الجامعة اللبنانية
كلية الحقوق والعلوم السياسية والادارية
العمادة

شركة البترول الوطنية في لبنان
ترف قانوني أم ضرورة استراتيجية

رسالة اعدت لنيل شهادة الماستر البحثي في القانون العام

إعداد:

زينب شحادة سويدان

لجنة المناقشة :

الدكتور مجتبى مرتضى	الاستاذ المشرف	رئيساً
الدكتور قاسم الخطيب	استاذ مساعد	عضواً
الدكتور وهيب الاسبر	استاذ مساعد	عضواً

٢٠١٨-٢٠١٩

الجامعة اللبنانية غير مسؤولة عن الآراء الواردة في هذا البحث
وهي تعبر عن رأي صاحبها فقط

الشكر والإهداء

إلى كل من ساعد على إتمام هذا العمل وقدّم لنا العون والمساعدة وزودنا بالمعلومات اللازمة .

إلى من زرع التفاؤل دائماً في دربنا.

إلى كل مخلص لم يألُ جهداً في مساعدتنا.

إلى كل لبناني متمسك بلبنان الوطن العزيز القادر على النهوض دائماً، المترقّب فرجاً من الثروة البترولية الموعودة.

إلى المرشد الأكاديمي الدكتور مجتبى مرتضى على التوجيهات والملاحظات.

وإلى كل من ساهم بتسهيل إنجاز هذه الرسالة

دليل المصطلحات الملخّصة

في اللغة العربية

- بالنسبة لمصطلحي البترول والنفط فقد ورد في الرسالة استعمال المصطلحين، تارة بلفظتها العربية النفط، أو بالمصطلح المترجم لها البترول.
- ج.ر: جريدة رسمية
- ص: صفحة
- ت١: تشرين الأول
- ت٢: تشرين الثاني
- ك١: كانون الأول
- ك٢: كانون الثاني
- ط: طبعة

في اللغة الأجنبية

- P: page
- IEA: international energy agency
- OECD:organization economic cooperation and dedevelopment

التصميم (مخطط البحث) :

القسم الأول : شركة البترول الوطنية ضرورة استراتيجية للدولة

الفصل الأول : نشاة الشركات الوطنية وتطورها

المبحث الأول :التحول التاريخي نحو الشركات الوطنية

المبحث الثاني : الأبعاد الاستراتيجية لإنشاء شركة البترول الوطنية

الفصل الثاني : إنشاء شركة البترول الوطنية في لبنان بين الضرورة والمحاذير

المبحث الأول : أهمية إنشاء شركة البترول الوطنية

المبحث الثاني :عوائق إنشاء الشركة والسياسات الكفيلة بتخطيها

القسم الثاني : الأنظمة الإدارية والمالية المقترحة لتنظيم شركة البترول الوطنية

الفصل الأول :النظام الإداري لشركة البترول الوطني

المبحث الأول: آليات تطبيق الحوكمة في الشركة

المبحث الثاني :كيفية إدارة الشركة

الفصل الثاني : النظام المالي لشركة البترول الوطنية

المبحث الأول : تمويل الشركة الوطنية وفقا لمراحل الصناعة البترولية

المبحث الثاني : طرق استثمار العائدات المالية للشركة

المقدمة:

إن اكتشاف الثروات الطبيعية، خصوصا النفط والغاز، يعتبرنعمة تنعش الآمال بغد مشرق للدولة المنتجة، وتحمل وعوداً بظروف معيشية وتوازنات اقتصادية واجتماعية أفضل، إضافة الى مزايا أخرى عديدة لم تكن لتتحقق بمعزل عن هذه الثروات. وانطلاقا من واقع البترول بوصفه سلعة استراتيجية غير عادية في عالم اليوم لها طابع جيو- سياسي، فإن ذلك يستدعي من قبل الدولة توسيع دائرة القرار والمشاركة، والسيطرة المباشرة عليها باعتبارها ثروة ناضبة لا يمكن تعويضها، وذلك لضمان كفاءة الشركات الاجنبية والخاصة عموما وعدم استغلالها طمعا بالربح السريع، ممَا قد يطيح بالكثير من الاهداف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية الحيوية.

مع اكتشاف الثروة البترولية في لبنان، سعت الدولة اللبنانية الى تنظيم هذا القطاع باتخاذ العديد من الاجراءات، منها اصدار قانون الموارد البترولية في المياه البحرية رقم ٢٠١٠/٣٢ وما يتصل به من مراسيم تطبيقية وتعيين هيئة ادارة قطاع البترول فضلا عن التحضير لتشريعات ضريبية ومالية وادارية لضبط هذا القطاع . وما زالت الصياغات القانونية والتنظيمية لاطلاق القطاع هي محور العمل والاهتمام، دون اغفال حاجات الشركات والمستثمرين المحتملين وهواجسهم.على ان اطلاق القطاع وتهيئته تفترض السير بمسارين متزامنين: من ناحية انجاز الترتيبات الاجرائية والعملية (التنظيمية والتشريعية) ومن ناحية ثانية وضع السياسة النفطية العامة . إذ إنّ أهمية مخزون النفط والغاز تكمن في كيفية استثماره لصالح المواطن والمجتمع والدولة، رغم أنه من المبكر الحديث عن نعمة النفط من المفيد التحسب لتجنب تحوّلها إلى نقمة، من خلال تحضير الأرضية التشريعية المناسبة لحسن سير عملية الإستخراج النفطي.

لقد سعى المشرع في القانون رقم ٢٠١٠/٣٢ الى وضع هيكلية عامة لتنظيم القطاع ،وترك التفاصيل لقوانين ومراسيم تطبيقية تتبعه ، من ذلك ما نصت عليه المادة السادسة من هذا القانون في فقرتها الثانية :*"يمكن عند الإقتضاء وبعد التحقق من وجود فرص تجارية واعدة إنشاء شركة بترول وطنية"* .

إن شركات البترول الوطنية هي تلك المملوكة بالكامل أو في معظم أسهمها من قبل الحكومات وتكمن أهمية أهدافها ليس فقط في تحقيق الأهداف التجارية ، بل في دعم الأهداف السياسية والاجتماعية والإقتصادية على المستوى الوطني ، بما في ذلك ضمان أمن الطاقة والمساهمة في الميزانية الوطنية ودعم القطاعات الصناعية ، والتنمية بشكل عام ، وخلق فرص عمل مناسبة . علاوة على ذلك ، فقد أدركت الدول النفطية خطورة سيطرة الشركات العالمية على الموارد البترولية، وأصبحت السيطرة على الانتاج ضرورة وطنية وسيادية ، ممّا استتبع

نشوء شركات البترول الوطنية، وحاليا فإن هذه الشركات تتصدر مشهد الصناعة البترولية في العالم في ظاهرة تعكس تعاظم الاتجاه السائد لدى الدول المنتجة للبترول بالسيطرة على مواردها الطبيعية .

تكمن أهمية دراسة إنشاء شركة البترول الوطنية أنه بحسب قانون الموارد البترولية فإن ملكية الموارد البترولية والحق في ادارتها يعود حصرا للدولة ،وفق ما نصت عليه المادة الرابعة من هذا القانون، وأما بالنسبة لتحديد العلاقة بين الدولة والشركات فقد اختار أصحاب السلطة في لبنان وجهة تمزج بين نظامي الامتياز وتقاسم الانتاج وهذا المزج جيد مع الاخذ بمميزات كل نظام ، واستبعاد الشوائب الخاصة بالنظامين ، مما يعني ضرورة وجود هرمية متكاملة على رأس الدولة المنتجة ، يحدد دور الشركات المستثمرة بشكل دقيق ويختار عن طريق الكفاءة المتخصصين. وأوّل هذه الأساسيات الشركة الوطنية، لأنّ مفهوم مشاركة الدولة دون إنشاء شركة وطنية يجعلنا نتوقف لنسأل من يشارك من ؟.

إن إنشاء شركة البترول الوطنية ينطلق من عدة دوافع، يمكن حصرها بإثنين: الأول هو الدافع الإيديولوجي-السياسي الذي يظهر من خلال إخضاع قطاع البترول لسلطة الدولة بالكامل، فتكون الشركة الوطنية وسيلة لإدارة هذا القطاع واستثماره.أمّا الدافع الثاني فهو الإقتصادي إذ تبرز هذه الشركة كحاجة للتخلص من عدم تكافؤ الخبرات والمعرفة المتخصّصة بين الدولة والشركات المتعددة الجنسية. ففي هذا الإطار تعتبر الشركات الوطنية وسيلة رئيسية ليس للنفاذ إلى المعلومات المتصلة مباشرة بالصناعة البترولية وحسب، وإنّما اكتساب القدرة على تحليلها ممّا يؤدي إلى تحسين الموقع التفاوضي للدولة مع تلك الشركات الأجنبية أيضاً.

ففي المسيرة النفطية لا بد من مراعاة التحكم الوطني بوتيرة الانتاج وزخمه واتجاهاته في إطار منظور صارم للمصلحة الوطنية. من خلال تعزيزالمشاركة الوطنية ، وتوطين الفعاليات البترولية قدر الامكان داخل البلد، وزيادة قدرة الدولة على التحكم بخيارات الانتاج. ولا يقتصر دور الدولة على استيعاب الموارد البترولية اقتصاديا واجتماعيا من خلال المساهمة المباشرة في الاستخراج والتسويق وتطوير الحقول ، فهي كذلك الناظم الاساسي للسياسات النفطية العامة لضمان عدم الوقوع في لعنة الموارد ، وتجنب الاخفاق في حوكمة القطاع وادارته على النحو المطلوب. ففي بلدان عدّة كان هذا الإخفاق سبباً في تقويض أنظمتها السياسية ونشر السخط الشعبي، وإشعال الحروب.

إن تكييف العمليات النفطية مع المستجدات يفرض ايجاد بناء تشريعي ومؤسساتي مرن وقادر على التكيف مع المتغيرات والمستجدات التي لا يمكن توقعها في المرحلة الاولى، بل وفقا لحقائق تفصح عن نفسها تدريجياً. كذلك فإنّ تحكم الدولة بمسار القطاع يقتضي ايضا ،ان تكون شريكا فعالا وحاسما في اتخاذ القرارات المفصلية،

وعلى المستويات كافة، فامتلاك الدولة حصصا" في رخص الاستكشاف والانتاج، يقوي موقعها في اتخاذ القرارات التشغيلية ويعزز قدرتها على الوصول الى البيانات التي يزداد تدفقها ودقتها مع بدء الاستكشاف، كما يساعدها على التوفيق بين الانتاج والسياسة النفطية العامة التي تتبناها الدولة. إنّ النفط صناعة تتكامل مع عمليات صناعات وخدمات أخرى، والتفكير بالمسائل التنفيذية والإجرائية والآنيّة يجب أن يترافق مع نقاش المسائل الجوهرية الأعمق غوراً والأبعد مدى، تلك التي لا يمكن ولا يجوز تخطيها في أي سياسة وطنية كفوءة، ومن بينها توسيع طاقة الإقتصاد كي يتمكن من استقبال هذا القطاع الإقتصادي الضخم والمعقّد واستيعابه على النحو المناسب ، يأتي في طليعة هذه المسائل قضية إنشاء شركة البترول الوطنية.

ولأنه في لبنان تتباين المقاربات بخصوص تأسيس شركة بترول وطنية لاعتبارات مختلفة ، ينطلق بعضها من قناعات مبدئية تتصل بالموقف من تدخل الدولة ودورها عموما في الحياة الاقتصادية ، إذ إن الدولة هي المسؤولة عن إدارة هذه الموارد وتتحمل هذه المسؤولية تجاه شعبها ، فتستثمر العائدات في مشاريع تنموية لتحقيق التنمية الشاملة . فيما يرى البعض الآخر أن الوقت ما زال مبكراً للحديث عن الشركة الوطنية ، أمّا فريق ثالث فيعتبر أنّ الشركة ستشكّل عاملاً إضافياً من عوامل الفساد والهدر في الدولة، ولن تكون أفضل حالاً من بقية المؤسسات العامة لناحية سوء الفعّالية والانتاجية .

غير أن ما يتفق عليه معظم الفرقاء أن الجميع يريد تحويل هذه الثروة البترولية الموعودة ،والتي سنجد الجواب عن كمياتها لاحقا في أعماق البحر ، إلى قوة دافعة للنهوض بالقطاعات الاقتصادية والتنمية المستدامة إقتصاديا واجتماعيا ، ولتحقيق هذا الهدف لا بد من المشاركة الوطنية المباشرة في إدارة الثروة البترولية . من هنا لننعم ببهذه الثروة، وتحسّباً من هيمنة الفساد السياسي على هذا القطاع، لا بدّ من تأهيل الإقتصاد اللبناني لإستيعاب الوضع الجديد، كما لا بدّ من تحسين القطاعات الداعمة للعملية النفطية من قطاعات خدماتية ، وذلك من خلال مواكبة العمل الميداني عبر التخطيط التشريعي الإستراتيجي ووضع التشريعات البترولية، هنا يكمن دورنا كقانونيين وحقوقيين، علينا أن نواكب عصر "معركة" النفط والغاز في لبنان، مع كل الرواسب التشريعية التي تحملها في طيّاتها، فالحاجة تكمن باستكمال وتحديث المنظومة التشريعية الضابطة للإلتزام بمعايير الشفافية في الإدارة العامة.

وفي مطلق الاحوال فان موضوع ادارة الدولة للموارد البترولية عبر الشركة الوطنية يطرح العديد من الاشكاليات ومنها: ماهي مبررات وجدوى انشاء مثل هذه الشركة ؟ مذا عن محاذيروعوائق اقامتها؟ ما هي

الاستراتيجيات والسياسات الكفيلة لتجنب هذه المحاذيروالعوائق؟ وكيف ستتم إدارة وتمويل الشركة الوطنية للبترول في ظل العجزالمالي للدولة؟.

ورغبة منا في معالجة هذه الاشكاليات بطريقة تقود الى الاحاطة بالموضوع بكافة جوانبه، سوف تتم الاستعانة بالمنهجين التاريخي والتحليلي، مع الاعتماد كذلك على المنهج المقارن في معالجة بعض الاشكاليات.

أما الصعوبات التي تكمن في معالجة هذا الموضوع فتتلخص في ندرة المراجع والكتب العلمية المتعلقة بالموضوع، ولاسيما في مجال الشّركات الوطنية، فقد أظهرت دراسة للمصادر المتوفرة خاصّة باللغة العربية اهتماماً ضعيفاً بصناعة النفط والغازفي المنطقة، وهناك عدد قليل من الكتب المنشورة التي تتناول هذا الموضوع، فضلاً عن الغموض والتكتم الذي يكتنف المراسيم التطبيقية المتعلقة بقانون الموارد البترولية

انطلاقاً مما سبق تبيانه، ومن أجل الالمام بالموضوع إقتضت الدراسة أن تكون الخطة البحثية موزعة على قسمين أساسيين بحيث يعالج القسم الاول شركة البترول الوطنية كضرورة إستراتيجية للدولة، وبدوره سينقسم الى فصلين نبحث في الفصل الأول نشأة الركات الوطنية وتطوّرها، على أن نتناول في الفصل الثاني إنشاء شركة البترول الوطنية في لبنان بين الضرورة والمحاذير. أمّا في القسم الثاني فسنعالج الأنظمة الإدارية والمالية المقترحة لتنظيم شركة البترول الوطنية، كذلك سيتوزع هذا القسم على فصلين يبحث الفصل الأول النظام الإداري الأفضل لشركة البترول الوطنية، على أن نفرد القسم الثاني النظام المالي المقترح لشركة البترول الوطنية.

القسم الأول

شركة البترول الوطنية ضرورة استراتيجية للدولة

تحتل العائدات النفطية أهمية كبرى بالنسبة للاقتصادات المتقدّمة والنامية على حدّ سواء، وكذا الحال بالنسبة للدول المنتجة أوالمستهلكة، فالدّول المنتجة تحصل عليها وتسهم في تمويل الموازنة العامّة، وتحقيق التنمية الإقتصادية والإجتماعية بشكل مباشر. أمّا بالنسبة للدّول المستهلكة فإنها تستفيد من تلك العائدات ولكن بشكلٍ غير مباشر أي إنّها تحقق التنمية الإقتصادية والإجتماعية ولكن بعد استخدام النفط الخام في انتاج السلع والخدمات التي تساهم في تحقيق تلك التنمية.

يمثل النفط مصدراً مهماً لإمدادات الطاقة تعتمد أغلب البلدان المنتجة للنفط عليه في تمويل اقتصاداتها وذلك بما يتمتّع به من مزايا إيجابيّة كثيرة، لكنه في نفس الوقت يتميز بتذبذب أسعاره بين الحين والآخر، وذلك لأسباب عديدة ممّا يؤدي إلى تذبذب عوائده. وهذا سوف يخلق التبعية من القطاعات الإقتصادية للقطاع النفطي ومن ثم يصبح الإقتصاد أحادي الجانب، يتعرض للتقلبات التي تصيب القطاع النفطي (يحضر المثال الأبرز الدول العربية عندما واجهت تحدياً حقيقياً يمسّ أساس وجودها نتيجة لتدهور أسعار النفط بسبب الأزمات السياسية والعسكرية إبّان حربي الخليج الأولى والثانية[1] ، فضلاً عن استشراء الممارسات الريعيّة والفساد المالي والهدر غير المبرر للإمكانات المالية) وهذه العوامل أدت إلى تراجع النمو الإقتصادي، ومعدلات التكوين الراسمالي، وسوء توزيع الثروة بين الأفراد.

نتيجة لما تقدّم، فإن العائدات النفطية لها آثار إيجابية وأخرى سلبية تنجم عن إدارتها، فإذا كانت الإدارة سليمة وذات خطط إستراتيجية وطنية ومستقبلية، فإن هذه العائدات ستحقّق الغاية المنشودة منها. أمّا إذا كانت الإدارة ذات عقلية ريعية تنظر للعوائد النفطية على أنها رزقاً أو حظّاً أوصدفةً، ويكون واجبها فقط توزيع تلك العائدات على المواطنين مقابل كسب ولائهم، وبالتالي تضمن استمرارها بالسلطة، فهي بذلك عملت على قطع العلاقة بين تيار العائدات النفطية التي تؤول للدولة، وبين الجهد الإنتاجي ككل. أي إنها ترى أن العائدات لم تأتي نتيجة لعمل إنساتي منظم ينتج عن الجهد أو تحمل المخاطر[2].

---

[1] حرب الخليج الأولى أو الحرب العراقية الإيرانية هي حرب نشبت بين العراق وإيران من سبتمبر ١٩٨٠ حتى أغسطس ١٩٨٨ وهي أطول نزاع عسكري في القرن العشرين ، أمّا حرب الخليج الثانية فبدأت في أغسطس عام ١٩٩٠ وانتهت في فبراير عام ١٩٩١ وهي حرب شنتها قوات التحالف بقيادة الولايات المتحدة الأميركية ضد العراق لتحرير الكويت من الإحتلال العراقي

[2] **أهمية العائدات النفطية والعوامل المؤثرة فيها** ، شبكة النبأ المعلوماتية ، https://annnabaa.org/arabic/energy/٧٦٧١.

عملياً يتم تقييم الإدارة الرشيدة للموارد البترولية من خلال عدة معايير، يأتي في طليعتها قياس مدى كفاءة شركات النفط الوطنية وقدرتها على تحقيق الأهداف المنوطة بها، فهي تعدّ الأداة التي من خلالها يتمّ تنفيذ سياسة بترول وطنية، قائمة على تأمين مصلحة جميع المواطنين عبر الدولة[١]، خاصة وأن إنشاء شركات البترول الوطنية مرّ بمسيرة حافلة بالأزمات، وما أصبح سائداً أنّه باتت ترتبط إدارة الدولة للموارد النفطية عبر شركة بترول وطنية بسيادة هذه الدولة على ثرواتها النفطية.

أمّا في لبنان، يبرز الملف النفطي كواحد من أبرز الملفات الإقتصادية والإستثمارية التي يُنظر إليها ك " خشبة الخلاص " التي يمكنها أن تقيل لبنان عثراته الماليّة المتفاقمة، لذلك من البديهي أن ينشد اللبنانيون أفضل إدارة للثروة البترولية عند اكتشافها، وفي الملفات المرتبطة بإدارة هذه الثروة يبرز ملف شركة البترول الوطنية كأحد الملفات التي تدور حولها السجالات، وما إذا كنا في لبنان نحتاج فعلاً لوجود شركة بترول وطنية، وإذا كان لا بدّ من إنشائها فما هي المبررات والدوافع لذلك، وهل تترتب تبعات على إنشائها فعند ذلك كيف يمكن تخطي هذه العواقب. بناء على ما تقدّم سنبحث في الفصل الأول نشأة شركات البترول الوطنية وتطورها، على أن نفرد الفصل الثاني لدراسة إنشاء شركة البترول الوطنية في لبنان.

الفصل الأول

نشأة الشركات الوطنية وتطورها

لقد بدأ تطوير شركات بترول وطنية منذ ما لا يقلّ عن قرنٍ من الزمن ، في دول متقدّمة تتمتّع بحقوق السيادة ،قادرة على رسم وانتهاج سياسة بترول وطنيّة تتماشى ومصالحها الخاصّة وتحميها من هيمنة شركات البترول العملاقة، والتي كانت تسمى "الأخوات السبع" وهو مصطلح ظهر في الصناعة النفطية، وابتدعه الإيطالي "إنريكوماتي"[٢](Enrico Mattei) وهو يشير إلى سبع شركات للنفط سادت في منتصف القرن العشرين في مجالات إنتاج النفط والتكرير والتوزيع، وتتألف الأخوات السبع من " ستاندر أويل، شل، شركة النفط البريطانية الفارسية، أكسون موبيل، شفرون، غولف أويل وتكساكو". وقد كانت هذه الشركات وقتئذ تسيطر على صناعة البترول بجميع مراحلها في العالم أجمع، فهي منظمة تنظيماً جيداً، متكاملة تكاملا رأسياً ممّا يعني تحكمها في كل

[١]-نقولا سركيس ، **مامعنى أن نؤمن بالشركة الوطنيّة للبترول** ، جريدة الأخبار ، العدد ٣٣٩٧ ، ٢٠١٧/٢/١٦.
[٢]إنريكوماتي: سياسي ورجل أعمال إيطالي عمل دائماً على وقف احتكار النفط من قبل الأخوات السبع.

مرحلة من تجارة النفط، وقادرة على التفاوض باعتبارها كارتيل[١]. وفي منتصف خمسينيات القرن العشرين كانت تحقق أرباحاً صافية تتراوح بين ٦٠% و٩٠%على استثماراتها في الشرق الأوسط وشرق آسيا بعد حسم مدفوعاتها للحكومات المضيفة[٢]. فتتطلعت الدول المنتجة إلى السيطرة على ثروتها الأساسية[٣]، خاصة وأنها ثرواتها البترولية استغلت عند بداية اكتشافها من قبل هذه الشركات عبر عقود امتياز لم تخلو يوما من بنود اجحاف وغبن وعدم تكافؤ لصالحها، كل ذلك كان له الدافع الأكبر لتوجه الدول نحو انشاء شركات بترول وطنية، تضمن من خلالها ادارتها وسيطرتها المباشرة على مواردها البترولية. وباتت العديد من شركات البترول الوطنية لها دور بارز على الساحة الدولية وتطمح لمنافسة الشركات الكبرى في ميادين عملها، من خلال إيجاد إحتياطيات نفط جديدة، والإستثمار في عمليات التكرير الدولية. فكيف تطور التحول التاريخي نحو شركات البترول الوطنية (المبحث الأول) وما هي الأبعاد الإستراتيجية لإنشاء شركة البترول الوطنية (المبحث الثاني).

المبحث الأول : التحوّل التاريخي نحو الشركات الوطنية

تعتبر الشعوب العنصر الأساسي الأول في تكوين الدول، ومصدر السلطة في الدّول الديمقراطية التي كرست لها حقوقها، بموجب التشريعات الدّوليّة والإقليمية والوطنيّة. بما فيها حقها في موارد الثروات الطبيعية ولا سيّما الثروات النفطية التي ينبغي على الدولة توظيف عائداتها على أسسٍ عادلة واستثمارها في مشاريع تنموية، لأجل تحقيق التنمية الشاملة لكل القطاعات الإقتصاديّة (الزراعية ، والصناعية ، والتجارية) والميادين الإجتماعية والثقافية والسياسية وغيرها، ومعالجة المشكلات التي تعاني منها فئات كبيرة من الشعب كالفقر والبطالة والأميّة.

الدولة إذاً ، ملزمة تجاه شعبها في الحفاظ على ثروات البلاد الطبيعية، وضمان حقه في مواردها، ولا سيما حقه في الموارد النفطية، حيث يقع على عاتقها حفظ هذا الحق في القوانين البترولية، والعقود التي تبرمها مع الشركات البترولية المختصّة في التنقيب عن البترول، واستخراجه وتصنيعه ، وتسويقه، غير أنه منذ الاكتشاف الأول للبترول، كانت الشركات النفطية الأجنبية العملاقة المكلفة بالعمليات البترولية تستغل الثروات البترولية في تلك الدول، من أجل تحقيق مصالحها ومصالح حكوماتها الداعمة لها، ودون أي اعتبار لمبدأ حق الشعوب في

---

[١] الكارتيل : هو مصطلح اقتصادي يعني إتفاق مؤقت بين الشركات الإنتاجية في مجال واحد فيما بينها الغرض منه الحد من المنافسة وتقسيم السوق .

[٢] نبيل سرور،**الصراع على النفط والغاز وأهمية منطقة الشرق الأوسط الإستراتيجية**،مجلة الدفاع الوطني،الموقع الرسمي للجيش اللبناني،العدد ٩٦،نيسان ٢٠١٦،https://www.lebarmy.gov.lb.

[٣] مايكل روس، **نقمةالنفط : كيف تؤثرالثروة النفطيةعلى نموالأمم**،ترجمة محمد هيثم نشواتي،دارالكتب القطرية،الطبعة الأولى ٢٠١٤ ،ص٧٦.

موارد الثروة النفطية[1]. ومع التطورات التي رافقت تنامي الرغبة لدى الشعوب بالتحكم بثرواتها أصبح من قواعد القانون الدولي المستقرة والمعترف بها، أن للدول والشعوب الحق في مباشرة سيادتها الدائمة في استغلال مواردها الطبيعية[2]، ولقد تكرّس هذا الحق في عدّة قرارات صادرة عن الأمم المتحدة (قرار عام ١٩٦٢ ،ثمّ قرار رقم ٢٥١٨ عام ١٩٦٦ ،كذلك قرار رقم ٣٢٨١ عام ١٩٧٤) ، لذلك سعت الدول المنتجة إلى استعادة السيطرة على مواردها النفطية،وحفظ حق الشعب بها، من خلال ضمانات عديدة، عبر القوانين البترولية التي تحفظ حق الدولة، كتحديد نسب الأرباح الصافية للدول المنتجة، أو حصرالعمليات البترولية بالشركات النفطية الوطنية، أو حتى اللجوء إلى تأميم البترول وجعله ملكية كاملة للشعب[3]. سنتناول في المطلب الأول نشأة شركات النفط الوطنية، على أن نستعرض أبرز التطورات التي شهدها تاريخ شركات البترول الوطنية في المطلب الثاني.

المطلب الأول :نشأة شركات النفط الوطنية

تتصدر حالياً شركات البترول الوطنية مشهد الصناعة البترولية في العالم في ظاهرة تعكس تعاظم الاتجاه السائد لدى الدول المنتجة للبترول ، بما فيها منطقة الشرق الأوسط بالسيطرة على مواردها الطبيعية، فضلاً عن سعي هذه الدول لصياغة استراتيجية وطنية لضمان إنخراط الدولة في تطوير هذه الموارد بشكل مباشر ومستقل. لذلك فقد عملت الحكومات على بسط سيطرتها على هذه السلعة وزيادة تأثيرها في أسواق البترول من خلال شركات نفط وطنية وباتت تتولى سواء لوحدها أو بمشاركة شركات أجنبية ضمن مشاربع مشتركة عمليات الاستكشاف وتطوير الانتاج و التوزيع.لقد أنشأت هذه الشركات كأدوات لسياسة الحكومة، هدفها التأكيد على حق السيادة على الموارد الوطنية، وفي سياق قومية الموارد فإن هذه الشركات تمكّن الدولة من التحكّم في معدل التنقيب وتسعير الموارد، فضلاً عن ضمان حصول الدولة على حصّة عادلة من الأرباح.

---

[1] نص ميثاق الأمم المتحدةعام ١٩٤٥ على هذا الحقا لذي يمكن الإستدلال عليه من خلال الإقرار في المادة الثانية على مبدأ المساواة بين جميع الدول الأعضاء إذ من الطبيعي أن تشكل السيادة الحق بالتمتع بحرية الثروات والموارد الطبيعية بما فيها البترولية كذلك أقر هذا الحق بشكل ضمني في الإعلان العالمي لحقوق الإنسان عام ١٩٤٨ وفي الإتفاقين الدوليين المتعلقين بحقوق الإنسان عام ١٩٦٦ بشكل صريح في المادة الأولى الفقرة الثانية التي جاء فيها: " لجميع الشعوب تحقيقا لغاياتها الخاصة، أن تتصرف بحرية في ثرواتها ومواردها الطبيعية دون إخلال بأي من الإلتزامات الناجمة عن التعاون الإقتصادي الدولي ولا يجوز بأي حال من الأحوال حرمان شعب ما من وسائله المعيشية الخاصة".

[2] -رياض محمود الجنداري ،**الإدارة المشتركة للآبار النفطية وتسوية المنازعات الدوليّة الخاصة بها** ، المؤسسة الحديثة للكتاب، الطبعة الأولى ،بيروت ٢٠١٣ ،ص ٧٩.

[3] سعدى الخطيب، **العقود البترولية وحق الشعوب في الموارد النفطية** ، منشورات الحلبي الحقوقية،الطبعة الأولى،بيروت،٢٠١٥ ،ص٧ .

الفقرة الأولى : ماهية شركات البترول الوطنية.

تعرف الشركات الوطنية أو (National oil company – NOC) بأنها شركة تحمل جنسية الوطن الأم وتعمل محلياً ودولياً في بعض أو جميع أقسام ومراحل الصناعة البترولية. وتعود ملكية هذه الشركة ربما غالبية أسهمها للدولة التي تحمل جنسيتها، فهي تدار من قبل الحكومات مما تستتبع الحصول على ما لا يقل عن خمسين بالمئة من أسهم الشركة، بما يمكنّها من ممارسة حق الرقابة والسيطرة على الشركة، وبذلك تعتبر هذه الشركة بمثابة الذراع التنفيذية لتحقيق أهداف الدولة، ليس على صعيد ادارة القطاع وحسب، وإنما التوسّع خارجاً باستخدامها كجزء من ادوات العلاقات الدولية أيضاً. وهذه الشركة قد تنشأ في دولة منتجة للبترول أو حتى مستهلكة على السواء[١]. لقد غدت شركات البترول الوطنية تتمتع بدورٍ متصاعدٍ أدى إلى تغيير ميزان السيطرة على معظم إحتياطي البترول والغاز في العالم، حيث أنها تسيطر اليوم على أكثر من ٩٠% من إحتياطي النفط[٢]. فمن أصل ٢٠ شركة بترول دولية عابرة للقارات، يوجد حالياً ١٦ شركة وطنية مملوكة كليّاً أو جزئياً للدولة .ومن هذه الشركات الوطنية على سبيل المثال: شركة أرامكو السعودية التي تبلغ احتياطياتها البترولية عشرة أضعاف إحتياطيات شركة إكسون موبيل الأميركية بوصفها اكبر شركة عالمية خاصّة من حيث قيمة موجوداتها. علماً أن إحتياطيات الشركات الوطنية قابلة للزيادة بنسبة كبيرة نظراً لوجود مساحات شاسعة في الدّول البترولية النامية لم يجر استكشافها بعد.

على العموم ، فإنّ ٧٧% من إحتياطيات الغاز والنفط في العالم موجودة لدى دول تدير إنتاجها البترولي بواسطة شركات وطنية مملوكة للدولة[٣].

وإذا كانت أول بئر نفطية حديثة قد جرى حفرها في ولاية بنسلفانيا الأميركية بواسطة شركات خاصة محلية فإن شركات النفط الوطنية ظهرت للمرة الأولى في النمسا سنة ١٩٠٨ بأمر من الملك فرانز[٤]آنذاك مباشرة، في مواجهة فائض العرض من النفط الخام و العمل على تصنيعه ومعالجته محلياً لأغراض الاستخدام النهائي. لذلك أخذت الحكومات تلتمس مصلحة كبرى في المشاركة في الصناعة البترولية ولاسيما القوى الاستعمارية التي بدأت في إنشاء أو المشاركة في شركات النفط من أجل السيطرة علىالاسواق المحلية، ومتابعة عمليات الانتاج في الخارج خاصةً في الأقاليم الاستعمارية الخاصة بكل منها .

---

[١] رضوان جمّول،الجلسة الثالثة، **دور شركات البترول الوطنية**، المركزالإستشاري للدراسات والتوثيق،فندق الريفييرا،بيروت، ٢٢ أيار ٢٠١٧.

[٢] https : // www. Bain.com . ١٠ oct ٢٠١٢

[٣] ٣-james baker lll institute , the changing role of the national oil companies in international energy markets, policy report, houstan: -james baker lll institute, april ٢٠٠٧.https://www.baker institute.org.

[٤] فرانز جوزيف الأول، إمبراطور النمسا والمجر فترة حكمه كانت (١٨٤٨-١٩١٤).

وفيما تصدرت المملكة المتحدة وفرنسا مبادرات إنشاء شركات البترول الوطنية خلال العامين ١٩١٤ و١٩٢٤ على التوالي، فإن دول أميركا اللاتينية التي شهدت نشاطات بترولية ضخمة خلال الربع الأول من القرن العشرين في طليعتها فنزويلاو الأرجنتين والتشيلي سبقت بقية الدول النفطية النامية في عملية تأسيس هذه الشركات.

أمّا في الشرق الأوسط فعندما تم اكتشاف النفط في بعض دوله مثل العراق و المملكة العربية السعودية و الكويت خلال أوائل القرن العشرين لم تكن لدى البلدان معرفة كافية بصناعة النفط للإستفادة من الموارد الطبيعية المكتشفة حديثاً وبالتالي لم تكن البلدان قادرة على استخراج أو تسويق نفطها. وجدت شركات النفط الكبرى ذلك فرصة لتحقيق الربح وتفاوضت على اتفاقات امتياز مع البلدان النامية، حيث تم منح الشركات حقوقاً حصرية لإستكشاف وتطوير إنتاج النفط داخل البلاد. وحددت إتفاقات الامتياز بين الدولة المنتجة للنفط وشركة النفط مناطق الإستفادة و الضرائب والأتاوات، وعلى الرغم من كل هذا تمكّنت الشركات من المطالبة بأي من النفط الذي تم استخراجه. وفي دول العالم الثالث، كانت الشركات النفطية الأجنبية المكلّفة بالعمليات البترولية تستغل الثروات البترولّية في تلك الدول، واستخدمت كافة الطرق للسيطرة عليها ممّا أدى إلى حرمان الشعوب من حقهم فيها. صحيح أن الدول المنتجة قد رحّبت بالأصل بإتفاقيات الإمتياز، إلا أن القوميين بدؤوا يجادلون بفكرة استغلال الدولة وثروات الشعوب من قبل شركات النفط العملاقة، لذا بدأت الحكومات تدريجياً بالسيطرة على إمدادات النفط عبر عمليات التأميم.

الفقرة الثانية : تأميم العمليات النفطية

لعب النفط دوراً في نشر بذور التطورالمستقبلي فيما يتعلق بالنشوء التاريخي للدول الحديثة، وخاصّة في الشرق الأوسط، غير أنه في بداية إنتاجا كان عبارة عن تحكم استعماري مارسته شركات نفط أجنبية وصولاً إلى قصة تحرير وطني أدّى إلى استرجاع النفط من الأجانب غالباً عبر التأميم واستخدامه لدعم تطور الإقتصاد الوطني[١]،وتعزيز الإنتماء للدولة .

يشير تأميم إمدادات النفط إلى عملية مصادرة إنتاج النفط والملكية الخاصّة بشكل عام ،بغرض الحصول على المزيد من العائدات النفطية لحكومات الدولالمنتجة للنفط، وتمثل هذه العملية نقطة تحوّل هامة في تطوير السياسة النفطية. يزيل التأميم العمليات التجارية الخاصة التي تسيطر فيها الشركات الدولية الخاصّة على موارد

[١] فاليري مارسيل بالإشتراك مع جون .ف.ميتشيل،**عمالقة النفط شركات النفط الوطنية في الشرق الأوسط**، ترجمة حسان البستاني، الدارالعربية للعلوم ناشرون، بيروت،٢٠٠٧،ص٢٧.

النفط في البلدان المنتجة للنفط . قبل سبعينيات القرن العشرين لم يكن هناك سوى حادثتين كبيرتين للتأميم الناجح للنفط: الأولى بعد الثورة البلشفية[١] في العام ١٩١٧ في روسيا والثاني في العام ١٩٣٨ في المكسيك[٢] نظراً للنمو السريع لإقتصاد الطاقة وقد تحولت صيانة الموارد الطبيعية إلى التأميم لحماية نفسها من تعديلات الطلب في جميع أنحاء العالم.

والتأميم هو بمثابة تدبير قانوني داخلي وأحادي الجانب، يتم بموجب نقل الملكية الخاصة للمال الى الدولة بهدف تحقيق المنفعة العامة، ويصدرعن السلطة المختصّة دستورياً للقيام بهدا العمل. يعتبر التأميم عملاً سيادياً ويبقى قابلاً للطعن في شرعيته على الصعيد الدولي عندما يكون مخالفاً لإلتزام دولي .

يقر القانون الدولي بأن التأميم هو عمل سيادي ومع ذلك يوجب المسؤولية الدولية على الدولة المؤمّمة عند إخلالها بإلتزاماتها الدولية. وقد شدّد القانون الدولي على ضرورة التعويض العادل الواجب على الدولة المؤمِّمة دفعه إلى الشركة المؤمَّمة، تعويضاً لها عن الضرر الناجم عن التأميم. ويقدّر تعويض التأميم من قبل القانون الدّولي[٣].

لقد مرّ العالم الثالث بتغيير هيكلي درامي في العقود التي تلت اكتشاف النفط فقد ارتفعت النزعة القومية، واحتلت استقلالية التحكّم في الموارد الطبيعية(المورد الإقتصادي الهام والوحيد فيها) مركزاً محورياً في التحرّر السياسي، وظهر وعي جماعي مشترك بين الدول النامية خاصةً في نهاية العلاقات الإستعمارية الرسمية في الخمسينات والستينات وتم التعبير عن وعي المجموعة المشتركة بين الدول المستوردة للنفط من خلال تشكيل منظمة الدول المصدرة للنفط الأوبك[٤] أواخر ستينات القرن العشرين، وزيادة الإتصال والتواصل بين الدول ومحاولات العمل المشترك بينها خلال الستينات فقد تأثر هيكل الصناعة البترولية وأدى الى زيادة العقلية القومية وذلك بالتغيرات الهامة التالية :

---

[١] الثورة البلشفية تعرف أيضاً بثورة أكتوبر، هي المرحلة الثانية من الثورة الروسية التي حصلت عام ١٩١٧ ،قامت بقيادة لينين وتروتسكي، وبنيت على أفكارماركس، وهي أول ثورة شيوعية تنجح في تحقيق أهدافها،كتحقيق الإشتراكية والقضاءعلى الرأسمالية.

[٢] في تصرف مفاجئ ومثير دعمه كل مكسيكي عملياً، صادر الرئيس كارياس ممتلكاته معظم شركات النفط الأجنبية في البلد عام ١٩٣٨ وأسس شركة النفط الوطنية المكسيكية بيميكس (Pemex) بهدف وضع اليد على ممتلكات تلك الشركة وإدارتها.

[٣] سعدى الخطيب، **العقود البترولية وحق الشعوب في الموارد النفطية**،مرجع سابق،ص ٧٩.

[٤] تأسست منظمة الاوبك عام ١٩٦٠ وهي تضم ثلاثة عشرعضوا من كل البلدان المصدرة للبترول . فيها أعضاء مؤسسون وآخرون منتسبون مضافا ليها المشركون أما الأعضاء المؤسسون فهم البلدان التالية (السعودية،العراق،الكويت،إيران،فنزويلا) هدفها محدد وهو توحيد السياسات البترولية للبلدان المنتجة والبحث عن الوسائل التي تهدف إلى المحافظة على مصالح البلدان الأعضاء منفردة ومجتمعة.

١)السيطرة الإستراتيجية: فالدول المنتجة للنفط فقيرة وتحتاج الى شركات نفط لمساعدتها في إنتاجه وإدارة الإحتياطات وتدريجياً اندمجت الصناعة في الإقتصاد المحلي الذي يتطلب السيطرة الاستراتيجية من قبل الدول المهيمنة على الأسعار ومعدل الإنتاج .

٢) زيادة القدرات خاصة بعد إزدياد الإبتكار التكنولوجي و الخبرة الإدارية بعد الحرب العالمية الثانية مما زاد من قدرة الدولة المنتجة على المساومة. إضافة الى نظام أكثر أحكاماً فيما يتعلق بالحصول على مساحة التنقيب وإطار الضرائب والحصص.

٣) التوسع في صناعة البترول وأصبحت الدولة على دراية تامة بخياراتها، ولا سيما من خلال نشاطات شركات البترول التابعة لها.[١]

٤) التغيرات في العرض والطلب إذ أدى النفط في السبعينات الى زيادة قيمة النفط عن العقود السابقة وازدات القوة التفاوضية للبلدان المنتجة مع تزايد طلب حكومات البلدان وشركات النفط من استمرار الحصول على النفط الخام .

٥) نشر الأفكار بين الدول المنتجة للنفط وخاصةً عبر وسائل الإعلام منظمات مثل أوبك أو الأمم المتحدة ،وكذلك فقد أثّرت محاولات التأميم في البلدان المنتجة على إتخاذ قرارات بتأميم إمدادات البترول.

كانت محاولتان للتأميم لهما تأثير واضح على البلدان المنتجة للنفط هما تأميم المكسيك عام ١٩٣٨، حيث تقرر تأميم البترول وفقاً للدستور المكسيكي عل أثر مفاوضات فاشلة مع الشركات النفطية، فأنشئت شركة وطنية مكسيكية للقيام بالأعمال النفطية. والتأميم الايراني عام ١٩٥١ وقد كان لهذا التأميم أهمية كبرى على الصعيدالقانوني لأنه كان الدافع الى اعلان الجمعية العامة للأمم المتحدة والقضاء الدولي شرعية تأميم النفط. ومع تأسيس (أوبك) تعاظمت القدرة التفاوضية للدول الأعضاء من جرّاء هذا التطور المفصلي في مواجهة شركات البترول العملاقة و بالتالي برزت حاجتها لأذرع تنفيذية تتولى تحقيق تطلعات تلك الدول في مضاعفة عائداتها مع الريع البترولي المستجد الأمر الذي أوجد الأرضية المناسبة لتأسيس شركات بترول وطنية عمدت الى تقاسم عمليات الإستكشاف والتطوير والإستنتاج والتوزيع مع الشركات الأجنبية المستثمرة(ملحق رقم١ حول عينة مختارة من شركات البترول الوطنية وتاريخ تأسيسها حول العالم).وبمجرد تغيير هيكل صناعة النفط، كان من المرجّح أن تنجح البلدان المنتحة للنفط، في تأميم إمداداتها النفطية.إذ وفّر تطوير أوبك الوسيلة التي يمكن بها للبلدان المنتجة من خلالها التواصل والإنتشار بسرعة.

[١] فاليري مارسيل بالإشتراك مع جون .ف.ميتشيل،**عمالقة النفط شركات النفط الوطنية في الشرق الأوسط**، مرجع سابق ،ص٢٩.

كانت الدولة الأولى التي نجحت في التأميم بعد التغيير الهيكلي لهذه الصناعة هي الجزائرالتي قامت بتأميم ٥١%من الشركات الفرنسية بعد عشرة أيام فقط من إتفاق طهران لعام ١٩٧١، وتمكّنت فيما بعد من تأميم ١٠٠% من شركاتها. أثّر تأميم النفط الجزائري على ليبيا في تأميم شركة البترول البريطانية في العام ١٩٧١ وبقية شركاتها الأجنبية بحلول العام ١٩٧٤ وسرعان ما حدث تأثير مضاعف، إنتشرالى العراق ثم تبعته المملكة العربية السعودية ودول أخرى، يقول ستيفن ج. كوبرين[١] حول آثار التأميم :بحلول عام ١٩٧٦ تقريباً، كان كل منتج رئيسي آخر في الشرق الأوسط وإفريقيا وآسيا وأميركا الاتينية قد اتبع تاميم بعض منتجيها على الأقل للحصول على حصة من المشاركة أو الاستحواذ على الصناعة بأكملها وتوظيف الشركات الدولية على أساس تعاقدي[٢].

المطلب الثاني : شركات البترول الوطنية وأبرز محطّاتها

إتّسمت مسيرة شركات البترول الوطنية بالتقلب وعدم الثبات تبعاً لتطور أسعار النفط في أسواق النفط العالمية بشكل خاص. ولأنّ النفط أصبح سلعة إستراتيجية متزايدة الأهمية وخاصة بعد الحرب العالمية الأولى، أخذت الحكومات الغربية مصلحة في صناعة النفط وبدأت دول أوروبية سيما المستعمرة منها في المشاركة في شركات النفط للسيطرة على الأسواق المحلية و الأسواق الخارجية. ومع اكتشاف النفط فيالشرق الأوسط، كانت شركات النفط الدولية الخاصة قد شكلت إتحادات تسيطر على جميع النفط والإنتاج تقريباً فيه، وبعد نهاية الحرب العالمية الثانية أصبحت الولايات المتحدة مستورداً ضامناً للنفط الخام لأنها أصبحت الدولة الأولى نضجاً واستكشافاً في العالم وكانت العلاقة بين معظم الدول في الشرق الأوسط وشركات النفط عبارة عن عقود إمتياز، كان صاحب الإمتياز يملك حرية إدارة برامج التنقيب ومستويات الإنتاج والأسعار: فمثلاً كان النفط الإيراني يرعاه امتياز أعطي لشركة النفط البريطانية، وفي الجزائر منحت عقود الإستثمارات النفطية للشركات الفرنسية. لقد مرّتاريخ الشركات الوطنية بفترات شهدت تقلبات على صعد مختلفة، مع العلم أن هذه الشركات كان يتم تأسيسها مباشرة، أو وجدت بفعل عمليات التأميم للشركات النفطية الأجنبية.

الفقرة الأولى : شركات النفط الوطنية بين التقلب وعدم الثبات .

نجم عن عقود الإمتياز التي ارتبطت فيها الدول المنتجة مع شركات النفط العالمية الخاصّة، شعورها بالظلم والغبن ممّا جعلها تنحو إمّا نحو التأميم أو زيادة عدد الشركات المستثمرة لتعزيز التنافسية، وقد بذلت هذه الدول

---

[١] قانوني أميركي.

[٢] National oil company :hyttps://en.wikipedia.org/wiki.

جهوداً كبيرة للحصول على عائدات مهمة من النفط تتناسب مع الكميات الكبيرة التي تتواجد لها، فكانت الجهود بتأسيس منظمة دولية خاصة سميت بإسم الدول المصدرة للنفط (أوبك)، حيث أنها ومع تطور موقعها في تحريك الإقتصاد العالمي، عملت المنظمة على تثبيت دورها وتحديد بعض الأهداف اللازمة للإستمرار ومنها المشاركة في عقود الإمتياز القائمة، وتحسين شروطها، واستغلال الدول المنتجة لمصالحها كلما أمكن ذلك. وبحلول الستينات من القرن الماضي دفعت المنافسة الى تنازلات جديدة سيما في بلدان منظمة الأوبك فوضعت شروط جديدة بين الحكومات المضيفة والشركات من زيادة الإتاوة[١] والأرباح الى القدرة للحكومات على التأثير الكبير في جميع قرارات تنظيم المشاريع التي تتخذها شركات النفط .

برز دورأوبك جليّاً إبان حرب ١٩٧٣[٢] حيث قررت الحظرعلى تصدير النفط من الدول العربية إلى الدول الغربية، ممّا أثار صدمة ارتفاع أسعار النفط الأولى . ثم بحلول العام ١٩٧٥ تم تأميم العمليات النفطية الدولية من الشرق الأوسط بحكم الواقع نظراً لتنامي الحس القومي في عالم ما بعد الإستعمار، وظهرت الشركات الوطنية للنفط التي تسيطر عليها الدولة، وكان لذلك تأثير كبير على هيكل ملكية صناعة النفط و الغاز، فارتفعت مشاركة القطاع العام بين عام ١٩٦٣ و١٩٧٥ في صناعة النفط من ٩%الى٦٢%، وفي التكرير من ١٤% الى ٢٤% وفي التسويق من ١١% الى ٢١%[٣].

كان رد فعل الدول المستهلكة بعد ارتفاع الأسعارأن أسست وكالة الطاقة الدولية عام ١٩٧٤ (IEA) والتي تمّ تصميمها في الدول الصناعية الرئيسية المستوردة للنفط، والقواعد التي أصدرتها الوكالة تتعلق بمجالات الطوارئ، وتم إدحال مستويات إلزامية من مخزونات النفط ، وعام ١٩٧٦ اقترحت برنامجاً طويل الأجل يتضمن إنخفاضاً في نمو الطلب على النفط وحوافز لإستخدام مصادر بديلة للطاقة وفضلاً عن إنشاء(IEA)، كان التطور الثاني المهم هو إنشاء نوع جديد من شركات النفط الوطنية في الدول الغربية، وخاصةً المنتجة للنفط منها مثل المملكة المتحدة وكندا وكان الهدف منها السيطرة على النفط المحلي كرد فعل على فقد السيطرة التشغيلية في الخارج. لكن منذ أواخر السبعينات كان هناك موقف متزايد الأهمية تجاه الحكومات على الأقل في العالم الغربي، إذ إن معظم الشركات المملوكة للدولة كان آداؤها ضعيفاً، وهذا حال شركات النفط الوطنية، فاتخذت البلدان المستوردة و الصناعية الخطوات الأولى نحو التحرير و الخصخصة، خاصةً بعد إنخفاض أسعار النفط في الثمانينات الذي أثار

---

[١] الإتاوة: هي عائدات الدولة المستحقة لها يصفتها مالكة المواردالبترولية،كنسبة مئوية من البترول المستخرج من المكامن المحددة بموجب مرسوم.

[٢] عرفت بحرب أوكتوبر هي حرب شنتها مصر وسوريا في ١٩٧٣ على إسرائيل تخللها إعلان الخطر النفطي لدفع الدول الغربية وإجبار إسرائيل على الانسحاب من الأراضي العربية المحتلة خلال حرب ١٩٦٧.

[٣] Silvana tordo, brandons tracy, Noora arfaa, **National oil companies and value creation**,washington : world bank ٢٠١١.

ضغوطاً للإصلاح المؤسسي في العديد من البلدان التي تملك شركات نفط، واكتسبت الخصخصة قوة دافعة بحيث أصبحت ميلاً عالمياً، كخصخصة شركة النفط الوطنية في المملكة المتحدة عام ١٩٨٢، كذلك الارجنتين التي تعد أول خصخصة كبرى في بلد مصدر للنفط عام ١٩٨٢، وفسح هذا الإجراء المجال أمام مشاركة القطاع الخاص، وتحولت العام١٩٩٨ الى كيان تجاري ناجح بشكل عام. مما ألهم دولاً أخرى مثل فنزويلا وبوليفيا والإكوادور للتحريرو خصخصة قطاعيها النفطي وشركات النفط الوطنية .

وبعد إنهيار الإتحاد السوفياتي سادت الأجندة الليبرالية باعتبار الرأسمالية انتصرت وعلت أسهم الخصخصة أكثر فأكثر.،ثمّ إنّه مع الهبوط المستمر لأسعار النفط طوال الفترة ١٩٨٦ – ١٩٩٨ حيث تراجع سعربرميل النفط حينها بين ٢٠ الى ٣٠ دولاراً أميركياً لجأت بعض الدول إلى خصخصة شركاتها البترولية جزئياً كالصين والبرازيل وباكستان والنرويج واليتابان في حين أخضعت دول أخرى شركاتها لإصلاحات هيكلية كما هي الحال في أندونيسيا والجزائر. جدير بالذكر أنه حتى بعد أن إرتفعت أسعار النفط عام ١٩٩٩ كانت معظم شركات النفط الوطنية قد خصخصت إستثماراتها بشكل كبير.

إلا أنه مع عودة أسعار البترول الى الإرتفاع مجدداً خلال الفترة ٢٠٠٣ – ٢٠٠٨، وصل فيها برميل النفط الى ١٠٠ دولار أميركي، إندفعت العديد من الدول المنتجة نحو تغيير قواعد اللعبة طمعاً بزيادة حصتها من الريع النفطي، مستخدمة في ذلك وسائل متعددة منها: زيادة الضرائب على الشركات المشغلة و التأميم (كما في دول مثل بوليفيا وفنزويلا وروسيا)، أو تأسيس شركات بترول وطنية جديدة أعادت خلط الأوراق والعقود مع الشركات الأجنبية مثل (أوغندا وتشيلي)، أو عبر قيام دول رئيسية مستهلكة وأخرى منتجة للنفط مثل (الصين والهند والبرازيل والجزائر) بدعم شركاتها البترولية الوطنية للتوسع خارجاً عن طريق الإستحواذ على شركات نفطية أجنبية أو جزئياً حيث باتت تلك الشركات قادرة على منافسة شركات عريقة للفوز بعقود نفطية في المياه العميقة. ومع الهبوط الكبير مجدداً في أسعار النفط العالمية منذ منتصف العام ٢٠١٤، وما رافقها من نضوب الموارد المالية للعديد من الدول المنتجة، إضطرت هذه الدول لإعادة النظر بخططها الطموحة لإستكشاف حقول جديدة مكتفية بتطوير إحتياطاتها الموجودة الأمر الذي انعكس سلباً على تطلعات ووضعية شركات النفط الوطنية لدى تلك الدول، فبدلاً من القيام بمهامها كمشغل قادر على تطوير الحقول الجديدة المكتشفة فضلاً عن تغطية تكاليف حقها في الأعمال المشتركة مع المشغلين الأجانب وجدت هذه الشركات نفسها فيصراع مرير مع الدولة الأم لتأمين التمويل اللازم للقيام بهذه المهام[١].

[١] رضوان جمّول،الجلسة الثالثة،**دورشركات البترول الوطنية**،المركزالإستشاري للدراسات والتوثيق،مرجع سابق.

الفقرة الثانية : قواعد نشأة شركات النفط الوطنية .

إن التطورات الجديدة الحاصلة في المجال البترولي غيّرت بشكل كبير العلاقات البترولية الدولية إذ بالإضافة إلى التعديلات المتأتية من إدخال مبدأ التقسيم المتساوي للأرباح المطبق منذ الخمسينات، والتأميم المقرر في بعض الدول الأعضاء في منظمة الأوبك (OPEC)، أتت تعديلات أخرى تتعلق بشكل خاص بتطبيق مبدأ مشاركة الدول المنتجة في رأس مال الشركات .

ففيما يتعلق بالإتفاقات البترولية ظهر بوضوح أنها تعطي للمنتجين عدة منافع تذهب الى أبعد من الإرادات القليلة التي كانت ممنوحة في الماضي بموجب عقود الإمتياز التقليدي وقد ساهمت بشكل فعال في هذا التطور عدة عوامل وهي بشكل خاص الدخول في الميدان لشركات جديدة مستقلة عن التكتل البترولي وإنشاء شركات وطنية [١] .من جهة ثانية، حتى عندما كانت هناك اتفاقيات مشاركة كانت الحكومات في كافة أنحاء الشرق الأوسط تفتقر إلى معلومات حول وقائع أساسية تمكّنها من صياغة سياساتها النفطية والمالية، وبالرغم من كون شركات النفط مجبرة على إعطاء المعلومات الضرورية للحكومات حول عملياتها، فقد قامت بهذا الأمر بالتقطير خلال السنوات الأولى من المشاركة، ولم يكن للحكومات إمكانية الحصول بشكل مباشر على البيانات المتعلقة باحتياطياتها من الشركات[٢]. بصورة عامة تتعدد قواعد نشأة شركات البترول الوطنية ، فبعض الدول قامت مباشرة بتأسيس شركاتها البترولية فيما قامت الأخرى على أنقاض عمليات تأميم ومصادرة إستثمارات نفطية خاصة أجنبية ومحلية ولا سيما خلال عقد السبعينات من القرن العشرين وإن كان العديد من هذه الشركات أعيد خصخصتها جزئياً في وقت لاحق .

---

[١] سعدالخطيب،**العقودالبترولية وحق الشعوب في الموارد النفطية**،مرجع سابق،ص١٣٣.

[٢] فاليري مارسيل بالاشتراك مع جون ن ميتشيل، **عمالقة النفط شركات النفط الوطنية في الشرق الأوسط**، مرجع سابق، ص ٥٣

أولا : نماذج لدول أنشأت شركات بترول وطنية بطريقة مباشرة .

١- البرازيل .

أنشئت شركة البترول الوطنية البرازيلية ((بتروبراس)) (Petro bros) عام ١٩٥٣ على عهد الرئيس جيتوليو فارجاس[١] بهدف إيجاد إحتكار في قطاع الصناعة البترولية وذلك في وقت لم تكن قد اكتشفت فيه بعد أي إحتياطي نفطي . كما لم تكن البلاد تمتلك الخبرات اللازمة لإدارة مختلف مراحل الصناعة البترولية. وقد عمدت الدولة في السنوات الاحقة الى مصادرة المصافي و المنشآت النفطية التي كانت تديرها الشركات الخاصة. ممّا جعل شركة ((بتروبراس)) الوطنية تعتمد في السوات الأولى لعملها على الدعم المالي منموازنة الدولة، قبل أن تتحول لاحقاً إلى واحدة أكبر وأنجح الشركات العالمية . ولكن مع تولي الجيش السلطة نتيجة الإنقلابات العسكرية سنة ١٩٦٤ إنتهجت الحكومة العسكرية بزعامة الجنرال كاردوسو (Cardoso) مبدأ الخصخصة الجزئية وأعادت أيضاُ المنشآت المصادرة للشركات الخاصة المحلية و الأجنبية في موازاة تقليص الوضع الإحتكاري لشركة ((بتروبراس)) وصولاً إلى إنهاء هذا الوضع بالكامل سنة ١٩٩٥. وبالإجمال تعتبر اليوم شركة ((بتروبراس)) واحدة من أكبر ٢٠ شركة في العالم وبدأت في إنشاء علاقات مع شركات عالمية[٢]، وفتحت الحكومة الشركة للمساهمة عن طريق المكتب الوطني للبترول وتعتبر هذه الشركة واحدة من العمدات الإقتصادية البرازيلية وتلعب دوراً داخل البرازيل وخارجها.

2-النرويج

اكتشف البترول في النرويج على صعيد تجاري للمرة الأولى سنة١٩٦٩[٣]، بالتزامن مع وضع المبادئ الأساسية لإدارة القطاع النفط والغاز النرويجي فيما بات يعرف بالوصايا العشر والتي أقرها البرلمان النرويجي سنة ١٩٧١ ، وكانت هذه الوصايا هي :

١ يجب أن تتوافر السيطرة الوطنية على كل العمليات على الساحل القاري النرويجي .

٢ يجب أن تستغل إكتشافات النفط بحيث تكون النرويج مكتفية ذاتياً بقدر الإمكان فيما يخص تجهيزات النفط

.

[١] كان الرئيس الأطول في فترة حكم البرازيل (١٩٥٤-١٩٣٧) كان ذا نزعة قومية اهتم كثيراً بالتصنيع وسعى للخروج بالبرازيل من الكساد العظيم وعمل على تحفيز الاقتصاد بالاعفاءات الضريبية، عُني بالرعاية الاجتماعية حتى لقب بأبو الفقراء

[٢] الجمهورية، Apic، **الصراع على حقول الغاز، الشركات اللبنانية غير مستوفية الشروط**، الخميس ٢٠١٦/٨/٤

[٣] اكتشف حقل إيكوفسك أحد أهم حقول النفط في العالم

٣ يجب أن تنشأ صناعة جديدة على أساس النفط .

٤ يجب تكوين الصناعة النفطية على أساس إحترام الموارد الأخرى للدخل القومي والبيئة .

٥ على الساحل القاري النرويجي لا يقبل يقبل حرق الغاز الذي يمكن إستعماله إلا لمده قصيرة محددة .

٦ كقاعدة عامة يجب أن ينقل النفط إلى الساحل النرويجي باستثناء الحالات التي تتطلب لأسباب إجتماعية سياسية حلولاً أخرى .

٧ على الدولة في كل المستويات المعقولة أن تسهم في تنسيق المصالح النرويجية داخل الصناعة النفطية وفي تطوير بيئة نفطية متكاملة تجمع الأهداف الداخلية والدولية .

٨ يجب تأسيس شركة نفط وطنية تأخذ على عاتقها مصالح الدولة التجارية ويتعاون لإيجاباً مع كل من المصالح الوطنية والدولية.

٩ في المناطق شمال خط العرض ٦٢ يجب إختبار نمط لعمليات النفط ينفق مع الظروف الإجتماعية و السياسية الخاصة بهذا الجزء من البلد .

١٠ سوق تتطلب الإكتشافات النفطية مهاماً جديدة في سياسة البلد الخارجية[١].

غير أن عمليات الضخ لم تبدأ عملياً سوى في سنة ١٩٧٧ لتبدأ بذلك النرويج الحقبة النفطية بعدد سكان لا يقل عن أربعة ملاين نسمة ، إنما بمؤسسات مصممة جيداً وفعالة ومستويات بطالة متدنية والأهم بطاقم إداري من الموظفين المتمرسين على إدارة الثروات الطبيعية الأخرى التي كانت بارعة فيها النرويج مثل توليد الطاقة الكهرومائية و المناجم، وقد تجلى الإهتمام الواسع و الفوري للسياسيين و المجتمع النرويجي عموماً في المسارعة الى تشكيل شركة نفط وطنية مملوكة للدولة بالكامل سنة ١٩٨٢ تحت إسم (ستات أويل)، وهي شركة تضاهي أفضل شركات النفط العالمية الخالصة من حيث الإنتاجية و الحوكمة ومستوى الإنتاج. ومباشرةً بعد ذلك عاودت الحكومة وضع مساهمة الدولة في المشغل النرويجي المحلي الى جانب تشجيع بقية المصالح البترولية، وتبع ذلك كله مباشرةً تشكيل ((مديرية البترول النرويجية)) كإدارة رسمية مهمتها تعزيز قدرة الحكومة في الرقابة على قطاع البترول والسيطرة عليه. و بالنسبة للشركات الخاصة المحلية فقد فتحت الحكومة شركة النفط الوطنية ٥٠% من حقوق الإستكشاف الجديدة إعتباراً من سنة ١٩٧٤ ويجري رفعها تدريجياً إلى ٨٠% بالتزامن مع إنطلاق

[١] فاروق القاسم،**النموذج النرويجي** : إدارة المصادر النفطية،الدار الأهلية للنشر ٢٠١٠،ص ٢٢٣.

مرحلة التطوير والإنتاج .لقد شهدت ستاتويل تحولاً نوعياً في مهمتها على مرحلتين: الأول عام ١٩٩٠ عندما أعلن رئيسها آنذاك هارلد نوزفيل عن تحول استراتيجي في أهدافها عبر امتداد دورها من السوق المحلية إلى الأسواق العالمية، أمّا التحوّل الثاني، فكان عام ٢٠٠١ حيث تمّ خصخصة ٣٠% من رأسمالها، مما مكنها من مضاعفة قدراتها التقنية والتوسيع للعمل في أعماق البحارمع تأكيد السلطات النرويجية أن هذه الشركة أصبحت تعمل وفق المعايير الكلاسيكية للربحية وتدار على هذا الأساس[١]. قبل أن يجري لاحقاً دمج شركة النفط الوطنية مع المشغل الخاص المحلي(Norsk hydro) سنة ٢٠٠٧ بهدف إيجاد مشغل نرويجي عملاق يمتلك القدرة على المنافسة الخارجية.

٣ ماليزيا :

بدأ استخراج البترول على نطاق تجاري في ماليزيا خلال أوائل العقد الأول من القرن العشرين، وقد اشترت شركات بترول دولية مثل (شل)shell و(أكسون) EXon باحتكار إمتيازات تشغيل القطاع البترولي في ذلك البلد طول عشرات السنين، دون أي تدخل من الحكومة الماليزية التي تكفي بالعلاوة (Royalty) التي تدفعهاهاتين الشركتين. وقد بقي الوضع مستمر حتى العام ١٩٧٤، حين قررت الحكومة الماليزية تأسيس شركة (بتروناس) (Petronas) كمنظم ومشرف أوحد على مختلف أنشطة القطاع البترولي ولكن دون التعرض لتأميم موجودات الشركات الأجنبية بل فرضت الحكومة على هذه الشركات التخلي عن جزء من المصالح في الأنشطة التي تحتكر إدارتها ، لمصلحة تكوين الشركة الوطنية الجديدة. وبعد فترة وجيزة جرى منح الشركة الوطنية وصفاً إحتكارياً، مقابل استبدال إمتيازات الشركات الأجنبية بعقرد مشاركة في الإنتاج. من معالم هذه العقود وضع سقف لبترول الكلفة لا يتجاوز ٢٠% للنفط و٢٥% للغاز، مع تخصيص علاوة للدول بنسبة ١٠%. أما بترول الربح المتبقي بنسبة ٧٠% ، فيوزع بنسبة ٣٠% للشركات و٧٠% للدولة .

بالرغم من ملكية الدولة الكاملة لشركة ((بتروناس)) ،إلا أن الشركة بقيت خاضعة لقانون الشركات الماليزية ، أسوة ببقية الشركات البترولية. ويترتب على ذلك أن الشركة الوطنية كانت تحتفظ بالأرباح المشغلة التي تحققها، مقابل دفع العلاوة ورسوم التصدير وضرائب الأرباح للحكومة كبقية الشركات المشغلة للقطاع. إضافةً إلى ذلك فإن الحكومة (ممثلة بوازرة المالية) وبوصفها مالك لأسهم الشركة الوطنية تحصل في نهاية كل عام بعض الأرباح التي تودع في صندوق حكومي خاص. وخلال ١٢ سنة من نشاطها باتت (بيتروناس) اليوم من كبريات

[١] نقولا سركيس، **كتاب مفتوح إلى سفير النرويج في لبنان: النموذج البترولي النروجي بين الحقيقة والتضليل،** Lebanon gaz News,٢٠١٥/July/٢٤

شركات النفط العالمية التي تعمل على الصعيد الدولي وفي أعماق البحار، بحيث باتت عائدات الشركة من عملياتها في الخارج لسنة ٢٠٠٦ تشكل حوالي ٤٠% من إجمالي عائداتها . وذلك تعتبر شركة نفط (بيتروناس) الماليزية من أبرز تجارب شركات البترول الوطنية الناجحة في العالم.

ثانياً : نماذج لدول أنشأت شركات بترول وطنية على أنقاض عمليات التأميم .

١ – السعودية .

استمرت مجموعة الشركات الأمريكية لسنوات عديدة تهيمن بشكل مباشر على البترول المكتشف في السعودية خلال ثلاثينات القرن العشرين وهذه الشركات مؤلفة من كل من :

(Stondard oil California , SO. Cal , Mobil ,EXon,Texaco)إتخذت لاحقاً إسماً جديداً ضمن كونسورتيوم موحد هو (Aramco).وقد استمر الوضع على ذلك الحال حتى سنة ١٩٥٠، اضطرت شركة أرامكو لقبول مشاركة الحكومة السعودية في أرباحها بنسبة ٥٠% تحت طائلة تهديد الملك عبد العزيز آل سعود بتأميم الشركة، وبالتالي الشركات النفطية في البلاد. ولكن بعد حرب أوكتوبر ١٩٧٣ عادت الحكومة السعودية لتملك ٢٥% من أسهم الشركة، ثم إرتفعت هذه النسبة إلى ٦٠% في السنة التالية قبل أن تنتقل ملكية الشركة بالكامل إلى الحكومة سنة ١٩٨٠،مع إبقاء تشغيل وإدارة حقول البترول بيد الشركات الأمريكية. وفي العام ١٩٨٨ صدر المرسوم الملكي بتغير اسم الشركةإلى ((ارامكو)) السعودية، واستعادة تشغيل وإدارة حقول النفط والغاز من أيدي الشركات والخبراء الأميركيين لتصبح بيد الحكومة السعودية مباشرة مع الإحتفاظ بالخبرة الأصلية للشركة وبتنظيمها[١]. و الجديرذكره أن قيمة موجودات شركة أرامكو قدرت بما يقرب ٧٨١ مليار دولار سنة ٢٠٠٥ [٢].

٢ – ليبيا .

بحلول العام ١٩٦٠ كان قد بدأ إستكشاف ثم إنتاج النفط في ليبيا عبر عقود إمتياز وإستكشاف ضمنشركتي تكساس واستندر أويل أوف كلفورنيا . بعد الإطاحة بالحكم الملكي عام ١٩٦٩ بدأ النظام الليبي بعملية تأميم قطاعي النفط والغاز في أوائل السبعينات، وأدى هذا الأمر إلى إجبار شركات النفط الأجنبية على زيادة الأسعار ومضاعفتها. وفي مارس من العام ١٩٧٠ حلت الشركة الوطنية الليبية للنفط تم إستبدالها بالمؤسسة الوطنية للنفط وقام النظام بتأميم شبكات توزيع المنتجات النفطية المملوكة للشركات الأجنبية وأصبحت المؤسسة الوطنية للنفط

---

[١] مايكل روس، **نقمة النفط، كيف تؤثر الثروة النفطية على نمو الأمم**، مرجع سابق ص ٤٨

[٢] - silvana tordo, brandons tracy ,Noora arfaa**,National oil companies and value creation**, r.d.c.

هي المؤسسة الوحيدة التي لها الحق في توزيع مثل هذه المنتجات. وبحلول العام ١٩٧٥ كانت أصول معظم الشركات إما قد أممت بالكامل مثل (BP)، أو أن معظم أصولها قد أمّمت واصبحت ملكا للدولة الليبية مثل شركات (WINTERSHELL الألمانية والنمساوية OMV)[١].وكان الهدف من إنشاء المؤسسة الوطنية للنفط في ليبيا هو تمثيل الدولة في إستغلال ثرواتها النفطية عن طريق الشركات النفطية الوطنية القائمة على غرار الشركات الأجنبية المؤممة تأميماً كلياً ، وتمثيل الدولةفي النسبة المؤممة لها أمام الشركات الأجنبية الأخرى [٢].

٣ – إيران .

بعد مرور أكثر من ٢٤ عاماً على إكتشاف النفط في إيران سنة ١٩٠٨ ، عمد الملك رضا شاه سنة ١٩٣٢ إلى إلغاء جميع العقود مع الشركات الأجنبية ممهداً بذلك لتوقيع إتفاقية جديدة مع شركة النفط الأنجلو – إيرانية (AIOC)البريطانية في السنة الثالثة مباشرةً ، وباتت بموجبها السيادة على البترول الإيراني بيد البريطانيين حصراً . إلا أنه مع إطاحة الشاه وإنتخاب مصدق رئيساً للوزراء سنة ١٩٥١ ، أقر مجلس النواب بالإجماع تأميم الصناعة النفطية الإيرانية وتشكيل شركة نفط إيران الوطنية (NIOC) كمشغل وحيد لقطاع البترول المحلي تنتقل إليه جميع موجودات الشركة البريطانية.

لكن سرعان ما نظمت الولايات المتحدة الأميركية برعاية أيزنهاور ، إنقلاباً سنة ١٩٥٣ أطاح بحكومة مصدق وأعاد شاه إيران إلى السلطة وكان من نتائجه تشكيل تحالف نفطي دولي على شكل شركة قابضة بزعامة الشركات الأميركية تحت إسم المساهمون بالنفط الإيراني(IOP)[٣]، حيث تولى هذا التحالف حصراً تشغيل وإدارة مختلف عمليات الصناعة النفطية على قاعدة تقاسم الأرباح مع شركة النفط الوطنية، التي باتت تحتفظ شكلياً بملكية حقول البترول دون أن تمتلك حق الإطلاع على دفاتر الشركة القابضة أو انتداب إيران لمجلس إدارة تلك الشركة . وقد استمر هذا الوضع على حاله، باستثناء تعديلات بسيطة تمثلت باستبدال عقود المشاركة بعقود الخدمة منذ العام ١٩٧٤ إلى حين انتصار الثورة الإسلامية سنة١٩٧٩ وما رافقها من فرار الشركات الأجنبية المشغلة، حيث انتقلت موجودات هذه الشركات إلى الشركة الوطنية التي كانت راكمت ما يكفي من الخبرات والإمكانيات الضرورية لتمكينها من القيام لوحدها بمهام الصناعة البترولية على مختلف مراحلها وسط ظروف صعبة من الحصار الإقتصادي و المالي والتجاري الخانق، وحالياً يخضع قطاع البترول الإيراني لإستراتيجية مزدوجة تختصر بلامركزية في إدارة المهام والأنشطة البترولية حيث جرى تفريع الشركة الوطنية إلى ستة عشر شركة وطنية

---

[١] **صناعة النفط في عهد القذافي:**.ar.wiki.openoil.ne.oil4all

[٢] محمد سالم إمقيق،**النظام القانوني للمؤسسة الوطنية للنفط** (ليبيا) ،منشورات زين الحقوقية،بيروت،لبنان، ٢٠١٦ ،ص٧١.

[٣] يضم هذا التحالف الشركات التالية : BP ، Shell ، chevron ، Total ، Exxon ، Guif ، Mobil ، Texaco .

فرعية تبعاً لطبيعة العمليات البترولية. وذلك بتعدد الهيئات المركزية للإشراف و الرقابة فإلى جانب وزارة البترول هناك المجلس الأعلى للطاقة الذي يتولى الإشراف على قطاع الطاقة برمته .

المبحث الثاني : الأبعاد الاستراتيجية لإنشاء شركة البترول الوطنية

إن التطورات الجديدة الحاصلة في المجال البترولي غيرت بشكل كبير العلاقات البترولية الدولية فبالإضافة إلى التعديلات المتأتية من إدخال مبدأ التقسيم المتساوي للأرباح المطبق منذ الخمسينات وظهور قواعد جديدة للإتفاقات البترولية يقوم على الإستثمار المباشر للمواد البترولية من قبل الدول المنتجة فضلاً عن الدخول في ميدان إدارة الدولة مباشرةً للقطاع البترولي لديها عبر إنشاء شركات وطنية تكون مدفوعة بأهداف تختلف عن شركات البترول الخاصة. فمن المؤكد أن أداء الشركات الوطنية يتميز بارتباط هذه الشركات بأهداف وسياسات الدول المرتبطة بها[١]. وتتنوع الأهداف المطلوب من شركات البترول الوطنية تحقيقها وهو ما سنعالجه في المطلب الأول على أن نتناول في المطلب الثاني أدوار شركة البترول الوطنية.

المطلب الأول : أهداف و ادوار شركة البترول الوطنية

بعد أن كان ولمدة طويلة للشركات الأجنبية المجال الحر في الشأن البترولي في الدول المانحة ووجود شعور بأن شركات النفط الدولية لا تفكر بازدهار البلد على المدى البعيد، بل بتوقعات المساهمين فيما يتعلق بالعائدات المالية، قامت هذه الدول بإنشاء شركات وطنية مكلفة بالشؤون البترولية. وعلى الرغم من تجارب الدول مع الشركات الوطنية والتي توضح تعدد أهداف إقامة شركات بترول وطنية وأنّ هذه الأهداف عرضة للتغيير والإختلاف تبعاً للظروف الإقتصادية والسياسية والإجتماعية لكل دولة، تبرز بالإجمال أهداف عامة عند إنشاء معظم شركات النفط الوطنية.

[١] **-the role of the national oil companies in the international oil markets** ,august2007,https://www.every .ersreport.com/files.

الفقرة الأولى : أنواع الأهداف الاستراتيجية .

من خلال حصر الأغراض الكامنة خلف إنشاء شركات البترول الوطنية يمكن التمييز بين أهداف ترتبط بالمجالين السياسي والإقتصادي وأخرى بالإجتماعي و الإنمائي .

أولاً : الأهداف على الصعيدين السياسي والإقتصادي

١ – وضع الثروة النفطية تحت سيطرة الدولة وسيادتها وذلك هدف بديهي وأولي، فالنفط يمثل الثروة الأساسية وفي غالب الأحيان الوحيدة المنتجة للبلاد ، فإن ذلك يستدعي أن تكفل التشريعات والإتفاقات النفطية السارية إحترام السيادة الوطنية على الثروة النفطية وإرساء المبادء الثانوية الكفيلة بتجسيد هذه السيادة. ولا شك أن شركات النفط الوطنية هي الطرف الأولي في مجال العلاقات النفطية التي تكون الدولة طرفاً فيها بما في ذلك إبرام المعاهدات والإتفاقيات وتمثيل الدولة في الداخل والخارج فيما يخص الإستثمارات النفطية[١].فلا يمكنها القبول بأي شرط أو بند يقوض سيادة الدولة في العقود النفطية المبرمة .

فشركات النفط الوطنية هي الأداة التي تؤكد فكرة السيادة الاقتصادية للدولة في المجالات النفطية، وذلك لما لها من أدوات وآليات وصلاحيات دبلوماسية ليست كمدلول قانوني لشخصية الدولة فقط، بل أيضاً كمفهوم إقتصادي لسلطة الدولة التي تعود إليها حماية مواردها الطبيعية وتنميتها. ففي كثير من الأحيان كان إنشاء شركة بترول وطنية بمثابة ردة فعل وطنية لإحباط اية تهديدات محتملة، ليس أقلّها وقوع الموارد الطبيعية المحلية تحت تأثيرات شركات البترول الأجنبية الكبرى، الشركات الوطنية هي مصدر إعتزاز للمجتمع، وبصورة أكثر واقعية للتحكّم الوطني في صناعة النفط.

٢ – الإستفادة الإقتصادية و المالية القصوى من الحركة النفطية لعل أهم الأهداف التي تسعى الدولة إليها من خلال شركات هي ضمان أكبر حصة ممكنة لها من الموارد البترولية من أجل تغطية نفقاتها وذلك عبر عقودمشاركة تبرمها مع شركات البترول المشغلة عبر الشركة الوطنية فتحصل الدولة على الرسوم والضرائب مثل العلاوات والأتاوات و الضرائب على البترول الربح ورسم السطح وغيرها .كذلك تبرز شركة البترول الوطنية كحاجة ماسة للتخلص من عدم تكافؤ الخبرات والمعرفة المتخصصة بين الدولة والشركات المتعددة الجنسية، إذ تعتبر الشركة وسيلة رئيسية ليس للنفاذ إلى المعلومات المتصلة مباشرة بالصناعة البترولية وحسب، وإنّما اكتساب القدرة تحليلها بما يؤدي إلى تحسين الموقع التفاوضي للدولة مع تلك الشركات أيضاً.

٣ – ضمان أمن الإمدادات النفطية حيث غالباً ما تخشى العديد من الدول من الوقوع تحت رحمة الشركات

[١] محمد سالم إمقيق،**النظام القانوني للمؤسسة الوطنية للنفط**، م. س، ص٣٧.

البترولية التي تدير القطاع النفطي ، خصوصاً في أوقات الأزمات الدولية في الأسواق العالمية ولذلك فإن رغبة الدول في تحصين إقتصادها ومجتمعها المحلي في مواجهة هذه التحديات فضلاً عن الحد من الإعتماد على المصادر الأجنبية ، يعد من الدوافع الرئيسية لإقامة شركات بترول وطنية وتطوير مهمها التي تشمل مختلف مراحل الصناعة البترولية .

٤ - الحد من عجز الموازنة من خلال تقليص فاتورة المحروقات المستوردة إذ إن وجود شركة نفط وطنية يعتبر ضمانة لإستدامة تغطية إحتياجات الإستهلاك المحلي من المشقات البترولية بأسعار التكلفة .

٥ - كفاءة ورصد العمليات .

حيث أن وجود شركات النفط الوطنية يغير مستويات الكفاءة الكلية في الصناعة البترولية، و بالتالي يحسن من مستويات آرائها، فوجودها يقلل من عدم التماثل في المعلومات تجاه المشغلين الخاصين فقد يكون هناك اختلافات مهمة في المعلومات بين الأطراف عادةً ما يكون لدى الشركات المشغلة معرفة أفضل أفضل بكثير بالجيولوجيا، وخاصةً بعد إجراء الإستكشافات الأولى وجداول الإنتاج المناسبة والتكاليف وغيرها ومن أجل تنفيذ رقابة فعالة ستحتاج الدول إلى مستوى مماثل من الخبرة المعلوماتية وهو أمر مستبعد إلى حد كبير إذا لم يكن للدولة مشاركة تشغيلية مباشرة في الصناعة النفطية وبفضل شركات النفط الوطنية ستحصل الدولة على معلومات مباشرة عن الظروف الإدارية و المالية و التشغيلية التي تواجه جميع الشركات مما يؤدي إلى تنظيم أفضل للقطاع البترولي[١].

ثانياً : الأهداف على الصعيدين الإجتماعي و الإنمائي .

١ – تحقيق التنمية الشاملة للدولة .

لعب النفط من منتصف السبعينيات دوراً رئيسياً في تحديد مسار التنمية الإقتصادية والإجتماعية وخاصةً في الدول العربية سواء كانت نفطية أم لا. فالبترول سلعة استرتتيجية أساسية للصناعة ومهمة للتجارة الدولية ووجود هذه المادة يحفز عملية التنمية من خلا العمل على تحقيق غايات المجتمع وتطوره الحضاري .

[1]silvana tordo, brandons tracy ,Noora arfaa,**National oil companies and value creation**, r.d.c

فمن المؤكد أن نعمة النفط التي وهبتها الطبيعة لبلد معين ، يمكن أن تؤطر بقوّة تقدمه الاجتماعي والاقتصادي والسياسي ، كما يمنح الحكومات قدرة متزايدة للتخفيف من حدّة الفقر والاستثمار في التنمية ومزيد من التحسينات في مجال الرفاه الاجتماعي[١].

٢ – تعزيز المحتوى المحلي للثروة البترولية كأرضية أساسية لدعم سياسات التنمية الإقتصادية سواء عبر تطوير الترابطات بين مختلف قطاعات الإقتصاد الوطني أو من خلال دور الشركة الوطنية في مضاعفة حجم الموارد المحلية المستخدمة في عمليات الإستخراج و المعالجة المحلية وتوظيف الموارد البشرية .

٣ – القيام بجانب من الأعباء الإجتماعية :حيث تعمد العديد من الدول المنتجة إلى إلقاء الكثير من أعباء البرامج الإجتماعية على كامل شركات النفط الوطنية .

الفقرة الثانية : أدوار شركات النفط الوطنية

لتحقيق الأهداف التي سبق وأشرنا إليها يناط عادةً بشركة البترول الوطنية تأدية أدوار متعددة لكلٍ منها شروطه ومستلزماته المادية والمالية و البشرية .وبطبيعة الحال فإن هذه الأدوار تبدو متدرجةً تبعاً لمراحل تطور الشركة الوطنية و مشاركتها في استغلال الاحتياطات البترولية .

ففي المراحل الأولى لإنشاء شركات البترول الوطنية تقتصر التكاليف عادةً على نفقات التشغيل اليومية، بما فيها القدرات و التدريب، فيما تتولى شركات البترول الأجنبية المهام التجارية عند المنبع، مع ماتتطلبه من خبرات وإمكانيات مالية ومادية مكلفةً جداً تفتقد إليها الشركات الوطنية الحديثة العهد، و التي يسند إليها عادةً مهام إدارية غير تجارية ، منها على سبيل البيان لا الحصر: تأدية دور الناظم لعملية منح التراخيص بالنيابة عن الدولة ، ووضع القواعد المفضلة لضبط الإنجاز، واحترام القواعد والقوانين الحاكمة للصناعة النفطية، والموافقة على إنفاذ القرارات الرئيسية للشركات المشغلة .

وإذا كانت الموازنة الحكومية تشكل مصدر تمويل الرئيسي لشركات البترول الوطنية الحديثة أعلاه إلا أننا قد نجد في العديد من التجارب أن هذه الشركات تحصل في المراحل المبكرة لإنشائها على حصة من الأسهم في المشروع تشرط في منح التراخيص للشركات الأجنبية وتتراوح هذه الحصة بين ٥% و ٢٠% ، بينما تتولى الشركات الأجنبية المشغلة تغطية تكاليف الاستكشاف والتطوير . وهذه الحصة قد تحدد بموجب القانون أو

[١] مايكل روس، **نقمة النفط : كيف تؤثرالثروة النفطية على نموالأمم**، ترجمةمحمد هيثم نشواتي، دارالكتب القطرية،الطبعةالأولى ٢٠١٤ ،ص ٣٣٩.

كحصيلة للتفاوض بين الطرفين مع ذلك قد تكلف بعض الشركات الوطنية في هذه المرحلة المبكرة في باستيراد المشتقات النفطية و تسويتها محلياً مع فرض رسوم على المبيعات كما حصل في العديد من الدول الإفريقية .

وشيئاً فشيئاً تعمد الكثير من شركات البترول الوطنية إلى زيادة حصتها في تراخيص تطوير الحقول البترولية بالتزامن مع تعزيز مواردها المالية المشار إليها أعلاه، بالاضافة إلى موارد أخرى، بما يكفي في تمويل تلك الحصة من التراخيص فضلاً عن تركيز جهودها على تطوير قدراتها التقنية و البشرية ، بموازات توسيع نشاطاته في مجال تطوير من الثروة واسغلالها تجارياً . على أنه كلما ازداد ولوج هذه الشركات في ميدان النشاط التجاري فإنها عادةً ما تتخلى عن الأنشطة الجانبية الإدارية والإجتماعية تدريجياً لصالح مؤسسات أخرى في الدولة تؤسس لهذه الغاية وذلك تجنباً لإرهاقها .

بطبيعة الحال فإن استراتيجيات شركات النفط الوطنية تتخذ بعداً جديداً يتناسب مع تطور دورها كمشغل الحقول البترولية وحجم الإنتاج اليومي من جهة ، ومدى اتساع نشاطاتها في مجالات النقل والتسويق و المعالجة و التخزين وما إلى ذلك من جهة أخرى . فمع وصول نشاط هذه الشركات إلى ذروته، خصوصاً من خلال التوسع في الاكتشافات كمياً وجغرافياً لزيادة احتياطياتها النفطية، تصبح أمام تحديات وفرص من نوع جديد مما يفرض إخضاع القرارات المتعلقة بالانتاج والتوظيف والتمويل و التسويق لمعايير أكثر تشدداً لضمان تطوير قدراتها كمشغل رئيسي للثروة البترولية بداءً من منبعها وصولاً إلى وجهتها الاستهلاكية النهائية ولذلك نلاحظ على سبيل البيان أن شركات البترول الوطنية تحرص في هذه المرحلة المتقدمة من تطوير الحقول البترولية على جعل عقودها وصفقاتها مع الشركات البترولية المتعددة الجنسية مرنة بما يسمح لها تحويل حقها في أية وضعية مشتركة مع تلك الشركات في مختلف الظروف، بما فيها تقلبات الأسعار في أسواق النفط العالمية، أو عدم استقرار موارد الموازنة العامة للدولة، أو في حال كانت التوقعات المالية من بيع البترول دون المتوقع، أو تأخر ألاستخراج أو حتى تعليقه لأسباب طارئة ، أو ارتفاع كلفة ألاستدانة الخارجية مع تراجع العائدات البترولية. وما إلى ذلك ومما لا شك فيه أن الشركات الوطنية تعلم جيداً أن الحفاظ على دورها في تلك الحالة، كشريك في تشغيل أو تطوير الحقول البترولية يتطلب منها أيضاً توظيف المزيد من الخبراء و الفنيين والامكانات التقنية، مع ما يتطلب كل ذلك من نفقات مالية باهظة .

وكلما أصبحت شركة البترول الوطنية قادرة على الإنتاج بكميات أكبر والدخول باكتشافات جديدة وتوسيع أسواقها كلما قل اعتمادها على مخصصات الموازنة العامة للدولة، لا بل تتحول الشركة بذاتها إلى أحد أبرز مصادر تمويل خزينة الدولة . ومما لا شك فيه أن وصول الشركة الوطنية إلى هذه المرحلة المتقدمة من الصناعة البترولية يعني أنها باتت على درجة من النضوج والخبرة بما يؤهلها لتحصين نفسها من مواجهة تقلبات الأسعار في أسواق البترول العالمية والكثير من الظروف غير المؤاتية المشار إليها أعلاه.الجدير ذكره أن شركات البترول

الوطنية حول العالم وكذلك تلك المتعددة الجنسية تقوم بإنجاز الكثير من عمليات وأنشطة تطوير الآبار البترولية بشكل غير مباشر عبر شركات خدمات متخصصة بتطوير الحقل النفطي قد تكون تابعة بالكامل للقطاع الخاص أو ملكية مشتركة بين الطرفين. مما يعفي ميزانيات هذه الشركات من أعباء توظيفات رأسمالية طائلة. غالباً ما يرتبط نجاح شركات البترول الوطنية في تأدية مهامها خلال تلك المرحلة الأخيرة الحساسة المشار إليها أعلاه بوجود استراتيجية مستقرة وواضحة تحدد بموجبها مهام الشركة بعناية، بالتعاون بين مدرائها من جهة ومسؤولي الدولة من جهة أحرى. بما في ذلك الصلاحيات المالية للشركة على رأسها آليات تأمين احتياجاتها المالية، سواء من مواردها الذاتية أو عبر التمويل الخارجي من خلال إصدار الأسهم في البورصات العالمية أو سندات الدين، وذلك لتغطية تكاليف استثماراتها التي تكون عادةً مرتفعة في هذه المرحلة، خصوصاً أن مشاريع الإستكشافات والتطوير التي تشارك فيها شركة البترول الوطنية تأخذ فترة قد تتراوح بين سبع إلى أربعة عشر سنة قبل توقع تدفق الإيرادات.

يلاحظ أنه في بعض التجارب الناجحة كان مدراء لشركة البترول الوطنية يتولون في ذات الوقت مناصب سياسية عالية في السلطة أو سياسيون سابقون، وهوما يوفر فرصاً إضافياً لإتخاذ قرارات تلك الشركات دون عوائق أو ممانعة من قبل السلطات مع أن هذا الواقع قد يفرض على الشركة أيضاً تحدي الإلتزام بدعم المصالح و السياسات الوطنية للبلد الأم[1].

المطلب الثاني : خصائص شركات البترول الوطنية ودورها على صعيد سوق النفط الدولي.

لأن شركات البترول الوطنية عادة ما تكون مرتبطة بأهداف وسياسات الدول التابعة لها ، فإن ذلك يحتّم تنوّع أهدافها، وتمتّعها بخصائص تميّزها عن سائر شركات البترول الدولية الخاصة.

فعلى صعيد الأهداف يشكل المساهمون أولوية بالنسبة لشركات البترول الخاصة، وزيادة الأرباح هو الهدف الأسمى الذي تسعى إليه من خلال إدارة الإنتاج والإستكشاف والتطوير، لتحقيق زيادة الأرباح على مستوى الإيرادات ، أمّا فيما يتعلق بشركات النفط الوطنية، فليس زيادة أرباح المساهمين هو الهدف الوحيد لها بل إنّ هذه الشركات ولانّها مملوكة بالكامل، أو بأغلبية أسهمها من قبل حكوماتها الوطنية، فتتلازم الأهداف الحكومية مع الأهداف التجارية إلى حدٍّ كبير،لا بل وأحياناً قد تسمو الأهداف الحكومية على التجارية ، ويتدفق قسم من إيراداتها إلى الخزينة الوطنية .وهذا ما يوّلد تحدّيات أمام عمل الشركات الوطنية.

[1] رضوان جمّول،الجلسة الثالثة،**دورشركات البترول الوطنية**،المركزالإستشاري للدراسات والتوثيق،مرجع سابق.

كذلك فإنّ مهمّات شركات البترول الوطنية تكون مرتبطة عادة بالاقتصاد المحلي، وتستخدم أداة في عملية النّمو الإقتصادي، أو لتحقيق أهداف السياسة الخارجية للدولة، فوجودها قد يؤدي إلى تحالفات مباشرة تمهّد لعلاقات إستراتيجية (قرارأرامكو السعودية برفع إنتاج النفط في أعقاب الغزو العراقي للكويت عام ١٩٩٠[١]. أمّا على صعيد سوق النفط الدولية، فقد تطوّر دور شركات النفط الوطنية مع الوقت، وأصبح لها تأثيرها الفاعل على إمدادات النفط الدولية .فشركات البترول الوطنية طموحة إلى التعاون الدولي أكثر فأكثر، ولا ترغب في أن يحد وضعها الوطني من طموحاتها، فهي تريد العمل كشركات النفط الدولية، بالرغم من أنها شركات وطنية يملك القطاع العام رأسمالها ولديها التزامات حيال السوق الوطني.

الفقرة الأولى : خصائص شركات البترول الوطنية

ترتبط صفة الوطنية لشركات النفط التابعة للحكومات بعدّة خصائص أهمها:

١-**الكفاءة الإنتاجية :**تعرف الكفاءة الإنتاجية انّها مدى تطابق المخرجات[٢] الفعلية مع تلك القياسية او المتوقعة، فهي تعني الإستعمال الأمثل للمدخلات[٣]ولكافة الموارد البشرية والمادّية بهدف الحصول على أقصى نفعٍ منها .

وبالنسبة لشركات البترول الوطنية، فإنّ أهدافها تؤثر بشكلٍ مباشروبنسبةٍ ما على الكفاءة الإنتاجية نظرا لارتباطها بحصة الدولة وبالأهداف الوطنيّة، وذلك مقارنة بشركات البترول الخاصّة التي لا ترتبط عملياً سوى بهدف تحقيق أقصى قدر من الأرباح.

٢-**الإستثمار:** بسبب مطالب الحكومة والخزينة الوطنية، قد يكون لدى هذه الشركات أفقا زمنياً قصيراً للقرارات التشغيلية مقارنة بغيرها من شركات البترول نظرا لتركيز الشركات الوطنية على كسب الإيرادات الآنية على حساب الإستكشاف والتطوير على المدى الطويل، من هنا يأتي دور الإدارة الرشيدة لتحقيق التوازن بين جميع مهام شركات البترول سواء وطنية أم تجارية.

٣-**الحصول على رأس المال :** قدّرت وكالة الطاقة الدولية أنه على مدار الفترة من ٢٠٠١ إلى ٢٠٣٠ ،فإنّ العالم سوف يحتاج إلى استثمار ١٦ تريليون دولار في البنية التحتية للطاقة لتلبية إحتياجات الطلب المتوقع، يمثّل القطاع النفطي ٣ تريليون دولار من الإجمالي، ولإنجاز هذا الإستثمار ستحتاج الصناعة النفطية الى الإعتماد على

---

[١] **the role of the national oil companies in the international oil markets** ,august2007,https://www.every .ersreport.com/files.

[٢]. المخرجات: (outputs) هي المنتج النهائي الذي يحقق أهداف الشركة ويتمثل فيما تقدمه للمستفيدين من سلع أوخدمات

[٣] المدخلات: (inputs) هي الأموال والموارد الخام والمعدّات ووالطرق والأساليب والمعلومات بالإضافة إلى الأفراد وهذه العناصر تكون في حالة من التفاعل لتحقيق هدف الشركة.

العديد من مصادر راس المال، وهذا ما يشكّل تحدّياً إضافيا في وجه الشركات الوطنية، فمنذ عام ٢٠٠٤ حققت شركات النفط الدولية أداء في الأرباح ممّا أتاح لها قوة مالية أوصلتها الى موارد مالية، مما يسهل وصولها الى أسواق رأس المال العالمية للتمويل بشروط ميسّرة نسبياً.في المقابل لعلّ شركات النفط الوطنية في موقع أدنى فيما يتعلق بأسواق رأس المال فمشكلة عدم الكفاءة في تحويل النفط إلى إيرادات يجعلها أقل احتمالا من الحصول على شروط موازية من أسواق رأس المال الدولية، فالتزاماتها تجاه الخزينة الوطنية لتمويل برامج الرعاية المحلية، إضافة لسعر بيع السوق يعيق حصولها على ما يكفي من أرباح لتمويل المستويات المثلى لإستكشاف وتطوير الموارد البترولية، ومع ذلك فإنّ الوصول الى أسواق رأس المال العالمية ممكناً من خلال تحفيز الإستثمار الرأسمالي، كذلك الإمتثال لمعايير المحاسبة الدّولية ، الشفافية التجارية، ومعايير أخرى لمسؤولية الشركات[١] .

٤-تحليل السياسات : لقد أدّى الإعتراف بهيمنة شركات النفط الوطنية المتنامية على سوق النفط العالمية وتضاؤل القطاع الخاص،بالنسبة إلى بعض الخبراء،إلى وجود دافع للنظر في مسألة امن الطاقة، مما قد يدفع إلى تعديلات كبيرة في سياسات الدول المستهلكة للنفط من حيث تنويع قاعدة الإمداد نظراً للخوف من تأثير المشاكل السياسية ذات الضرر الإقتصادي على إنخفاض إمدادات الطاقة. أو قد يدفع ذلك الدول المستوردة إلى استخدام نفوذها السياسي لتشجيع شركات النفط الوطنية وحكوماتهم على الإستجابة لإشارات السوق .وهذا ما ليس ممكناً في جميع الأحوال (فمثلا قدرة الولايات المتحدة الأميركية إذا كانت ممكنة للتوسط في النرويج ستكون صعبة التحقق في فنزويلا مثلاً.)

٥-الهيكل المؤسساتي: لشركات النفط الوطنية هيكل مؤسسي خاص يساعد بوضوح في تحديد أدوار ومسؤوليات الإدارة وتبعا لكفاءة هذه الهياكل المؤسسية يقل انتشار الفساد والهدر فيها[٢].

الفقرة الثانية: دور شركات النفط الوطنية على صعيد سوق النفط الدولي.

إن من يتحكم في النفط العالمي اليوم وتحديداً في الإحتياطيات الفعلية هي من أهم المواضيع المرتبطة بأمن الطاقة العالمي، إنّ ما يسمى بالأخوات السبع كبرى شركات النفط الدولية لا تسيطر الآن إلا على نسبة صغيرة من

[1] **the role of the national oil companies in the international oil** markets,august2007, https://www.every.ersreport.com/files

[2] **the changing role of the national oil companies in the international energy markets** ,baker institute policy report ,april 2007.

الإحتياطيات الدولية، وبدلاً من ذلك، باتت شركات النفط الوطنية التي تمتلكها الدول أو تلك التي تمّت خصخصتها جزئياً ، تسيطر على حصّة الأسد من النفط العالمي[١].

لعلّ هذا التغيير شكل تحديات عدّة أمام شركات البترول الدولية ، فشركات البترول الوطنية تستطيع الآن الحصول مباشرة على الموارد والقدرات، التي كانت ذات يوم مجالا حصريّاً لشركات النفط العالمية والمستقلين الكبار. فضلاً عن انها باتت قادرة على رفع الأسهم في أسواق رأس المال العالمية، وأصبح لديها خبرات تعمّق قدراتها التقنية، وهذا ما سيدفع شركات البترول الدولية إلى إعادة التفكير في استراتيجيات عملها والبحث عن حقول نفط وغاز أكثر وأكبر تعقيداً، فضلاً عن تحسين قدراتها التكنولوجية[٢] .

ومن المؤشرات على تعاظم قدرة الشركات الوطنية دوليّاً أنّهتمكنت خمس من أكبر شركات البترول الوطنية سنة ٢٠١١ من استثمار ٥.٣ مليار دولار في مجال الأبحاث والتطوير، مقابل ٤.٤ مليار دولار لأكبر خمس شركات بترول متعددة الجنسية[٣].في هذا السياق ، قام معهد جيمس بيكر الثالث للسياسة العامة بالتعاون مع مركز الطاقة البترولية في اليابان (jpec) بنشر دراسة شاملة عام ٢٠٠٧[٤]وتهدف إلى توفير إطار فعّال لتحليل الإستراتيجيات والأهداف والأداء لشركات النفط الوطنية، وإلى تقييم الكفاءة التشغيلية لهذه الشركات . لقد أجريت الدراسة على العديد من شركات البترول الوطنية من حيث تطور دورها مع مرور الوقت ، وتأثيرها على إمدادات النفط الدولية .

أمّا نتائج الدراسة فقد خلصت إلى عدّة نتائج فمن حيث الأهداف ، ترتبط عادة شركات النفط الوطنية بأهداف غير تجارية عادة ما تكون أهدافاً وطنية فضلا عن الأهداف التجارية، ومن بين الإستنتاجات أيضاً أن عدداً متزايداً من شركات البترول الوطنية أصبح لها أنشطة في أسواق رأس المال الدولية، ممّا يساعد على تحسين إلتزاماتها لناحية معايير مسؤولية الشركات والمحاسبة . كذلك فإن هذه الشركات تتمتّع بسيطرة قوية على منبع القطاع في أسواق الطاقة الدولية، وفي جميع مجالات التكرير والتسويق ، وتُواصل البحث عن تحالفات إستراتيجية.

---

[1] **the changing role of the national oil companies in the international energy markets**,(Martha brill olcott,amy jaff, steve lwiss, Daniel brumberg, Isabel gorst,sumit ganguly, carnegie endowment for international peace ,8 mars 2007 ,https:// carnegieendowment.org/2007.

[٢] http://www.Bain.com . ١٠ Oct ٢٠١٠.

[٣] Gorje luis, **National oil componuis reshape the playing field**, Houstan, USA: Bain and company.٢٠١٢

[٤] صدرت هذه الدراسة في مارس ٢٠٠٧ وتهدف إلى توفير إطار فعال لتحليل الاستراتيجيات والأهداف والأداء لشركات النفط الوطنية فتكون الدراسة من ثلاثة عشر حالة لشركات نفط وطنية ودراستين عن النمذجة الاقتصادية .

ترى الدراسة أنّ النفط هو سلعة إستراتيجية ذات أهمية عالية للجغرافيا السياسية ظهرت في تاريخ العالم الحديث فبدءاً من الحرب العالمية الثانية حتى تشكيل القوى العالمية، ومع وصول شركات النفط الوطنية الواسع إلى موارد العالم وأصبحت لاعباً مهماص في القوى العالمية السياسية، فانخرطت في أنشطة تدعم أهداف السياسة الخارجية (جهود ارامكو السعودية لرفع النفط في أعقاب غزو العراق للكويت)، أو قد تؤسس لتحالفات إستراتيجية. على أن أنشطة التمويل الدولية تجبر شركات النفط الوطنية، على الإنخراط في المحاسبة، وحفظ السجلات المالية بصورة أكثر شفافية ممّا ينعكس بتأثيرمفيد على كفاءة الشركات من حيث إنتاج حسابات مدّققة، أواستخدام أنظمة رسمية مماثلة للقطاع الخاص في الشركات، كذلك مراقبة الأداء الإداري، كل ذلك يؤدي إلى تطويرمتخصصين يمكنهم الإستثمار في هذه الشركات.

في المحصّلة، ونظراً لتعاظم دور شركات البترول الوطنية في سوق النفط الدولية كما أسلفنا، ظهر إتجاه جديد بين هذه الشركات هو تحقيق التوازن بين احتياجات الرفاه الإجتماعي، وتعزيز التنمية الإقتصادية وبناء البنية التحتية في بلدانها من جهة، ومن جهة أخرى الحفاظ على كفاءة هذه الشركات التجارية، وهذا ما أصبح ممكن الوصول إليه، خاصّة وأن نماذج ستاتويل النرويجية ، وأرامكو السعودية، وبتروناس الماليزية تشكّل نماذج لشركات بترول وطنية ناجحة استطاعت تحقيق هذا التوازن، وأصبحت هذه الشركات قادرة على تلبية مجموعة واسعة من الأهداف التجارية والغير تجارية، لذلك من الضروري بمكان ما اسخلاص العبر حول الهياكل المؤسساتية لهذه الشركات، والحوكمة، والآليات التي يمكن استخدامها لتعزيز القيمة، فيمكن عندئذٍ لشركات النفط الوطنية، الوفاء بكلتي الأهداف الإجتماعية والسياسية، وكذلك الإنجازات التجارية، وأهداف الإستثمار، من خلال الحفاظ على الشركة نفسها وصناعة نفط الأمة[١].

خلاصة الفصل:

في خلاصة هذا الفصل ، يقتضي التنويه أن إنشاء شركات النفط الوطنية لم يكن ناجماً عن فورة وطنية أو حتى قومية، بل كان ضرورة تحتمه الحفاظ على سيادة الدولة على مواردها البترولية، وضمان سيطرتها الوطنية عليها، بهدف تحقيق أكبر قدر ممكن من الإستفادة ، وتمكين الشعب من التمتّع بها، والتوفيق بين كل الأهداف المناطة بهذه الشركات ، وكل ذلك ممكن تحقيقه بفضل التنظيم الجيد والإدارة الحكيمة.

[١]- **the changing role of the national oil companies in the international energy markets** ,baker institute policy report ,april ٢٠٠٧

صحيح أن شركات البترول الوطنية تعمل في خلفيتين مختلفتين: إحداها وطنية مثقلة بالواجبات والتقييدات، ولكنها تستمد قوّتها منها بفضل حصولها وبصورة حصرية أحياناً، على الإحتياطيات ذات الكلفة المنخفضة، أمّا الخلفية الثانية فتتمثل بالبيئة التجارية التي تقع خارج نطاق قواعد الخلفية الوطنية، وفيها يجب على الشركات الوطنية أن تكون حاذقة النجاح، ويكمن التحدي في كيفية قيام الشركة الوطنية بإدارة المطالب المتنافسة لهذه البيئات المؤثرة. من الواضح أن شركات النفط الدولية تتنازعها طموحاتها التجارية وواجباتها الوطنية والتوقعات الثقافية المرتبطة ببيئة العمل، بتعبير آخر الصراع بين ثقافة الفكر الذي يقود إلى قرارات متعلقة بأعمال تكون أساساً منطقياً لتحقيق الربحية، وبين ثقافة القلب التي تدرس تأثير هذه القرارات على رفاهة المواطنين والمجتمع عموماً. غير أنه مع الوقت أثبتت الشركات الوطنية قدرتها على التحول إلى شركات تجارية فعّالة والإستمرار في الوقت نفسه بالتركيز على المسؤوليات الوطنية وهو تحد كبير تواجهه شركات النفط الوطنية، على أن مصدر القوة الأكبر لها هو نظرتها البعيدة الأمد، فقد باتت تنعم بطريقة تفكير استراتيجية وتمتلك الوقت لتطبيق استراتيجيتها، وقد أعطت شركات النفط الوطنية مثالاً مدهشاً عن مصدر القوة هذا (لبلوغ مثلا هدف استراتيجي متمثل بتوسيع النشاطات في مجال التكرير في دول معينة،قامت شركة سعودي أرامكو بإرسال شبان إلى هذه الدول لتعلم اللغة والثقافة لاختراق الأسواق فيها، لأن الشركة ستكون بحاجة إلى قادة جدد يفهمون الثقافات في الخارج).

الفصل الثاني : إنشاء شركة البترول الوطنية في لبنان بين الضرورة و المحاذير

بدأ الإهتمام بالملف النفطي في لبنان أوائل القرن الماضي وتكثف في زمن الإنتداب الفرنسي، وكانت تسري عليه القوانين الفرنسية بوصفه مستعمرة فرنسية وكان النظام المعمول به أساساً هو نظام الإمتياز للبر و البحر اللبناني.

في العام ١٩٧٥ ، الذي يرتبط ذكره بتاريخ إندلاع الحرب الأهلية، عمد المشترع اللبناني الى تحديث الإطار القانوني للأنشطة البترولية متبنياً نظام عقود تشارك الإنتاج بين الدول والشركات البترولية، وأطلق لهذه الغاية دورة تراخيص لجذب الشركات العالمية للتنقيب في البحر اللبناني في تموز فكان أن تأجلت هذه الدورة مرات عدة، وبعدها ألغيت نهائياً .

ساد الصمت عقوداً من الزمن في عالم استخراج النفط في لبنان أوائل التسعينات، وذلك بعدما جرى تكثيف الأنشطة البترولية في حوض النيل الجيولوجي في مياه مصر والقسم الفلسطيني من حوض المشرق، فجاءت النتائج مشجعة وبالإمكان استقراؤها على جيولوجية المياه اللبنانية، لاحقاً، جرى الإستكشاف الجيوفيزيائي الثلاثي الأبعاد ٧٠٪ من مساحة المياه اللبنانية، وأصدرت الإدارة اللبنانية قانوناً جديداً لإدارة الموارد البترولية في المياه اللبنانية في العام ٢٠١٠ وإنشاء (هيئة إدارة قطاع البترول) عام ٢٠١٢، وتم بعد ذلك تأهيل شركات عالمية ومحلية للمشاركة في دورة التراخيص الأولى التي تم تأجيلها عدة مرات خلال فترة ثلاث سنوات وذلك لعدم إقرار مرسوم تقسيم المنطقة الإقتصادية الخالصة ومرسوم إتفاق تقاسم الإنتاج[١].

وكما يبدو فإن جدول الأعمال النفطي في لبنان بطيئاً ومتثاقلاً، فالمدة الزمنية الفاصلة بين إصدار قانون الموارد البترولية وإقرار مرسومي تقسيم المياه البحرية ومرسوم دفتر الشروط الخاص بدورة التراخيص مطلع العام ٢٠١٧ تفوق الست سنوات وكذلك فإن مشروع القانون الخاص بالأحكام الغربية المتعلقة بالأنشطة البترولية إستغرقت رحلته بين المؤسسات المعنية مايقارب الثلاث سنوات. لعل هذا التباطؤ سيكون له ثمن لا يستهان به لجهة الإستفادة من الأسعار المرتفعة للنفط لأكثر من ثمان سنوات متتالية مع ما يمثله ذلك من عامل جذب واستقطاب للشركات العالمية الكبرى،على أنه تبرز في المقابل تجارب ناجحة لبعض الدول إستهلكت وقتاً طويلاً في إطلاق عملية التنقيب و الإنتاج بإنتظار تكوين التوافق الداخلي المطلوب على السياسات العامة للقطاع وموقعه في الإقتصاد الوطني و الهيكل التشريعي و الإداري المناسب لإتخاذ القرارات الكبرى بشأنه على أفضل وجه .على

[١] ناصرحطيط، **"نحو سياسة نفطية لبنانية متكاملة"** ،جريدةالسفير،٢٠١٥/١/٢٤،العدد ١٣٢٠٣

أنه عموماً فإن مدة زمنية طبيعية لا بد من تخصيصها للتعلم وإكتساب الخبرات قبل الدخول الفعلي في عصر النفط، وتختلف هذه المدة بين حالة وآخرى باختلاف الظروف الإقتصادية والإدارية، وتباين مستوى النضج السياسي الذي يحكم منظومة بناء السياسات واتخاذ القرار في هذا البلد أو ذاك [1].

ما نحتاجه في لبنان هو وضع سياسة نفطية ذات أهداف إقتصادية وإجتماعية وجيوسياسية واضحة. فنوعية أهداف سياسة الطاقة هي التي تحدد بدقة نوعية الحوكمة و المسؤوليات وتوزيع الأدوار بين مؤوسسات الإدارة العامة كما طرق الإدارة اليومية، فالمعادلة تعتمد على مبدأ متين وبسيط: مصادر الطاقة كالنفط غير مجددة فأي خطأ في حوكمة الأنشطة يؤدي إلى ضياع الثروات والعبث بالمجتمع وضعضعة إقتصاديات الأجيال الطالعة.

هنا يبرز دور الدولة كناظم أساسي للسياسات النفطية العامة، وعلى عاتقها تقع مهام جوهرية لا يمكن لغيرها القيام بها مثل ضمان عدم الوقوع في لعنة الموارد، وتجنب الإخفاق في حوكمة القطاع وإدارته على النحو المطلوب ففي بلدان عدة كان كان هذا الإخفاق سبباً في تقويض أنظمتها السياسية، وفرط العقد الإجتماعي ونشر السخط الشعبي واشتعال الحروب.

ولعله من نافل القول أنه منه القضايا التي تمسّ جوهر السياسات النفطية العامة هي ضمان السيطرة الوطنية على هذا النشاط الضخم، وبناء القدرة الخلاقة اللازمة لإستيعابها إقتصادياً وإجتماعياً ضمن هيكل قانوني ومؤسساتي، وكل ذلك مرتبط حتماً بتعزيز المشاركة الوطنية وتوظيف الفعاليات النفطية قدر الإمكان في داخل البلد، وزيادة قدرة الدولة على التحكم بخيارات بخيارات الإنتاج وخطط تطوير الحقول ضمن وتيرة مدروسة وغير متسرعة لنمو العمليات. فكيف سنضمن المشاركة الوطنية والسيطرة على هذا النشاط الضخم .بناء على ما تقدم سندرس في المبحث الأول أهمية إنشاء شركة البترول الوطنية تتبعها دراسة العوائق المحتملة التي قد تبرز بوجه إنشائها وكيفية تخطيها.

المبحث الأول : أهمية إنشاء شركة البترول الوطنية

يبرز الآن الملف النفطي في لبنان كواحد من أبرز الملفات الإقتصادية والإستثمارية التي ينظر إليها ك ((خشبة خلاص)) يمكنها أن تقيل لبنان من عثراته المالية المتفاقمة ، بنتيجة استمرار مسلسل الدين العام وتفاقم العجز

[1] عبد الحليم فضل الله،الجلسة الإفتتاحية،**الصناعة البترولية في لبنان**،المركزالإستشاري للدراسات والتوثيق،مرجع سابق.

المالي الذي يهدد فعلياً الكيان الإقتصادي بسبب عدم القدرة على لجم النزف المالي وعدم توفر أية موارد طبعية يمكنها أن توقف هذا الإختلال[١].

قد تواجه معظم الدول الناشئة في إنتاج النفط و الغاز السؤال المتصل بإنشاء شركة نفط وطنية أو عدم إنشائها وترز الحاجة إلى هذه الشركة بالنسبة إلى بعض البلدان بعد أن يكون القطاع قد تأسس في حين يطرح السؤال في بلدان أخرى قبل الشروع بالتنقيب . وما من وقت مثالي متعارف عليه عالمياً لإنشاء شركة نفط وطنية بل إن التوازن بين المخاطر و المنافع بالنسبة إلى الدول يتغير مع الوقت، فتراجع المخاطر مع إنشاء قاعدة الموارد وإزدياد المهارات في قطاع البترول،ومع رسوخ موقع قطاع النفط تزداد الموارد المالية و البشرية التي يمكن تخصيصها للتشغيل[٢].

يأتي إنشاء شركة نفط وطنية في لبنان حالياً في صدارة النقاش الدائر على مستوى البلاد في قطاع النفط والغاز الوليد وما بين مؤيد ورافض أو متريث ، أين تكمن أهمية إنشاء هذه الشركة (مطلب أول) وما هي المعوقات القانونية لإنشائها (مطلب ثاني) .

المطلب الأول : شركة البترول الوطنية في القانون اللبناني

صدر قانون الموارد البترولية في المياه البحرية اللبنانية في العام ٢٠١٠ وقد حمل الرقم ١٣٢ ومعه كثرت آمال اللبنانيين بإمكانية النهوض وتحقيق الفوائد الإقتصادية التي من المفترض أنها ستشكل حلاً لأزمة المديونية العامة والعجز المالي والمؤسساتي فهذه الثروة هي قيمة وطنية للأجيال المقبلة وبارقة أمل للشعب اللبناني في تحقيق التنيمة المستدامة .

ولعل أهم ما جاء في مقدمات هذا القانون هو إخضاع ملكية الموارد البترولية و الحق من إدارتها بشكل حصري للدولة اللبنانية بإعتبارها ثروة وطنية للشعب اللبناني[٣].ومن نافل القول أنه يستتبع إخضاع ملكية الموارد و

---

[١] سهير خليفة،**الدولةشريكة للشركات النفطية المستثمرة بواسطة من؟**،بيوزنيسايكوس، https :// www. Busnissechoes.com/news.

[٢] فاليري مارسيل ، **إنشاء شركة نفط وطنية في لبنان** ، المركز اللبناني للدراسات (lcps) ، العدد رقم ٢٧ ، تموز ٢٠١٨.

[٣] المادة ٤ من القانون ١٣٢ المتعلق بالموارد البترولية في المياه البحرية،تاريخ ٢٤ آب ٢٠١٠،الجريدة الرسمية،العدد ٢،٤١ أيلول ٢٠١٠.

الحق من إدارتها حصري للدولة متطلبات تقتضي المشاركة المباشرة وطنياً في إدارة الموارد البترولية عبر وضع سلم أولويات لكيفية المشاركة من ضمنها إنشاء شركة بترول وطنية .

الفقرة الأولى : مبررات إنشاء شركة البترول الوطنية

اقتصر ذكر شركة البترول الوطنية في القانون اللبناني على عبارة مقتضبة، وردت في المادة السادسة (الفقرة ٢) من القانون المتعلق بالموارد البترولية[١] على الشكل التالي: *"يمكن عن الإقتضاء وبعد التحقق من وجود فرص تجارية واعدة إنشاء شركة بترول وطنية بمرسوم يتخذ في مجلس الوزراء على اقتراح الوزير بالإستناد إلى رأي الهيئة "* .

مما سبق ذكره نجد أن المشترع دمغ موضوع إنشاء الشركة الوطنية بطابع عدم اليقين، وإدراجها ضمن باب الإحتمالات. غير أن هذا الأمر على أهميته وحيويته يمثّل قضية ذات مصلحة وطنية، حيث تنطلق قرارات وجود هذه الشركة من أسس وطنية وإستراتيجية نجدها في ما يلي:

أولاً : لقد احتفظ القانون رقم ١٣٢ المشار إليه أعلاه في الفقرة الأولى من المادة السادسة للدولة يحق القيام أو المشاركة بالأنشطة البترولية، وبذلك يصبح وجود شركة البترول الوطنية أمراً حتمياً كمرجع تجاري صالح لإدارة حصة الدولة في الرخصة البترولية المنصوص عنها في المادة المذكورة.

ثانياً : يعتبر البترول سلعة استراتيجية تتم السيطرة المباشرة عليها بإعتبارها ثروة ناضبة لا يمكن تعويضها، وذلك لضمان عدم إساءة الشركات الأجنبية و الخاصة عموماً، وإستغلالها طمعاً بالربح السريع مما قد يتيح بالكثير من الأهداف الإقتصادية والإجتماعية و السياسية الحيوية، وهي لا يمكن ضمان تحقيقها فعلاً من دون إمتلاك شركة نفط وطنية بإعتبارها وسيلة مباشرة لمشاركة الدولة في إدارة هذا القطاع فضلاً عن أن وجودشركة البترول الوطنية تمكن الدولة من إمتلاك وسيلة إضافية لصياغة وتنفيذ سياسات طاقوية وبيئية فاعلة .

[١] المادة ٢ من القانون ١٣٢ المتعلق بالموارد البترولية في المياه البحرية،مرجع سابق.

ثالثا :شركة النفط الوطنية هي تعريفاً وعرفاً أداة لا بد منها لتنفيذ سياسة بترولية (وغازية) وطنية في شتى المراحل من الإستكشاف والإنتاج إلى الإستهلاك، مروراً بالنقل والتكرير والبيتروكيمياء والبحث العلمي وتدريب الكوادروالمساهمة في اتخاذ سائر قطاعات الإقتصاد الوطني، وهذا ما أدركته وقامت به منذ مطلع القرن الماضي كل بلدان العالم الصناعية قبل غيرها التي أنشأ وطوركل منها ليس شركة وطنية واحدة بل عدة شركات بترولية وغازية وطنية وعشرات شركات الخدمات وغيرها المتفرعة منها[١].

رابعاً :تعتبر مساهمة الدولة بأنشطة التنفيذ والإنتاج منذ البداية عبر شركة وطنية مملوكة كاملة من الدولة أو شركة مساهمة مع الصوت المرجح للدولة عصب تطوير الصناعة البترولية من ((الداون ستريم))[٢]إلى ((الأبستريم))[٣] عكس ذلك يعتبر غير طبيعي، فالشركة الوطنية تخول لبنان السيطرة الكاملة على آليات التنقيب وتطوير الحقول الإنتاجية و التسويق العالمي، وتسمح بمراقبة الشركات العاملة في لبنان عن قرب، ويمكن الدولة من الإطلاع عن كثب بشكل دائم على عملية التنقيب وبرامج التطوير والإنتاج مع حقها بحضور إجتماعات حاملي التراخيص بصفة مراقب بحيث يمكن لمدير الشركة الوطنية أن يمثل الدولة في هذه الإجتماعات، عند ذلك يعتبر لبنان مشاركاً في الإنتاج كما يفرض قانون ٢٠١٠. ومن الضروري جداً دراسة التعديلات على قانون ٢٠١٠ [٤]ليأخذ بالإعتبار المعطيات الجيولوجية الحقيقية للنظر بإمكانية لحظ أنواع عدة من العقود مع الشركات المستثمرة بما يعنيه الشركة الوطنية اللبنانية كالإمتيازات أو الخدمات على سبيل المثال بالإضافة إلى تقاسم الإنتاج المعمول به الآن[٥].

خامساً :إن قانون النفط يحدد أن ملكية الموارد البترولية والحق في إدارتها يعود حصراً للدولة، والدولة النفطية غالباً تعطي حق الإستثمار لثروتها النفطية لطرف يكون عادة الشركات الإستثمارية الكبرى والمتخصصة و التي أقل مايقال عنها أنها شركات أكبر من الدول. ومن هنا تظهر الضرورة القصوى أن تكون هذه الثروة الغير متجددة موضع إهتمام خاص من قبل المشرع لتنظيم الإطار القانوني والمالي الذي تتم في نطاقه ممارسة أعمال البحث عن النفط واستخراجة بطريقة يضمن المحافظة عليه بأخذ الموارد الطبيعية الهامة في عملية التنمية الإقتصادية الشاملة للدول المنتجة، وتعتبر عقود النفط التي تبرمها الدولة المنتجة مع الشركات المستثمرة الضمانة الأكيدة إن لم نقل الوحيدة لتأمين عائدات الدولة المعنية وفائدتها من تلزيم ثروتها إلى الغير، وبما أن النظام المعمول به في لبنان هو نظام تقاسم الإنتاج، وهذا يفترض في الواقع وجود هرمية متكاملة على رأس الدولة

---

[١]نقولاسركيس،**البترول والغاز في فخ تزويرالقانون**،جريدة الأخبار، ٢٤ شباط ٢٠١٨.

[٢]-الداونستريم :هو قطاع التوزيع والمصافي في الصناعة النفطية.

[٣]الأبستريم : هوقطاع الإستخراج والإنتاج في الصناعة النفطية

[٤]القانون ١٣٢ المتعلق بالموارد البترولية في المياه البحرية ،مرجع سابق.

[٥]ناصر حطيط ، **"نحو سياسة نفطية لبنانية متكاملة"**، مرجع سابق.

المنتجة يحدد دور الشركات المستثمرة بشكل دقيق ويختار عن طريق الكفاءة المتخصصين، وأول هذه الأساسيات الشركة الوطنية فمفهوم مشاركة الدولة دون إنشاء شركة وطنية هو ليس إلا ذر للرماد في العيون[1].كذلك يجد تأسيس شركة البترول مبرراً في الواقع السائد لجهة عدم تكافؤ العلاقة بين الدولة والشركات صاحبة الحق، نتيجة التفاوت الهائل في توفر الخبرات والمعلومات للطرفين خصوصاً أن الطرف الثاني غالباً ما يكون عبارة عن شركات عملاقة متعددة الجنسيات تملك خبرات واسعة وإمكانيات مالية ضخمة ما يمنحها قدرة أكبر على المناورة في التفاوض من جهة، ويجعل الدولة غير مؤهلة تماماً لفهم حقيقة التعقيدات الفنية للصناعة البترولية من جهة أخرى خصوصاً ما يجري على صعيد تطور المكامن البترولية، فضلاً عن قصورها في إدراك المخاطر والتبعات البيئية لعمليات التطوير المذكورة، لذلك فإنه من البديهي أن إنشاء الشركة الوطنية يصبح حاجة ملحة للمساهمة ردم هذه الهوة، إذ تمتلك الدولة عندها أداة مباشرة تستطيع من خلالها تكوين خبراتها ومعلوماتها مع مرورالوقت على قاعدة التعلم من خلال العمل، (larning by job) خصوصاً في حال دخول الشركة الوطنية كشريك غير مشغل ولو بحصة ضئيلة إلى جانب الشركات المشغلة صاحبة الحق. الأمر الذي يقضي في نهاية المطاف إلى تحسين الموقع التفاوضي للدول ويزيد من قدرتها على الرقابة و السيطرة.

سادساً :ارتكاز السياسة البترولية لأية دولة عموماً على أربعة أركان رئيسية تشكل مجتمعةً حلقة لا يمكن بدونها الوصول بالمخرجات النهائية لإدارة الثروة البترولية إلى أرفع مستوى ممكن فضلاً عن استحكامه بناء سياسة تنموية بعيدة المدى مستندة إلى هذه الثروة، و التي لا يمكن تعويضها بأي شكل من الأشكال وبالتاليفإن غياب أي من هذه الأركان ستكون نتيجة حتماً قصوراً لا يعوض في أكثر من مجال مالي واقتصادي وتنموي وسياسي .وهذه الأركان هي :

- الركن السياسي: ويتمثل بالسلطة السياسية العليا خاصة الحق في اتخاذ القرارات المتعلقة بمصير قطاع البترول، وهذه السلطة تتجسد محلياً بمجلس الوزراء عموماً ووزارة الطاقة والموارد المالية والكهرابائية خصوصاً
- الركن الإداري التنظيمي : ويتجسد في لبنان بهيئة إدارة قطاع البترول بوصفها الجهة الرسمية التي تتولى إدارة عملية تأهيل الشركات، ومنح التراخيص تحت إشراف الوزير وتعاونه أيضاً بالإشراف على تطبيق إتفاقيات الإستكشاف والإنتاج والتزام الشركات بالمعايير المعتمدة في عمليات الإستكشاف وتطوير الآبار .

[1] سهيرخليفة،**الدولة شريكة للشركات النفطية المستثمرة بواسطةمن؟** ، مرجع سابق.

- الركن التجاري : وتجسده شركة البترول الوطنية بما تقوم به من أنشطة بترولية مختلفة سواء عند الإستكشاف وتطوير الحقل (UPSTRAEM) أو في المعالجة والتخزين و التسويق(DOWN STREAM).
- الركن المالي : المتمثل بالصندوق السيادي (sove reign wealth) كإدارة مالية لإدارة العئدات المالية للثروة البترولية بالشكل الأمثل والتالي ضمان عدم ضياعها وإهدارها .

ولا زالت هذه الحلقة تدور في فلك الأمنيات بأن تكتمل في لبنان، حيث يفتقد هذا البلد ركنين أساسيين هما الشركة الوطنية و الصندوق السيادي وغيابهما لحين إستمرار التنازل عن الكثير من المزايا للثروة البترولية إلى الشركات الأجنبية المشغلة من جهة وخسارة فرص تنموية لا تتعوض من جهة أُخرى[١].

سابعاً :تطرح سياسة المحتوى المحلي [٢]كأحد أبرز مبررات تأسيس شركة بترول وطنية خاصةً إذا كانت هذه السياسة معدة جيداً وفق أهداف واضحة قابلة للقياس والتنسيق مع الأدوات السياسية الحكومية، وتركز على تطوير القدرات المحلية القابلة للإنتقال إلى قطاعات أخرى. فهذه الشركة أداة قيمة لتكوين ذلك المحتوى إذ تسمح بتراكم الخبرات محلياً بالتعلم من خلا العمل المباشر، فهي بعملها كقناة لنقل وتطوير التكنولوجيا في الداخل تعمل في الوقت ذاته كقوة دافعة للتنمية الإقتصادية الإجتماعية سواء من خلال تعزيزالترابط والتطورالأفقي بين القطاعات الإقتصادية وتحديداً قطاعي الصناعة و الخدمات، أو عبر إيجاد فرص عمل تحد من تفشي البطالة، وكذلك نشوء صناعات جديدة مثل التكرير وغيرها و التي تكفي لسد حاجة السوق المحلي وتصدير الفائض نحو الخارج .

ثامناً :يقتضي إنخراط الدولة في الصناعة النفطية وعدم تركها كلياً للقطاع الخاص (الأجنبي والمحلي) ذلك لإعتبارات تتصل بالسيادة و المورد المحلي الحيوي، فضلاً عن سلامة واستدامة الإمدادات النفطية بما يحمي البلاد من مواجهة أي صدامات خارجية غير متوقعة في السوق. إذ إنه يخضع تماماً للتقلبات و التجاذبات الدولية على اختلافها من جهة ولذلك توفير أوسع قاعدة منافسة ممكنة من جهة أُخرى . فتتحول شركة البترول الوطنية إلى عنصر توازن في السوق المحلية على الأقل خصوصاً متى قررت الشركات الأجنبية التلكؤ أو الإنسحاب لأسباب خاصة بالشركة أو بالبلد الأم وهو ساهم في نهاية الأمر في تعزيز قدرة الدول كلاعب قوي في سوق النفط .

---

[١] رضوان جمّول،الجلسة الثالثة،**دورشركات البترول الوطنية**،المركزالإستشاري للدراسات والتوثيق،مرجعسابق

[٢] المحتوى المحلي : هو إجمالي الإنفاق على العناصرالرئيسية سواء العمالة،أوالسلع،اوالخدمات أوالاصول أوالتقنية.

الفقرة الثانية : مشاركة الدولة وضمانات السيطرة الوطنية على الصناعة النفطية

لقد تضمن قانون الموارد البترولية (١٣٢/٢٠١٠) المبادئ العامة التي تضمن السيطرة على النشاط النفطي بصورة عامة . فقد نصت المادة ٣ في فقرتها الأولى أن هذا القانون يهدف إلى تمكين الدولة من إدارة الموارد البترولية في المياه البحرية .لتأتي المادة الرابعة وتنص على أنه يعود ملكية الموارد البترولية و الحق في إدارتها حصراً للدولة . أما المادة السادسة المتعلقة بمشاركة الدولة فتنص على ما يلي :

١- *تحتفظ الدولة بحق القيام أو المشاركة في الأنشطة البترولية وفقاً لأحكام هذا القانون وتحدد حصتها في الرخصة البترولية و/ أو في إتفاقية الإستكشاف والإنتاج بموجب مرسوم يتخذ في مجلس الوزراء بناءً على إقتراح الوزير بالإستناد رأي الهيئة* [١]

٢- *يمكن عند الإقتضاء ، وبعد التحقق من وجود فرص تجارية واعدة إنشاء شركة بترول وطنية، بمرسوم يتخذ في مجلس الوزراء بناءً على اقتراح الوزير بالإستناد إلى رأي الهيئة .*

ووفق المادة ٤٤ فإن نظام الإستثمار الذي تبناه المشترع هو نظام تقاسم الإنتاج الذي يؤمن التعاون مع شركات عالمية تملك الخبرات و الرساميل الازمة لإستثمار ثروات الدول، ولكن في إطار علاقة تعاقدية تضمن لها صيانة سيادتها الوطنية، وحقوق ملكية النفط المكتشف و المشاركة الفعلية في استثمار هذه الثروات عبر شركة نفط وطنية وبشكل يؤمن تدريب الكوادر الوطنية و الرقابة الفعلية من الداخل على الأنشطة البترولية. وكما هو مبين فإن القانون البترولي ١٣٢/٢٠١٠ قد اقتصر على المبادىء ولم يوضح ((التفاصيل)) مما يعني ضرورة أن يستتبع هذا القانون بإصدار مراسيم تطبيقية تتضمن كل التفاصيل القانونية و الحاكمة و الإقتصادية والفنية و الإدارية والبيئية وغيدها الخاصةً بالأنشطة البترولية .

ومنعاً لكي لا تختبئ الشياطين في ثنايا المراسيم ينبغي أن تكون المراسيم بكل مندرجاتها منسجمة تماماً مع ما مضى عليه قانون الموارد البترولية .غير أن المراسيم التي تلت إصدار قانون الموارد شابها العديد من الثغرات التي تعتبر تنكراً لهذا القانون وإنتهاكاً للمبادئ التي أرساها من ضمنها مشاركة الدولة في المادة السادسة منه[٢]أو المادة الرابعة التي حصرت ملكية الموارد بالدولة[٣]وقد تجلت هذه الثغرات فيما يلي :

---

[١]المقصود بالهيئة هيئة إدارة قطاع البترول التي نص على إنشائها قانون الموارد البترولية،مهمتها مراقبة وإدارة جميع أوجه الصناعة البترولية في لبنان،أمّا تفاصيل إنشائها فأقرت بموجب المرسوم ٧٩٦٨ الصادرفي ٧ نيسان عام ٢٠١٢.

[٢]نصت المادة السادسة على أنه : " تحتفظ الدولة بحق القيام أوالمشاركة في الأنشطة البترولية."

[٣]نصت المادة الرابعة على أنه : "تعود ملكية الموارد البترولية والحق بإدارتها حصراً للدولة.

أولاً : إن المرسوم الخاص بنموذج إتفاقيات الإستكشاف و الإنتاج production and exploration agreement (EPA)[1]، نص في المادة الخامسة منه على ما حرفيته « *ليس للدولة نسبة مشاركة في دورة التراخيص الأولى* » . وهذا يعني تلقائياً إستحالة العمل بنظام تقاسم الإنتاج الذي نص عليه القانون واستحالة ممارسة الدولة لمسؤولياتها وصلاحياتها في هذا القطاع الحيوي، كما يعني عملياً الإستعاضة عن هذا النظام بنظام آخر يختلف عنه كلياً ألا وهو نظام تقاسم الأرباح الذي يشكل في الواقع عودة مقنعة لنظام الإمتيازات التي تم تأميمها في الدول العربية وغيرها من الدول النامية في مطلع السبعينات من القرن الماضي، مما يعين إنتقال حقوق ملكية كل ما يكتشف من البترول و الغاز من الدولة إلى الشركات العاملة وحلول هذه الشركات محل شركة وطنية لا بد منها [2].ثم نصت المادة ١٦ من المرسوم نفسه في فقرتها السادسة على أنه:"*يمكن للوزير ولهيئة إدارة قطاع البترول تعيين ممثلين يكون لهم الحق في الحضور كمراقبين في أي اجتماع للجنة الإدارة وأية لجنة فرعية تم إنشاؤها من أجل الأنشطة البترولية*". فراهناً وحسب المرسوم ليس هناك رؤية على المدى القريب لتأسيس شركة نفط وطنية فالمرسوم حصر دور الدولة بصفة المراقب في لجان إدارة الشركات العاملة رغم كون القانون الأساسي ١٣٢/٢٠١٠[3]نص عند إقراره في العام ٢٠١٠ على إمكانية تأسيس هذه الشركة عند وجود فرص تجارية واعدة .

علماً لن يكون البديل سوى مجموعة من الشركات التي تم تأهيلها رسمياً في دورة التراخيص الأولى للتنقيب عن موارد لبنان النفطية، بما فيها شركات وهمية تم تأسيسها مؤخراً وعلى عجل فالدولة كشريك أساسي في عملية التنقيب عن النفط أخذ دورها مجموعة من السماسرة المحليين الذين سيفاوضون من خلال هذه الشركات المتأهلة في الواجهة الشركات الأجنبية الكبرى، ويشاركونها عندئذ الحقول النفطية اللبنانية. إن إحجام لبنان عن تأسيس شركة نفط وطنية سيعني ببساطة حرمانه من القدرة على المشاركة في إدارة القطاع وبالتالي حرمانه من القدرة على إكتساب الخبرات المحلية في مجال إدارة الأنشطة البترولية و القدرة على التفاوض مع الشركات المشغلة في ظل إنعدام الخبرات المحلية في إدارة هذا المجال [4].

كذلك فإن المادة السادسة من مرسوم ال EPA تنص في الفترة الأولى على أنه يعتبر أصحاب الحقوق أنهم قد أنشأوا في ما بينهم شراكة تجارية غير مندمجة. وحسب الفقرة الخامسة من مقدمة المرسوم التي نصت على

---

[1]- مرسوم رقم ٤٣ :دفترالشروط الخاص بدورات التراخيص في المياه البحرية،ونموذج اتفاقية الإستكشاف والإنتاج،تاريخ ٢٠١٧/١/١٩.

[2]نقولاسركيس،**حاجة ماسة للمجلس النيابي في سياسة البترول والغاز**،نص مذكرة رفعت بتاريخ ١٧ تموز ٢٠١٧ للسادة أعضاء المجلس النيابي،المركزاللبناني للطاقة والإبتكار، (IEIC)،٢٠١٧.

[3]القانون ١٣٢ المتعلق بالموارد البترولية في المياه البحرية،مرجع سابق.

[4]علي نور،**لبنان بلا شركة نفط وغاز وطنية إلى السمسرة در**،جريدة المدن، ٢٠١٧/١/١٧.

شروط الشراكة أنها مؤلفة من شركة عاملة (operator) بحصة لا تقل عن ٣٥% وشركتين غيرعاملتين(non-operateur) على الأقل تكون حصة كل منهما ١٠% كحد أدنى، وفي ظل إقصاء الدولة وغياب إنشاء شركة نفط وطنية، فإن هذا المرسوم فتح الطريق لعشرات الشركات الخاصة لتحل محلها بما فيها شركات صورية لبنانية تم تأسيسها على جناح السرعة للقيام بالمهمة مثل بتروليب في بيروت، فعند تأهيل هيئة إدارة النفط والغاز إضافة إلى الشركات المشغلة وعددها ١٢ ظهرت الشركات غير المشغلة لتقوم بأعمال الإستشارة والرقابة والتمويل ولن يكون للدولة أي دور في إدارة الإستثمارات سوى تعيين في لجان الإدارة، فهذا التعطيل في وجه دخول الدولة مجال إدارة قطاع النفط والغاز لم يكن صدفة أو مسألة مبنية على خيارات إقتصادية، بل كان تمهيداً لبروزأصحاب النفوذ السياسي والمالي واستفادتهم من الفرص الإستثمارية بدلاً عن الدولة [١].على أن نظام تقاسم الإنتاج يتطلب تعاقد مع واحدة أو أكثر من الشركات العالمية الكبرى التي لديها الخبرة والقدرات الفنية و المالية الازمة للقيام بدور المشغل القادر فعلاً على تولي مسؤوليات الحفر والإنتاج من المياه العميقة، وذلك بالمشاركة مع شركة نفط وطنية تمثل الدولة والمواطنين في إطار شروط أصبح لها ضوابط متعارف عليها عالمياً أما عشرات عشرات الشركات المشغلة فالواقع أنه لا حاجة لها على الإطلاق . ولعل هذا الإنحراف و التجاوز قد تم تحت غطاء السرية الكاملة وقد عبر عن هذا الواقع النائب محمد قباني تحت قبة البرلمان في آب ٢٠١٦ حين صرح بأنه "إن أسوا ما في مسيرة النفط والغاز الحالية هوالغموض الذي يحيط بالمعلومات ومحاولة إطاحتها في إطار من السرية حتى على المجلس النيابي"

ثانياً. لم تقتصر الإنحرافات على شل الدولة وحرمانها من إمكانية المشاركة في الأنشطة البترولية ومراقبة عمليات وحسابات الشركات العاملة لا بل أنه يتجاوز ذلك على الصعيد المالي ، إلى إنخفاض كبير ولا مبرر له في الحصة الكلية أكثر تعود للدولة (Governement Take) من الأنشطة البترولية، كما يدل على ذلك تحليل مكونات هذه الحصة و المذكورة سواء في مرسوم APEرقم ٤٣ [٢]أو في قانون الأحكام الضريبية[٣] .فمن حيث المكونات المذكورة في المرسوم فإنها تمتاز كلها دون أي استثناء بمستويات أدنى مما هو متعارف عليه مطبق في البلدان الأخرى فرسوم المساحات تكاد تكون رمزية والإتاوة[٤] تتراوح بين ٥ و١٠ % على البترول حسب مستويات الإنتاج و ٤٠% فقط لا غير على إنتاج الغاز. أما سقف استرداد النفقات فمحدد ٦٥ % سنوياً، في حين

---

[١] علي نور،**البترول اللبناني : قصة الشركات الوهمية**،جريدة المدن، ٢٠١٧/١/٢١.

[٢] مرسوم رقم ٤٣ تاريخ ٢٠١٧/١/١٩ ،مرجع سابق

[٣] قانون رقم ٥٧ الأحكام الضريبية المتعلقة بالأنشطةالبترولية،تاريخ ٢٠١٧/١٠/٥ ،الصادر في الجريدة الرسمية تاريخ ٢٠١٧/١٠/١٢

[٤] الإتاوة :هي عائدات الدولة المستحقة لها يصفتها مالكة المواردالبترولية،كنسبة مئوية من البترول المستخرج من المكامن المحددة بموجب مرسوم.

أن هذا السقف لا يتجاوز ٥٠% كمعدل عالمي. أمّا حصة الدولة من الأرباح وعلى ضوء عناصر الدخل المذكور في مرسوم EPA ، وفي مشروع القانون الضريبي فإن هذه الحصة تبقى دون النصف خلال السنوات الأولى من الإنتاج أو ٤٧% مقابل ٥٣ % للشركات العاملة، وهذه الحصة تبقى أدنى حتى مما كانت تجنيه الدول المصدرة في القرن الماضي في إطار الإمتيازات القديمة [١].

بناءً على ما تقدم ولمعالجة هذه الثغرات التي ذكرت فإن إعادة الأمور إلى مجراها الطبيعي تقتضي العمل على مسارات ثلاث هي :

أولاً: لناحية التشريع و الرقابة :

حيث لا بد من أن يسترجع المجلس النيابي لصلاحياته كسلطة تشريعية، يخوّلها الدستور رسم الإطار القانوني اللازم لتأمين المصلحة العامة، بما في ذلك تحديد نظام الإستثمار وشروط التعاطي مع الشركات العاملة المعنية، وكذلك استرجاع صلاحياته الرقابية على تنفيذ القوانين والإتفاقيات السارية للتأكد من مطابقتها نصاً وروحاً للمصلحة العامة. وعليه تبرز الضرورة لإتخاذ التدابير التالية :

- الإسراع في مناقشة وإقرار مشاريع القوانين الخاصة بقطاع البترول، ولاسيما مشروع قانون إنشاء شركة نفط وطنية يمكن أن تكون هذه الشركة مختلطة بين القطاعين العام و الخاص، شرط أن تتمتع الدولة بما يسمى ((السهم الذهبي))، وأن تكون أكثر من النصف وأن الضوابط اللازمة لمنع هيمنة عدد من الأفراد أو المساهمين من القطاع الخاص .
- تمكين المجلس النيابي من الإطلاع على المراسيم التطبيقية و المصادقة على الإتفاقات المبرمة مع الشركات العاملة ومساءلة القائمين على تنفيذ سياسيات البترول والغاز، وبالتالي إعادة النظر في المراسيم التطبيقية التي أتخذت حتى الآن وفي طليعتها المرسوم ٤٣/٢٠١٧ بما يضمن مطابقتها للقانون البترولي، ولذلك يجدر شطب من هذا المرسوم المادة التي تلغي مشاركة الدولة في العمليات البترولية ويجدر على سبيل المثال : الفصل بين رخصة الإستطلاع [٢]وإتفاقية الإنتاج وإعادة النظربالشروط المالية الخاصة بمستوى الإتاوة، وسقف استرداد النفقات وتحديد فترة زمنية لاسترداد الخسائر السابقة، وقواعد التحكيم في حل النزاعات .....

[١] نقولاسركيس،**حاجة ماسة للمجلس النيابي في سياسة البترول والغاز**،مرجعسابق

[٢] الاستطلاع : هو الأنشطة الهادفة الى تحديد وجود واحد أو أكثر من المكامن البترولية ، وذلك بوسائل المسح الجيولوجية والبتروفيزيائية والجيوكيمياعية أو الجيو تقنية ، وغيرخا من الأنشطة التي ينص عليها الحق البترولي

ثانياً : إعادة هيكلة تنظيم قطاع البترول وعدم إخضاع وحصر المسؤوليات بهيئة واحدة تتولى مهمات تتناقض مع بعضها في استثمارات وصيانة العقود و التأهيل المسبق للشركات وصياغة المراسيم التطبيقية وغير ذلك ويجدر إنشاء هيئة ناظمة تتمتع باستقلالية تامة .

ثالثاً : التعاون مع منظمات دولية متخصصة : نظراً إلى أن تجربة لبنان لا تزال في خطواتها الأولى فلا بد من الإستئناس برأي واحد أو أكثر ومكافحة الفساد منها البنك الدولي ، صندوق النقد الدولي، منظمة OECD، منظمة أوبك ، المنظمة البرلمانية العالمية لمكافحة الفساد، أو الشركات البترولية الوطنية في الدول الصديقة كمصر والسعودية والجزائر وغيرها. وسيكون هذا التعاون فرصة ثمينة لتبادل الآراء وتوضيح مخاطر نظام الإمتيازات القديم التي عانت منها هذه الدول الفرق بين سياسة تقوم على سيطرة الدولة على صناعة النفط وأخرى تبيح تحكم بعض المصالح الخاصة بثروة تعود ملكيتها لكل المواطنين[1].

المطلب الثاني: إنشاء شركة البترول الوطنية لناحية التوقيت المناسب والأدوار المحتملة

يأتي إنشاء شركة نفط وطنية في لبنان حالياً في صدارة النقاش الدائر على مستوى البلاد عن قطاع النفط و الغاز، وتتباين الآراء بين ما يدعو إلى تأسيسها، إذ سيحقق لبنان مكاسب من إنشاء مؤسسة مهمتها الإشراف على الجوانب المختلفة في القطاع ، وآراء أخرى ترى أنه من غير الضروري التوجه حالياً نحو إنشاء هذه الشركة و تطالب بالتريث .

بشكل عام تجمع الآراء في لبنان على ضرورة إنشاء شركة نفط وطنية، بعد التشديد في البحث عن التوقيت المناسب لإنشاء هذه الشركة، كي لا تتحول إلى نسخة عن مؤسسات عدة من الدولة لا حول لها سوى استجرار المزيد من الهدر و الفساد ،ولكي تؤتي هذه الشركة النتائج المرجوة من إنشائها . لذلك ومن الأهمية بمكان ضرورة البحث عن التوقيت المناسب لإنشاء هذه الشركة والأدوار المحتملة التي عليها الإضطلاع بها .

الفقرة الأولى : التوقيت المناسب لإنشاء شركة نفط وطنية

تعتبر مساهمة الدولة بأنشطة التنقيب والإنتاج من البداية عبر شركة وطنية مملوكة كاملة من الدولة، أو شركة مساهمة مع الصوت المرجح للدولة عصب تطوير الصناعة البترولية عكس ذلك يعتبر غير طبيعي فالشركة

[1] نقولاسركيس،**إصلاح السياسة البترولية : لسنا بحاجة إلى اختراع البارود**،جريدة الأخبار،ملحق رأس المال، ٢٢ت٢ ٢٠١٨.

الوطنية تخول لبنان السيطرة الكاملة على آليات التنقيب وتطوير الحقول والإنتاج و التسويق العالمي وتسمح بمراقبة الشركات العاملة في لبنان عن قرب عند ذلك يعتبر لبنان مشاركاً في الإنتاج كما يفرض قانون الموارد البترولية ١٣٢/٢٠١٠[١]. الخبير النفطي نقولا سركيس [٢] يرى بأنه بالنسبة للبنان وللشركات الكبرى المعنية على حد سواء تكمن المشاركة الوطنية في الإسراع في إقرار مشروع قانون إنشاء شركة نفط وطنية مساهم فعلاً في عمليات الإستكشاف والإنتاج في إطار عقود تقاسم الإنتاج مع واحدة أو أكثر من الشركات العالمية ، كما ينص على ذلك أصلاً القانون البترولي ١٣٢/٢٠١٠ وهذا ما تمليه بكل بساطة مصلحة اللبنانيين[٣] وحتى في حال ربط إنشاء الشركة يتحقق الإكتشاف التجاري فلا بد من صياغة بند في صلب كل إتفاقية إستكشاف وإنتاج مع شركة أجنبية ينص على حق خيار للدولة للدخول كشريك بنسبة مئوية معينة بعد تثبيت إكتشاف تجاري [٤]،وكل من يتذرع بتحمل الدولة تكاليف المخاطرة، فهذا غير وارد في نظام تقاسم الإنتاج.

أما الخبير النفطي العراقي فاروق القاسم [٥] و الذي شارك في مناقشة ضغوط السياسة البترولية للبنان فيرى أنه عند التأكد من وجود إحتياطات كافية لإدامة إنتاج النفط أو الغاز لمدة تزيد عن العقدين، لا بد للبنان من النظر ملياً في الفوائد والتكاليف المتوقعة في تأسيس شركة وطنية للبترول أما النظر في هذا الخيار قبلالتأكد من إستدامة أعمال الشركة فقد يؤدي إلى إنشاء مؤسسة أو أكثر من دون مستقبل مضمون إضافة إلى ما ينبع ذلك من تكاليف باهظة ومشاكل عملية وإدارية فتكتفي السلطات حالياً بتقوية المتابعة الناظمة لعمليات الإستكشاف والإنتاج و التطوير، بينما تحتفظ بحقها في المشاركة لاحقاً عند توفر البيانات والأدلة اللازمة كما أن الإستكشافات التجارية قبل إنشاء شركة وطنية يجب أن تكون كافية للإنتاج طوال ما لا يقل عن عشرين سنة .

إذاً ما هو متفق عليه إنشاء شركة نفط وطنية لكن في أي توقيت يجب إنشاؤها .قبل البحث في التوقيت المناسب يتلازم دائماً الحديث عن تجربة لبنان الناشئة في القطاع النفطي مع التجربة النرويجية فهل يمكن إسقاط التجربة النرويجية على بلد كلبنان وتطبيقها على أنشطته البترولية .

---

[١] ناصر حطيط، **"نحو سياسة نفطية لبنانية متكاملة"**،مرجع سابق.

[٢] خبيرنفطي لبناني،رئيس المركزاللبناني للطاقة والإبتكار.(LEIC)

[٣] نقولاسركيس،**شركة النفط الوطنية أقصرالطرق للخروج من المأزق**،جريدةالأخبار ٤ ك١ ٢٠١٧.

[٤] نقولاسركيس،**البترول والغاز في فخ تزويرالقانون**،جريدة الأخبار، ٢٤ شباط ٢٠١٨.

[٥] خبيرنفطي نروجي من أصل عراقي،عمل ١٢ سنة في أنشطة الاستكشاف مع شركة البترول العراقية (CIP) كجيولوجي وكخبيرفي التخطيط لتطويرالحقول البترولية،لعب دوراً أساسيا في تأسيس القطاع البترول النرويجي بين ١٩٦٨ و ١٩٧٣ ،يعمل منذالعام ١٩٧١ كإستشاري دولي،وساعدعلى وضع أنظمةحوكمة قطاع البترول في عدد من الدول.

بدايةً ما المقصود بالنموذج النرويجي :

أستعمل هذا التعبير لأول مرة في السبعينيات بعد تشكيل مديرية النفط النرويجية (NPD) وشركة النفط الوطنية ستاتويل (STATOIL)، ولقد تم تنظيم جهاز النفط الحكومي عام ١٩٧٢ ما أدى إلى تشكيل مديرية النفط النرويجية للتفرغ للأعمال الإدارية التقنية، بينما شكلت الشركة الوطنية ستاتويل للقيام بالمهام التجارية التابعة لحصة الحكومة من عمليات النفط . أما الوزارة فقد تفرغت وفقاً لهذا التنظيم للمسائل المتعلقة بالتشريع و السياسة النفطية، ومنح الإمتيازات للشركات. فهناك فصل واضح بين مصالح الدولة التجارية ومهام الحكومة كسلطة سياسية وإدارية تحقيقاً لدورها كمالكة للمصادر الطبيعية .

تعد التجربة النفطية النرويجية من انجح التجارب في العالم لناحية حسن إستثمار وإدارة هذه الثروة الطبيعية،و التي انعكست إيجاباً على جميع القطاعات في النرويج. وأنشأ هذا البلد صندوقاً سيادياً تجاوزت موجوداته ١٠٠٠ مليار دولار وقد كانت ظروف النرويح كبلد مضيف لعمليات النفط ظروفاً خاصة ومتميزة وهذه الظروف قد لا تتوفر لجميع البلدان ولكن يمكن أن تستفيد البلدان الأُخرى من تجربة النرويج لناحية ما قدمته في مجال إدارة مصادر النفط وقد تكون أهم مساهمة تقدمت بها النرويج لإدارة المصادر النفطية على المستوى الدولي هي خلق علاقات إيجابية بين الشركات والسلطة الحكومية [١] .

وفي المقاربة بين النموذجين النرويجي و اللبناني ينبغي التركيز على أربع نقاط يمكن الإستفادة منها عند الأستفادة من التجربة النرويجية، و البحث فيما إذا كانت طُبقت فعلياً عند وضع السياسة النفطية في لبنان وهذه النقاط هي مشاركة الدولة ، إنشاء شركة نفط وطنية ، الشفافية، وتنظيم القطاع البترولي.

١- مشاركة الدولة :

على رأس ما سمي الوصايا العشر [٢] التي وضعها البرلمان النرويجي عام ١٩٧١ أساساً للسياسة النفطية تلك التي تنص على أنه يجب على الدولة أن تشارك على كل المستويات اللازمة وأن تساهم في تنسيق مصالح النرويج لجهة تطوير صناعة نفطية متكاملة على الصعيدين الوطني والدولي، وانطلاقاً من هذه التوصية حُددت مشاركة الدولة خلال المرحلة الأولى بنحو ٥٠% حسب ظروف كل إتفاق مع الشركات الأجنبية. ولكن ما حصل في لبنان

[١] فاروق القاسم،**النموذج النرويجي** : إدارة المصادرالنفطية،ص ٢٢٤
[٢] تم عرضها سابقاً عندالحديث عن شركة البترول النرويجية في الفصل الأول.

أن المادة ٥ من المرسوم ٤٣/٢٠١٧[١] سارت عكس ذلك عندما نصت على أنه لن يكون للدولة مشاركة في دورة التراخيص الأولى .

٢- إنشاء شركة نفط وطنية .

لقد قامت سياسة النرويج النفطية على الوصية رقم ٨ والتي جاء في نصها الحرفي ((سيتم إنشاء شركة نفط وطنية تؤمن مصالح الكومة بالوسائل الملائمة بالتعاون مع الجهات الوطنية والأجنبية المختصة))، وقد تم فعلاً إنشاء الشركة الوطنية ((ستاتويل)) عام ١٩٧٢ وباشرت عملها إلى جانب الإدارة العامة للبترول التي أُسندت إليها مهام الهيئة الناظمة. وفي لبنان لا بد من الإنتقال من مرحلة اقتراح قانون حول موضوع إنشاء شركة نفط وطنية قُدم للمجلس النيابي أواخر ٢٠١٧ إلى مرحلة التنفيذ لتصبح الشركة الوطنية أمراً واقعاً .

٣- الشفافية .

منذ تحديد مبادء سياسة النرويج البترولية وأهدافه مطلع سبعينات القرن الماضي تم ترسيخ الشفافية من خلال حوار وطني عام ، وهذه الشفافية شكلت درعاً واقياً ضد الأخطاء والفساد واستغلال السلطة لمآرب خاصة، أما في لبنان فقد إقتصر دور المجلس النيابي على إصدار القانوني البترولي ١٣٢/٢٠١٠ ،بما يتضمنه من مبادئ أساسية عامة ثم صدرت المراسيم التطبيقية وأُحيطت بهالة من السرية التامة مما يناقض مبدأ الشفافية تماماً .

٤- تنظيم القطاع البترولي وتوزيع الصلاحيات

في النروج كما في شتى أنحاء العالم ، نجد التنظيم في قطاع البترول والغاز ، ويتم توزيع صلاحيات الجهات المسؤولة عنه بشكل واضح وشفاف بين السلطات والهيئات المعنية ، أي بين السلطة التشريعية والسلطة التنفيذية ، وهيئة تنظيمية مستقلة ، وهيئة استشارية وشركة أو شركات وطنية عاملة... ، أما في لبنان، فقد تمّ حصر القسم الأعظم من هذه الصلاحيّات في جهات محددة كهيئة إدارة قطاع البترول ووزير الطاقة ، ولعلّ هذا الوضع يؤثر سلباً في تأمين الحرفية والشفافية والمحافظة على المصلحة العامّة[٢] .

بالنسبة للتوقيت المناسب لإنشاء شركة نفط وطنية فلا بد من ربط التوقيت مع المراحل المختلفة للصناعة البترولية والتي يمكن تصنيفها إلى أربع مراحل هي :

---

[١] مرسوم رقم٤٣ تاريخ ٢٠١٧/١/١٩ ،مرجع سابق.
[٢] نقولا سركيس ، **لنحفظ نفط لبنان** ،جريدة السفير، آذار ٢٠١٦ ، ص١٧.

١- مرحلة ما قبل الإكتشافات التجارية .

٢- مرحلة ما بعد الإكتشافات وقبل الإنتاج .

٣- بدايات الإنتاج على نطاق ضيّق .

٤- مرحلة الإنتاج التجاري الكبير .

في المرحلتين التمهيديتين ألأولى والثانية يوجد حيّز زمني متاح للشركة الوطنية قد لا يقل عن سبع سنوات من تاريخ مع التراخيص يمكنها خلالها العمل على تطوير قدراتها البشرية والإدارية والفنية، سواءٌ عبر الممارسة المباشرة بالإحتكاك مع الشركات المشغلة أو من خلال التدريب ريثما يتم التأكد من وجود كميات بترولية على نطاق تجاري، وتبدأ عملية الإنتاج الفعلي للبترول. بحيث يمكن للشركة حينها تقرير مجالات العمل المناسبة لها. ومن نافل القول أن إنشاء شركة النفط الوطنية سيكون بعد التحقق من الإكتشافات التجارية وقبل البدء بالإنتاج فيمكن قانوناً إنشاء شركة نقط وطنية وتفويضها إدارة الحصص في التراخيص نيابةً عن الحكومة [١]. والمهام في المراحل التمهيدية للشركة النفطية تكون محدودة عادة وغير معقدة لذلك فالامكانيات المطلوبة ستكون محدودة فهدف الشركة في هذه المراحل ليس تحقيق الارباح والمكاسب المالية بل الإطلاع عن كثب على مجريات تشغيل القطاع من قبل الشركات الاجنبية المشغلة واكتساب الخبرات الادارية والتكنولوجية من خلال الاحتكاك المباشر والعمل جنباً إلى جنب مع تلك الشركات وصولاً إلى تطوير المهارات والقدرات الفنية الخاصة بكوادرها[٢].

فبعد الاكتشافات التجارية وقبل البدء بالانتاج من الضروري تأسيس شركة النفط الوطنية في مراحل مبكرة من انطلاق عملية الإستكشاف، وعدم الانتظار حتى تبدأ عمليات الضخ حتى يصبح بإمكان لهذه الشركة ان تحقق الغاية المنشودة ،وبذلك فقط تستطيع الدولة امتلاك اداة رئيسية للسيطرة المتدرجة والرقابة على هذا القطاع الحيوي و الاستراتيجي، يمكنها لاحقاً من إدارة القطاع لناحية التحكم بالكميات والجدول الزمني للانتاج متّبعاً للأهداف والاحتياجات السياسية والمالية للبلاد.

وبعد أن تكون الشركة الوطنية قد راكمت خبرات في المراحل التمهيدية خلال السنوات الماضية وأصبحت تملك الخبرات والمعلومات والإمكانيات المادية والبشرية أصبحت مؤهلة للقيام بالأنشطة اللاحقة مثل أعمال النقل والتخزين والمعالجة والتوزيع (Downstream)،وهذه كمرحلة وسطية للإنتقال لاحقاً نحو المشاركة فعلياً في إدارة القطاع بما في ذلك أعمال الإستخراج وتطوير مكامن، ويصبح حينها بإمكان الشركة الوطنية الدخول في مشاريع

[١] فالري مارسيل،**عن شركة نفط وطنية للبنان**،المركزاللبناني للدراسات،المصدر:جريدةالنهار، ٢٧ تموز ٢٠١٦.
[٢] رضوان جمّول،الجلسة الثالثة،**دورشركات البترول الوطنية**،المركزالإستشاري للدراسات والتوثيق،مرجع سابق.

مساهمة مقابل حصة من الأسهم مع مشغلين أجانب سواء لتطوير حقل معين أو إقامة بنى تحتية معينة وقد تستعين أيضاً بشركات خدمات بترولية متخصصة منتشرة حالياً وتعمل على مستوى العالم مع أرقى الشركات النفطية، لا بل قد تتمكن الشركة الوطنية من تطوير استثماراتها نحو تأسيس شركات خدمات مماثلة في حال توفر الموارد المالية .ومع تولي شركة البترول الوطنية لتلك المهام وإدارة المصالح التجارية للحكومة في قطاع البترول المنشود تصبح حلقة إدارة هذا القطاع أقرب للإكتمال مع استيفاء الأركان الرئيسية الثلاث لهذه الإدارة السياسية والإدارية التنظيمية والتجارية بانتظار أن يكتمل المكون الرابع وهو الصندوق السيادي.

الفقرة الثانية : الأدوار الموكلة إلى شركة النفط الوطنية

عملياً عندما تكون الموارد المالية أو البشرية ضئيلة ، لا بد من إتحاذ القرارات الإستراتيجية، لأن المخاطر والمنافع المرتبطة بأدوار الشركة الوطنية تتغير بشكل كبير على مرور المراحل ما يضفي فائدة كبيرة على النهج المتسلسل الذي ينطوي على تغييرات تصاعدية تتبع تطور الوضع الجيولوجي ونموالطاقات.

عادةً تتوزع مهام الشركة الوطنية للبترول تاناشئة على مجالات مختلفة للعمل في الصناعة البترولية أما مجالات عمل هذه الصناعة فهي تتوزع عموماً إلى مجموعتين رئيسيتين من الأنشطة البترولية المتتالية : المجموعة الأولى تضم كافة أنواع الإسكتشاف وتطوير المكامن (UPSTREAM) فيما تضم المجموعة الثانية أعمال مثل النقل والتخزين والمعالجة و التوزيع للإستهلاك النهائي (Downstream) دون أن يعني ذلك عدم إمكانية وجود تصنيفات أُخرى فبعد الاكتشافات التجارية يمكن إنشاء شركة نفط وتفويضها بدور ما قبل الإنتاج وبإدارة حصص أقلية بالنيابة عن الدولة أو حيازتها على أن يصدر في مرحلة الترخيص قراراً يقضي باستعادة الدولة أسهمها في الشركة [1].

إن إنشاء شركة نفط وطنية لإدارة عمليات ما قبل الإنتاج في مرحلة التطوير ينطوي على فوائد سيما أن ذلك يتيح لها تعزيز مهاراتها على مدى عدة سنوات قبل بدء الإنتاج والتعلم من شركات النفط الأجنبية المشغلة كيفية إدارة مشروع منفذ .

[1] فاليري مارسيل،**إنشاء شركة نفط وطنية في لبنان**،المركزاللبناني للدراسات (lcps) ،مرجع سابق.

وفي المراحل التمهيدية خاصةً قبل الإنتاج وبعد الإكتشافات يتلخص الدور الشركة الوطنية في العمل على قدراتها البشرية والإدارية والفنية سواءً عبر الممارسة المباشرة بالإحتكاك مع الشركات المشغلة أو من خلال التدريب والمهام في هذه المرحلة محدودة وغير معقدة .

وهذا ما سيساعد في أن لا تتحول الشركة إلى شركة متضخمة مملوكة من الدولة تقدم الخدمات إلى النخبة الحاكمة ولا تأتي للبلاد أي نفع[١]، ولذلك عند تصميم الشركة في المراحل التمهيدية لا بد أن تبقى محدودةً الحجم ومركزة الإهتمام إذا ما تم وضع الضوابط المالية للحد من خطر تحولها إلى أداة للمحسوبيات و هذا أمر ممكن لأن إنشاء الشركة في المراحل الأولى وتكون الموارد والإمكانيات المطلوبة لهو محدودة فلا تتطلب موازنات ضخمة واشتثمارات مالية كبيرة ويكون الكادر البشري لشركة النفط الوطنية محدوداً يتراوح عدده بين ١٢ إلى ٥٠ شخصاً من ذوي الإختصاص و الخبرة بحسب مختلف التجارب العالمية .ثم يتوسع العدد ويزداد بقدر توسع مهام الشركة فهدف الشركة في المراحل الأولى ليس تحقيق الأرباح والمكاسب المالية بل ألإطلاع عن كثب على مجريات تشغيل القطاع من قبل الشركات الأخنبية المشغلة واكتساب الخبرات الإدارية التكنولوجية .

أما مرحلة ما بعد الإنتاج فيتم تقرير المجالات المناسبة لها وستكون بدايةً في مجالات الأنشطة البترولية والمتعلقة بالمجموعة الثانية لمجالات العمل (Downstream) كالتسويق و النقل والتخزين ومعالجة حصة الدولة من بترول الربح فمع البدايات الأولى للإنتاج ،وتولي الشركة للمهام التجارية للدولة في قطاع البترول المنشود وبعد اختيار مجالات العمل تصبح الشركة قادرة على تمويل نفقاتها بواسطة مواردها الذاتية فيقل اعتماد الشركة الوطنية على الموازنة العامة للدولة لا بل تصبح أحد مصادر تمويل هذه الموازنة .

المبحث الثاني: عوائق إنشاء شركة البترول الوطنية والسياسات الكفيلة في تخطيها

لقد شكل الإكتشاف الأخير للنفط قبالة السواحل اللبنانية والمتمثل بتقدير وجود كميات من النفط والغاز على هذه السواحل تحديات عدة أمام الإقتصاد اللبناني وأمام النخبة السياسية على حدٍ سواء فاكتشاف النفط و الرغبة في الإستفادة من هذا المورد يتطلب السعي في مسار طويل وشاق ووجود رؤية استراتيجية رئيسية معتمدة لإدارة المصادر البترولية كون انعدام الرؤية والاستراتيجية يهددان بانهيار الإقتصاد اللبناني . وفي قضية إدارة الموارد البترولية تبرز تجربتان دوليتان على طرفي نقيض ويجب أن تكون الدولة محيطة بهما : النموذج الأول : يسمى

[١] فاليري مارسيل، **متى على لبنان إنشاء شركة نفط وطنية في لبنان**، المركزاللبناني للدراسات (lcps) ،تموز ٢٠١٦.

بالمرض الهولندي[1] الذي يقع في النهاية السلبية لأساليب إدارة الموارد البترولية أما النموذج الذي يقع في النهاية الإيجابية : فهو النموذج النرويجي.

في النموذج الأول دفع الشعب الهولندي ضريبة الترف بعد أن أفاق على حقيقة نضوب الثروة البترولية التي استنزفها بالإستهلاك الغيرمنتج ، أما الثاني فقد أخذ بعين الإعتبار التداعيات الإقتصادية والإجتماعية التي يمكن أن تنتج عن النفط حيث يعمد هذا الأسلوب إلى الإدارة الرشيدة للعائدات النفطية والاستفادة القصوى من هذه العائدات[2].ولقد شكلت الشركات الوطنية أحد أعمدة إدارة الثروة البترولية ومما لا شك فيه أن تأسيس شركة بترول وطنية يطرح العديد من المحاذير و التحديات و التي لا بد من بداية المسار البترولي الطويل من توقع التحديات العوائق والعمل على وضع استراتيجيات لمواجهة هذه العوائق بغية الوصول إلى الغاية المنشودة .

المطلب الأول : العوائق السياسية في إنشاء شركة البترول الوطنية ومقترحات تجنبها

إن القطاع النفطي في لبنان حديث النشأة ، وممّا لا شك فيه أن ترتبط بمتطلبات الإدارة فيه العديد من التحديات، فمن المسلّم به أن تأسيس شركة البترول الوطنية يطرح العديد من المحاذير، وخاصة تلك التي ترتبط بالنظام السياسي القائم في لبنان وما يحتويه من تعددية طائفية عادة ما ترتبط بها انقسامات واصطفافات مختلفة، عادة ما تؤثر على الملفات الحيوية المطروحة فبالحد الأدنى تعيق انطلاقتها إن لم نصل إلى نسف وجودها عند تفاقم حدّية هذه الإنقسامات.

الفقرة الأولى: العوائق السياسية في الإنقسامات السياسية والكانتونات الطائفية فضلاً عن الفساد الإداري المستشري.

أولاً : الإنقسامات السياسية و الكانتونات الطائفية .

يرخي الإصطفاف السياسي بظلاله على مسار النظام اللبناني المصبوغ بالطائفية، وحتى بعد تعديل الطائف عام ١٩٩٠ فجل ما كسبتة السياسة في لبنان هي محاولة جعل النظام في لبنان أقرب إلى مفهوم النظام البرلماني

[1] يعرف المرض الهولندي في علم الإقتصاد بأنه العلاقة الظاهرة بين إزدهارالتنمية الإقتصادية بسبب وفرة الموارد الطبيعية،وانخفاض مستوى قطاع الصناعات التحويلية أوالزراعية.

[2] مكرم رباح،**النفط اللبناني نعمة لبنان المقنعة**،مترجم عبر نون بوست، ٢٥ آذار ٢٠١٥.

الديموقراطي ولكن دون التغيير في بنية النظام الطائفية [1].وبسبب التركيبة السياسية السائدة نجد عرقلة ملف البترول وتأخير إنجازه لانعكاس الخلافات السياسية على مساره.فبحسب مجلة(Executive magazine) وفي سياق تقرير خاص حول الملف النفطي في لبنان اعتبرت أن صياغة السياسات العامة في لبنان تتم بالاستناد إلى التسويات بين السياسيين اللبنانيين. إذ تعتمد على الصفقات السياسية و الفئوية أكثر من الإعتماد على التخطيط و برامج تطوير السياسات المعتمدة عادةً في صياغتها .

فالخلاف السياسي حول الملف النفطي في لبنان ليس بجديد فقد ظهر جلياً منذ وضع الملف النفطي على سكة الإنطلاق في العام ٢٠١٠ في ظل التعارض و التناقض في وجهات النظر والمصالح السياسية[2].

وقد برز التجاذب السياسي جلياً في ملف إنشاء شركة البترول الوطنية وهذا ليس بجديد على الدولة اللبنانية أن يقوم مسؤولون فيها بإدخال المحاصصة و المنافع الشخصية إلى مراكز المسؤولية لكي تطغى على تحقيق المصلحة العامة للبلاد .فملف النفط ما زال يسير جدلاً سياسياً واقتصادياً كبيراً بسبب نظام المحاصصة الطائفي المتبع والذي جعل زعماء الطوائف يتقاسمون الأرباح عبر شركات وسيطة غير مُشغلة خاصةً بعد إلغاء مشاركة الدولة في دورة التراخيص الأولى .

كذلك وبحسب صحيفة (ذا إكونوميست) فإن مخزون النفط يقدر ب ٨٥٠ مليون برميل و لكن لبنان يعاني من إهتراء في نظامه و يؤدي ذلك إلى تراجع إمكانية إستفادة الشعب من النفط ،ويُنتظر تحقيق أفضل محاصصة بين زعماء الطوائف للنفط اللبناني وهو السبب الأساسي الذي يعيق عملية تلزيم الآبار .

وفيما يتعلق بالشركات التي ستساهم باستخراج النفط فإن الاتفاقات تتم بين الدولة اللبنانية والشركات المساهمة وهي شركات غير مشغلة و الطرف الثالث هو الشركات المشغلة، ومن هنا فإن الشركات الغير مشغلة ليس مفهوماً من هي وما هي مهمتها ومن يقف خلفها

الواضح أنها شركات وسيطة لا نستطيع تخيل مدى الهدر الذي يمكن أن تسببه في حال كانت مهمتها الإشراف على تقاسم الأرباح وفق نظام المحاصصة السياسية [3] .

---

[1] زهير شكر،**الوسيط في القانون الدستوري اللبناني : نشأة ومسارالنظام السياسي والدستوري والمؤسسات الدستورية**،لاناشرله، ٢٢٦ ،ص ١٤.

[2] بسكال مزهر،**التحديات القانونية والسياسية لقطاع النفط في لبنان**،رسالة دبلوم،الجامعةاللبنانية، ٢٠١٦ ،ص ٦٠.

[3] **الكانتونات الطائفية تهدد ملف النفط اللبناني**،مجلةجنوبية، ٨ مايو ٢٠١٧. https :// janoubia.com/٢٠١٧.

ثانياً : الفساد الإداري .

إن أهم التحديات التي تواجه البلدان النفطية أو تلك التي هي في طَّور الدخول إلى عداد هذه البلدان في الوقت الحاضر هي مشكلة الفساد التي تتفاقم وبشكل كبير مع زيادة حجم العائدات النفطية لتلك البلدان إذ لا يمكن تحقيق تقدم في عملية التنمية بأصعدتها المختلفة طالما هناك فساداً مستشرياً في القطاعات الإدارية والاقتصادية .

ويظهر الفساد بشكل كبير في الفترات التي تضعف فيها قدرة الدولة وتتراجع فيها الحياه المدنية لصالح المفسدين وبالتالي الفساد الصفة الملازمة للدولة والمجتمع حيث تتمثل معظم حالات الفساد بتوزيع المكاسب والمناصب على أساس الولاءات السياسية [١] .

كذلك فإن تجربة الإدارة والمؤسسات العامة في لبنان تعتبر تجربة غير مشجعة نظراً للإنحرافات العديدة التي رافقت عملها سيَّما الفساد الإداري و المحسوبيات وأبرز المثال على ذلك مؤسسة كهرباء لبنان الواقعة تحت عجز يتجاوز مليارات الدولارات دون التمكن من تأمين الكهرباء ٢٤/٢٤، وكل القلق يتجلى في أن ينسحب هذا الفساد على شركة البترول الوطنية. خاصةً وأن لبنان يحتل مرتبة غير مشرفة ١٣٨ عالمياً من أصل ١٨٠ وفقاً لمؤشر الفساد لعام ٢٠١٦ الصادر عن منظمة الشفافية الدولية للعام ٢٠١٨، ووفق الجمعية اللبنانية لتعزيز الشفافية (لا فساد). ففي كثير من الأحيان يبرز السبب الأساسي وراء هذا الإنحراف الإداري في الطبقة السياسية الحاكمة في لبنان والتي تعتبر المسؤولة الأولى عن عدم تطبيق الإصلاح الإداري[٢] فمن الصعب تحديث الإدارة في غياب قرار سياسي صادق.

ثالثاً : غياب الشفافية

لن نتوسع في الحديث عن الشفافية في هذا القسم لأننا سنبحثها مفصلاً في القسم الثاني عند بحث إدارة شركة النفط الوطنية، ولكن بشكل مقتضب فإن الشفافية أساسية في نجاح صناعة النفط والغاز في لبنان وبالتالي الحفاظ على المصلحة العامة وتحقيق الازدهار والنمو في البلد غير أن الموارد البترولية لها سمات تميزها عن غيرها من الثروات وهي أن طبيعتها السلستحول عند إدارتها دون اطلاع الرأي العام على كل ما يتعلق بها ،ويمكن أن تعزى السرية الاستثنائية للعائدات النفطية إلى استعمال الدول حسابات خارج الميزانية فتبقى طي الكتمان والحكومات التي تُمَوَّل من إرادات النفط تستخدم هذه الحسابات غالباً لتُبقي القسم الأكبر من إنفاقاتها خارج نظام السجلات. وقد تكون أحياناً مخفية ضمن ثنايا حسابات شركة النفط الوطنية التي تحجب سجلات مواردها المالية عن التدقيق العام (فمثلاً

[١] حامد الجبوري،**أهمية العائدات النفطية والعوامل المؤثرة بها**،شبكة النبأ المعلوماتية، ٢٠١٦/٨/٢٥

[٢] برهان الدين الخطيب،**الإنحراف الإداري في لبنان أسبابه ووسائل علاجه**،المؤسسة اللبنانية للتوزيع والطباعة والنشر،بيروت ٢٠٠٠ ،ص ٩.

عندما اندلعت الحرب الأهلية في ليبيا أوائل عام ٢٠١١ تمكن معمر القذافي وفقاً لما أوردت صحيفة نيويورك تايمز من الصمود في وجه العقوبات الدولية باستخدام عشرات المليارات التي كانت مودعتاً في مخابئ سرية في طرابلس لتمويل الموالين)[١]. ولأن شركة النفط الوطنية هي أداة الدولة في إدارة العمليات التجارية كالثروات البترولية ففي حال افتقدت الشفافية ستصبح هذه الشركة بمزانيتها مستبعدةً تماماً عن الرقابة لا بل تسعى الحكومات لأن تلخصها تلخيصاً شديد الإيجاز بحيث لا يُكشف إلا القليل عن شؤن تمولها على أن الشفافية لا تقتصر على مرحلة ما بعد إنشاء شركة النفط بل يجب أن تنطلق مع انطلاقة الورشة التشريعية الناظمة لشركة النفط الوطنية، وذلك من أجل تمكين الجميع من الإطلاع علة كافة المعلومات المتعلقة بالأنشطة البترولية فلا بد من إشراك الرأي العام اللبناني في معرفة خفايا السياسة البترولية. وما يثير القلق فيما يتعلق بالملف النفطي في لبنان أن السرية تكتنف كل ما يتعلق بالتقارير و البيسانات المرتبطة بالقطاع النفطي وخاصةً مشاريع المراسيم النفطية إذ تم الاكتفاء بنشر المعلومات والخرائط على الموقع الإلكتروني لهيئة إدارة البترول .

الفقرة الثانية : آلية تفادي العوائق السياسية بوجه إنشاء شركة النفط الوطنية

أولاً : لناحية الانقسام السياسي و الطائفي

لا بد من وضع استراتيجية موحدة حول إدارة الموارد البترولية لدى مختلف القوى والأحزاب الوطنية التي تتكون منها الطبقة الحاكمة. و الملف النفطي محكوم بتوافق الأطراف السياسية لإنجازه، فعلانية أخذ القرار وخاصةً في الملف النفطي لا بد أن يقوم بها فريق متكامل وتخضع لمتطلبات التوافق انطلاقاً من خصوصية لبنان ومقتضيات الوفاق الوطني والعيش المشترك، وأن تقوم السياسات على التخطيط وبرامج لاتطوير والإدارة الرشيدة لا على السفقات السياسية و الطائفية والفؤية بحيث يصبح الهدف الأسمى المصلحة العليا للشعب و الوطن على حدٍ سواء لا للمصالح الخاصة ألضيقة وذلك من خلال منظار تنموي ووطني على أن الموارد التي سيتم استكشافها هي حق من حقوق أجيال اليوم والغد وبالتالي لا يجوز استنزافها في تلبية حاجات ظرفية وراهنة بل يجب ضمان توظيفها بشكلٍ حاسمٍ في إرساء أصول جديدة ومهمة للبنانيين تساهم في تطوير نوعية حياتهم ومستقبلهم .لذا لا بد من التوافق التام على أهمية إنشاء شركة نفط وطنية ضمن استراتيجية تراعي ضرورة أن تصل هذه الشركة إلى الغاية المنشودة من وجودها و هو تحقيق أفضل إدارة للثروة البترولية[٢] .

---

[١] مايكل روس،نقمة النفط : **كيف تؤثرالثروة النفطية على نمو الأمم**،مرجع سابق،ص ١٠٧.
[٢] هدى زبيب،**الغاز سيغير مسار لبنان**،الوكالة الوطنية لبنان، ١٦ ت١ ٢٠١٢.

ثانياً : لناحية الفساد الإداري :

عملياً يترجم الفساد من خلال سوء استعمال المناصب العامة و الخاصة من أجل تحقيق منافع شخصية من خلال قبول التوظيف في القطاع العام رشوة أو يطلبها أو يسيئ استعمال وظيفتة أو عمله من أجل جني أرباح وذلك باستغلال نفوذه أو باختلاس ما أوكل إليه إدارته أو الإشراف عليه. و الفساد الإداري هو نتاج ضعف الأنظمة الحاكمة و الإجراءات الإدارية المعقدة في الإدارات العامة، والإستمرار على اساليب متوارثة من الأنظمة البيروقراطية من دون الولوج في برامج الإصلاح الإداري الحديث ومع ارتفاع منسوب المحسوبية وغياب الشفافية ومنح المناصب العليا في الإدارة لغير الكفوئين[1].

أمّا لبنان فيحاول السير في ركب محاربة الفساد، حيث خطا خطوات جريئة لوضع الأمور في نصابها، ووضع القطاع العام أمام مجهر كاشفي الفساد. فقد أقر المجلس النيابي عدة قوانين في هذا المجال منها حماية كاشفي الفساد (أيلول ٢٠١٨) ومكافحة الفساد في عقود النفط والغاز (ايلول ٢٠١٨)، إقرار لجنة الإدارة و العدل تشكيل الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد (نيسان ٢٠١٧) والذي تضمن تشكيل الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد من قضاة ومحامين وخبراء محاسبة وخبير في شؤون الإدارة و المال وجميع القضاة الذين يترأسون الهيئة وهذه الهيئة تتمتع باستقلال المالي و الإداري،وأعطيت لها الحصانات اللازمة حتى تكون متجردة وفاعلة في قراراتها واستقصاءاتها وصلاحياتها واسعة وتتلقى كل الكشوفات والأخبار والشكاوى وتحتفظ بسريتها وهي تحيلها إلى الهيئات الرقابية المختصة في المجلس التأديبي إلى الهيئات القضائية وتلاحقها، كذلك ترصد وضع الفساد في الإدرات العامة وتبرز كلفته وتعمل على مكافحته بأي شكل من الأشكال .وليس آخر هذه التشريعات إقرار لجنة المال لقانون مكافحة الفساد وإنشاء الهيئة الوطنية في جلستها في ١٩ ك١ ٢٠١٨ حيث اعتبر النائب إبراهيم كنعان رئيس لجنة المال أنه مع إقرار القانون تكتمل المنظومة التشريعية لمكافحة الفساد في القطاع العام بحيث تصبح هذه القوانين نافذةً بآلياتها ومراحلها وتناط بالهيئة الوطنية الصلاحيات كافة والمهام لتحريك الضابطة العدلية و القضاء و التحقيقات و الإجراءات الاحترازية من رفع السرية المصرفية و الحصانات عن الجميع من رؤساء ووزراء ونواب وضباط والإداريين .

على أمل عندما تصبح هذه القوانين والتشريعات قيد التنفيذ يصبح لبنان بإداراته محصناً على صعيد الفساد ويدخل المجتمع السياسي شيئاً فشيئاً ثقافة احترام القوانين سيما على صعيد السلطة التنفيذية . و يحدونا الأمل أن

[1] عصام مبارك،**نحو رشاد الإدارة في لبنان**،مجلة الدفاع الوطني،العدد ١٠١ ،تموز ٢٠١٧

نؤسس شركة وطنية محصنة ضد الفساد مع وجود قانون يعاقب المفسدين في هذا القطاع النفطي[١] خاصةً وأن الفساد في القطاع العام هو من أخطر الآفات التي يعاني منها لبنان وتنعكس سلباً على الدولة بمؤسساتها وعلى المواطنين فتعيق عجلة النمو والتقدم وتوهن آلية التمويل والاستثماروتكبد الإقتصاد الوطني كلفةً باهظة.

ثالثاً : لناحية غياب الشفافية

أثبتت التجارب أنّه عندما تكون الدولة بجميع إداراتها ومؤسساتها أكثر شفافية فإنها تكون أقل فساداً وأكثر تحقيقاً لمستويات أعلى من التنمية البشرية وأقوى انضباطاً مالياً[٢] .

فأهمية الشفافية تكمن في حسن صياغة القانون والعقود النفطية[٣]،فضلاً عن أنها أساسية في نجاح صناعة النفط والغاز في لبنان وبالتالي الحفاظ على المصلحة العامة وتحقيق الإزدهار والنمو في البلد .فما يحتاجه لبنان هو تعاطي مختلف في الحكم ، حيث تسود فعالية المؤسسات وشفافيّتها وحيث الجميع خاضع للمساءلة[٤] .

وسنقوم ببحث الشفافية بشكل مفصل في القسم الثاني عند الحديث عن إدارة الشركة الوطنية للبترول .

المطلب الثاني : العوائق التقنية والمالية وكيفية تجنبها

علاوة على العوائق السياسية التي قد تبرز بوجه إنشاء شركة البترول الوطنية ، قد تبرزعوائق أخربوقد تكون نفسها الحجج التي يطلقها المعارضون لإنشاء الشركة ، منها ما يرتبط بالجانب المالي واحتمال أن يزيد إنشاء هذه الشركة من المديونية العامّة ، وآخر بالجانب التقني وافتقار لبنان للخبرات والتقنيات اللازمة لإطلاق مشروع إنشاء الشركة الوطنية .

---

[١] nicolas sarkiss ,**pétrole et gaz au liban: les potentialités, les chances, et les risques,l´orient le jour**,٥/٧/٢٠١٦.

[٢] مايكل روس،**نقمة النفط : كيف تؤثرالثروة النفطية على نموالأمم**،مرجع سابق،ص ٣٧٠.

[٣] من توصيات المؤتمرالذي عقد عن النفط وتداعياته في القانون اللبناني والمقارن،الجامعةاللبنانية،الفرع الثالث،طرابلس ٢٠١٨/١٢/٩.

[٤] نقولاسركيس،**انعدام الشفافية يفتح الطريق لنهب الثروة النفطية**،جريدة السفير، ١٤ ك٢ ٢٠١٦ ،ص ٣.

الفقرة الأولى : العوائق التقنية والمالية

أولاً : من الجانب التقني

إن الصناعة البترولية تتطلب بجميع مراحلها خبرات كبيرة ،وكوادر بشرية ملائمة للخوض في غمار هذه الصناعة المعقدة .وخاصة في مرحلة تأسيس الشركة الوطنية التي يتطلب نجاحها وقدرتها على القيام بمهماتها فضلا عن استطاعتها تحقيق الأهداف المنوطة بها ، توفر البيئة المناسبة من وجود الخبرات سواء الإدارية أو التكنولوجية والكوادر البشرية اللازمة القادرة على التخطيط والتنظيم ،قادرة على العبور بالشركة إلى بر النجاح، وهذا ما هو غير متوفرحالياً وإن بنسبة ما في لبنان .

علاوة على ذلك، فإن الصناعة البترولية تحمل في طيّاتها الكثير من المخاطر، وليس أقلها احتمال الفشل أصلاً في التوصل الى اكتشاف كميات تصلح للتسويق على نطاق تجاري، وهذا من شأنه الإطاحة بالكثير من البرامج والخطط.

ثانياً :من الجانب المالي :

تتطلب الصناعة البترولية استثمار رؤوس أموال طائلة. لا بل إن ضمان تنافسيّة شركة النفط الوطنية ، يتطلب توظيفات دائمة ومكلفة جداً في تكنولوجيا جديدة لتطوير الحقول ، وهذا ما يشكل عائقاً في وجه انطلاقة الشركة الوطنية في ظل العجز الهائل لميزانية الدولة، والمديونية المرتفعة للمالية العامّة .

كذلك فإنّ المرحلة الأولى من عمل شركة البترول الوطنية، بما في ذلك الدخول كشريك في الرخص مع الشركات الأجنبية المشغلة، أو حتى تكوين مشاريع مشتركة معها، كل ذلك يتطلب ميزانية كافية لتمويل هذه النشاطات وتغطية كلفة المشاركة.

الفقرة الثانية: آلية تفادي العوائق التقنية والمالية بوجه إنشاء شركة النفط الوطنية .

في سبيل بلورة الإستراتيجيات والسياسات المطلوبة لمواجهة التحديات والعوائق نرد ما يلي :

أولاً : تقنياً

في المرحلة التي تسبق الإنتاج يوجد حيّز زمني متاح للشركة الوطنية قد لا يقل عن سبع سنوات من تاريخ مع التراخيص يمكنها خلالها العمل على تطوير قدراتها البشرية والإدارية والفنية سواءٌ عبر الممارسة المباشرة بالإحتكاك مع الشركات المشغلة أو من خلال التدريب ريثما يتم التأكد من وجود كميات بترولية على نطاق تجاري وتبدأ عملية الإنتاج الفعلي للبترول بحيث يمكن للشركة حينها تقرير مجالات العمل المناسبة لها .والمهام في المراحل التمهيدية للشركة النفطية تكون محدودة عادة وغير معقدة لذلك فالامكانيات المطلوبة ستكون محدودة فهدف الشركة في هذه المراحل ليس تحقيق الارباح والمكاسب المالية بل الإطلاع عن كثب على مجريات تشغيل القطاع من قبل الشركات الاجنبية المشغلة واكتساب الخبرات الادارية والتكنولوجية من خلال الاحتكاك المباشر والعمل جنباً إلى جنب مع تلك الشركات وصولاً إلى تطوير المهارات والقدرات الفنية الخاصة بكوادرها.

ثانياً :مالياً

إنّ ما هو مطروح يقتصر على تأسيس شركة وطنية كصاحبة حق غير مشغلة ، تمنح حصّة محددة تتراوح بين ٥% إلى ١٠% ، في رخصة واحدة أو أكثر من الرخص الممنوحة للشركات المستثمرة ، والموزعة على بلوك معين أو أكثر ، ثمّ تتدرج بالمهام الموكلة إليها تبعا لمراحل الصناعة البترولية ومجالات العمل فيها ، مع الأخذ بعين الإعتبار أن لكل مرحلة ومجال عمل تكلفته المالية والإمكانات البشرية والخبرات الفنية اللازمة .فمثلاً عند إنشاء الشركة في المراحل الأولى تكون الموارد والإمكانيات المطلوبة لها محدودة فلا تتطلب موازنات ضخمة واستثمارات مالية كبيرة ويكون الكادر البشري لشركة النفط الوطنية محدوداً يتراوح عدده بين ١٢ إلى ٥٠ شخصاً من ذوي الإختصاص و الخبرة بحسب مختلف التجارب العالمية .ثم يتوسع العدد ويزداد بقدر توسع مهام الشركة فهدف الشركة في المراحل الأولى ليس تحقيق الأرباح والمكاسب المالية بل الإطلاع عن كثب على مجريات تشغيل القطاع من قبل الشركات الأخنبية المشغلة واكتساب الخبرات الإدارية التكنولوجية .

أما مع البدايات الأولى للإنتاج وتولي الشركة للمهام التجارية للدولة في قطاع البترول المنشود، وبعد اختيار مجالات العمل تصبح الشركة قادرة على تمويل نفقاتها بواسطة مواردها الذاتية فيقل اعتماد الشركة الوطنية على الموازنة العامة للدولة لا بل تصبح أحد مصادر تمويل هذه الموازنة، وسنقوم بدراسة الجانب المالي في الشركة الوطنية مفصلاً في القسم الثاني.

بخلاصة هذا الفصل ، رغم كل العوائق والحجج التي تقف بوجه إنشاء شركة البترول الوطنية ، وتصعّب مهمة إنطلاقتها ، فإن الإتجاه العام بات مقتنعاً بجدوى وجودها مع الإختلاف على التفاصيل من حيث توقيت

الإنشاء، أو تفاصيل تقنية وإدارية ومالية أخرى. فلا بدّ من وجود هذه الشركة محصنة من مختلف الإنحرافات والتدخلات التي قد تطال عملها. ولا شك أنه في كل زمان يتميز لبنان بامتلاك المؤهلات البشرية والعلمية اللازمة لإدارة الشركة بما يتوافق مع معايير الشفافية ومكافحة الفساد العالمية.

فدخول الدولة في صلب الصناعة النفطية ، لا يمكن أن يقترن بالإمكانية أو في حال حدوث خلل في العلاقة التعاقدية عند إخلال شريك أجنبي بالتزاماته ، فيتم الاستنجاد بالدولة لتحلّ محل الشريك المخل ، مما يعني قيامها بدور " إطار عجلة إحتياطي " عندما تدعو الحاجة ؟ .بل لا بد أن يكون للدولة مشاركة فعلية ومنذ بدايات الصناعة النفطية عبر شركة وطنية وبحصة مقبولة ، أسوة ببقية الدول النفطية .

خاتمة القسم :

لقد اقترن إنشاء شركات البترول الوطنية بتعاظم الرغبة لدى الدول المنتجة للبترول بالسيطرة على مواردها الطبيعية، وسعيها لصياغة استراتيجية وطنية لضمان انخراط الدول في تطويرهذه الموارد بشكل مباشر ومستقل. وقد شهدت الشركات الوطنية نجاحات هامة حققت من خلالها انجازات كثيرة، ليس أقلّها أنها تتصدرحالياً مشهد الصناعة البترولية في العالم .

وفي لبنان فإن الثروة النفطية المرتقبة، سوف تكون دون شك حجر الزاوية الرئيسي لسلامة الإقتصاد الوطني اللبناني، وأن على لبنان أن يستفيد من تلك الفرصة المتاحة أمامه ليعيد بناء نفسه، فملف الثروة النفطية إذا ما كتب له النجاح ، خاصة بإنشاء شركة بترول وطنية ، سيشكل نقلة نوعية للبنان، سوف تنعكس آثاره الإيجابية على كافة الصعد، أمّا إذا أسيئ استخدامه فسوف يكون مصدر نقمة على اللبنانيين، لأن المحطات الإقتصادية التي مرّت على لبنان بما شهدته من أزمات جديرة بأن تقرأ بروية، لأنها تشكل استشراقاً لمستقبلٍ نتمناه أقل تخلّفاً وأكثر حضارة .

في هذا السياق يدعو الرئيس نبيه بري دائماً إلى إنشاء الشركة الوطنية[1] ويعمل حثيثاً على إتخاذ الخطوات التشريعية والقانونية لترسيم الحدود البحرية، لأن في ذلك مصلحة وطنية وتحسّباً لأي إعتداء محتمل عليها، فلا بدّ من كسب الوقت واستعجال الشروع بالبدئ بقانون إنشاء شركة البترول الوطنية تمهيداً لإقراره ،لتتمكن الدولة من الإدارة الصالحة لهذه الثروة الموعودة ، إدارة تضمن سيطرتها الوطنية عليها، وحفظ حق الشعب والأجيال القادمة بها.

[1] إن هذه الهبة الإلهية تستدعي وضع استراتيجية وطنية بشأن الثروة من نفط وغاز ومن لحظة استخراجها إلى استثمارها وهذه الاستراتيجية يجب أن تلحظ : إنشاء صندوق سيادي للثروة البحرية، شركة وطنية للنفط، قانون للاستثمار البترولي .
الرئيس نبيه بري في مهرجان الإمام الصدر ٣٠ آب ٢٠١٧. الجمهورية اللبنانية مجلس النواب
http://www.lp.gov.lb

القسم الثاني : الأنظمة الإدارية والمالية المقترحة لتنظيم شركة البترول الوطنية

إن إدارة مصادر النفط مهمة معقدة سواء كانت في شركة أو في مؤسسة حكومية من جهة، وسواء على الصعيد التشغيلي أو الإداري العام من جهة أخرى. فمن المعروف أن هذه المهمة تنطوي على اعتبارات متعددة وهي في الوقت نفسه محاطة بكثير من عناصر الشكوك و المجازفة وهكذا فإن الخيارات التي تتوافر في وقت اتخاذ أي قرار تعتمد من دون استثناء على عدد من المتطلبات و التقيدات تتباين في طبيعتها من كونها محلية إلى دولية، أو من تقنية إلى إقتصادية أو اجتماعية أو سياسية. لذلك فإن الظروف تختلف من مكان إلى آخر ومن زمن إلى آخر، لا بل إنها في الواقع تختلف من وجهة نظر إلى أخرى في المكان و الزمان نفسيهما .

بالإجمال تبرزعوامل هامة لها الأهمية الكبرى في إدارة الثروة البترولية، كرصيد المصادر البترولية المتوافرة فهي تتغير في طبيعتها مع الزمان و المكان ولا بد من تعديل استراتيجيات التنقيب وشروط التعاقد في أي منطقة على ضوء النتائج التي حققها التنقيب،الإرتقاء لتحقيق القدرة الخلاقة في الإدارة مثل الخبرات المتوافرة والتطورالتقني بصورة عامة،الحوافز المتوافرة للعمل البناء،مع الإشارة إلى أنّ الثبوت السياسي عامل مهم في القدرة الخلاقة لأي بلد حيث تزداد رغبة المستثمرين في العمل في بلد ما كلما زادت درجة الاستقرار فيه، وينضوي تحت أهداف الإدارة تحسين القدرة التنافسية للشركة الوطنية، عن طريق التخطيط الإستراتيجي،تطبيق آليات الإدارة العالمية للشركات في قطاع البترول، توطين التكنولوجيا والخبرات النادرة،وتطبيق إدارة الجودة الشاملة[1]. فالإدارة تتطلب وضع أهداف وطنية واضحة للتصرف في مصادر النفط والقدرةعلى تنفيذ الخطط التي تؤدي إلى هذه الأهداف ،باختصار يكمن الهدف من إدارة مصادر النفط في تحويلها في الدولة بأنجح الوسائل إلى منافع مستديمة للجميع[2].

يتلازم الجانب الإداري في الشركة الوطنية مع الجانب المالي،فهما مرتبطان بالنجاح أو الفشل، فمالياً تكفل السياسة المالية الرشيدة، تحقيق الأهداف المتوخاة من إنشائها، سيما تلك المتعلقة بالتنمية الإقتصادية،وذلك عن طريق تنمية الثروة البترولية، واستثمارها، فالإدارة المالية هي العصب الأساسي لأية شركة، لأنّ كافة القرارات الإستراتيجية ومعظم عمليات الشركة لا تقرّرإلا بناء على أرقام تكون عبارة عن نتائج تعكس حاضر ومستقبل الشركة.فالنظام المالي الصحيح للشركة سيؤدي إلى اتخاذ القرارات الإستثمارية والتمويلية المناسبة،وتعظيم أرباحها،كذلك حماية أصولها وموجوداتها،علاوة على إعداد وتطوير أساليب الرقابة المالية.

---

[1] --فريد النجار،**إدارة شركات البترول وبدائل الطاقة "قراءات إستراتيجية"**،الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع،٢٠٠٦.

[2] - فاروق القاسم ، **النموذج النرويجي : إدارة المصادر النفطية** ، الدار الأهلية للنشر ٢٠١٠، ص ٢٠٩.

استعرضنا في القسم الأول تاريخ الشركات الوطنية وأهمية إنشاء شركة بترول وطنية في لبنان،وسنحاول في هذا القسم وضع تصور أولي حول إمكانية ماذا يمكن أن يكون عليه النظامان الإداري والمالي للشركة، إشارة إلى أنّه حالياً يجري العمل على إقرار قانون إنشاء الشركة الوطنية[1]،عسى أن تتكامل جميع هذه الجهود في الوصول إلى بناء هيكل متكامل للشركة الوطنية للبترول، فإذا كان النظام الإداري يؤسس هيكل الشركة ويسمح لها بمباشرة نشاطاتها فان النظام المالي يضمن بقاء هذا الهيكل ونموّه.

فكيف يمكن ضبط الشركة الوطنية إدارياً ومالياً؟ للإجابة على هذا السؤال سوف ننطلق في بحثنا هذا من النظام الإداري الأفضل لشركة البترول الوطنية (فصل أول) ثم ننظر في نظامها المالي (فصل ثاني).

[1]- هناك اقتراح قانون إنشاء شركة البترول الوطنية مقدّم من النائبين ميشال موسى وعلي عسيران في أيلول ٢٠١٨ .

الفصل الأول : النظام الإداري لشركة النفط الوطنية

مما لا شك فيه أن وجود النفط في أي بلد تمثل فرصة فريدة للإستفادة من هذا المصدر الثمين، وبما أن النفط مصدر ناضب فإن الفرصة هذه ذات أمد محدود، لذلك يجب على البلد النفطي خلق تنظيم محكم متكامل لقطاع النفط يحدد أدوار المؤسسات الأهلية و الحكومية ووسائل التعامل بين الإثنين . على أساس مشروع يضمن الشفافية و العدالة و الأمانة والحرفيّه . ونقطة الانطلاق هنا أن يتوصل البلد إلى هيكل مناسب لتوزيع مهمات الحكومة المختلفة في قطاع النفط . فمن الطبيعي قيام وزارة النفط بالأمور المتعلقة بالنفط ومن ضمنها وضع السياسة النفطية واقتراح التشريع والاضطلاع بعمليات منح التراخيص للشركات .

وتدل تجارب أكثر البلدان على أنه من المحبّذ تفعيل العمليات الادارية المنظمة لعمليات النفط في كيان منفصل تحت إشراف الوزارة بهدف تخفيف أعباء الوزارة الإدارية التقنية وتركيز جهودها على أعمالها التقليدية وتشمل أعمال هذا الكيان إدارة مادة مراقبة العمليات والتعامل مع الشركات للتأكد من التزام الشركات العاملة بتشريعات البلد وأنظمته وبشرط العقود كذلك من مهامه إدارة إدارة البيانات من قطاع النفط وتقييم رصيد مصادر النفط في البلد بصورة متواصلة. وعندما تقرر الدولة المشاركة في عمليات النفط تجارياً فإنه من بالغ الأهمية أن تؤسس السلطات شركة وطنية لتأدية هذه المصالح التجارية، فالدولة تضع السياسة العامة في حين تقوم شركة البترول الوطنية بوضع الإستراتيجية أي خطة العمل التي من خلالها تصف كيفية تحقيق أهداف الحكومة[1]، أضف إلى ذلك إن تنظيم مهمات تجارية داخل الهيكل الوزاري يخلق كثيراً من التناقض بين مهمات الإدارة الموضوعية ومصالح التجارة الذاتية. بعد تشكيل الجهاز الحكومي لإدارة النفط يتعين على البلد أن يسعى بمثابرة إلى رفع المستوى الحرفي في أسرع وقت ممكن إلى المستوى نفسه الذي تمثله شركات النفط لكونها الطرف الآخر في عملية الإدارة[2]، ومن المفيد بمكان أن نذكر أن سر نجاح الشركات الدولية الكبرى (التي كانت تسمى الأخوات السبع) كان في قابليتها للإدارة الرشيدة في كل أطوار الصناعة النفطية، بفضل التنسيق داخل جهازيها الإداري و المالي حيث تمكنت من تعظيم الفائدة عبر تحقيق أكبر ربح وبأقل مجازفة فضلاً عن استطاعة هذه الشركة تحقيق التنسيق ببعديه العمودي والأفقي[3]. فعلى صعيد البلدان المنتجة للنفط، يكمن سر نجاح استثمار الثروة البترولية في مدى قابلية البلد لحسن الإدارة، لذلك سنسعى في هذا الفصل الى استعراض آلية إدارة شركة البترول الوطنية،إن

---

[1] فاليري مارسيل، **عمالقة النفط الوطنية في الشرق الأوسط**، مرجع سابق، ص ١١٠

[2] - فاروق القاسم ، **النموذج النرويجي : إدارة المصادر النفطية** ، الدار الأهلية للنشر ٢٠١٠، ص١٨٥.

[3] -المقصود بالتنسيق على المستوى العمودي هو لضمان عدم تكرار العمل أمّا على المستوى الأفقي فيضمن هذا التنسيق الإنسجام بين جميع الأنشطة التي تقوم بها الشركة.

من حيث حوكمة هذه الشركة أو على صعيد إداراتها عبر مجلس الإدارة(مبحث أول)، فضلاً عن تقديم آليات للرقابة على أعمال الشركة لضمان حسن الإدارة والفعالية وعدم الوقوع في لعنة الفساد والمحسوبيات(مبحث ثان).

المبحث الأول : آليات تطبيق الحوكمة في الشركة

يعتبر مصطلح الحوكمة مصطلحاً حديث الإستعمال في اللغة العربية، بدأ استخدامه في بداية سنة ٢٠٠٠م ،هوأحد المحاولات العديدة لترجمة مصطلح Governanceباللغة الانجليزية، وفي اللغة الفرنسية Gouvernance ، ويقصد به فن أو طريقة الحكم. لقد ساهم في بروزهذا المصطلح العديد من الإقتصاديين والسياسيين وبعض المنشآت الدولية،مثل البنك الدولي وصندوق النقد الدولي حيث استعمل بنفس معناه،أي فن وطريقة الحكم،مع إضافة نقطتين أساسيين هما:

١- التمييز بين مصطلح الحوكمة (Gouvernance)ومصطلح الحكومة (Gouvernement) حيث تعتبر الحكومة أحد عناصر الحوكمة .

٢- تطوير نظام إدارة الأعمال العمومية يرتكز على مشاركة المجتمع المدني على كل المستويات[١] .

ولقد تعاظم الإهتمام بهذا الموضوع في العديد من الإقتصادات المتقدمة و الناشئة خلال السنوات الماضية، وخاصةً بعد سلسلة الأزمات المالية المختلفة التي حدثت في العديد من الشركات في دول آسيا وأميركا اللاتينية وروسيا في عقد التسعينيات من القرن الماضي،التي فجرها الفساد المالي وسوء الإدارة وافتقارها للرقابة و الخبرة و المهارة بالإضافة إلى نقص الشفافية، حيث أدت هذه الأزمات و الإنهيارات أدّت إلى تكبيد كثير من المساهمين خسائر مادية فادحة، مما دفعبالعديد من المستثمرين للبحث عن الشركات التي تطبق مفهوم "حوكمة الشركات". حتى غدا هذا المفهوم من الركائز الأساسية التي يجب أن تقوم عليها الوحدات الإقتصادية وحتى الإدارية[٢] .فالحوكمة الجيدة في الشركة،تساعد على خفض التكاليف، جذب الإستثمارات،ومكافحة الفساد الذي بات معلوماً كم أنّه يشكّل عائقاً للنمو.فكيف تجلت الحوكمة في القطاع النفطي اللبناني(المطلب الأول)، وما هي محددات الحوكمة لشركة البترول الوطنية(المطلب الثاني).

---

[١] حوكمة الشركات.Media https : //kantakji.com

[٢] -مناور حداد ، **مؤتمر حول دور حوكمة الشركات في التنمية الإقتصادية** ، جامعة دمشق،كلية الإقتصاد ، ت١ ٢٠٠٨ .

المطلب الأول : الحوكمة في القطاع النفطي اللبناني

تعددت التعريفات التي أطلقت على مفهوم الحوكمة، ولكن يجمعها بالإجمال عناصر مشتركة يمكن أن تعطى لتعريف الحوكمة بشكل عام، وهي تصب في ما يقارب مفهوم الحكم الرشيد أو أسلوب ممارسة الإدارة الرشيدة .ومن هذا المنطلق تلعب الإدارة الرشيدة دوراً هامًا في الإرتقاء بجهود التنمية، خاصة وأنّ التنمية تعتبر في دول العالم الثالث تحديداً من أهم قضايا القرن الحالي : لقد شهدت السنوات الأخيرة نموّاً واسعاً حول ضرورة بذل أقصى الجهود من أجل تعزيز أسس الإدارة الرشيدة في ظل توافق دولي، وبدأت معظم دول العالم بالعمل من أجل تعزيز قدرتها في ظل الحكم الرشيد سواء في القطاعين العام أو الخاص، ومن خلال التعاون الدولي والارتقاء بالموارد البشرية وقدراتها، وإصلاح المؤسسات التشريعية والتنظيمية، العمل على زيادة الوعي من أجل تعزيز أسس الحكم الرشيد [١].

الفقرة الأولى : الحوكمة ومتطلباتها

عرفت جمعية Cadbury (١٩٩٢) حوكمة المنشآت على أنها الأسلوب الذي يحقق التوازن بين الأهداف الاقتصادية و الاجتماعية من جهة، وبين الأهداف الفردية و المشتركة من جهة أُخرى، وأن إطار حوكمة المنشآت تشجع على الاستخدام الفعال للموارد ويحث أيضاً على تعزيز نظم المحاسبة والمساءلة عن إدارة هذه الموارد، الهدف من ذلك هو التقريب قدر الإمكان بين مصالح الأفراد والمنشآت والمجتمع[٢].في حين عرفت منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية الحوكمة بأنها مجموعة من العلاقات بين إدارة الشركة ومجلس إدارتها وحملة الأسهم فيها،وكذلك أصحاب المصلحة الآخرين وتقدم الحوكمة إطاراً يتم من خلاله تحديد أهداف الشركة ووسائل الوصول إليها ورقابة الأداء[٣].وتعرف الحوكمة أيضاً على أنها مجموعة قواعد وإجراءات تهدف إلى السير الحسن للمنشأة وتوجيه المديرين ليكونوا أكفاء وعلى دراية بكل القواعد القانونية و الوظيفية[٤]. أما Gomez (١٩٩٦) فيقول أن هدف التحليل في الحوكمة يقع بين حدين الحد الأول خاص بحرية الأفراد و الحد الثاني خاص بالخضوع لقواعد

---

[١]-رضوان هاشم حمدون عثمان ، **التنظيم القانوني لحوكمة الشركات في التشريعات العربية** ، المنهل ٢٠١٨ ، ص ٢٠.

[٢]cadbury committee (١٩٩٢) ,report of the committee ,London,GEE and COLTD

[٣]-بشرى نجم عبدالله المشهداني،**أهمية حوكمة الشركات في مواجهة الفساد المالي والمحاسبي.** https://www.academia.edu

[٤] plusieurs auteurs ,**l´art de la finance** , glossaire financial tims limited ,village mondial paris,١٩٩٨,p:٣٤٨.

الإنتاج الجماعي.وحسب Gomez (٢٠١٩) فإنه في أية منشأة هناك ثلاث سلطات تتداخل في جهاز حوكمة هي السلطة التنفيذية وسلطة المراقبة و السلطة السيادية[١].

أمّا مؤسسة التمويل الدولية (IFC) فقد عرَّفتها بأنها النظام الذي يتم من خلاله إدارة المنشآت والتحكم في أعمالها. وبصفة عامة يمكن القول إن حوكمة المنشآت هي الأدوات والإجراءات المنظمة لشبكة العلاقات التي تربط مختلف الأطراف من مساهمين ومديرين و مجلس الإدارة وعملاء. تتضمن بشكل صريح أو ضمني أسئلة حول السلطة و الرقابة و المسؤولية في إطار تحديد استراتيجية التوجيه العام لإدارة المنشأة. فالحوكمة ترمي إلى اعتماد أساليب للقيادة أو لوضع أنظمة تتمتع بمرونة أكبر وضمانات أخلاقية أرفع إنها مجموعة قواعد منظمة للتفكير وللقرار والمراقبة بتنفيذ القرارات داخل المجتمع وبصفةعامة فإن الحوكمة في الدولة تعني الإدارة العامة للأموال والثروات العامة .

أما متطلبات الحوكمة فهي :

- أن تكون ممارسة الدولة لسلطتها على المال العام أو الثروة العامة بهدف التنمية .
- عدم التفرد بل أن يكون هناك تعدد لجهة المشاركة في التفكير واتخاذ القرار والتقييم مع تحديد وتوزيع المسؤوليات ومراكز اتخاذ القرار .
- أساليب للقيادة ولوضع الأنظمة تتمتع بالمرونة و المصداقية و الضمانات الأخلاقية .
- أن أن يكون هناك قدرة للحكومة على وضع سياسات ذات صلة بحسب إدارة الموارد كذلك ذيادة المعلومات و الخبرات و المهارات .
- أن يحترم الدولة و الناس و المؤسسات .
- إيجاد معايير لفرض الرقابة الجيدة و الفاعلة .
- تطبيق الشفافية لضبط الفساد الإداري و المالي في المؤسسات فضلاً عن المعاملة المتساوية لكافة المساهمين واحترام حقوق أصحاب المصالح .

[٥] Amal yalaoui **, les meilleurs pratiques de gouvernance dans un milieu de diversité** ,université-Quebec á Montréal dec 2012

وبالمحصلة يمكن القول أن الحوكمة ترتكز على أربعة مبادئ رئيسية تتمثل في العدالة والمسؤولية والمساءلة والشفافية[١].

الفقرة الثانية : الحوكمة في القوانين المتعلقة بالموارد البترولية

صدر قانون الموارد البترولية بتاريخ ٢٠١٠/٨/٢٤ وقد حمل الرقم ١٣٢[٢]، ثم صدر قانون دعم الشفافية[٣]في قطاع البترول رقم ٨٤ بتاريخ ٢٠١٨/١٠/١٠. لكن هذا ليس كل ما يتعلق بقوننة هذه الموارد بل لا تزال الورشة التشريعية مستمرة لاستكمال بناء البنية القانونية للموارد عبر العديد من مشاريع واقتراحات القوانين مثل اقتراح قانون الموارد البترولية في الأراضي اللبنانية واقتراح قانون الشركة الوطنية للنفط واقتراح قانون الصندوق السيادي.

يتناول قانون الموارد البترولية في المياه البحرية ملكية الدولة للثروة ودور مجلس الوزراء ووزير الطاقة كذلك مهمة هيئة إدرة قطاع البترول فضلاً عن دورات التراخيص، كما يتمحور القانون حول الأنشطة البترولية بجميع مراحلها وحصص البترول علاوة على إدراج نصوص تتعلق بالصحة والسلامة والبيئة.أمّا قانون دعم الشفافية في قطاع البترول فقد تناول دعم الشفافية ، موجبات الإفصاح والنشر ، و الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد . فكيف روعِيَت متطلبات الحوكمة في هذه القوانين؟ .

أولاً : فيما يتعلق بممارسة الدولة لسلطتها على المال العام بهدف التنمية

يؤكد القانون ١٣٢ في المادة ٣ فقرة ١ بأن هدف القانون هو تمكين الدولة من إدارة مواردها البترولية في البحر .أمّا المادة ٤ فتؤكد على ملكية الدولة للموارد البترولية و الحق في إدارتها حصراً للدولة، فيما تنص المادة ٦ في فقرتها الأولى على حفظ حق الدولة بالقيام أو المشاركة في الأنشطة البترولية،وفي فقرتها الثانية تنص على أنه يمكن للدولة عند وجود تجارب واعدة من إنشاء شركة بترول وطنية.

وفيما يتعلق باستفاء المال العام وحقوق الدولة فقد بيّن القانون المتعلق بالموارد البترولية ما يتوجب من رسوم متعلقة بمنطقة الاستكشاف و الإنتاج وطبيعة هذه الرسوم المتصاعدة (٤١٢ فقرة١و٢) وحصص الدولة في الأتاوة (م٤٢). أما فيما يتعلق بهدف التنمية فالقانون ١٣٢ فرض إيداع العائدات المحصلة من الأنشطة البترولية في صندوق سيادي حيث نصت المادة ٣ في فقرتها الثانية: "*وتودع العائدات المحصلة من قبل الدولة الناتجة عن الأنشطة البترولية أو الحقوق البترولية في صندوق سيادي*".

---

[١] Media https : //kantakji.com. **حوكمة الشركات**

[٢] قانون الموارد البترولية في المياه البحرية ، مرجع سابق .

[٣] قانون دعم الشفافية في قطاع البترول رقم ٨٤ تاريخ ٢٠١٨/١٠/١٠ ج.ر. رقم ٤٥ تاريخ ٢٠١٨/١٠/١٨ .

أما الفقرة الثالثة فنصت على أنّه:"يحدد *نظام الصندوق ونظام إدارته الخاصة ووجهة استثمار وتوظيف واستعمال العائدات بموجب قانون خاص بالإستناد إلى مبادئ وأسس واضحة وشفافة للتوظيف و الاستعمال تحتفظ من خلالها الدولة برأس المال ويجزء من عائداته بمسابة صندوق إستثماري للأجيال القادمة وتصرف الجزء الآخر وفق وفقاً لمعايير تضمن حقوق الدولة من جهة بما يُجَنب الإقتصادأية إنعكاسات سلبية محتملة على المدى القصير والطويل*". ولكي يتحقق الهدف من ممارسة الدولة لسلطتها على المال العام بهدف التنمية لا بد من تحصين هذا الهدف من آفة الفساد و الهدر وهذا ما ورد في الأسباب الموجبة لقانون دعم الشفافية في قطاع البترول[1].إذاً لقد راعت القوانين المتعلقة بالموارد البترولية هذه ممارسة الدولة لسلتطها على المال العام بهدف التنمية.

ثانياً : التعدد لجهة المشاركة في التفكير واتخاذ القرار

فيما يتعلق بحوكمة قطاع البترول ووفق قانون الموارد البترولية ١٣٢/٢٠١٠ فإن المنظومة البترولية مؤلفة من الدولة ومن مجلس الوزراء والوزير وهيئة إدارة قطاع البترول .

ووفق المادة الثامنة من القانون فإن صلاحيات مجلس الوزراء تشمل الصلاحيات الكبرى لناحية القرارات ، وضع السياسة العامة لإدارة الموارد، ومنح الرخص البترولية، وتبديل المشغل والموافقة على خطة التطوير والانتاج وغيرها .

أما الوزير فبحسب المادة التاسعة من القانون هو ينفذ السياسة العامة التي يضعها مجلس الوزراء، مسؤول عن الإدارة و الرقابة و الإشراف على الأنشطة البترولية،ويوقع الاتفاقية بتكليف من مجلس الوزراء ويصدر رخص الحفر والانتاج وغيرها. وفيما يتعلق بهيئة إدارة قطاع البترول فمن صلاحياتها إعداد الدراسات للترويج للموارد البترولية، الرقابة والإشراف على الأنشطة البترولية، مسك السجل البترولي .

أما الطبقات الأخرى من الحوكمة فهي مجلس النواب حيث يراقب عمل مجلس الوزراء وله حق طرح الأسئلة على الوزراء أوطرح الثقة بالحكومة وكذلك مكونات المجتمع المدني: النقابات، القطاع الخاص،

١-جاء في الأسباب الموجبة :"وحيث أن الفساد في قطاع النفط والغاز يمكن أن يكون في مراحل عديدة وعلى مستويات مختلفة،...ليصل إلى الفساد البنيوي المرتبط ببنية الدولة حيث يتقاسم المسؤولون فيها معظم هذا القطاع ممّا يؤثر مباشرة على التنمية".

المؤسسات الأكاديمية، الجمعيات،عموم الشعب[١].فنلاحظ عدم التفرد لجهة اتخاذ القرار، وهذا يضمن نوعاً من الشفافية خاصة وأن معظم القرارات التي يصدرها مجلس الوزراء بناءً لطلب الوزير يجب أن تكون مسندة إلى رأي الهيئة[٢].فمثلاً : تنص المادة السابعة في فقرتها الثانية على أنه :"*لا تقوم الدولة بدراسة تقديم الأثر البيئي الإستراتيجي قبل أن تمنح أي حقوق بترولية أو تسمح بأشطة بترولية ويحدد نطاقات هذه الدراسة ، مرسوم يتخذ مجلس الوزراء بناءً على إقتراحات الوزير بالإستناد إلى رأي الهيئة*"،فيما المادة ١٣فتنص في فقرتها الأولى :" *يقرر مجلس الوزراء أو بناءً على إقتراح الوزير المستند إلى رأي الهيئة إطلاق الدعوة للتقدم بطلب الترخيص* "

ثالثاً : وجود أساليب للقيادة ولوضع الأنظمة تتمتع بالمرونة و المصداقية و بالضمانات الأخلاقية

صحيح أن قانون الموارد البترولية ١١٢/٢٠١٠ يسند كل أمر تنظيمي إلى مرسوم يصدر عن مجلس الوزراء بناءً لاقتراح الوزير وبعد استشارة الهيئة ولكن بنفس الوقت فإن القانون ولتوفير مرونة في القيادة أعطى الوزير في الكثير من الأحيان حق التصرف بمنح تراخيص وتوقيع الإتفاقيات التي جرت الموافقة عليها في مجلس الوزراء بناءً لرأي الهيئة أيضاً .

فمثلاً : تنص المادة ١١ في فقرتها الثانية أنه : "*يمنح الوزيربالاستناد إلى رأي الهيئة رخصة الاستطلاع بموجب قرار لمدة لا تتجاوز ثلاث سنوات*" . كذلك فإن الهيئة منفردة تقوم بعد إنتهاء مدة تقديم الطلبات للحصول على الحقوق البترولية بإجراء عملية تقويم واختيار لائحة المتقدمين المؤهلين وترفع إلى الوزير توصية بقائمة مختصرة من اللائحة.[٣]

أما فيما يتعلق بالضمانات الأخلاقية فإنه بموجب قانون الموارد على صاحب الحق البترولي أن يعد وينشر الخطط المتعلقة بالصحة و السلامة تتضمن خطة معروفة لمواجهة الظروف الطارئة.[٤]

أمّا في حال حصول حادث فيمكن للوزير أن ينشئ أو يوسع نطاق مناطق الأمان بشكل مؤقت.[٥]

---

[١]-الموقع الرسمي لهيئة إدارة قطاع البترول.

[٢]-سمير الجسر، **مؤتمر عن النفط وتداعياته في القانون اللبناني والمقارن**،الجامعة اللبنانية،كلية الحقوق،الفرع الثالث،مركز الصفدي الثقافي،طرابلس،ك١ ٢٠١٨.

[٣]- المادة ١٧ الفقرة الثانية من قانون الموارد البترولية في المياه البحرية.

[٤]- المادة٥٥ الفقرة الثانية من قانون الموارد البترولية في المياه البحرية.

[٥]- المادة٥٧ الفقرة الأولى والثالثة من قانون الموارد البترولية في المياه البحرية

رابعاً : أن يكون هناك قدرة للحكومة على وضع سياسات ذات صلة بحسب إدارة الموارد وزيادة المعلومات و الخبرات و المهارات

فالقانون ١٣٢/٢٠١٠ يعطي الحكومة القدرة على وضع سياسات تحسّن إدارة الموارد البترولية من بين هذه السياسات مثلاً أن الحكومة إحتفظت لنفسها بموجب القانون بحق القيام أو المشاركة في الأنشطة البترولية[١]. كذلك فإنّ قانون الموارد، وتحت عنوان الإنتاج الرشيد[٢] نص على أن يتم الإنتاج بطريقة تسمح باستخراج أكبر كمية ممكنة من البترول من كل مكمن على حدة أو عدة مكامن مجتمعة شرط أن يتم الإنتاج وفقاً لأفضل المعايير التقنية ولمبادئ اقتصادية مجدية وبطريقة تتفادى هدر البترول أو طاقة الممكن قدر الإمكان و بالوتيرة المناسبة لإقتصاد الدولة. كما أعطى الوزير حق منح الغير حق استخدام السعات الفائضة لمنشأة ما لإنتاج أو لنقل أو لتخزين البترول[٣].وشدّد القانون على الممارسة الرشيدة للأنشطة البترولية (المادة ٦١).كما تضمن القانون ضرورة التدريب المستمر لموظفي القطاع العام الذين ترتبط طبيعة عملهم بالأنشطة البترولية (المادة ٧٥).

خامساً : إيجاد معايير لفرض الرقابة الجيدة الفاعلة

لقد نص قانون دعم الشفافية في قطاع البترول[٤] في المقدمة المتعلقة بالفساد ومكافحته على الأدوات الهامة التي وردت في قانون الموارد البترولية ١٣٢/٢٠١٠ ومنها الإدارة السليمة للرقابة المالية حيث لحظ هذا القانون مستويات مختلفة للرقابة الإدارية فأوجد في كل مرحلة من مراحل إدارة المرفق وهي رقابة على ثلاث مستويات: أولاً مستوى مجلس الوزراء بالنسبة للقرارات المهمة تليها رقابة على مستوى هيئة إدارة قطاع البترول و الرقابة التي تمارسها الوزارة المعنية. كذلك فإن قانون دعم الشفافية نص في مادته الخامسة على مراقبة ملاءمة وصدقية المعلومات حيث تضمنت الفترة الأولى ما يلي : تتم مراقبة ملاءمة المعلومات عبر التأكد من مدى تنفيذ القرارات المتعلقة بالأنشطة البترولية و السياسات المتبعة حيالها بالقوانين و الأنظمة المرعية الإجراء على أمل أن تصبح هذه الرقابة مع إنطلاقة الأنشطة البترولية وسيلة رادعة للجم الفاسدين.

سادساً : تطبيق الشفافية لضبط الفساد الإداري و المالي في المؤسسات فضلاً عن المعاملة المتساوية لكافة المساهمين واحترام حقوق أصحاب المصالح

[١]- المادة السادسة من قانون الموارد البترولية في المياه البحرية.
[٢]- المادة٢٧ من قانون الموارد البترولية في المياه البحرية.
[٣]-المادتان ٢٩ و ٣٠ من قانون الموارد البترولية في المياه البحرية.
[٤]- قانون دعم الشفافية في قطاع البترول ،مرجع سابق .

وفقاً لهيئة إدارة قطاع البترول لقد تم اعتماد عدة معايير للشفافية هي وضوح في التشريعات والأنظمة والمراسيم واعتماد نموذج للإتفاقية بأحكام ثابتة، تأمين التنافسية في دورات التراخيص، معايير مالية ومحاسبة واضحة، إجراءات متعددة للرقابة، التحكم بقياس الإنتاج ، فوائد جيدة للصحة والسلامة والبيئة ، إجراءات واضحة ويتم نشرها للعموم ،التنافس في المزايدة [١].

هذه المعايير نجدها واضحة في قانون الموارد البترولية (المادة ٧٢ مثلاً)، وفي المرسوم ٢٠١٣/١٠٢٩٨ (المادة ١٥٧٥ المتعلقة بالشراء و المواد المحلية أو في نموذج الاتفاقية المادة ٢٧ كذلك في المادة ١٦٢ التي تنص على منع الفساد) ،وفي نموذج الإتفاقية (المادة ٤١ و ٤٢).

كذلك ورت هذه المعايير في قانون دعم الشفافية حيث تضمن الباب الثاني في فصله الأول قواعد دعم الشفافية إذ نصت المادة السادسة منه على الإمتناع عن الإستثمار في الأنشطة البترولية لمن يتولى مناصب معينة إلا بعد ثلاث سنوات من تركهم المناصب، أما المادة السابعة فعددت إجراءات مكافحة الفساد، فيما عدّد الفصل الثاني موجبات الإفصاح والنشرإذ تضمنت المادة الثانية إجراءات التأهيل المسبق للشركات، والمادة التاسعة ذكرت قواعد منح الحقوق البترولية. أما المادة العاشرة فعددت إجراءات تطبيق أنشطة الاستكشاف و الإنتاج. كذلك حُددت آلية إدارة الموارد البترولية (المادة ١٢)[٢] والمساءلة (المادة ١٥)[٣].أما الباب الرابع فتضمن دعم الشفافية عبر جمعيات دعم الشفافية (المادة ١٧) أو حق الإدعاء (المادة ١٨).ليفرد هذا القانون في الأخير باباً خاصاً للهيئة الوطنية لمكافحة الفساد وصلاحياتها.

علاوةً على هذه القوانين نذكر قانون حق الوصول إلى المعلومات [٤]تاريخ ٢٠١٧/٢/١٠ حيث نصت المادة الأولى منه على أنه :" *يحق لكل شخص طبيعي أو معنوي الوصول إلى المعلومات و المستندات الموجودة في الإدارة والإطلاع عليها مع مراعاة عدم الإساءة في استعمال الحق*" .إذاً متطلبات الحوكمة ليست بجديدة في قطاع البترول بل ترافقت مع الإنطلاقة التشريعية لعمل هذا القطاع وسننتقل لنبحث كيف سيتم تطبيق الحوكمة ومتطلباتها على الشركة الوطنية للبترول.

---

[١] - الموقع الرسمي لهيئة إدارة قطاع البترول.

[٢]نصت المادة ١٢ على إجراءات إدارة الصندوق السيادي

[٣]نصتت المادة ١٥ على : "في حال قيام الشركات صاحبة الحقوق اليزولية والشركات صاحبة الحقوق البترولية والشركات صاحبة الحقوق البترولية المشغلة بمخالفات متكررة وجسيمة لأحكام هذا القانون على مجلس الوزراء تطبيق المادة ٧١ من القانون ٢٠١٠/١٣٢.

[٤]- قانون حق الوصول غلى المعلومات رقم٢٨ تاريخ٢٠١٧/٢/١٠ ج.ر.العدد٨ تاريخ ٢٠١٧/٢/١٦.

المطلب الثاني : حوكمة الشركة الوطنية البترول

يعد قطاع النفط والغاز من القطاعات ذات العائد الريعي الذي يوفر موارد كبيرة في ميزانيات الدولة ، بحيث أن ضمانة هذه العائدات ومجاميعها كمورد طبيعي يجعل القطاع مرتعاً لسوء الإستغلال و الفساد وضعف الإدارة مما يؤثر سلباً على الإقتصاد وعلى القدرة التنافسية لباقي القطاعات الإنتاجية .

ومن أبرز هذه الخصائص أنها :

- غير ثابتة : نظراً لتأثرها بمتغيرات الأسعار الدولية و هو ما ينعكس بالتالي تقلبات في حجم الإيرادات ويؤثر في القدرة على التخطيط ووضع الموازنات العامة من سنة لأخرى.

- محدودة ومعرضة للنضوب لذلك يجب استغلال الإيرادات المتأتية عنها في استثمارات بعيدة المدى لضمان إستدامة عوائدها . كما يجب حفظ حقوق الأجيال منها .

- ضخامة حجمها مما يجعلها عرضةً للأطماع ومناخاً للفساد في البلدان الأقل نمواً.

- مجانيتها : لأن الصفة الريعية لهذه الموارد التي غالباً ما تأتي دون عناء أو تكلفة كبيرة في استخراجها تجعل المعنيين لا يشعرون بالمسؤولية الكبيرة تجاه المواطن مما يضعف جهازالمساءلة فتكون هذه الموارد بالتالي لسوء الاستغلال.

لهذه الأسباب مجتمعة ولكي تحقق الشركات الوطنية للبترول أهدافها لا بد من وضع معايير للحوكمة تصل بهذه الشركة إلى مفهوم الحكم الرشيد.

الفقرة الأولى : أهداف الشركة الوطنية للبترول ووسائل تحقيق هذه الأهداف

يعتبر إنشاء شركة البترول الوطنية من أهم الضمانات لسيطرة الدولة على هذا القطاع وتمكين الشعب من الإستفادة منها. فالشركة تهدف إلى الاستغلال الأفضل للثرة النفطية و الغازية في مجال استكشاف النفط و الغاز

وتأهيل وتطوير الحقول والإنتاج و التسويق وكافة النشاطات المرتبطة بها إضافةً إلى الاستثمار في الصناعة التحويلية النفطية و الغازية على أسس تقنية و إقتصادية لضمان أعلى العوائد وأدنى التكاليف، وبما يحقق أعلى منفعة للشعب وألجيال القادمة، وبناءً عليه فإن إنشاء شركة البترول الوطنية اللبنانية وفقاً لما يتضمن عليه القانون ١٣٢/٢٠١٠[١]، ومع اكتمال الإطار القانوني لإطلاق عمليات تلزيم الإستكشاف و الاستخراج في المياه الإقليمية والمنطقة الاقتصادية الخالصة في الأراضي اللبنانية حيث يتوقع أن تلعب الشركة دوراً رائداً وأساسياً على غرار غالبية الدول المنتجة للنفط و الغاز، إذ تعمل على تطوير القدرات المحلية لجهة الصناعة و القوى البشرية وفرص العمل وتوفير الحاجات المحلية من مشتقات نفطية وطاقة متجددة كما أنها تهدف بشكل أساسي إلى تغليب مصلحة الدولة وزيادة عائداتها من الأنشطة البترولية بصرف النظر عما إذا كانت العائدات جاذبة للشركات الأجنبية[٢]. كذلك تقوم الشركة بتنمية الخبرات الوطنية في كل المجالات من خلال وضع استراتيجية وطنية بالتنسيق مع وزارة التعليم العالي و الجامعات .

أما وسائل تحقيق هذه الأهداف فهي :

أولاً : إدارة وتطوير وتشغيل الحقول المكتشفة وغير المطوُّرة.

ثانياً : إبرام عقود الإستكشاف و الانتاج و التصدير وفق سياسة الدولة بما لا يتعارض مع أحكام الدستور.

ثالثاً : تطوير عمليات التنقيب و الانتاج و النقل و التخزين و التسويق و العمليات البترولية ذات الصلة.

رابعاً : إدارة العقود التي تم إبرامها في جولات التراخيص في الاستكشاف و التطوير والانتاج.

خامساً : تطوير الجهد الوطني في عمليات الاستخراج و التسويق و الصناعة النفطية و الغازية واستثمار الحقول المشتركة مع دول الجوار إن وجدت .

سادساً : إدارة وتشغيل شبكة أنابيب النفط الرسمية .

سابعاً : تأسيس شركات مملوكة لها وتمويلها لتنفيذ أعمالها على أساس الجدوى الاقتصادية والمالية والمجتمعية و بموافقة مجلس الوزراء .

ثامناً : الإتجار بالبترول الخام ومشتقاته داخل الدولة و خارجها بالبيع و الشراء والاستيراد والتصدير.

---

[١]- من الأسباب الموجبة لقانون دعم الشفافية في قطاع البترول نمرجع سابق.

[٢]-من الأسباب الموجبة لإنشاء شركة البترول الوطنية التي وردت في اقتراح قانون مقدّم من النائبين ميشال موسى وعلي عسيران في أيلول ٢٠١٨ .

الفقرة الثانية : محددات حوكمة شركة البترول الوطنية .

لا بد عند تأسيس شركة البترول الوطنية في وضع معايير محددة لحوكمتها لكي لا تصبح نسخة مكررة لشركات مملوكة للدولة لا يرجى منها إلا الهدر و الفساد .فحوكمة الشركة الوطنية عبارة عن القواعد و النظم والإجراءات التي تحقق أفضل حماية وتوازن بين مصالح الشركة والمساهمين فيها وأصحاب المصالح الآخرين المرتبطين بها فمن خلال الحوكمة تحقق أهداف عدة منها:

١- مكافحة الفساد الإداري وعدم السماح بوجوده .

٢- وضع استراتيجية سليمة للشركة باتباع النظم و التعليمات التي تعكس أهداف و قواعد تحسن إدارة الشركة .

٣- ضمان الاستقامة والنزاهة لكافة العاملين فيها بدءاً من مجلس الإدارة وصولاً إلى أصغر موظف فيها.

٤-إستخدام نظام وقائي يمنع حدوث الأخطاء و التقليل منها قدر الإمكان مما ئؤدي إلى تجنب الشركة لتكاليف وأعباء إضافية.

٥- تحقيق فعالية المحاسبة الداخلية وفاعلية الإنفاق مع ربط الإنفاق بالإنجاز.

٦-ضمان أعلى مستوى من الرقابة على الشركة وأعمالها وموظفيها .

٧-تحقيق نظام معلومات وبيانات عادل وشفاف يسمح للجميع الاطلاع عليه وتوفير أُطر عامة وبأسلوب عملي وعلمي لحماية أموال المساهمين[١].

لذلك لا بد من اعتماد سلة ترتيبات و إجراءات متكاملة أكثر من مستوى في سبيل تحصين الشركة الوطنية إدارياً و مالياً وتشريعياً في مواجهة أطماع وتضارب القوى السياسية و التجارية بحيث لا تتحول هذه الشركة إلى مركز استقطاب ونفوذ لهذه المصالح بدلاً من الدفاع عن مصالح الدولة .

وأبرز هذه الترتيبات هي :

<u>أولاً</u> : على صعيد إدارة شركة البترول الوطنية:

[١]- رضوان هاشم حمدون عثمان ، **التنظيم القانوني لحوكمة الشركات في التشريعات العربية** ،مرجع سابق،ص٣١.

اعتماد مبدأ الكفاءة عند تعيين أعضاء المجلس إدارة الشركة، بحيث يكون الأعضاء أشخاص ذوي اختصاصات يجري تعيينهم بمرسوم يتخذ في مجلس الوزراء وفق معايير محددة مسبقاً تراعي الكفاءة و المهارات الشخصية بعيداً عن المحاصصات الطائفية و السياسية، وعلى أن لا يكون هؤلاء ممن يشغلون وظائف رسمية على اختلاف فئاتها بحيث لا يتم الجمع بين وظيفة الشركة ووظيفة دولة .

ثانياً : على صعيد علاقة شركة البترول الوطنية بالدولة

لا بد من خضوع عمل شركة البترول للرقابة الدائمة، لذا قد تتمثل الدولة في مجلس إدارة الشركة بطريقتين:

١- أشخاص ذوي إختصاصات يعملون بوصفهم مدراء تنفيذيين في الغالب مهمتهم تحقيق الأهداف البترولية البعيدة للدولة وعدم الإلتفات لأغراض السلطة ويكون المدير العام ورئيس مجلس الإدارة بمثابة رئيس للشركة يمثل الدولة ويجري إنتخابه من قبل أعضاء مجلس الإدارة مجتمعين .

٢- مفوض للحكومة يجري تعيينه بنفس المرسوم الخاص بتعيين حصة الحكومة من أعضاء مجلس الإدارة وذلك بصفة مراقب وليس عضواً أصيلاً إذ يحضر الجلسات ويرفع التقارير لرئاسة مجلس الوزراء دون أن يكون له حق التصويت[١] .

ثالثاً : ضمان الإستقلال المالي و الإداري للشركة الوطنية:

حيث تعطى الشركة حرية العمل وفق القواعد التجارية للسوق وبما لا يتعارض مع سياسات الدولة التجارية والإقتصادية و البيئية و التنموية عموماً. وبذلك يكون لمجلس الإدارة حرية تصميم السياسات والاستراتيجيات الخاصة بعمل الشركة بما في ذلك إعداد الميزانية وتنفيذها مع ما تتضمنه من تحديد للنفقات ومصادر تمويل الإستثمارات بعد تصديقها من السلطات المختصة، وتوزيع بقية الأرباح على المساهمين كذلك إدارة و تمويل البرامج الإستثمارية وتقييم الآداء و النتائج التشغيلية وحرية التعاقد مع الشركات وترتيب اللقاء السنوي للجمعية العمومية للمساهمين وإدارة الأسهم وما إلى ذلك..

رابعاً : ضمان الرقابة و المساءلة .

[١]-رضوان جمّول ، الجلسة الثالثة ، **دور شركات البترول الوطنية** ، المركز الإستشاري للدراسات والتوثيق، مرجع سابق.

يثير الفساد المتفشي بأشكال مختلفة في مختلف مؤسسات ومرافق القطاع العام بدءاً من التخمة في التوظيف السياسي و المحسوبيات وصرف النفوذ،وصولاً إلى عدم احترام معايير الحوكمة،مروراً بالهدر و السرقات و الارتشاء،مخاوف جدية من أن يؤدي هذا الواقع إلى تعطيل فاعلية وإنتاجية شركة البترول الوطنية و الحد من قدراتها التنافسية .

بما أن الشركة الوطنية قد تُكَلَّف بإدارة حصة الدولة من بترول الربح ونظراً لتمويل جزء من نفقاتها عن طريق الموازنة العامة في مرحلة ما من تأسيسها، فلا بد أن يخضع عمل الشركة سواء على الصعيد الإداري أو المالي للرقابة الدائمة و الفعالة من قبل الأجهزة المختصة ومعاقبة الفاسدين،خاصةً وأن قانون دعم الشفافية ومكافحة الفساد في قطاع البترول[1] كان واضحاً في ضرورة مكافحة الفساد في هذا القطاع بما تضمنته المادة السابعة بفقراتها الثلاث من الامتناع عن الرضوخ لأي شكل من أشكال الفساد سواء بتقديم أو قبول أي عرض أو عمولة أو تعويض أو مدفوعات أو هدايا أووعود أو غير ذلك من المنافع،وعند مخالفة الأحكام يعاقب المخالف بالاعتقال المؤقت لمدة لا تقل عن أربع سنوات وبغرامة تتراوح ما بين ضعفي وثلاثة أضعاف قيمة المنفعة المادية المتوقعة أو المحققة .ولأن شركة البترول الوطنية ستكون جزءاً لا يتجزأ من المنظومة البترولية،فمن الطبيعي أن تنطبق أحكام مكافحة الفسادعلى جميع أنشطة الشركة وأعضاء مجلس إدارتها وموظفيها .

خامساً : تطبيق الشفافية .

اكتسبت الشفافية في الآونة الأحيرة إهتماماً لافتاً للنظر في الدوائر السياسية ،على الرغم من أن دعاة الديموقراطية أدركوا أهميتها منذ عهد طويل[2]،ففي العام ١٨٢٢ كتب جيمس ماديسون[3] في إحدى المراسلات الشخصية الآتي :" إن أية حكومة شعبية لا توفر المعلومات للشعب أو تتيح سبل الحصول عليها ليست سوى بحكم الجهل إلى الأبد و الشعب الذي ينوي أن يصبح حاكم نفسه عليه أن يتسلح بالقوة التي تمنحها المعرفة" .وقد تمّ إحراز تقدم كبيرعلى صعيد شفافية قطاع النفط منذ العام ٢٠٠٠، بفضل العمل الرائع للمنظمات غيرالحكومية في عشرات البلدان الغنية بالموارد،وهذه المنظمات تشمل : الشاهد العالميوهي منظمة غير حكومية تتخذ من لندن مقراً لها،وقد لفتت الإنتباه منذ العام ١٩٩٠ إلى دور الموارد الطبيعية في الصراع و الفساد حول العالم،وهناك أيضاً شبكة عالمية من المنظمات غير الحكومية رعت حملة تحت شعار"أعلن عن ما تدفع "وهي حملة تشجع

---

[1] قانون دعم الشفافية في قطاع البترول ،مرجع سابق .
[2] مايكل روس ،**نقمة النفط : كيف تؤثر الثروة النفطية على نمو الأمم**،مرجع سابق، ص ٣٧٠.
[3] جيمس ماديسون :رابع رئيس للولايات المتحدة بالفترة من ١٨٠٩ -١٨١٧ ،وعرف بأبي الدستور،لعب دوراًهاماً في وضع دستور الولايات المتحدة عام ١٧٨٧.

الشركات في القطاع الاستخراجيعلى الكشفعن ما تدفعه للحكومات، والحكومات على الكشف عما تتلقاه من هذه الشركات ، كذلك معهد مراقبة الإيرادات، وهو معهد غير ربحي متخصص في السياسة والأبحاث وتقديم المنح. إستهل عمله عام ٢٠٠٢ ويشجع على استخدام النفط و الغاز و الثروات المعدنية لخدمة الخير العام. وفي العام ٢٠٠٢ أطلق رئيس الوزراء البريطاني توني بلير"مبادرة شفافية الصناعات الاستخراجية"[١] لتشجيع البلدان على جعل إيراداتها كاملة الشفافية[٢] وفي عام ٢٠٠٧ أصبحت مبادرته منظمة تتشكل من عددٍ كبيرمن أصحاب المصلحة وتتخذ من أوسلو مقراً لها وقد بلغ مجموع أعضائها ثلاثين بلداً عام ٢٠١٠.[٣]ومع ذلك ثمة دراسة أجراها معهد مراقبة الإيرادات عام ٢٠١٠ وتناول ٤١ بلداً من البلدان المنتجة للنفط و الغاز و المعادن بعضها أعضاء في منظمة شفافية الصناعات الاستخراجية وبعضها ليسوا أعضاء وتوصلت إلى أن ثلاث أرباع البلدان التي تناولتها الدراسة قدّمت معلومات جزئية أو شحيحة عن إيراداتها المتأتية عن الموارد .

أمّا في لبنان، وتحديداً على صعيد إنشاء شركة النفط الوطنية، تعتبر الشفافية ركن الدعامة الأبرز لنجاح عمل الشركة، لأنها ستكون الوسيلة لمحاسبة مسؤولي الشركة ومكافحة الفساد ،فعندما تكون المعلومات عن الشركة ممنوحة بشكل عام للشعب والمجتمع المدني هناك فرصة لأي شخص بالمراجعة والمحاسبة، فالشفافية تخلق نوعاً من المشاركة في إدارة الشركة وإن بصورة غير مباشرة. إن عجلة إطلاق فعالية الشفافية بدأت مع إصدار قانون دعم الشفافية في قطاع البترول،إذ بعد أن نص على آليات مكافحة الفساد عرض لآليات دعم الشفافية في قطاع البترول عبرإنشاء جمعيات دعم الشفافية في قطاع البترول(المادة ١٧) أوعمل الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد[٤]، كذلك يمكن أن تتجسد الشفافية في اقتراح وجود أجهزة رقابة علمية وإدارية ومالية مستقلة داخل إدارة الشركة والإنضمام إلى الجمعيات العامة الخاصة بدعم الشفافية في مجال الطاقة. عملياً ومنذ أيار ٢٠١٥ جرت محادثات بين جمعية مبادرة الشفافية للصناعات الإستخراجية(eiti) و"هيئة إدارة قطاع البترول" من أجل

---

[١]"مبادرة الشفافية للصناعات الإستخراجية"(EITI)،تقدم نفسها على أنها "جمعية غير ربحية"مسجّلة في النرويج.وتعرف أهدافها بالعمل على إقامة "معيار دولي للشفافية حول إدارة عائدات الموارد الطبيعية"،إذتحث المبادرة الحكومات كي تفصح عن المبالغ التي تتلقاها من الشركات الإستخراجية العاملة في بلدها،وتحث الشركات أيضاً كي تفصح عن المبالغ التي تدفعها للحكومات ،وتشجيع وتقوية أسلوب الحوار بين أصحاب المصالح ،تتالف الجمعية من كبريات شركات استخراج البترول والمعادن ،ومن حكومات الدول الصناعية الكبرى كذلك من منظمات المجتمع المدني .

[٢]لمزيد من المعلومات عن هذه المجموعات أنظر المواقع الإلكترونية :

مراقبة الإيراداتمعهدwww.revenuewatch.org

الشاهد العالمي .منظمةwww.globalwitness.org/www.publichwatyoupay.org/

[٣]-www.eiti.org (منظمة شفافية الصناعات الإستخراجية).

[١]الباب الخامس من قانون دعم الشفافية في قطاع البترول،مرجع سابق.

انضمام لبنان إلى هذه المبادرة،وفي هذا السياق اعتبر بابلو فلفيردي[١]أن النقاشات تجري في مرحلة مبكرة من تطور القطاع البترولي،وهذا أمر مثيرحقاً،لأنها الفرصة لإنشاء إطار للشفافية والمحاسبة من الطرازالأول[٢]. أمّا مسيرة العضوية في مبادرة الشفافية فتعتمد على عدّة خطوات :إعلان الحكومة نيّتها في الدخول إلى مبادرة الشفافية، تعيين مسؤول ومنسق عن هذه المبادرة، إعلان الدولة نية التعاون مع المجتمع المدني في هذا القطاع ،وتشكيل مجلس أصحاب المصلحة الذي يتكون من ممثلين عن الحكومة ومن ممثلين عن الشركات والمجتمع المدني.بعد تكوبين مجلس أصحاب المصلحة يضع المجلس خطة عمل ثم تقريراًينشر للعلن وبعدها يتم قبول العضوية أو رفضها[٣].وفي عام ٢٠١٧ أعلنت الحكومة اللبنانية النية بالإنضمام إلى مبادرة الشفافية في مجال الصناعات الإستخراجيةوعند تشكيل أصحاب المصلحة يكون لبنان على طريق الإنضمام إلى المبادرة .وفي آذار ٢٠١٩ أصدرت وزارة الطاقة بياناً تحثّ فيه المجتمع المدني على اطلاق عملية الإنتخابات من أجل استكمال تشكيل "مجلس أصحاب المصلحة"سعيا لانجاز جميع الخطوات المطلوبة للانضمام للمبادرة. جدير بالذكر أن الحكومة اللبنانية تحاول تطبيق معايير المبادرة منذ البداية،عبر نشر القوانين والمراسيم المنظمة للقطاع ونشر عقود التلزيم التي وقعت عليها الدولة اللبنانية عام ٢٠١٨.

سادساً : دور المجتمع المدني .

لقد أصبح للمجتمع المدني دوره الفاعل على صعيد التأثير على السياسات العامة للدولة في المجالات المختلفة، من خلال تعبئة جهود قطاعات من المواطنين وحملها على المشاركة في الشأن العام، فو يراقب سلطة الدولة ويضغط باتجاه التغيير من خلال تبني توجهات وسيسات بديلة، إنّه يعمّق المساءلة والشفافية عبر نشر المعلومات والسماح بتداولها. لذا لا يجب أن ينحصر دور المجتمع المدني في المشاركة بالمناقشات العامة التي تخص قطاع الطاقة إنما يجدرإدخال ممثلين عنه إلى الهيئات الرقابية أو تلك المكلفة متابعة الأعمال أو المشاريع التي تخص الطاقة البترولية ، فيمكن على سبيل المثال لحظ وجود ممثلين للمجتمع المدني في مجالس إدارة الهيئات الناظمة، في مجالس الرقابة العلمية، كما في لجان المتابعة التقنيةللعمليات التي يمكن أن تؤثر على المجتمع والبيئة[٤]. ويمكن أن توفر الصحافة الحرة وجماعات المجتمع المدني ذات الإطلاع الواسع ضرورة لتحويل المعلومات المتاحة للجمهور إلى أداة مفيدة لتحقيق إدارة أفضل للموارد على أن تتوفر لدى هذه الجماعات

---

[٢]بابلو فالفيردي ،مدير في السكريتاريا الدولية،زار بيروت وافتتح حملة تعريف بالمبادرة وأهدافها.[١]

[٣]فراس أبو مصلح ،**"مبادرة الشفافية للصناعات الإستخراجية ":صنيعة الشركات**،جريدة الأخبار ،٢٠شباط٢٠١٥.

[٤]هلا أبي صالح، مقابلة لمهارات نيوز مع لوري هايتيان مديرة مكتب معهد حوكمة الموارد الطبيعية(IGRN)في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، ، ٢٠١٩/٤/٤.

[١]- ناصر حطيط،الجلسة الأولى ،**معالم أساسية للسياسة الوطنية لقطاع البترول** ،مؤتمر الصناعة البترولية، المركز الإستشاري للدراسات والتوثيق،مرجع سابق.

الشفافية اللازمة لأنها عنصر ضروري وأساسي في الشفافية إذ ثمة أبعاداً حقيقيةً في الوثائق التي تصدر عن الشركات لا يعرفها إلا المطلعون على بواطن الأمور[1].

المبحث الثاني : كيفية إدارة شركة البترول الوطنية

إن الشكل القانوني الذي ستتخذه شركة البترول الوطنية هو عبارة عن شركة مساهمة لبنانية، إذ تعتبر الشركات المساهمة أو المغفلة النموذج الأمثل لشركات الأموال حيث وصفها أحد الفقهاء بأنها أهم نظام دولي منشئ للعمل المشترك بين الشعوب المتحضرة وأفضل ثمرة قانونية للنظام الاقتصادي الحر الذي تمكن بفضلها من التوسع و الإنتشار داخل الدولة وخارجها[2].

ويمكن أن تمتلك الدولة ٥١% من أسهمها،وتطرح الأسهم المتبقية بنسبة ٤٩% للإكتتاب العام من قبل جميع اللبنانيين وقد أوجب قانون التجارة اللبناني في المادة ٧٨٠ على أن الشركة المغفلة التي يكون موضوعها استثمارمصلحة عامة لا بد أن يكون رأس مالها أسهماً رسمية لمساهمين لبنانيين. وبذلك يصبح لهؤلاء المساهمين بما فيهم سياسيين وموظفين عاديين مصلحة مباشرة في محاربة الفساد والحرص على المحاسبة والرقابة من أجل ضمان زيادة العائدات المالية للشركة.كذلك فإن الشركة ستتمتع بالشخصية الاعتبارية العامة مما يستتبع تمتعها بذمّة مالية مميزة عن الذّمة المالية للدولة، وكذلك امتلاكها لإدارة مستقلة تملك من خلالها الصلاحيات في اتخاذ كل ما يلزم من قرارات لتحقيق أهدافها . سندرس في المطلب الأول مجلس إدارة الشركة ، على أن نعالج في المطلب الثاني الرقابة على أعمال الشركة.

المطلب الأول : مجلس إدارة الشركة

تتمتع شركة البترول الوطنية كما أسلفنا عادة بالشخصية المعنوية وبالاستقلال المالي و الإداري،ويشرف على إدارتها مجلس الإدارة، وتمتلك الشركة مجموعة الوسائل التي تستخدمها في تحقيق أهدافها المرسومة،إضافة إلى أنها تخضع في ممارسة أعمالها وصلاحياتها إلى رقابة الدولة والأجهزة المختصة من أجل تقويمها إذا ما انحرفت عن تحقيق الأهداف المحدّدة.

---

[1]- مايكل روس ،**نقمة النفط : كيف تؤثر الثروة النفطية على نمو الأمم**،مرجع سابق، ص ٣٧١.
[2]-سعيد يوسف البستاني،**قانون الأعمال**،مكتبة الجامعة،كسارة،٢٠٠٣،ص٢٢٦.

الفقرة الأولى :تشكيل مجلس إدارة الشركة والتشكيلات المرتبطة بمركز الشركة

تهدف الشركة إلى الإستغلال الأفضل للثروة النفطية والغازية،في مجال استكشاف النفط والغاز في مجال استكشاف النفط والغاز وتأهيل وتطوير الحقول والإنتاج والتسويق،وكافة الأنشطة المرتبطة بها،إضافة إلى الإستثمار في الصناعة التحويلية النفطية والغازية على أسس متينة وإقتصادية،لضمان أعلى العوائد وأدنى التكاليف. وعموماً يتشكل مجلس إدارة الشركة من رئيس الشركة رئسياً ، نائب الرئيس وهو المدير التنفيذي للشركة، وكيل وزارة الطاقة ، خبراء إختصاصيون في إدارة القطاع النفطي ، فضلاً عن ممثلي الدولة في مجلس الإدارة .

يقوم رئيس مجلس الإدارة بوظيفة مدير عام فيعتبر رئيس السلطة التنفيذية في الشركة وقيادتها، بحيث يجمع بين أعباء الرئاسة وأعباء الإدارة، أي توجيه الحياة اليومية للشركة، بينما يراقب مجلس الإدارة نشاطه، كذلك يمثل الشركة أمام الغير وينفذ قرارات المجلس ومن مهامه الإشراف على رسم وتنفيذ سياسة الشركة وعملياتها، كذلك يقع ضمن اختصاصاته إعداد وعرض الموازنة التخطيطية وتنفيذها للمجلس قبل ثلاثة أشهر من ابتداء السنة المالية المعينة، صرف النفقات وتشغيل حسابات الشركة ضمن الحدود التي يقررها المجلس ،الاشراف والرقابة على موظفي الشركة وسير أعمالهم وانضباطهم، تقديم تقارير للمجلس في فترات دورية (شهرية وفصلية وسنوية) عن سير العمل في الشركة و الشركات المرتبطة بها ونشرها بانتظام على المواقع الألكترونية للشركة، إعداد الميزانية اليومية، وحسابات الأرباح والخسائر والتقرير السنوي عن نتائج أعمالها خلال السنة المالية المنقصية وعرضها على المجلس. إعداد خطط الاستخراج و التطوير السنوية و المستقبلية وعرضها على المجلس للمصادقة عليها .

أمّا التشكيلات المرتبطة بمركزالشركة فهي الدائرة القانونية، الدائرية الإدارية والمالية، دائرة التخطيط والإستثمار، الدائرة القانونية. وهذه التشكيلات عادة ما تكون موجودة في جميع هيكليات الشركات الوطنية. أمّا الدائرة التي نقترح إضافتها ونؤكد على ضرورة وجودها هي دائرة الموارد البشرية، فأين تكمن أهمية استحداث هذه الدائرة؟

تعرف إدارة الموارد البشرية بإنها الإدارة الخاصّة باستقطاب، واختيار، تطوير وتنظيم وإدارة وتقييم، ومكافأة أعضاء الشركة من الأفراد وجهات العمل وذلك لتحقيق الأهداف التنظيمية وأهداف الأفراد من خلال رضاهم عن العمل وتحسين جودته وزيادة فاعلية وإنتاج العاملين. تكمن أهمية الموارد البشرية في اختيار الكفاءات القادرة على تحقيق أهداف الشركة والتعريف بالشركة بشكل سليم، فضلاً عن الإحتفاظ بالأفراد الناجحين

في عملية الإختيار ممّا يعزّز استقرار الأيدي العاملة في الشركة. وهذا يحتم الوصول إلى موارد بشرية منتجة، مستقرة، وفعّالة.

الفقرة الثانية : مهام مجلس إدارة الشركة[1]

يتولى المجلس المهام التالية :

١- المصادقة على الحسابات الختامية للشركة ورفعا إلى جهات الرقابة لتدقيقها وعرضها على الحكومة للمصادقة .

٢- المصادقة على الموازنة السنوية ورفعها إلى مجلس الوزراء .

٣-المصادقة على خطط استخراج و التطوير السنوية و المستقبلية ومتابعة خطط تنفيذها .

٤-رسم ووضع الخطط الإدارية و المالية و التنظيمية و الفنية ... لتسيير نشاط الشركة مع الإهتمام بأسعارها الإجتماعية و الصحية و البيئية و البحوث وشؤون الأفراد وبما يحقق أهداف الشركة .

٥-إقتراح استراتيجيات وسياسات الاستكشاف والتطوير والإنتاج والتصديرو التصنيع وبرامج الاستثمار لتنمية وتطوير الصناعة النفطية .

٦-وضع برامج وسياسات لتطوير البنى التحتية الازمة لإدامة الإنتاج واستخدام التكنولوجيا وأنظمة العمل الحديثة واعتماد الأساليب التي تضمن تحسين وتطوير الإدارة بصفة مستمرة .

٧-وضع سياسات لتأهيل وتدريب وتطوير الكوادر اللبنانية .

٨-تطبيق سياسة الشفافية ومكافحة الفساد و الإدارة الرشيدة .

٩-وضع ضوابط حماية البيئة و العمل على إيقاف التلوث .

[1] تمّت صياغة مهام مجلس إدارة الشركة من خلال استعراض مهام مجالس الإدارة في الشركات البترولية والوطنية والدولية على السواء.

١٠-وضع آليات الإستعانة بالإستثماريين والخبراء والشركات الاستثمارية المتخصصة لتطوير أنظمة التقنية والفنية والمحاسبة والإدارية .

١١- مماسة يمنح الصلاحيات والحقوق المحولة للشركة بموجب التشريعات وبما يتفق مع السياسات النفطية للدولة .

المطلب الثاني : الرقابة على أعمال الشركة

تتطلب الحوكمة الرشيدة وجود رقابة فعالة على أعمال الشركة، لذلك فإن شركة البترول الوطنية في مقابل حيازتها على الشخصية المعنوية وتمتعها بالإستقلال الإداري والمالي، لا بد من أن تخضع لرقابة متعددة ولعل أهم مبررات وجود هذه الرقابة هو ضرورة وجود توازن بين استقلال شخصية الشركة عن شخصية الدولة وما يعنيه ذلك من حرية وتفرّد في التصرف واتخاذ القرارات العليا والتي يجب ألّا يشوبها أو يعترضها أي إختلال[١].وتتمثل طرق الرقابة على شركة البترول الوطنية في الرقابة السياسية والرقابة الادارية .

الفقرة الأولى : الرقابة السياسية على شركة البترول الوطنية

تتمثل الرقابة السياسية في أسلوبين رئيسيين .

أولاً :رقابة الرأي العام

تطبّق هذه الرقابةمن خلال رقابة جمهور الناخبين على ممثليهم في الأجهزة التشريعية التي تتولى فرض رقابتها السياسية على مؤسسات الدولة المختلفة، كما تتضمن هذه الرقابة أيضاً الإشراف الذي تباشره هيئات المجتمع المدني كما تشمل رقابة الصحافة الحرة على تصرفات قادة الشركات العامة وترشيد السلطات العامة إلى اهتمامات الرأي العام وملاحظاته المختلفة في شتى الموضوعات الإدارية والإقتصادية.

[١]-يوسف سعدالله الخوري،**مجموعة القانون الإداري(إدارة المرافق العامة والمؤسسات العامة وعقود الإمتياز)**،الطبعة الأولى،الجزء الثاني،المنشورات الحقوقيةصادر،عام١٩٩٩،ص١٠٧.

وعلى هذا الأساس فإن رقابة الشعب على شركته النفطية داخل الدولة تكون في كل ما تقوم به من أعمال وإجراءات، تبتغي الشركة من وراء ذلك تحقيق أهدافها المرسومة،حيث يكون للشعب بحث ومطابقة ما إذا كانت تلك الإجراءات والأعمال مطابقة لكافة التشريعات النافذة.على أن تتلازم هذه الرقابة مع العمل بمبدأ الشفافية، بما يؤمن للرأي العام الاطلاع على كافة الموضوعات المتعلقة بالإدارة .

ثانياً : رقابة السلطة التشريعية

ويطلق عليها الرقابة البرلمانية ويقصد بها تلك الرقابة التي يمارسها البرلمان على أعمال الإدارة،أي تنحصر هذه الرقابة في نطاق ضيق، إذ أنها تقتصرعلى رقابة السلطة التشريعية فقط، وينبع حق البرلمان في مباشرته للرقابة من كونه معبّراً عن إرادة الشعب صاحب الأموال العامة، أي انه الجهاز الطبيعي لممارسة هذه الرقابة بحكم وظيفته السياسية، وبحكم وصفها سلطة عامة من سلطات الدولة الثلاث التنفيذية والقضائية والتشريعية .

وللرقابة البرلمانية أهمية خاصة بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية،إذ إنّ السلطة التشريعية تتدخل في إصدار القوانين المتعلّقة بإنشاء هذه المؤسسات[1] ،ومنحها الشخصية المعنوية، وإعطاء المخصصات المالية اللازمة لها، ولا يقف عملها عند هذا الحد، بل تباشرعليها رقابة فاعلة من خلال مناقشة الحساب الختامي الذي تعرضه الحكومة على المجلس النيابي، في نهاية السنة المالية،وعن طريق هذا الحساب يتمكن البرلمان من اكتشاف ما قد وقعت فيه الأجهزة الإداريةالمختلفة بما في ذلك الشركات الإقتصاديةمن مخالفات إدارية ومالية، إذ يبين هذا الحساب أوجه الصرف المختلفة موزّعة على البنود المختلفة للميزانية[2].

الفقرة الثانية : الرقابة الإدارية على شركة البترول الوطنية

لا بد من أن تخضع الشركة الوطنية للعديد من الأجهزة الرقابية التي يمكن من خلالها ضبط أعمالها وتصرفاتها الإدارية و المالية بما ينسجم و التشريعات النافذة،فبالاضافةإلى الرقابة السياسية توجد رقابة إدارية داخلية أو خارجية التي عادةً ما تقوم بها الشركة لضبط تصرفاتها من خلال سعيها لتحصين مهمتها الأساسية

[1]-المجلس النيابي هو من ينشئ قانوناً شركة النفط الوطنية.
[2]- محمد سالم إمقيق ، **النظام القانوني للمؤسسة الوطنية للنفط** ، م. س، ص٢٠٧.

وهي تنفيذ سياسة المشرع، وتحقيق الصالح العام محاولةً بهذه الوسيلة إضفاء الشرعية على مجمل أعمالها وتصرفاتها حتى لا تتعرض تلك التصرفات للإلغاء.

والرقابة الإدارية قد تكون داخلية أو خارجية .

أولاً : الرقابة الداخلية

عرفت (committee of sponsoring organization COSO) الرقابة الداخلية أنّها جميع الوسائل والإجراءات التي تستخدمها الشركة لحماية أصولها ورفع الكفاءة الإنتاجية في الشركة وتحقيق الفاعلية. إنّ نظام الرقابة الداخلية أصبح جزءاً لا يتجزأ من عمل أي شركة فهو نظام شامل ويضم تحت مظلّته العديد من الأنظمة الرقابية الفرعية المهمة المتمثلة بالنظام الرقابي المحاسبي والمالي والإداري، وأصبحت الشركات ملزمة به إذا كانت تسعى لتحقيق الجودة والشفافية[1]. إن مجلس الإدارة في الشركة مسؤول عن وضع أنظمة الرقابة الداخلية، وعن ملراحعنها واختبارها بشكل منتظم للتأكد من فاعليتها واستمرارية جدواها في تحقيق أهدافها على أساس يومي. أمّا معايير هذه الرقابة فتتجلّى في الإشراف على الأداء لجميع العاملين في الشركة الإنجاز والدّقة في العمل لتحقيق الكفاءة والفعالية في الموارد المتاحة وخاصة الموارد البشرية بهدف تعظيم أهداف الشركة، توفير جميع المعلومات التي تتطلبها الرقابة.ويمكن أن تباشر هذه الرقابة عن طريق أعضاء يعتبرون ضمن الجهاز الإداري في الشركة وعادةً ما يخولون الاشتراك الفعلي في الادارة، وفي هذه الحالة تختلط عملية الرقابة بالإدارة وتعتبر هذه الرقابة ذاتية لأن المؤسسة تراقب نفسها بنفسها بمعرفة القادة الاداريين لها بحيث يخضع كل مستوى من المستويات الادارية لمراقبة المستوى الأعلى منه، وتهدف هذه الرقابة إلى ضمان تحقيق أهداف الشركة ومصلحتها وسبيلها في ذلك هواحترام التشريعات النافذة وكفالة تنفيذ القوانين على الشكل الصحيح .

ثانياً : الرقابة الخارجية

هي الرقابة التي تقوم بها الأجهزة الفنية المختصة لا علاقة لها بالجهاز الاداري للمؤسسة إلا من خلال متابعتها للإدارة وضماناً لحسن سيرها وتحقيها للأهداف المنشأة من أجلها خدمة للصالح العام ولتكون الرقابة فاعلة على الشركة الوطنية وتحصنها إدارياً ومالياً وتشريعياً بحيث لا تتحول إلى مركز استقطاب ونفوذ لمصالح

[1] محمد السامراني، **أثر نظام الرقابة الداخلية على جودة التقارير المالية**،جامعة الشرق الأوسط، أيار ٢٠١٦.

النخب السياسية بدلاً من الدفاع عن مصالح الدولة لا بد من اتخاذ ترتيبات تتولى تأسيس أجهزة رقابية كالمجلس الأعلى للبترول[1].تكون له آلية محددة لتشكيل أعضائه،ومهام مرتبطة بهذا المجلس.

تشكيل المجلس الأعلى للبترول ومهامه :يتولى المجلس الأعلى للبترول رسم السياسة العامة للثروة البترولية للمحافظة عليها وحسن استغلالها وتنمية الصناعات المرتبطة بها والمنبثقة عنها،بهدف ضمان الإستثمار الأمثل لهذه الثروة وتحقيق أكبر عائدٍ منها[2]،إنه يشرف على القطاع النفطي وهدفه تجنب بلوغ طرق مسدودة بين الشركة والحكومة، ويمكن أن يكون هذا المجلس برئاسة رئيس الجمهورية وعضوية كل من رئيس الوزراء ووزراء الطاقة مال والصناعة ومن مهام المجلس العتيد نذكر ما يلي :

١-يشكل المجلس إطاراً مناسباً للتنسيق وضمان عدم التعسف وتنازع الصلاحيات بين الجهات المعنية بإدارة قطاع البترول،وهي وزارة الطاقة والهيئة الناظمة،وشركة البترول الوطنية والصندوق السيادي .

٢-متابعة تنفيذ السياسات والتشريعات البترولية العامة التي تقررها السلطتين التشريعية وتتولى الإدارة الفعلية في قطاع البترول بشكل يحفظ المصلحة العلية للدولة بما في ذلك ضمان حسن سير وإدارة الصندوق السيادي بالتعاون مع مصرف لبنان .

٣-يشكّل المجلس مجتمعاً سلطة الوصايةالرسمية،على عمل شركة البترول الوطنية.وهولذلك يتسلم ميزانية الشركة السنوية ويحيلها إلى مجلس الوزراء للموافقة،وله الحق في ممارسة الرقابة المباشرةوغير المباشرة على أعمال الشركة،وعلى الأخص التأكد من حسن إدارتها لحصة الدولة من بترول الربح(profit oil).

٤-يعتبر المجلس بمثابة خلية عمل تقوم بنقاش وبلورة السياسات والبرامج المتعلقة بالمصالح البترولية العليا للدولة،وذلك قبل عرضها على مجلس الوزراء مجتمعاً للموافقة النهائية،بما في ذلك كيفية إدارة توزيع حصّة الدولة من بترول الربح بين الإستهلاك والتسويق الخارجي أو التصنيع[3].

في ختام هذا الفصل، نودّ التأكيد على أنّه أثبتت التجارب السابقة أهمية دور أدوات الحكم الرشيد المتّبعة لإدارة الموارد الطبيعية في تجنّب لعنة الموارد، بحيث تصبح حوكمة المصادر الطاقوية أكثر فاعلية ونجاعة في

---

[1]-شكلت العديد من الدول العربية البترولية المجلس الأعلى للبترول كالكويت والإمارات.

[2]-مرسوم إنشاء المجلس الأعلى للبترول،وزارة النفط،دولة الكويت،٢٦ أغسطس ١٩٧٤.

[3]- رضوان جمّول ، الجلسة الثالثة ، **دور شركات البترول الوطنية** ، المركز الإستشاري للدراسات والتوثيق، مرجع سابق.

التصور والتطبيق، عندما تسود ظروف المساءلة، والمساواة، والمشاركة، والشفافية. إنّ ما استعرضناه من آليات لإدارة شركة البترول الوطنية سواء من حيث آليات حوكمة الشركة، أو الجهاز المكلف بإدارتها، مع ضرورة تبني نظم الإدارة الحديثة وتطوراتها التي أصبحت جديرة بالعمل بها سيما فيما يتعلّق بالأخذ بعناصر الموارد البشرية في تحسين إدارة شركة البترول الوطنية. لعلّ هذه الرؤية العصرية في ادارة القطاع البترولي جديرة بأن تطبّق لإنجاح الصناعة البترولية والوصول إلى الإستفادة القصوى من عائداتها.

الفصل الثاني : النظام المالي المقترح لشركة البترول الوطنية

إن تحول لبنان إلى بلد منتج للموارد البترولية من شأنه أن يولّد تحديات جديدة على صعيد الإدارة المالية الكليّة. فالموارد الطبيعية هي بطبيعتها موارد غير متجددة وقابلة للنفاذ، ويطرح استغلالها مسائل الإستدامة والإنصاف بين الأجيال، إذ يتوجب تناسق توزيع الإستهلاك الحكومي على مدى سنوات لتجنب الحاجة إلى القيام بتكيّف مالي كبير لدى نضوب هذه الثروات[١].على صعيد شركة البترول الوطنية فإن ماليتها تعتبرضمان بقائها ونموها، إذ إن الإدارة المالية الجيدة هي ركن أساسي لنجاح شركة البترول الوطنية في مهامها فهي النشاط الذي يهتم بعملية حصول الشركة على الأموال وضمان استخدام هذه الأموال بكفاية وفعالية.الإدارة المالية تركز في عملها على الإيرادات والمصروفات المالية وتوفير السيولة المطلوبة وهي مهمة على جميع الأصعدة في شركات البترول كون إيرادات النفط بحاجة إلى إدارة مالية وعقلية اقتصادية وخبرة طويلة في الإدارة ومعظم شركات البترول هي شركات انتاجية إذ يمكن تمويلها تمويلاً ذاتياً من مواردها يكون فيها رأس المال المتداول يغطي مصرفاتها السنوية مع بقاء فائض مناسب لحلات الصرف و الطوارئ دون وجود خلل في خزينتها[٢].

إن تأسيس شركة بترول وطنية في لبنان يطرح بعض المحاذير التي لا تعني الإنكفاء عن تحقيق هذا المطلب الحيوي من أساسه بقدر ما تفرض على المعنيين دراسة الموضوع بكل جدٍ وإخلاص وصولاً إلى إيجاد الحلول الملائمة ترتبط بعض هذه المحاذير بالجانب المالي سيما أن الصناعة البترولية تتطلب استثمار رؤوس أموال طائلة لا بل إن ضمان تنافسية شركة البترول الوطنية تتطلب توظيفات دائمة ومكلفة جداً في تكنولوجيات جديدة لتطوير الحقول مقابل ذلك العجز الهائل لميزانية الدول، علاوةً على ذلك فإن الصناعة البترولية تحمل في طياتها الكثير من المخاطر وليس أقلّها احتمال الفشل أصلاً في التوصل إلى اكتشاف كميات تصلح للتسويق على

---

[١] ماريوز جارموزيك ونجلاء نخلة ، **تصميم إطار مالي لمنتج مرتقب للموارد النفطية ، ماهي خيارات لبنان؟** السادسة ، العدد ٥ ، ت: ٢٠١٤ ، ص ٣٤

[٢] شاكر عبد موسى الساعدي، **الادارة المالية في الشركات النفطية**، ٣٠ آب ٢٠١٣، موقع كتابات، https://kitabat.com

نطاق تجاري،بالإضافة إلى نوعية البترول المكتشف وتقلبات الأسعار التي من شأنها الإطاحة بالكثير من البرامج والخطط

إن الحرص على مسار المصداقية في العمل لا يكتفي فقط بطرح المثاليات في مواكبة التحضيرات لإطلاق أي مشروع، بل يفترض استعراض كل ما يعترض هذا المشروع من عوائق والعمل على تجاوزها بكل صدق وشفافية. لذلك سنعمل في هذا الفصل إلى البحث عن آليات مناسبة لتمويل شركة البترول الوطنية كمبحث أول ثم الإنتقال لاستعراض آلية استثمار العائدات المالية للشركة كمبحث ثاني .

المبحث الأول : تمويل شركة البترول الوطنية

يعد النفط من الموارد الاقتصادية التي لها أهمية كبيرة كونها مورداً ذا تأثير مباشر في إعادة بناء وصوغ هيكلية جديدة للإقتصاد،لامتلاكه المقومات التي يمكن أن تساعد على التطوير والنهوض به، إنه يمثل مصدراً مهماً من مصادر العائدات المالية والنقضية لمويل الموازنة العامة للبلد وتؤدي فوائضه دوراً مهماً في تطوير المستوى النموي وتحسين الآداء الاقتصادي لجميع قطاعاته الإنتاجية والخدماتية[١].

عند تأسيس شركة بترول وطنية لا بد من وضع سياسة مالية جديرة بالثقة تتضمن من خلالها نجاح شركة البترول الوطنية وحمايتها من المجازفات التي قد تهدر القيم التي تضعها الدولة في تأسيس الشركة وتطويرها، وانطلاقاً من هذا المبدأ فإنّ ما هو مطروح بديلة بالنسبة لشركة البترول الوطنية. وفي لبنان يقتصرالقانون على تأسيس شركة وطنية كصاحبة حق غير مشغلة [٢]تمنح حصة محدودة تتراوح بين ٥% إلى ١٠% في رخصة واحدة أو أكثر من الرخص الممنوحة للشركات المستثمرة والموزعة على بلوك معين أو أكثر ثم تتدرج بالمهم الموكلة إليها تبعاً لمراحل الصناعة البترولية ومجالات العمل فيها مع الأخذ بعين الاعتبار أن لكل مرحلة ومجال عمل تكلفته المالية والإمكانيات البشرية والخبرات الفنية الازمة ففي نهاية الأمر يحتاج التطوير لاعب وطني فاعل في قطاع النفط إلى مزيد من الوقت والمال .

---

[١] أيمن عمر، **النفط وتحولات جذرية في هيكلية الاقتصاد اللبناني**، جريدة النهار ، ١٤ ك ١ ٢٠١٨.

[٢] يوجد بحسب دفتر الشروط لتأهيل شركات البترول المشاركة في جولات التراخيص لاستكشاف وإنتاج البترول في المياه اللبنانية نوعين من الشركات صاحبة الحق : النوع الأول عبارة عن شركات مشغلة تتولى الإدارة المباشرة للعمليات الحقلية بما في ذلك التصميم الحفر والاستخراج وهي تمتلك أصولاً حول العالم لاتقل عن شركات مشغلة تتولى الإدارة المباشرة للعمليات العقلية بما في ذلك التصميم الحفر والاستخراج وهي تمتلك أصولاً حول العالم لاتقل عن ١٠ مليارات دولار وشركات غير مشغلة يقتصر دورها على المشاركة في لجنة إدارة التكتل النفطي.

تتعدد الاقترحات وسبل البحث عن طرق لتمويل شركة البترول الوطنية وهو ما سنعمد إلى دراسته في المطلب الأول على أن نستتبع هذه الدراسة بعرض آليات الرقابة المالية على شركة البترول الوطنية .

المطلب الأول : آلية تأمين التمويل الوطنية لشركة البترول

تتميز الصناعة النفطية ببعد مراحلها واختلاف المهمات وفقاً لطبيعة كل مرحلة ونظراً لأن شركة البترول الوطنية هي إحدى المؤسسات المرتبطة بهذه الصناعة فمن الطبيعي أن تختلف المهمات و التكلفة المالية للشركة وفقاً لطبيعة كل مرحلة من مراحل الصناعة البترولية .

الفقرة الأولى : تمويل شركة النفط الوطنية

سبق وأشرنا أن لكل مرحلة ومجال عمل تكلفية مالية . ففي المرحلة التمهيدية للصناعة النفطية تكون التكاليف محدودة نسبياً ومن أبرز هذه التكاليف نستعرض ما يلي :

– تمول حصة الشركة في إدارة المشروع . فيمنح الشركة الوطنية حصة في الرخصة المعطاة لشركة أجنبية والتي تتراوح بين ٥% و١٠% يفرض عليه مبدئياً المساهمة في تغطية جزء مناسب من تكاليف المشروع .

وفي الكثير من الحالات تتولى الشركة الأجنبية نفسها هذه التغطية تبعاً لمهارة المفاوضين الرسميين من قبل الدولة من جهة ولطبيعة المكمن البترولي موضوع الرخصة من جهة أُخرى . ففي نهاية الأمر تحمل مشاركة الشركة الوطنية بحصة محدودة من الرخصة الممنوحة للشركة الأجنبية صاحبة الحق امتيازات غير مباشرة للشركة الأجنبية نفسها . ووجود الدولة ممثلاً بالشركة الوطنية إلى جانب الشركة الأجنبية يساهم فعلياً في تقريب وجهات النظر وتذليل الكثير من العقبات التي قد تعيق عمل الشركة صاحبة الحق بما تجعل تواصل الشركة المذكورة مع مؤسسات الدولة المعنية ربما أسهل وأسرع .

–تغطية تكاليف التشغيل اليومية (رواتب،نثريات،مصاريف يومية وإيجارات ....) .

–تكاليف التدريب والتأهيل والسفر .

ونظراً لغياب العائدات البترولية في السنوات الأولى لعمل الشركة الوطنية،يصبح التمويل عبر الموازنة العامة للدولة بمثابة المصدر شبه الوحيد لتغطية التكاليف المذكورة أعلاه : وهذا هو أسهل أنواع التمويل وهنا يكون للدولة حق محاسبة الشركة كجزء لا يتجزء من الجهاز الحكومي وتتمكن من السيطرة على إنجازاتها ومسار تطورها ولكن أحياناً قد يفرض تمويل الشركة أعباء إضافية على خزينة الدولة قد نفوق قدرتها خاصةً إذا كانت الدولة تعاني من عجز كبير ومديونية مرتفعة .

فعادةً تتعهد الحكومة بتمويل الشركة مباشرةً في البداية وبعد ذلك بواسطة تحويل حصة المشاركة الوطنية (في عقود مشاركة الإنتاج وهي الصيغة التي اعتمدتها الدولة اللبنانية) إلى الشركة الوطنية لتستعملها في تطوير وزيادة قيمة الشركة [١]. كما أنه يمكن للحكومة استرجاع استثماراتها للشركة الوطنية عن طريق بيع حصصها إذا شاءت في وقتٍ مناسبٍ لاحقاً .

وعلى صعيد الواقع اللبناني، وفي ظل العجز القائم في الميزانية، وكي لا يتم تحميل خزين الدولة أعباء إضافية يمكن للدولة تخطي هذه الإشكالية عبر إيجاد مصادر مالية جديدة يمكن توفيرها على الشكل التالي :

-إلتزام الشركات الأجنبية صاحبة الحق نفسها بتحمل جزء من التكاليف المتصلة بحصة الشركة الوطنية.

-تخصيص عائدات مفروضة على أصحاب الرخص الممنوحة لمختلف البلوكات،مثل علاوات التوقيع (bonus) ورسوم السطح (surface tax) لتمويل نفقات الشركة الوطنية .

-عائدات بيع المعلومات الجيولوجية المتصلة بالمنطقة الإقتصادية الخالصة .

-فرض رسوم إضافية على الشركات صاحبة الرخص مخصص لعمليات وبرامج التدريب في الشركة الوطنية .

-السماح للشركة الوطنية بالقيام بأنشطة تجارية جانبية محدودة لتحصيل عائدات تساهم في تغطية جزء من نفقاتها .

أما في المراحل اللاحقة،ومع البدايات الأولى للإنتاج على نطاق تجاري فإن الشركة يفترض أن تصبح قادرة على تمويل نفقاتها بواسطة مواردها الذاتية من خلال عملها بدايةً في مجالات الأنشطة البترولية المتعلقة بالمجموعة الثانية لمجالات العمل [٢](downstream) بالتسويق والنقل والتخزين ومعالجة حصة الدولة من

[١] فاروق القاسم، **تعليقات وتوضيحات لتسيير الحوار في قطاع البترول: فلنتأكد من وجود النفط أولاً**، جريدة الأخبار، السبت ١٣كانون الثاني ٢٠١٨

[٢] تم تذكرها سابقاً عند التطرق للمحاذير المالية في تأسيس شركة البترول الوطنية في القسم الأول

بترول الربح وبذلك يقل اعتماد الشركة الوطنية على الموازنة العامة للدولة بل أنها قد تصبح أحد مصادر تمويل هذه الموازنة .

وحتى في هذه المرحلة تتعدد المصادر التي يمكن من خلالها تمويل الشركة الوطنية حيث تستطيع الدولة تمكينها من الإستدانة عبر إصدار مدروس للسندات في السوق الدولية، وبخاصة مع ظهور نتائج الإستكشاف ويتأكد وجود البترول بكميات تجارية. ومن البديهي أنه كلما كانت مخذونات المكمن المستكشف واعدة ومجدية كلما كانت عملية الإصدار سهلة .

كذلك قد تعتمد الدولة لتمويل الشركة الوطنية وزيادة رأس مالها على الإستدانة من القطاع الأهلي عبر إصدار مزيد من الأسهم في السوق المالية .

تعتبر هذه المصادر الأخيرة للتمويل ضرورية لتمكين الشركة من تنفيذ برامج أكثر طموحاً لتطوير المكاسب البترولية،لاسيما مع دخول الشركة عملية الإنتاج والتطوير (أي upstream) وربما بالشركة مع شركات بترولية أُخرى حيث تصبح الشركة البترولية في هذه المرحلة المتقدمة أكثر قدرة بالإعتماد على نفسها ليس لتمويل نشاطاتها وحسب بل لتمويل خزينة الدولة أيضاً.

في مقابل هذه الإستثمارات تتوقع الدولة دائماً تحقيق إنجازاتها مباشرةً من خلال إنشاء الشركة كأن تحقق الشركة نمواً مباشاً في قيمتها السوقية إذا كانت شركة مساهمة،لتحقيق إنجازات إجتماعية أو مؤسساتية تساهم في تعزيز حسن الإدارة ،كذلك تساهم الشركة في تنفيذ خطط واستراتيجيات الحكومة بحيث تساهم في تطوير الإقتصاد الوطني [1].

الفقرة الثانية : السياسات المالية المساندة لشركة البترول الوطنية

في معظم بلدان أوبك ساهمت شركات النفط الوطنية في بناء المطارات وأنظمة الإتصال و الطرقات والنوادي الإجتماعية والمستشفيات وغيرها وأصبحت أدوات للخزينة العامة وشكلت المداخيل التي كانت تؤمنها لها الصادرات ضمانة إضافية للدين العام كما دعمت ميزان المدفوعات وشجعت قيام مشاريع مرتبطة بالبنى التحتية ووظفت مواطنين ودربتهم بالإضافة إلى ذلك كانت أدوات السياسة الخارجية،فمع الوقت باتت الدولة تعتمد

[1] فاروق القاسم، ، **تعليقات وتوضيحات لتسيير الحوار في قطاع البترول: فلنتأكد من وجود النفط أولاً**، مرجع سابق .

عليها وأصبحت شركات البترول الوطنية دولة ضمن دولة [1]، وخرج البعض منها ضمن سيطرة الحكومة التي أعاقها الفارق المتنامي في المعرفة القائم بينها وبين شركة النفط الوطنية حمل هذا التوسع في المهمات قدرات هذه الشركات على الإنشغال بمسائل سياسية حساسة فابتعدوا عن أولويات إدارة صناعة النفط والغاز . وبالطبع فقد أصبحت إدارة هذه المهمة الوطنية الموسعة مكلفة كثيراً على الصعيد المالي بالنسبة إلى هذه الشركات .

لذلك كانت الهاجس دائماً العثور على التوازن الملائم بين المهام التجارية والوطنية لشركات النفط الوطنية الذي ينطلق من أساس أن الدولة هي القادرة على إعداد وإدارة صحته وإنشاء بنى تحتية وتوفير الخدمات الأساسية للمجتمع .

بناءً على ذلك ظهرت إتجاهات جديدة تمثلت في تحولات واضحة في الدور الوطني لشركات النفط الوطنية حيث لم تعد معظم الدول تطلب من هذه الشركات الإستثمار في برامج صحته أو بنى تحتية فالدولة هي المسؤولة عن تأمين رفاهية المواطنين، بل أصبحت هذه الشركات مدعوة لتكون قوة محركة للنمو الإقتصادي بحيث يتم البحث عن استراتيجيات متطورة أكثر فأكثر لتحفيز التنوع الإقتصادي .

يكمن الهدف الأساسي في اتباع سياسات تضمن أعلى مستوى ممكن لإنتاجية الشركة الوطنية وتنافسيتها عبر التقيد بجملة من المبادئ الأساسية منها :

– تجنب تحويل شركة البترول الوطنية إلى أداة أساسية لتطبيق سياسة الدعم الإجتماعي الحكومية، بما في ذلك إلزام شركة البترول الوطنية بيع المشتقات النفطية محلياً بأسعار مدعومة تقل عن أسعار السوق، إذ أن هذه السياسة قد تؤدي في مكان ما إلى استنزاف ميزانية الشركة الوطنية والحد من حوافز تحقيق الأرباح لديها من جهة، فضلاً عن صرف إنتباه الشركة عن التركيز على مهامها التجارية الرئيسية نحو اهتمامات إجتماعية تقلل من تنافسيتها من جهة أُخرى كذلك لا يمكن تكليف الشركة الوطنية القيام بأية مهام خارج مهامها التجارية المنصوص عنها قي قانون إنشائها .

مع ذلك،ليس الإنفاق على جهة وطنية بحد ذاته هو الذي يجعل شركة النفط الوطنية غير فعالة بل الأعمال التنظيمية غير البارعة التي ترافق إنجاز مهامها (سواء كانت ذات طبيعة تجارية أو وطنية) لا تكون شركة

[1] فاليري مارسيل، **عمالقة النفط شركات الوطنية في الشرق النفط الأوسط**، مرجع سابق، ص ١١٨

البترول الوطنية غير فعالة إذا أنفقت المال على برامج وطنية وفقاً لتوجيهات الحكومة بل تكون غير فعالة[1] إذا أنفقت المال بشكل إعتباطي دون توجيه استراتيجي أو دون اهتمام تحديد مدى نجاح الإنفاق .

– قد تتطلب المراحل الأولى من عمل الشركة على الأرجح نوعاً من الحماية والإمتيازات لتمكينها من تكوين موجوداتها وبناء قدراتها التنافسية وتقليص فجوة المعلومات والخبرات بينها وبين بقية الشركات الأخرى صاحبة الحق . إلا أن هذه الحماية ينبغي أن تكون مؤقتة ومشروطة بمدى تقدم الشركة والتزامها لتحقيق الأهداف وأغراض السياسات البترولية الرسمية ومن أبرز هذه الإمتيازات :

–فرض معاملة تفضيلية لمصلحة الشركة الوطنية في العلاقة مع المشغلين الأجانب دون المس بطبيعة الحال بالحوافز الضرورية لجذب الإستثمارات الخارجية المباشرة في مجال البترول .

–العمل في مراحل متقدمة من الأنشطة البترولية على فرض حد أدنى إلزامي من مشاركة الشركة الوطنية في العمليات التي تقوم بها الشركات الأجنبية أو الإحتفاظ لهذه الشركة بحصة ثابتة من إجمالي الرخص .

المطلب الثاني : الرقابة المالية على شركة البترول الوطنية

لا تقل الرقابة المالية أهمية عن الرقابة الإدارية . ويشمل ذلك الرقابة على تكاليف العمليات وعلى الإستثمارات وعلى المركز المالي للتأكد من قدرة الشركة على الوفاء بالتزاماتها ومقارنة الوضع الفعلي بالموازنة المرسومة كذلك الرقابة على مدى إستخدام الإعتمادات المالية إستخداماً إقتصادياً مثمراً وذلك بمراقبة الأرباح والخسائر .

تعرف الرقابة المالية بأنها الإشراف والفحص والمراجعة من جانب جهة لها هذا الحق للتعرف على كيفية سير العمل داخل الشركة وللتأكد من حسن إستخدام الأموال العامة في الأغراض المخصصة لها،ومن أن الموارد تحصل طبقاً للقوانين واللوائح والقوانين المعمول بها . والتأكد من مدى تحقيق المشروع لأهدافه بكفائة بغرض المحافظة على الأموال العامة والتأكد من سلامة تحديد نتائج الأعمال والمراكز المالية وتحسين معدلات الآداء

[1] هناك العديد من المقالات التي تناولت تأثير التكاليف المرتبطة بالانفاق في المناطق على عمل الشركات الوطنية وإسهام الشركة النفطية في المهمة الوطنية كالمقالات المتنوعة في série e conomique de l’energie: économie et societe منها مقال "مستقبل الشركات الوطنية في الدول المصدرة للمنتجات الهيدروكربونية ، EN٦ ، العدد ٦ ، أيلول ١٩٩٤.

والكشف عن المخالفات والإنحرافات وبحث الأسباب التي أدت إلى حدوثها مع إقتراح وسائل علاجها لتفادي تكرارها مستقبلاً [١].

ووفقاً لميشال أرمسترونج[٢] فإن مبادئ الرقابة المالية خمسة هي : تخفيف ما يجب تحقيقه،قياس ما تم تحقيقه،مقارنة الإنجازات الفعلية مع الخطة،إتخاذ إجراء لتصحيح الإنحرافات عن الخطة ،نتائج التغذية الراجعة لتعديل الخطة عند الحاجة .

والرقابة قد تكون داخلية نابعة من إحدى الأجهزة في الشركة الوطنية أو خارجية تمارسها الدولة غير جهات تكلفها في إنجاز هذه المهمة . سنتناول في الفقرة الأولى أهداف الرقابة المالية على أن تعالج آليات هذه الرقابة في الفقرة الثانية .

الفقرة الأولى : أهداف الرقابة المالية

يفترض بالدولة طبيعياً الاهتمام بالتوجيه الجيد للمداخل التي تركت في عهدة شركة النفط الوطنية وكذلك يقع على عاتق شركة النفط الوطنية أن تكون قادررة على تكريس احتياطياتها والاستثمار ضمن إطار مالي وفقاً لمخطط توافق عليه الحكومة ويسمح بالتزامات بعيدة الأمل مرتبطة باتفاق رأس المال في استثمارات منتجة وأن تكون هذه الالتزامات متوازنة بقدر توازن التزامات شركات القطاع الخاص المماثلة في الحجم والربحية .

تحدد العلاقات المالية القائمة بين الدولة وشركة النفط الوطنية عادةً نصيب الدولة من الاستثمارات النفطية كذلك نصيب الشركة عبر أنظمة إقتطاع الجعالة[٣] والضريبة والحصة من الأرباح(فمثلاً بالنسبة لشركة سعودي أرامكو تحصل الحكومة على الجعالات والحصص التي تقدر نسبتها ٩٣% من أرباح سعودي أرامكو تقريباً . أما الشركة الوطنية فتحتفظ بحوالي ٧% من أرباحها،كذلك الأمر بالنسبة لشركة البترول الكويتية حيث تحصل الحكومة على عائدات من مبيعات النفط الخام وتقتطع بنسبة ١٠% على الفور لصندوق المدخرات المخصص لأجيال المستقبل وتتراوح حصة الحكومة من العائدات بين ٨٠و٩٠% أما الشركة الوطنية تشتري النفط الخام

[١] ساجدة حرارة، **أثر كفاءة وفعّالية الرقابة المالية على ترشيدالانفاق**، رسالة ماجستير، إشراف الدكتور اسماعيل أحمرو ، جامعة الشرق الاوسط، كلية إدارة الأعمال ، آب ٢٠١٦ ، ص٨

[٢] كاتب بريطاني من أشهر كتبه الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

[٣] الجعالة هي الإلتزام بدفع تعويض عن عمل معين.

والغاز من الحكومة ويحصم من قيمتها تكاليف المعالجة ويخصص نسبة ١٠% منها للمدخرات الثانوية كضمانة لمتطلبات المستقبل)[١] .

بعد تحديد المداخيل يفترض بالدولة طبيعياً الإهتمام بالتوجيه الجيد للمداخيل التي تركت في عهدة شركة النفط الوطنية على أن الأنظمة المالية الفضلى تعمد إلى رفع مستوى الإرادات للدولة إلى حدها الأقصى وتوضيح تكاليف النشاطات التي تقوم بها شركة البترول الوطنية حالياً بإتمام اعتماداتها المالية من خلال استثمارات مستقلة ودولية بصفة خاصة (مثال شركة البترول الكويتية وسونا تراك الجزائرية) .

تتلازم الرقابة المالية عملياً مع أعمال تدوين الحسابات الداخلية الفعالة والواضحة وهي عنصر إضافي بالغ الأهمية لتوجيه مالي جيد لشركات البترول الوطنية . إذ إن الشفافية تعتبر أكثر فأكثر وسيلة لجعل التوجيه المالي لقطاع البترول أقرب ما يكون إلى الكمال،وتشير الدراسات إلى أن تدوين الحسابات الصارم يحرز تقدماً كبيراً في مسار تطور شركات البترول الوطنية : سوناتراك تقدم تقريراً سنوياً علنياً يتضمن انخفاض التكاليف والتحويلات ومع أن هذا القرير يتضمن بيانات إجمالية ولكنه اعتبر تحسناً كبيراً للمعايير الجزائرية الصادقة المعينية لتدوبن الحسابات ولا يختلف هذا النوع من التقارير عن تقارير شركات النفط الخاصة وحسب الشركة إن هذا الأمر خفض تكلفة الاقتراض من أسواق رأس المال الدولية كذلك له أثر إيجابي على لدخول إلى منظمة التجارة العالمية[٢]

وتنحصر أهداف الرقابة المالية فيما يلي :

-التحقق من أن جميع الإيرادات في شركة البترول الوطنية قد وصلت وأدخلت في ذمتها وفقاً للقوانين

-التحقق من أن النفقات في الشركة قد تمت وفقاً لما هو مقرر لها وحسب استخدام الأموال العامة في الأغراض المخصصة لها .

-الكشف عن أية أخطاء أو إنحرافات أو مخالفات تحدث داخل الشركة وتحليلها ودراسة أسبابها وتوجيه الشركة إلى الحلول المناسبة لعلاجها وتصحيحها وتحقيق الأهداف العامة وللشركة بأعلى درجة من الكفائة والإقتصاد .

-التأكد من أن القيود والسجلات والبيانات والتقارير المالية ممسوكة ومعدة بالطريقة الصحيحة التي تحددها الأنظمة .

-متابعة تنفيذ الخطط الموضوعة وتقييم الآداء في الوحدات .

---

[١] فاليري مارسيل، **عمالقة النفط شركات الوطنية في الشرق النفط الأوسط،** مرجع سابق، ص ١٨٠.

[٢] فاليري مارسيل، **عمالقة النفط** ، مرجع سابق، ص١٩٢

الفقرة الثانية : آليات الرقابة المالية على شركات النفط الوطنية .

يحتاج لبنان إلى وضع أسس للرقابة المالية مبنية على تركيبات مؤسسية قوية ضمن إطار قائم على قواعد وضوابط محددة تعزز الإنضباط المالي المنشود[1]. تتنوع أساليب الرقابة على شركة البترول الوطنية بين الرقابة الداخلية التي تكون جزءاً من هيكلية الشركة، أو الرقابة الخارجية التي تمارسها جهات من خارج الشركة.

بالنسبة للرقابة الداخلية فإنّهيدخل ضمن أجهزتها في الشركة النظام الرقابي المحاسبي والمالي، وأصبحت الشركات ملزمة به إذا كانت تسعى لجودة وشفافية في تقاريرها المالية للتأكّد من صحّة ودقة البيانات المحاسبية، وتضمن هذه الرقابة حماية حقوق المساهمين ومعاملتهم بصورة متساوية، فضلا عن الشفافية والإفصاح الدقيق عن كل ما يتعلق بالوضع المالي للشركة.

أما الرقابة الخارجية فتتحقق بواسطة آليات عدة نذكر منها على سبيل البيان لا الحصر ما يلي :

-خضوع الميزانية السنوية للشركة الوطنية للتصديق من قبل السلطة التشريعية، وذلك بعدموافقة مجلس الوزراء عليها.

-عدم السماح للشركة الوطنية نإيداع عائداتها في أية بنوك محلية أو خارجية، وإنما في حساب خاص لدى مصرف لبنان (في حال عدم وجود الصندوق السيادي في حينه)، بحيث تقوم الشركة بتحريك وإجراء مدفوعاتها وتحويلاتها المحلية والخارجية حصراً عبر هذا الحساب بحرية تامة إنما ضمن الميزانية المصادق عليها من مجلس النواب، وعلى أن يبقى هذا الحساب وما يجري عبره من عمليات خاضعاً لرقابة مصرف لبنان أو أي جهة ترتأيها الدولة .

-تقوم الحكومة ممثلةً بالمجلس الأعلى للبترول بتكليف مكاتب تدقيق محاسبية دولية مختصة ومحايدة للتدقيق دورياً بالحساب المذكور أعلاه في سبيل التأكد من صحة العمليات المالية للشركة . ولا ينبغي أن تكون لهذه المكاتب أية علاقة بتلك التي قد تكلفها الجمعية العمومية للمساهمين للتدقيق في دفاتر الشركة.

المبحث الثاني : طرق استثمار العائدات المالية للشركة

[1] ماريوزجارموزيك ونجلاء نخلة، **تصميم إطار مالي لمنتج مرتقب للموارد النفطية : ماهي خيارات لبنان**، مرجع سابق، ص ٤٧

مما لا شك فيه بأن النفط بات اليوم يتحكم بمصير البشر، لا بل بمصير العالم كله، وإنّ الإيرادات التي توفرها هذه الموارد الطبيعية للدولة المنتجة من شأنها أن تؤثر تأثيراً كبيراً على اقتصاد البلد ومصير المجتمع، وهذه الإيرادات التي تستفيد منها الدولة هي من الأموال العامة فهي بالتالي ملك الشعب. من هنا يتوجب على الدولة ادارة هذه العائدات واستثمارها بطريقة صحيحة خاصة أن عائدات الثروة النفطية ستنضب يوماً ما.مع الإشارة أن الصناعة البترولية بطبيعتها الدائمة التطور بتنوع أنشتطها وتأثيرها الوطني و العالمي وامتداد هذا التأثير إلى مختلف الحقول كالسياسة الجيو- استراتيجية أو الاقصادية أو البيئية وغيرها من المجالات تستند على ركائز للنهوض بها في أي بلد منتج لهذه الثروة الهيدروكربونية. تتجلى تلك الركائز بعد إرساء منظومة إدارة فعالة لقطاع البترول بإنشاءالشركة الوطنية للبترول وتأسيس الصندوق السيادي للواردات البترولية .

يتوجب على الدولة أن تضع خططاً للمستقبل ومشاريع مستدامة عبر إنشاء صناديق سيادية لإيداع عائدات النفط فيها، وهي صناديق استثمارية، بهدف تدارك الأزمات المالية الطارئة، أو إيجاد طاقة بديلة عن النفط، أو استعمالها في عمليات التنمية المستدامة التي تؤدي الى ازدهار المجتمع دون الإتكال على الإيرادات النفطية الآيلة إلى الزوال.

وفي لبنان نص قانون الموارد البترولية ٢٠١٠/١٣٢ [١]في مادته الثالثة على إنشاء صندوق سيادي إلا أنه لم يذكر التفاصيل تاركاً الأمر لقوانين لاحقة ومراسيم تطبيقية.

يمكن تعريف الصندوق السيادي بأنه عبارة عن صندوق استثمار حكومي مكون من أصول مالية من أسهم وسندات وغيرها من الأدوات المالية،أو هي صناديق أو ترتيبات استثمار عامة مملوكة للحكومة أو مراقبة من قبلها مهمتها الإتفاظ بالأصول السيادية وإدارتها في الأجلين المتوسط والطويل المدى لتحقيق أهداف اقتصادية ومالية[٢] .

تنشأ صناديق الثروة السيادية في العادة معتمدة على فوائض ميزان المدفوعات، أو عمليات الصرف الأجنبي أو عوائد عمليات الخصخصة أو فوائض المالية العامة، أو عائدات صادرات السلع أو الموارد الطبيعية وتطبق تلك الصناديق اسراتيجيات استثمار تشمل على استثمارات في أصول مالية أجنبية[٣]، أمّا الأصول المستبعدة من صناديق الثروة السيادية فهي تتضمّن احتيطات النقد الأجنبي أو أصول المؤسسات المملوكة للدولة بمفهومها التقليدي، أو

---

[١] قانون الموارد البترولية في المياهالبحرية ٢٠١٠/١٣٢، مرجع سابق

[٢] تعرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية صناديق الثروة السيادية بأنها وسائط استثمارمملوكة للحكومة يتم تمويلها من موجودات الصرف الاجنبي.

[٣] مي حمود وحسين العزي ، **بترول لبنان في المياه البحرية**، المنشورات الحقوقية صادرة بيروت ٢٠١٩، ص ٢٧٣

صناديق تقاعد موظفي الحكومة، أو الأصول التي تدار لصالح الأفراد. وعموماً ترتكز الصناديق السيادية على أربعة عناصر هي: الأهداف، إستراتيجية الإستثمار، التقارير، والحوكمة.[١]

أمّا أسباب إنشاء هذه الصناديق فهي لتدرك النضوب الطبيعي للموارد الطبيعية، والتحسّب لمواجهة الإنعكاسات السلبية للتدفقات المالية الناتجة عن الثروات الطبيعية، ممّا يفرض إنشاء هذه الصناديق لإدخار الفائض المالي أو استثماره خارجياً للحفاظ على استقرار النشاط الإقتصادي وحماية الصناعة أيضاً. فما أهمية إنشاء صندوق سيادي في لبنان هذا ما سنحاول الإجابة عنه في المطلب الأول، على أن نتناول في المطلب الثاني حوكمة الصندوق السيادي.

المطلب الأول :إنشاء الصندوق السيادي في لبنان

نصّت المادة الثالثة من قانون الموارد البترولية ٢٠١٠/١٣٢ [٢] في فقرتها الثانية على : "*تودع العائدات المحصّلة من قبل الدولة الناتجة عن الأنشطة البترولية أو الحقوق البترولية في صندوق سيادي* "

أمّا الفقرة الثالثة فنصت على : "*يحدّد نظام الصندوق ونظام إدارته الخاصّة، ووجهة استثمار وتوظيف واستعمال العائدات بموجب قانون خاص بالإستناد إلى مبادئ وأسس واضحة وشفّافة للتوظيف والإستعمال، تحتفظ من خلالها الدولة برأس المال وبجزء من عائداته بمثابة صندوق استثماري للأجيال المقبلة، وتصرف الجزء الآخر وفقاً لمعايير تضمن حقوق الدولة من جهة، بما يجنّب الإقتصاد أيّة انعكاسات سلبية محتملة على المدى القصير والطويل*" .

يعمل لبنان على استكمال المنظومة التشريعية البترولية عبر انجاز اقتراح قانون إنشاء الصندوق السيادي اللبناني الذي قدمته كتلة التمية والتحرير في أيلول ٢٠١٧ ، وحتى كتابة هذه السطور لا يزال الإقتراح على طاولة البحث من مختلف الكتل والأحزاب السياسية الممثلة في الندوة البرلمانية، على أمل أن يتمّ إقراره بروح وطنية عالية لتكتمل هذه المنظومة. تضمّن الإقتراح نقاط عدّة تتمثل بعرض الشكل القانوني للصندوق، وأهدافه، فضلا عن قواعد الإيداع وحوكمته. لذا وانطلاقاً ممّا تقدّم سنتناول أهمية إنشاء الصندوق السيادي في لبنان في الفقرة الأولى على أن نبحث في الفقرة الثانية الضمانات الكفيلة بنجاح عمله.

---

[١] الموقع الرسمي لهيئة إدارة قطاع البترول.
[٢] قانون المواد البترولية في المياه البحرية ٢٠١٠/١٣٢، مرجع سابق

الفقرة الأولى: أهميّة إنشاء الصندوق السيادي في لبنان

يدخل إنشاء صندوق للثروة السيادية في لبنان ضمن إطار سياسات مالية سليمة بهدف ضمان الإدارة الجيدة للثروة البترولية،[1] وهو يقع في صلب الإدارة الحكيمة لها، وذلك يتطلب فصل إيرادات الأنشطة البترولية عن الصرف الجاري في الموازنة ممّا يساهم في تطور وازدهار الإقتصاد[2]فضلاً عن أنّ الموازنات العادية توضع على أساس سنوي، بينما الصناديق السيادية يمكن أن تستعمل بهذه الصفة لسنوات عديدة.كذلك يمكن للصناديق أن تخصّص لإنفاق الإيرادات من أجل غاية مخصوصة، وأن تحفظ رصيداً معيناً من الإيرادات المالية بمنأى عن التدخلات السياسية[3].

لقد عرفت المادة الرابعة من القانون المقترح الصندوق السيادي[4] بأنّه: " *مؤسسة عامة ذات طابع خاص تدعى الصندوق السيادي اللبناني تتمتع بالشخصية المعنوية وبالإستقلالين المالي والإداري. يرتبط الصندوق مباشرة بوزير المالية الذي يمارس سلطة الوصاية ويخضع هذا الصندوق للنصوص الواردة في هذا القانون ومراسيمه التنظيمية الصادرة تطبيقاً لأحكامه*".

– أمّا أهداف هذه الصناديق تكون عادة لتحقيق الإستقرار عبر التصدي لتقلبات أسعار السلع ولدعم الإقتصاد، كما تعتبر كمدخرات للأجيال القادمة، كذلك قد تهدف لتمويل المعاشات التقاعدية وإيجاد التنويع الاقتصادي،وذلك بدعم مختلف القطاعات الاقتصادية فضلاً عن تحقيق التطور والتقدم بواسطة حسن إدارة الموارد الطبيعية.إنّ هذه الأهداف حرص المشرع على الإلتزام بها من خلال ما ورد في المادة الخامسة من القانون المقترح حيث نصت على ما يلي: " *ينشأ الصندوق لإدارة الأموال المحصّلة من قبل الدولة من واردات الأنشطة البترولية أو أي موارد طبيعية أخرى وفقاً لإستراتيجية عامة معدّة من قبل وزير المالية وموافق عليها من مجلسي الوزراء والنواب. توضع جميع واردات الدولة من الأنشطة البترولية في الصندوق بهدف إدارتها بطريقة مسؤولة وشفافة وخاضعة للمساءلة ومستدامة للأجيال القادمة*".

---

[1] ماريوز جاموزيك ونجلاء نخلة ، **تصميم إطار مالي منتج مرتقب للموارد النفطية** : ماهي خيارات لبنان، مرجع سابق ،

[2] علي حسن خليل ، ورشة عمل بعنوان : **الصندوق السيادي : بين المبادئ الأساسية والتجارب الدولية**، مجلس النواب اللبناني ، ١٩ ت ٢٠١٧

[3] تقرير حفل اقتراح الصندوق السيادي ، المبادرة اللبنانية للنفط والغاز ٢٠٠١ ، ٢٠ ك ٢٠١٧

[4] اقتراح قانون قدم من قبل كتلة التنمية والتحرير في أيلول ٢٠١٨.

أمّا بالنسبة لقواعد الإيداع فقد تناولت المادة ١١ من الإقتراح قواعد إيداع الواردات في الصندوق حيث نصت على وجود محفظتين تودع فيهما الإيرادات التي تقسّم على كل محفظة، استناداً لوظيفتها والغاية من إنشائها على النحو التالي:

محفظة الإدخار تودع فيها: واردات الدولة من الأنشطة البترولية باستثناء العائدات الضريبية أما محفظة التنمية فتودع فيها العائدات الضريبية بهدف حفظها واستثمارها.

الفقرة الثانية: الضمانات الكفيلة بنجاح عمل الصندوق السيادي

إن الموارد البترولية هي ملكية عامة ويجب استثمارها لأجل خدمة اللبنانيين ومستقبلهم، ولا بدّ من أن يدار الصندوق بطريقة فعّالة، وإلا سيؤدي النظام المالي الهش إلى تقويض أي صندوق، وقد يستخدم السياسيون الصندوق هذا لسوء إدارة الموازنة وتفادي الإصلاحات الضرورية.علاوة على ذلك لبنان له تاريخ قاتم في إدارة ماليته العامة فلم يعد موازنة منذ العام ٢٠٠٥ إلى أن أجبر السياسيون على وضع موزانة عام ٢٠١٩ نتيجة لضغط الوضع الإقتصادي ووضع لبنان المالي على الصعيد الدولي[١]، إضافة إلى ضعف المؤسسات المسؤولة عن الموازنة وغياب التدقيق والشفافية، وتفشي الفساد خاصة أن سجل لبنان أسود في إدارة الصناديق على سبيل المثال: صندوق المهجرين الذي وصم بتهمة الفساد، وليس آخر هذه المحاذير أن الموارد المالية في لبنان دائماً تدعو إلى الخلافات بين السياسيين.

ولأنّه من حق الشعب اللبناني المالك النهائي للموارد الطبيعية على أرضه، أن يطمئن إلى الثوابت التي على أساسها ستدار هذه الأموال، وحتى يكون الصنوق السيادي مؤسسة محترفة ومتخصصة، لا بد من الإلتزام بهذه المبادئ التي تعتبر ضمانات كفيلة بنجاح عمله:

*ادخار القسم الأكبر من الواردات المالية البترولية، وأن يكون الإنفاق الجزئي مشروطاً بسلوك اقتصادي حكيم في مجالات منتجة[٢].

[١] تم إقرار الموازنة في أيار ٢٠١٩ في مجلس الوزراء ثم أحيلت إلى مجلس النواب لدراستها وإقرارها.
[١] طلال سلمان ، **الصندوق السيادي الآن : كي يكون البترول نعمة لا نقمة**، جريدة الأخبار، ملحق رأس المال، الاثنين ٣ أيلول ٢٠١٨

*وضع أهداف واسترتيجيات استثمار محدّدة وواضحة، إضافة إلى قواعد مالية ترعى استخدام أموال الصندوق.

*إرساء آلية حكم ملائمة تحدّد بوضوح دور الحكومة والهيئات الحاكمة ومديري الصندوق.[١]

*ضرورة الإتسام بالشفافية والمساءلة، خاصّة أن السياسة النقدية في لبنان تبقى طيّ الكتمان بآلياتها ونتائجها، وهي محل تساؤل لدى المراقبين لجهة الأسباب والنتائج الفعليّة والخيارات البديلة، لذلك على الصندوق أن يعلن بانتظام حجم أمواله ومعدل العائد وموقع الستثمار فضلاً عن محتوى العملات لديه، وان يتكامل الهيكل الإداري الداخلي مع النموذج الرقابي المفروض على الصندوق، فيدير الصندوق مجلس إدارة يدير عملياته، تحت إشراف مجلس تنفيذي يقوم بتحديد مهمات وحدود صلاحيات مجلس الإدارة ويضع المبادئ المحددة لكيفية إدارة المخاطر.على أن تكون مجمل عملياته خاضعة للرقابة والمساءلة[٢].

المطلب الثاني: حوكمة الصندوق السيادي في لبنان .

حاز قطاع البترول في الآونة الأخيرة اهتماماً مركزاً ترجم بانطلاق ورش عمل تشريعية لإصدار القوانين المكملة لقانون الموارد البترولية ٢٠١٠/١٣٢ مثل القانون المقترح لإنشاء شركة البترول الوطنية، وقانون إنشاء الصندوق السيادي، ومن المعلوم أن بناء صناعة بترولية قوية ومنافسة يتطلب حشد الجهود المتخصصة والمعنية في القطاعين العام والخاص لمواجهة التحديات ووضع الأطر المناسبة للحل،بما يضمن نجاحها واستمرارها وازدهارها والنهوض الاقتصادي على مستوى البلد .

إن وضع رؤية استراتيجية علمية مواكبة للخطوات التشريعية والإجرائية خطوة في الطريق الصحيح لقيام صناعة بترولية ناجحة وتضمن التوازن بين العائد المحصل والاقتصاد العام والمحافظة على الحوافز المناسبة لجذب المستثمرين.[٣]

---

[١] علي برو، **الصندوق السيادي ودوره في حوكمة الإدارة المالية للثروة البترولية** ، المركز الاستشاري للدراسات والتوثيق، مرجع سابق.

[٣] دانيال ملحم،**صناعة النفط في لبنان:دراسة تحليلية في الشركة الوطنية،الصندوق السيادي،والنظام الضريبي**،المركز اللبناني للطاقة والإبتكار، باريس.

[٣] دانيال ملحم، **صناعة النفط في لبنان: تنازلات على حساب الدولة** ، جريدة الأخبار، السبت ٩ أيلول ٢٠١٧

لذلك يقتضي بالدول الحديثة الخبرة نفطياً أن تستفيد من تجارب الدولة المتقدمة الناجحة كتجربة النرويج وتحويل نقمة النفط إلى نعمة إذ يعتبر الصندوق السيادي فيها الصندوق الأكبر والأشهر في العالم . بدأت النرويج العمل في صندوقها في العام ١٩٩٦[١] وتتمثل مهمته في بناء ثروة عندما تشح إحتياطات النفط والغاز بموجودات ناهزت ٨٨٥ مليار دولار والمعروف بإدارة رشيدة يضرب بها المثل في هذا المجال .

واتبعت النرويج سياسة تقتضي الحذر من مخاطر الإستعمال،الإتفاق السياسي الجماعي عبر الإجماع على ضرورة السيطرة الوطنية على اتجاه وزخم عمليات النفط،دعم وتشجيع الصناعة المحلية أي المشاركة في عمليات النفط سواء كان ذلك مباشرةً لمستثمر أو بصورة غير مباشرة عن طريق تزويد عمليات النفط بالمعدات والخدمات فضلاً عن حوكمة فعالة ورشيدة في الصندوق السيادي لديها.

تعتبر الحوكمة المؤسسة السليمة لصناديق الثروة السيادية مسألة حاسمة للأطراف المعنية المحلية فالمبادئ العامة المتعلقة بوظائف الملكية الرئيسية، ودور أصحاب المصلحة والاصلاح والشفافية كلها مسائل تنطبق على صناديق الثرو السيادية كما يتعين على هذه الصناديق أن تضمن وجود عمليات كافية لإدارة المخاطر والموارد البشرية والتنظيمية .

فما هي مبادئ حوكمة الصناديق السيادية (فقرة اولى) وكيف ستتم حوكمة الصندوق السيادي المرجح إنشاؤه في لبنان (فقرة ثانية) .

الفقرة الأولى : مبادئ حوكمة الصناديق السيادية

من أجل ضمان حسن سير الاستثمارات لأصول الصندوق السيادي، يجب أن تخضع تلك الاستثمارات لإدارة سليمة، ولأصول ومبادئ حوكمية خاصة بالممارسات المالية والإدارية للصناديق السيادية. فالحوكمة هي كما سبق وأشرنا مجموعة من القواعد والأنظمة التي تتم من خلالها ضمان الرقابة المالية على المؤسسات بشكل يؤدي إلى الحد من الممارسات المالية والإدارية المشبوهة والحفاظ على مصالح المؤسسة والجهات المتعاملة معها . ونظراً لأهمية حوكمة الصناديق السيادية نجد أنها محل اهتمام الهيآت والمنظمات الإقليمية والعالمية والبلدان المتقدمة التي تسلط الضوء على معظم هذه الصناديق ومن ورائها البلدان المالكة لها لتطبيق معايير الحوكمة والإفصاح المتعارف عليها عالمياً.

[١] غريتا صعب، **ماهو النموذج الأفضل لإنشاء صندوق سيادي في لبنان**، الجمهورية ، ١٢ ك ٢٠١٨

إنطلاقاً من دور الحوكمة السليمة في إنجاح الصناعة البترولية، وتعزيز الإستفادة المثلى من عائداتها حاولت المنظمات الإقليمية والعالمية ومنها صندوق النقد الدولي، وضع قواعد وأسساً معينة من أجل تحسين وتعزيز حوكمة الصناديق، وبالتالي الحد من مخاوف مختلف الأطراف تجاهها. فبعد اعتراف اللجنة الدولية للشؤون النقدية والمالية في ت١ ٢٠٠٧ بالدورالهام لصناديق الثروة السيادية في الحفاظ على استقرار النظام النقدي والمالي الدولي . قام صندوق النقد الدولي في الإجتماع الذي عقد في واشنطن بالولايات المتحدة في العام ٢٠٠٨ بتأسيس مجموعة العمل الدولية حول صناديق الثروة السيادية وهي مجموعة تضم في عضويتها ٢٦ بلداً عضواً في صندوق النقد الدولي ولديهم صناديق للثروة السيادية، حيث كلفت بتجديد بمجموعة من المبادئ التي تهدف إلى تحسين حوكمة الصناديق السيادية[١] عقدت المجموعة ثلاث اجتماعات، كان آخرها في سانتياغو في التشيلي في أيلول ٢٠١٨حيث توصلت المجموعة إلى حزمة من المبادئ التوجيهية وغير إلزامية عرفت بمبادئ سانتياغو تتكون من ٢٤ مبدأ .

تغطي هذه المبادئ المجالات الرئيسية التالية :

-الإطار القانوني والأهداف والتنسيق مع السياسات الاقتصادية الكلية.

-الإطار المؤسسي لهيكل الحوكمة[٢] .

-إطار الإستثمار وإدارة المخاطر .

بشكل عام تتضمن مبادئ سانتياغو الأهداف الإرشادية التالية لصناديق الثروة السيادية.

-المساعدة على الإحتفاظ بنظام مالي عالمي مستقر.

-وجود أطر قانونية واضحة وسليمة يتم الإفصاح عنها علناً وتوضح أبعاد العلاقة بين صناديق الثروة السيادية وغيرها من كيانات الدولة عبر إرساء هيكل شفاف وصريح للحوكمة.

-الإلتزام بمتطلبات التنظيم والإفصاح المطبقة في الدول التي تستثمر فيها وإدارة المخاطر بكفاءة وفعالية.

-تسهيل فهم الدولة والشعوب لطبيعة الصناديق السيادية.

-ضمان استراحة المنافع الإقتصادية والنالية التي تحققها الصناديق للدول المالكة والمؤسسات الإقتصادية .

---

[١] مي حمود حسين العزة، **بترول لبنان في المياه البحرية**، مرجع سابق، ص ٢٧٥

[٢] علي برو، **الصندوق السيادي ودوره في حوكمة الإدارة المالية للثروة البترولية**، المركز الاستشاري للدراسات والتوثيق، مرجع سابق

لقد أظهرت مبادئ سانتياغو إلتزاماً قوياً من جانب الحكومات في مجموعة العمل الدولية، وصناديق الثروة السيادية، بأن تظل قيد المراجعة، وبالعملعلى تسهيل نشرها، وإعداد منتدى لتبادل الآراء مع البلدان المتلقية للإستثمارات .

الفقرة الثانية : حوكمة الصندوق السيادي في لبنان

إن نظام الحوكمة للصندوق السيادي يجب أن ينطلق من المبادئ التالية:

-استقلال مجلس الإدارة واللجان المعاونة له والفريق الإداري للصندوق عن السياسة .

-توجيه عمل الصندوق للتأكد من تحقيق أهدافه من خلال وصاية وزارة المالية كما هي الحال عالمياً بما فيها النرويج .

-رقابة من المؤسسات الدستورية لمجلس الوزراء ومجلس النواب وموافقتها على التقارير الدورية المقدمة من الصندوق ووزارة المالية.

-الشفافية المطلقة لقرارات واستثمارات وأرباح الصندوق[1] وقدرة الشعب على الإطلاع عليه[2] .

لقد صمم مشروع الصندوق السيادي اللبناني على أسس مثلة علمية وعالمية تكاملاً مع القومات اللبنانية لمؤسسة مستقلة يهدف الصندوق إلى الحفاظ على الواردات المالية الناتجة عن الموارد الطبيعية وتجديدها من خلال استثمارها بمهية عالية، مع استعمال جزء منها للإنماء الإقتصادي ولإعادة هيكلة الدين.

تعتبر حوكمة الصندوق الهيكلية البنيوية للصندوق وآليات الضبط الإداري للعلاقة بين مختلف أقسام الصندوق وبين الصندوق والجهات المعنية بشكل يضمن عدم تجاوز أي من هذه الجهات ولايتها، مايضمن حسن عمل المؤسسة والمسائلة في آدائها وآداء المسؤولين عنها، وشفافية عملها، ثم تصميم حوكمة الصندوق بشكل

---

[1] بالنسبة للشفافية في الصندوق السيادي فقد نص قانون دعم الشفافية في قطاع البترول في المادة ١٢ على انه :"على مجلس الوزراء ووزارة المالية والجهة المناط بها إدارة الصندوق السيادي الإفصاح عن:
١ –عائدات الأنشطة البترولية التي يتم تسجيلها في الصندوق السيادي.
٢ –العائدات المسحوبة من الصندوق السيادي، في الحالات المسموح بها وفقاً لقانون الصندوق السيادي، والمبالغ المخصّصة للإستثمار المسحوبة من الصندوق مع تحديد وجهة الإستثمار.
٣ –قواعد استثمار الأموال المودعة في الصندوق السيادي والعائدات السنوية لهذا الإستثمار.
يجب مراقبة وملائمة وصدقية ونوعية المعلومات خلال تنفيذ الخطوات والإجراءات المذكورة في البنود الواردة أعلاه.

[2] علي حسن خليل، ورشة بعنوان **الصندوق السيادي بين مبادئ الأساسية والتجارب الدولية**، مرجع سابق

يتماشى مع مبادئ سانتياغو العالمية، بالنسبة لهيكلية الصندوق نصت المادة ٦ من القانون المقترح للصندوق السيادي على إنشاء مجلس إدارة له يتألف من ثمانية أعضاء لبنانيين، من ذوي الخبرة، يتم تعيينهم لمدة ست سنوات قابلة للتجديد، بموجب قانون يتخذ في مجلس الوزراء على أن يسمى في مرسوم التعيين رئيس مجلس الإدارة من بين العضاء المعنيين والذي يتخذ صفة مدير عام الصندوق.

يعيين مجلس الإدارة لجاناً من أصحاب الاختصاصات لمعاونته في التوظيف ورسم الاستراتيجيات والخطط والرقابة على الطاقم الإداري وعلى التقيد باستراتيجية الدولة المالية والاقتصادية الاستثمارية.

إذاً الصندوق السيادي اللبناني سيكون مستقلاً في إداراته وقراراته لفصله عن التجاذبات السياسية والسياسات المالية النقدية للدولة ولكن تحت رقابة وتوجيهات مجلس الوزراء والنواب ووزير المال هو وزير الوصاية كما هي الحال عالمياً من دون استثناء وليس لديه فرصة التوظيف أو أخذ القرارات الإدارية . يقوم وزير المال بدور صلة الوصل فهو يسلم التقارير السنوية والمالية لأداء الصندوق إلى مجلس الوزراء ومجلس النواب للموافقة عليها.

يذكر هنا أن مصرف لبنان المركزي لن تكون له سلطة تنفيذية على الصندوق بل سيكون له دوراً استثنائياً على غرار الصناديق السيادية الموجودة في السعودية والنرويج والكويت.

ثمة اقتراحات لا بد من عرضها لتلافي التناقض بين الحوكمة الرشيدة للصندوق السيادي والوقوع في سوء الإدارة وهي لا من أن ينص القانون على معيير صارمة تتعلق بتضارب المصالح وغرامات على سوء الإدارة وينبغي أن يوضح القانون أن الصندوق سوف ينشر قائمة بموجوداته إلى جانب المدراء القيمين على هذه الموجودات.

خاتمة الفصل .

لا شك أن السياسة النفطية والغازية في لبنان هي عبارة عن رؤية جديدة تحتاج الكثير من التبصر والإدراك بعيد الأهداف فهذه الثروة تحصنا وتخص الأجيال اللاحقة أكثر. من هنا شكل الإطار القانوني الصحيح البداية الفضلى لهذا النوع من السياسات ولذي يدخل من ضمنه إدخال صندوق سيادي كاستكمال للمنظومة النفطية التشريعية إنقاذاً لما نص عليه قانون الموارد البترولية من ناحية إيداع العائدات الناتجة عن النشاطات البترولية في الصندوق السيادي.

إن عملية إنشاء صندوق سيادي مخصص للأجيال المقبلة بإشراف وإدارة هيئة مستقلة واجب أن ينظم وفقاً لقواعد مالية ورقابة صارمة ولإهتمام بعملية استثمار الإرادات بما يحقق أفضل النتائج التي توازن بين مصالح الأجيال الحالمة والقادمة، خصوصاً في ظل ما يعانيه اقتصاد البلد من دين وافتقاره للبنى التحتية ولأغلب حاجات الصناعة النفطية[١].

[١] رائد الخطيب، **رحلة الصندوق السيادي بدأت الإمرة للمالية أم للمركزي**، جريدة المستقبل، ٥ سبتمبر ٢٠١٨.

خاتمة القسم .

يتوقف نجاح الدولة في إدارة عمليات التنقيب عن النفط وإنتاجه، وحسن التصرف بعائداته، على وجود بنية سياسية واجتماعية وعلمية وصناعية قوية ومتطورة سابقةً على اكتشاف البترول، ومنظومة حوكمة ورقابة فعالة بإمكانها التحكم بالأنشطة البترولية، وتصحيح الأخطاء والانحرافات في مراحل التخطيط والتنفيذ والمتابعة، في الوقت المناسب.

وتؤكد الدراسات والإحصاءات وجود علاقة بين ضعف مؤشرات الحكم الرشيد والوقوع في لعنة الموارد، فمع غياب المسائلة، واهتزاز الاستقرار السياسي والأمني، وانخفاض فعالية الحكومة، وتصدع الأطر المنظمة لقنوات التوزيع في الدولة وتفشي الفساد وضعف سيادة القانون يزيد احتمال تحول النفط إلى مصدر جديد للازمات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية.

لقد أوجد لبنان في وقت مقبول المنظومة المؤسساتية اللازمة لإدارة ثروته النفطية، لكن لا زالت هذه المظومة بحاجة لإقرار العديد من مشاريع القوانين لتعمل وفق الكفاءة والفعالية المرجوبين من هذه القوانين، قانون شركة النفط الوطنية والصندوق السيادي. مع قانون شركة النفط الوطنية تكون الدولة قد ضمنت سيطرتها على الثروتها البترولية وحققت أمنيات الشعب في أن تشكل هذه الثروة طريق الخلاص للبنان من أزماته. ومع الصندوق السيادي ، تستثمر العائدات البترولية التي تشرف على الشركة الوطنية عبر تكريس إيرادات هذا الصندوق لتطوير البنى التحتية المادية والبشرية والعلمية والقطاعية، ولخفض الدين العام الخارجي ولتكوين احتياطات وطنية طويلة الأمد.

الخاتمة

لقد ولدت شركات البترول الوطنية من رحم التغيير في السيطرة على موارد البترول الوطنية، فبعد أن تركزت السيطرة على الصناعة النفطية بيد شركات عالمية عملاقة، تركت آثار سلبية على اقتصاديات البلدان النامية، ظهرت هذه الشركات لضمان سيادة الدول على مواردها الطبيعية فضلاً عن سعي هذه الدول لصياغة استراتيجية وطنية بهدف ضمان انخراطها في تطوير هذه الموارد بشكل مباشر ومستقل.

وبما أن رحلة دخول لبنان إلى عالم الدول النفطية قد بدأت مع الأمل في وجود ثروة بترولية موعودة. فلا بد من التهيؤ لدخول عصر النفط، وهذا يحتاج إلى جهوزية تقنية وفنية وإجرائية، كذلك يحتاج إلى سياسات عامة تضمن بناء الإستعابية للدولة، وإحاطة هذا القطاع بشبكة أمان تضمن أعلى مستوى من الشفافية والنزاهة والحوكمة الرشيدة المحصنة بجرعة مكثفة من الوفاق الوطني والتوافق السياسي.

يأتي إنشاء شركة البترول الوطنية كإحدى الحاجات التي ترتبط بضمات الإستفادة القصوى من هذه الموارد عبر خضوعها لسيطرة الدولة. قد تتعالى بعض الآراء مطالبةً بعدم إنشاء هذه الشركة لأنه دونها معوقات كثيرة ولن تكون سوى نموذجاً آخر للهدر والفساد، ولكن إذا ما روعيت مبادئ الحوكمة الجيدة في قانون تأسيس الشركة، وتمت إدارتها بطريقة تطبق مبادئ هذه الحوكمة فإنه بالتأكيد ستحقق هذه الشركة الغاية التي وضعت لأجلها بل ستصبح شركة من الطراز الأول تضاهي في عملها شركات البترول العالمية، على أن تستثمر عائدات هذه الشركة بطريقة فعالة مرتبطة بإنشاء صندوق سيادي لإدارة أرباح الطاقة واستثمارها للأجيال القادمة .

إنّ ما نطرحه عبر هذا البحث ليس فقط ضمان سيطرة الدولة على الثروة البترولية، بل إن هذه السيطرة تتطلب العمل بخطين متلازمين : إصلاح القطاع العام على أن لا يمنع هذا الإصلاح الشركة بين القطاعين العام والخاص لخلق قاعدة اقتصادية ومعرفية قادرة على الإستمرار والنمو والمرونة في المستقبل . جدير أيضاً اللبناني إنشاء المعهد اللبناني للبترول تحت إدارة الدولة وبالتعاون مع الشركات المنتجة للطاقة للقيام بأبحاث جيولوجية، وتدريب جامعي على اختصاصات الطاقة.

في النهاية قد لا ينحصر دور الشركة في حال تأسيسها فقط بالثروة البترولية التي ستنضب يوماً ما، بل لا بد من أن يستكمل دورها ليواكب نموذج آخر للطاقة، وهو الطاقة المتجددة الذي بات من الضروري العمل به أيضاً والأخذ بمميزاته .

كل هذه الطروحات والأمنيات على أمل أن تتحقق ..... بانتظار القادم من الأيام .

ملحق رقم (١): تاريخ تأسيس شركات بترول وطنية مختارة

الدولة	اسم الشركة الوطنية	سنة التأسيس
المملكة المتحدة	BP	١٩١٤
الأرجنتين	YPE	١٩٢٢
فرنسا	CFP	١٩٢٤
إيطاليا	Agip	١٩٢٦
المكسيك	Pemex	١٩٣٨
إيران	NIOC	١٩٥١
البرازيل	Petrobres	١٩٥٣
الهند	ONGC	١٩٥٦
الكويت	KNPC	١٩٦٠
السعودية	Petromin	١٩٦٢
الجزائر	Sonatrach	١٩٦٥
العراق	INOC	١٩٦٧
ليبيا	LNOC	١٩٧٠
أندونيسيا	Pertamina	١٩٧١
نيجيريا	NNOC	١٩٧١
النرويج	Statoil	١٩٧٢
قطر	QGPC	١٩٧٤
ماليزيا	Petronas	١٩٧٤
فنزويلا	PdVSA	١٩٧٥
فيتنام	Petrovietnam	١٩٧٥
كندا	Petro-Canada	١٩٧٥
المملكة المتحدة	BNOC	١٩٧٥
أنغولا	Sonangol	١٩٧٦
غينيا الاستوائية	GEPetrol	٢٠٠٢
تشاد	SHT	٢٠٠٦

لائحة المصادر والمراجع

المصادر والمراجع باللغة العربية :

١- الكتب :

*** <u>المراجع القانونية العامة:</u>**

- البستاني ،سعيد يوسف ،**قانون الأعمال**،مكتبة الجامعة،كسارة،٢٠٠٣.
- الخطيب ، برهان الدين ،**الإنحراف الإداري في لبنان أسبابه ووسائل علاجه** ، المؤسسة اللبنانية للتوزيع والطباعة والنشر بيروت ٢٠٠٠ .
- الخوري ،يوسف سعدالله ،**مجموعة القانون الإداري(إدارة المرافق العامة والمؤسسات العامة وعقود الإمتياز)**،الطبعة الأولى، الجزءالثاني،المنشورات الحقوقية صادر،عام١٩٩٩.
- شكر،زهير،**الوسيط في القانون الدستوري اللبناني : نشأة ومسار النظام السياسي والدستوري والمؤسسات الدستورية** ، لا ناشر له .

*** <u>المراجع المتخصصة بموضوع شركة البترول الوطنية:</u>**

- الجنداري ،رياض محمود ، **الإدارة المشتركة للآبار النفطية وتسوية المنازعات الدوليّة الخاصة بها** ، المؤسسة الحديثة للكتاب ، الطبعة الأولى ، بيروت٢٠١٣.
- الخطيب ، سعدى ، **العقود البترولية وحق الشعوب في الموارد النفطية** ، منشورات الحلبي الحقوقية ، الطبعة الاولى ، بيروت ، ٢٠١٥ .
- الدبيسي ، حسن ، **السياسة النفطية في العراق محددات الاستثمار الاجنبي والاستثمار الوطني** ، منشورات زين الحقوقية ، بيروت ، لبنان ٢٠١٥.
- الصايغ ، يوسف ، **سياسات النفط العربي في السبعينات فرصة ومسؤولية** ، المؤسسة العربية للدراسات والنشر الطبعة الاولى ١٩٨٣ .
- العيسوي ،ابراهيم، **التنمية في عالم متغير : دراسة التنمية ومؤشراتها** ،دار الشروق، القاهرة، ٢٠٠٣ .
- القاسم ، فاروق ، **النموذج النرويجي** ، المجلس الوطني للثقافة والفنون ، ٢٠١٠ .
- المجذوب ، محمد ، **ديبلوماسية الصين النفطية** ، دار المنهل اللبناني ، ٢٠١٠ .
- النعيمي ، عبد الإله ، **مخاطر الدولة النفطية** ، دراسات عراقية ، ٢٠٠٨ .
- إمقيق ، سالم محمد صالح ، **النظام القانوني للمؤسسة الوطنية للنفط** ، منشورات زين الحقوقية ، بيروت، ٢٠١٦ .

- حبيب ، هاني ،**النفط استراتيجيا وامنيا وعسكؤيا وتنمويا مصدر الثروة والطاقة**،شركة المطبوعات للتوزيع والنشر ،بيروت ،٢٠٠٦.
- حمدان ،كمال ،**التطورات النفطية الاقتصادية بعد عام ١٩٧٣** ،معهد الانماء العربي ،١٩٧٦ .
- حمود،مي، العزي، حسين،**بترول لبنان في المياه البحرية عقود وأنظمة**، المنشورات الحقوقية صادر، بيروت، ٢٠١٩.
- دنون ، سمير ، **قانون النفط والعقود النفطية** ،المؤسسة الحديثة للكتاب ، ٢٠١٥ .
- رباح ، غسان ، **قانون الموارد البترولية في المياه البحرية في ضوء مبادئ العقود** النفطية ، الطبعة الاولى ، منشورات الحلبي الحقوقية ، بيروت ، ٢٠١٢ .
- روس ،مايكل ،**نقمة النفط : كيف تؤثر الثروة النفطية على نمو الأمم**، ترجمة محمد هيثم نشواتي،دار الكتب القطرية ،الطبعة الأولى ٢٠١٤.
- سركيس ، نقولا ، **البترول والغاز في لبنان نعمة أم نقمة** ، المكتبة الشرقية ، بيروت ، ٢٠١٥ .
- سركيس ، نقولا ، **قضية البترول في لبنان** ، منشورات المركز العربي للدراسات البترولية ، بيروت ،آذار ١٩٧٠ .
- عثمان،رضوان هاشم حمدون،**التنظيم القانوني لحوكمة الشركات في التشريعات العربية**،دار المنهل، ٢٠١٨.
- مارسيل ،فاليري ،بالإشتراك مع جون .ف.ميتشيل،**عمالقة النفط شركات النفط الوطنية في الشرق الأوسط**،ترجمة حسان البستاني،الدار العربية للعلوم ناشرون،بيروت ،٢٠٠٧.
- مدور ، عادل ، **دليل قطاع النفط في لبنان** ، المركز اللبناني للدراسات .
- هاينبرغ ، ريتشارد ، **سراب النفط** ، (ترجمة انطوان عبد الله) ، الدار العربية للعلوم ، بيروت ٢٠٠٥ .

٢- الأبحاث والدراسات والمقالات :

- دانيال ملحم ، **"صناعة النفط في لبنان "** ، المركز اللبناني للطاقة والابتكار ، باريس ، فرنسا .
- إيفون صعيبي ، **" أي نظام ضريبي يحكم القطاع النفطي اللبناني "** ، جريدة الأخبار ، العدد ٢٨١١،الجمعة ١٢ شباط ٢٠١٦ .
- مكرم رباح ، **" النفط اللبناني : نعمة لبنان المقنعة "** ، ميدل ايست آي، ترجمة وتحرير نون بوست ."
- دانيال ملحم ، **"صناعة النفط في لبنان : تنازلات على حساب الدولة "**، جريدة الاخبار ،٢٠١٧/٩/٩ .
- هدى زبيب ،**"الغاز سيغير مسار لبنان "** ،الوطنية ،٢٠١٢/١٠/١٦ .
- **" الكانتونات الطائفية تهدد ملف النفط اللبناني"** ، جنوبية ، ٨ مايو ٢٠١٧ .
- فاليري مارسيل ، **إنشاء شركة نفط وطنية في لبنان** ، المركز اللبناني للدراسات (lcps) ، العدد رقم ٢٧، تموز ٢٠١٨.
- نقولا سركيس ، **البترول والغاز في فخ تزوير القانون** ،جريدة الأخبار ، ٢٤ شباط ٢٠١٨.
- نقولا سركيس ، **حاجة ماسة للمجلس النيابي في سياسة البترول والغاز** ، نص مذكرة رفعت بتاريخ ١٧ تموز ٢٠١٧ للسادة أعضاء المجلس النيابي ، المركز اللبناني للطاقة والإبتكار ، (IEIC) ، 2017.

- علي نور ، **لبنان بلا شركة نفط وغاز وطنية إلى السمسرة در** ، جريدة المدن ، ٢٠١٧/١/١٧
- نقولا سركيس ، **" شركة النفط الوطنية أقصر الطرق للخروج من المأزق "** ، جريدة الأخبار ، العدد ٣٣٣٩ ، الإثنين ٤- ك١ -٢٠١٧ .
- نقولا سركيس ، **"مشاركة الدولة عند توقيع الاتفاق النفطي لا بعده "** ، جريدة الاخبار ، العدد ٣٣٦٢ ، ٤- ك٢ ــ ٢٠١٨ .
- **"قطاع النفط والغاز في دول مجلس التعاون الخليجي"** ، مركز الخليج لسياسات التنمية .
- حامد عبد الحسين الجبوري ، **"أهمية العائدات النفطية والعوامل المؤثرة فيها "** ، شبكة النبأ المعلوماتية ، ٢٥-٨-٢٠١٦ .
- **"ملاحظات حول مشروع قانون شركة النفط الوطنية "** ، مركز الدراسات والبحوث العراقية ، ٢٠١٣.
- نقولا سركيس، **" ما معنى أن نؤمن بالشركة الوطنية للبترول "**، جريدة الأخبار العدد ٣٣٩٧ ، الجمعة ٦ شباط ٢٠١٨ .
- فاليري مارسيل ، **"عن شركة نفط وطنية للبنان "** ، النهار عن المركز اللبناني للدراسات،ترجمة نسرين ناضر ، ٢٧ تموز ٢٠١٦ .
- **" لبنان بلا شركة نفط وغاز وطنية : إلى السمسرة در "**، المدن ، ٢٠١٧/١/١٧ .
- نقولا سركيس ، **ما معنى أن نؤمن بالشركة الوطنيّة للبترول** ، جريدة الأخبار ، العدد ٣٣٩٧ ، ٢٠١٧/٢/١٦ .
- نبيل سرور، **الصراع على النفط والغاز وأهمية منطقة الشرق الأوسط الإستراتيجية** ، مجلة الدفاع الوطني، الموقع الرسمي للجيش اللبناني ، العدد ٩٦، نيسان ٢٠١٦، https://www.lebarmy.gov.lb
- ناصر حطيط ، **"نحو سياسة نفطية لبنانية متكاملة"** ،جريدة السفير ،٢٠١٥/١/٢٤،العدد ١٣٢٠٣.
- سهير خليفة ، **الدولة شريكة للشركات النفطية المستثمرة بواسطة من ؟**، بيوزنيس إيكوس ، https :// www. Busnissechoes.com/news.
- علي نور ، **البترول اللبناني : قصة الشركات الوهمية** ، جريدة المدن ، ٢٠١٧/١/٢١.
- نقولاسركيس ، **إصلاح السياسة البترولية : لسنا بحاجة إلى اختراع البارود** ، جريدة الأخبار ، ملحق رأس المال ، ٢٢تشرين ثاني ٢٠١٨.
- **أهمية العائدات النفطية والعوامل المؤثرة فيها،** شبكة النبأ المعلوماتية، https://annnabaa.org/arabic/energy/٧٦٧١
- نقولا سركيس ، **لنحفظ نفط لبنان** ، جريدة السفير ، آذار ٢٠١٦ .

- فاليري مارسيل ، **عن شركة نفط وطنية للبنان** ، المركز اللبناني للدراسات ، المصدر ، جريدة النهار ، ٢٧ تموز ٢٠١٦.
- فاليري مارسيل ،**متى على لبنان إنشاء شركة نفط وطنية في لبنان** ، المركز اللبناني للدراسات (lcps)، تموز ٢٠١٦.
- مكرم رباح، **النفط اللبناني نعمة لبنان المقتعة** ،مترجم عبر نون بوست ، ٢٥ آذار ٢٠١٥.
- حامد الجبوري ، أهمية العائدات النفطية والعوامل المؤثرة بها ، شبكة النبأ المعلوماتية ، ٢٠١٦/٨/٢٥.
- عصام مبارك ، نحو رشاد الإدارة في لبنان ، مجلة الدفاع الوطني ، العدد ١٠١ ، تموز ٢٠١٧
- نقولا سركيس ، انعدام الشفافية يفتح الطريق لنهب الثروة النفطية ، جريدة السفير ، ١٤ ك٢ ٢٠١٦ .
- Media https : //kantakji.com.حوكمة الشركات
- مناور حداد ، **مؤتمر حول دور حوكمة الشركات في التنمية الإقتصادية** ، جامعة دمشق،كلية الإقتصاد ، ت١ ٢٠٠٨ .
- رضوان هاشم حمدون عثمان ، **التنظيم القانوني لحوكمة الشركات في التشريعات العربية** ، المنهل ٢٠١٨ ، ص ٢٠.
- بشرى نجم عبدالله المشهداني،**أهمية حوكمة الشركات في مواجهة الفساد المالي والمحاسبي.**

https://www.academia.edu

- فراس أبو مصلح ،**"مبادرة الشفافية للصناعات الإستخراجية ":صنيعة الشركات**،جريدة الأخبار ،٢٠شباط٢٠١٥
- هلا أبي صالح، مقابلة لمهارات نيوز مع لوري هايتيان مديرة مكتب معهد حوكمة الموارد الطبيعية (IGRN) في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، ، ٢٠١٩/٤/٤.
- **محمد** السامراني، **أثر نظام الرقابة الداخلية على جودة التقارير المالية**،جامعة الشرق الأوسط، أيار ٢٠١٦.
- رائد الخطيب، **رحلة الصندوق السيادي بدأت الإمرة للمالية أم للمركزي**، جريدة المستقبل، ٥ سبتمبر ٢٠١٨.

٣- الأطروحات والرسائل :

- مزهر ، باسكال ، **التحديات القانونية والسياسية لقطاع النفط في لبنان،** الجامعة اللبنانية ، كلية الحقوق والعلوم السياسية والإدارية ،إشراف الدكتور عقل عقل ، رسالة دبلوم في العلاقات الدولية ،بيروت ٢٠١٦ ،١٢٣ صفحة.
- السغبيني ، طوني ، **إشكالية الطاقة في القرن الواحد والعشرين** ، الجامعة اللبنانية ، كلية الحقوق والعلوم السياسية والإدارية ، إشراف الدكتور ريمون حداد ، رسالة دبلوم في العلوم السياسية ، بيروت ٢٠١٠ ، ٢٠٠ صفحة .

٤- الوثائق :

- الأمم المتحدة ، ميثاق الامم المتحدة والنظام السياسي لمحكمة العدل الدولية ، ادارة شؤون الاعلام في الامم المتحدة ، نيويورك ، ١٩٩٤ .
- الامم المتحدة ، الوثيقة الدولية لحقوق الانسان ، ادارة شؤون الاعلام في الامم المتحدة ، نيويورك ، ١٩٨٨ .
- القانون اللبناني ١٣٢ المتعلق بالموارد البترولية في المياه البحرية ،تاريخ ٢٤ آب ٢٠١٠ ،**الجريدة الرسمية** ، العدد ٤١ ٢ ايلول ٢٠١٠ .
- مرسوم تشكيل هيئة ادارة قطاع البترول رقم ٧٩٦٨ الصادر في ٧ نيسان ٢٠١٢ ،**الجريدة الرسمية،** العدد ١٧ ، تاريخ ١٩ نيسان ٢٠١٢.
- المرسوم ١٠٢٨٩ الصادر في ٣٠ نيسان ٢٠١٣ حول الانظمة والقواعد المتعلقة بالانشطة البترولية ، **الجريدة الرسمية** ، العدد ٢٠ ، تاريخ ٩ ايار ٢٠١٣ .
- القانون رقم ٥٧ حول الاحكام الضريبية المتعلقة بالانشطة البترولية وفقا للقانون ١٣٢ تاريخ ٢٤-٨-٢٠١٠ ،**الجريدة الرسمية** ، العدد ٤٨ ، تاريخ ١٢-١٠-٢٠١٧ .
- مرسوم رقم ٤٣ : دفتر الشروط الخاص بدورات التراخيص في المياه البحرية ، ونموذج اتفاقية الإستكشاف والإنتاج ، تاريخ ٢٠١٧/١/١٩.
- قانون حق الوصول غلى المعلومات رقم٢٨ تاريخ٢٠١٧/٢/١٠ ج.ر.العدد٨ تاريخ ٢٠١٧/٢/١٦.
- قانون دعم الشفافية في قطاع البترول رقم ٨٤ تاريخ ٢٠١٨/١٠/١٠ ج.ر. رقم ٤٥ تاريخ ٢٠١٨/١٠/١٨

٥ – الندوات والمؤتمرات :

- ندوة " نفط لبنان من أجل استثمار أفضل للثروة البترولية " التي نظمتها جريدة السفير ، مبنى الادارة المركزية في الجامعة اللبنانية ، المتحف ، ٨ت١ ٢٠١٥.
- مؤتمر "الصناعة البترولية في لبنان " الذي نظمه المركز الاستشاري للدراسات والتوثيق، فندق الريفييرا، بيروت ، ٢٢ أيار ٢٠١٧ .

- ندوة حول " أساسيات الحكم في مجال النفط والغاز " المنظمة من قبل المركز اللبناني للدراسات ومعهد إدارة الموارد الطبيعية ، بيروت ، لبنان ، نوفمبر ٢٠١٧ .
- المؤتمر الذي عقد عن **النفط وتداعياته في القانون اللبناني والمقارن** ، الجامعة اللبنانية ، الفرع الثالث ، طرابلس ٢٠١٨/١٢/٩.

٦ - المواقع الالكترونية :

- الموقع الالكتروني لجريدة الأخبار اللبنانية .

http : //www. Al – akhbar . com /node/٢٨٨٧٧٦

http : //www. Al – akhbar . com /node/٢٨٧٣٥٦

http : //www. Al – akhbar . com /node/٢٩٠٨٩٩

http : //www. Al – akhbar . com /node/٢٨٩٥٦١

http : //www. Al – akhbar . com /node/٢٥١٨٧٧

http : //www. Al – akhbar . com /node/٢٨٢٩٩٠

- الموقع الالكتروني الرسمي لمجلس النواب اللبناني :

http : //www. Lp.gov.lb

- الموقع الالكتروني الرسمي لجريدة المدن: :.٢٠١٧/١/١٧http://www.almodon.com/economy
- الموقع الالكتروني الرسمي لهيئة ادارة قطاع البترول :

http : //www. Lpa.gov.lb

- الموقع الالكتروني لجريدة النهار اللبنانية :

http : //www.annahar . com /article/٤٣٥٢٣٣

- الموقع الرسمي للجامعة اللبنانية كلية الحقوق والعلوم السياسية والادارية

Droit.ul.edu.lb

- الموقع الرسمي ل "جنوبية " ٢٠١٧/٠٥/٠٨/ http : //janoubia . com

- الموقع الرسمي ل "الوطنية " : http://nna-leb.gov.lb/ar/show-report/١٤.
- معهد مراقبة الإيرادات www.revenuewatch.org
منظمة الشاهد العالمي/www.publichwatyoupay.org/www.globalwitness.org.

www.eiti.org (منظمة شفافية الصناعات الإستخراجية).

المصادر والمراجع باللغة الاجنبية :

١- المؤلفات:

- N.SARKIS , "**le pétrole et les économies arabes"** ,L.G.D.J,paris ,١٩٦٣.
- M. EL-SAYED **, "l'organisation des pays exportateurs de pétrole"** L.G.D.J,paris.١٩٦٧.
- D.DURAND , **"la politique pétroliere internationale"** ,P.U.F,paris ,١٩٧٠.
- ROLAND PéREZ, "**la gouvernance de l'entreprise"** ,la découverte ,paris,٢٠٠٩.
- PETER WIRTZ, **"les meilleures pratiques de gouvernance d'entreprise**" ,la découverte ,paris ,٢٠٠٨.

٢- الدوريات والدراسات والمقالات :

- NICOLAS SARKIS ,**" Pétrole et gaz naturel en méditerranée orientale**", L'ORIENT LE JOUR ,15/10/2012.
- NICOLAS SARKIS ,**" Pétrole et gaz au liban :les potentialités , les chances , et les risques " ,** L'ORIENT LE JOUR ,5/7/2016**.**
- PHILIPPE HAJE BOUTROS **,"nous avons réalisé un grand rêve**",rédaction, OL J,9/2/2018
- MARINE DELATOUCHE**,"pétrole et gaz-quelles resources au large des côte**s **libanaises**?",(beyrouth),9/9/2017.
- CLAIRES FAGES,"**liban:le pétrole objet du premier décret du nouveau gouvernement**", RFI,9/1/2017.
- **"coup d'envoi de l'exploration du pétrole au large du liban"**,le petit journal,19/12/2017.
- **" Pétrole et gaz, le forum national à la richesse du liban"**,ESA,10/5/2014.

- BACHIR EL-KHOURY ET MONA SUKKARIEH,"**le liban a intérêt à se doter d'une compagnie nationale du gaz" ,middle-east strategie perspective**,12mai 2014.

  james baker lll institute , **the changing role of the national oil companies in international energy markets**, policy report, houstan: -james baker lll institute, april 2007.https://www.baker institute.org.

  National oil company :hyttps://en.wikipedia.org/wiki.
- silvana tordo, brandons tracy ,Noora arfaa,**National oil companies and value creation,**Washington,world banc,2011.
- **the role of the national oil companies in the international oil markets** ,august٢٠٠٧,https://www.every .ersreport.com/files.

  the changing role of the national oil companies in the international energy markets,(Martha brill olcott,amy jaff, steve lwiss, Daniel brumberg, Isabel gorst,sumit ganguly, carnegie endowment for international peace ,٨ mars ٢٠٠٧ ,https:// carnegieendowment.org/٢٠٠٧.
- **the changing role of the national oil companies in the international energy markets** ,baker institute policy report ,april ٢٠٠٧.

  plusieurs auteurs , **l´art de la finance** , glossaire financial tims limited ,village mondial,paris,١٩٩٨.

  Amal yalaoui **, les meilleurs pratiques de gouvernance dans un milieu de diversité** ,université Quebec á Montréal dec 2012 .

الفهرس

الصفحة

المقدمة ١

القسم الأول : شركة البترول الوطنية ضرورة استراتيجية للدولة..... ٥

الفصل الأول : نشاة الشركات الوطنية وتطورها..... ٦

المبحث الأول :التحول التاريخي نحو الشركات الوطنية..... ٧

المطلب الأول : نشأة شركات البترول الوطنية..... ٨

المطلب الثاني : شركات البترول الوطنية وأبرز محطّاتها..... ١٣

المبحث الثاني : الأبعاد الاستراتيجية لإنشاء شركة البترول الوطنية..... ٢٢

المطلب الأول : أهداف وأدوار شركات البترول الوطنية..... ٢٢

المطلب الثاني :خصائص شركات البترول الوطنية ودورها على صعيد سوق النفط الدولي..... ٢٧

الفصل الثاني : إنشاء شركة البترول الوطنية في لبنان بين الضرورة والمحاذير..... ٣٣

المبحث الأول : أهمية إنشاء شركة البترول الوطنية..... ٣٤

المطلب الأول: شركة البترول الوطنية في القانون اللبناني..... ٣٥

المطلب الثاني : إنشاء شركة البترول الوطنية لناحية التوقيت المناسب والأدوار المحتملة ٤٤

المبحث الثاني :عوائق إنشاء الشركة والسياسات الكفيلة بتخطيها..... ٥٠

المطلب الأول : العوائق السياسية في إنشاء شركة البترول الوطنية ومقترحات تجنبها..... ٥١

المطلب الثاني : العوائق التقنية والمالية وكيفية تجنبها..... ٥٦

القسم الثاني : الأنظمة الإدارية والمالية المقترحة لتنظيم شركة البترول الوطنية"..... ٦١

الفصل الأول :النظام الإداري لشركة البترول الوطنية..... ٦٣

المبحث الأول: آليات تطبيق الحوكمة في الشركة..... ٦٤
المطلب الأول : الحوكمة في القطاع النفطي اللبناني ٦٥
المطلب الثاني : حوكمة الشركة الوطنية البترول ٧٢
المبحث الثاني : كيفية إدارة شركة البترول الوطنية..... ٧٩
المطلب الأول : مجلس إدارة الشركة..... ٨٠
المطلب الثاني: الرقابة على أعمال الشركة..... ٨٢

الفصل الثاني : النظام المالي المقترح لشركة البترول الوطنية..... ٨٦
المبحث الأول : تمويل الشركة البترول الوطنية وفقا لمراحل الصناعة البترولية..... ٨٧
المطلب الأول : آلية تأمين التمويل لشركة البترول الوطنية ٨٨
المطلب الثاني : الرقابة المالية على شركة البترول الوطنية ٩٢
المبحث الثاني : طرق استثمار العائدات المالية للشركة..... ٩٦
المطلب الأول :إنشاء الصندوق السيادي في لبنان..... ٩٧
المطلب الثاني: حوكمة الصندوق السيادي في لبنان ١٠٠
الخاتمة..... ١٠٧
الملحق..... ١٠٨
لائحة المصادر والمراجع..... ١٠٩
الفهرس..... ١١٧