

## 5

## الفصل

تأسيس شركة سابق

## تأسيس الشركة

لتحقيق مزيد من التطوير للقطاع الصناعي في المملكة، أدرك القصيبي أنه في حاجة إلى مزيد من الوحدات المتخصصة التي جمعها الزامل في مركز الأبحاث والتنمية الصناعية. في البداية، فكر في تأسيس مؤسسة حكومية تكون مسؤولة عن عقد اتفاقيات المشروعات المشتركة، على مثال الهيئة الملكية التي كانت مسؤولة عن بناء المدن الصناعية لمدينة الجبيل وينبع، أو حتى مثل (مؤسسة بترومين).

عرض محمد أبا الخيل، وكان صديقاً ووزيراً للمالية والاقتصاد الوطني ومؤيداً قوياً للقطاع الخاص، فكرة إنشاء شركة مساهمة كشركة خاصة، تكون هذه الشركة في البداية مملوكة للدولة، ولكن في نهاية المطاف تعرض جزءاً من أسهمها للبيع للمواطنين، فأعجب القصيبي بالفكرة، ولاقى قبولاً من قبل ولي العهد الأمير فهد، الذي اتضح أنه مهتم بالقدر نفسه بالقطاع الخاص، وفي سبتمبر/ أيلول من عام 1976م، وبموجب مرسوم ملكي، أنشئت الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك).

منذ البداية، كان تصوّر القصيبي لنظام عمل سابك كأبي شركة تعمل في القطاع الخاص: من اليوم الأول لم يكن هناك تسلسل هرمي بيروقراطي، ولا لغة بيروقراطية، ولا تفكير بيروقراطي. بالنسبة إلينا كان السؤال الذي يدور في خلدنا: (هل سيحقق ذلك أرباحاً؟)، ستحتاج سابك إلى موظفين لديهم الخبرة في معرفة احتياجات العملاء أولاً، وليس احتياجاتهم الخاصة.

وتحقيقاً لهذه الغاية اختار القصيبي بحكمة عبدالعزيز الزامل ليكون أول رئيس تنفيذي لـ (شركة سابك)، وضم مجلس إدارة (شركة سابك) القصيبي رئيساً، إضافة إلى عدد من السعوديين الرواد في المجال الأكاديمي، ومسؤولين حكوميين على مستوى وكلاء وزارة يمثلون المالية والتخطيط، وكان الزامل نائب رئيس مجلس الإدارة، وكانت شراكة، وكان التفاهم بين القصيبي والزامل هو الدافع القوي لانطلاق قطاع الصناعة في السعودية. كان يدور في بعض الأحيان جدل بينهما حول بعض

القضايا، ولكنهما كانا يواجهانها معاً في نهاية الأمر، يقول غازي القصيبي عن ذلك: «كانت تتطابق وجهة نظري، في معظم القضايا المهمة، مع وجهة نظر عبدالعزيز». وعن اختياره للزامل بعد مرور سنوات عدة على ذلك، يقول: «يستحق عبدالعزيز ورفقاؤه الأوائل الحصة الكبرى من الفضل في قيادة سابقك منذ مراحل نشأتها الأولى إلى مراحل التطور والنمو، حتى أصبحت شركة عملاقة على الصعيد الدولي».

وكان من الأولويات توظيف موظفين موهوبين وذوي خبرة عالية، وأيضاً التفاوض على الاتفاقات مع الشركاء في الغرب. سعى الزامل إلى توظيف الشباب السعوديين الذين كان دافعهم للعمل خدمة بلدهم من خلال تحويل الشركة الناشئة إلى شركة عالمية: أشخاص حريصون على أن يكونوا جزءاً من الفريق، وأن يحققوا الأهداف المرجوة، وفي المقابل تقاضوا أجوراً متواضعة، بلا امتيازات، والعمل ليلاً ونهاراً.

من الأمثلة على روح العمل الجماعي التي غرسها الزامل في أثناء عمله في شركة سابقك، الطريقة التي جرى بها تأسيس مكاتب الشركة الأولى؛ فقد أصر على البحث عن مكاتب للشركة في موقع جيد، ولا تتطلب كثيراً من المال، وقال: «عندما كان علينا مغادرة مركز الأبحاث والتنمية الصناعية وإيجاد مكتب لأنفسنا، كان هناك عدد قليل جداً من المواقع المناسبة، كما أنها مكلفة للغاية»، لقد ذهب الزامل شخصياً لتفقد كل موقع.

رافق عبدالرحمن الزامل أخاه لتفقد أحد المواقع المحتملة، وكانت عبارة عن عمارة سكنية في أحد الشوارع الخلفية في الرياض، فشجع عبدالرحمن أخاه عبدالعزيز على حجز كل المبنى لاستخدام سابقك، بدلاً من استئجار قسم منه.

كنا أنا وعبدالعزيز نجوب المكان بالسيارة بحثاً عن أول مقر لشركة سابقك، وكنت أرى عبدالعزيز يقفز من مبنى إلى آخر، كان متحيراً جداً في استئجار كامل المبنى، وكان يبحث عن ثلاث شقق أو أربع، فقلت له: «استأجر المبنى كاملاً». فقال: «لا، لا، نحن لا نعرف ما الذي يمكن أن يحصل، دعنا نتوخى الحذر»، ومن دون علمه تكلمت

مع صاحب المبنى، وقلت: «أرجوك لا تؤجر أي شقة من المبنى حتى نتأكد من قرار عبدالعزيز»، وبعد أربعة أشهر أو خمسة، استأجر عبدالعزيز جميع الشقق في المبنى.

لم يكن المقر الأول لسابك مميزاً؛ إذ كان مجرد (مبنى سكني)، يقول عبدالعزيز:

عمدنا إلى إعادة تصميم المبنى قليلاً، ولم نؤثته كثيراً، وبهذا تمكناً من توصيل رسالة لكل العاملين في الشركة أن التحكم في إنفاق المال مهم جداً، وقلت لهم: «هيا بنا لنبدأ العمل على المشروعات، لنبدأ بكسب المال من إنجازنا للمشروعات، وعندما يصبح لدينا المال الكافي، أعدكم بأنه سيصبح لدينا مبنى جديد».

مع تدفق عوائد النفط، خصصت الحكومة السعودية 2.7 مليار دولار من رأس المال لـ (شركة سابك)، رتبت الشركة للحصول على قروض من صندوق الاستثمارات العامة ومن مصارف تجارية، وعلى الرغم من ضخامة رأس مال الشركة؛ فقد كان الرئيس التنفيذي للشركة يحاول تقليص تكاليف إيجار المكاتب، وأوصل ذلك كله رسالة للتدبر في الإنفاق لموظفي سابك، إضافة إلى ضرورة أن يعمل جميع الموظفين فريقاً واحداً، واستجاب موظفو سابك.

كان فريق الزامل الشاب، المكون من أعضاء حاصلين على شهادات من جامعات غربية رائدة، هم من نقلوا مواد الطلاء، والسجاد، وورق الجدران، ومواد لازمة أخرى في سياراتهم الخاصة، ثم بدؤوا بالطلاء وتركيب الأجهزة بأنفسهم! لقد كانت تجربة تدعو للابتهاج عندما تذكر، خاصة أنها ستكون مصدر إلهام لكثير من الشباب، يروي عبدالعزيز الجربوع عن ذلك، فيقول:

منذ مدة قريبة بعد تقاعدي من سابك وظفت موظفًا جديدًا في إحدى شركاتي، وأطلعتة على المكان، الذي كان متواضعًا جداً، وأحسست بخيبة أمل، فقلت له: «هيا بنا». قال: «إلى أين؟»، كان مضطرب الفكر، إذ يطلب إليه الرئيس أن يخرج خارج الشركة، فقلت: «فقط تعالَ معي»، ثم ذهبت إلى سيارتي، ولم يكن لدي سائق؛ إذ كنت أنا السائق، كان يجول في فكره تلك اللحظة سؤال: «أي نوع من الشركات هذه؟! الرئيس فيها يقود السيارة في أحد شوارع الرياض المزدهمة!».

أخذته إلى مبنى سابك الأول القديم الذي كان مبنى من ثلاثة طوابق، مع مدخل رئيس يطل على شارع طوله ثمانية أمتار، فكان يجيل النظر فيه، وينظر إلى مكيفات الهواء في الشرفات، فسألته: «هل تعرف سابك؟ الشركة التي تملك ذاك المبنى الضخم بالقرب من المطار، الذي يمكنك رؤيته عندما تأتي إلى وسط الرياض؟»، فقال: «نعم»، قلت: «لقد بدأ الأمر في ذلك المبنى السكني»، المبنى الذي تملكه الشركة الآن أكبر من الذي أمامك الآن بعشر مرات، وبهذه الطريقة حاولت إقناعه بأنه سيصبح جزءاً من شيء في مراحل تطوره، وسيترك أثراً عظيماً لديه، عندما ستصبح الشركة أكبر في المستقبل، وقد أثر ذلك فيه؛ إنها قصة حقيقية.

## البحث عن شركاء جيدين

من السمات الجيدة لسياسة التوظيف التي يتبعها الزامل، الثقة الهائلة التي أظهرها هو والقصبي في قدرة الشباب السعوديين، فقد كان كلُّ من الزامل والقصبي في الثلاثينيات من عمرهما، ولم يجدا أي سبب ليشكاً في قدرة موظفيهم في أواخر العشرينيات على التفاوض مع نظائهم من ذوي الخبرة في شركات عالمية أخرى على أفضل الشروط المشتركة لـ (شركة سابك)، وأثرت هذه الثقة في الشباب الموظفين لدى شركة سابك عند معرفة أن مستقبل سابك يتوقف على تأمين موارد مهمة لم تكن متوافرة في السعودية؛ وهي على وجه التحديد: الدراية التقنية، والقدرة على تدريب الموظفين من الفئات المختلفة، والقدرة على الدخول إلى أسواق المنتجات الصناعية، ويشرح الزامل ذلك، إذ يقول:

كان لدينا المال، والمواد الخام، والبنية التحتية، ولكن لم تكن لدينا الدراية التكنولوجية، والخبرة في التسويق في أنحاء مختلفة حول العالم، وكان يجب علينا أن ننتج بضائع ذات جودة عالية، والتمكن من بيعها، وللتغلب على شح هذه الخبرات المهمة كان علينا الحصول على المعرفة من الخارج.

حصلت سابك على المعرفة المطلوبة من خلال إبرام عقود شراكة بالمناصفة مع عدد من الشركات الغربية الرائدة، وكانت تلك الشراكة العنصر الأساسي اللازم

لتطوير القطاع الصناعي في المملكة العربية السعودية، ولكن في ذلك الوقت وجّهت انتقادات شديدة لإستراتيجية الشراكة من قبل سعوديين وآخرين في الشرق الأوسط، ونادى بعضهم بعدم المشاركة مع الشركات الأجنبية؛ لتحقيق التنمية الوطنية. وكانت الانتقادات قائمة على الخشية من استغلال الشريك الأجنبي لـ (شركة سابقك)؛ وذلك من شأنه التأثير سلبياً في القطاع الصناعي الناشئ في المملكة العربية السعودية، وكان هناك أيضاً في المملكة العربية السعودية عدد من المشككين، الذين لم يثقوا بقدرة مواطنيهم على تحمل مسؤولية مشروع معقد كمشروع صناعة البتروكيماويات، ولم يكن عدد هؤلاء الناس قليلاً، ولكن التاريخ أثبت أنهم مخطئون، يتذكر الزامل ذلك، فيقول:

من الأشياء التي كان علينا فعلها في إنشاء سابقك هو التخلي عن كل تلك الشعارات القومية التي لم يكن لها أي قيمة فعلية، وكان يجب تجاهل الأشخاص الذين نصحونا بعدم التعامل مع الغربيين، وطالبونا بأن نبني بأنفسنا مصانعنا وصناعاتنا الخاصة؛ حتى لا نسمح لهم بالسيطرة علينا من جديد.

كنا قادرين على رفض تلك الأفكار الخاطئة؛ لأننا وثقنا بأنفسنا، وعلمنا أننا نستطيع التعامل مع هذه الشركات على قدم المساواة، إضافة إلى كوننا في حاجة إليهم لتنمية الاقتصاد، كان لديهم المعرفة التقنية، وكانت لدينا الموارد، وهذه هي الطريقة التي اتبعناها لبناء شراكات ناجحة.

أمكن ملاحظة العواقب التي نتجت عن إستراتيجية إقامة مشروعات من دون شركاء من الغرب في مشروع شركة السماد السابق ذكره الذي طورته (أوكسيدنتال بيتروليوم)، وتحول لاحقاً إلى عهدة بترومين عام 1965م، وكان أول مشروع أسمدة في المملكة العربية السعودية، وأدارته (مؤسسة بترومين) من دون شركاء من الغرب، فلم تكن الشركة السعودية العربية للأسمدة (سافكو)، المنبثقة عن المشروع، قادرة على تحقيق أرباح، إلى أن أصبحت تحت إدارة سابقك في ثمانينيات القرن العشرين، وأعيدت هيكلتها، وقد أدى إخفاق سافكو إلى اقتناع الزامل والقصيبي بضرورة التعاون مع شركاء غربيين موثوقين، من ذوي الخبرة، يكون لديهم مشاركة مالية في كل مشروع. لم يكن تأمين مثل هؤلاء الشركاء بالأمر السهل، ولم يكن للمملكة العربية السعودية

إلا القليل لتقديمه في عقد شراكتها، وعام 1976م كانت المملكة العربية السعودية تفتقر إلى البنية التحتية اللازمة للتنمية الصناعية؛ مثل الطرق السريعة، والمواني، والاتصالات الجيدة، وعلاوة على ذلك، ففي معظم الحالات تبرم الشركات عقد شراكة عندما يكون هناك شيء جديد يمكن أن يُقدّم؛ مثل التكنولوجيا، أو الدخول إلى أسواق يصعب الدخول إليها، وتلك هي الأهداف التي تسعى إليها شركة سابك. ما الذي يمكن للسعودية أن تفعله لتجنب المأزق الذي وقعت فيه شركة سافكو عام 1965م؟

كانت الإجابة بسيطة؛ يمكن للسعودية أن توفر النفط، وكان العالم عام 1976م مختلفاً عما كان عليه عام 1965م حين كانت الشركات الغربية تتوقع أن يكون لديها الحق في الحصول على النفط، فقد أدّى حظر بيع النفط العربي، وأزمة النفط اللاحقة عام 1973م، إلى تدمير تلك النظرة العالمية للشركات. وعام 1976م أصبحت الشركات الغربية، وبالأخص شركات الطاقة، غير متأكدة من الحصول على النفط في المستقبل بأي سعر، وفي هذه الأوضاع جاءت (استحقاقات النفط)، التي كانت فكرة الوزير أحمد زكي يماني ومحافظ بترومين عبدالهادي طاهر، وسيلة جذب لشركات (شل) و(إكسون موبيل) و(ميتسوبيشي كوربوريشن)، وغيرها من الشركات، لإقامة مشروعات مشتركة مع سابك، ووفق الزامل، فإنه كان يمنح الحق للشركات الغربية الكبرى التي تدخل في مشروعات مشتركة مع سابك بشراء النفط السعودي:

كنا نضمن لشركائنا الغربيين إمكانية شراء النفط الخام بكميات تتناسب مع حصتهم في المشروعات المشتركة؛ لكل مليون دولار واحد مستثمر في المشروع، يمكنهم شراء ألف برميل من النفط الخام يومياً بسعر السوق، ولكن إذا كانت هناك مئتا شركة تعتمز الشراء، فستعطى الأولوية لشركائنا في المشروعات المشتركة، وكانت شركات النفط الأمريكية مثل (شل)، و(إكسون موبيل)، حريصة على عدم الانتظار في الدور للحصول على النفط.

حتى مع إغراء (استحقاقات النفط)، لم يكن من السهل دائماً استقطاب شركاء في المشروعات، وقد واجه الزامل وفريقه تصرف اللامبالاة والتشكيك خلال اجتماعاتهم مع ممثلي الشركات الكيماوية الأوروبية، ويتذكر الزامل ذلك،

فيقول: «عندما توجهت سابقك إلى أوروبا للبحث عن شركاء للمشروعات المشتركة، ابتسم رجال الأعمال هناك، وشكّلوا لجاناً، وفي النهاية رفضوا العرض، وفي اجتماعاتهم الانفرادية كانوا يعربون عن شكوكهم بتمكّن السعوديين من فهم قطاع البتروكيماويات، فضلاً على صنعها».

وسرعان ما أدرك الزامل أن محاولاته استقطاب الشركاء الأوروبيين ذهبت أدراج الرياح:

ذهبت إلى المملكة المتحدة لزيارة (شركة إي. سي. أي)، فضيفونا كوباً من الشاي، مصحوباً بكلمات مجاملة مهذبة، ويوعود (سنبحث الأمر)، ولكن لم يحدث أي شيء، ولم يتوقعوا أن تنجح سابقك، وحتى لو كان في وسعها، فلم يكونوا يريدون أن يحدث ذلك، والشيء نفسه حصل في ألمانيا؛ فعندما طلبنا من الشركات الألمانية القدوم لمناقشة موضوع الاستثمار في شركتنا، مع ميزة توافر المادة الخام بسعر مغرٍ، لم يحضر أحد، ولم نُعَرِّنا أي من الشركات الأوروبية الاهتمام، وتبيّن أن الصناعات الكيماوية الأوروبية لم تحتجّ إلى النفط، ولم تهتمّ به، وتوافر المواد الخام كان ببساطة غير مشجع.

لم يكن تصرف قطاع الكيماويات الأوروبي مستغرباً، فقد كان هذا القطاع يعتمد اعتماداً أساسياً على (النافتا)، الذي كان مكلفاً أكثر من الإنتاج المعتمد على الغاز الطبيعي، الذي ساد في الولايات المتحدة، والذي سيكون أساس إنتاج البتروكيماويات في المملكة العربية السعودية، ويخشى منتجو البتروكيماويات من أن تعمد سابقك - نظراً إلى ميزة سعر الخام المنخفض التي تمتلكها - إلى إغراق السوق العالمية بالمواد البتروكيماوية بأسعار منافسة، وهو ما سيؤدي إلى تقليص الإنتاج الأوروبي.

واجهت سابقك عزوف الأوروبيين عن الشراكة معها، عندما كانت تبحث عن شركاء لها في مشروعات الصلب والألمنيوم الخاصة بها، وعام 1962م شدّد الأمير فيصل بن عبدالعزيز على ضرورة اضطلاع منشأة سعودية للصلب بتحقيق النهضة الاقتصادية، ووجدت بترومين في مادة الصلب الوسيطة التي يمكن بها تطوير المنطقة الشرقية، فاقترحت عام 1963م إنشاء مصنع للحديد والصلب بقدرة 10 ملايين طن في مدينة

الجبيل، يحتوي على ثلاثة أفران صناعية لإنتاج الصلب اللازم لصناعة السفن، وأنشئت كذلك منشأة الصلب في مدينة جدة عام 1965م التي أصبحت جزءاً من الشركة السعودية للحديد والصلب، وتعرف باسم (حديد).

استكشف الزامل عام 1976م إمكانية تطوير صناعة الصلب في المملكة العربية السعودية، ومن ضمن ذلك توسيع شركة الصلب في جدة، يقول الزامل: «لقد كان لمشروع الصلب أسبقية مطلقة؛ نظراً لأسعار الصلب المرتفعة في ذلك الوقت». عين الزامل أحمد المدني، القادم من مركز الأبحاث والتنمية الصناعية، مسؤولاً عن إدارة عمليات إنتاج الصلب، ورأت سابق أن مقترح بترومين (مُبالغ في الطموح)، فعُدل المشروع ليتكوّن من منشأة واحدة تنتج 800 ألف طن سنوياً، وقد استغرق الأمر بعض الوقت لإيجاد شريك لمشروع الصلب السعودي، ويتذكّر الزامل قائلاً: «لم يُبدِ كبار منتجي الصلب اهتماماً؛ لأنهم كانوا يرغبون في تصدير منتجات الصلب للمملكة العربية السعودية، لا المساعدة على تصنيعه فيها، وفي نهاية الأمر وُقِع عقد مع شركة إنتاج ألمانية صغيرة هي (شركة كورف)».

### المشروعات المشتركة

في نهاية المطاف، عُثر على شركاء للمشروعات الكيميائية المشتركة في الولايات المتحدة واليابان، وقد أثبتت الحوافز النفطية للمملكة أنها (الجزرة) الناجعة. كانت الشركات اليابانية الأكثر انفتاحاً على سابق «كانت شركة ميتسوبيشي جاهزة دوماً لمناقشة الأمور؛ وفي الولايات المتحدة، تواصلت الشركات الكيماوية مع كبرى شركات الطاقة - (شل كيميكال)، و(موبيل كيميكل)، و(إكسون كيميكال) - للتحالف في إقامة مشروعات كيماوية في المملكة قبل إنشاء (شركة سابق)، وتبعتها (شركة داو كيميكال) و(شركة سيلانيز).

وبوجود شركاء المشروعات المشتركة سار الزامل وفريقه على المسار نفسه الذي سلكه مع شركة شل، وفي كل الحالات كان الهدف الوصول إلى اتفاقيات

مشروعات قائمة على المناصفة في الحصاص، تشمل بناء منشآت بتروكيماثية في المملكة العربية السعودية (في الجبيل أو ينبع)، وتدريب الموظفين السعوديين، واشتراط تسويق منتجات المشروعات المشتركة.

تفاوضت شركة سابق في مراحل تطويرها الأولى، مع عدد من الشركات الأمريكية (شركة شل)، و(موبيل كيميكال) و(إكسون)، و(سيلانيز) - ومع ائتلاف شركتين يابانيتين (إحدهما ترأسها شركة ميتسوبيشي غاز كيميكال، والأخرى ميتسوبيشي كوربوريشن)، وشركة تايوان فيرتلايزر (الأسمدة التايوانية)، ولاحقاً دخل شريك آسيوي آخر هو الكوري الجنوبي لآكي جولدستار.

واستمرت المفاوضات مع كل شركة من هذه الشركات سنوات عدة، ويتذكر الزامل أن الأيام الأولى لسابق كانت حافلة بالناقشات والمفاوضات المكثفة:

تفاوضنا مع ممثلين عن ذراع لـ (شركة شل أويل كيميكال)، و(إكسون)، و(موبيل)، ومع تألف لشركات يابانية، وحدث ذلك بالتزامن، وجاءت هذه الشركات يساندها فرق تفاوضية قوية جداً؛ مستشارون قانونيون، ومستشارون اقتصاديون، ونواب رؤساء هذه الشركات، وبالتأكيد تظاهروا أنهم يعرفون كل شيء، ولكن لم تكن الأمور هكذا في جميع الحالات، خاصة فيما يتعلق بما يحدث هنا، فقد كان علينا مواجهة هذه الفرق؛ لذلك استأجرنا خدمات بعض الأشخاص على حسابنا، وكان بإمكاننا توظيف خبراء قانونيين، ولكننا أجرينا ترتيبات مع شركات استشارية لتكوين فريق تفاوضي.

في أثناء انطلاق مناقشات المشروعات المشتركة، كان الزامل وإبراهيم بن سلمة يتفاوضان باسم (شركة سابق)، وعيّن لكل قسم من أقسام سابق الثلاثة مدير مشروع لكل مجموعة من المفاوضات، يكون مسؤولاً عن ملف ذلك المشروع، ويقوم على شؤون التنسيق الخاصة به.

أشرك الزامل عدداً من منتسبي سابق الشباب في المفاوضات، فيتذكر محمد الماضي ذلك قائلاً:

كان لدى الزامل موظفون من الشبان لم يكن لديهم مهارات التفاوض، في حين كانت المفاوضات الشاغل الأكبر له، كنا نستمتع بالمناقشات، ونتابع وتيرة تقدّمها، وكان عبدالعزيز يستمع أكثر مما يتكلّم، كان مستمعًا عظيمًا، وكان معارضوه يحترمونه؛ لأنه لا يحط من قدر الناس أو يقلّل من شأنهم. تعلّمنا من مهاراته في التفاوض، ومن المستوى الرفيع للنزاهة الذي يمتلكه.

حاولنا تقديم المساعدة الضنية، ولكننا لم نكن نمتلك مهارات التفاوض، على الأقل بما يسمح بإحداث فرق ملموس. هل كنا ندرك ما فعله؟ ليس على وجه التحديد؛ فقد كنا شبابًا، وما تعلمناه في المدرسة هو كيفية صنع البوليثيلين، وفي بداية الأمر كنا مجرد مهندسين، لم تكن لدينا إستراتيجية غير تجميع الغاز؛ فقط استخدام الغاز، لم نتحدّث مطلقًا عن الأسواق، ولم نتحدّث مطلقًا عن الابتكار، كان ذلك حول تنفيذ المشروع، ولحسن الحظ كان لدينا قيادة جيدة، ومعلمون جيدون.

يقول فهد الراجحي، الشريك التجاري المستقبلي للزامل وخريج الإدارة الصناعية: إن الزامل كان يمتلك مهارات تفاوضية استثنائية.

إن دمج الموهبة مع الخبرة أمر جيد؛ وهو يمتلك كليهما، إضافة إلى لمسة رائعة، كان واثقًا بنفسه، مدركًا من يكون، إنه رجل بسيط جدًا، ومتواضع جدًا، وهادئ.

يحب الصراحة، وهو إيجابي مع الجميع، ويملك القدرة على تبسيط القضايا المعقدة لتصبح مرنة وسهلة، ولديه القدرة على جعلك تبتسم، ويمكنه إقناع الآخرين ببراعة كبيرة ليقبلوا الأمور بصورة إيجابية، وفي بعض المناقشات الصعبة كان يبتعد قليلًا ليعود مبتسمًا، ويقنعني. إنه شخص يتسم بالمرونة، وقد رافقته في مفاوضات عدة، وشاهدته يصل إلى أهدافه بطريقة سلسة.

كان فريق سابق يتألف من عدد قليل من الأعضاء الذين تنقصهم الخبرة، ومن ثم كان من الضروري التعلّم بسرعة، وكان الزامل يضع رجاله في المواضع التي تبرز إمكانياتهم، ولكنه كان دائمًا ما يقدّم المساندة اللازمة لهم. يتذكّر إدريس طيري، المدير العام للمالية، أن الزامل طلب منه مناقشة اتفاقيات خدمة مع شركة معينة:

قلت: «أنا؟»، أجاب: «نعم، أنت، وبعد أن تنتهي عدّ إلي، وسأحل أي مشكلات تواجهك»، لقد أرسلني لاحقًا للتفاوض مع شركائنا اليابانيين. تحدّثت مع اليابانيين، ووافقوا

على جميع بنودنا وشروطنا، ومنها الأرقام أيضاً، وما إن عدت إلى أرض الوطن حتى وجدت أنهم عادوا إلينا بمقترحات مخالفة تماماً؛ لذلك وجب علينا البدء من جديد، ولكن بقيادة الزامل تمكناً من التوصل إلى اتفاقيات.

كان الزامل يرأس الاجتماعات، ومع مرور الزمن أصبح أكثر ثقة بأعضاء فريقه، وسمح لهم بالتفاوض بأنفسهم، «كنت في العادة أفضل ترك تفاصيل المفاوضات للآخرين، فكنت أعقد اجتماعاً إستراتيجياً لتحديد الحد الأدنى المقبول، ثم معرفة كيفية محاولة الحصول على أفضل النتائج». في المفاوضات مع شركة شل كان معتاداً على الالتحاق بالمفاوضات في اليوم الخامس والأخير؛ لتذليل أي عقبات. يقول الزامل:

كان لدينا مبدأ راسخ منذ البداية: نحن نريد هذه الشراكة بخيارنا، وقد كنا مقتنعين أن الشراكة هي الطريق لتطوير صناعة البتروكيماويات في المملكة العربية السعودية، وعلينا التأكد أنه بإمكاننا إما القبول بما يجري التفاوض عليه، أو تسويغ سبب رفضنا له.

كانت سابق تفاوض كل شركة على اتفاقية مشروعات مشتركة تشمل توطين التكنولوجيا، وكان بعض الشركاء المحتملين لا يمتلكون التقنيات اللازمة، وعن ذلك يقول الزامل: «كنا نذهب لآخرين للحصول على رخص تقنية ومناقشة اتفاقية خدمة فنية، والبنود والشروط التي تلزم الشريك بتخصيص عدد من منسوبيه للقدوم والعمل على إنجاز المشروع»، وأضاف:

عند التوصل إلى اتفاقيات مبدئية، كنا ننتقل إلى الاتفاق المؤقت الذي يتطلب مزيداً من الإنفاق؛ ثم كان علينا الإنفاق على الأعمال الهندسية، فقد كان شركاؤنا يعلمون أن التفاوض يمثل جزءاً واحداً فقط من العملية كلها، وكان علينا أن نكون مقتنعين بأن المشروع قابل للتنفيذ ومجد اقتصادياً.

تعين علينا تنفيذ دراسة جدوى، وهذا يفرض على الجانبين إشراك شركات هندسية، كذلك استخدمنا خدمات شركات تسويق وتحليل مالي (كان علينا الحصول على تمويل لهذه المشروعات من مؤسسات مالية)، وكان على أقسام الشركات المساهمة

في المشروعات المشتركة التعاون في تنفيذ هذه المشروعات. شارك في الاجتماعات المهمة 8 أشخاص من طرفنا، وما يقارب 20 شخصاً من الطرف الآخر.

كانت المفاوضات تجري بصورة رئيسة في الرياض، وفي هيوستن، ونيويورك، ومواقع أخرى في أوروبا واليابان أيضاً، وكما كان عليه الحال مع شركة شل، كان الزامل دائم التدخل عندما تصل المفاوضات إلى طريق مسدود، يتذكّر قائلاً: «لقد عقدت عدداً من الاجتماعات المخصصة لوضع أهداف محددة ومراحل التفاوض، وكنت أعاتب فريقتي: دعونا لا نعقد الأمور كثيراً».

وفي نهاية سبعينيات القرن العشرين، كانت سابك تتابع مجموعة من المشروعات المشتركة في آن واحد، ويذكر الزامل أن الضغوط كانت نابذة «من الاحتياجات الداخلية إلى المستلزمات اللوجستية المعقدة للمشروعات، يجب على الأطراف أن تكون جاهزة في الوقت المناسب منذ لحظة انطلاق المشروع لتفادي حدوث أي تأخير، ولو حدث هناك أي خلل في أي مرحلة، فسيتوقف كامل المشروع». كانت إدارة سير العمل - ومن ضمنها المناقشات في جميع المراحل - تحدياً، ولكن طريقة سابك في ذلك كان لها حسناتها، يقول الماضي:

كنا أذكيا في استخدام المفاوضات لتطوير مهارتنا، واستفدنا من الاتفاقيات التي أبرمناها مع أحد الأطراف عند إجراء مفاوضات مع طرف جديد، وكنا نأخذ (فقرات جيدة) من إحدى الاتفاقيات، ونجعل منها نموذجاً لاتفاقية مشروع مشترك جديد مرشح للتفاوض حوله، وكان لدينا فرق مختلفة تعمل على مشروعات متنوعة، وكانت المفاوضات تسير بالتزامن.

كان الزامل يشحن مهاراته التكتيكية، ويُعدّ قراراته الحاسمة بأناة وصبر؛ ففي حين كان من الضروري في بعض الحالات التوصل إلى اتفاقيات نهائية، والتحرك نحو بدء الإنتاج بأسرع وقت ممكن، كان من الضروري أيضاً في أحيان أخرى انتهاز أسلوب (التروي وعدم التسرع). كانت عملية استقطاب الشركات متعددة الجنسيات مهمة عسيرة وحساسة.

كنا نضع المفاوضات مع الشركات المستعصية جانباً، ونبدأ بالتفاوض مع شركة أخرى، أملين في إمكانية التوصل إلى اتفاق أكثر جدوى معها.

قد تعود الشركة المستعصية إلى المفاوضات، عندما تعرف أن شركات أخرى وافقت على شروط معينة، وقد كان ذلك مساعداً جداً، وكنت أزور المفاوضين أنا ومرافقون بهدف التأكد من أن الرؤساء التنفيذيين لشركائنا المحتملين مهتمون بالمشروعات التي يجري التفاوض بشأنها، إذ لم تكن نريد أن نضيع الوقت.

ومن القضايا التي تناقش في سابقك أهمية النزاهة في النية والسلوك، وأهمية العدالة لجميع الأطراف المعنية، وعليه، فإن كل العقود متشابهة، فإذا وافقت إحدى الشركات على أحد البنود، كان يجب أن يطبق هذا البند على جميع الشركات، ولن يفضل أحد على آخر. وفي نهاية عام 1979م وقّعت اتفاقيات مؤقتة على ستة مشروعات، وكان التوقيع على بعض الاتفاقيات النهائية وشيكاً، وزادت ثقة سابقك بقوة منافستها في مجال البتروكيماويات، وكانت قد تلقت عروضاً للشراكة من شركات عالمية مهمة بتصنيع منتجات معينة، منها المطاط الصناعي، وكانت سابقك تستكشف مجال الصناعات الثانوية التي تعالج المواد الخام لتصبح سلعاً جاهزة للبيع، وكانت أيضاً تخطط للمرحلة الثانية من تطورها.

أحد أقدم المشروعات هو المشروع الذي ذكر سابقاً مع كورف ستال لتأسيس مصنع الصلب في الجبيل، واستخدمت هذه العملية المتكاملة الغاز وقوداً لمعالجة خام الحديد، وتحويله إلى قضبان حديد وصلب لقطاع البناء والتشييد، وتبعه إنشاء مشروع في جدة لدرفلة الصلب (صلب).

وسرعان ما تمكنت سابقك من عقد اتفاقات مشتركة مع شركاء من آسيا، فعام 1979م دخل الائتلاف الياباني بقيادة (شركة ميتسوبيشي غاز كيميكال) مشروعاً مشتركاً مع (سابقك)؛ لتأسيس شركة الميثانول السعودية (المعروفة أيضاً باسم الرازي)، في مدينة الجبيل؛ لمعالجة الغاز الطبيعي وتحويله إلى ميثانول، وهو مركب كيميائي أساسي له استخدامات عدة، وتعدّ (شركة الرازي) أول منشأة بتروكيماوية سعودية بمستوى عالمي تتطلع إلى تصدير معظم إنتاجها، وفي تلك الأثناء أفضت

المفاوضات مع شركة السماد التايوانية عام 1979م إلى إنشاء شركة الجبيل للأسمدة (سماد) لتصنيع الأمونيا واليوريا من الميثان، وبدأت الشركتان (الرازي) و(سماد) الإنتاج بكامل طاقتهما التشغيلية عام 1983م.

وكانت المفاوضات مع تآلف ياباني آخر - كانت تقوده مؤسسة ميتسوبيشي - أكثر تعقيداً؛ إذ كان مؤلفاً من 65 شركة، ويقول الزامل بهذا الخصوص: كان «من الصعب جداً التوصل إلى اتفاقية مُرضية مع هذا العدد الكبير من الشركات»، ومع ذلك وُقِّعت اتفاقية مشروع مشترك عام 1981م بالمناصفة - لتأسيس شركة البتروكيماويات الشرقية (شرق) - يرمي إلى إنتاج جليكول الإيثيلين والبوليثيلين منخفض الكثافة من خام مادة الإيثيلين الذي توفره شركات سابك الأخرى، وجرى الاتفاق على أن تبدأ (شركة شرق) الإنتاج كاملاً عام 1985م.

وفي تلك الأثناء توصلت سابك إلى اتفاقيات مشروعات مشتركة مع عدد من الشركات الأمريكية؛ فقد أنشئت مع شركة (إكسون كيميكال) شركة الجبيل للبتروكيماويات (كيميا) لإنتاج البوليثلين والإيثيلين؛ وأنشئت مع (موبيل كيميكال) شركة ينبع السعودية للبتروكيماويات (يانبيت) لإنتاج الإيثيلين والبوليثيلين وجليكول الإيثيلين وبوليبروبيلين والبروبيلين؛ وأنشئت مع شركات (سيلانيز وتكساس باهانديل إيسترن) شركة ميثانول أخرى - شركة الميثانول الوطنية، أو ابن سينا - التي تملك سابك 50% منها، وكلٌّ من شريكها 25%. دخلت جميع هذه المشروعات المشتركة مرحلة الإنتاج الفعلي عام 1985م.

## تطوير الأيدي العاملة

كان عبدالعزيز الزامل، بصفته نائب رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي لـ (شركة سابك)، يراقب التطورات الإيجابية على صعيد الموارد البشرية، والبنية التحتية، والإنتاجية الفاعلة، والعوائد على الاستثمار، وكانت هذه المعايير مهمة، ولكنه كان شديد الاهتمام بتطوير القوى العاملة السعودية القادرة على إدارة

مشروعات خاصة ذات تقنية عالية داخل المملكة العربية السعودية، وكان واضحاً في إيصال وجهة نظره هذه، إذ كتب في التقرير السنوي عام 1979م: «إن تطوير الموارد البشرية يعادل أهمية بناء المصانع وتشغيلها بنجاح».

قد تبرز إستراتيجيات أخرى على مدار الوقت، ولكن بقي هدف سابق طويل المدى أن تدار الشركة بأيدٍ عاملة سعودية، ويلاحظ عبدالرحمن الزامل:

لقد وضعت الدولة نموذجاً قائماً على توظيف نخبة الشباب السعوديين من خريجي الجامعات الأمريكية، وناطت بهم مسؤولية إدارة الشركات الكبرى، مثل سابق، وواصل عبدالعزيز هذه السياسة من خلال توظيف الشباب الذين تبوأ عدد منهم مناصب قيادية مرموقة في شركة سابق، وفي القطاع الصناعي السعودي، إذ كان مدركاً أن مستقبلنا يعتمد على العقول الشابة، وأن المقوم الأساسي لنجاحنا المستقبلي يكمن في شبابنا ذوي الإرادة.

كان الزامل مدركاً أن بناء قوة بشرية عالية التدريب والكفاية يتطلب بناء الثقة: ببلده، وعلى جميع المستويات، وبعقول الآخرين، وكان عليه أن يقنع الناس بقدرته السعوديين على العمل بأعلى المستويات؛ وكان تحقيق هذا الهدف أساسياً لمستقبل البلاد، ومن وجهة نظر الزامل، فإن العوائد المالية ليست المقياس الوحيد للنجاح:

إن تطوير الموارد البشرية بالنسبة إليّ أمر مهم جداً؛ في الواقع إنه الغرض الأساسي من كل هذه العملية، ومن المهم جداً أن تضمن نجاح المشروعات؛ لأنه بغير ذلك لا يمكن الحفاظ على استدامة التطور، ولكن الهدف ليس فقط جمع المال، وإنما تطوير الموارد البشرية.

كان شركاء المشروعات في حاجة إلى إقناعهم بأهمية تدريب الأفراد السعوديين، ويتذكر الزامل قائلاً: «عندما بدأنا، لم يأخذ شركاؤنا موضوع تدريب الكفاءات السعودية على محمل الجد؛ لأنهم كانوا مهتمين بتجهيز المشروع وبدء العمل، وعندما طلبنا منهم توظيف عناصر سعودية أجابونا بأن ذلك صعب، فأين هم السعوديون؟».

وللإجابة عن هذا السؤال قامت سابقك بحملة توظيف ضخمة قادها عبدالمحسن العسيري، الموظف رقم 13 في سابقك، وسرعان ما أعد معرضاً متنقلاً، وجال به في أنحاء البلاد للوصول إلى أكبر عدد ممكن من الموظفين المحتملين، حتى في القرى النائية. وُزِعَ فريق سابقك المكلف بالتوظيف المنشورات، وعرض أفلاماً، وقدم طلبات التوظيف، وفي السنة الأولى وُظِفَ 15 رجلاً فقط بهذه الطريقة، ولكن الحملة توسعت، وأسفرت عن توظيف 600 شاب موظف جديد جاهزين للتدريب وللالتحاق بالعمل، وكانت أعمار معظمهم أقل من 20 عاماً.

يتذكّر مؤيد القرطاس من سابقك قائلاً: «كان التحديّ كبيراً في توظيف وتدريب مشغلي المنشآت والفنيين في شركة سابقك في السنوات الأولى، وحتى ذلك الحين كانت أرامكو هي الشركة الصناعية العصرية الوحيدة في المملكة، فلم يكن لدى السعوديين فكرة عن ماهية العمل في القطاع الصناعي، ولم يكن لديهم نماذج أو قدوات في هذا المجال، كان من الصعب أحياناً إقناع الشباب أن يأخذوا عملهم في المجال الصناعي على محمل الجد، كان المهندس المسؤول عن التدريب يقول لي: اليوم لدينا 10 متدربين، وبعد أيام قليلة يقول: اليوم لدينا 12 متدرباً؛ لأننا وظفنا أربعة، وترك اثنان التدريب».

سأل رون غراندي، المسؤول التنفيذي في شركة إكسون، فيصل البشير، رئيس مجلس إدارة المشروع المشترك مع إكسون، عن السبب الذي يحول دون اعتماد شركة سابقك على العمالة الأجنبية بدلاً من تدريب السعوديين، وفي معرض رد البشير على هذا السؤال، أشار إلى أن كل عامل أجنبي يكلف مليون ريال سعودي (267000 دولار أمريكي)، وأضاف قائلاً: «عندما أستبدل بالموظف الأجنبي موظفاً سعودياً، فإننا لا نوفر فقط هذا المليون، ولكننا نوزع مكاسبه على كامل عائلته». وحسب غراندي كلفة الموظف الأجنبي والموظف السعودي، وأدرك أن توظيف السعوديين في مشروعات إكسون المشتركة سيخفض الرواتب بمقدار 112 مليون ريال سعودي (30 مليون دولار أمريكي)، وبعد أن أدرك شركاء سابقك أنه يمكن تقليل الكلفة من خلال توظيف السعوديين، طرأ تحول إيجابي على موقفهم من تدريب أفراد سعوديين.

لقد طورت سابك برنامجًا طموحًا وواقعيًا لتطوير القوى البشرية، إذ استهدفت سابك في البداية 3400 شخص، معظمهم (2900) من خريجي الثانوية العامة، والباقيون من المهندسين المؤهلين، وكان كل واحد منهم يحصل على سنة للتدريب على اللغة الإنجليزية، وكان خريجو الثانوية يحصلون على تدريب أيضًا في المجالات العلمية والمهارات الفنية. كل موظف من موظفي سابك كان يُرسل للتدريب العملي ضمن برنامج مدته 3 سنوات، في منشأة يملكها الشريك الإستراتيجي، سواء في الولايات المتحدة، أم اليابان، أم تايوان «كان خريجو الثانوية يرسلون هناك للتدريب؛ لكي يصبحوا مشغلين صناعيين. وبعد الانتهاء من التدريب يعودون إلى سابك ليعملوا مشغلين فيها»، ويضيف الزامل: «كان برنامجًا شاقًا، ولكن معظم المتدربين كانوا متحمسين حقًا؛ لأنهم كانوا سيسافرون للخارج، وكان حافزًا لهم رؤية عالم مختلف، وتطوير قدراتهم المهنية».

وفي أواخر سبعينيات القرن العشرين، حتى قبل التوقيع على الاتفاقيات النهائية للمشروعات المشتركة، كان السعوديون يحصلون على قدر وافر من التدريب العالي في الخارج، «في ذلك الوقت لم تتوافر في الجبيل مرافق للتدريب أو منشآت تشغيلية»، يقول أحد المتعاقدين الذين ساعدوا على إعداد الدورات التدريبية لـ (شركة سابك): «وكانت الخلاصة أنه يجب أن يحصل متدربو سابك على الخبرة العملية في مرافق بتروكيماويات فعلية، إذ يجب أن يتعلموا في مرافق بتروكيماويات في تكساس أو لوزيانا أو أي مكان آخر»، وعام 1978م أرسل 14 موظفًا من سابك إلى مرافق شركة شل الأمريكية للتدريب، و15 موظفًا آخر إلى شركة موبيل، و9 إلى إكسون، و7 إلى سيلانيز تكساس إيسترن، و8 من موظفي سابك أرسلوا إلى اليابان للتدريب في مرافق شركة ميتسوبيشي، و3 أرسلوا إلى هولندا ضمن (مشروع داو).

شعر الزامل بالقلق لما كان يصله من أخبار عن عدم تدريب موظفي سابك على رأس العمل المطلوب تدريبهم عليه، وكانت سلامة متدربي سابك قليلة الخبرة من مسؤوليات الشركاء الأجانب، وكانت الشركات مثل شل مترددة في تشغيل الموظفين الشباب مباشرة على خطوط الإنتاج؛ خوفًا من وقوع حوادث لهم، ولذلك وضعوهم

في فصول دراسية مجهزة بمستلزمات التدريب والرسوم التوضيحية، وقد خشي عبدالعزيز وفريقه أن يؤدي أسلوب التدريب هذا إلى انقضاء سنوات طويلة قبل أن يصبح السعوديون قادرين على أن يكونوا ذوي الدور الرئيس في إدارة المشروعات المشتركة الكثيرة التي تجهز، وكان التدريب العملي ضرورياً؛ للتمكن من إدارة المشروعات المشتركة.

طار الزامل، يرافقه إبراهيم بن سلمة وعبدالعزيز الجربوع، إلى هيوستن عام 1978م؛ ليخبروا نظراءهم من (شركة شل) بأنهم لن يقبلوا «بأقل من البرامج التدريبية» المتفق عليها في المقترحات الأساسية، ووافقت (شركة شل)، «بعد ذلك بدأ الشباب السعوديون يحصلون على تدريب حقيقي، وينفذون عملاً فعلياً، وبموافقة كل من شركات (شل) و(إكسون) و(موبيل) الذين قدّموا خدمة كبيرة للمملكة العربية السعودية؛ من خلال تدريب الشباب السعوديين على المهارات اللازمة، والانضباط، وهو ما يلزمهم ليصبحوا من أفضل الكفاءات العاملة في مجال تقنية البتروكيماويات».

ولم يقتصر التدريب الخارجي على مشغلي المنشآت فقط، إذ أمضت القيادات المستقبلية للشركة وقتاً للعمل مع شركاء المشروعات للاطلاع على تعقيدات إدارة الشركات العاملة في قطاع البتروكيماويات، وعام 1978م سافر محمد الماضي إلى شركة شل في هيوستن، ومكث هناك سنتين اطلع فيهما على كيفية تشغيل شركات البتروكيماويات.

«قلت: أريد أن أتعلّم أشياء جديدة، أريد أن أعرف كل شيء ممكن حول كيفية إدارة شركة بتروكيماويات، وليس الاقتصار على عمليات التصنيع فقط؛ إذ من خلال الاطلاع على جميع التفاصيل فقط تكون مساهمتك كبيرة. كنت مهندساً عادياً عندما قدمت إلى شركة شل، ولكنني غادرت، وأنا مستعد لتسلم دور قيادي لقيادة عمليات التصنيع في إحدى شركات سابق».

لقد مثل المتدربون العائدون (ما يقارب 90% من المتدربين أكملوا التدريب بنجاح) نواة القوى العاملة المتطورة في سابق، ويقول الزامل: إن نجاح شركة

سابق في تأهيل قوى بشرية مدربة كَوْن صورة إيجابية للشركة لدى الشركات المنافسة الأخرى.

لقد كسبنا احترام الشركات العالمية بعد نجاحنا في تدريب 3500 شخص في الخارج، وتمكينهم من إدارة الشركات الصناعية في البلاد، لقد أثبتنا أننا أمة منتجة، وليست مستهلكة فقط.

كيف نجحنا في قلب الصورة؟ بالتدريب واكتساب الخبرة! لا يمكن تحقيق أي شيء بالمجان، ولا بين ليلة وضحاها، خاصة فيما يتعلق باكتساب الخبرة. لقد استثمرنا في شبابنا، وافتتحنا مكاتب لنا في 20 بلدًا، وأرسلناهم للدراسة في الخارج.

خلال 4 أعوام كنا في حاجة إلى تدريب 4000 شاب؛ للتمكّن من بدء الإنتاج. هل كان الأمريكيون يعرفون أننا نخطط للسيطرة؟ نعم، كانوا على علم، وكان للأمريكيين واليابانيين دور إيجابي في عملية التحوّل هذه، ووافقوا على تدريب شبابنا في مصانعهم؛ وعلى تحمّل نصف التكاليف. أحد المصانع في تكساس استأجر مدرسة صغيرة لتعليم 300 من مهندسينا اللغة الإنجليزية قبل الشروع في التدريب الصناعي. أصبح لدينا الآن القدرة الذاتية لتدريب الموظفين الجدد، ولم نعد هناك حاجة إلى إرسال شبابنا للتدريب في الخارج.

كان الزامل في أثناء عمله رئيسًا تنفيذياً لـ (شركة شابك)، بارعًا في التوظيف وتدريب الموظفين، وفي التعرّف إلى قادة المستقبل، وذلك ما كان يصب في نجاح المشروعات المشتركة لـ (شركة شابك).

يُعدّ اختيار الأشخاص الذين س يحملون المسؤولية أمرًا مهمًا جدًّا، وانتقاء الأشخاص مهم جدًّا، وكذلك من المهم الثقة في نزاهتهم وأمانتهم وإخلاصهم، وقد اكتشفت أنه يجب أن يكون في كل مؤسسة شخص رئيس قادر على تحريك الأمور؛ يجب أن تتحقّق من اختيار الشخص الصحيح لذلك، وبعد ذلك سيضطلع هذا الشخص بدور تحديد آخرين لتولي مناصب مهمة.

إن تطوير الموارد البشرية بالنسبة إلى الزامل هو أهم الإنجازات التي حققتها سابق.

فلم تقتصر إنجازات سابق على إنشاء المصانع وتشغيلها، ولكن أيضاً تأهيل موارد بشرية للبلاد كافة، فعندما يكون لديك مهندسون من الشباب، وتوفر لهم البيئة المناسبة والتدريب، فإنهم يصبحون ثروة وطنية، ويمكنهم الانتقال لأي مكان وإضافة قيمة لأي عمل يؤدونه.

من الصحيح القول: إننا وجدنا طريقة لتدوير الموارد المستهلكة - لاستغلال الغاز الذي كان يحرق - ولكنني أعد ذلك وسيلة لتحقيق الهدف الحقيقي، وهو تطوير مصدر أكثر أهمية، وهو إطلاق طاقات السعوديين، فمن خلال توفير التدريب والتوظيف وفرص التطور للقوى البشرية، نحن نضيف قيمة للاقتصاد بطريقة فاعلة جداً. عندما أرى اليوم أن نسبة العاملين السعوديين في سابق أكثر من 80% فإنني أشعر بالرضا، أشعر بأنني حقاً أنجزت شيئاً ما.

وفي نهاية تسعينيات القرن العشرين وصل عدد السعوديين الذين حصلوا على تدريب للحصول على عمل في القطاع الصناعي إلى 15 ألف شخص، وقد أسست سابق برنامج تدريب صناعي هو الأكبر على الإطلاق في الدول النامية، وقد يكون الأكثر نجاحاً، وفي مقابلة مع الزامل يقول:

«أصبح لدينا اليوم بفضل هذه السياسة 47 ألف موظف وفني سعودي مؤهلين ومدربين جيداً في سابق وفي قطاعات صناعية أخرى، وبعضهم يحتلون مناصب قيادية. أصبح التدريب جوهر برنامج التطوير السعودي الذي سمح للمملكة العربية السعودية بالدخول في مجالات صناعية متطورة من خلال مبادرات المشروعات المشتركة. لقد شهدنا تطوراً في معايير المعيشة من خلال توفير فرص عمل لائقة؛ وذلك نتيجة للسياسة التي انتهجناها.

كان لإصرار سابق على وجوب تدريب الشباب السعوديين، من خلال اتفاقيات المشروعات المشتركة، الفضل اليوم في بحث الشركات العالمية التي ترغب في العمل في المملكة العربية السعودية عن أفراد سعوديين. ويبيد الزامل التواضع فيما يخص الدور المحوري الذي اضطلع به، ولكن سجلات الموارد البشرية في سابق تشهد على اهتمامه الشديد، وتركيزه على تدريب السعوديين وتأهيلهم لوظائف في القطاع الصناعي.

## فرصة غير متوقعة

كان مشروع سابق المشترك مع شركة داو كيمكال أحد المشروعات التي تعرّثت على الرغم من انطلاقته الجيدة، وعلى الرغم من عدم إبداء شركات البتروكيماويات التي ليس لديها علاقة مع شركات النفط اهتمامًا كبيرًا بالشراكة في مشروعات سابق، فقد كان هناك بعض الاستثناءات؛ وكانت شركة سيلانيز إحداهما، وكذلك شركة داو كيمكال، المصنّع الكبير للمواد الكيماوية، إذ جذبت شركة داو بعرض الحصول على زيت خام لصناعاتها البتروكيماوية القائمة على النفط (مصفاة بتروكيماويات) التي كانت تخطّط لإقامتها في منطقة فري بورت ضمن مقرها في تكساس. بدأت المفاوضات مع شركة داو حول مشروع مشترك عام 1976م، وأثمرت عام 1981م تأسيس الشركة العربية للبتركيماويات، المعروفة باسم بتروكيمايا، وشملت قائمة المنتجات مواد الإيثيلين والبوليسترين والبيوتين-1 والبروبيلين والبوليثيلين والبنزين. سافر 9 من العاملين السعوديين للتدريب لدى مقر شركة داو في ميدلاند، بميتشيغان، وارتفع هذا الرقم في النهاية إلى ما يزيد على المئة متدرب، وفجأة، وبعد مرور عام واحد على توقيع اتفاقية المشروع المشترك، انسحبت شركة داو، وحمل هذا القرارَ للزامل رئيسُ شركة داو في أوروبا السيد فرانك بوبوف الذي قدم إلى الرياض لهذا الغرض خصوصًا.

لم يكن قرار شركة داو بالانسحاب ناجمًا عن عدم الاقتناع بالمشروع المشترك مع سابق، ولكن السبب الرئيس كان له علاقة بوضع شركة داو المالي، وذا صلة بالركود الاقتصادي الحاد في الولايات المتحدة الأمريكية؛ إذ كانت شركة داو تعاني وتواجه صعوبات كبيرة في سداد التزاماتها من الديون، وقد قرّر الرئيس التنفيذي لشركة داو بول أوريغيس، ورئيس مجلس إدارة الشركة بوب لاندين، أن تبيع الشركة بعض أصولها، وتنسحب من المشروعات التي تتطلب التزامات مالية كبيرة، ونتيجة لذلك انسحبت شركة داو من مشروعات مشتركة جارية في كوريا الجنوبية ويوغوسلافيا، وأيضًا من بتروكيمايا التي كان من المتوقع أن تصل استثماراتها إلى 1.5 مليار دولار أمريكي. يروي الزامل عن ذلك، فيقول:

أخبرتنا شركة داو أن سبب انسحابها حاجتها إلى السيولة النقدية، ولذلك انسحبوا من مشروعات في كوريا وأماكن أخرى، إذ لم يكونوا قادرين على توفير السيولة المطلوبة، وكنا متحمسين للعمل مع شركة داو، ولكنها لم تكن كذلك بالنسبة إلى المشروع.

كان انسحاب شركة داو أمرًا مخيبًا لآمال الزامل وفريقه، ولكنه لم يكن مفاجأة لهم، فقد كانت أخبار الصعوبات المالية التي تواجهها قد وصلت إلى الرياض، واتخذت خطوات استباقية لترك شركة داو للمشروع؛ فعلى سبيل المثال كانت سابق قد بدأت البحث عن مقاول ثانٍ لتشييد منشآت مجمّع بتروكيميا، وكانت قد رتبت حقًا تدريبًا بديلاً للسعوديين الجاري تدريبهم في مرافق شركة داو بالولايات المتحدة الأمريكية، ويتذكر عبدالعزيز الجربوع هذه المعضلة التي واجهتها سابق:

كنا نخشى إذا لم نكمل المشروع ولدينا 14 مشروعًا ناجحًا مع شركاء آخرين أن يقول الناس: «لم يستطع السعوديون تنفيذ المشروع وحدهم، فتركوه»، وإذا أكملنا المشروع، وأخفقنا فيه فسيقولون: «انظروا، نجحت جميع المشروعات ما عدا المشروع الوحيد الذي نفذوه بأنفسهم»، ولكن إذا أكملنا المشروع، ونجحنا فيه فستكون تلك نقطة تحوّل في تاريخ سابق، كانت المرة الأولى التي تنفذ فيها سابق مشروعًا بمفردها، وتنجح فيه.

كان انسحاب شركة داو فرصة متاحة لتظهر سابق إمكاناتها، فبالمضي قدمًا بتنفيذ المشروع والنجاح فيه، كانت سابق تثبت للعالم قدراتها، وعلاوة على ذلك كانت شركة داو قد استثمرت في المشروع، وأصبحت سابق الآن المالك الوحيد للتقنيات والخطط والأعمال الهندسية لشركة بتروكيميا، وقد اختار الزامل وفريقه السير قدمًا في تنفيذ المشروع.

كان قرار سابق السير في تنفيذ المشروع مفاجئًا لشركة داو، وبعض الشيء لبعض المراقبين في القطاع الصناعي، وفي الوقت نفسه ساورت الشكوك بعض من في شركة داو حول الحكمة من الانسحاب من المشروع، وانتقد مزيد منهم هذا القرار، وبيّن الزامل قائلًا:

كنت قد التقيت عدداً من مسؤولي شركة داو الذين قالوا: إنهم لم يندموا قط على الانسحاب من مشروع قدر ندمهم على الانسحاب من مشروع بتروكيميا؛ إذ خسروا فرصة كبيرة، ولكن ذلك الانسحاب كان فرصة سعيدة لنا؛ لأننا أثبتنا قدرتنا على النجاح بالاعتماد على أنفسنا، ومنحتنا هذه الفرصة كسب الثقة بالنفس، وشعر جميع أفرادنا بمختلف مستوياتهم بالفخر لهذا الإنجاز. وزادت الأحاديث حول تنفيذ مزيد من المشروعات بمفردنا، ولكنني لم أشجع تلك الفكرة، وقلت: «هذه مخاطرة تجارية عالمية، ومن الأفضل التمسك بفكرة العمل ضمن المشروعات المشتركة، في هذه المرحلة على الأقل؛ لأنه بإمكانك تنفيذ عدد كبير منها، وهذا يوزع الخسائر المحتملة، ويحمي من الخسائر غير المتوقعة».

كنت قد التقيت عدداً من مسؤولي شركة داو الذين قالوا: إنهم لم يندموا قط على الانسحاب من مشروع قدر ندمهم على الانسحاب من مشروع بتروكيميا؛ إذ خسروا فرصة كبيرة، ولكن ذلك الانسحاب كان فرصة سعيدة لنا؛ لأننا أثبتنا قدرتنا على النجاح بالاعتماد على أنفسنا، ومنحتنا هذه الفرصة كسب الثقة بالنفس، وشعر جميع أفرادنا بمختلف مستوياتهم بالفخر لهذا الإنجاز. وزادت الأحاديث حول تنفيذ مزيد من المشروعات بمفردنا، ولكنني لم أشجع تلك الفكرة، وقلت: «هذه مخاطرة تجارية عالمية، ومن الأفضل التمسك بفكرة العمل ضمن المشروعات المشتركة، في هذه المرحلة على الأقل؛ لأنه بإمكانك تنفيذ عدد كبير منها، وهذا يوزع الخسائر المحتملة، ويحمي من الخسائر غير المتوقعة».

كان إكمال مشروع بتروكيميا من دون شريك غربي مخاطرة كبيرة، ولكن سابق قبلت التحدي كما يقول الجربوع:

كان تنفيذ بتروكيميا يوفر فرصاً، ولكنه كان تحدياً في الوقت نفسه، وكان يجب أن نتحلّى بالشجاعة لفعل ذلك. تذكر أن سابق كانت مملوكة بالكامل للدولة، وكانت هناك أخطار كبيرة، سواء لرئيس مجلس الإدارة الدكتور القصيبي، أو للمهندس الزامل الرئيس التنفيذي، وكذلك لنا نحن المرؤوسين؛ كانت مخاطرة كبيرة لنا جميعاً؛ لأن الإخفاق يعني تبعات مالية على الشركة، وسيضع الناس كفاءتنا موضع

التساؤل، ويشككون في قدرة السعودية على إدارة شركات تستفيد من التقنيات المتقدمة؛ أي كانت حياتنا المهنية على المحك.

ينسب الزامل الفضل في تخطي هذه المرحلة الحرجة للملك خالد، ولولي العهد الأمير فهد، وللقصبي؛ لتقديمهم الدعم والتشجيع له ولفريقه؛ إذ إنهم «وضعوا أهداف (شركة سابق)، وفي الوقت نفسه، فإنهم لم يتدخلوا في سير العمل، بل قال الملك: أريد أن أرى النتائج».

## النجاح في تسويق المنتجات البتروكيمياوية

كانت اتفاقيات المشروعات المشتركة تتضمن شروطاً للتسويق، وفي كل حالة كان يجب على كل شريك تسويق المنتج الكامل للمشروع، ولكن كان لسابك الخيار في تسويق 50% من المنتجات إذا اختارت ذلك، وعلى الرغم من ذلك كان من المفهوم ضمناً أن يقوم الشركاء بتسويق كامل المنتجات؛ نظراً إلى خبرة سابك المتواضعة في هذا المجال.

كان فريق التسويق في سابك مدركاً هذه الحقيقة، ولكن أعضائه كانوا شديدي الحرص على التعلّم، وعام 1981م اختار الزامل عبدالله النجيدي لتنظيم الذراع التسويقية لـ (شركة سابك) ورئاسته، وقد ثبتت صحة هذا القرار؛ حيث كان النجيدي مبدعاً وبارعاً في التنظيم؛ وهذا ما تحتاج إليه العملية في انطلاقها.

كانت مرافق سابك لا تزال في طور الإنشاء؛ لذلك قرّر النجيدي شراء المواد البتروكيمياوية من شركات أخرى وإعادة بيعها، واتبع هذا النهج أولاً في السوق المحلية، ثم توسع خارجياً، وقد هيأت التجربة المكتسبة بهذه الطريقة سابك لليوم الذي ستسوق فيه منتجاتها.

قرّر الزامل أن تسوّق سابك منتجاتها مباشرة للمستخدم النهائي، ويقول في ذلك: «لقد قرّرنا ألا يمثّل سابك في السوق إلا نفسها»، وأبدى كثيرون تحفظهم على هذا الأسلوب؛ لأنه يتطلب فهماً تفصيلياً للسوق، وأشار المستشارون الذين استعانت

بهم سابق إلى غير ذلك، مفضلين أن يكون التسويق من خلال موزعين، ولكن الزامل كان مصرًا على رأيه، إذ كان مؤمنًا أن اعتماد سابق في تسويق منتجاتها على شركائها أو من خلال موزعين سيكون عقبة كُداء أمام تطوُّر قدرة الشركة على التسويق؛ من حيث التعرُّف إلى تفاصيل عملية التسويق واحتياجات المستهلك. كان النجيدي وفريقه حريصين ومصرين على أسلوب التسويق المباشر للمستهلك، كما يقول النجيدي:

أذكر حادثة ما زالت في ذاكرتي؛ ذلك أي ذهبت إلى ألمانيا لبيع الميثانول، بصفته مقدمة لمنج منشأة الميثانول الخاصة بنا (الرازي) وزرت نائب رئيس قسم المشتريات في شركة ألمانية، الذي كان ألمانيًا، وجلست في انتظاره بصبر ما يقارب ساعتين خارج مكتبه، وبعد حين جاءت سكرتيرته قائلة: حسنًا، يمكنك الآن مقابله. دخلت مكتبه، فنظر إلي، ثم سأل: - «ماذا تريد؟»، قلت: «إنني أبيع ميثانول»، - «من أين أنت؟»، «أنا من السعودية، ولدينا ميثانول من إنتاجنا»، - «ما الخصم الذي تقدمه؟»، أخبرته: «لا نعطي أي خصم»، - قال: «هل ترى باب الخروج هناك؟»، «نعم، سيدي، أراه»، فقال: «أخرج منه، مع السلامة».

وبعد ثلاث سنوات، في الرياض، سمعت نقرأ على باب مكتبي، ففتحت الباب، فكان الرجل نفسه واقفًا بالباب، قال: «أريد أن أشتري ميثانول».

عندما بدأ الإنتاج من منشآت سابق، كان عبدالله النجيدي وفريقه قد اختبروا الميدان، وكانوا مستعدين للتسويق، وفي وقت قصير أصبحوا يبيعون معظم منتجات بعض المشروعات المشتركة، وهذا دليل إضافي على نجاعة طريقة التسويق التي طوَّرتها سابق، الطريقة التي فاجأت شركاء سابق، ويقول لاري ويلر من شركة شل في هذا الشأن:

لقد بهرتنا السرعة التي دخل بها فريق التسويق في سابق السوق، وجودة العمل الذي أنجزوه على الرغم من قلة خبرتهم. كانوا سريعي التعلم، واستفادوا من كون المملكة العربية السعودية منتجًا بكلفة منخفضة لكل شيء؛ لذلك كان هناك اهتمام كبير بشراء منتجات المملكة العربية السعودية.

وعام 1983م انتقل الزامل ومسؤولو الشركة من البناية التي كانت مقرًّا لـ (شركة سابق)، إلى مقر الشركة الجديد المكون من 4 طوابق، ومبنى مخصص لشركتي

تسويق لسابك: شركة سابك للتسويق المحدودة، التي كانت مسؤولة عن التسويق المحلي والخارجي والمبيعات، وشركة سابك لخدمات التسويق المحدودة، المسؤولة عن مساعدة العملاء في المسائل الفنية والتعامل مع قضايا الشحن والخدمات اللوجستية والتأمين. وخلال ثلاث سنوات تحوّلت دائرة التسويق الناشئة في سابك إلى تقديم نوعين من العمليات الكبرى، ووفرت مرافق تخزين في روتردام وسنغافورة، وهناك خُطط لفتح مكاتب في لندن وهونج كونج.

## تأسيس النشاط التجاري

### بداية التشغيل لمشروعات سابك والدخول إلى الأسواق

مهّدت اتفاقيات المشروعات المشتركة التي أنجزها الزامل وفريقه الطريق لتقدّم هذه المشروعات في سنوات تشغيلها الأولى، وقد تولى المسؤولية التنفيذية في هذه المشروعات رئيس مرشح من الشريك الأجنبي، وكان نائب الرئيس سعودياً ينوب عنه عند الحاجة؛ وكان الفريق التنفيذي يتكون بالمناصفة من سعوديين وغربيين، وكان مجلس إدارة كل مشروع مكون من 9 أعضاء، 4 منهم مديرون سعوديون مرشحون من سابك، و4 مرشحون من الطرف الشريك الأجنبي، ورئيس مجلس الإدارة الذي غالباً ما كان الزامل نفسه، أو من يوكله نيابة عنه.

لم تقتصر مسؤوليات الفريق التنفيذي للمشروع المشترك على تشغيل المنشآت وصيانتها؛ فهناك أولاً المهمة الشاقة المتمثلة في وضع التصور لبناء مرافق التصنيع، وكان ذلك يتم بالتنسيق مع الهيئة الملكية، التي كانت تعمل على تطوير البنية التحتية لمساندة جميع مرافق التصنيع: الطرق، والمواني، وقنوات التبريد، وشركة الاتصالات والكهرباء. ووفرت الهيئة الملكية أيضاً المساكن للعاملين في سابك، وكانت تلك مسؤوليات جسيمة.

مثّلت القوى البشرية تحدياً آخر؛ إذ كانت سابك توظف المتدربين العائدين من الخارج في المشروعات المشتركة ليعملوا جنباً إلى جنب مع الموظفين الأجانب

الذين وظفهم الشريك في هذه المشروعات، ولم يقتصر دور الموظف الأجنبي على إدارة المنشأة، ولكن كان منوطاً به تعزيز التدريب والممارسات الصناعية لدى زملائهم السعوديين، التي اكتسبوها في الخارج أو الداخل، وكان من واجب الموظفين الأجانب تجهيز الأنظمة والسياسات والإجراءات والمعايير التي تضمن عمل المشروعات المشتركة بأمان وفاعلية، ويتذكّر بل كاربنتر من شركة شل كيف كان يشرح هذه الواجبات لموظفيه الأمريكيين والبريطانيين:

لم يقتصر عملهم على تقديم خبراتهم في المجالات التشغيلية والفنية، ولكن أيضاً تقديم الأمثلة حول كيفية تشغيل منشأة بصورة آمنة وفاعلة، واستغرق الأمر بعض الوقت من الموظفين الأجانب لاستيعاب الرسالة، ولكنهم في نهاية الأمر فهموا المطلوب إنجازه.

وبحلول نهاية عام 1983م بدأت عمليات الإنتاج في بعض المشروعات المشتركة، وكان من الواضح أن سابقك تعيش لحظة الانطلاق الحقيقية في تاريخها، وكان ذلك يمثل إنجازاً كبيراً ومفصلياً في حياة عبدالعزیز الزامل، ونهاية عام 1982م كان الزامل مخططاً لأن يستمر رئيساً تنفيذياً لسابقك سنوات عدة قادمة، وكان يتطلع لتحقيق منجزات أخرى بعد أن قاد خلال السنوات الثماني الماضية إحدى أكبر عمليات التطور الصناعي وتأسيس شركة صناعية عظيمة.

وكانت الصورة تكتمل، وكانت الأجزاء الرئيسة في مكانها الصحيح، وفي شهر إبريل/ نيسان أرسلنا أول شحنة من إنتاج (الرازي) إلى اليابان، وكانت بتروكيميا في طور التبلور على الرغم من انسحاب (شركة داو)، وانتقلنا إلى مقرات جديدة، وكان هناك 6000 شخص يعملون لدى سابقك، نصفهم من السعوديين، وكان هناك جوٌّ من الإثارة والتشويق.

كانت الثقة تزداد بعد أن أصبحت سابقك محرّكاً للنهضة الصناعية والتطوّر في المملكة العربية السعودية، وكانت مجموعة الفنيين السعوديين الذين وظّفهم الزامل مباشرة مؤمنة بالرؤية المستقبلية للشركة بالقدر نفسه الذي كان يؤمن به الزامل نفسه. ومن دون شك، فإن أي شخص في مكان الزامل كان يرغب في تكملة المسيرة، ولكن كان هناك دور أكبر وتحدٍّ أعظم في انتظار الزامل لخدمة بلده، ولحسن الحظ مكن هذا الدور الجديد المهندس الزامل من إكمال المسيرة التي بدأها والقيام بمهام أخرى لخدمة بلده.

\* \* \*