المحاضرة السابعة: استراتيجية مؤسسة سوناطراك الجزائرية

تعتبر الصناعة النفطية بصفة عامة من الصناعات المتكاملة عموديا، فالتكامل العمودي أصبح أحد مميزات هذه الصناعة. وكذلك هي في الجزائر، حيث تعتبر الصناعة النفطية (قطاع المحروقات) محتكرة من قبل مجمع سوناطراك عبر تبنيه لاستراتيجية التكامل العمودي في الصناعة سواء للخلف نحو كل من انشطة البحث والاستكشاف وتطوير الابار وانتاج المحروقات، وكذا للأمام نحو كل من انشطة التكرير والتسويق.

أولا: لمحة عن مؤسسة سوناطراك

Société Nationale pour la Recherche, la Production, le Transport, la Transformation, et la Commercialisation des Hydrocarbures (Sonatrach).

هي شركة عمومية جزائرية تشكلت من اجل استغلال الموارد البترولية في الجزائر، وهي شركة متنوعة الانشطة تشمل جميع جوانب الانتاج الاستكشاف والاستخراج والنقل والتكرير بالإضافة الي استثمارها في مجالات متنوعة اخرى كتحلية مياه البحر والطاقة الشمسية.

سوناطراك هي أكبر شركة وطنية جزائرية في مجال النفط والغاز، تأسست سنة 1963، وتعد العمود الفقري للاقتصاد الجزائري حيث توفر الجزء الأكبر من عائدات الدولة وتلعب دوراً محورياً في ضمان الأمن الطاقوي للبلاد.

تعتبر مؤسسة سوناطراك المحتكر الوحيد للصناعة النفطية في الجزائر منذ تأميم المحروقات سنة 1971 لكن هذا الاحتكار لم يتجسد إلا عبر الشراكة مع الشركات الدولية المتخصصة في الصناعة النفطية. ومنذ ذلك الحين والمؤسسة تتبنى خيار التكامل العمودي الخلفي والأمامي، تهدف من خلاله لزيادة سيطرتها على جميع أنشطة سلسلة الصناعة النفطية في الجزائر، إذ تسجل هاته المؤسسة في السنوات الأخيرة نموا مستمرا في عدد الفروع والمؤسسات التابعة لها، حتى أصبحت ضمن قانون المحروقات رقم 07-05 مؤسسة وطنية تدعى **بمجمع سوناطراك**.

- حيث يمتلك المجمع 154 شركة تابعة وعبر الشراكة، منها خمسة عشر مملوكة بنسبة 100 وتعمل بشكل يومي لتعزيز سلسلة قيمة البترول والغاز في البلاد. ومن بين هذه الشركات على وجه الخصوص نذكر :

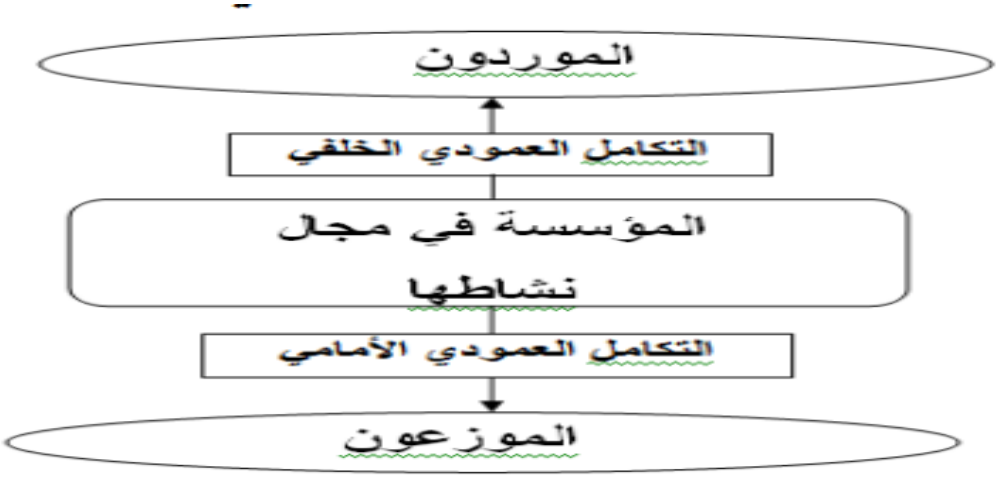
- ✓ الشركة الوطنية الجيوفيزيائية ENAGEO **Algerian National Company of Geophysics**
- ✓ المؤسسة الوطنية للتنقيب ENAFOR **Entreprise Nationale de Forage**
- ✓ الشركة الوطنية لأشغال البترول الكبرى ENGTP **Entreprise Nationale de Grands Travaux Pétrolier**

- الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المنتجات البترولية NAFTAL
- عدد الموظفين: حوالي 200,000 موظف حسب احصائيات 2025 .
- الإيرادات: بلغت نحو 77 مليار دولار أمريكي سنة 2010، في 2020 بلغت الإيرادات حوالي20 مليار دولار وهو انخفاض كبير بسبب جائحة كورونا وتراجع أسعار النفط، وفي 2023 انتعاش بفضل ارتفاع أسعار الغاز والنفط حيث بغلت إيراداتها حوالي 60 مليار دولار، إيرادات سوناطراك لسنة 2025 لم تُعلن بشكل رسمي كأرقام دقيقة حتى الآن، لكن تمت المصادقة على ميزانيتها السنوية في ديسمبر 2024، مع اعتماد مخطط تنمية للفترة 2025–2029 يركز على تعزيز الاستكشاف والإنتاج وزيادة القدرات التصديرية. وتظل من أكبر الشركات في إفريقيا من حيث العائدات.
- سوناطراك مسؤولة عن أكثر من 90% من صادرات الجزائر، ما يجعلها العمود الفقري للاقتصاد الوطني.
- الاستراتيجية البيئية: تعمل على تقليص البصمة الكربونية وتطوير مشاريع الطاقة المستدامة للحفاظ على البيئة للأجيال القادمة.

ثانيا: التكامل العمودي لمجمع سوناطراك في الصناعة النفطية

التكامل العمودي هو توجه إستراتيجي يعتمد على احتلال المؤسسة لمكانة عمودية في الصناعة، سواء أكان ذلك نحو الصناعات السابقة وهو ما يعرف بالتكامل الخلفي، أو نحو الصناعات اللاحقة وهوما يعني التكامل الأمامي، كما يمكن ان يحدث في الاتجاهين. كما يوضحه بالشكل التالي:

استراتيجية التكامل العمودي



1. دوافع تبني مؤسسة سوناطراك لاستراتيجية التكامل العمودي

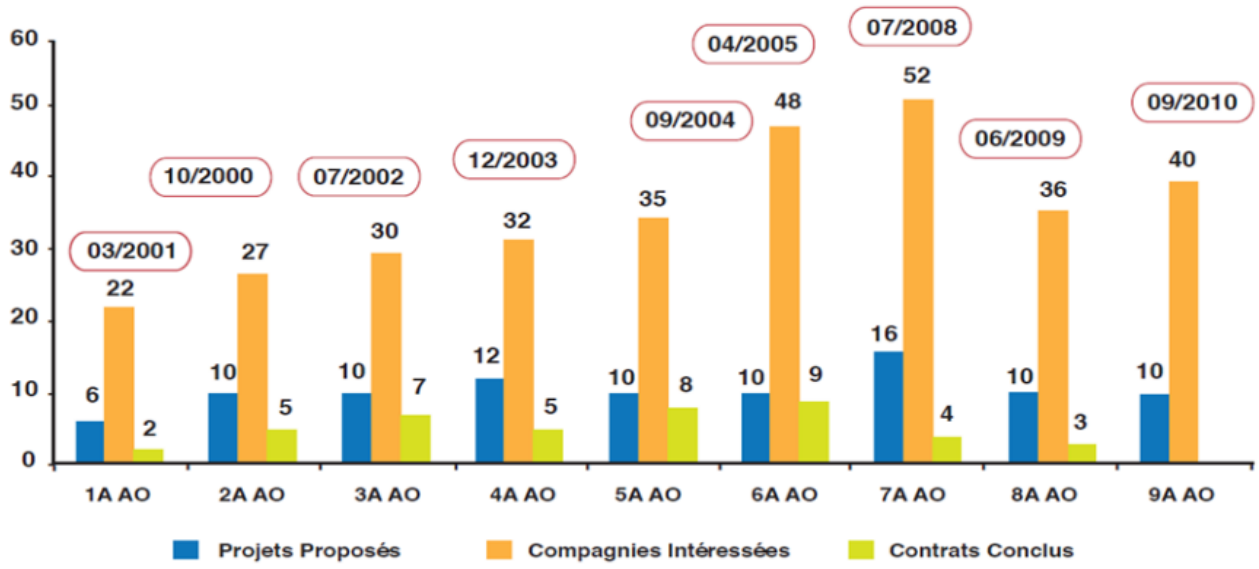
إن من الأسباب الرئيسية التي أدت بمؤسسة سوناطراك لتبني التكامل العمودي في قطاع المحروقات الجزائري نقائص السوق والمتمثلة في تكلفة المعاملات والعقود غير التامة، وتدنية التكاليف والزيادة في فعالية الاحتكار.

- تكلفة الصفقات والعقود غير التامة: لقد عانت مؤسسة سوناطراك في السنوات الماضية، من اتمام ابرام العديد من العقود والاتفاقيات مع شركات أخرى لغرض انجاز مهام معينة في بعض الانشطة المتعلقة فقط بالنشاط الخلفي للصناعة النفطية في الجزائر، والذي تم فتحه ابتداء من سنة 1986 امام ابرام المؤسسة لعقود شراكة.

حيث تبين الاحصائيات الواردة في الشكل الموالي (شكل 2) العدد المعتبر من مشاريع البحث والتنقيب التي فشلت سوناطراك في ابرام عقود مع شركات أخرى لإنجازها في السنوات الاخيرة، حيث يظهر الشكل التالي عدد العقود المبرمة مع شركات اخرى في مجال البحث والتنقيب عن المحروقات للفترة 2001-2010 مقارنة بالمشاريع المقترحة في اطار المناقصة الدولية

الشكل رقم (2):

تطور عدد العقود غير التامة بين سوناطراك والشركات الأجنبية في نشاط البحث والتنقيب خلال 2001-2010



يظهر من خلال الإحصائيات السابقة مدى صعوبة مهمة سوناطراك في ابرام عقود مناسبة لمشاريعها مع شركات أجنبية للبحث والتنقيب عن المحروقات في الجزائر، فإلى غاية سنة 2005 أين كانت سوناطراك تقوم بنفسها بإجراء المفاوضات المباشرة مع الشركات الأجنبية، لم تستطع المؤسسة اتمام عقود لجميع المشاريع المقترحة. بل انها لم تتعدى في بعض السنوات نسبة العقود المبرمة من طرف المؤسسة 30% من مجموع المشاريع المقترحة.

هذه الصعوبات أدت بمؤسسة سوناطراك للتوجه نحو تجسيد إستراتيجية التكامل العمودي في القطاع للنمو والتوسع بهدف تغطية النشاطات المختلفة لسلسلة الصناعة النفطية في الجزائر، دون الاعتماد على التعاقدات مع شركات أجنبية لما يمثله ذلك من استهلاك للوقت من جهة وعدم التوفيق في ايجاد عروض مناسبة في كل مرة من جهة أخرى.

- **زيادة في فعالية الاحتكار:** قطاع المحروقات الجزائري الممثل بمؤسسة سوناطراك المجمع يعتبر العمود الفقري بالنسبة للاقتصاد الجزائري، لذلك تعتبر المؤسسة الوحيدة المسؤولة عن استغلال الثروة النفطية والغازية في الجزائر، حيث أعطتها قوانين المحروقات منذ الاستقلال والى يومنا هذا كامل الصلاحيات في الاستحواذ على الصفقات النفطية الوطنية.

إذ ومنذ تأسيس مؤسسة سوناطراك، أصبحت هي المحرك الرئيسي لقطاع المحروقات ومن ثم الاقتصاد الوطني بأكمله، وتعتبر مؤسسة سوناطراك هي التي ساهمت في تطوير قطاع

المحروقات الوطني، وبنسبة كبيرة جدا، سواء كان ذلك بمجهوداتها الخاصة أو عن طريق الشراكة.

وتجسيدا لهذا الدور الاستراتيجي الذي تلعبه المؤسسة، كان لزاما عليها تجسيد فعالية الاحتكار الذي منحته لها الدولة من خلال السياسات الصناعة التي تنتهجها في القطاع، وذلك عبر الاستغلال الأمثل لهاته الوضعية التنافسية. ولا يتم هذا إلا بتغطية المؤسسة لجميع أنشطة سلسلة الصناعة النفطية في الجزائر. وهذا ما تسعى المؤسسة منذ إنشائها الوصول إليه عبر تبني خيار النمو في القطاع عبر إستراتيجية التكامل العمودي في الصناعة النفطية.

2- مجمع سوناطراك وفق قانون المحروقات 05-07

بعد الاصلاحات التي تم الشروع فيها منذ سنة 2000 في فرع المحروقات عن طريق صدور عدة نصوص لتطبيق القانون المتعلق بالمحروقات، اصبحت لمؤسسة سوناطراك شكل قانوني جديد يتماشى مع حجم المؤسسة الذي يزداد من سنة لأخرى. والشكل القانوني الحالي لمجمع سوناطراك، يؤكده قانون المحروقات رقم 07-05 المؤرخ في 28 أفريل2005 و المعدل و المتمم بالأمر رقم 10-06 في 29 جوان 2006، الذي ينص على تعويض مصطلح " سوناطراك، شركة ذات أسهم" بمصطلح " المؤسسة الوطنية سوناطراك، شركة ذات أسهم " وهذا تأكيد على شكلها القانوني كمؤسسة وطنية وليست شركة ذات أسهم فقط، كما أن القانون رسم دورا لسوناطراك بحيث تكون الدولة وصية عليها ومالكة لرأسمالها، لكن لها استقلالية في التسيير واتخاذ القرارات الاقتصادية، أي أن دورها يجب أن يشبه إلى حد ما دور البنوك المركزية.

3. اتجاهات تكامل سوناطراك عموديا في سلسلة الصناعة النفطية:

يمكن القول ان مؤسسة سوناطراك اليوم تغطي أغلب نشاطات سلسة الصناعة النفطية في الجزائر والمقسمة في الأساس الى قسمين رئيسيين:

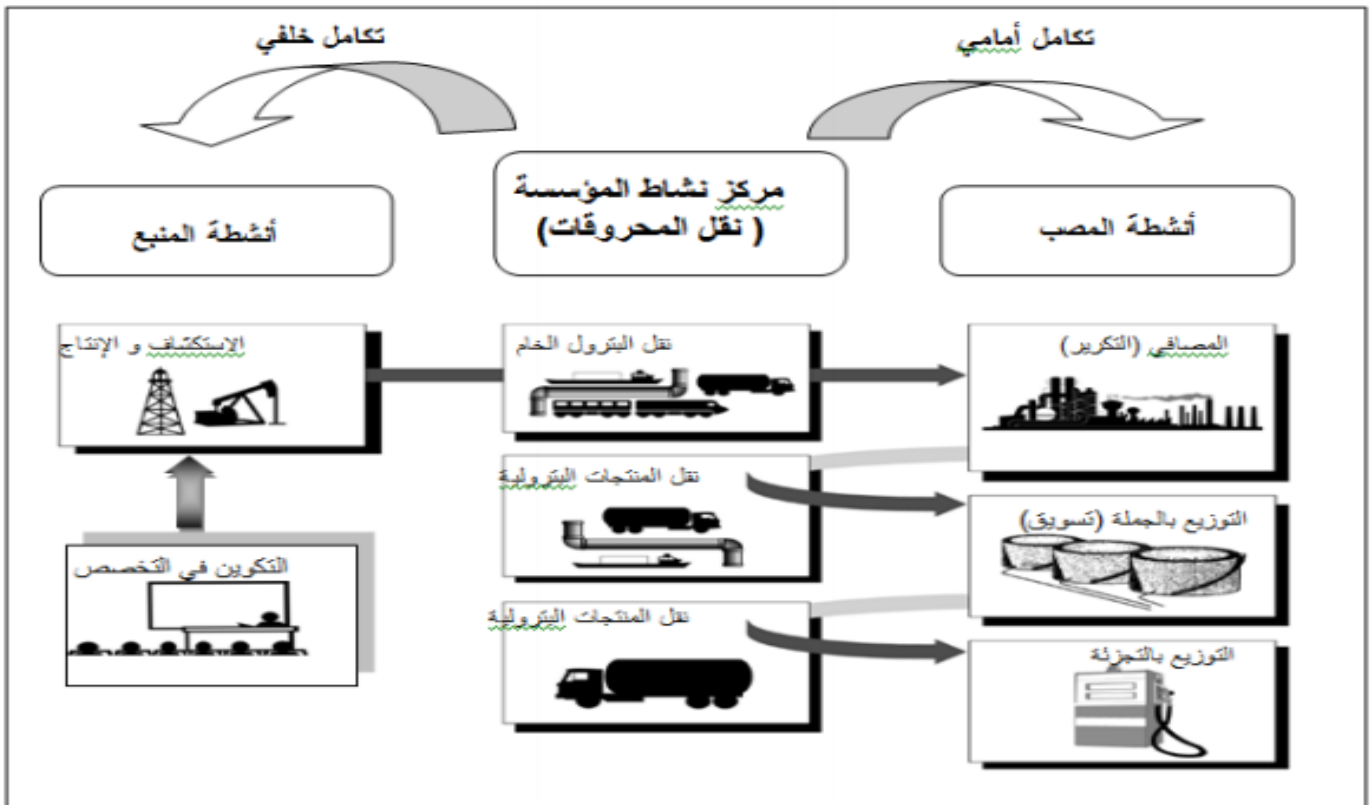
- **أنشطة خلفية (نشاط المنبع):** يغطي نشاط المنبع مختلف نشاطات التنقيب والاستثمار وإنتاج منابع النفط، والنقل عبر الأنابيب، ويشهد هذا النشاط منافسة قوية بين المؤسسات الوطنية والأجنبية، خصوصا بعد تحرير القطاع والانفتاح على الاستثمار الأجنبي، حيث تجري مؤسسات سوناطراك عقود شراكة مع العديد من المؤسسات الأجنبية لإنجاز أعمال التنقيب والإنتاج.

* وتمتلك سوناطراك في نشاط المنبع عبر شركتها القابضة للخدمات النفطية وشبه النفطية SPP فروعا تابعة لها وهي في حد ذاتها شركات قائمة توكل لها مهام ووظائف مكملة لنشاط المؤسسة الام تؤمن عبرها نشاطها الخلفي من البحث والاستغلال والتطوير وإنتاج المحروقات.

-أنشطة أمامية (نشاط المصب): يغطي أنشطة تمييع الغاز الطبيعي، فصل غازات البترول المميع، التكرير، البتروكيماويات، إنتاج الغاز الصناعي...إلخ، والذي يشهد مؤخرا اهتمام المؤسسة بزيادة الاستثمار في أشطته، حيث تتجه السياسيات الاستثمارية لمؤسسة سوناطراك نحو إقامة العديد من المشاريع بجهودها الخاصة.

ومما سبق فان مجمع سونطراك يغطي كافة الانشطة الأمامية والخلفية للصناعة ويمكن توضيحها من خلال الشكل التالي:

نموذج توضيحي لاتجاهات تكامل سوناطراك عموديا في الصناعة النفطية



4.أنشطة القيمة لسوناطراك (الأنشطة المكملة):

بالإضافة إلى ما سبق تمتلك سوناطراك العديد من المنشآت المكملة لها في القطاع تتكفل بأنشطة مختلفة نذكر منها:

- مركز تطوير وتطبيق التقنيات البترولية والغازية – نفطوغاز NEFTOGAZ : تابع لسوناطراك منذ سنة2005 ويتكفل بدورات التكوين لفائدة عمال المنشأة في مختلف مجالات الصناعة النفطية. حيث أن هذا المركز تابع للمنشأة بنسبة 100%.
- مركز تأهيل الشركة CPE : الذي يضمن التكوين المستمر وتأهيل إطارات الشركة في مجلات الإدارة وتقنيات المعلوماتية والاتصالات وتكنولوجيا الإدارة الصناعية.
- شركة نقل أرزيو SOTRAZ : شركة متخصصة في نقل عمال المناطق الصناعية بأرزيو وسكيكدة، حيث هاته الشركة تابعة لسوناطراك بنسبة 100%.
- شركة التأمين على المحروقات CASH : وهاته الشركة تابعة لسوناطراك عبر شركتها القابضة بنسبة 38.9%.

- مجموعة TAL (شركة الخطوط الجوية طاسيلي) تابعة لسوناطراك بنسبة100 % عبر شركتها القابضة .

- شركة الإصدار والنشر BAOSEM تابعة لسوناطراك بنسبة 35%

5.استراتيجية سوناطراك التسويقية

نشاط التسويق هو النشاط الذي يهتم بتطوير وتنفيذ استراتيجية سوناطراك في تسويق النفط والغاز في السوق المحلي والدولي من خلال تسيير عمليات البيع (المتاجرة) والشحن اضافة لعمليات النقل البحري للمحروقات وتتم هذه العملية بالتعاون مع الشركات التابعة لنفطال لتزويد السوق المحلي بالمنتجات من نفط وغاز (اي تهتم نفطال بتوزيع المواد البترولية) ،اي ان نشاط التسويق يقوم بتسيير العمليات مع الشركات الوطنية الاخرى لتلبية الطلب في السوق المحلي في ظل افضل الظروف الاقتصادية ، وتعد الشركة الوطنية للكهرباء والغاز سونلغاز العميل الاساسي لشركة سوناطراك لإنتاج وتوزيع الكهرباء والتوزيع العام للغاز الطبيعي في السوق المحلية .

وقد تمكنت سوناطراك من ترسيخ مكانتها كمجمع عالمي للنفط والغاز بفعل استراتيجيتها في الترويج لمنتجاتها وتسويقها مباشرة في الاسواق العالمية اذا تمتلك شركة سوناطراك 21 سفينة نقل ،هذا اضافة لمكانتها الرئيسية كمصدر للغاز الطبيعي المميع بالحوض الاورومتوسطي وهي تهدف لتوسيع حصتها في السوق بشكل كبير في الولايات المتحدة الامريكية واسيا خاصة الصين والهند كجزء من استراتيجيتها لتصدير الغاز الطبيعي الي الدول البعيدة.