدة والمتجانسة للماركة التي تتمتع بتموقع واضح وبارز دولياً، حيث تستجيب لنفس الحاجات وتستهدف نفس الفئة الاستهلاكية.

-أن تكون في مركز قوة أمام الموزعين والمستهلكين.

-أن يكون الخيار مرتبط بالفعالية للمؤسسة في الاقتراح المثلي بين الجودة والسعر، في إطار التوجه نحو التفضيل العالمي للسلع ذات السعر المنخفض وجودة مقبولة.

-يجب أن تكون الفئة المستهدفة خارج حدودها كافة لتبرير النمطية بدون أن يشكل كبح لرغبات التمييز من جهة المستهلكين

ثانياً: استراتيجية التكيف: يتم التكيف بشكل منسق في كل سوق نرغب في التصدير إليه ، ويتمثل تكيف العرض في تخصص المنتجات أو الخدمات من أجل المستهلكين، أخذاً بعين الاعتبار الاختلافات ما بين السوق المحلي والسوق الدولي المستهدف، ويتطلب إجراء بحث معمق من أجل تعديل العرض، ويعد التكيف

إلزامي بسبب وجود اختلافات لا يمكن التغلب عليها بين البلدان وحتى بين مناطق البلد نفسه، نتيجة العوامل البيئية الكلية مثل العرق والمهن، اللغات والأذواق والقوانين والثقافة والمجتمع، وأنظمة المقاييس والمواصفات المتطلبات الحكومية... إلخ (أبي سعد الديوجي ، 2000، الصفحة 153)

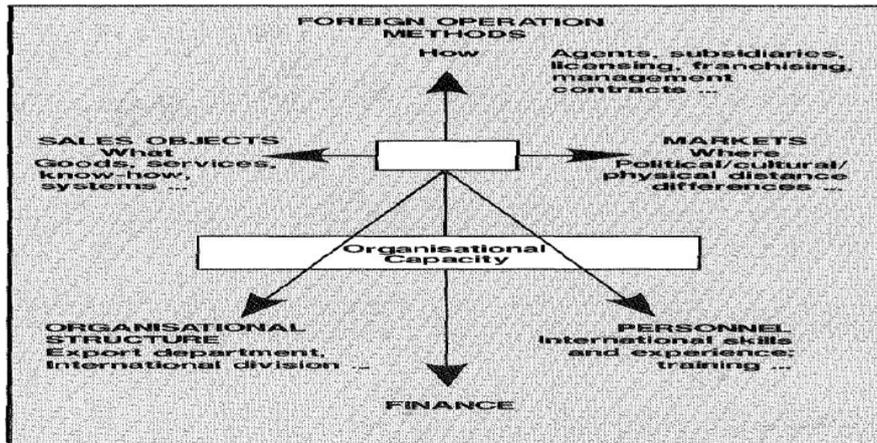
ثالثاً: استراتيجية التنميط المكيف: هو عبارة عن وضعية وسطية بين التكييف والتنميط الكليين، بإدخال التعديلات الضرورية في بعض الجوانب المتعلقة بالإنتاج أو التسويق لكي تسمح بإرضاء المتطلبات المحلية للمستهلكين مع الأخذ بعين الاعتبار المردودية التجارية والمالية للمؤسسة. بمعنى أنه يسمح بتنميط الجوانب التي تلتقى قبول من طرف المستهلكين دولياً مثل اسم الماركة، التوقيع والأداء التقني، وتكييف الجوانب الأخرى مع الخصائص المحلية حسب الضرورة مثل الأذواق، المواد المكونة للمنتج، طريقة التواصل، الكميات المعبئة، قنوات تمرير السلعة وغيرها (فرح غول، 2008، الصفحة 202).

II-1-2- أبعاد التدويل نشاط الشركات:

تعدد طرق تقييم وتقييم درجة تدويل نشاط الشركات، أو مدى التزام الشركات اتجاه الأسواق الدولية، ولعل أبسط أساس موضوعي لتقييم درجة التدويل هو المبيعات في الأسواق الأجنبية بالنسبة إلى إجمالي المبيعات، وغالباً ما يتم استخدام نسبة إجمالي المبيعات المحققة عن طريق التصدير كدليل على أداء الصادرات رغم عيوب هذا المعيار، فهو لا يوضح المكانة التنافسية في السوق الدولية، مدى انتشار صورة العلامة، مدى التزام الشركة اتجاه السوق الدولية المستهدفة، مثلاً حجم الاستثمار الحالي والزيادة فيه في المستقبل، الخ .

لذلك توجد حاجة ملحة لتحديد إطار أوسع لتقييم مدى "زيادة المشاركة الدولية" ويعتمد على عدد من الأبعاد، بشكل عام، يتوقع أن يكون التدويل العام مرتبطاً بالتطورات على طول كل من الأبعاد المبينة في الشكل الموالي:

الشكل (01): أبعاد تدويل نشاط الشركة



Source : Welch, L.S. & Luo starinen, R.(1988). Internationalization: evolution of a concept. Journal of general management, 14(2), 34-55. <https://WWW.researchgate.net>.

كما كل من الباحثان Welch, & Luo starinen سنة 1983 بإعداد نموذج يقيس درجة تدويل، يساعد الشركات على تخطي الصعوبات وتقوم بتسريع عملية التدويل عوضاً أن تعتبر التدويل مرحلة متسلسلة، مما يعني ضمناً أنه يمكن التركيز على بعض الأبعاد دون الأخرى في التدويل ويوضح النموذج توفر مجموعة بدائل

متنوعة لطرق التدويل يمكن للشركات استخدامها مثل تدويل المعرفة: (عقود الامتياز، عقود التسيير، ترخيص الإنتاج)، كما يقترح النموذج أن المتغيرات الخارجية مثل شركات التجارة الخارجية، البرامج والسياسات الحكومية، والمنافسة في الصناعة، والطلب في السعة يمكن أن تعزز أو تبسط توجه الشركات لدخول سوق معينة دون أخرى، ومن جهة أخرى يشرح كيف يؤثر النجاح في السوق المحلي درجة تدويل نشاط الشركات، (القدرات التنظيمية، المنتج)

II-2-1-2- استراتيجية التدويل لشركة أرامكو السعودية :

II-2-1-2- نظرة عامة على الشركة : هي أكبر شركة متكاملة للنفط والغاز في العالم، حيث بلغ حجم انتاج الشركة من النفط الخام حوالي برميل واحد من أصل ثمانية براميل من النفط الخام على مستوى العالم خلال الفترة 2016-2018، كما ان صافي طلقة التكرير للشركة في 31 ديسمبر 2018 قد جعلها رابع أكبر مصفاة متكاملة في العالم بالمقارنة مع آخر بيانات متاحة بشأن الطاقة التكريرية لدى الأطراف الخارجية. وبدأت مسيرة شركة في عام 1933 حيث بدأت أعمالها كمشروع تنقيب وإنتاج اسسه أسلاف شركتي شيفرون وإكسون موبيل وهما حالياً من بين شركات النفط العالمية الخمس الكبرى. والجدير بالذكر أن الشركة تزاوّل أعمالها في مجال التنقيب والإنتاج داخل المملكة، في حين تنتشر أعمالها في قطاع التكرير والمعالجة والتسويق في أرجاء مختلفة من العالم (أرامكو السعودية ، 2019، الصفحات 1-2).

II-2-2- أبرز ملامح شركة أرامكو السعودية : تتمثل أبرز ملامح شركة أرامكو فيما يلي:

II-2-2-1- المزايا التنافسية للشركة:

- ارتفاع مستويات التدفقات النقدية التشغيلية والتدفقات النقدية الحرة والأرباح قبل خصم الفوائد والضرائب ومخصص الاستهلاك والإطفاء (EBITDA) والعائد على متوسط رأس المال المستثمر (ROACE) مقارنة بشركات النفط العالمية الخمس الكبرى (وهي شركة إكسون موبيل وشركة شيل وشركة شيفرون وشركة توتال وشركة بريتي بتروليم).
- انخفاض نسبة المديونية (نسبة صافي الدين (إجمالي القروض بعد خصم النقد وما في حكمه) إلى صافي الدين مضافاً إليه إجمالي المساهمين) مقارنة بشركات النفط العالمية الخمس الكبرى.
- القدرة على تنفيذ مشاريع رأسمالية كبرى على مستوى العالم في قطاع التنقيب والإنتاج وقطاع التكرير والمعالجة والتسويق

II-2-2-2- نقاط القوة التنافسية في قطاع التنقيب والإنتاج :

- مستوى منقطع النظير من إنتاج النفط الخام والمكثفات والاحتياطيات التقليدية الثابت وجودها
- احتياطيات طويلة العمر مع سجل حافل بتعويض الاحتياطيات بتكلفة منخفضة
- قدرة متميزة على تحقيق قيمة مضافة من خلال الإدارة الفعالة لأكبر قاعدة احتياطيات مواد هيدروكربونية تقليدية على مستوى العالم
- مرونة تشغيلية فريدة قادرة على التكيف مع التغيرات التي تطرأ على العرض والطلب
- تعدد أنواع النفط الخام ونقاط التسليم العالمية للنفط الخام

- احتياطات ضخمة من الغاز الطبيعي عالي الجودة ومنافذ حصرية لتوفير إمدادات الغاز للسوق المحلية الكبيرة والمتنامية
- أقل تكلفة إنتاج الزيت الخام من البئر والنفقات الرأسمالية لكل برميل مكافئ نفطي

II-2-2-3- نقاط القوة التنافسية في قطاع التكرير والمعالجة والتسويق:

- القدرة على الاستفادة من إنتاج الشركة في قطاع التنقيب والإنتاج لرفع الدخل، وذلك بفضل امتلاك قاعدة متميزة من العملاء الخارجيين، وشبكة مساندة للتكرير والمعالجة والتسويق، والتمتع بسجل حافل من الإمدادات الموثوقة
- يعتبر قطاع التكرير والمعالجة والتسويق أكبر عميل لقطاع التنقيب والإنتاج في الشركة
- رابع أكبر شركة تكرير متكاملة في العالم على أساس صافي الطاقة التكريرية للشركة، وتزود منتجات عالية القيمة إلى المملكة والأسواق العالمية الكبيرة وعالية النمو
- تطور منظومة التكرير ونطاقها وتعزيز التكامل
- من المتوقع أن تصبح الشركة أحد أبرز منتجي البتروكيميائيات عالميا
- شركاء عالميون : تتضمن قائمة شركاء الشركة في مشاريعها المشتركة وأعمالها المشتركة وشركائها الزميلة شركات داو وإكسون موبيل وبتروناس وسيتوبك وسوميتومو وتوتال. وبفضل هذه الشركات، تستطيع المشاريع المشتركة والأعمال المشتركة التابعة للشركة دحول مزيد من المناطق الجغرافية واكتساب الخبرة التقنية والمعرفة التشغيلية والإمكانات التسويقية .

II-2-3- الأوليات الاستراتيجية :

تهدف استراتيجية الشركة إلى تعزيز مراكزها التنافسية من خلال أعمالها في قطاع التنقيب والإنتاج وقطاع التكرير والمعالجة والتسويق. وتتمثل الأوليات الاستراتيجية للشركة فيما يلي (أرامكو السعودية ، 2019 ، الصفحة 10):

- الحفاظ على مكانتها كأكبر منتج للنفط الخام على مستوى العالم من حيث كميات الإنتاج وكونها المنتج الذي يتمتع بأقل تكلفة وفي الوقت نفسه إمداد عملائها بإمدادات موثوقة من النفط الخام ذي الكثافة الكربونية المنخفضة
- تحقيق قيمة من تعزيز التكامل الاستراتيجي وتنوع أعمالها
- التوسع في أعمال الغاز في المملكة وعلى مستوى العالم
- تعزيز العلامات التجارية للشركة على الساحة العالمية
- تخصيص الحد الكافي من رؤوس الأموال للاستثمار بفعالية والحفاظ على مركز مالي ومرن
- توفير توزيعات أرباح مستدامة ومتنامية بالرغم من عدم ثبات أسعار النفط الخام
- استدامة الأعمال من خلال استغلال التكنولوجيا والابتكار

II-2-3-1- استراتيجية أرامكو للغاز الطبيعي المسال :

خطت المملكة العربية السعودية خطوات كبيرة في أسواق الغاز العالمية بتوقيع أرامكو السعودية على إتفاقية مبدئية مع سيمبرا للطاقة والتي يتم بموجبها شراء 5 ملايين طن سنويا من الغاز الطبيعي المسال لمدة 20 عاما

من المرحلة 1 لمشروع بورت آرثور المقترح للغاز الطبيعي المسال في تيكساس. كما تتضمن الإتفاقية إمكانية حصول أرامكو في هذا المشروع على ملكية استثمارية بنسبة 25%. وعلى الرغم من أن هذه الاتفاقية تعتبر مرحلة متقدمة من مراحل التعاقد وإحدى الخطوات الأخيرة قبل إعداد الصيغة النهائية من اتفاقية البيع والشراء، إلا أنها غير ملزمة، والمباحثات لإعداد الصيغة النهائية لها والمشاركة في الملكية لا تزال جارية. مشروع بورت آرثر للغاز الطبيعي المسال هو مشروع يحتوي على وحدتي تسييل بسعة تقدر بـ 11 مليون طن سنويا. وهو حاصل على أغلب الموافقات التنظيمية الرئيسية اللازمة لاتخاذ القرار النهائي للاستثمار، بما في ذلك موافقة لجنة تنظيم الطاقة الفيدرالية وإدارة اتفاقية التجارة الحرة وتراخيص تصدير الدول غير المرتبطة باتفاقية التجارة الحرة. وحتى الآن، وقعت شركة سيمبرا للغاز الطبيعي المسال فقط على اتفاقية بيع وشراء ملزمة لمليون طن سنويا مع الشركة البولندية لتعدين النفط والغاز ولمدة 20 عاما. وعلى غرار الاتفاقية المبدئية مع أرامكو، هناك مذكرة تفاهم مع شركة الغاز الكورية باعتبارها جهة محتملة للتسليم ومستثمرا في الأسهم. تقدر أرامكو السعودية تكلفة استراتيجية التوسع في الغاز لتقليل حرق الوقود السائل في مزيج الطاقة وتلبية الجزء الأكبر من الطلب على الطاقة في المستقبل بإستخدام الغاز بنحو 150 مليار دولار، وقد يشمل ذلك على إمكانية التصدير.

استثمرت أرامكو في عدد من مصانع التكرير والبتروكيماويات وتعمل على تشغيلها عالميا. ومع تحول استراتيجية الأعمال الخاصة بأرامكو إلى الأنشطة المتعلقة بالغاز في المملكة، فإنها تتطلع إلى إضافة أصول الغاز الخارجية إلى محفظتها الدولية لمشاريع الطاقة. فلقد أصبح الغاز الطبيعي المسال بشكل متزايد عنصرا رئيسا للنمو في أسواق الغاز العالمية. في الفترة ما بين عام 2008 و2018 زادت تجارة الغاز الطبيعي المسال من 172 مليون طن سنويا إلى 314 مليون طن سنويا بمتوسط نمو سنوي يساوي 6% ، وتتوقع أرامكو استمرار زيادة الطلب العالمي على الغاز الطبيعي المسال بنسبة 4% سنويا متخطية حاجز الـ 500 مليون سنويا بحلول عام 2035. وبينما تعتبر الاتفاقية مع سيمبرا من أكثر المبادرات المتقدمة لأرامكو في هذا المجال، إلا أنها ليست الوحيدة. وتعرف أرامكو باستثماراتها مع جهات حول العالم في مجال الغاز الطبيعي المسال (كاوشيك ديب ورامي شبانة، 2019، الصفحات 1-3). وللوصول إلى اتفاقية أرامكو مع سيمبرا مرت بعدة مراحل كما نلخصها في الجدول الموالي:

الجدول (01): سلسلة من الأحداث والإعلانات سبقت اتفاقية الغاز الطبيعي المسال مع سيمبرا.

التاريخ	الاتفاقية
فبراير 2018	نوفاتك وأرامكو السعودية توقعان على مذكرة تفاهم للتعاون في مشاريع الغاز العالمية بما في ذلك الغاز الطبيعي المسال
نوفمبر 2018	أرامكو السعودية توقع على اتفاقية عمل مع شركة النفط الوطنية في أبو ظبي (أدنوك) للغاز الطبيعي المسال لاستكشاف الفرص العالمية في الغاز الطبيعي والغاز الطبيعي المسال
يناير 2019	الرئيس التنفيذي لأرامكو أمين الناصر يعلن عن رغبة الشركة في الاستثمار في أصول الغاز الأمريكي في لقاء له مع رويترز
فبراير 2019	أمين الناصر يعلن عن أن أرامكو تجري محادثات مع روسيا وأستراليا وأمريكا وأفريقيا للاستثمار المشترك في قطاع الغاز
أبريل 2019	أرامكو السعودية تباع شحنة من الغاز الطبيعي المسال من مكتبها في سنغافورة وفقا

Source:	للتقارير الهندية	
Reuter	اتفاقية مبدئية مع سيمبرا للطاقة	مايو 2019

s, "Falih: Saudi Aramco extends offer to buy stake ; in Arctic LNG 2 - TASS June 19, 2019.
<https://www.reuters.com/article/lng-novatek-saudi-aramco/falih-saudi-aramco-extends-offer-to-buy-stake-in-arctic-lng-2-tass-idUSR4N23D08Z>

-2- استراتيجية التدويل لشركة قطر للطاقة:

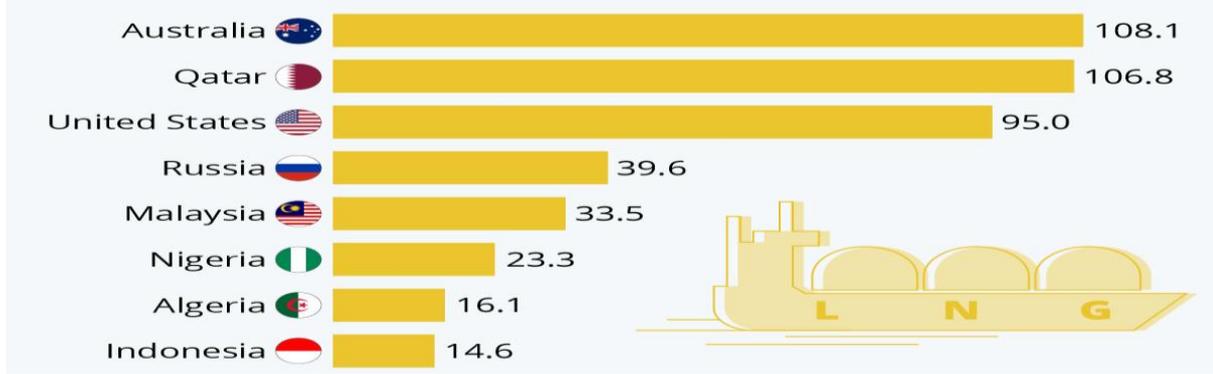
II-2-1- نظرة عامة على الشركة : قطر للطاقة (QE)- المعروفة سابقا باسم قطر للبترول -قبل أن تغير الشركة اسمها في أكتوبر 2021 هي شركة الطاقة وطنية تمتلك كل العمليات التي تمتد عبر سلسلة القيمة للصناعة النفطية القطرية (Oxford Business Group، 2022)، وتوسعي استراتيجية التدويل إلى التواصل مع شركات النفط العالمية من خلال المشاريع المشتركة من أجل الاستحواذ على حصص في مناطق الاستكشاف في جميع أنحاء العالم وتنوع عمليات الشركة. إذ نمت محفظة الاستكشاف الدولي لشركة قطر للطاقة بشكل ملحوظ خلال عام 2021 ويتوقع أن يستمر توسعها في الخارج طوال عام 2022 وما بعده. حيث إنفاق ما يقرب من 59.1 مليار دولار أمريكي كنفقات رأسمالية على مدى 2021-2025 (Fitch, 2022).

II-2-2-1- المزايا التنافسية للشركة تمتلك قطر 10 حقول نفط وغاز برية وبحرية، حقل الشمال هو أكبر حقل منفرد للغاز غير المصاحب في العالم ، ويغطي حوالي 6000 كيلومتر مربع. وحسب التقرير السنوي للطاقة الصادر عن شركة بريتيش بتروليوم (BP) لسنة 2021 (Oxford Business Group, 2022):

- تمتلك قطر ثالث أكبر احتياطات مؤكدة من الغاز الطبيعي في العالم، وهو ما يمثل 13.1٪ من الاحتياطات العالمية حيث بلغ هذا إجمالي الاحتياطات 24.7 تريليون متر مكعب.
- 1.5٪ من احتياطات النفط العالمية. إذ بلغ احتياطي النفط المؤكد في البلاد 25.2 مليار برميل من النفط.
- تمثل قطر 4.4٪ من إنتاج الغاز الطبيعي العالمي . هذا وضعها في المرتبة الخامسة في العالم ، بعد الولايات المتحدة (23.7٪) وروسيا (16.6٪) وإيران (6.5٪) والصين (5٪).
- 2٪ من الإنتاج العالمي بلغ إجمالي إنتاج قطر من النفط الخام والمكثفات وسوائل الغاز الطبيعي 1.8 مليون برميل يوميا 2019
- تمتلك الشركة أكبر منشأة لتصدير الغاز الطبيعي المسال في العالم هي راس لفان الصناعية وتعتبر مركز قطاع النفط والغاز في قطر. تقع في موقع استراتيجي بالقرب من حقل الشمال وهي مركز لمنشآت معالجة الغاز الرئيسية في البلاد ، بما في ذلك إنتاج الغاز الطبيعي المسال وتحويل الغاز إلى سوائل (GTL).
- تمتلك الشركة 14 منشئة تسييل تديرها شركة قطر غاز. ستة منها منشئات عملاقة ، سعة كل منها 7.8 مليون طن سنويا.
- تستأجر قطر غاز حاليا أسطولا مكونا من 70 سفينة لنقل الغاز الطبيعي المسال إلى الأسواق في جميع أنحاء العالم. يتضمن ذلك 14 سفينة Q-Max و 31 Q-Flex و 25 سفينة تقليدية. تصل قدرة كل فئة إلى 266000 و 210000 و 152000 متر مكعب على التوالي.

رفعت قطر تعليقها الاختياري الذي فرضته عام 2005 على توسعة حقل الشمال، والذي سيزيد من قدرتها التصديرية للغاز الطبيعي المسال من 77 مليون طن سنويًا في عام 2017 إلى 110 مليون طن سنويًا في عام 2026. وذلك في عام 2017 وفي عام 2019 أعلنت الشركة مرحلة ثانية ستؤدي في النهاية إلى زيادة الإنتاج إلى 126 مليون طن سنويًا بحلول عام 2027 (Raimondi, 2022).

الشكل رقم 02 يوضح أهم 10 مصدري الغاز المسال في العالم



Source : <https://www.statista.com/chart/27839/biggest-liquefied-natural-gas-exporters/>

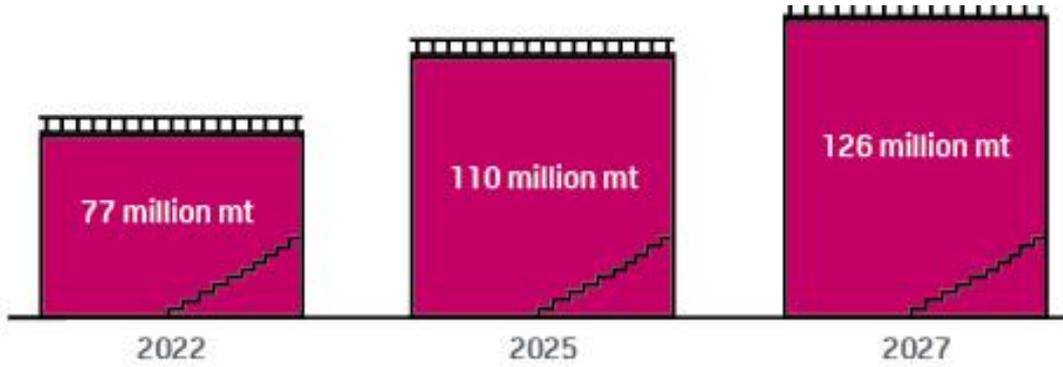
ولتعزيز القدرات الإنتاجية الداخلية قامت الشركة بـ (Oxford Business Group, 2022) :

توقيع عقد لمشروع مشترك بين شيودا ومقرها اليابان وشركة تكتيب إنرجيز الفرنسية لبناء أربع منشآت للغاز الطبيعي المسال تابعة لشركة NFE. يتضمن العقد منشأة كبيرة لالتقاط الكربون وتخزينه (CCS)، والتي من المتوقع أن تقلل من انبعاثات غازات الدفيئة من المنشآت الجديدة بنسبة 25٪ مقارنة بمحطات الغاز الطبيعي المسال المماثلة بقيمة 13 مليار دولار في فيفري 2021.

توقيع عقد لشركة McDermott الهندسية ومقرها الولايات المتحدة عقدا للهندسة والمشترقيات والبناء والتركييب للأعمال البحرية للمشروع. ستوفر ماكديرموت ثمانى منصات برؤوس بئر بحرية لـ (Gas production from the North Field South) NFE وخمسة منصات إضافية لـ NFS. كما ستوفر أكثر من 500 كيلومتر من خطوط الأنابيب وأكثر من 225 كيلومترا من الكابلات تحت سطح البحر بقدرة 33 كيلوفولت والأعمال المرتبطة بها إلى NFE. وقد قيمة العقد بحوالي 3.5 مليار دولار في يناير 2022

- توقيع قطر للطاقة على سلسلة من الاتفاقيات مع أحواض بناء السفن في كوريا الجنوبية والصين في عام 2020، والتي ضمنت 60٪ من قدرة بناء السفن العالمية للغاز الطبيعي المسال حتى عام 2027. ومن المتوقع أن تشهد الاتفاقية، التي تزيد قيمتها على 70 مليار ريال قطري (19.2 مليار دولار.. ما يصل إلى 100 سفينة جديدة للغاز الطبيعي المسال لتلبية متطلبات أسطولها المتنامي من الناقلات.

الشكل رقم 03 يوضح خطة قطر للطاقة لتوسيع انتاج الغاز المسال 2022-2027

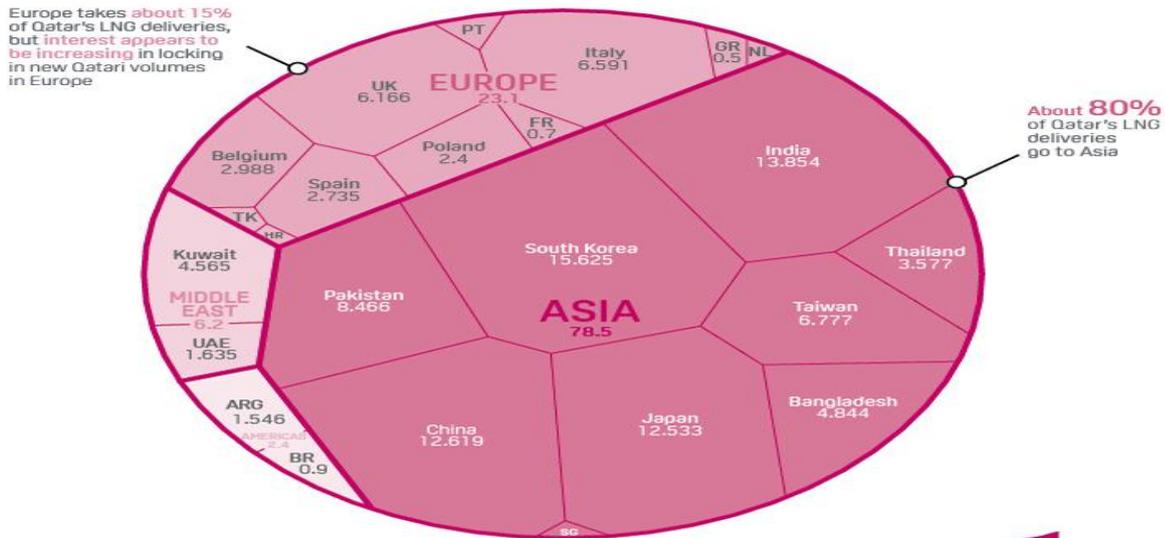


Source : <https://www.spglobal.com/commodityinsights/en/market-insights/latest-news/oil/041222-feature-qatar-leverages-its-lng-goals-with-gas-diplomacy-amid-war>

استراتيجية التدويل لشركة قطر للطاقة

تهدف استراتيجية التوسع إلى تعزيز القدرات الداخلية للقطاع النفط عن طريق الاستفادة من أصولها المحلية الكبيرة للقيام بمزيد من الاستثمارات الدولية، لا سيما تخفيض التكاليف عن طريق عمليات الدمج داخل محافظتها المحلية بالإضافة إلى الاستفادة من المزايا التنافسية العديدة لقطر لمواجهة المنافسة المتزايدة من الدول الأخرى خاصة السعودية والامارات التان تسعيان إلى زيادة الاستثمارات الدولية لمواجهة القيود المحلية، حيث تُظهر هذه الاستراتيجية تركيز قطر للطاقة على مشاريع الغاز الطبيعي والغاز الطبيعي المسال، حيث تشتهر الشركة - والبلد - عالميا بخبرتهم في هذا المجال. نتيجة لذلك، من المرجح أن تظل قطر للبترول لاعبا عالميا رئيسيا في السنوات القادمة (OXFORD BUSINESS GROUP, 2022). بالإضافة إلى تنوع محفظة استثماراتها لتشمل الطاقات المتجددة و الهيدروجين الأزرق والأخضر.

الشكل رقم 04 يوضح اهم مستوردي الغاز القطري المسال 2021



Source : <https://www.spglobal.com/commodityinsights/en/market-insights/latest-news/oil/041222-feature-qatar-leverages-its-lng-goals-with-gas-diplomacy-amid-war>

II-2-2-2- استراتيجية التدويل لشركة قطر للطاقة في قطاع التنقيب والإنتاج :

تستهدف استراتيجية التدويل في قطاع التنقيب والإنتاج لشركة قطر للبترول تنمية أصول الاستكشاف والإنتاج عبر الأمريكتين وشمال أفريقيا وجنوب الصحراء الكبرى، بالإضافة إلى الشرق الأوسط، مع اهتمام كبير بالحصول على مساحات استكشاف بحرية قطر للطاقة (Fitch، 2022):
أ/ المشاريع الاستثمارية في الأمريكتين:

في أكتوبر 2021، وقعت شركة قطر للطاقة اتفاقية مزرعة مع شركة اكسون موبيل كندا (Exxon Mobil Canada) للحصول على حصة مشاركة بنسبة 40٪، وهو ما يمثل أول دخول للشركة في كندا¹.
. شراء حصة 23٪ في منطقة ترخيص **Parque des Conchas** في المياه العميقة بالبرازيل من **Royal Dutch Shell**، والتي كانت أيضًا في طور تكثيف الإنتاج. أبلغت قطر للبترول عن حصة تبلغ 11000 برميل في اليوم في الإنتاج في عام 2017، والتي ربما تكون قد ارتفعت منذ ذلك الحين، ويقدر أن الحقل يحتوي على احتياطيات تقدر بنحو 400 مليون برميل (Intelligence, 2019).
الاستحواذ على حصة 35٪ في حقول نفط خليج كامبيتشي في المكسيك في عام 2018، مملوكة لشركة إيني الإيطالية متعددة الجنسيات للنفط والغاز. تحتوي هذه الحقول على حوالي ملياري برميل من الاحتياطيات، وبدأ إنتاج حوالي 15000 برميل في اليوم هناك في عام وستكون حصة قطر للبترول منها 35000 برميل في اليوم (Intelligence, 2019).

تعمل قطر على تعزيز موقعها للغاز الطبيعي المسال من خلال مشروع **Golden Pass LNG** في تكساس بالتعاون مع **ExxonMobil** - أول استثمار خارجي لقطر للبترول في مشروع تسييل. تبلغ الطاقة الاستيعابية للمشروع الذي تزيد قيمته عن 10 مليارات دولار أمريكي حوالي 16 مليون طن سنويًا من الغاز الطبيعي المسال ومن المتوقع أن تبدأ الصادرات في عام 2024 (Raimondi، 2022).

ب/المشاريع الاستثمارية في افريقيا :

جاءت آخر عملية استحواذ تم الإعلان عنها في ديسمبر 2021، حيث وقعت شركة قطر للطاقة اتفاقيات مع شركة شل (SHELL) لاستزراع قطعتين للتنقيب البحري في مصر (Fitch, 2022).
في يوليو 2021، أعلن أن شركة قطر للطاقة قد وقعت ثلاث صفقات زراعية مع شركة توتال إنرجي (TOTAL ENERGY) لثلاث مناطق استكشاف بحرية في جنوب إفريقيا. هذه إضافة إلى الحصة البالغة 20٪ التي تمتلكها شركة قطر للطاقة في منطقة توتال إنرجي المرتقبة للغاية **B / 12B11**، والتي تحتوي على اكتشافات **Luiperd** و **Brulpadda** قيد التقييم حاليا (Fitch, 2022).
استحوذت شركة **QPI** على حصة 15٪ في عمليات الاستكشاف والإنتاج لشركة توتال في جمهورية الكونغو في عام 2013، وذلك في المقام الأول للتعرض لمخرجات جديدة كانت قيد التشغيل في ترخيص **Moho-Bilondo** البري. منطقة. كانت حصتها من هذا الإنتاج حوالي 21000 برميل / يوم في عام 2018 (Intelligence, 2019).
تشمل أسواق منطقة جنوب الصحراء الأخرى التي تمتلك **QE** حصص استكشاف فيها ساحل العاج وكينيا وموزمبيق. نتوقع أن تحدث جولات الترخيص في العديد من أسواق دول جنوب الصحراء الكبرى في 2022-2023.

II - 2-2-3- التديول في قطاع التكرير والمعالجة والتسويق:

ترتكز استراتيجية التديول لشركة قطر للطاقة على الاستثمار في عمليات المصب، بدلا من شراء الأصول المنتجة مباشرة. ومع ذلك، هناك استثناءان لهذا (Intelligence, 2019):
الأول هو الاستحواذ على حصة تقدر بـ 35٪ في حقول نفط خليج كامبيثشي في المكسيك في عام 2018، والتي تمتلكها شركة إيني الإيطالية. تحتوي هذه الحقول على حوالي ملياري برميل من الاحتياطيات، وبدأ إنتاج حوالي 15000 برميل يوميا في عام 2018 ومكث ان تصل الى 100000 برميل يوميا مستقبلا، وستكون حصة شركة قطر للطاقة منها 35000 برميل في اليوم
الثاني في منشأة بتروكيماويات كبيرة على ساحل الخليج المكسيك بالشراكة مع شركة شيفرون فيليبس للبتروكيماويات (الولايات المتحدة). حيث التزمت شركة قطر للطاقة باستثمار 20 مليار دولار أمريكي في المصب و5 مليارات دولار أمريكي في المنبع.

في الوقت نفسه، سعت قطر للطاقة للقيام باستثمارات واسعة في مجموعة واسعة من الأصول في المصب، شملت عدة مناطق في العالم في كل من الأمريكتين افريقيا وآسيا وحتى اوروبا؛ بما في ذلك البتروكيماويات في سنغافورة (مع Royal Dutch Shell)، والتكرير في مصر وتوزيع الغاز الطبيعي في كندا. بالإضافة الى التوقيع على تمديد استثمار لمدة 15 عامًا للمنشأة مصفاة Long Son ومجمع البتروكيماويات المتأخران في فيتنام في عام 2018. وكانت الاستثمارات الأكثر صلة بالغاز الطبيعي المسال (محطات استيراد LNG)، في منطقة South Hook في المملكة المتحدة ومحطة البحر الأدرياتيكي في إيطاليا. إضافة الى منطقة (Terminal Golden Pass) في الولايات المتحدة، والتي تم إعادة تطويرها لتصبح محطة تصدير (Intelligence, 2019).

الجدول رقم 02 يوضح التوسع الدولي لقطر للطاقة خلال عام 2021

البلد	حصة قطر للطاقة	الشركاء	تاريخ الصفقة	المنطقة
مصر	17 %	شل (43٪)، المشغل، بي إتش بي (30٪)، شركة ثروة للبترول (10٪)	ديسمبر 2021	كتلة 3 نشاط الاستكشاف Offshore
مصر	17 %	شل (21٪ المشغل)، مبادلة، بي إتش بي (25٪)، شركة ثروة للبترول (10٪)	ديسمبر 2021	كتلة 4 نشاط الاستكشاف Offshore
كندا	40 %	إكسون موبيل كندا (60٪)	أكتوبر 2021	EL 1165A نشاط استكشاف المياه العميقة
جنوب افريقيا	25 %	توتال للطاقة (75٪ المشغل)	جويلية 2021	جنوب أوتينيكا نشاط استكشاف المياه العميقة

DWOB نشاط استكشاف المياه العميقة	جويلية 2021	توتال للطاقة (50% المشغل)، Sezigyn (20%)	30 %	جنوب افريقيا
OBD نشاط استكشاف Offshore	جويلية 2021	توتال للطاقة (48.6% المشغل) Impact(22.2%)	29.2 %	جنوب افريقيا
2813A استكشاف المياه العميقة للغاية	افريل 2021	شل (45% المشغل) ، نامكور (10%)	45 %	ناميبيا
2914B استكشاف المياه العميقة للغاية	افريل 2021	شل (45% المشغل) ، نامكور (10%)	45 %	ناميبيا

Source : QatarEnergy, Fitch Solutions

2-2-4 مخاطر عمليات تدويل أنشطة قطر للطاقة

في حين أن بعض الاستثمارات الخارجية الأخيرة لقطر للطاقة تؤدي ثمارها بالفعل، فإن الزيادة المستمرة في المزارع الدولية تفتح الشركة أمام مخاطر الاستثمار يمثل إنشاء محفظة استكشافية دولية واسعة النطاق وموسعة ركيزة أساسية لاستراتيجية شركة قطر للطاقة. ومع ذلك (Fitch, 2022) :

الاعتماد على شركاء المشاريع المشتركة بالإضافة إلى المخاطر التشغيلية في الأسواق الناشئة.

الاعتماد المتزايد على شركائها الدوليين في تسيير المشاريع المشتركة.

أقلية حصص الشركة في المشاريع، مما جعل شركات النفط الدولية الأخرى تعمل كمشغل. (انظر الجدول رقم 02) وهذا يتطلب استثمار موارد كبيرة في الإشراف على إدارة الأنشطة التجارية في الأسواق التي قد لا تكون لديها فيعا خبرة سابقة وفيرة في التنقل

المخاطر تشغيلية وصناعية مختلفة المصاحبة الميل لاستكشاف الأسواق الحدودية، مثل تلك الموجودة في أفريقيا جنوب الصحراء، فعلى الرغم من مساحتها غير المستكشفة وقواعد احتياطاتها الكبيرة، فإن منطقة أفريقيا جنوب الصحراء تمتلك أداء ضعيف بشكل ثابت في المؤشر العالمي للمخاطر / المكافآت. خاصة في ظل انعدام الاستقرار السياسي والاجتماعي لأغلبية هذه الدول وتحمل مثل هذه التحديات احتمالات لا متناهية لتعطيل العمليات التجارية ، مما يشكل مخاطر كبيرة على استراتيجية النمو الدولي لشركة قطر للطاقة.

الخاتمة:

أغلب الشركات الراغبة في التوجه للسوق العالمي والخروج من الحدود الجغرافية لكسب حصة سوقية أعلى تضع في استراتيجياتها التدويل كبنء أول لتحقيق غايتها لما له من عوائد إيجابية عليها، حيث سمح لنا هذا المقال

بالوقوف على مختلف التعاريف، المفاهيم، النظريات والنماذج المتعلقة بالتدويل حيث أن :

-اختلاف الأسواق الدولية أدى الى اختلاف وتنوع استراتيجيات التدويل في كل من شركة أرامكو السعودية وشركة قطر للبترول.

-احتواء الأسواق الدولية فرص كبيرة تمكن الشركات من تطور تدويل نشاطاتها وتحقيق نجاح استراتيجياتها.
-الجانب الإيجابي للعولمة في تحرير التجارة والاستثمار الأجنبي المباشر ومنه إتاحة الفرص للشركات من أجل تدويل أنشطتها.

-التفكير الاستراتيجي والخطة الاستراتيجية لكل من شريكتي أرامكو السعودية وقطر للبترول ساعدهم على النمو والتوسع.

اختبار الفرضيات:

لقد تم تأكيد صحة الفرضيات، لأن نجاح الشركة في السوق المستهدفة مرهون باختيار استراتيجية ناجحة، من خلال التحليل الدقيق للعوامل الخاصة بالسوق المستهدفة.

التوصيات:

في ضوء النتائج المتحصل عليها يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التالية:

-على الشركات التي تطمح للدولية ان تكون على دراية بخصائص الأسواق الدولية.

-لابد من انتهاز أساليب حديثة في أساليب الإدارة.

-التغير والتنوع الاستراتيجي من جانب اختيار الصناعات والأسواق الدولية.

-اعتماد تنوع الأنشطة.

المراجع

- ✓ Bouchet, Michel henry. (2005). *LA Globalisation. Esucatuon.*
- ✓ Fitch, S. (2022, 01 19). *Fitch Solutions. Récupéré sur Oil & Gas / Qatar: https://www.fitchsolutions.com/oil-gas/qatarenergy-continue-its-international-og-expansion-19-01-2022?fSWebArticleValidation=true&mkt_tok=NzMyLUNLSC03NjcAAAGHnzF8h3vlg3VY4pCx4vtir-uG7xVb71meFcRRLpwtfve26FBcS8y7xNRSSoRu3Gwo-mMAriFx0YXyMoAG0YnZ4DwHwoqiGKp-N*
- ✓ Intlligence, u. t. (2019, 09 23). *The Economist Intelligence Unit. Récupéré sur <http://www.eiu.com/industry/article/248472408/qatar-petroleums-international-strategy-bears-fruit/2019-09-23>*
- ✓ Ioan-Iustin Vadana, Lasse Torkkeli, & Olli Kuivalain. (2019). *The Internationalization of Born-Digital Companies. check for updates.*
- ✓ L'OCDE. (s.d.). *Perspective d'investissement international. revue de L'OCDE.*
- ✓ Oxford Business Group. (2022, 10 10). *Oxford Business. Récupéré sur Qatar leverages gas output as countries diversify energy sources: <https://oxfordbusinessgroup.com/analysis/expanding-horizons-liquefied-natural-gas-output-set-rise-countries-look-diversify-their-sources>*

- ✓ OXFORD BUSINESS GROUP. (2022). *The Report: Qatar 2022*. OXFORD : OXFORD BUSINESS GROUP.
- ✓ Philipe Kotler, & Bernard Dubois . (2006). *Marketing management*. Paris: 12 édition, Nouveaux Horizons.
- ✓ Raimondi, P. P. (2022). *A Scramble for Gas: Qatari LNG and EU Diversification Plans*. Istituto Affari Internazionali, -.
- ✓ Raimondi, P. P. (2022). *A Scramble for Gas: Qatari LNG and EU Diversification Plans*. Istituto Affari Internazionali.
- ✓ Reuters. (2019.). *Falih: Saudi Aramco extends offer to buy stake. in Arctic LNG 2 - TASS*. Récupéré sur <https://www.reuters.com/article/lng-novatek-saudi-aramco/>
- ✓ Robert Fitzgerald , & Chris Rowley. (s.d.). *Internationalization patterns and the evolution of evolution of multinational companies: comparing Japan, Korea, China and India*. *Asia Pacific Business Review*(ISSN: 1360-2381 (Print)). Récupéré sur 1743-792X (Online) Journal homepage: <http://www.tandfonline.com/loi/fapb20>
- ✓ Solutions, F., & Solutions, Fitch. (2022, JAN 19). *Fitch Solutions*. Récupéré sur Oil & Gas / Qatar: https://www.fitchsolutions.com/oil-gas/qatarenergy-continue-its-international-og-expansion-19-01-2022?fSWebArticleValidation=true&mkt_tok=NzMyLUNLSC03NjcAAAGHnzF8h3vlg3VY4pCx4vtir-uG7xVb71meFcRLpwatfve26FBcS8y7xNRSSoRu3Gwo-mMAriFx0YXyMoAG0YnZ4DwHwoqiGKp-N
- ✓ the economist Intelligence. (2019, 09 29). *The Economist Intelligence ,Unit*. Récupéré sur the economist Intelligence: <http://www.eiu.com/industry/article/248472408/qatar-petroleums-international-strategy-bears-fruit/2019-09-23>
- ✓ Zhong Min, & Pan Bin. (2014, Semptember). *The Internationalization Evolution and Development of China National Petroleum*. *International Journal of Business and Social Science*, 5(10).
- ✓ أبي سعد الديوجي. (2000). *تسيير محمد العجارمة*. الأردن, الحامد للنشر والتوزيع : الطبعة الأولى.
- ✓ أرامكو السعودية. (2019). *إعلان عن نية إدراج أسهم شركة الزيت العربية السعودية (أرامكو السعودية) ("أرامكو السعودية") في السوق المالية السعودية ("تداول")*.
- ✓ شوقي جبار. (2014). *تدويل أعمال الشركات المتعددة الجنسيات بين المكاسب والمخاطر على النامية*. مجلة الدراسات الاقتصادية) العدد 01.
- ✓ فارس طلوش. (2019). *دور نشاطات التدويل في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة "دراسة مقارنة بين الجزائر وتونس*. مجلة الجديد الاقتصاد. 14(01),
- ✓ فرح غول. (2008). *التسويق الدولي مفاهيم وأسس النجاح في الأسواق العالمية*. درا الخلدونية للنشر والتعليق والتوزيع : الطبعة الأولى.
- ✓ كاوشيك ديب & , رامي شبانة. (2019). *استراتيجية أرامكو للغاز الطبيعي المسال: الفرص والتحديات*. مركز الملك عبد الله للدراسات والبحوث البترولية.
- ✓ محمد يعقوبي. (2020). *تدويل المؤسسات الاقتصادية في الجزائر بين تحديات اختراق الأسواق العالمية ورهانات تنوع الصادرات*. المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة. 14(02),
- ✓ مصطفى محمود هلال. (1988). *التسويق الدولي*. القاهرة: كلية التجارة مركز جامعة القاهرة لتعليم المفتوح.