

**معهد السياسة والمجتمع**  
**Politics and Society Institute (PSI)**



ورقة سياسات

الأردن والشرق الأوسط: رؤية استراتيجية مستقبلية

معهد السياسة والمجتمع

علي حجازي



## المحتوى

- 3..... القسم الأول: إعادة تموضع الأردن في نظام إقليمي يعاد تشكيله.
- 6..... القسم الثاني: تفكيك المشهد الاستراتيجي - شبكة الممرات المتنافسة وإعادة تشكيل الإقليم.
- 9..... القسم الثالث: خيارات الأردن الاستراتيجية - من موقع العبور إلى هندسة الدور.
- 12..... القسم الرابع: مصفوفة المخاطر وإطار اتخاذ القرار - إدارة عدم اليقين بدل افتراضه.
- 14..... الخاتمة: نحو إعادة هندسة الدور الأردني - أولويات التدخل وبناء القدرة.
- 15..... المرحلة التالية: منهجية تطوير التصورات الاستراتيجية للأردن.



## القسم الأول: إعادة تموضع الأردن في نظام إقليمي يعاد تشكيله

يشكل الشرق الأوسط فضاءً ديناميكياً تُعاد فيه صياغة الوظائف الجيوسياسية والاقتصادية عبر مسارات محددة ترتبط بإعادة توجيه تدفقات الطاقة من الخليج نحو أوروبا وآسيا، وإعادة هيكلة سلاسل الإمداد من خلال ممرات برية-بحرية جديدة، وتصاعد التنافس على السيطرة على عقد العبور الاستراتيجية مثل الموانئ، وخطوط الأنابيب، وشبكات النقل اللوجستي. يتجلى هذا التحول في انتقال دور بعض الدول من كونها مناطق عبور إلى مراكز لإعادة التوزيع والتخزين والمعالجة، بما يعزز قدرتها على التأثير في تدفقات التجارة والطاقة. وفي هذا السياق، يُعاد تعريف الدور الإقليمي للدول وفق موقعها داخل هذه الشبكات، وقدرتها على التحكم في بنيتها التحتية أو الاندماج في مساراتها، الأمر الذي يقود إلى إعادة توزيع موازين القوة على أساس وظيفي مرتبط بالتحكم في التدفقات، وليس فقط بالقدرات التقليدية. وضمن هذه الديناميات، تتبلور جغرافيا اقتصادية-سياسية جديدة، تتمحور حول الممرات اللوجستية وسلاسل القيمة، وتُرسخ موقع المنطقة كحلقة وصل مركزية في الاقتصاد العالمي.

في هذا السياق، يُعاد تعريف الإقليم بوصفه فضاءً شبكياً قائماً على ممرات لوجستية وطاقة عابرة للحدود، بدل اعتباره وحدة جغرافية متماسكة. تقوم هذه الممرات على ربط مصادر الإنتاج في الخليج وآسيا بأسواق الاستهلاك في أوروبا عبر بنى تحتية محددة تشمل الموانئ، وخطوط السكك الحديدية، وخطوط الأنابيب، ومراكز التخزين والمعالجة. تُصمّم هذه الشبكات وفق أولويات قوى دولية وشركات عابرة للحدود، بما يضمن استمرارية تدفق السلع والطاقة بأقل كلفة وأعلى كفاءة، دون أن يكون تماسك المجال الإقليمي شرطاً في بنائها أو تشغيلها. وضمن هذا التحول، تتحدد قيمة الدول وفق موقعها الوظيفي داخل هذه الشبكات: هل تؤدي دور مركز إنتاج مرتبط بسلاسل القيمة، أو عقدة لوجستية لإعادة التوزيع والتخزين، أو ممر عبور محدود التأثير، أو مجالاً يتم تجاوزه لصالح مسارات بديلة. هذا التصنيف الوظيفي يعيد تشكيل موقع الدولة في النظام الدولي على أساس قدرتها على التحكم في التدفقات أو التأثير في مساراتها، وليس على أساس السيادة بمعناها التقليدي.

يحمل هذا التحول دلالة حاسمة تتعلق بإعادة تعريف القيمة الاستراتيجية للدول، حيث تُقاس هذه القيمة بقدرة الدولة على تحويل موقعها الجغرافي إلى وظيفة اقتصادية قابلة للتشغيل ضمن شبكات إقليمية ودولية محددة، مثل ممرات الطاقة، وسلاسل الإمداد، والبنى اللوجستية المرتبطة بالنقل والتخزين والمعالجة. وفي هذا السياق، تبرز بالنسبة للأردن معضلة وظيفية تتمثل في احتمالية تموضعه كمر عبور يقتصر دوره على تسهيل انتقال السلع والطاقة دون امتلاك أدوات التحكم في التدفقات أو تحقيق قيمة مضافة من خلال التخزين، أو التصنيع الوسيط، أو إعادة التوزيع.

ويترتب على ذلك أن التحليل الذي يربط الموقع الجغرافي بالأهمية الاستراتيجية على نحو مباشر يفقد دقته التفسيرية، إذ يتحدد أثر الموقع وفق كيفية إدماجه في مشاريع محددة، وبحسب موقعه داخل سلاسل القيمة المرتبطة بها. وعليه، فإن نفس الموقع الجغرافي قد يؤدي وظيفة ذات عائد مرتفع في حال الاندماج



في شبكات إنتاج ومعالجة متقدمة، وقد ينحصر في دور محدود التأثير إذا اقتصر على العبور دون امتلاك بني تحتية أو أدوات تنظيمية تمكّن من تعظيم القيمة الاقتصادية.

ينطلق السؤال المركزي لهذه الورقة من كيفية تموضع الأردن داخل المشاريع الإقليمية والدولية الجارية، من حيث طبيعة الوظيفة التي يؤديها ضمنها: هل يتجه نحو دور يرتبط بالإنتاج والتخزين وإعادة التوزيع، أم يقتصر دوره على تسهيل العبور دون تحقيق قيمة اقتصادية مباشرة. ويستدعي هذا السؤال تحليل البنى التي تنظّم هذه المشاريع، والتي تتشكل وفق منطقتين متوازيتين.

الأول يتمثل في الممرات الأفقية (شرق-غرب)، حيث تُصمّم المشاريع لربط مراكز الإنتاج في آسيا بمراكز الاستهلاك في أوروبا عبر مسارات محددة تشمل الموانئ، وخطوط السكك الحديدية، وخطوط الأنابيب. يقوم هذا النمط على تقليص زمن النقل وخفض كلفته ورفع كفاءة العبور، ما يحدد موقع الدول ضمن هذه الشبكات وفق قدرتها على توفير بنية تحتية سريعة ومنخفضة الكلفة، دون أن يتطلب ذلك تطوير أنشطة إنتاجية داخلية.

أما المنطق الثاني فيتمثل في المحاور العمودية (شمال-جنوب)، التي تركز على ربط أسواق الطاقة، وتكامل سلاسل الإنتاج، وتنسيق البنية اللوجستية بين الخليج وبلاد الشام ومصر وتركيا. يهدف هذا النمط إلى توطين مراحل من سلسلة القيمة داخل الإقليم، من خلال أنشطة مثل المعالجة الصناعية، والتخزين الاستراتيجي، وإعادة التوزيع، بما يتيح توليد عوائد اقتصادية مباشرة وتعزيز الترابط بين اقتصادات المنطقة.

ويكمن الفرق الجوهرى بين هذين المسارين في طبيعة الوظيفة الاقتصادية الناتجة عنهما: فالممرات الأفقية تُدرج الدول ضمن سلاسل التوريد العالمية بوظيفة العبور، بينما تتيح المحاور العمودية بناء وظائف إنتاجية ولوجستية داخلية تعزز القدرة على التحكم في التدفقات وتحقيق قيمة مضافة. وعلى هذا الأساس، يتحدد موقع الدولة وفق درجة اندماجها في سلاسل القيمة، وليس وفق موقعها الجغرافي المجرد.

في الحالة الأردنية، يتجلى التحدي في طبيعة الاندماج ضمن الممرات الأفقية، حيث يقود الانخراط غير المشروط في مشاريع الربط شرق-غرب إلى تثبيت دور الأردن كممر عبور يقتصر على تسهيل حركة البضائع والطاقة عبر أراضيه، دون امتلاك أدوات التحكم في التدفقات أو تحقيق قيمة مضافة من خلال التخزين، أو المعالجة، أو إعادة التوزيع. وتتزايد حدة هذا التحدي في ظل وجود بدائل إقليمية منافسة، مثل المسارات البحرية أو البرية البديلة، وقدرة الفاعلين الدوليين على إعادة توجيه الممرات وفق اعتبارات الكلفة والكفاءة، بما يقلص الاعتماد على المسار الأردني.

في المقابل، يتيح تطوير المحاور العمودية إعادة تعريف الدور الاقتصادي للأردن من خلال توطين وظائف محددة داخل سلاسل القيمة، تشمل تخزين الطاقة وربط شبكات الكهرباء، وإنشاء مراكز لوجستية لإعادة التوزيع، وتطوير سلاسل إنتاج مرتبطة بالأمن الغذائي والصناعات الوسيطة. هذا التوجه يعزز قدرة الأردن على الانتقال من موقع العبور إلى موقع إنتاجي-لوجستي يحقق عوائد مباشرة ويمنحه هامشاً أكبر في التأثير على التدفقات الإقليمية.



وعليه، يتطلب التموضع الفعال اعتماد استراتيجية مزدوجة تقوم على الاستفادة من الممرات الدولية بشروط تضمن تحقيق عائد اقتصادي، بالتوازي مع بناء عمق إقليمي قائم على مشاريع تكاملية تعزز القدرة التفاوضية وتحد من الاعتماد على مسارات خارجية متغيرة.

ضمن هذا الإطار، تتبلور مجموعة من التحولات التي تشكل معطيات تأسيسية لأي تصور مستقبلي لدور الأردن داخل هذه الشبكات:

- أولاً، أدت الاضطرابات في الممرات البحرية، خصوصاً في نقاط الاختناق مثل البحر الأحمر ومضيق هرمز، إلى إعادة توجيه جزء من التدفقات نحو المسارات البرية، ما يعيد إحياء أهمية المشرق العربي كمجال عبور بديل، ويمنح دوله فرصة لإعادة التموضع ضمن ممرات تربط الخليج بأوروبا عبر شبكات نقل برية وسككية.
- ثانياً، يشهد قطاع الطاقة تحولاً نحو منظومات مترابطة تجمع بين الكهرباء والمياه والهيدروجين، من خلال مشاريع الربط الكهربائي الإقليمي، ومحطات التحلية المرتبطة بالطاقة، وإنتاج ونقل الهيدروجين الأخضر، ما يوسع مفهوم أمن الطاقة ليشمل التحكم في البنية التحتية للشبكات وليس فقط امتلاك الموارد الأولية.
- ثالثاً، ينتقل التنافس بين المشاريع الدولية من اختيار المسارات إلى السيطرة على العقد الحاكمة داخل الشبكات، مثل الموانئ الرئيسية، ومحطات التخزين، ونقاط الربط الكهربائي، ومراكز الخدمات اللوجستية، حيث تتيح هذه العقد القدرة على توجيه التدفقات والتحكم في مساراتها.
- رابعاً، تتجه البيئة الإقليمية نحو تعدد المسارات البديلة بدل الاعتماد على ممر واحد، نتيجة تداخل المبادرات الدولية والإقليمية، ما يمنح الدول متوسطة الحجم مجالاً أوسع لإعادة التفاوض على أدوارها، من خلال تنوع الشراكات وربط نفسها بأكثر من شبكة في الوقت نفسه.

تنطلق هذه الورقة من فرضية مركزية مفادها أن التحدي الذي يواجه الأردن يرتبط بكيفية تعريف الفرص الناشئة عن إعادة تشكيل الممرات وسلاسل الإمداد، وآليات التعامل معها على مستوى السياسات والبنية التحتية. ويتمحور هذا التحدي حول الإطار التحليلي الذي يوجّه عملية اتخاذ القرار، وليس حول مبدأ الانخراط بحد ذاته، إذ تُحدّد طبيعة الدور الاقتصادي للدولة وفق الكيفية التي تُدمج بها في هذه الشبكات.

وفي هذا السياق، يؤدّي غياب إعادة تعريف الدور الوطني إلى تموضع الدولة ضمن وظائف محدودة تُفرض بحكم تصميم هذه الشبكات، حيث يقتصر دورها على العبور دون امتلاك أدوات التأثير في مسارات التدفقات أو تحقيق قيمة مضافة. ومع تسارع إعادة توزيع الأدوار داخل الإقليم، يفضي التأخر في تطوير رؤية استراتيجية متكاملة إلى تثبيت موقع منخفض التأثير ضمن هذه البنى، يصعب تعديله لاحقاً.

وعليه، تعيد هذه الورقة صياغة السؤال الاستراتيجي على أساس وظيفي: كيف يمكن تحويل الموقع الجغرافي إلى منصة تشغيلية لإنتاج القيمة من خلال مشاريع محددة في مجالات النقل والطاقة والخدمات



اللوجستية؟ وكيف يمكن الانتقال من دور العبور إلى دور العقدة عبر تطوير قدرات التخزين، والمعالجة، وإعادة التوزيع، والربط بين الشبكات الإقليمية والدولية؟

## القسم الثاني: تفكيك المشهد الاستراتيجي - شبكة الممرات المتنافسة وإعادة تشكيل الإقليم

تظهر المشاريع القائمة في المنطقة، مثل الممر الاقتصادي الهندي-الشرق أوسطي-الأوروبي، ومبادرات الربط الخليجية، والمشاريع الإسرائيلية في مجال الموانئ والطاقة، والتحركات الصينية المرتبطة بمبادرة الحزام والطريق، كأجزاء من شبكة تنافسية لإعادة تنظيم الجغرافيا الاقتصادية للشرق الأوسط. ويتمحور هذا التنافس حول تصميم المسارات وتحديد العقد الحاكمة داخلها، بما يشمل الموانئ، وخطوط النقل، ومراكز التخزين، ونقاط الربط بين الشبكات. وفي هذا السياق، تتحدد مواقع الدول وفق وظائف محددة داخل هذه البنى: الربط بين المسارات، وتأمين العبور، وإدارة عمليات التوزيع، والتحكم في توليد القيمة عبر أنشطة التخزين والمعالجة والخدمات اللوجستية.

يتشكل المشهد الحالي عبر ثلاث طبقات مترابطة تحكم إعادة تنظيم التدفقات داخل المنطقة:

- الطبقة الأولى تتمثل في الممرات العالمية (Global Corridors)، التي تقوم على ربط مراكز الإنتاج في آسيا بأسواق الاستهلاك في أوروبا عبر مسارات تمر بالشرق الأوسط، وتشمل بنى تحتية محددة مثل الموانئ، وخطوط السكك الحديدية، وخطوط الأنابيب. في هذا المستوى، تُقاس قيمة المسار وفق مؤشرات تشغيلية مباشرة تشمل زمن النقل، وكلفة العبور، واستمرارية التشغيل، ما يضع الدول ضمن هذه الشبكات بوظيفة تسهيل التدفقات دون اشتراط تطوير أنشطة اقتصادية مرافقة.
- الطبقة الثانية تتمثل في المراكز الإقليمية (Regional Hubs)، حيث تعمل بعض الدول على توسيع دورها من عبور إلى إدارة التدفقات، من خلال تطوير قدرات التخزين، والمعالجة الصناعية، وإعادة التوزيع، وإنشاء مناطق لوجستية متخصصة. في هذا المستوى، تتحول المنافسة إلى السيطرة على العقد اللوجستية مثل الموانئ المحورية، ومراكز التخزين، ونقاط الربط بين الشبكات، بما يتيح توليد قيمة مضافة مباشرة من التدفقات العابرة.
- أما الطبقة الثالثة فتتمثل في منطقتي إعادة التوجيه (Re-routing)، الذي يقوم على إعادة تقييم المسارات بشكل مستمر وفق معايير الكلفة، والمخاطر، والجدوى التشغيلية. يشمل ذلك تحويل التدفقات إلى مسارات بديلة عند ارتفاع المخاطر الأمنية، أو اختلال الكلفة، أو تعطل البنية التحتية، ما يجعل هذا المستوى الأكثر تأثيرًا في تحديد استمرارية دور الدول داخل الشبكات، سواء من خلال تثبيت موقعها أو تجاوزها لصالح بدائل أخرى.

ممكن تحليل الممر الاقتصادي الهندي-الشرق أوسطي-الأوروبي (IMEC) بوصفه مشروعًا لإعادة تنظيم تدفقات التجارة بين الهند وأوروبا عبر مسار يمر بدول الخليج ثم المشرق، اعتمادًا على بنية تحتية تشمل الموانئ، وخطوط السكك الحديدية، و شبكات الربط اللوجستي. يستند هذا المشروع إلى دعم سياسي ومالي



من قوى دولية تسعى إلى تنويع مسارات التجارة وتقليل الاعتماد على المسارات المرتبطة بالمبادرات الصينية، ما يمنحه زخمًا تنفيذيًا يتجاوز الطرح النظري.

يقوم تصميم هذا الممر على ربط نقاط محددة ذات كفاءة تشغيلية عالية، بما يركز على تقليص زمن النقل وخفض كلفته، دون أن يتضمن بالضرورة آليات لدمج الاقتصادات الإقليمية أو تطوير سلاسل إنتاج داخلية. وبناءً على ذلك، تُنتج القيمة الاقتصادية على طول المسار من خلال سرعة العبور وكفاءة النقل، وليس من خلال أنشطة إنتاجية داخل الإقليم.

وتبعًا لهذا المنطق، تتحدد استفادة الدول الواقعة على مسار الممر وفق قدرتها على تطوير وظائف تتجاوز العبور، مثل إنشاء مراكز لوجستية للتخزين وإعادة التوزيع، أو إدماج أجزاء من سلاسل القيمة المرتبطة بالنقل والتصنيع الوسيط. في المقابل، يؤدي الاكتفاء بدور العبور إلى تثبيت موقع منخفض القيمة ضمن الشبكة، مع قابلية الاستبدال في حال ظهور مسارات بديلة أكثر كفاءة.

### ثانيًا: المشاريع الإسرائيلية وإعادة توجيه الجغرافيا

تندرج الطروحات المرتبطة بمشاريع مثل "قناة بن غوريون" ضمن تصور أوسع يهدف إلى إعادة توزيع مسارات التجارة العالمية عبر إنشاء بدائل جزئية أو كلية للممرات التقليدية، وفي مقدمتها قناة السويس. وعلى الرغم من أن هذه المشاريع ما تزال في إطار التخطيط أو النقاش، فإنها تؤدي وظيفة استراتيجية مباشرة تتمثل في إدخال مسارات بديلة ضمن حسابات الفاعلين الدوليين، ما يدفع إلى إعادة تقييم الجدوى الاقتصادية والأمنية للممرات القائمة.

يرتكز هذا التوجه على منطق يقوم على إعادة تشكيل الجغرافيا من خلال أدوات هندسية وبني تحتية مصممة لتغيير اتجاهات التدفقات، بما يتيح نقل الحركة التجارية من مسارات قائمة إلى مسارات جديدة عند توفر شروط الكلفة والكفاءة والأمن. وضمن هذا الإطار، يتحول تجاوز بعض الدول من احتمال نظري إلى خيار تشغيلي قابل للتطبيق، خاصة في بيئة تتسم بتعدد المسارات ومرونة إعادة التوجيه.

### ثالثًا: المبادرات الخليجية - من التمويل إلى إعادة تشكيل الدور

تتجه دول الخليج إلى إعادة تموضعها ضمن شبكات الطاقة والتجارة من خلال توسيع دورها من التمويل إلى المشاركة في تصميم وتنفيذ المسارات، عبر الاستثمار في موانئ استراتيجية، وشبكات نقل برية وسككية، ومشاريع الربط الكهربائي، وإنتاج وتصدير الطاقة المتجددة والهيدروجين. ويعكس هذا التوجه انتقالاً من دور الممول للمشاريع إلى دور الفاعل الذي يساهم في تحديد مساراتها وبنيتها التشغيلية.

ويترتب على ذلك إعادة توزيع مراكز النقل داخل الإقليم، حيث تقترن القدرة المالية بالقدرة على توجيه تدفقات الاستثمار وتحديد أولويات الربط بين الأسواق، ما يمنح هذه الدول تأثيرًا مباشرًا في تصميم الشبكات الإقليمية. وفي هذا السياق، لا تقتصر وظيفة التمويل على دعم المشاريع القائمة، بل تمتد إلى تشكيل مساراتها وتحديد العقد التي تمر بها، بما يعزز موقعها كمراكز رئيسية في إدارة تدفقات الطاقة والتجارة.



## رابعاً: الحضور الصيني - الاستمرارية عبر المرونة

تعتمد المبادرات المرتبطة بالصين، وفي مقدمتها مبادرة الحزام والطريق، على نهج يقوم على توزيع الاستثمارات عبر مسارات متعددة تشمل الموانئ، وشبكات السكك الحديدية، والمناطق الصناعية، بما يحدّ من الاعتماد على مسار واحد ويُقلّل من المخاطر التشغيلية والسياسية. ويتيح هذا النمط إعادة توجيه التدفقات بين بدائل مختلفة عند تعطل أحد المسارات أو ارتفاع كلفته، ما يمنح هذه الشبكات قدرة أعلى على الاستمرارية.

ويرتكز هذا الحضور على بناء شبكة مترابطة من العقد اللوجستية ومراكز الإنتاج، بدل التركيز على ممر واحد عالي الكفاءة، ما يعكس اختلافاً في منطق التنظيم. ففي حين تقوم بعض المشاريع على مسار محدد يسعى إلى تحقيق أعلى كفاءة تشغيلية ممكنة، يقوم النهج الصيني على تعدد المسارات وتوزيع الحركة بينها وفق معايير الكلفة والمخاطر والجدوى.

وبناءً على ذلك، يتخذ التنافس طابعاً بنيوياً لا يقتصر على مقارنة مشاريع منفصلة، بل يمتد إلى المفاضلة بين نموذجين: نموذج يعتمد على ممر واحد مُحسّن من حيث السرعة والكلفة، ونموذج قائم على شبكة مرنة متعددة المسارات قادرة على التكيف مع التحولات السياسية والاقتصادية.

تُظهر قراءة المشاريع القائمة ضمن إطار موحد أن المنطقة تتحول إلى منظومة تنافسية متعددة المسارات، تقوم على اختبار بدائل لوجستية مختلفة بدل الاعتماد على ممر واحد مستقر. في هذا السياق، تتوزع التدفقات بين مسارات متوازية تخضع لإعادة تقييم مستمرة وفق معايير الكلفة، وزمن النقل، ومستوى المخاطر، ما يلغي فكرة المسار الثابت ويجعل استمرارية أي ممر مرتبطة بأدائه التشغيلي.

ويترتب على ذلك انتقال مركز القيمة من الخطوط إلى العقد، حيث تتحدد الأهمية الاقتصادية للدول وفق سيطرتها على موانئ محورية، أو مراكز تخزين، أو نقاط ربط بين الشبكات. كما تصبح القدرة على إعادة توجيه التدفقات بين مسارات بديلة أداة تأثير مباشرة، تُستخدم لإدارة المخاطر أو تحسين الكلفة أو تجاوز الاختناقات.

تتضح هذه الديناميات بشكل عملي في تجارب إقليمية قائمة. ففي حالة الإمارات، لم يقتصر الدور على موقعها الجغرافي، بل تم تحويل الموانئ مثل جبل علي إلى عقد لوجستية متكاملة تجمع بين التخزين، وإعادة التصدير، والخدمات الصناعية، ما مكّنها من التقاط جزء كبير من القيمة المرتبطة بالتدفقات. وفي تركيا، تم توظيف الموقع كحلقة وصل بين آسيا وأوروبا عبر تطوير شبكات سكك حديدية ومناطق صناعية مرتبطة بالممرات، ما عزز دورها كمركز إنتاجي-لوجستي وليس مجرد ممر عبور.

تُظهر هذه الحالات أن القيمة لا تُشتق من المرور عبر الدولة، بل من قدرة الدولة على إدخال وظائف إضافية على التدفقات العابرة، بما يحولها من حركة نقل إلى نشاط اقتصادي مركب.



ضمن هذا التحول، لا يضمن الموقع الجغرافي بحد ذاته الاندماج في هذه الشبكات، بل يرتبط الإدماج بقدرة الدولة على تقديم وظائف محددة داخل سلاسل القيمة، تشمل خدمات النقل المتقدم، والتخزين، والمعالجة، والربط بين الشبكات. وبدون هذه الوظائف، يقتصر الدور على العبور مع تحمّل المخاطر المرتبطة بتقلبات المسارات.

ويتجلى التحول الأهم في انتقال التنافس من السيطرة على المجال الجغرافي إلى التحكم في التدفقات (Flows)، حيث تمنح السيطرة على العقد اللوجستية قدرة تفاوضية أعلى من مجرد امتلاك مسار عبور، كما تتيح الأنشطة ذات القيمة المضافة—مثل الطاقة، والتخزين، والتصنيع الوسيط، وخدمات البيانات—تحقيق عوائد مباشرة من هذه التدفقات. في المقابل، يؤدي الاكتفاء بوظيفة العبور إلى تحمل المخاطر التشغيلية دون امتلاك أدوات التأثير في اتجاه الحركة أو شروطها.

وبناءً على ذلك، يتطلب التعامل مع هذا المشهد تبني استراتيجية قائمة على تعدد الارتباطات، تتيح العمل عبر أكثر من مسار في الوقت نفسه، مع تطوير قدرات داخلية تمكّن من إعادة توظيف الموقع وفق تغير التوازنات. وعلى هذا الأساس، ينتقل السؤال الاستراتيجي من اختيار مشروع بعينه إلى تصميم موقع وظيفي مرن يسمح بالتحرك بين مشاريع متعددة دون الارتهان لأي منها.

### القسم الثالث: خيارات الأردن الاستراتيجية - من موقع العبور إلى هندسة الدور

يُعاد تعريف موقع الأردن ضمن المشهد الإقليمي بوصفه مسألة تتعلق بتصميم وظيفة اقتصادية داخل شبكة متحركة من الممرات، وليس اختيار موقع ثابت ضمنها. ويترتب على ذلك أن الخيارات المتاحة ترتبط بأنماط التموضع التي يمكن للدولة تطويرها في مواجهة بيئة تتسم بتعدد المسارات وسرعة إعادة التوجيه.

تمثل السيناريوهات التالية مسارات متداخلة، يختلف كل منها من حيث مستوى العائد، والمخاطر، والقدرة على التحكم في التدفقات:

#### السيناريو الأول: الاندماج في الممرات العالمية (Transit Integration Model)

يقوم هذا السيناريو على إدماج الأردن في الممرات الأفقية عبر تطوير البنية التحتية اللازمة لتسهيل تدفقات البضائع والطاقة، خصوصًا ضمن مشاريع مثل IMEC ويتركز التنفيذ على رفع كفاءة النقل البري والسككي، وتوسعة دور ميناء العقبة كمحطة عبور، وتبسيط الإجراءات اللوجستية لتقليل زمن النقل وكلفته.

يؤدي هذا المسار إلى توليد عوائد سريعة نسبيًا من خلال زيادة حجم التدفقات، لكنه يحدّ من القدرة على التقاط قيمة مضافة في حال بقي الدور محصورًا في العبور دون تطوير وظائف مرافقة مثل التخزين أو المعالجة أو إعادة التوزيع.



### السيناريو الثاني: التحول إلى عقدة إقليمية (Regional Node Model)

يرتكز هذا السيناريو على توسيع دور الأردن من ممر عبور إلى مركز لإدارة التدفقات، من خلال تطوير قدرات التخزين، وإعادة التصدير، وربط شبكات الطاقة، وإدماج أنشطة صناعية مرتبطة بسلاسل الإمداد. ويشمل ذلك إنشاء مراكز لوجستية متقدمة، وتعزيز الربط الكهربائي الإقليمي، والاستثمار في قطاعات مثل الأمانيا والهيدروجين، إضافة إلى تطوير بنية تحتية للبيانات عبر مراكز Data Centers.

يتيح هذا النموذج احتجاز جزء من القيمة داخل الاقتصاد الوطني، ويعزز الموقع التفاوضي للأردن عبر تحويله إلى عقدة تعتمد عليها التدفقات الإقليمية. ويتطلب ذلك استثمارات رأسمالية كبيرة، وتنسيقًا إقليميًا، وتحديدًا دقيقًا للأولويات القطاعية. وتكمن المخاطرة في تنفيذ غير مكتمل يخلق أصولًا مرتفعة الكلفة دون عائد متناسب.

### السيناريو الثالث: بناء محور عمودي إقليمي (North-South Integration Model)

يقوم هذا السيناريو على إعادة توجيه التموضع الأردني ضمن محور إقليمي يمتد من الخليج إلى بلاد الشام وتركيا، عبر ربط شبكات الطاقة (كهرباء، غاز، مياه)، وتطوير خطوط نقل برية وسككية، وبناء سلاسل إنتاج تكاملية توزع الأدوار بين التمويل والطاقة في الخليج، والتصنيع والخدمات في الأردن والمشرق. كما يشمل تعزيز دور الأردن في الأمن الغذائي من خلال الربط مع الاستثمارات الزراعية الإقليمية.

يؤدي هذا النموذج إلى توليد قيمة داخل الإقليم وتقليل الاعتماد على تقلبات المسارات العالمية، لكنه يرتبط بتحديات سياسية وبحاجة إلى توافقات إقليمية معقدة، ما يجعله الأعلى من حيث القيمة الاستراتيجية والأطول زمنًا للتنفيذ.

### السيناريو الرابع: استراتيجية التوازن الذي (Hybrid Adaptive Strategy)

يرتكز هذا السيناريو على بناء قدرة مرنة تسمح للأردن بالعمل عبر أكثر من مسار دون الارتهان لأي منها، من خلال الجمع بين الاندماج في الممرات الأفقية لتحقيق عوائد قصيرة المدى، والاستثمار التدريجي في عناصر العقدة الإقليمية، وتطوير مشاريع عمودية بشكل انتقائي، مع تنوع الشراكات لتوزيع المخاطر.

يوفر هذا النموذج قدرة على التكيف مع تغير المسارات، ويحدّ من مخاطر الاعتماد على خيار واحد، لكنه يتطلب إطارًا استراتيجيًا واضحًا يحدد أولويات الاستثمار ويمنع تشتت الموارد.

المفاضلة بين هذه السيناريوهات لا تُبنى على أيها "أفضل" بشكل مطلق، بل على أيها:

- ينسجم مع قدرات الدولة الحالية
- يمكن تطويره تدريجيًا دون كلفة سياسية عالية
- يخلق قيمة قابلة للتراكم وليس فقط مكاسب آنية



لتحويل الخيارات الاستراتيجية إلى مسارات قابلة للتنفيذ، يتطلب الأمر تحديد نقاط دخول واضحة تبدأ بمشاريع محددة ذات أثر مباشر وقابل للتوسع. وفي هذا الإطار، يمكن تحديد ثلاث أولويات تشغيلية أولية:

1. أولوية قصيرة المدى (0-3 سنوات): تثبيت موقع العبور المُحسَّن

الهدف: التقاط قيمة إضافية من التدفقات الحالية

المشاريع:

- تطوير مركز لوجستي متكامل في العقبة : تخزين + إعادة تصدير
- إنشاء مركز بري شمالي (المفرق) : إعادة توزيع نحو سوريا/العراق
- رقمنة الجمارك : تقليل زمن العبور بنسبة واضحة

النتيجة: رفع قيمة العبور دون انتظار مشاريع كبرى

2. أولوية متوسطة المدى (3-7 سنوات): بناء وظيفة "العقدة"

الهدف: الانتقال من عبور الى إدارة تدفقات

المشاريع:

- الربط الكهربائي : الأردن ك Hub توزيع
- الاستثمار في : الأمونيا - الهيدروجين
- إنشاء Data Centers إقليمية

النتيجة: احتجاز جزء من القيمة داخل الاقتصاد

3. أولوية طويلة المدى (7-15 سنة): تثبيت محور شمال-جنوب

الهدف: تقليل الاعتماد على الممرات الخارجية

المشاريع:

- سكك حديد : الخليج → الأردن → المتوسط
- سلاسل إنتاج : طاقة خليجية + تصنيع أردني
- أمن غذائي : ربط استثمارات زراعية إقليمية

النتيجة: تحول الأردن إلى جزء من منظومة إنتاج إقليمي



## القسم الرابع: مصفوفة المخاطر وإطار اتخاذ القرار - إدارة عدم اليقين بدل افتراضه

التحولات التي يشهدها الإقليم لا تنتج مخاطر تقليدية يمكن احتواؤها عبر سياسات جزئية، وإنما تخلق بيئة تتسم بإعادة توجيه مستمرة للمسارات، وتبدل سريع في أولويات الفاعلين. في هذا النوع من البيئات، لا تكمن المشكلة في نقص المعلومات بقدر افتراض ثباتها.

بناءً على ذلك، يصبح التعامل مع الخيارات الاستراتيجية للأردن مرتبطًا بقدرة الدولة على إدارة عدم اليقين كمتغير دائم، وليس كمرحلة انتقالية. وهذا يتطلب الانتقال من منطق "تقليل المخاطر" إلى منطق "توزيعها وإعادة توظيفها".

### أولاً: إعادة تعريف المخاطر

المخاطر في السياق الحالي تأتي من التهديدات المباشرة، ومن تغير قواعد اللعبة نفسها. يمكن تصنيفها ضمن أربعة أنماط مترابطة:

**1. مخاطر التهميش الجغرافي (Geographical Bypass Risk):** تتمثل في إمكانية إعادة تصميم الممرات بما يتجاوز الأردن، سواء عبر بدائل بحرية أو مسارات برية جديدة. هذه المخاطرة لا ترتبط بضعف داخلي، بل بقدرة الفاعلين الآخرين على إعادة توجيه التدفقات.

**2. مخاطر الانخراط منخفض القيمة (Low-Value Integration Risk):** تظهر عند المشاركة في المشاريع دون امتلاك وظائف مضافة، ما يؤدي إلى تحمّل كلفة البنية التحتية دون التقاط قيمة اقتصادية حقيقية.

**3. مخاطر الاعتماد الأحادي (Single-Track Dependency Risk):** الارتباط بمسار أو مشروع واحد يزيد من هشاشة الموقع الوطني في حال تغير التوازنات السياسية أو الاقتصادية المرتبطة به.

**4. مخاطر الاختلال الداخلي (Internal Capacity Risk):** ترتبط بقدرة الدولة على التنفيذ، والتنسيق المؤسسي، والاستعداد التفاوضي. هذه المخاطر غالبًا ما تكون غير مرئية في البداية، لكنها الأكثر تأثيرًا على النتائج.

### ثانيًا: مصفوفة المخاطر عبر السيناريوهات

عند إسقاط هذه الأنماط على السيناريوهات المطروحة، يظهر نمط مختلف من التعرض للمخاطر:

- **سيناريو الاندماج في الممرات العالمية:** منخفض المخاطر على المدى القصير، مرتفع على المدى المتوسط في حال إعادة توجيه المسارات. تعرض مرتفع لمخاطر "التهميش" و"القيمة المنخفضة".
- **سيناريو العقدة الإقليمية:** مخاطر تنفيذية واستثمارية أعلى، مع قدرة أكبر على تقليل التهميش. يعتمد نجاحه على تجاوز مخاطر "القدرة الداخلية".



- سيناريو المحور العمودي: مخاطر سياسية وإقليمية مرتفعة، خصوصًا في البيئة غير المستقرة. لكن يحمل أدنى مستوى من مخاطر التبعية على المدى الطويل .
- الاستراتيجية الهجينة: توزع المخاطر عبر مسارات متعددة، لكنها ترفع مخاطر "التشتت" إذا لم يتم ضبطها بإطار واضح.

### ثالثًا: من تقييم المخاطر إلى هندستها

المقاربة التقليدية تتعامل مع المخاطر كعوامل يجب تقليلها. في السياق الحالي، هذه المقاربة غير كافية. بعض المخاطر يجب تحملها لأنها شرط للوصول إلى قيمة أعلى.

على سبيل المثال:

- تقليل الاستثمار قد يخفض المخاطر المالية، لكنه يرسخ موقعًا منخفض القيمة
  - تجنب التعقيد السياسي قد يحمي الاستقرار الآني، لكنه يمنع بناء دور إقليمي فعال
- بالتالي، القرار الاستراتيجي لا يتعلق بتقليل المخاطر، بل بتحديد أي مخاطر يمكن تحملها مقابل أي عائد.
- ### رابعًا: إطار اتخاذ القرار - ثلاثة مستويات حاکمة

لتحويل السيناريوهات إلى قرارات قابلة للتنفيذ، يقترح هذا القسم إطارًا بثلاث طبقات مترابطة:

### 1. مستوى تحديد الأولويات (Priority Structuring)

يتطلب حسم سؤال أساسي: ما هي المجالات التي يجب أن يتحول فيها الأردن إلى "منتج قيمة" وليس "ممرًا"؟

تشمل هذه المجالات مبدئيًا:

- الطاقة (كهرباء، هيدروجين، ربط إقليمي)
- الخدمات اللوجستية المتقدمة
- البنية الرقمية (Data Centers)
- قطاعات صناعية محددة (مثل الأمونيا)

غياب هذا التحديد يؤدي إلى توزيع الموارد دون أثر تراكمي.

### 2. مستوى تصميم الشراكات (Strategic Alignment)

الشراكات تُبنى على أساس التمويل، وعلى أساس توزيع الأدوار.

السؤال الحاسم هنا: هل الشراكة تعزز موقع الأردن كعقدة، أم تركز دوره كمرور؟

يتطلب ذلك:



- تنويع الشركاء (خليج، أوروبا، آسيا)
- بناء تحالفات مرنة بدل الارتباط الحصري
- تطوير قدرة تفاوضية تستند إلى وضوح داخلي في الأهداف

### 3. مستوى الجاهزية التنفيذية (Execution Readiness)

حتى أفضل السيناريوهات تفشل في حال غياب الجاهزية. يشمل ذلك:

- تطوير فرق تفاوض متخصصة
- إعداد أوراق مفاهيمية واضحة (Concept Notes) قبل أي انخراط
- تحسين التنسيق بين المؤسسات
- بناء قاعدة بيانات لدعم القرار

المشكلة هنا لا تكمن في نقص الأفكار بقدر ما تكمن في ضعف تحويلها إلى مشاريع قابلة للتنفيذ.

### الخاتمة: نحو إعادة هندسة الدور الأردني - أولويات التدخل وبناء القدرة

يُظهر التحليل أن موقع الأردن داخل الشبكات الإقليمية لا يُحدّد بوجود المشاريع فقط، بل بقدرة الدولة على تصميم وظيفة اقتصادية واضحة ضمن هذه المنظومة المتحركة. ويستدعي ذلك الانتقال من متابعة التطورات إلى تحديد أولويات تدخل قابلة للتنفيذ، تربط بين البنية التحتية، والسياسات القطاعية، وأدوات الاستثمار.

تتسم المرحلة الحالية بتقدم الفاعلين الدوليين، خصوصًا في أوروبا، نحو صياغة مسارات مستقبلية للطاقة والتجارة والأمن الاقتصادي عبر خطط قائمة على نمذجة التدفقات وتحديد العقد الاستراتيجية. في المقابل، يتركز جزء من النقاش المحلي على التفاعل مع هذه المبادرات بعد إطلاقها، ما يحدّ من القدرة على التأثير في تصميمها. ويؤدي هذا التباين إلى فجوة في القدرة على تحديد الأدوار، حيث تؤول الأفضلية إلى الجهات التي تضع قواعد الربط وتحدد مسارات التدفقات مسبقًا.

ضمن هذا السياق، لا يحقق النقاش القائم على سؤال الانضمام قيمة تحليلية كافية، إذ يفترض إطارًا جاهزًا تُحدّد شروطه خارج نطاق التأثير المحلي. ويقتضي بناء مقاربة أكثر فاعلية إعادة توجيه السؤال نحو تحديد المصالح الوطنية القابلة للتحويل إلى وظائف اقتصادية، مثل إدارة تدفقات الطاقة، وتطوير خدمات التخزين وإعادة التوزيع، وربط الشبكات اللوجستية والرقمية. وعلى هذا الأساس، تُبنى المشاركة في المشاريع بوصفها أداة لتحقيق هذه المصالح، وليس غاية بحد ذاتها.

هذا التحول يعيد ترتيب الأولويات:

- عدم التعامل مع الأردن كمسار عبور فقط، بل كمنصة إنتاج قيمة



- عدم ربط الخيارات الاستراتيجية مباشرة بأطر قائمة مثل "التحديث الاقتصادي"، لأن طبيعة التحولات الحالية تتجاوز هذه الأطر من حيث النطاق والزمن
- الانتقال من منطق "الاندماج في المشاريع" إلى "إعادة تشكيل المشاريع بما يخدم موقع الأردن"

في ظل هيمنة المشاريع الأفقية، تظهر الحاجة إلى تطوير مسار مواز يعزز التكامل الإقليمي الداخلي. هذا لا يعني رفض الممرات العالمية، وإنما موازنتها بمحاور شمال-جنوب تعيد توزيع القيمة داخل المنطقة.

في هذا السياق، يبرز الأردن كمرشح للعب دور محوري في ربط:

- الخليج (تمويل + طاقة)
- بلاد الشام (موقع + خدمات لوجستية)
- تركيا (تصنيع + أسواق)

تكتسب هذه المقاربة أهمية إضافية في ضوء التحول في المشهد السوري، حيث يتيح أي مستوى من الاستقرار الأمني والإداري إعادة إدراج الأراضي السورية ضمن مسارات الربط الإقليمي. ويشمل ذلك تطوير ممرات برية وسككية تربط الخليج بتركيا وأوروبا عبر سوريا، بدل الاعتماد على مسارات بديلة تتجاوزها.

ويؤدي هذا الاحتمال إلى إعادة تقييم جدوى المسارات الحالية من حيث الكلفة والمسافة والربط المباشر بالأسواق، ما يمنح سوريا موقعًا محتملاً كمر أقصر أو أقل كلفة في بعض السيناريوهات. وفي هذا السياق، يصبح إدماج سوريا في الشبكات خيارًا تشغيليًا يرتبط بتطورات الاستقرار والبنية التحتية، وليس مجرد طرح سياسي نظري.

### المرحلة التالية: منهجية تطوير التصورات الاستراتيجية للأردن

تشير القراءة السابقة للمشهد الإقليمي إلى أن التحدي الذي يواجه الأردن يمتد إلى كيفية إنتاج تصور استراتيجي قابل للتنفيذ يحدد موقع الدولة داخل الشبكات المتشكلة. ويتطلب ذلك الانتقال من مستوى التحليل العام إلى بناء إطار عمل عملي لدراسة الخيارات وتطويرها ضمن عملية مؤسسية منظمة.

تنطلق المرحلة التالية من بناء عملية تحليلية متعددة المستويات تهدف إلى تحويل التصورات الاستراتيجية إلى سيناريوهات تشغيلية قابلة للتقييم، في هذا الإطار:

**الخطوة الأولى: تحديد السؤال الاستراتيجي بدقة:** تنطلق العملية من صياغة سؤال حاكم وواضح: ما الوظيفة التي يريد الأردن تثبيتها لنفسه داخل الإقليم خلال السنوات العشر إلى الخمس عشرة المقبلة؟ تُصاغ الإجابة بصيغة تشغيلية، مثل: عقدة لوجستية، مركز ربط كهربائي، منصة تخزين ومعالجة، نقطة إعادة توزيع، أو جزء من محور شمال-جنوب. هذه الخطوة ضرورية لأنها تحدد اتجاه التحليل والاستثمار والتفاوض، وتمنع تشتت التصورات بين مشاريع متفرقة لا يجمعها هدف واحد.



**الخطوة الثانية: حصر التصورات الممكنة:** تُبنى بعد ذلك مجموعة محددة من التصورات الاستراتيجية التي يمكن للأردن العمل عليها. في هذه الورقة تظهر أربعة تصورات أساسية: الاندماج في الممرات العالمية، التحول إلى عقدة إقليمية، بناء محور عمودي إقليمي، واعتماد استراتيجية هجينة تجمع بين هذه المسارات بدرجات متفاوتة. ويجري التعامل مع هذه التصورات بوصفها خيارات عملية تحتاج إلى تقييم، وليس كشعارات سياسية أو رؤى عامة .

**الخطوة الثالثة: تفكيك كل تصور إلى مكونات عملية:** كل تصور يحتاج إلى تحويله إلى عناصر قابلة للقياس. يشمل ذلك تحديد البنية التحتية المطلوبة، والشركاء المحتملين، والقطاعات المستفيدة، والعاقد المتوقع، ونوع المخاطر المرتبطة به، والمدة الزمنية اللازمة لبدء التنفيذ. فإذا كان التصور يقوم على تحويل الأردن إلى عقدة إقليمية، فإن مكوناته تشمل مثلاً: تطوير العقبة كمركز تخزين وإعادة توزيع، إنشاء مركز بري في المفرق، توسيع الربط الكهربائي، جذب استثمارات في الأمونيا والهيدروجين، وتطوير مراكز بيانات إقليمية. هذا المستوى من التفكيك يحول التصور من فكرة عامة إلى برنامج عمل .

**الخطوة الرابعة: بناء معايير تقييم موحدة:** تُقارن التصورات وفق مصفوفة تقييم واحدة. تشمل هذه المصفوفة خمسة معايير رئيسية:

العاقد الاقتصادي المباشر، القدرة على احتجاز قيمة مضافة داخل الاقتصاد الوطني، مستوى المخاطر السياسية والتشغيلية، متطلبات التمويل، وقدرة الدولة على التنفيذ خلال أطر زمنية مختلفة. ويضاف إلى ذلك معيار سادس يتعلق بالأثر الاستراتيجي طويل المدى، أي مدى مساهمة كل تصور في رفع موقع الأردن التفاوضي داخل الإقليم. هذه المعايير تمنح عملية الاختيار أساساً مؤسسياً واضحاً .

**الخطوة الخامسة: دراسة البيئة الإقليمية المحيطة بكل تصور:** لا يُدرس أي تصور بمعزل عن البيئة التي سيتحرك فيها. لذلك تحتاج المرحلة التالية إلى تحليل خرائط الممرات القائمة والمنافسة، وتحولات الطاقة، ووضع الموانئ ومسارات السكك والطرق البرية، إضافة إلى تطورات المشهد السوري والخليجي والتركي. الهدف هنا هو فهم أين تتشكل الفرص، وأين تظهر البدائل التي قد تقلص أهمية المسار الأردني. هذه القراءة تضع كل تصور داخل بيئته الحقيقية بدل التعامل معه كخيار نظري مستقل .

**الخطوة السادسة: تحديد القطاعات التي ينتج فيها الأردن قيمة فعلية:** بعد تقييم التصورات، تأتي مرحلة أكثر دقة تتعلق بتحديد المجالات التي يستطيع الأردن أن يحقق فيها قيمة مضافة واضحة. في ضوء ما طرحه الورقة، تبرز أربعة مجالات ذات أولوية: الطاقة وشبكات الربط، الخدمات اللوجستية المتقدمة، البنية الرقمية ومراكز البيانات، وبعض الصناعات الوسيطة مثل الأمونيا. ويجري اختيار هذه القطاعات على أساس قابليتها للارتباط بالممرات الإقليمية، وقدرتها على توليد دخل ووظائف ومكانة تفاوضية في الوقت نفسه .

**الخطوة السابعة: إعداد أجندة داخلية للتنفيذ:** العمل الداخلي يبدأ بترتيب المؤسسة الوطنية حول تصور واحد أو حزمة متسقة من التصورات. ويشمل ذلك تشكيل فريق وطني صغير عالي الكفاءة يضم خبرات من



التخطيط، والطاقة، والنقل، والاستثمار، والاقتصاد السياسي. يتولى هذا الفريق إعداد Concept Notes للمشاريع ذات الأولوية، وجمع البيانات، وبناء نماذج أولية للعائد والمخاطر، واقتراح الأطر القانونية والتنظيمية اللازمة. كما يحدد الفجوات في البنية التحتية والتمويل والجاهزية المؤسسية. هذه الخطوة تنقل الورقة من التحليل إلى هندسة القرار .

**الخطوة الثامنة: إعداد أجندة خارجية للحوار وبناء الشراكات:** التحرك الخارجي يحتاج إلى ترتيب الأولويات حسب نوع الشريك. مع دول الخليج، يتركز الحوار على التمويل والطاقة والربط اللوجستي. مع سوريا والعراق، يتركز على الممرات البرية، ونقاط العبور، وإعادة تشغيل المسارات الإقليمية. مع تركيا، يتركز على سلاسل الإنتاج، والتصنيع، والربط بالأسواق. مع أوروبا، يتركز على الطاقة، والهيدروجين، وأمن الإمداد، والبنية الرقمية. هذا التوزيع الوظيفي للحوار يمنح الأردن قدرة أعلى على التفاوض وفق مصلحة محددة مع كل طرف .

**الخطوة التاسعة: إطلاق مسار Track II مع دول عربية مختارة:** يمثل Track II أداة مناسبة لبلورة التصورات قبل إدخالها إلى القنوات الرسمية. ويُفضّل أن يبدأ هذا المسار مع عدد محدود من الدول العربية ذات الصلة المباشرة بالمشهد الأردني، مثل السعودية، والإمارات، ومصر، والعراق، وسوريا عندما تسمح الظروف، إضافة إلى خبراء من تركيا إذا كان التصور يشمل المحور الشمالي. هدف هذا المسار هو مناقشة سيناريوهات الربط، وتوزيع الوظائف داخل سلاسل القيمة، وإمكانيات التكامل في الطاقة والخدمات اللوجستية والأمن الغذائي. كما يوفر مساحة لفحص مدى تقاطع المصالح قبل الانتقال إلى التفاوض الرسمي .

**الخطوة العاشرة: ترتيب الأولويات الزمنية:** التصور الاستراتيجي يحتاج إلى تسلسل زمني واضح. على المدى القصير، تكون الأولوية لمشاريع ترفع قيمة العبور وتحسن الأداء اللوجستي بسرعة، مثل رقمنة الجمارك، وتطوير العقبة، وإنشاء مركز بري شمالي. على المدى المتوسط، تنتقل الأولوية إلى بناء وظيفة العقدة عبر الربط الكهربائي، والتخزين، ومراكز البيانات، وبعض الصناعات الوسيطة. على المدى الطويل، تتجه الأولوية نحو تثبيت محور شمال-جنوب يربط الطاقة والتمويل والتصنيع والخدمات داخل شبكة إقليمية أكثر تماسكاً. هذا التدرج يسمح بتراكم القدرة بدل توزيع الجهد على أهداف متباعدة .

**الخطوة الحادية عشرة: بناء آلية مراجعة دورية:** تطور الممرات الإقليمية سريع، لذلك يحتاج كل تصور إلى مراجعة منتظمة كل ستة أشهر أو كل عام وفق متغيرات محددة: تطور المسارات البديلة، تحولات أسعار الطاقة والنقل، وضع الأمن الإقليمي، مستوى التقدم في المشاريع المنافسة، ومدى جاهزية الشركاء. وظيفة هذه المراجعة هي تحديث الأولويات وإعادة ترتيب المشاريع دون فقدان الاتجاه العام. بذلك تبقى الاستراتيجية مرنة وقابلة للتكيف مع بيئة متحركة .

**الخطوة الثانية عشرة: تحويل التصور المختار إلى ورقة قرار:** تنتهي المنهجية بإعداد ورقة قرار مختصرة ترفع إلى صانع القرار، وتتضمن: التصور المعتمد، أسبابه، كلفته، عائدته، مخاطره، الجهات المسؤولة عن



تنفيذه، قائمة الشركاء الخارجيين، وخريطة زمنية للخطوات التالية. هذه الورقة هي الحلقة التي تصل بين التحليل الأكاديمي والسياسة العامة، وتمنح الدولة أداة عملية للتحرك.

**الخلاصة التشغيلية:** تطوير التصورات الاستراتيجية للأردن يمر عبر مسار واضح: تحديد الوظيفة الوطنية، حصر البدائل، تفكيكها إلى مكونات عملية، تقييمها بمعايير موحدة، تحديد القطاعات ذات الأولوية، بناء أجندة داخلية، تفعيل مسار خارجي، إطلاق Track II مع شركاء عرب مختارين، ثم ترتيب التنفيذ زمنيًا ومراجعته دوريًا. بهذه الطريقة يتحول النقاش من سؤال عام حول موقع الأردن إلى خطة عمل تحدد ماذا يريد الأردن، وكيف يدرسه، ومع من يتحرك، وأي مسار يبدأ أولاً .