



2026/6/23

## إعادة الهيكلة وتغيير الملكية كمتطلب سابق لتوسعة شركة ناقلات النفط العراقية: دراسة تحليلية في الجدوى

يعقوب يوسف الخضر

● مقال رأي

إعادة الهيكلة وتغيير الملكية كمتطلب سابق لتوسعة شركة ناقلات النفط العراقية: دراسة تحليلية في الجدوى

سلسلة اصدارات مركز البيان للدراسات والتخطيط / قسم الأبحاث / الدراسات الاقتصادية / الدراسات السياسية

الاصدار / مقال رأي

الموضوع / الاقتصاد والتنمية / الحكومة والدستور والقانون

يعقوب يوسف الخضر / مهندس استشاري باحث بالشأن الاقتصادي

## عن المركز

مركزُ البيان للدراسات والتخطيط مركزٌ مستقلٌّ، غيرٌ ربحيٌّ، مقرُّه الرئيس في بغداد، مهمته الرئيسية -فضلاً عن قضايا أخرى- تقديم وجهة نظر ذات مصداقية حول قضايا السياسات العامة والخارجية التي تخصُّ العراق بنحو خاص، ومنطقة الشرق الأوسط بنحو عام. ويسعى المركز إلى إجراء تحليل مستقلٍّ، وإيجاد طول عملية جليَّة لقضايا معقدة تهتمُّ الحقلين السياسي والأكاديمي.

## ملحوظة:

لا تعبّر الآراء الواردة في المقال بالضرورة عن اتجاهات بيتناها المركز، وإنّما تعبّر عن رأي كتابها.

حقوق النشر محفوظة © 2026

[www.bayancenter.org](http://www.bayancenter.org)

[info@bayancenter.org](mailto:info@bayancenter.org)

Since 2014

## مقدمة

منذ بداية إغلاق مضيق هرمز من قبل إيران وتوقف صادرات النفط الخام العراقية من موانئه النفطية الجنوبية، قبل حوالي الشهرين، بدأ الحديث في وسائل الإعلام التقليدية ومواقع التواصل الاجتماعي المختلفة، من قبل سياسيين وإعلاميين ومحللين وناشطين، بل وحتى أشخاص عاديين، غالبيتهم ليس لديهم لا دراية ولا معرفة، ناهيك عن الخبرة الفعلية في عمليات النقل البحري عموماً ونقل النفط الخام خصوصاً. البعض يتساءل: «لماذا لا يمتلك العراق أسطولاً من ناقلات النفط الخام الكبيرة والعملاقة؟» والبعض الآخر يدعي أنه «لو كان العراق يمتلك أسطولاً من ناقلات النفط الخام الكبيرة والعملاقة لتمكن من تصدير نفطه الخام من موانئه الجنوبية»، وبالتالي الحصول على إيراداته من بيع النفط الخام التي تشكل 85-90% من إيراداته الكلية. سنحاول الإجابة على ذلك التساؤل في هذا المقال، أما ذلك الادعاء فإنه ادعاء غير صحيح، بدليل أن الكويت التي لديها أسطول كبير من ناقلات النفط عبر شركة ناقلات النفط الكويتية، المملوكة من قبل مؤسسة البترول الكويتية KPC، التي تمتلك حوالي 30-35 ناقلة مختلفة الأحجام من بينها 10-15 ناقلة عملاقة/كبيرة جداً (بحمولة حوالي 2 مليون برميل)، وبالرغم من هذا لم تستطع تصدير نفطها عبر مضيق هرمز. ونفس الحال ينطبق على السعودية التي تمتلك شركة بحري Bahri، وهي من الشركات العالمية الرائدة في نقل النفط، والتي لديها 85-100 ناقلة من مختلف الأحجام من بينها 40-45 ناقلة عملاقة/كبيرة جداً VLCC، وبالرغم من هذا لم

تستطع تصدير نبتها من خلال مضيق هرمز إلا ما ندر، وكذلك الحال مع قطر التي تمتلك أسطولاً كبيراً من ناقلات الغاز والنفط العملاقة/ الكبيرة جداً.

دائماً ما يُعاد في العراق، بين فترة وأخرى، طرح فكرة شراء ناقلات نفط خام جديدة، ولا سيما ناقلات النفط العملاقة VLCC وناقلات Suezmax (بحمولة حوالي مليون برميل)، بهدف تعزيز الدور العراقي في النقل البحري وتقليل الاعتماد على شركات الشحن الأجنبية. وفي هذا السياق ظهرت طروحات تدعو إلى امتلاك العراق، بأقرب ما يمكن، عشرات الناقلات الكبيرة جداً، بل إن أحد المتخصصين العاملين في مجال النقل البحري كتب في مقالة منشورة له عن نية الحكومة شراء عدد كبير من ناقلات النفط الكبيرة جداً بعمر لا يتجاوز خمس سنوات، وحدد حاجة العراق لشراء 84 ناقلة نفط من هذين النوعين، حيث تم احتساب عددها بناءً على كميات النفط الخام التي يصدرها العراق من موانئه النفطية الجنوبية شهرياً.

لكن قبل الحديث عن عدد الناقلات الكبيرة/الكبيرة جداً التي يحتاجها العراق، ينبغي أولاً طرح سؤال أكثر أهمية بكثير: هل المشكلة الحقيقية في قلة عدد الناقلات، أم في طبيعة وهيكل الشركة التي ستدير تلك الناقلات؟

فالعراق يمتلك بالفعل شركة ناقلات نفط قائمة منذ عقود، وهي شركة ناقلات النفط العراقية (IOTC) (Iraqi Oil Tankers Company)

التابعة لوزارة النفط، والتي تأسست في سنة 1972، ولكن التوسع الحقيقي لها كان في أواخر السبعينيات وبداية ثمانينيات القرن الماضي. وقد امتلكت في مرحلة معينة أسطولاً مهماً نسبياً قياساً بظروف العراق آنذاك، حوالي 20 ناقلة بين صغيرة (عدد 4) / Handy Coastal Tankers مخصصة لتزويد السفن بالوقود البنكر Bunker، بالإضافة إلى عدد من السفن الأكبر من نوع متوسطة المدى - Medi-um Range (MR1 & MR2) ذات حمولات تتراوح بين 150-350 ألف برميل، وكان قسم منها ينقل النفط الخام العراقي إلى أمريكا وبعض دول أمريكا الجنوبية مثل البرازيل ومناطق أخرى.

وقد تم إغراق قسم من تلك الناقلات في مياه الخليج من قبل قوات التحالف في حرب الخليج الثانية، كما أن هناك 3-4 ناقلات احتُجزت وأُخذت كغنيمة حرب من قبل الكويت، بالإضافة إلى 4 منها بقيت محتجزة في موريتانيا طوال فترة الحصار من دون صيانة أو تشغيل، إلى أن أصابها الصداً، ثم تم مصادرتها وبيعها كسكراب. وهذا يعني أن الحروب والعقوبات وسنوات الإهمال والبيروقراطية الحكومية حولت الشركة تدريجياً إلى شركة محدودة النشاط، تمتلك اليوم عدداً قليلاً من ناقلات المنتجات النفطية الصغيرة (4-5) وربما (1-2) مستأجرة، وتعاني الشركة - كغيرها من كثير من الشركات الحكومية العراقية - من الترهل الإداري والروتين والفساد والبطء المقنّع وضعف الأداء والكفاءة التشغيلية. ومن هنا، فإن أي توسعة حقيقية للأسطول شركة ناقلات النفط العراقية قبل إعادة هيكلتها وتغيير طريقة

إدارتها وعملها وطبيعة ملكيتها قد تعني ببساطة توسيع المشكلة نفسها، وليس حلها. Top of Form.

## المشكلة ليست في الناقلات... بل في النموذج الإداري

قطاع الشحن البحري العالمي من أكثر القطاعات تعقيداً وتنافسية وتقلباً في العالم. فهو يحتاج إلى:

- قرارات تشغيلية سريعة
- إدارة مخاطر متقدمة
- تفاوض بنكي حرفي وتمويل مرن
- خبرات بحرية أدارية وقانونية وتأمينية وتشغيلية متخصصة
- وفهم عميق لدورات سوق الشحن البحري العالمي
- امكانية ومعرفة كيفية شراء وبيع الناقلات والاهم تأجيرها ولا يمكن إدارة شركة ناقلات نطف حديثة بعقلية:  
مدراء موظفين حكوميين غير حرفيين وكفوؤين  
بطء اتخاذ القرار والمخاطبات الرسمية  
البيروقراطية والروتين الإداري  
التعيينات السياسية القائمة على المحاصصة  
التضخم الوظيفي والبطالة المقنعة

- إعادة الهيكلة وتغيير الملكية كمتطلب سابق لتوسعة شركة ناقلات النفط العراقية

فشراء ناقلات جديدة وإضافتها إلى شركة حكومية تعمل بالآليات التقليدية نفسها لن يحولها إلى شركة شحن عالمية ناجحة ورابحة، بل قد يؤدي فقط إلى تضخم الخسائر وتعقيد المشاكل الإدارية والمالية.

ولهذا فإن النقاش الحقيقي يجب أن يبدأ من:

- إعادة هيكلة شركة ناقلات النفط العراقية
- وتغيير طبيعة ملكيتها والأهم إدارتها، قبل شراء أي ناقلة جديدة.

### **لماذا ينبغي تغيير الملكية؟**

الخطأ الذي قد يقع فيه العراق هو إبقاء الشركة ضمن الهيكل الحكومي التقليدي التابع مباشرة لوزارة النفط، مع توقع أن تعمل الشركة لاحقاً بعقلية تجارية عالمية. فالتجارب العراقية خلال العقود الماضية تثبت أن هذا التحول يكاد يكون مستحيلًا ضمن البيئة البيروقراطية والإدارية نفسها.

ولهذا، من الأجدي نقل ملكية الشركة كلياً (100% من الأسهم) إلى صندوق سيادي عراقي يتم تأسيسه، يعمل بعقلية استثمارية وتجارية حديثة، أو على سبيل المثال 80% من الأسهم إلى الصندوق السيادي و20% إلى وزارة النفط العراقية، مع إعادة تنظيم الشركة كشركة مساهمة ذات إدارة مستقلة ومرنة، شبيهة بالنماذج العالمية والخليجية الناجحة.

إن وجود الشركة تحت مظلة صندوق سيادي يحقق عدة أهداف مهمة:

- فصل الإدارة التجارية عن البيروقراطية الحكومية اليومية
- تسهيل التمويل والتوسع
- فرض معايير الحوكمة والشفافية
- إعطاء الإدارة مرونة حقيقية في التشغيل والتوظيف والتمويل والتعاقدات البحرية.

ومن الممكن بعد أن تتحول الشركة إلى الربحية، طرح جزء من أسهمها، على سبيل المثال 30-40%، من قبل صندوق الاستثمار، إلى المواطنين العراقيين والمؤسسات المالية والاستثمارية العراقية، من خلال سوق العراق للأوراق المالية ISX، حيث إن هذا سيخلق رقابة سوقية وانضباطاً مالياً يصعب تحقيقه في الشركات الحكومية التقليدية.

### **الفصل بين شركة سومو وشركة الناقلات**

من أهم النقاط التي ينبغي الانتباه إليها هو ضرورة الفصل الكامل بين دور شركة سومو SOMO، ودور شركة ناقلات النفط، فشركة سومو هي شركة تسويق وبيع نפט، وينبغي أن يبقى عملها وتركيزها الأساسي على:

- دراسة ومتابعة الأسواق المختلفة عن كثب.
  - وضع الخطط التسويقية، والمحافظة على الحصة السوقية في الأسواق الحالية أو زيادتها، وإيجاد أسواق جديدة.
  - تطوير آليات التسعير والقيام بتسعير المنتجات في الأسواق المختلفة.
  - التفاوض مع المشتريين الحاليين والمستقبليين.
  - إدارة العقود، والاعتمادات المستندية.
  - وتحقيق أعلى عائد ممكن للبرميل العراقي.
- أما شركة ناقلات النفط فهي شركة شحن وخدمات بحرية، ولها عالم مختلف تماماً يتعلق بـ:
- شراء وبيع الناقلات
  - التأجير البحري Chartering
  - إدارة الأسطول Fleet Operations & Management
  - التأمين، Insurance and P&I Clubs
  - الصيانة
  - التمويل

## • وإدارة المخاطر البحرية.

إن خلط هذين الدورين داخل مؤسسة حكومية واحدة قد يؤدي إلى تضارب في المصالح، وتشويش إداري ومالي كبير، وحتى تعرّض شركة سومو لمخاطر لوجستية ومالية هي في غنى عنها، وأكبر بكثير من المخاطر الحالية.

### النموذج السعودي أم النموذج الكويتي؟

ومن المفيد جداً النظر إلى التجارب الخليجية في مجال النقل البحري للنفط، حيث يظهر لنا نموذجان مختلفان:

**النموذج الأول** هو نموذج شركة ناقلات النفط الكويتية KOTC، وهي شركة حكومية تقليدية نسبياً مرتبطة مباشرة بمؤسسة البترول الكويتية KPC، وتركز بصورة أساسية على خدمة صادرات النفط الكويتية وتأمين احتياجات الدولة الاستراتيجية.

أما **النموذج الثاني** فهو شركة بحري Bahri السعودية، وهي شركة مساهمة تعمل بعقلية تجارية عالمية، مع احتفاظ الدولة السعودية بحصة استراتيجية فيها تُقدَّر بحوالي 42.55% عبر صندوق الاستثمارات العامة PIF السعودي الذي يمتلك حصة 22.55%، وشركة أرامكو-AR AMCO التي تمتلك حوالي 20%، أما بقية الأسهم، أي نحو 57.45%، فهي مطروحة للتداول في سوق الأسهم السعودية "تداول" - Tad- awul ومملوكة لمستثمرين ومؤسسات مختلفة. وبالتالي فإن الدولة السعودية، بصورة مباشرة أو غير مباشرة عبر أرامكو وصندوق

الاستثمارات العامة، تمتلك نحو 42.55% من الشركة، مما يجعل شركة بحري فعلياً شركة ذات طابع استراتيجي شبه حكومي.

**وبالنسبة للعراق، يبدو أن النموذج السعودي أقرب بكثير إلى ما يحتاجه البلد من النموذج الكويتي، للأسباب التالية:**

**أولاً،** لأن العراق بحاجة إلى بناء شركة قادرة على المنافسة والربحية، وليس فقط مجرد ذراع تشغيلية حكومية.

**ثانياً،** لأن النموذج التجاري يفرض الشفافية، والمحاسبة، والانضباط المالي، وهي أمور يصعب ترسيخها في شركة حكومية تقليدية.

**ثالثاً،** إن الشركة المساهمة ذات الإدارة المستقلة ستكون أكثر قدرة على الاقتراض والتمويل، وشراء السفن، وإبرام الشراكات، والتوسع عالمياً. أما النموذج الكويتي، فعلى الرغم من نجاحه في خدمة الدولة الكويتية، فإنه يُعد أقرب إلى نموذج «الذراع الحكومية التشغيلية»، وهو نموذج قد يُعيد إنتاج المشكلات الإدارية ذاتها إذا طُبّق في العراق.

### **هل يحتاج العراق فعلاً إلى عشرات الناقلات؟**

إن الحديث عن حاجة العراق إلى 84 ناقلة نفط، ولا سيما الناقلات الكبيرة جداً (VLCC)، يبدو مبالغاً فيه وغير واقعي في المرحلة الحالية، ليس فقط من الناحية المالية، إذ لا يستطيع العراق توفير مثل هذه الأموال في المدى المنظور، بل أيضاً بسبب محدودية توفر

هذا النوع من السفن في سوق الشحن العالمي، حيث يقدر عدد الناقلات الحديثة التي تقل أعمارها عن خمس سنوات بنحو 150-200 ناقلة، ويتراوح سعر الواحدة منها بين 100 و125 مليون دولار، وربما أكثر، في حين يقدر عدد الناقلات التي تقل أعمارها عن عشر سنوات بنحو 300-400 ناقلة. إضافةً إلى ذلك، وهو أمر مهم جداً، فإن هناك صعوبات تشغيلية وإدارية كبيرة تتعلق بإدارة أسطول بهذا الحجم، وصيانتها، وتشغيله بكفاءة. فامتلاك أسطول ضخم لا يضمن النجاح بحد ذاته، بل قد يتحول إلى عبء مالي وتشغيلي كبير إذا لم تتوافر البنية المؤسسية والخبرة الفنية والقدرة اللوجستية الكافية لإدارته بكفاءة واستدامة.

- إدارة كفوءة تتمثل بمدير تنفيذي محترف (CEO) يمتلك خبرة دولية في شركات معاملة، إلى جانب كادر متخصص في التأجير (Chartering Team) يتمتع بخبرات حقيقية في تأجير الناقلات في الأسواق الدولية.
- عقود نقل مستقرة، مثل التأجير الزمني (Time Charter)، والتأجير بالرحلة (Voyage Charter)، أو حتى عقود النقل الطويلة الأجل (Contracts of Affreightment – COA).
- خبرات حقيقية في سوق الشحن العالمي في مراكز رئيسة مثل لندن وأثينا ودبي وسنغافورة، وليس الاعتماد فقط على كوادرات إدارية محلية تقليدية.

كما أن العراق، من خلال شركة تسويق النفط (سومو)، يبيع حالياً

الغالبية الساحقة من نפטة الخام على أساس التسليم على ظهر الناقلَة (FOB)، وهو ما يعني أن المشتري هو من يتولى مسؤولية البحث عن الناقلَة واستئجارها وتوفيرها، ويتحمل كلفة النقل والتأمين على النفط المشحون، إضافة إلى المخاطر البحرية بعد إتمام التحميل ومغادرة الناقلَة رصيف الشحن. وعليه، فإن بناء أسطول بهذه الضخامة دفعة واحدة لا يبدو منطقياً، لأن العراق لن يكون قادراً على استيعاب كامل طاقته التشغيلية في المرحلة الحالية، فضلاً عن محدودية الجدوى الاقتصادية لذلك في ظل هيكل التصدير المعتمد حالياً.

### **التوسع التدريجي هو الخيار الأكثر عقلانية**

إن الخيار الأكثر واقعية للعراق هو اعتماد سياسة توسع تدريجي ومدروس، بدلاً من شراء عشرات الناقلات دفعة واحدة، يمكن البدء مثلاً بـ ناقلتين من نوع VLCC وناقلتين من نوع Suezmax، خصوصاً من السوق الثانوية وبأعمار تشغيلية مناسبة تتراوح بين (5-7 سنوات).

### **وبذلك يستطيع العراق:**

- بناء خبرته الإدارية والتشغيلية،
- تدريب كوادره في مختلف أنشطة النقل البحري للنفط،
- فهم سوق شحن النفط الخام العالمي،
- اختبار النموذج الإداري الجديد قبل الانتقال إلى مراحل توسع أكبر.
- كما أن هذا التوسع التدريجي يمنح العراق مرونة أكبر

للتكيف مع:

- تقلبات سوق النقل البحري،
- أسعار الناقلات،
- والتغيرات الجيوسياسية.

## هل ينبغي للعراق التحول إلى البيع على أساس «واصل» CFR أو CIF؟

حالياً، تستفيد سومتو من عقود التسليم على ظهر الناقل (FOB)، لأنه يقلل من تعرضها للمخاطر البحرية. لكن امتلاك أسطول وطني قد يسمح مستقبلاً بزيادة تدريجية ومدروسة لبعض المبيعات على أساس عقود "سعر النفط + أجور الشحن" (CFR) أو "سعر النفط + تكاليف التأمين على النفط + أجور الشحن البحري" (CIF)، خصوصاً للأسواق الآسيوية.

ومع ذلك، فإن التحول الكامل والسريع إلى هذا النموذج قد يكون خطيراً، لأن البيع وفق شروط CFR/CIF يعني تعرض سومتو إلى:

- تقلبات أجور النقل البحري.
- الغرامات التأخيرية (Demurrage) في موانئ التفريغ.
- تكاليف التأمين على جسم الناقله ومكائنها ومعداتها، والتأمين ضد الغير، ورسوم نوادي الحماية والتعويض (P&I Clubs).
- المخاطر البحرية والجيوسياسية.

• تعقيدات إدارة الشحن البحري العالمي.

ولهذا، ينبغي أن يبقى البيع على أساس (FOB) الخيار الأساسي لسومو في المرحلة الحالية، مع اللجوء إلى عقود (CFR/CIF) بصورة انتقائية وتدرجية، وبنسبة تتراوح بين 10% و20%، وفقاً للجدوى الاقتصادية والسوقية، وعندما تكون الظروف التجارية مواتية.

**ما الذي سيجنيه العراق من نجاح شركة الناقلات الجديدة؟**

- امتلاك أسطول وطني لنقل النفط، وشركة بحرية دولية، وبالتالي تعزيز الحضور البحري العراقي في منطقة الخليج وأسواق الطاقة وسلاسل الإمداد العالمية.
- سيبدأ العراق باسترجاع جزء من القيمة المضافة النفطية التي تذهب حالياً بالكامل إلى الشركات الأجنبية المالكة للناقلات التي تنقل النفط العراقي.
- لن يبقى العراق منتجاً ومصدراً للنفط فحسب، بل سيصبح أيضاً مالكا لأصول بحرية استراتيجية.
- المشاركة في اقتصاديات الشحن البحري (Freight Eco-nomics).
- وربما يمنح ذلك العراق وزناً تفاوضياً إضافياً داخل منظمة أوبك فيما يتعلق بزيادة حصته الإنتاجية، لما يرمز إليه من قدرة تصديرية وتجارية وتنظيمية، فضلاً عن امتلاكه قدرة فعلية ومستدامة على التصدير.

## الخلاصة

إن مستقبل شركة ناقلات النفط العراقية لا يعتمد على عدد الناقلات التي ستشترتها، بل على طبيعة الشركة التي ستدير تلك الناقلات. فالعراق لا يحتاج إلى مجرد شراء ناقلات جديدة، بل يحتاج إلى:

- إعادة هيكلة شاملة لشركة ناقلات النفط العراقية الحالية، تقوم بها شركات استشارات إدارية ومالية عالمية متخصصة في قطاع الشركات البحرية.
- تغيير في نموذج الملكية.
- إدارة مستقلة ومحترفة.
- ربط الشركة بصندوق سيادي يعمل بعقلية استثمارية وتجارية حديثة.

وقبل تحقيق ذلك، فإن أي توسعة كبيرة لأسطول الشركة الحالية، شركة ناقلات النفط العراقية، قد تتحول من مشروع استراتيجي واعد إلى عبء مالي وإداري جديد وضخم يُضاف إلى الأعباء المتعددة التي تتحملها الدولة العراقية.



# لِدَوْلِيَّةِ فَاعِلِيَّةٍ وَمَجْتَمَعِ مُشَارِكِ

---

[www.bayancenter.org](http://www.bayancenter.org)

[info@bayancenter.org](mailto:info@bayancenter.org)

---