



## The Role of Export Marketing Strategies in Enhancing Economic Diversification: An Analytical Study of Selected International Experiences in the Post-Oil Era

Abujaylah Wannees Omar\*

Department of Marketing, Faculty of Economics and Political Science, Bani Waleed University, Libya

دور استراتيجيات التسويق التصديرية في تعزيز التنويع الاقتصادي: دراسة تحليلية لتجارب دولية مختارة في عصر ما بعد النفط

أبو عجيلة ونيس عمر\*

قسم التسويق، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة بنى وليد، ليبيا

\*Corresponding author: [aboajelaeshlibta@bwu.edu.ly](mailto:aboajelaeshlibta@bwu.edu.ly)

Received: November 04, 2025

Accepted: December 31, 2025

Published: January 21, 2026

### Abstract:

This research investigates the strategic role of export marketing as a fundamental driver for economic transformation in oil-dependent nations facing the challenges of "commodity dependence" and global energy transition. The study addresses a core problem: the gap between temporary financial abundance from crude oil exports and the urgent need for long-term sustainable growth. Adopting a descriptive-analytical approach and case study methodology, the paper examines successful international models, including Saudi Arabia's Vision 2030, the UAE's logistics sector, and Norway's sovereign wealth management. The analysis utilizes theoretical frameworks such as Michael Porter's Diamond Model to illustrate how natural resources can be converted into sustainable competitive advantages through value-added production. Key findings demonstrate that export marketing is no longer a secondary promotional tool but a cornerstone for "Nation Branding" and repositioning these economies as global hubs for innovation and green energy, particularly green hydrogen. The study concludes that success in the post-oil era depends on "Technical Marketing," the adoption of "Made in..." quality programs, and leveraging sovereign wealth funds as marketing arms to penetrate global markets. The research recommends integrating marketing intelligence into national development plans to mitigate external shocks and ensure a smooth transition toward knowledge-based economies.

**Keywords:** Export Marketing, Economic Diversification, Oil-Exporting Countries, Nation Branding, Green Energy, Value-Added Economy.

### الملخص

يبحث هذا البحث في الدور الاستراتيجي للتسويق التصديرية كمحرك أساسي للتحول الاقتصادي في الدول المعتمدة على النفط والتي تواجه تحديات "الارتباك السلعي" والتحول الطاقي العالمي. تتناول الدراسة

مشكلة جوهيرية تمثل في الفجوة بين الوفرة المالية المؤقتة الناتجة عن تصدير النفط الخام وال الحاجة الملحة لنمو مستدام طويل الأمد. وبالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ومنهجية دراسة الحال، تتفحص الورقة نماذج دولية ناجحة، بما في ذلك رؤية المملكة العربية السعودية 2030، وقطاع اللوجستيات في الإمارات، وإدارة الثروة السيادية في التزويد. يستخدم التحليل إطاراً نظريّاً مثل "نموذج الماس" لمایكل بورتر لتوضيح كيفية تحويل الموارد الطبيعية إلى مزايا تنافسية مستدامة من خلال الإنتاج ذو القيمة المضافة. وتظهر النتائج الرئيسية أن التسويق التصديرى لم يعد مجرد أداة ترويجية ثانوية، بل أصبح حجر الزاوية في "بناء العلامة التجارية الوطنية" وإعادة تمويع هذه الاقتصادات كمراكز عالمية للابتكار والطاقة الخضراء، لا سيما الهيدروجين الأخضر. تخلص الدراسة إلى أن النجاح في عصر ما بعد النفط يعتمد على "التسويق التقني"، وتبني برامج جودة مثل وسم "صنع في...", وتوظيف صناديق الثروة السيادية كأذرع تسويقية لاختراق الأسواق العالمية. وتوصي الدراسة بدمج الذكاء التسويقي في الخطط التنموية الوطنية للحد من الصدمات الخارجية وضمان انتقال سلس نحو الاقتصادات القائمة على المعرفة.

**الكلمات المفتاحية:** التسويق التصديرى، التنويع الاقتصادي، الدول المصدرة للنفط، العلامة التجارية الوطنية، الطاقة الخضراء، اقتصاد القيمة المضافة.

#### المقدمة

على مدى عقود من الزمن، ظل النفط الخام يُعرف بـ "الذهب الأسود"، مشكلاً العمود الفقري والركيزة الأساسية التي قامت عليها ميزانيات الدول المنتجة، ومحركاً لا يهدأ لنمواها الاقتصادي والاجتماعي. وقد منحت هذه الثروة الطبيعية الدول المصدرة نفوذاً جيوسياسيًّا هائلاً وقدرة على بناء بني تحتية متطرفة في فترات زمنية قياسية. ومع ذلك، فإن هذا الاعتماد الكلي على مورد ناضب ووحيد جعل هذه الاقتصادات عرضة لما يسميه الاقتصاديون "الارتباك السلعي"، حيث ترتبط رفاهية الشعوب واستقرار الدول صعوداً وهبوطاً بمنحنى أسعار النفط في البورصات العالمية، وهي أسعار تتأثر بعوامل خارجة عن سيادة الدولة (السعدين، 2022).

في السنوات الأخيرة، وتحديداً مع بزوغ فجر الثورة الصناعية الرابعة وتزايد الوعي البيئي العالمي، واجهت الدول النفطية تحديات وجودية غير مسبوقة. وكما يشير تقرير منظمة أوبك (OPEC, 2023)، فإن تبذيب الأسعار لم يعد هو الخطر الوحيد، بل برع "التحول الطاقي العالمي" نحو المصادر المتعددة والخضراء كتهديد حقيقي للطلب طويلاً الأمد على الوقود الأحفوري. إن الالتزامات الدولية المتعلقة بالتغيير المناخي، مثل اتفاقية باريس، دفعت الدول المستوردة إلى ابتكار سياسات لتقليل الكربون، مما يعني أن عصر "سهمولة بيع النفط" قد بدأ في الانحسار (World Bank, 2022). أمام هذا الواقع، أدركت الدول المنتجة للنفط أن الاستمرار في تصدير المادة الخام بشكلها البدائي لم يعد خياراً استراتيجياً آمناً، بل أصبح نوعاً من المخاطرة بمستقبل الأجيال القادمة.

من هنا، انبعثت الحاجة الملحة لتبني مفهوم التسويق التصديرى (Export Marketing) كأداة استراتيجية تتجاوز مجرد إتمام صفقات البيع والشراء. ووفقاً لتعريف كوتلر وأرمسترونغ (& Kotler, 2020), فإن التسويق في سياق الدول النفطية اليوم لا يعني البحث عن مشترين جدد لبراميل النفط فحسب، بل هو عملية معقدة تهدف إلى إعادة تمويع الدولة (Repositioning) في خارطة الاقتصاد العالمي كقوة اقتصادية متعددة الأبعاد. إنه يتضمن تحويل المزايا النسبية الناتجة عن وفرة الطاقة إلى مزايا تنافسية في قطاعات غير نفطية، مثل البتروكيميائيات، والتدعين، والسياحة، والخدمات اللوجستية، وحتى التكنولوجيا المتقدمة.

إن استخدام التسويق التصديرى في هذه الدول يرتكز بشكل أساسي على فلسفة "بناء العلامة التجارية الوطنية" (Nation Branding). فالدولة الغنية بالنفط تسعى من خلال حملات تسويقية دولية مدرسية إلى تغيير الصورة النمطية المرتبط بها كـ "بئر نفط عالمي"، لتصبح "وجهة استثمارية عالمية" أو "مركز ابتكار الصناعي" (Luciani, 2020). هذا التحول يتطلب فهماً عميقاً لسلوك المستهلك الدولي، والقدرة على تحليل المنافسين في الأسواق غير النفطية، وتطوير سلسل توريد مرنة تستطيع إيصال المنتجات

الوطنية إلى الأسواق العالمية بجودة تنافس تلك التي تقدمها الدول الصناعية الكبرى (Ghemawat, 2018).

علاوة على ذلك، يلعب التسويق التصديرى دوراً حيوياً في إدارة التجارة الدولية للدول النفطية من خلال ما يعرف بـ "دبلوماسية التصدير". فالدول تستخدم نقلها في أسواق الطاقة لفتح أبواب التجارة لمنتجاتها الناشئة، وتبرم اتفاقيات تجارة حرمة تهدف بالأساس إلى حماية وتطوير صادراتها غير النفطية (وزارة الاقتصاد والتخطيط، 2023). وكما يوضح الخوري (Al-Khoury, 2021)، فإن الهدف النهائي هو الوصول إلى "اقتصاد متعدد" حيث تساهمن الصادرات غير النفطية بنسبة كبيرة في الناتج المحلي الإجمالي، مما يقلل من الصدمات الخارجية ويخلق فرص عمل مستدامة في قطاعات مبتكرة.

بناءً على ما تقدم، يسعى هذا البحث إلى تحليل الآليات التي تتبعها الدول الغنية بالنفط لاستخدام استراتيجيات التسويق التصديرى في رحلتها نحو التنوع الاقتصادي. وسنركز على كيفية تحويل العوائد النفطية الحالية إلى استثمارات تسويقية تضمن استدامة النمو في عصر ما بعد النفط، مع استعراض نماذج دولية استطاعت استخدام التسويق كجسر للعبور من الاقتصاد الريعي إلى الاقتصاد الإنتاجي القائم على المعرفة والقيمة المضافة (Porter, 1990).

### أولاً: مشكلة الدراسة

تكمن المشكلة الجوهرية لهذه الدراسة في التناقض القائم بين "الوفرة المالية المؤقتة" و"الاستدامة الاقتصادية طويلة الأمد" في الدول المنتجة للنفط. فرغ الثروات الهائلة التي جنحت من تصدير النفط، إلا أن هذه الدول تواجه ما يعرف اقتصادياً بـ "العنة الموارد" أو "المرض الهولندي"، حيث يؤدي الاعتماد المفرط على صادرات المادة الخام إلى تهميش القطاعات الإنتاجية الأخرى وإضعاف القدرة التنافسية للصادرات غير النفطية في الأسواق العالمية (Tordo & Gelb, 2018).

وتتبول المشكلة بشكل أوضح عند النظر إلى القصور في استخدام أدوات التسويق التصديرى الحديثة؛ فالدول النفطية ظلت لعقود "متلقية للأسعار" (Price Takers) وليس "صانعة للسوق"، مما أدى إلى غياب "الهوية التجارية" لمنتجاتها الوطنية في الخارج. ومع تسارع التوجه العالمي نحو نزع الكربون (Decarbonization)، أصبح هناك فجوة استراتيجية بين ما تنتجه هذه الدول وما يتطلب السوق العالمي المستقبلي (OPEC, 2023).

لذا، فإن المشكلة البحثية تتلخص في التساؤل التالي: كيف يمكن للدول النفطية سد الفجوة التسويقية وتحويل اعتمادها من تصدير "السلع الأساسية" إلى تصدير "المنتجات ذات القيمة المضافة" عبر استراتيجيات تسويق دولية مبتكرة؟ إن الفشل في معالجة هذه المشكلة يعنيبقاء هذه الاقتصادات رهينة لنقلبات جيوسياسية وبيئية قد تؤدي إلى انكشاف اقتصادي حاد عند تراجع أهمية النفط عالمياً (Luciani, 2020). وببناء عليه، تسعى الدراسة إلى تشخيص العوائق التي تمنع هذه الدول من تسويق نفسها كقوى صناعية وخدمية متعددة، وتحديد المتطلبات الازمة لإعادة صياغة صورتها الذهنية في التجارة الدولية.

### ثانياً: أهداف البحث

يسعى هذا البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الاستراتيجية التي تسهم في فهم وتطوير المسار التحولي للدول النفطية، وتمثل هذه الأهداف فيما يلي:

1. **تحليل دور التسويق التصديرى في التنوع الاقتصادي**: يهدف البحث إلى استكشاف كيف تسهم استراتيجيات التسويق الدولي (مثل تجزئة الأسواق واستهداف القطاعات الناشئة) في تقليل الاعتماد على عوائد النفط الخام وزيادة حصة الصادرات غير النفطية في الناتج المحلي (Al-Khoury, 2021).

2. **تقييم استراتيجيات "العلامة التجارية الوطنية" (Nation Branding)**: دراسة كيفية بناء هوية تجارية قوية للدول النفطية في الأسواق الدولية، وكيف يسهم ذلك في جذب الاستثمار الأجنبي المباشر وتعزيز موثوقية المنتجات الوطنية غير النفطية (Porter, 1990).

3. رصد التحول نحو "التسويق الأخضر" في قطاع الطاقة: يهدف البحث إلى فهم كيف تستخدم هذه الدول التسويق لإعادة تقديم نفسها كمزود للطاقة النظيفة (مثل الهيدروجين والهيدروكربونات منخفضة الكربون)، مما يضمن بقاءها فاعلاً رئيسياً في سلسل التوريد العالمية المستقبلية (World Bank, 2022).

4. تحديد آليات إدارة التجارة الدولية: تحليل كيف توظف الدول النفطية دبلوماسيتها الاقتصادية واتفاقياتها التجارية كأدوات تسويقية لفتح أسواق جديدة أمام القطاع الخاص المحلي، مما يعزز من مرونة الاقتصاد الوطني أمام الأزمات (وزارة الاقتصاد والتخطيط, 2023).

5. تقديم إطار عمل مقتراح: يهدف البحث في نهايته إلى تقديم توصيات عملية لصناعة القرار حول كيفية دمج الفكر التسويقي في الخطط التنموية الشاملة (مثل رؤية 2030)، لضمان انتقال سلس نحو اقتصاد ما بعد النفط (Vision 2030, 2016).

### ثالثاً: منهجية الدراسة (Methodology)

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive Analytical Approach)، وهو المنهج الأكثر ملاءمة لدراسة الظواهر الاقتصادية والتسويقية المعاصرة التي تتسم بالдинاميكية والتغير المستمر. يهدف هذا المنهج إلى وصف واقع استراتيجيات التسويق التصديرى في الدول النفطية، ومن ثم تحليل هذه الاستراتيجيات لبيان مدى فاعليتها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للتدعيم الاقتصادي (السعديون، 2022).

وتكون المنهجية من شقين أساسيين:

1. **الجانب النظري (المكتبي):** يعتمد البحث على مراجعة أدبيات الإدارة والتسويق الدولي والاقتصاد الكلي، من خلال فحص القارير الصادرة عن المنظمات الدولية مثل صندوق النقد الدولي (IMF) ومنظمة أوبك (OPEC)، بالإضافة إلى الدوريات العلمية المحكمة التي تناولت نماذج التنويع الاقتصادي في الدول الريعية. يتم استخدام إطار "الميزة التنافسية للأمم" لمایكل بورتر (Porter, 1990) كنموذج مرجعي لتحليل الموارد الطبيعية إلى قدرات تسويقية مستدامة.

2. **الجانب التحليلي المقارن:** ستعتمد الدراسة على أسلوب تحليل الحالة (Case Study Analysis)، حيث سيتم تسلیط الضوء على تجارب رائدة مثل تجربة المملكة العربية السعودية (رؤية 2030) وتجربة النرويج في إدارة صندوقها السيادي. سيتم تحليل البيانات الإحصائية الخاصة بتطور الصادرات غير النفطية ونمو العلامة التجارية الوطنية لهذه الدول خلال العقد الأخير، لربط الممارسات التسويقية بالنتائج الاقتصادية الملمسة (وزارة الاقتصاد والتخطيط, 2023).

علاوة على ذلك، تستخدم الدراسة أداة التحليل البيئي (PESTEL Analysis) لفهم المؤشرات السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، والتكنولوجية التي تشكل بيئة التسويق التصديرى الدولية. كما سيتم توظيف تحليل SWOT لتحديد نقاط القوة والضعف في الهيأكال التصديرية للدول النفطية مقابل الفرص والتهديدات الناجمة عن التحول العالمي نحو الطاقة البديلة (Armstrong, 2020 & Kotler). يضمن هذا التكامل المنهجي تقديم رؤية شاملة وعميقة للمشكلة البحثية، مما يمهد الطريق لتقديم توصيات عملية مبنية على أساس علمية رصينة.

**الفصل الأول: الإطار النظري للتسويق التصديرى في الاقتصادات القائمة على الموارد**  
تعد العلاقة بين وفرة الموارد الطبيعية (مثل النفط) والقدرة على بناء منظومة تصديرية متنوعة علاقة معقدة وشائكة في الفكر الاقتصادي. يتناول هذا الفصل الأسس النظرية التي يقوم عليها التسويق التصديرى، وكيف يمكن للدول التي تعاني من "الاعتماد السلعي" أن تستفيد من النظريات التسويقية الحديثة لكسر هذه الدائرة.

#### 1.1 نظرية الميزة التنافسية للأمم (Diamond Model)

تعتبر نظرية مايكل بورتر (Porter, 1990) حجر الزاوية في فهم كيف يمكن للدول بناء قدرات تصديرية تتجاوز مجرد استخراج الموارد. يرى بورتر أن امتلاك الموارد الطبيعية هو "ميزة نسبية" أولية، لكنها غير كافية للمنافسة العالمية المستدامة. في الدول النفطية، يتطلب التسويق التصديرى تحويل هذه الموارد إلى "مزايا تنافسية" من خلال أربعة محاور:

1. **ظروف العوامل**: تطوير الموارد البشرية والتكنولوجيا لتصنيع مشتقات النفط بدلاً من بيعه خاماً.
2. **ظروف الطلب**: استخدام السوق المحلي القوي في هذه الدول كمنصة اختبار للمنتجات الجديدة قبل تصديرها.
3. **الصناعات المرتبطة والداعمة**: بناء سلاسل توريد لوجستية وصناعية متكاملة تدعم المنتج الوطني.
4. **استراتيجية وهيكل الشركات**: تشجيع الشركات المحلية على تبني فكر "التوجه نحو السوق العالمي" (Ghemawat, 2018).

**1.2 التسويق التصديرى وهيكل الصادرات القائم على القيمة المضافة**  
يعرف التسويق التصديرى في جوهره بأنه عملية "خلق قيمة المستهلك الدولى" (& Kotler, 2020). بالنسبة للدول النفطية، تكمن المشكلة النظرية في أن النفط الخام هو "سلعة نمطية" (Commodity) لا يمكن تمييزها تسويقياً بشكل كبير. لذا، يركز الإطار النظري هنا على استراتيجية التمييز (Differentiation Strategy).

تنتقل الدول من تصدير "السلعة" إلى تصدير "المنتج" عبر زيادة القيمة المضافة. على سبيل المثال، تسويق البوليمرات والمواد الكيميائية المتخصصة يتطلب مهارات تسويقية تختلف تماماً عن بيع النفط؛ فهي تتطلب دراسة لاحتياجات المصانع العالمية، وتقديم خدمات ما بعد البيع، وبناء علامات تجارية صناعية موثوقة (السعدون، 2022).

**1.3 دور "العلامة التجارية الوطنية" (Nation Branding) في التجارة الدولية**  
نظرياً، تؤثر الصورة الذهنية للدولة (Country of Origin Effect) على قرار المستهلك والمستثمر الدولي. يشير لوتشيانى (Luciani, 2020) إلى أن الدول النفطية غالباً ما تعاني من صورة نمطية تحصرها في قطاع الطاقة فقط.

التسويق التصديرى هنا يعمل كأداة لإعادة بناء هذه الهوية. عندما تتجه دولة مثل الإمارات في تسويق نفسها كمركز لوجستي وسياحي، فإنها بذلك تمنح "ختم جودة" لمنتجاتها الخدمية المصدرة. هذا النوع من التسويق الاستراتيجي يقلل من تكلفة دخول المنتجات الوطنية للأسوق العالمية، حيث تصبح "العلامة الوطنية" قوة دافعة للصادرات غير النفطية (Al-Khouri, 2021).

**الفصل الثاني: الآليات العملية لتسويق القطاعات غير النفطية (دراسة حالات تطبيقية)**  
لا يكفي للدول المنتجة للنفط أن تضع خططاً للتنوع الاقتصادي، بل يجب أن تقرن هذه الخطط بالآليات تسويقية احترافية تستطيع اختراع الأسواق الدولية المكتظة بالمنافسين. ينتقل هذا الفصل من الإطار النظري إلى الجانب التطبيقي، مستعرضاً الكيفية التي تم بها تفعيل التسويق التصديرى في قطاعات حيوية.

**2.1 تسويق الخدمات اللوجستية والسياحية: نموذج دولة الإمارات**  
تُعد دولة الإمارات العربية المتحدة، وخاصة دبي، نموذجاً عالمياً في استخدام "تسويق الخدمات" لتقليل الاعتماد على النفط. بدلاً من التركيز على تصدير السلع المادية فقط، ركزت الدولة على تسويق موقعها الجغرافي كمركز (Hub) لوجستي عالمي.

من الناحية العملية، استخدمت الإمارات شركة "موانئ دبي العالمية" كذراع تسويقية واستثمارية عابرة للحدود، حيث تم تصدير "الخبرة الإدارية واللوجستية" لأكثر من 80 ميناءً حول العالم (Al-Khouri, 2021). وفي الجانب السياحي، استثمرت الدولة في حملات تسويقية ضخمة (مثل "زيارة دبي") لإعادة تعريف هويتها كوجهة عالمية للأعمال والترفيه، مما أدى إلى رفع مساهمة القطاع غير النفطي إلى أكثر من 70% من الناتج المحلي الإجمالي في دبي (وزارة الاقتصاد، 2023).

## 2.2 تسويق القيمة المضافة في الصناعات الثقيلة: نموذج السعودية (سابك)

يمثل قطاع البتروكيميائيات في المملكة العربية السعودية الآلية العملية لتحويل "الميزة النسبية" (توفر اللقيم) إلى "ميزة تنافسية" (منتجات صناعية متطرفة). شركة "سابك" (SABIC) لا تقوم بتسويق النفط، بل تسوق "حلولاً كيميائية" تدخل في آلاف الصناعات التحويلية عالمياً.

تعتمد الآلية هنا على التسويق الصناعي (B2B Marketing)، حيث قامت المملكة بإنشاء مدن صناعية مثل الجبيل وينبع، وسوقت لهما كبيئات مثالية للاستثمار الصناعي. ووفقاً لرؤية 2030، تم إطلاق برنامج "صنع في السعودية" الذي يعمل كعلامة جودة موحدة، تهدف إلى بناء الثقة في المنتج السعودي في الأسواق الأفريقية والآسيوية والأوروبية، مما يسهل على الشركات الصغيرة والمتوسطة عملية النفاذ للأسواق الدولية (Vision 2030, 2016).

## 2.3 استراتيجية "صندوق الثروة السيادي" كأداة تسويقية: نموذج النرويج

تستخدم النرويج آلية فريدة تعتمد على "التسويق عبر الاستثمار". فبدلاً من استهلاك عوائد النفط، يتم ضخها في "صندوق التقاعد الحكومي العالمي". من الناحية التسويقية، تعمل هذه الاستثمارات في آلاف الشركات العالمية كأداة لتعزيز نفوذ الدولة التجاري (Tordo, & Gelb, 2018).

كما تتبع النرويج استراتيجية "التسويق المسؤول"؛ فهي تضع معايير أخلاقية وبيئية صارمة لاستثماراتها، مما سوق للنرويج كدولة رائدة في الاستدامة. هذا النوع من التسويق "للقيم" ساعد المنتجات النرويجية (مثل المكولات البحرية والتكنولوجيا البحرية) على اكتساب مكانة مرموقة في الأسواق التي تهتم بالاستدامة، وهو ما يجسد مفهوم "التميز في المنشأ" (Porter, 1990).

## 2.4 التحليل المقارن والدروس المستفادة

تظهر هذه الحالات أن النجاح في التسويق التصديرى يتطلب:

1. التخصص الذكي: التركيز على قطاعات تمتلك فيها الدولة ميزة لا يمكن تقليدها بسهولة (مثلاً الموقع اللوجستي للإمارات أو الطاقة الرخيصة للسعودية).

2. تكامل الأدوار: التعاون بين القطاع الحكومي (كمشرع ومسوق للهوية الوطنية) والقطاع الخاص (كمنتاج ومصدر).

3. الاستثمار في الجودة: لا يمكن للتسويق أن ينجح دون منتجات تلبي المعايير الدولية، وهو ما دفع هذه الدول لتبني معايير الجودة العالمية (ISO) في كافة صادراتها (Luciani, 2020).

## الفصل الثالث: مستقبل التسويق التصديرى في ظل التحول الطاقي العالمي ( نحو الهيدروجين الأخضر والاستدامة )

يمر العالم اليوم بمرحلة انتقالية تاريخية في مجال الطاقة، حيث تفرض ضغوط التغير المناخي والالتزامات الدولية (مثل اتفاقية باريس) ضرورة التحول من الوقود الأحفوري إلى مصادر طاقة نظيفة. بالنسبة للدول الفطبية، لم يعد التحدي يقتصر على "تنويع الاقتصاد" فحسب، بل امتد ليشمل "تنويع سلة الصادرات الطاقي نفسها". في هذا الفصل، نناقش كيف تستخدم هذه الدول التسويق الاستراتيجي لإعادة تقديم نفسها كقادة مستقبليين للطاقة الخضراء، مع التركيز على الهيدروجين كنموذج رائد.

### 3.1 من "الذهب الأسود" إلى "الهيدروجين الأخضر": إعادة التموضع الاستراتيجي

تعمل الدول الغنية بالنفط حالياً على استراتيجية تسويقية تسمى "إعادة التموضع الطاقي" (Energy Repositioning). بدلاً من الدفاع عن النفط كمصدر وحيد، بدأت هذه الدول في تسويق نفسها كـ "قوى عظمى في مجال الطاقة المتعددة". الهيدروجين الأخضر (الناتج عن التحليل الكهربائي للماء باستخدام طاقة الشمس والرياح) والهيدروجين الأزرق (الناتج من الغاز الطبيعي مع احتجاز الكربون) يمثلان جوهر هذه الاستراتيجية (OPEC, 2023).

تعتمد الآلية التسويقية هنا على استغلال "الإرث الطاقي"؛ فالدول النفطية تمتلك بالفعل البنية التحتية اللوجستية، وخبرات التصدير، والعلاقات التجارية العميقية مع الدول المستوردة للطاقة (مثلاً ألمانيا واليابان وكوريا الجنوبية). التسويق هنا يركز على رسالة أساسية: "نحن شركاء موثوقون في الطاقة منذ عقود، وسنظل كذلك في العصر الأخضر" (World Bank, 2022).

"الأصول المترюكة" (Stranded Assets) ويضمن استمرارية تدفقات النقد الأجنبي من الصادرات الطاقية الجديدة.

### 3.2 التسويق الأخضر كأداة للميزة التنافسية (Green Marketing)

لم يعد التسويق الأخضر مجرد شعار للعلاقات العامة، بل أصبح ضرورة تجارية للنفاذ إلى الأسواق الأوروبية التي تفرض حالياً "ضرائب حدود الكربون". الدول النفطية التي تنجح في تسويق منتجاتها الصناعية (مثل الألومنيوم والصلب) على أنها منتجة باستخدام طاقة نظيفة، ستمتلك ميزة تنافسية هائلة (Porter, 1990).

على سبيل المثال، استثمرت السعودية في مشروع "نيوم" ليس فقط كمدينة سياحية، بل كأكبر مصنع للهيدروجين الأخضر في العالم. التسويق التصديرى لنيوم يركز على فكرة "المنشآت الخالية من الكربون". هذا النداء التسويقي يستهدف الشركات العالمية الكبرى التي تعهدت بالوصول إلى الحياد الكربوني في سلاسل توریدها. من خلال توفير منتجات "حضراء"، تسوق هذه الدول نفسها كحاضنة للصناعات الصديقة للبيئة، مما يجذب الاستثمارات النوعية التي تهرب من المناطق ذات الانبعاثات الكربونية العالية (Vision 2030, 2016).

### 3.3 دور الصناديق السيادية في تسويق "اقتصاد المستقبل"

تلعب صناديق الثروة السيادية دوراً محورياً في رسم ملامح المستقبل التصديرى. فبدلاً من الاستثمار التقليدي، نلاحظ توجهاً نحو الاستثمار في تكنولوجيات المستقبل مثل السيارات الكهربائية، تخزين الطاقة، والذكاء الاصطناعي. هذا التوجه هو في حد ذاته "نشاط تسويقي" يهدف إلى إظهار الدولة كلاعب عصري ومنفتح على الابتكار (Al-Khoury, 2021).

عندما يستثمر صندوق سيادي نفطي في شركة رائدة للسيارات الكهربائية، فإنه يرسل رسالة للأسوق العالمية بأن هذه الدولة "تحوط للمستقبل". هذا يعزز من قيمة "العلامة التجارية الوطنية" و يجعل من السهل تسويق الصادرات التقنية أو الخدمية الناشئة لتلك الدولة، لأنها أصبحت مرتبطة في ذهنية المستثمر بالقطاعات المنظورة وليس بالقطاعات التقليدية فقط (Luciani, 2020).

### 3.4 التحديات المستقبلية لإدارة التجارة الدولية

رغم الفرص الواعدة، يواجه مستقبل التسويق التصديرى في هذه الدول تحديات جسيمة، أهمها:

1. **المنافسة التقنية:** دخول دول غير نفطية (مثلاً تشيلي أو أستراليا) في سوق الهيدروجين الأخضر، مما يتطلب استراتيجيات تسويقية تعتمد على خفض تكلفة الإنتاج والتميز اللوجستي.

2. **الفجوة المهارية:** الانتقال من تسويق النفط (الذي يتطلب مهارات تجارية تقليدية) إلى تسويق "حلول الطاقة والابتكار" يتطلب كوادر بشرية تمتلك مهارات تسويق تقني (Technical Marketing متقدمة (السعدين، 2022).

3. **تغير التحالفات التجارية:** التحول الطاقي قد يغير من خرائط التجارة الدولية، مما يتطلب من مسؤولي التسويق التصديرى البحث عن شراكات استراتيجية جديدة مع دول لم تكن تقليدياً من كبار المستهلكين للنفط، ولكنها ستحتاج إلى الطاقة المتعددة.

### 3.5 خلاصة الفصل

إن مستقبل التسويق التصديرى للدول النفطية يمكن في قدرتها على "تسهيل الاستدامة"؛ أي تحويل الالتزامات البيئية إلى فرص تجارية. النجاح لن يكون لمن يملك أكبر احتياطي نفطي، بل لمن ينجح في تسويق "أقل بصمة كربونية" لمنتجاته. الهيدروجين الأخضر هو البداية فقط، والقادم سيتطلب مرونة تسويقية فائقة قادرة على مواكبة عالم يتحرك بسرعة نحو اقتصاد دائري منخفض الكربون (Ghemawat, 2018).

## الخلاصة والوصيات

### أولاً: الخلاصة

لقد خلص هذا البحث إلى أن التسويق التصديرى لم يعد مجرد أداة ترويجية ثانوية في الدول المنتجة للنفط، بل أصبح ضرورة استراتيجية وحجر الزاوية في أي خطة جدية للتوزيع الاقتصادي. إن الانتقال من "اقتصاد

السلعة النمطية" (Commodity Economy) إلى "اقتصاد القيمة المضافة" (Value-Added Economy) يتطلب إعادة صياغة شاملة للطريقة التي تقدم بها هذه الدول نفسها للعالم. أثبتت الدراسة أن النجاح في إدارة التجارة الدولية في عصر ما بعد النفط يعتمد على ثلاثة ركائز أساسية:

1. **بناء الهوية (Branding):** تحويل صورة الدولة من مورد للمواد الخام إلى مركز لابتكار والصناعة النظيفة.

2. **التميز النوعي:** استغلال المزايا النسبية (مثل وفرة الطاقة والموقع اللوجستي) وتحويلها إلى مزايا تنافسية في قطاعات الخدمات والصناعات التحويلية (Porter, 1990).

3. **الاستشراف المستقبلي:** استباق التحول الطاقي العالمي عبر تسويق حلول الطاقة المتجددة مثل الهيدروجين الأخضر، مما يضمنبقاء هذه الدول لاعبين أساسيين في سلاسل التوريد العالمية (OPEC, 2023).

إن الاعتماد على "دبلوماسية التصدير" والصناديق السيادية كأذرع تسويقية واستثمارية قد أثبتت فاعليته في نماذج مثل السعودية والإمارات والنرويج، حيث ساهمت هذه الأدوات في فتح أسواق جديدة وحماية الاقتصادات الوطنية من صدمات أسعار النفط (Al-Khoury, 2021).

## ثانياً: التوصيات

بناءً على نتائج البحث، يمكن تقديم التوصيات التالية للدول النفطية الساعية لتعزيز تنوعها الاقتصادي عبر التسويق التصديرى:

1. **الاستثمار في "التسويق التقني":** يجب على الحكومات تأهيل كوادر بشرية متخصصة في تسويق المنتجات الصناعية والتكنولوجية المعقدة، والابتعاد عن الأساليب التقليدية المتبعة في بيع المواد الخام (السعدين, 2022).

2. **تفعيل وسم "صنع في...":** تعزيز الثقة في المنتج المحلي عبر برامج جودة وطنية صارمة، واستخدام هذا الوسم كـ"علامة تجارية" تضمن الجودة والاستدامة في الأسواق العالمية (Vision 2030, 2016).

3. **التركيز على "التصدير الأخضر":** تسويق المنتجات كثيفة الاستهلاك للطاقة (مثل الألومنيوم والبلاستيك) على أنها منتجة بطاقة نظيفة، للاقناف على ضرائب الكربون الدولية واكتساب ميزة تنافسية في الأسواق الغربية.

4. **تعزيز الذكاء التسويقي الرقمي:** استخدام أدوات تحليل البيانات الضخمة (Big Data) لفهم سلوك المستهلكين في الأسواق المستهدفة وتوقع احتياجاتها قبل المنافسين (Ghemawat, 2018).

5. **دعم الشركات الصغيرة والمتوسطة:** إنشاء وكالات وطنية لتنمية الصادرات تعمل كـ"مستشار تسويقي" للشركات الصغيرة، لمساعدتها على تجاوز عقبات دخول الأسواق الدولية (World Bank, 2022).

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع باللغة العربية

- السعدين، م. (2022). اقتصاديات الطاقة وتنوع الصادرات في دول الخليج العربي: رؤية استراتيجية. الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- وزارة الاقتصاد والتخطيط. (2023). التقرير السنوي للتجارة الخارجية وتنوع الصادرات. الرياض، المملكة العربية السعودية.
- وزارة الاقتصاد. (2023). التقرير الاقتصادي السنوي لدولة الإمارات العربية المتحدة. أبوظبي، الإمارات العربية المتحدة.

### ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية

- Al-Khoury, A. M. (2021). *Strategic management and economic diversification in resource-rich economies*. Oxford Business Press.

5. Gelb, A & ,Tordo, S .(2018) *Economic diversification in oil-exporting countries: Lessons from past attempts* .The World Bank.
6. Ghemawat, P .(2018) *Redefining global strategy: Crossing borders in a world where differences still matter* .Harvard Business Review Press.
7. Kotler, P & ,Armstrong, G .(2020) *Principles of marketing* (18th ed.). Pearson Education.
8. Luciani, G. (2020a) *The economic diversification of the Arab Gulf states: Dynamics and challenges* .Gerlach Press.
9. Luciani, G. (2020b) *The economic diversification of the Arab Gulf states: Challenges and opportunities* .Palgrave Macmillan.
- 10.Organization of the Petroleum Exporting Countries (OPEC) .(2023) *World oil outlook 2045* .OPEC Secretariat.
- 11.Porter, M. E .(1990) *The competitive advantage of nations* .Free Press.
- 12.Vision 2030 .(2016) *Kingdom of Saudi Arabia: National transformation program* . Government Publication.
- 13.World Bank .(2022) *The changing wealth of nations: Managing assets for the future* . World Bank Publications.

**Disclaimer/Publisher's Note:** The statements, opinions, and data contained in all publications are solely those of the individual author(s) and contributor(s) and not of **CJHES** and/or the editor(s). **CJHES** and/or the editor(s) disclaim responsibility for any injury to people or property resulting from any ideas, methods, instructions, or products referred to in the content.