

## 6

## الفصل

رئيس مجلس إدارة سابق  
(1983 – 1995م)

## أفاق جديدة

في خريف عام 1982م عيّن الملك فهد الدكتور غازي القصيبي وزيراً للصحة، وقَبِلَ القصيبي المنصب؛ لما يتيح من فرصة لتحسين الخدمات الطبية في المملكة العربية السعودية، ونظراً إلى أهمية التطور الصناعي لمستقبل البلاد، فقد احتفظ أيضاً بمنصب وزير الصناعة والكهرباء، واستمر في تحمّل أعباء المنصبين الوزاريين سنةً، ويكتب في مذكراته حول المعاناة التي سببها له ذلك: «في بعض الأحيان كانت تمر عليّ أيام عدة دون نوم. قالت لي زوجتي: سوف يقتلك ذلك! وفي حقيقة الأمر كاد ذلك يحصل».

بعد شعوره بالإرهاك، طلب أخيراً من الملك فهد إعفاه من منصب وزير الصناعة والكهرباء، وطلب منه الملك أن يتقدم ببعض المرشحين، ويصف القصيبي كيف تعامل مع هذا الأمر:

هناك كثير مما يعلّق على مصداقية هذه المشورة، وقد استجبت للثقة التي منحت لي بأن قدّمت قائمة بأسماء أربعة مرشحين، مرفقاً معها السيرة الذاتية المفضلة، والخبرة والمؤهلات، وعناصر القوة والضعف لكل مرشح، وكان اسم عبدالعزيز الزامل على رأس قائمة المرشحين، وبعد أيام عدة أخبرني الملك بأن اختياره وقع على عبدالعزيز، الذي قبِلَ المنصب.

أدّت سنوات العمل والتعاون مع الزامل في إطلاق سابق وتطويرها إلى اقتناعه بأن الزامل هو خير خلف له، وكان تطوير سابق هو محرّك عملية التقدّم الصناعي في المملكة، فمن الذي كان يعرف عن قرب المبادئ التي يقوم عليها هذا المحرك وتطوره؟ من الذي يعرف العاملين في سابق والشركاء الرئيسيين أفضل؟ من المدرك بصورة أفضل للتحديات التي تواجه تطور القطاع الصناعي في المملكة العربية السعودية؟

كان التعيين مفاجأة كاملة للزامل، إذ علم بقرار اختياره قبل أسبوع فقط من الموعد المحدد لتسلمه منصب وزير الصناعة والكهرباء، ومع ذلك فقد قبِلَ التحدي

الجديد، وفي شهر أكتوبر/ تشرين الأول من عام 1983م ذهب مع القصبي للقاء الملك وأداء القسم القانوني، وقد وضعت هذه الترقية الكبيرة الزامل في واجهة التطوير الصناعي في المملكة، على الرغم من تخليه على مريض عن الرضا العظيم الذي وجدته في عمله السابق:

لو لم يطلب مني أن أكون وزيراً لكنت بالتأكيد بقيت في سابقك، فإنه لشرف عظيم أن تترقى لمنصب وزير، وإن هذا المنصب يمثل مسؤولية عظيمة، ويتيح لي الفرصة لخدمة بلدي بطرق عدة. كنت أحد أصغر الوزراء الذين عُيِّنوا، ولكن خدمتي بصفة رئيس تنفيذي لشركة سابقك منذ انطلاقتها كان بالنسبة إلي مغامرة عظيمة، وكنت أعرف أنني سأفتقد التحديات اليومية في قيادة الشركة.

في السنوات المقبلة، نهض الزامل بمجموعة من المسؤوليات، وشارك بصورة منتظمة في اجتماعات مجلس الوزراء، وأسهم في اتخاذ قرارات مرتبطة بسياسات المملكة العربية السعودية، ونتيجة للدور شبه التشريعي للمجلس، فقد أسهم في إعداد التشريعات، وشارك في الاجتماعات بين الوزارات المتعلقة بتفاصيل التشريعات الجديدة، ومثل المملكة العربية السعودية في اجتماعات اقتصادية وقمم بالخارج، وكذلك في زيارات تجارية لجلب استثمارات أجنبية.

كانت للزامل في منصبه الجديد مهمة مألوفة؛ ألا وهي الحفاظ على سير سابقك محرّكاً للنهضة الصناعية السعودية، وبصفته وزيراً للصناعة والكهرباء أصبح الآن رئيساً لمجلس إدارة شركة سابقك. وبخلاف كثير من الرؤساء، كان يحمل معه في منصبه الجديد تصوراً كاملاً عما يجري بالداخل:

أعرف فريق سابقك معرفة ممتازة، وأعرف نقاط قوتهم، وأعرف شركاء سابقك في المشروعات المشتركة، وقد تفاوضت مباشرة معهم، وكان لي دور أساسي في وضع سابقك على المسار الصحيح، وكلي ثقة بالنتيجة الذي تسير فيه الشركة. وبصفتي رئيساً لم أعد أستطيع المشاركة في الأنشطة اليومية للشركة، ولكنني كنت أمضي يوماً ونصف اليوم أسبوعياً على الأقل في الشركة.

سمح لي ذلك بمتابعة الأمور في الشركة، وبمتابعة تطورها، وكان دوري تقديم النصيحة والمساعدة على وضع الأهداف، والتيسير والتشجيع والتحفيز، وأخيراً العمل على تنفيذ الأعمال، وكنت أحث الأشخاص على التقدم نحو تحقيق أهدافهم، وكنت أحارب البيروقراطية.

كنت أقول: «دعونا لا ننفق كثيراً من الوقت في التنظير، فلننفذ، أهم شيء هو وضع الأهداف والسعي إلى تحقيقها».

خلف الزامل في منصب الرئيس التنفيذي إبراهيم بن سلمة: «لقد رشحتني لخلافتي رئيساً تنفيذياً لـ (شركة سابك)»، عمل ابن سلمة مع الزامل في مركز الأبحاث والتنمية الصناعية، ثم انتقل معه إلى (شركة سابك) مساعداً له. وابن سلمة حاصل على درجة جامعية في الرياضيات من جامعة تكساس، وأخرى في الدراسات الصناعية من هولندا، وشارك في مفاوضات المشروعات المشتركة، وكان مطلعاً على جميع المشروعات.

استمر الأعضاء الرئيسون الآخرون في عملهم في سابك: فكان عبدالعزيز الجربوع مديراً عاماً للمشروعات، وقاد عبدالله النجدي شركة سابك للتسويق المحدودة، وكان إدريس طيري المدير العام للمالية والاستثمار، وبقيت وظيفة التخطيط المهمة بين يدي ناصر السيارى، وبقي سعد بن سلمة رئيساً للإدارة والتنظيم، ورأس شركة بتروكيميا التي أصبحت في عهدة سابك بالكامل مؤيد القرطاس، وكان محمد الماضي، الذي سيخلف ابن سلمة بصفة رئيس تنفيذي لـ (شركة سابك) عام 1998م، قد عاد تَوّاً إلى المملكة بعد الانتهاء من تدريب في هيوستن، والتحق بشركة صدف (المشروع بشراكة مع شركة شل) في الجبيل.

كانت رؤية القصيبي والزامل أن سابك هي محرك التطور الصناعي في المملكة، وذلك من خلال استخدام الثروة المعدنية والنفطية لدعم الصناعات التحويلية والصناعات الخارجية. يقول الزامل:

كنت مؤمناً تماماً بأن المملكة العربية السعودية قادرة على أن تصبح منتجاً رئيساً للبتروكيماويات، وموطناً للصناعات التحويلية التي منها المنتجات البلاستيكية؛

مثل الأنابيب والأسلاك العازلة وأوعية حفظ الألبان، والمساندة لنطاق واسع من الصناعات الأخرى.

وللحق، فقد حفزت سابق في تسعينيات القرن العشرين عددًا من الصناعات التي تعتمد إما على المنتجات البتروكيمياوية أو الصلب؛ فمثلًا كانت (شركة حديد) تنتج قضبان حديد التسليح لقطاع الإنشاءات الناشئ في المملكة العربية السعودية؛ وساعدت عمليات سابق في مجال البتروكيمياويات على نمو صناعة البلاستيك التحويلية في المملكة. وعام 1983م كانت الاحتياجات الوطنية السنوية من منتجات البلاستيك 15 ألف طن فقط، وبحلول عام 1993م ارتفع الطلب إلى 300 ألف طن، وعندما ترك الزامل رئاسة سابق عام 1995م، كان عدد المصانع التحويلية لمنتجات البلاستيك قد قفز من بضعة مصانع إلى ما يقارب 300 مصنع.

مهما كانت أهمية الدور الرئيس الذي اضطلعت به سابق في النهضة الصناعية السعودية، فإنها لم تكن لتحقيق الربح لو اقتصر على السوق المحلية السعودية، أو حتى الأسواق الشرق أوسطية؛ لقد أنشئت لتكون شركة تجارية، لا لتكون شركة مملوكة للدولة تعتمد على الإعانات، فكانت سابق منذ البداية تعتمد على الطلب العالمي للمنتجات البتروكيمياوية، ولتحقيق النجاح كانت تحتاج إلى المزيج الصحيح من المواد، وذراع تسويق قوية، ونظرة ثاقبة لفرص ستحدث في المستقبل، وأنظمة متطورة لمراقبة الجودة، والقدرة على اكتساب تقنيات جديدة وتطويرها، ولكون الزامل مسؤولاً تقدمت الشركة في جميع تلك المجالات.

## تنوع المنتجات

عام 1983م بدأت (شركة سابق) تسعة مصانع بتروكيمياوية مبنية على الاستعمال الأساسي للميثان والإيثان، وكانت ثلاث شركات فقط قيد التشغيل: الشركة السعودية العربية للأسمدة (سافكو)، التي ورثت من بترومين، والمنتجة لليوريا وحمض الكبريتيك، وشركة الجبيل للأسمدة (سماد)، وهي مشروع مشترك مع شركة تايوان

للأسمدة، لإنتاج اليوريا، والشركة السعودية للميثانول (الرازي)، التي هي أيضاً مشروع مشترك مع مجموعة شركات يابانية من قبل (شركة ميتسوبوشي للكيماويات والغاز)، التي تنتج ميثانول. وعلى مدى العامين المقبلين بدأت ست عمليات لـ (سابق) تعمل، مضيئة سبع مواد كيماوية جديدة لخط الإنتاج: الإيثيلين، وجليكول الإيثيلين، وثاني كلوريد الإيثيلين، وبولي إيثيلين منخفض الكثافة، وبولي إيثيلين عالي الكثافة، والستارين، والصودا الكاوية. وعام 1985م بدأت سابق تنتج نحو ستة ملايين طن من المواد الكيماوية سنوياً.

وللجيل الأول من منتجات سابق أضيفت مجموعة كاملة من المواد الكيماوية، ولما كانت سابق تطور الدفعة الأولية من المشروعات المشتركة في بدايات عام 1980م، كانت تتطلع لتصنيع كيماويات أخرى تعتمد اعتماداً رئيساً على خام البيوتين والبروبين (بيوتين-1، والبيوتاديين، والبروبيلين)، وكان من المفترض أن تبدأ الشركة بتصنيع البلاستيك الذي كان الطلب عليه كثيراً، مثل البوليستر، وبوليستارين، والبولي فينيل كلورايد (PVC). ومن شأنها استخدام السلع الكيماوية مادة خاماً (الميثانول، والستارين، وثاني كلوريد الإيثيلين، وجلايكول الإيثيلين) من مصانع سابق، التي بدأت إنتاجها بالفعل.

وللانتقال لتصنيع (الجيل الثاني) من المواد الكيماوية، كانت سابق في حاجة إلى تكنولوجيات جديدة، وكان بعضها متوافراً من الشركاء في المشروع، وبعضها الآخر يمكن الحصول عليه من خلال اتفاقيات ترخيص لا تشترط وجود شريك من الغرب، ومن الواضح أن سابق كانت مستعدة لتكامل الطريق وحدها، وفي الوقت الذي ترك فيه الزامل منصبه بصفته رئيساً عام 1995م كانت الشركة قد وسّعت حجم الإنتاج من اثني عشر منتجاً إلى واحد وعشرين منتجاً، ولعل الأمر الأكثر أهمية أنه سيُنتج أهم ست مواد بلاستيكية في السوق: البولييثيلين المنخفض وعالي الكثافة، والبوليستارين، والبوليبروبيلين، والبوليستر، وبّي. في. سي. وكانت بيتروكيما هي التي تقود توسع خط الإنتاج، وإنشاء ثلاثة فروع جديدة: الشركة الوطنية للبلاستيك

(ابن حيان)، والشركة السعودية الأوروبية للبتروكيماويات (ابن زهر)، والشركة العربية لصناعات الفايبر (ابن رشد).

## شركة بتروكيما

قدّمت (شركة داو) طلب الانسحاب من (بتروكيما) عام 1982م، صانعة لسابك تحدياً وفرصة؛ تحدياً تمثل في إنشاء صناعات بتروكيماوية من دون مساعدة شركات كيميائية ضخمة، وفرصة لتثبيت للمشككين في الداخل والخارج أن سابك ستنجح بمفردها وبإدارة مجموعة من الشباب السعوديين في بناء مشروعات ذات تقنيات عالية وتشغيلها.

للمراقبين في الخارج كانت التوقعات غير مبشرة بالخير، حيث قبلاً شهر عدة من انسحاب (شركة داو)، جرى تعليق عدد من القرارات، وهو ما أحدث قلقاً لشركاء سابك، وجاء مزيد من التأخير مع رحيل (شركة داو)؛ إذ كان من المفترض أن يبدأ الإنتاج عام 1984م، ولكنهم لم يبدؤوا أكثر من اختبارات للتشغيل. وكان قرار (شركة داو) التخلي عن المشروع قراراً ذا تأثير تحري، ومكن الإدارة الجديدة المكونة من سابك بالكامل من تعويض ذلك التأخير، وكانت القيادة غير مقيدة، وأصبح من غير الضروري استشارة (شركة داو) في قرارات تتعلق بقائمة المنتجات أو التوسعات، وفي نهاية المطاف مكّن ذلك (بتروكيما) من تعويض الوقت الضائع. يشرح الجربوع ذلك قائلاً:

أعطى انسحاب (شركة داو) فرصة لسابك لكي تعتمد على نفسها، وتصبح حرة في اتخاذ قراراتها، فكانت هذه ميزة جيدة، ففي كل المشروعات المشتركة كان لشركاء سابك حق النقض، وحتى اليوم إذا أرادت سابك أن تنتج منتجاً جديداً من أحد المشروعات المشتركة، يجب عليها أن تحصل على موافقة من شريكها في المشروع، الذي يمكنه أن يقبل أو يرفض، ومن ثم فإن سابك تحت رحمة شركائها، وكان يجب أن يقبل كلا الطرفين.

وكانت هناك مواقف أرادت فيها سابق أن تفعل شيئاً، وكان الشريك يرفض الفكرة، وهذا هو مجال خبرتنا، وكنا نريد فقط أن نركز على ذلك، ومع انسحاب (شركة داو) أصبحنا فجأة نشعر بالحرية.

ولهذا السبب أصبحت بتروكيميا شركة محورية حقيقية للنمو والابتكار، ولجلب أفكار جديدة. وتعدّ بتروكيميا الآن من أكبر الشركات التي تمتلكها شركة سابق؛ نتيجة عدم وجود أي شريك في المشروع، وعندما توسعت بتروكيميا، اضطرت إلى استعمال أراضٍ تابعة لشركة كيميا، ومنشآت أخرى لسابق لم تكن تتقدم بالسرعة نفسها.

أصبحت بتروكيميا شركة محورية بالغة الأهمية، ومع القرطاس رئيساً لها تطوّرت في تصنيع منتجات جديدة، واستفاد القرطاس من الدعم الذي قدّمه ابن سلمة والزمامل للتوسع في العمليات الإنتاجية للشركة لتشمل أكثر من تصنيع الإيثيلين والستايرين، وتمكن من توفير التقنية اللازمة لتصنيع البوليستايرين، الذي يتطلب مواد بيوتين-1. ولإنتاج بيوتين-1 عوضاً عن استيراده من الخارج، تمكّن من الحصول على تقنية الألفا بيوتول من المعهد الفرنسي للبترول عام 1985م، وعملت بتروكيميا مع مختبر الخدمات التقنية في سابق، بصفة ذراع مساعدة لسابق في خدمات التسويق المحدودة، لإنشاء نسخة من تقنية الألفا بيوتول التي تتناسب مع حاجات بتروكيميا، وبالتشارك مع المعهد الفرنسي للبترول، تمكنت شركة سابق لاحقاً من ترخيص هذه التقنية لشركات أخرى: لقد مثلت أول ابتكار رئيس من قبل شركة سابق.

وتمكنت بتروكيميا من الاستمرار في توسيع قائمة منتجاتها، وعام 1991م أنشأت وحدة تكسير تسمح بتصنيع البروبلين، والبيوتاديين، والبنزين، بالاعتماد على المواد الخام المستخدمة، ولم تكن تستطيع حينها أي شركة - حتى سابق - تصنيع أي من هذه المواد. وكانت بتروكيميا حرة في قرارها للتوسع في إنتاج الإيثيلين، وكان من المفترض إنتاج 500 ألف طن في السنة، ولكن لتوسعة المنشأة القائمة منذ عام 1987م، ازداد حجم إنتاج الإيثيلين إلى 650 ألف طن. وعام 1995م تمكنت الشركة

من إنتاج أكثر من مليون طن متري سنوياً، وكان من الواضح أن التحدي الناجم عن انسحاب (شركة داو) قد تخطته الشركة، ونجحت في هذا التحدي.

### شركة ابن حيّان

مادة PVC مادة بلاستيكية تستخدم لصناعة عدد من المنتجات، منها: أنابيب خطوط المياه، وأغلفة للمواد الغذائية، وعزل للأسلاك الكهربائية، والأجهزة الطبية، وأرضيات المنازل، وقد كان مجالاً واسعاً، وكان الزامل حريصاً منذ البداية على إضافة مادة PVC إلى خط إنتاج سابق، وعام 1984م أنشئ مشروع مشترك سمي الشركة الوطنية للبلاستيك، ويعرف باسم (ابن حيّان)، وكان هذا المشروع مشتركاً مع الشركة الكورية لاكي جولدستار في الجبيل، وكانت حصة سابق فيه 85%، وبدأ تصنيع مادة PVC كلوريد الفايئل، ثم تصدير أول شحنة منه إلى اليابان في شهر أكتوبر/ تشرين الأول.

### شركة ابن زهر

عند النظر إلى مشهد صناعة البتروكيماويات في منطقة الخليج العربي اليوم، وبوجود عدد من الشركات الأوروبية التي لها أدوار بارزة في مشروعات مختلفة، يصعب فهم تخوّف الأوروبيين من إنشاء شركة سابق في منتصف سبعينيات القرن العشرين، فقد كان بعض الرؤساء التنفيذيين ضد فكرة عمل زملائهم مع سابق؛ لأنهم رأوا أن سابق تمثل تهديداً لصناعة الكيماويات الأوروبية.

واستغرق تردد الأوروبيين للعمل مع سابق بعض الوقت قبل أن يتلاشى، وجاءت أولى التباشير عام 1985م بتأسيس الشركة العربية الأوروبية للبتروكيماويات، أو (ابن زهر)، وهي مشروع مشترك اشتمل على شركات نيستي أويج الفنلندية، والإيطالية إيكوفيل (إحدى شركات إيني ذات المسؤولية المحدودة)، والمؤسسة العربية للنفط

(أبيكوروب) في السعودية، وضمنت سابق الحصول على حصة 70% في المشروع الجديد؛ وكانت حصة كل من الشركاء الآخرين 10%.

أسست (شركة ابن زهر) لتلبية الاحتياجات من مادة ميثيل- ثلاثي -بوتيل - إيثير؛ (MTBE) وهي مادة مهمة كانت تضاف إلى البنزين في ذلك الوقت لتحسين الفاعلية وتقليل التلوث، وبدأت (شركة ابن زهر) عملية الإنتاج باستخدام خام الميثانول الذي توفره شركتان تابعتان لشركة سابق، وعام 1995م وسعت الشركة نطاق منتجاتها بعد حصولها على تقنية تصنيع البوليبيروبيلين، وأصبحت أول شركة تابعة لسابق هذه المادة الشائعة الاستخدام على نطاق واسع.

### شركة ابن رشد

على الرغم من نجاح سابق في مشروع بتروكيميا بعد انسحاب (شركة داو)، فإن الزامل كان يفضل العمل بالشراكة مع شركات غربية لإطلاق عمليات تشغيل جديدة، وكان الاستثناء لذلك تأسيس شركة الألياف الصناعية العربية، وهي ما عرفت باسم (ابن رشد)، التي أسستها سابق بتألف مجموعة من الشركات السعودية وشركة بحرينية، وامتلكت سابق حصة 52% في المشروع.

أسست (شركة ابن رشد) في مدينة ينبع؛ لتصنيع شرائح نسيج البوليستر، والفتائل النسيجية، وفتائل السجاد، وشرائح العبوات المصنفة، فإن إنتاج البوليستر يحتاج إلى مادة غلوكول الإيثيل، وكانت توفره (شركة ينبت)، إحدى الشركات التابعة لسابق، وحامض تيريفثالك المنقى، وكانت (شركة ابن رشد) تستورده من الخارج في بداية الأمر، ثم عام 1995م حصلت (شركة ابن رشد) على التقنية لصناعة حامض التيريفثالك، الذي أصبحت تنتجه بكميات فائضة عن احتياجاتها، وهكذا أصبحت الشركة مزوداً مهماً للأسواق الآسيوية بهذا المنتج.

## التسويق

نظرًا إلى اعتماد نجاح سابك على خدمة الأسواق العالمية، فقد أصبح لزامًا عليها تأسيس حضور عالمي لها، وبدعم من الزامل أسست شركتنا (سابك للتسويق المحدودة) و(سابك لخدمات التسويق المحدودة) شبكة واسعة من مراكز التوزيع، والمرافق التخزينية، ومكاتب المبيعات وخدمات العملاء، وبحلول عام 1995م كان لشركة سابك 5 مكاتب دولية في آسيا وأوروبا والولايات المتحدة، و6 مكاتب للمبيعات والخدمات في تلك المواقع، و16 مركز توزيع ومرفقًا تخزينيًا في مواقع مختلفة من أمريكا الشمالية وجنوب شرقي آسيا وشرقي آسيا وشمال إفريقيا وشمال أوروبا وجنوبها، وقد أنشئت فروع تابعة لإدارة هذه الشبكة الكبيرة؛ لذلك أنشئت شركات خدمات تابعة لسابك شملت: سابك أوروبا المحدودة، وسابك أمريكا المحدودة، وسابك اليابان المحدودة، وقد ضمن ذلك توفير دعم فني قوي للعملاء، وعزز العلاقة المباشرة معهم، ولضمان الوصول الأكيد إلى الأسواق الخارجية، أسهمت سابك في تأسيس الناقل الوطني للكيماويات، الذي أصبح يدير أسطولًا يتكون من 11 ناقلاً كيماويًا كبيرًا بحلول عام 1995م، وتمثلت قدرة سابك المتنامية على التسويق بازدياد مبيعاتها الخارجية من 53 مليون دولار أمريكي عام 1983م إلى أكثر من 3 مليارات دولار أمريكي بحلول عام 1995م.

وعلى نحو غريب، فعلى الرغم من سعي سابك للتوسع عالميًا، فإنها كانت تعمل بحذر للحفاظ على استقرار السوق، وكان الزامل حذرًا من القلق الذي أبداه الأوروبيون من صناعة البتروكيماويات الصاعدة في منطقة الخليج العربي، وقد اتخذ موقفه ليصبح الأساس الذي تقوم عليه فلسفة سابك التسويقية، ويشرح الجربوع المعاناة الكبيرة التي واجهوها للتأكيد أن سابك لن تكون عامل اضطراب في السوق بقوله:

كنا نذهب إلى الشركات الصغيرة التي تشتري ألف طن سنويًا من المنتج أو أقل من ذلك، وكان من الصعب الوصول إلى هذه الشركات، ولكننا نجحنا بفضل شركة سابك للتسويق المحدودة، وعند ذهابنا إلى هذه الشركات كنا نجد أنها تشتري من

شركات تونال، أو إكسون، أو داو، أو أي. سي. أي، ومن غيرها، وقد أدركوا أن سابق تمنحهم إمكانية التحلُّل من شركات الإنتاج الكبيرة هذه، وتتيح لهم الفرصة لتنوع مصادر تزويدهم، كانوا يقولون: «نريد أن نشترى 50% منكم»، أو حتى «نريد أن نشترى 100% منكم»، وكنا نجيب دائماً: «لا، لن نبيع لكم 50% بل 10% فقط»، وكانوا يسألون عن السبب؟ فنحيب: «لأننا نريد التوسع بالتدريج، وبطريقة منظمة، نحن لا نريد إحداث اضطراب في السوق»، وفي النهاية أصبح الكل يريد شراء 10% منا.

ونالت رغبة سابق في العمل بطريقة مسؤولة وأخلاقية الاحترام، وأدت إلى تغيير أفكار كثيرين، ويلخص الجربوع لحظة معينة لا تنسى، عندما أصبح ذلك جلياً:

عام 1987م شاركت في مؤتمر رابطة المصنعين الكيماويين في نيويورك، كاليفورنيا، وكان هناك نحو 400 مندوب حاضرين، وأعطيت الكلمة للرئيس التنفيذي لشركة داو، السيد فرانك بوبوف.

كان مدركاً لموقفنا بخصوص التسويق؛ أننا لن نغرق الأسواق بمنجاتنا، وكان مدركاً أننا نعمل بأسلوب عادل، وأنها نرغب في بنود وشروط متكافئة، وكان يشعر أننا نسير في المسار الصحيح، وأنها نفع ذلك لغاية نبيلة تتمثل في جمع الغاز للحصول على قيمة بدلاً من هدره.

وفي سياق خطابه، نظر إلي حيث كنت أجلس في الصف الثاني أو الثالث، وفجأة توقف عن الكلام، ثم قال: «أرى أن سابق تحضر هذا المؤتمر لأول مرة، إنني أرى د. الجربوع الذي عملت معه (شركة داو) عن قرب. أتعلمون؟ لقد كان أفراد سابق شديدي الإنصاف، ويفكرون باحترافية، إنني أحترمهم جداً، يجب أن ترحبوا بهم في هذا النادي»

صقَّ الجميع، وواصل بوبوف كلامه قائلاً: «سوف يسوقون بالطريقة المناسبة، ولن يفعلوا أي عمل عشوائي دون التفكير العميق فيه ومناقشته مع شركائهم».

أرسلت فاكساً للسيد الزامل؛ لأخبره بما سمعت، وكان من المهم لنا أن نرى ذلك التقدير والاعتراف بقدراتنا في مثل هذا التجمُّع الكبير.

## البحث والتطوير والإدارة الشاملة للجودة

اعتمدت سابقاً في البداية على شركائها في المشروعات للحصول على التقنية اللازمة، ولكن مع تقدّمها في تأسيس مشروعات بتروكيميائية من دون شركاء غربيين، بدأت تحصل على التقنية من خلال اتفاقيات ترخيص تعقدها مع شركات غربية، أو شركات خدمات كيميائية غربية، فقد أدركت سابقاً في نهاية المطاف الحاجة إلى تطوير قدرتها على إيجاد الوسائل التقنية وتبنيها.

ويظهر هذا الإدراك جلياً في التقارير السنوية لحقبة الثمانينيات والتسعينيات من القرن العشرين، التي أكّدت أهمية ازدياد النشاط البحثي الوطني والابتكار، ولكن لم يحدث تقدّم كبير بسرعة في هذا المجال، فلقد تبين أن التأسيس لأنشطة البحث والابتكار مهمة عسيرة، ولم يكن ذلك أمراً مفاجئاً؛ إذ إن تطوير المعرفة التقنية يحتاج إلى وقت، وكذلك فإن تدريب المهندسين والعلماء السعوديين كان قد بدأ في ستينيات القرن العشرين.

وعلى الرغم من العوائق أصبحت سابقاً مصدراً لعمليات تصنيع جديدة، وإنتاج مواد مساعدة جديدة، إضافة إلى غيرها من التقنيات الرئيسية: تملك اليوم ما يزيد على 10 براءات اختراع، فلقد تحقق هذا الإنجاز بالالتزام والمثابرة ومواجهة التحديات، وبالاستثمار الكبير في تأسيس مركز الأبحاث والتطوير، وكان الزامل هو من أطلق العملية الشاقة لتحقيق ذلك، إذ إن انسحاب (شركة داو) من مشروع بتروكيميا لفت انتباهه إلى ضرورة أن تطوّر سابقاً إمكاناتها الفنية الذاتية، ولذلك كان مناصراً لتأسيس مركز الأبحاث والتطوير، وكان هدفه إنشاء مركز الأبحاث والتطوير بحلول عام 1994م.

بداية، اتجهت بحوث سابقاً نحو إيجاد حلول لمشكلات العملاء، والإجابة عن استفساراتهم، وبالفعل، أسّست مجموعة الأبحاث والتطوير عام 1988م التي خرجت من مختبر الخدمات الفنية في سابقاً بالرياض، وأصبح مؤيد القرطاس، الذي كان يشغل منصب رئيس بتروكيميا، أول رئيس لمجموعة الأبحاث والتطوير في

سابق، وقد تبنى الحاجة إلى أن تعمل مجموعة الأبحاث والتطوير عن قرب مع قسم التسويق، ووفق ما يقول، فإضافة إلى المنتجات الكيميائية، فإن العملاء كثيراً ما يهتمون بجودة الأداء.

الغاية من مجموعة الأبحاث والتطوير العمل مع العملاء الذين تواجههم مشكلة مع منتج معين، حتى لو كانت متوافقة مع معايير العميل، وفي بعض الحالات كان العميل يتحدانا قائلاً: «أريد منتجاً للاستخدام في كذا وكذا، لا تُعرِ المواصفات بالآ»، وكان على مجموعة الأبحاث والتطوير أن تجد حلاً.

وعام 1987م بدأ العمل على مقر الأبحاث والتطوير الذي سيكون متطوراً جداً ومقاماً على أرض مساحتها 330 ألف متر مربع في الرياض، وكان الانتهاء من البناء عام 1991م، وكان للقرطاس دور مهم في التخطيط لهذا المشروع. وفي وقت سابق، طورت سابقك العلاقات والمؤسسات الأكاديمية والتقنية، واستخدم القرطاس هذه العلاقات استخداماً ناجحاً لتوظيف الباحثين، وعام 1991م استقطب أكثر من 200 شخص لفريق الأبحاث والتطوير.

وفي المجمع الجديد، عمل الباحثون في شركة سابقك على تحسين الإنتاج من خلال التقنيات التي رخصتها الشركة للاستعمال، ومن خلال إجراء تجارب على مكونات المركبات الكيميائية، ومحاولة إيجاد طرائق لتسريع جهود الخروج من عنق الزجاجة في خدمات الإنتاج، وعملوا أيضاً على معدّات الصناعات التحويلية لتحديد ملاءمتها، والاستعداد المسبق للأعطال التي قد تتعرض لها، وإضافة إلى ذلك، فإنهم كانوا مسؤولين عن متابعة آخر تطورات هذه الصناعة، وتحديدًا الصناعات المتعلقة بالبلاستيك.

لقد كان هذا المجمع من أكثر الأمور التي أنجزت تطوراً، فإضافة إلى المختبرات اشتمل المركز على عدد من الوسائل الأخرى العالية التقنية: مصنع ينتج طنّاً مترياً واحداً من البوليثلين في كل يوم، وقد بُنيَ لصنع عينات تجريبية من البوليثلين واختبار التركيبة؛ ومركز معلومات تقنية محوسب؛ وشبكة بيانات واتصال صوتي متطورة؛ وأحدث أجهزة الحاسب الآلي وبرمجيات المحاكاة؛ وبرنامج لجمع البيانات

ومعالجتها، وكذلك اشتملت المختبرات على أحدث أدوات التحليل الطيفي، والتحليل الكروماتوغرافي، والفحص المجهرى، وفي السنوات القادمة، سيكون للمركز دور مهم أيضاً في تطوير تقنيات جديدة، وتحسين كفاءة المنشآت.

واضافة إلى دعم الزامل لمركز الأبحاث والتطوير، فقد دعم توفير أجهزة تساعد على رفع كفاءة الإنتاج، إذ أدرك أن رضا العملاء، ضروري جداً لنجاح التسويق، فغالباً ما يتوقف على قدرة سابق على تزويد منتجات ذات جودة عالية، وعام 1992م شجع سابق على تبني نظام إدارة الجودة الشاملة، وهذا النهج الإداري، الذي وضعه الأمريكي و. إيدوارد ديمينغ، طُبِّق تطبيقاً واسعاً في اليابان، وأدى تطبيقه هناك إلى إحداث زيادة كبيرة في العوائد عن طريق تقليل النفايات، وتحسين مستوى الكفاءة، وتحقيق مستويات هائلة من الجودة. إن من أهم ركائز إدارة الجودة الشاملة تحسين العمل الجماعي داخل الشركة، والتعاون الوثيق والتواصل بين الموردين والشركة والعملاء.

وقد أشرفت على تنفيذ إدارة الجودة الشاملة، ضمن عملية طويلة مستمرة في سابق، مجموعة خاصة استطاعت الحصول أيضاً على شهادة الآيزو 9002، وتضمنت إجراءات الحصول على شهادة الآيزو إجراء تقويم كامل لنظام الجودة لدى المورد، وتمنح الشهادة فقط عندما تثبت الشركة قدرتها على التحكم في جميع إجراءات مراحل عملياتها، ويوفر حصول الشركة على شهادة الآيزو اعترافاً عالمياً بسعيها إلى تحقيق التميز.

وعام 1992م حصلت أربع من شركات سابق (كيميا، وبتروكيميا، وابن حيان، وشرق) على شهادة الآيزو 9002؛ لتصبح أولى الشركات التي حصلت على هذه الشهادة في الشرق الأوسط، وبحلول عام 1994م حصلت سبع شركات أخرى تابعة لسابق على الشهادة، ومن بينها شركة سابق للتسويق المحدودة، وبحلول عام 1997م كانت جميع الشركات التابعة لسابق قد حصلت على شهادة الآيزو 9002، وبهذا ضمن العملاء الحصول على أعلى مستويات الجودة، وهو ما فتح مجالات أوسع لتسويق منتجات سابق.

## الصناعات المعدنية والغاز لشركة سابك

منذ البداية تركّز استثمار سابك في قطاع البتروكيماويات، الذي كان لها من خلاله أثر كبير في الصعيدين المحلي والعالمي، وكما يقال، فإنه من الخطأ إهمال الدور الذي كان لعمليات تصنيع المعادن في سابك، التي أسست لدعم اقتصاد المملكة العربية السعودية وتطويره. في البداية، وفّرت سابك منتجات الصلب اللازمة لأعمال البنية التحتية؛ مثل إنشاء الطرق والإسكان، ومرافق التصنيع والمواني، ومع ذلك، وفي الوقت المناسب، زوّدت سابك قطاع الصناعات التحويلية السعودي بالمنتجات المعدنية؛ مثل الأنابيب والصفائح المعدنية.

وأدرك الزامل، بصفته رئيساً لشركة سابك ووزيراً للصناعة والكهرباء بدوره، أهمية الصناعات المعدنية في سابك للاقتصاد السعودي والإقليمي، فبدأ يدعم هذا القطاع الكبير في الشركة، وخلال توليه المنصب، منذ عام 1976م إلى عام 1995م، وبإدخال أحدث التقنيات الصناعية، ازداد الإنتاج السنوي لشركة حديد من 800 ألف إلى مليونين ومئتي ألف طن متري، وكان الإنتاج السنوي لشركة صلب، التابعة لشركة حديد في جدة، قد ازداد أيضاً من 170 ألف إلى 250 ألف طن متري، وبقي خط الإنتاج لهذه الشركات دون تغيير منذ عام 1983م إلى 1995م، ويشمل القضبان الحديدية، وحديد التسليح، ولفائف الأسلاك، ولكن هذه المنتجات هي التي كانت لازمة لمشروعات البنية التحتية للسعودية والبلدان المجاورة. وللحق، فإن هذا التوسع الهائل للحديد والصلب مكّن المملكة العربية السعودية من تحقيق الاكتفاء الذاتي من منتجات الصلب، وعام 1991م بدأت شركة حديد تصدّر منتجاتها إلى الخارج، وخصوصاً إلى اليابان وتايوان وسنغافورة.

وكانت الإضافة المهمة لشركة سابك عام 1983م إنشاء الشركة الوطنية الصناعية للغاز (غاز)، التي احتلت منذ البداية موقعاً مهماً في شبكة التصنيع في سابك، وخلافاً للعمليات البتروكيميائية في سابك، التي نشأت نتيجة الحاجة إلى إضافة قيمة للموارد الهيدروكربونية في المملكة العربية السعودية، كانت الشركة

الوطنية الصناعية للغاز قد بدأت تزود بالأكسجين والنتروجين؛ لدعم عمليات سابك المختلفة، ولأن غاز النتروجين لا يدعم عملية الاحتراق، فقد استخدم لتطهير المواد غير المرغوب فيها التي يمكن أن تكون خطرة على خطوط العمليات الإنتاجية، وأماكن أخرى في شبكة الإنتاج، وكذلك فإنه يستخدم على نطاق واسع في مصانع المواد الكيميائية خلال عمليات الصيانة وبدء عمليات التشغيل.

إن الأكسجين مهم جداً لعمليات صناعة الصلب، وفيما يتعلق بعمليات صناعة الصلب التي تستخدم في أفران الصهر المقوسة، كما هو الحال مع شركة الحديد، استخدم الأكسجين وقوداً لتشغيل المواقد ذات درجات الحرارة العالية المستخدمة في صهر خردة المعادن، إضافة إلى عمليات نزع الكربون من الصلب، ويمكن استعماله أيضاً في عمليات الحقن في مرحلة ما بعد حرق ثاني أكسيد الكربون، وإضافة إلى ذلك، فإلى جانب استعمالات الأكسجين في عمليات صنع الصلب، أُستخدم في الصناعات الكيميائية، مثل معالجة النفايات، وإعادة تدوير الانبعاثات الضارة بالبيئة.

وفي أثناء توليه المنصب رئيساً، خضعت الشركة الوطنية الصناعية للغاز لثلاث مراحل للتوسعة، أدت إلى رفع مستوى إنتاج النتروجين من 140 ألف إلى 489 ألف طن متري، وارتفع إنتاج الأكسجين من 438 ألف إلى 876 ألف طن متري، وكان هذا التوسع الكبير لبنة الأساس في النمو الموازي لقطاع البتروكيماويات والصناعات التحويلية المعدنية في سابك.

## قضايا الإغراق

في مشوار الزامل لترويج التنمية الصناعية السعودية، تصدّى لكثير من الاتهامات التي وجهها رجال أعمال وحكومات أجنبية ضد قطاع المعادن والبتروكيماويات السعودي بإغراق الأسواق، وواجه جهود حكومات أجنبية حاولت الحد من الواردات السعودية وغيرها من دول مجلس التعاون الخليجي.

وكانت مخاوف مصنعي المواد الكيماوية الأوروبيين من سابق منذ سبعينيات القرن العشرين إلى أوائل الثمانينيات منه، قد قادت إلى تفعيل الحماية الحكومية عند بدء عمليات الإنتاج في سابق، وقد دفعت هذه المخاوف الحكومات الأوروبية إلى التحرك، ففي شهر أكتوبر/ تشرين الأول 1984م، بعد مرور بضعة شهور على أول شحنة ميثانول تصدرها (شركة الرازي) لأوروبا، فرضت السوق الأوروبية تعريفه مقدارها 13.5% على الميثانول السعودي.

وقال الزامل في ذلك الوقت معلقاً: «إن فرض هذه الضريبة لا يصب في مصلحة النمو التجاري، ونأمل، من خلال المحادثات، التوصل إلى حلول»، وعلى الرغم من التصريح بالتزامه تحرير التجارة، فقد أشار أيضاً إلى أن منتجي المواد البتروكيماوية قد نظموا طوال الوقت احتياجات السوق لمصلحة الجميع، واقترح الزامل توسيع التعاون القائم بين شركات البتروكيماويات ليشمل المنتجين الجدد، وأن يكون التعامل مع إمكانات الدول غير المنتجة سابقاً على أنها قدرة جديدة تضاف إلى تلك المتوافرة حالياً، وقد حذر قائلاً: إنه في حالة عدم التوصل إلى تفاهم مع السوق الأوروبية، فإن المملكة العربية السعودية قد تضطر إلى فرض رسوم على البضائع الأوروبية وفقاً لمبدأ المعاملة بالمثل.

دافع الزامل من خلال الوسائل الإعلامية، وتصريحاته العامة، بقوة عن الصناعة السعودية بمواجهة رسوم الإغراق، وخاصة قطاع البتروكيماويات، وجاء في رده على الادعاءات الأوروبية عام 1984م أن الحكومة السعودية تدعم صناعة البتروكيماويات من خلال بيع الغاز الطبيعي بسعر يقل عن الأسعار في أوروبا وأمريكا؛ وذلك بسبب توافر الغاز في المملكة، الذي يُعدّ الميزة الاقتصادية الوحيدة التي تتمتع بها الصناعات البتروكيماوية السعودية، وأشار الزامل إلى عدد من العقبات والتكاليف التي واجهها المنتجون السعوديون مقارنة بنظرائهم الأوروبيين؛ ومنها مثلاً أن كلفة بناء مجمع للبتروكيماويات في المملكة العربية السعودية أعلى بكثير منها في أماكن أخرى؛ كذلك كلفة الأيدي العاملة كانت أعلى في المملكة العربية السعودية، خاصة تكلفة تدريب السعوديين؛ إضافة إلى ذلك كانت الشركات السعودية

تقدم خدمة السكن للموظفين، وطالب الزامل الأوروبيين المطالبين بفرض ضرائب بأخذ العلاقات التجارية بين أوروبا والمملكة العربية السعودية بالكامل في الحسبان، وألمح إلى أهمية السوق السعودية للمصنعين الأوروبيين، وأشار إلى أن مستوردات المملكة العربية السعودية من البضائع الأوروبية تزيد على 10 مليارات دولار أمريكي، لا يفرض عليها عملياً أي رسوم.

لم تكن المنتجات البتروكيماوية السعودية هي الوحيدة المستهدفة بإجراءات مكافحة إغراق الأسواق، ولم يكن المنتجون الأوروبيون الوحيدون الذين فرضوا إجراءات على الصادرات السعودية؛ ففي نوفمبر/ تشرين الثاني 1985م أصدرت وزارة التجارة الأمريكية قراراً مبدئياً، استجابة لشكاوى قدامها منتج الصلب في الولايات المتحدة، اتهمت فيه الحكومة السعودية بدعم منتجات (شركة حديد) التابعة لسابك من الصلب الكربوني، وأعلنت وزارة التجارة فرض رسوم بنسبة 28% على صادرات الصلب القادمة من المملكة العربية السعودية. يقول الزامل تعليقاً على ذلك بعد مرور سنوات:

كان لدينا منشأة صغيرة لإنتاج الصلب، ولم تكن ننتج كثيراً، وكانت المنشأة مشروعاً مشتركاً مع (شركة كورف ستاهل) التي كان لها نشاط أيضاً في الولايات المتحدة، وقد صدرت هذه الشركة بضعة آلاف من الأطنان من منتجاتنا من أسلاك الصلب الكربوني، ولكننا فوجئنا بعد وصول المواد إلى الولايات المتحدة بأربعة أشهر بإجراءات مكافحة الإغراق، ولقد كانت مفاجأة لنا وخبرة جديدة بالكامل بالنسبة إلينا.

وكان يجب علينا الإجابة عن مئات الأسئلة في معرض التعامل مع اتهامات الإغراق، وكذلك الاستعانة بمحامين متخصصين في هذا النوع من القضايا، وكان ذلك سيكلفنا كثيراً من الوقت والمال. وكما أسلفت؛ فلأن الكمية المصدرة قليلة - 30 ألف طن سنوياً على الأكثر - فكرنا في بداية الأمر، وقلنا: «لننسى هذا الأمر، ولن نجيب عن الأسئلة، ولا نريد أن ندفع أتعاباً ضخمة للمحامين»، متسائلين: «لماذا يجب علينا التورط في هذه القضية؟».

ولكن بعد تفكير عميق في القضية أدركنا أهميتها، إذ قد يكون لها تأثيرات في المدى البعيد؛ فإذا لم ندفع عن أنفسنا تهمة الإغراق الآن، فقد تواجهنا مشكلات أكبر بكثير في المستقبل، خاصة فيما يتعلق بالصادرات البتروكيميائية، ولذلك قررنا التحرك، واستعنا بشركة للمحاماة لمساعدتنا، وكان هناك مئات الأسئلة التي طرحتها وزارتا التجارة والخزينة الأمريكيتان، وكان علينا الإجابة عنها، وكانت النقطة الأولى التي يجب الإجابة عنها: «أنتم تدعمون الغاز المستخدم في إنتاج الصلب، وهذا يمنحكم أفضلية غير عادلة»، وكانت النقطة الثانية: «أنتم تحصلون على تمويل تفضيلي»، والنقطة الثالثة: «جميع الخدمات العامة لديكم (المدارس، والطرق، وغيرها) مجانية»، وكانت النقطة الرابعة على ما أذكر: «أنتم تحصلون على تبريد لمياه البحر بكلفة مدعومة»، وكانت النقطة الخامسة: «أنتم تحصلون على الحديد الخام بسعر مدعوم»، وغير هذا كثير من النقاط الأخرى.

وقد أجبنا عن جميع هذه الأمور؛ نقطة فنقطة، ففيما يخص النقطة المتعلقة بسعر الغاز الطبيعي المدعوم - كنا ندفع سعر 0.75 دولار أمريكي للمليون وحدة حرارية بريطانية، وكان السعر العالمي ستة أضعاف هذا السعر - قلنا: إن بلدنا يعوم في كميات هائلة من النفط؛ لذلك فإننا نحصل على الغاز بأسعار أقل مقارنة بالبلدان التي لا تملك الغاز، وهذه هي الميزة الاقتصادية النسبية الوحيدة المتوافرة لصناعاتنا التي تعتمد على الطاقة والغاز، والأمر لا يختلف عنه بالنسبة إلى شركة كندية تحصل على الطاقة المائية بسعر أقل مما تحصل عليه شركات في بلدان أخرى لا يتوافر لديها شلالات من الماء، لقد أوضحنا أن الشروط التي نستفيد منها تطبق على جميع الشركات العاملة في المملكة بغض النظر عن جنسيتها.

وفيما يخص الحصول على الخدمات العامة مجاناً، قلنا: «هذا أمر تفعله الحكومة السعودية في جميع أرجاء المملكة؛ فهي تتكفل ببناء المساجد والطرق والمدارس وغيرها، وبنيت الحكومة المساكن في البداية للعاملين في سابك، ولكننا ندفع الإيجار؛ وهذا ليس دعمًا»، وبالمثل، فيما يخص تبريد مياه البحر، فقد أجبنا بأننا ندفع رسوماً لتغطية كلفة ذلك، وبالتدرج أجبنا عن جميع النقاط.

وعرضت القضية أمام قضاة حكموا بأنه من غير العادل فرض رسوم بنسبة 28%، وأنه يجب فرض نسبة 2.6% فقط، وفي نهاية الأمر قرّر وزير التجارة التخلي عن فرض

هذه الرسوم، وكانت تلك سابقة مهمة كنا نعود إليها كلما واجهتنا مثل هذه القضية في الولايات المتحدة أو في اليابان.

وعمل الزامل في ثمانينيات القرن العشرين وتسعينياته على تقليل أو إلغاء الرسوم المفروضة على المنتجات السعودية، ومع ذلك فقد أصرت الدول الأوروبية على جهودها في الحد من المستوردات البتروكيماوية السعودية، وعام 1987م جرى التصديق على القانون الأوروبي المنفرد، الذي كان جوهره إنشاء السوق الأوروبية المشتركة، وقد عدّ الزامل ذلك فرصة لتعاون سعودي أوروبي أفضل، وعام 1989م، وفي حديث له في مدينة جدة، طرح موضوع زيادة التعاون بين المملكة العربية السعودية وأوروبا على إثر تأسيس السوق الأوروبية المشتركة.

وبعد مرور أشهر عدة، اجتمع مسؤولو السوق الأوروبية المشتركة ومجلس التعاون الخليجي في الربيع لدراسة مجالات التعاون واستكشاف إمكانية توسيع التبادل التجاري، وقد أدرك الزامل كيف منح ذلك فرصة لدول مجلس التعاون الخليجي (للتشديد على حقنا) في حرية الوصول إلى السوق الأوروبية المشتركة (على أساس المعاملة بالمثل). وسعت دول مجلس التعاون الخليجي لاتفاقية التجارة الحرة مع السوق الأوروبية المشتركة في شهر إبريل/ نيسان من ذلك العام، وكان الهدف تخفيض نسبة التعريفية على البتروكيماويات التي تصدر إلى أوروبا من 14%، أو على الأقل تخفيضها إلى 5%، بما يتناسب مع الرسوم الجمركية على السلع الأوروبية التي تصدر إلى دول مجلس التعاون الخليجي.

وفي أثناء العمل على تقليل التعريفية الجمركية وغيرها من القيود على البضائع السعودية، شجّع الزامل الشركات الأجنبية على الدخول في مشروعات مشتركة مع المصنّعين السعوديين، وأشار إلى أنه ستوفّر كل المزايا التي تتمتع بها الشركات السعودية للشركاء المحتملين في مثل هذه المشروعات المشتركة؛ مثل سهولة الحصول على مواد خام منخفضة التكلفة، وتوافر قروض منخفضة التكلفة، والبنية التحتية الصناعية التي طورتها المملكة العربية السعودية، وكانت له زيارات عدة إلى الخارج، مع رجال الأعمال السعوديين: إلى اليابان عامي (1984 و1994م)؛

وفرنسا عام (1985م)؛ والمملكة المتحدة عامي (1985 و1987م)؛ وفنلندا والسويد عام (1986م)؛ ومصر عام (1988م)؛ وشرقي آسيا وجنوبها عام (1990م)؛ وإيطاليا والهند وكندا عام (1991م)؛ وسويسرا عام (1994م)؛ وهولندا عام (1995م)، وزار أيضاً دول مجلس التعاون الخليجي، وبفضل جهوده ارتفع عدد الاستثمارات الأجنبية في المشروعات المشتركة.

## حرب الخليج

في أغسطس / آب من عام 1990م غزت العراق دولة الكويت، معلنةً بداية حرب الخليج، وناشرة قلق الدول التي تعتمد على المنتجات القادمة من منطقة الخليج العربي، وسرعان ما أصبح واضحاً أن دول مجلس التعاون الخليجي تزود العالم ليس بالنفط فقط، فمثلاً ثلثا النافثا التي يحتاج إليها قطاع الكيماويات في اليابان يأتي من الكويت، وكانت سابق في هذا الوقت المزود الرئيس للسلع البتروكيماوية، وأصبح مستقبل هذه السلع القادمة من دول الخليج العربي يواجه أخطار الشحن وارتفاع تكلفة التأمين؛ يتذكر الزامل ذلك، فيقول:

كان تهديد عمليات الإنتاج في مصانع سابق في الجبيل قد أرسل موجات صدمة في جميع أنحاء العالم، وفي وقت الأزمة كان عملاء سابق، وبالأخص الذين في الشرق الأقصى، متخوفين من الغارات الجوية على الجبيل، أو توقف تدفق شحن البضائع من المجمعات، وهو ما يؤدي إلى حصول نقص في عدد من المنتجات.

وخريف عام 1990م أصرت سابق على المضي قدماً بكامل الطاقة الإنتاجية، على الرغم من الشكوك، ولم تردعها الأحداث الواقعة على مقربة من منشأتها الضخمة، وأعلنت أنه لم يكن هناك أي سبب لتغيير عمليات التصنيع أو التسويق، وكانت تدابير السلامة والأمن جزءاً من العمليات الاعتيادية، ولهذا لا يستدعي الوضع اتخاذ أي إجراءات احتياطية أخرى؛ فقد كانت المصانع تعمل بكامل طاقتها، وكانت المنتجات تُسوّق بالطريقة الاعتيادية، وكل الطلبات تصل في الموعد المحدد.

انخفضت المبيعات والأرباح في النصف الأول من عام 1990م، وذلك ما عكس التحولات في السوق الأوسع، ولكن خطط سابق لبناء منشآت لإنتاج اليوريا والميثانول، ومادة PVC، ومواد بتروكيماوية أخرى بقيت وفق جدولها المحدد، وكانت بعض هذه الخطط تضمنت تنفيذ توسعة لـ (شركة الرازي)، وبناء المفاعل الثالث في (شركة ابن حيان)، وزيادة قدرة بتروكيميا، وتوسعة شركات (يانبيت وكيميا والشرق).

وعام 1990م أدى انسحاب العمال اليابانيين بسبب الحرب في المنطقة الشرقية إلى ما يشبه الصدمة؛ وذلك لوجود ثلاثة توسعات لسابق تنفذها شركات يابانية؛ ولكن كان اثنان من تلك المشروعات في مرحلة التصميم، والثالث الذي كان مع شركة ميتسوبيشي للصناعات الثقيلة، كان فيه عدد قليل من الموظفين في الجبيل، ونتيجة لذلك أقدم الزامل والفريق التنفيذي لسابق على العمل على النحو المعتاد، وعلى نهج يتضمن توفير الطمأنينة القصوى، وكان الرئيس في (شركة الرازي) قد أشار إلى «أن كل شيء كان هادئاً جداً».

وأياً كان الأمر، فقد أثرت حرب الخليج في سابق، التي اضطرت إلى إعادة النظر في تكلفة الإنتاج مرات عدة، ولكن الضربة للمنافسين كانت أقوى بكثير؛ فقد كان المنتجون الأوروبيون واليابانيون يعانون ارتفاع أسعار النفط، وأدى القلق من نقص التزويد إلى رفع أسعار الميثانول الذي تنتجه سابق، ثم استقرت أسعار النفط والنفط بنهاية العام، ورفع منتجو المواد البتروكيماوية أسعارهم بمقدار يحافظ على هامش ربح لهم، وعلى غير المتوقع، أدى الهجوم الجوي على مدينة بغداد في يناير/ كانون الثاني 1991م إلى هبوط أسعار النفط.

ولم تعق الحرب الإيرانية العراقية التي اندلعت في ثمانينيات القرن الماضي شركاء سابق في المشروعات المشتركة الأولى من الاستثمار في المنطقة، ولكن خطر استمرار عدم الاستقرار لمدى طويل (وقرب منشآت سابق من منطقة النزاع العسكري)، أثر سلباً في ثقة المستثمرين، وإضافة إلى ذلك، ففي حين كانت سابق تصر على عدم تأثر منشآتها في مدينة الجبيل، بدأت صواريخ سكود العراقية تهاجم أهدافاً تبعد 50 ميلاً جنوباً، وكانت هناك أيضاً صعوبات في النقل، وكما هو الحال

مع شركات النقل الأخرى في منطقة الخليج، كان على سابك أن تدفع أسعارًا مرتفعة للتأمين على سفنها؛ نظرًا لأخطار الحرب.

وظهرت مشكلة أكثر خطورة في شهر فبراير/ شباط 1991م تمثلت في بقعة النفط تتحرك في اتجاه جنوب الخليج العربي قادمة من الكويت، مهددة بتلويث مصدر المياه لمدينة الجبيل، وكانت مصانع الإيثيلين لشركة سابك ووحدات الصناعات التحويلية التابعة لها، تعتمد على تحلية المياه لتزويد مرآجلها، وفي حالة حدوث تلوث كان سيُخصَّص مخزون المياه لأغراض الشرب، وذلك يعني توقف المنشآت الكيميائية عن العمل، ومع أن سابك وضعت حواجز بلاستيكية ومصافي لتجميع الكتل النفطية الخام المندفعة، فإن مهندسي سابك كانوا يخشون أن يصل النفط إلى أسفل الحواجز، ويعطل وحدات سحب المياه.

ولم يقتصر تأثير الصراع المستمر في مغادرة اليابانيين فقط للمملكة؛ فقد قالت شركة أوروبية واحدة على الأقل: إنها أعلنت توافر ظرف القوة القاهرة فيما يخص أجزاء من عقدها مع سابك، وقررت ترك العمل، وجاء الإعلان عن إضافة منشأة بوليبروبلين جديدة بقيمة 150 مليون دولار أمريكي إلى (شركة ابن زهر)، ومادة خام توفرها مصانع بتروكيميا الجديدة، ليدل ذلك على الثقة الكبيرة التي تتمتع بها سابك التي لم تتأثر بحرب الخليج.

أنهت عملية (عاصفة الصحراء) الصراع بنهاية شهر فبراير/ شباط 1991م، وفي حديث للأمير عبدالله بن فيصل آل سعود، الأمين العام للهيئة الملكية لمدينتي الجبيل وينبع، لمجلة كيميكال ويك قال: «بعد انجلاء الوضع، وعودة الأمور إلى طبيعتها، نتوقع أن يتحسن الاستثمار، لقد أظهرت الأحداث التي وقعت في الخليج أنه منطقة مهمة لجميع العالم، وأعتقد أن تعود الاستثمارات الدولية أكبر مما كانت عليه بعد زوال آثار الصدمة»، فعلق أحد المحللين المقيمين في لندن: «كان هناك إحساس بعدم الأمان قبل الأزمة، أولاً من إيران ثم من العراق، وجاء حل الأزمة ليزيل هذا القلق، يوجد الآن قدر من الثقة في المنطقة أكبر بكثير مما كان عليه في الخمس عشرة سنة الماضية».

## الخصخصة والسعودة

عندما وضع القصيبي تصوره عام 1975م لما ستكون عليه سابك، تصوّر شركة حكومية تعمل بكفاءة الشركات الخاصة، وتوقّع أن هذه الشركة بخطواتها البطيئة، لكن الوثيقة ستصبح شركة مساهمة، ويمتلك معظم أسهمها مستثمرو القطاع الخاص، ويتذكّر الزامل ذلك قائلاً: «كان القصيبي مدركاً أن الحكومة في البداية ستمتلك شركة سابك بالكامل، ولكن خصخصة الشركة ستحدث تدريجياً بمرور الوقت، وسيُمنح القطاع الخاص حصة 75% من أسهمها»، وعام 1984م أُتخذت أولى خطوات خصخصة شركة سابك عندما قرر مجلس الإدارة عرض 30% من الشركة للبيع: وضع 20% من الشركة في متناول المستثمرين السعوديين و10% للمستثمرين من دول مجلس التعاون الخليجي.

كان العرض العام المبدئي لسابك مناسبة فريدة للزامل، وعن ذلك يقول: كانت للملك فهد رؤية بأن يتيح الفرصة للجميع للمساهمة في نجاح سابك، وكان العرض العام المبدئي - وضع 30% من الشركة في متناول القطاع الخاص - بالنسبة إليه لحظة رضا فريدة، وشعر بالسرور لرؤية مسهمين صغار يصبحون مسهمين في الشركة. لقد منحه إعطاء هذه الفرصة للناس شعوراً طيباً.

ويتوقع في السنوات القادمة طرح مزيد من أسهم سابك للعموم، ويبين الزامل ذلك بقوله:

كانت الفكرة طرح 10% من أسهم سابك للمستثمرين من القطاع الخاص كل عامين أو ثلاثة، لتحويل الشركة تدريجياً إلى شركة خاصة، ولكن وزارة المالية كانت تملك الأسهم الحكومية في سابك، وكانت ترى فيها استثماراً جيداً، وكان سعر سهم سابك في تصاعد مستمر، وعوائد المستثمرين السنوية فيها جيدة، وكانت سابك تمثل مصدر دخل موثوقاً لخزينة الدولة، ولذلك أخرت الوزارة قرارات إجراء مزيد من الخصخصة.

وصيف عام 1994م، وعقب خطاب للملك فهد حول كيفية تخطيط الحكومة لبيع ممتلكاتها للقطاع الخاص، أصبحت سابك في صدارة الأخبار، وتوقّع المستثمرون أن

تكون سابق جزءاً من الشركات التي ستبيع الدولة أسهمها، وكانت سابق تشخص على أن لها «قيمة متراكمة عظيمة، وطموحات جيدة بعيدة الأمد»، وأنها ذات مردود عالٍ وأرباح متزايدة، وكانت الشائعات قوية، وهو ما دفع الزامل لإصدار تصريح في شهر أغسطس/ آب من عام 1980م نضى فيه توجه الحكومة إلى خصخصة شركة سابق.

وتكرّر النفي في شهر نوفمبر/ تشرين الثاني من قبل نائب الرئيس إبراهيم بن سلمة، على الرغم من قوله: «إن فكرة إصدار أسهم للعموم على مراحل ما زالت واردة»، ويعتقد المراقبون أن هدف الحكومة بعيد الأمد تقليص حصتها في سابق إلى نسبة 25%، وكان أغلب المحللين مقتنعين أن طرحاً عاماً هو بلا ريب على وشك الحدوث، ولم تُطرح أسهم إضافية لسابق للبيع للعموم؛ لأن وزارة المالية كانت تعتمد على توزيعات الأرباح من سابق.

ولكن الزامل كان مصراً على إشراك القطاع الخاص في سابق، فعلى سبيل المثال سمح عام 1986م للشركات السعودية الخاصة بالاستثمار في (شركة ابن حيان)، التي أُسست قبل عامين من ذلك التاريخ، ونتيجة لذلك امتلكت شركة التصنيع الوطنية (المعروفة باسم تصنيع) 10% من (شركة ابن حيان)، وحصلت شركة المنتجات البلاستيكية السعودية على 2%، في حين حصلت شركة البلاستيك العربية على 1.5%. وعام 1993م سمح الزامل للمستثمرين من القطاع الخاص بالمشاركة في تأسيس (شركة ابن رشد)، ونتيجة لذلك حصلت مجموعة من الشركات السعودية على 43.3% من ملكية الشركة الجديدة التابعة لسابق، وحصلت شركة بحرينية على نسبة 5%.

وكان من أهم الإنجازات التي حققها الزامل نجاحه في إطلاق عملية السعودية واستمراريتها، وقد أثمرت منابرتة تحويل شركة سابق إلى شركة سعودية بالفعل، حيث توجد أغلبية سعودية في القوى البشرية العاملة في جميع المستويات، وكما أشرنا من قبل، فقد كانت النسبة الكبرى من العاملين في سابق في سنوات عملها الأولى من الأجانب، وعندما أصبح الزامل وزيراً كان مديرو مشروعات سابق المشتركة من الأجانب، باستثناء بتروكيميا، وكان أكثر من نصف عدد العاملين فيها، البالغ 7000 موظف، من الأجانب، وبحلول نهاية عام 1991م، ونتيجة الجهود التي

بُذلت لزيادة مساهمة السعوديين في القوى البشرية العاملة في الشركة، أصبح 62% من هذه القوى، البالغ عددها 10 آلاف موظف، من السعوديين. واستمرت عملية العودة في شركة سابك دون هوادة طوال مدة بقاء الزامل في منصبه وزيراً للصناعة والكهرباء، وتسلم السعوديون المناصب العليا في جميع الشركات التابعة لسابك.

وعملت سابك عن قرب مع الهيئة الملكية - التي أنشئت بصورة خاصة لتتجاوز جميع الخطوط الحمر للبيروقراطية التي كانت تخنق تطور المشروعات الضخمة - لإيجاد مجتمعات محلية في الجبيل وينبع، وإعطاء العاملين حوافز للبقاء والاستقرار فيها، وبحلول عام 1986م أصبحت الجبيل مدينة صناعية، فيها ما يقارب 100 منشأة صناعية، ويعيش فيها 50 ألف نسمة، وكان المخطط معداً لاستيعاب زيادة السكان لما يقارب 300 ألف نسمة بحلول نهاية القرن، وبحسب ما يقول الزامل:

بنت الهيئة الملكية المساكن الأولية: المدارس والمساجد والمرافق الترفيهية والحدائق والواجهة البحرية، وجهزت البنية التحتية، وبنت سابك المنشآت الصناعية الأساسية، ونظراً إلى أوضاع العمل الجيدة المتوافرة في مدينة الجبيل - أجور جيدة، وإسكان جيد، وتأمين صحي ممتاز، ومدارس حديثة - فقد انجذب السعوديون للعمل فيها، واختارها خريجو الثانوية العامة مكاناً للعمل، وكانت العودة في قطاع البتروكيماويات أسهل منها في القطاعات الصناعية الأخرى.

وكان التدريب الدقيق والشامل للسعوديين - وهو مفهوم يؤمن به الزامل بقوة، وقد قاد هذا التدريب بنفسه، وأشرف عليه - المفتاح الأساسي لنجاح شركة سابك على المدى الطويل، ومعنى أوسع على مستوى المملكة؛ لأنه سهّل عمليات التطوير، وكان من المهم للزامل تطوير فريق من المديرين وكبار رجال الأعمال الخبراء في سابك، الذين يذهبون للعمل في مختلف المؤسسات السعودية:

كان تطوير المهارات الإدارية وإدارة الأعمال واحداً من الأهداف الرئيسية، وقد مكّن نجاحنا في تلك المنطقة المملكة العربية السعودية من الدخول إلى قطاعات الصناعة الأكثر تعقيداً، وكان الدرس المهم المستفاد من شركة سابك أنه ليس المهم فقط بناء معدات عالية التقنية وتشغيلها، بل يجب تطوير مهارات المسؤولين

والمديرين التنفيذيين، وعندما أنظر إلى الشركات التي توظف موظفين كانوا قد عملوا في سابقك، وهم الآن في مناصب إدارية، أشعر بأننا حققنا شيئاً مهماً.

وكان البدء من الصفر في عملية تطوير فريق من السعوديين يملكون مهارات قيادية وتجارية، عملية شاقة، ولم يتحقق ببساطة عن طريق توظيف السعوديين الحاصلين على شهادات عليا، وتقديم رواتب وميزات أيضاً، أو بتعيينهم في مناصب ذات مسؤولية عالية؛ فتلك المهمة تتضمن أكثر من ذلك بكثير؛ إذ كان عليه أن يوفر للموظفين بيئة عمل مناسبة تمكنهم من العمل والتطور مع الشركة، وكان عليه أن يقدم لهم تحديات، ويمنحهم الحرية فيما يفعلونه، إضافة إلى توفير فرص الحصول على المشورة والدعم، وكذلك شملت إعداد الموظفين لتحمل مسؤوليات أكثر أهمية، إضافة إلى توضيح فرص العمل التي تنتظرهم، وإن عملية السعودة لا تزال تجري حتى اليوم، وكذلك التزام سابقك في الحفاظ على ثقافة التعلم؛ فكل هذه العوامل أصبحت جزءاً مهماً من تراث عبدالعزيز الزامل.

## مقاييس النجاح

عندما أنهى الزامل رئاسته لشركة سابقك، كانت الشركة في طريقها نحو القمة، وقد بلغت الإيرادات من المبيعات نحو 7 مليارات دولار، وبلغ صافي الدخل 1.7 مليار دولار، وكانت لدى الشركة ممتلكات تبلغ قيمتها نحو 16 مليار دولار، واثنى عشر ألف موظف، وقد أصبحت سابقك شركة عالمية كبرى تسعى دوماً لمزيد من التقدم والتطور.

وفي العقود اللاحقة تمكنت سابقك من توسيع قائمة منتجاتها، وتوسيع إنتاجها بقوة، وبعد سبع سنوات من مغادرة الزامل للشركة، تمكنت الشركة من نشر خطوط إنتاجها إلى الخارج - فاستحوذت على مصانع لتصنيع البتروكيماويات في هولندا التي سوف تليها مزيد من عمليات التوسع في الخارج، وعام 2015م أصبحت سابقك رابع أكبر شركة كيماويات في العالم، بعد أقل من أربعين عاماً على تأسيسها.

وقد برز نجاح الشركة بين عامي 1976 و1995م في ازدياد دخل الشركة، والجدول رقم (1) يمثل الزيادة في صافي الدخل وإجماليه، ابتداء من عام 1983م، عندما بدأت عمليات التصنيع في سابك، واستقر الدخل في بداية حقبة التسعينيات من القرن العشرين نتيجة لانخفاض أسعار السلع الكيماوية، ولكنها ابتدأت تزداد كثيراً عام 1995م عندما ارتفعت الأسعار، وازدادت نسبة المشروعات.

#### الجدول رقم (1)

السنة	العائد (مليون دولار أمريكي)	الدخل الصافي (مليون دولار أمريكي)
1983	165,156	5,351
1986	984,906	65,037
1989	2,433,607	952,103
1992	2,652,252	523,771
1995	6,211,535	1,675,059

\* انظر: التقارير السنوية لسابك للأعوام 1983م، و1986م، و1989م، و1992م، و1995م.

والسبب الآخر في نجاح سابك هو نمو حجم المبيعات، والجدول رقم (2) يمثل ازدياد حجم المبيعات لسابك ليصبح 90% في غضون خمس سنوات، منذ 1987م إلى 1991م.

#### الجدول رقم (2)

حجم مبيعات شركة سابك بين 1987م و1991م

السنة	1987	1988	1989	1990	1991
المبيعات، مليون طن متري	3.4	4.0	4.4	5.24	6.4

اعتماد سابك على الأسواق العالمية، ونجاحها في تأمين عملاء في الخارج، ممثل في الجدول رقم (3)، مع إعطاء وجهات منتجات سابك.

## الجدول رقم (3)

شحنات منتجات سابك بحسب المنطقة، 1991م

المنطقة	الحجم (طن متري)	النسبة المئوية من المجموع
محلي	2,460,000	37
الشرق الأقصى	1,650,000	24
جنوب شرقي آسيا	920,000	14
أوروبا	850,000	13
الأمريكتان	375,000	6
الشرق الأوسط	255,000	4
إفريقيا	150,000	2

نمت أصول سابك نموًا كبيرًا أيام الزامل؛ حين كان رئيسًا تنفيذيًا، ثم رئيسًا

لمجلس الإدارة، كما هو مبين في الجدول رقم (4).

## الجدول رقم (4)

أصول سابك الإجمالية، 1982 إلى 1991م

السنة	إجمالي الأصول (مليار دولار أمريكي)
1982	2.72
1983	3.96
1984	5.12
1985	5.81
1986	5.93
1987	6.27
1988	7.20
1989	8.00
1990	8.77
1991	9.04



الزامل مع محافظ المؤسسة العامة للكهرباء ووكلاء الوزارة.



وزراء الصناعة في دول الخليج.



الزامل مع الأمين العام للجامعة العربية.



الزامل مع وزير الكهرباء المصري ماهر اباظه.



الزامل مع وزير المالية الهندي.



الزامل مع سمو ولي عهد المغرب ( حالياً الملك محمد السادس ) يفتتحوا معرض صنـع في السعودية.





الزامل مع وزيرة التجارة الفرنسي.



الزامل مع صاحب السمو الملكي الأمير عبد الله بن عبد العزيز ورئيس فرنسا السيد ميتران.



الزامل مع وزير الصناعة الإيطالي.



الزامل يستلم وسام الملك عبدالعزيز.



الزامل يستلم وسام فلندا.



الزامل يستلم جائزة سابك من الملك عبدالله.



الملك عبد الله مع أول ثلاثة وزراء للصناعة.



الزامل مع مجلس إدارة سبكييم والإدارة العليا في مواقع البناء.



أمير المنطقة الشرقية ( الأمير سعود بن نايف ) يفتتح مصانع سبكييم.



الزامل مع مجلس إدارة الصحراء والإدارة العليا.



الزامل يترأس اجتماع مجلس إدارة مشروع الصحراء للبتروكيماويات و ليندل باسيل المشترك.



الزامل مع أبنائه وبناته : أسامه - سطاتم - مضاوي - رقية - وأحمد.



الزامل مع أبنائه وأحفاده.



الزامل مع محمد السبيعي - عبد الرحمن المنصور الزامل واخوة عبد الرحمن وسليمان العليان  
و د. سليمان السليم في الديوانية.



الإخوة الزامل في اجتماع مجلس إدارة مجموعة الزامل برئاسة محمد الزامل.



الإخوة الزامل وأبنائهم.



د. عبد الرحمن الزامل رئيس مجلس العائلة وعبد العزيز رئيس مجلس إدارة المجموعة.



الزامل في زيارة لمعرض عالم الزامل.



المركز الرئيسي لمجموعة الزامل في السعودية.



الزامل يستلم جائزة مؤسسة التراث الكيميائي ( سي اتش اف ) جائزة بولت.



الزامل مع أخوه خالد والإبن أحمد.



الزامل يشارك في حوار في مقر مؤسسة التراث الكيميائي.



الزامل مع المؤلفين.