

معهد السياسة والمجتمع
Politics and Society Institute (PSI)



ورقة سياسات

الأردن على خطوط التجارة الإقليمية الجديدة

استناداً إلى ورشة نقاشية متخصصة عقدها معهد السياسة والمجتمع في 24 أغسطس 2026، وما تلاها من ملاحظات وتعقيبات فنية
قدّمها باحثون وخبراء في قطاعات النقل والتجارة والخدمات اللوجستية



يشهد الاقتصاد الأردني مرحلة تتشكل خلالها ملامح جديدة للتجارة والربط الاقتصادي في المنطقة، في ظل تحولات جيوسياسية متسارعة، وإعادة ترتيب سلاسل الإمداد، وتساعد أهمية أمن طرق التجارة، وتطور شبكات النقل والربط البري، إلى جانب التغيرات التي تشهدها أسواق العراق وسوريا ودول الخليج. وتفتح هذه التحولات المجال أمام إعادة رسم أدوار الدول ومواقعها ضمن منظومة التجارة والاستثمار الإقليمية.

وتكتسب هذه التحولات أهمية خاصة بالنسبة للأردن، بالنظر إلى موقعه الذي يربط الخليج بالعراق وبلاد الشام، وما يمتلكه من منفذ بحري عبر العقبة وشبكة من المعابر البرية، فضلاً عن علاقاته الاقتصادية والسياسية مع الأسواق المحيطة. وتوفر هذه المقومات للأردن فرصة لتعزيز دوره في منظومة التجارة والربط الإقليمي، إلا أن الاستفادة منها تظل مرتبطة بقدرة الاقتصاد الأردني على توظيف موقع المملكة وتحويله إلى ميزة اقتصادية مستدامة تستقطب الأنشطة وتولد قيمة مضافة داخل الأردن.

غير أن الموقع الجغرافي، مهما بلغت أهميته الاستراتيجية، لا يضمن بحد ذاته توليد منفعة اقتصادية. فالقيمة لا تنشأ من مرور البضائع عبر المملكة، وإنما من القدرة على تحويل هذا الموقع إلى مركز لوجستي متكامل يحقق قيمة مضافة داخل الاقتصاد الوطني. ويمتلك الأردن بالفعل مقومات مهمة في هذا الاتجاه، من شبكة طرق متطورة، ومشاريع للسكك الحديدية، وميناء العقبة، إلا أن تعظيم الاستفادة منها يتطلب أولاً رفع القدرات التخزينية في الميناء، بما يخفض التكاليف ويعزز جاذبية العقبة للاستثمار.

وتحاول هذه الورقة، انطلاقاً مما تقدّم، الإجابة عن سؤال محدد: ما التدخلات ذات الأولوية التي تمكّن الأردن من زيادة القيمة المحلية المتولدة من التجارة الإقليمية خلال السنوات الثلاث المقبلة، في ظل التحولات الجارية في مسارات التجارة العالمية وأمن الممرات؟ وتتناول الورقة هذا السؤال عبر ثلاثة محاور مترابطة: طبيعة التحولات الجارية في التجارة الإقليمية ومصادر الفرصة فيها، ثم مواقع الفرصة الأردنية الفعلية ضمن هذه التحولات، وأخيراً الاختناقات التنفيذية التي تحد من قدرة الأردن على تحويل الفرصة إلى قيمة مضافة فعلية، قبل الانتقال إلى توصيات مرتبة بحسب الأولوية والقابلية للتنفيذ.

ويتمتع الأردن بميزة إضافية تتمثل في مستوى الاستقرار الذي حافظ عليه على مدى عقود، إذ لم يشهد نزاعات داخلية منذ أكثر من خمسة عقود. وينبغي توظيف هذا الاستقرار ضمن استراتيجية وطنية موحدة تجعل من الأردن واحة استقرار في منطقة تشهد تحولات متسارعة. غير أن الاستقرار وحده لا يكفي لاستقطاب الاستثمار؛ فالمستثمر يحتاج إلى فرص ومشاريع واضحة وقابلة للتنفيذ. وأشار المشاركون في الورشة إلى وجود نحو عشرة مشاريع حكومية مطروحة حالياً في قطاعي النقل واللوجستيات، إلا أن تحقيق أثرها الاقتصادي يتطلب تنسيقاً أفقياً أكثر فاعلية بين الوزارات، بما يضمن اتساق هذه المشاريع وتكاملها بدل تنافسها على الموارد والأولوية.

ويمتلك الأردن كذلك إطاراً قانونياً متقدماً للمشاركة بين القطاعين العام والخاص، غير أن الأولوية ينبغي أن تنتقل من وجود التشريع إلى ضمان تطبيقه بكفاءة. وفي العقبة تحديداً، تبرز الحاجة إلى زيادة الطاقة الاستيعابية للموانئ وتعزيز قدرات التخزين. أما بالنسبة للصادرات الأردنية، مثل البوتاس والفوسفات والملابس، بالإضافة إلى الصناعات الدوائية وتلك التي توصف بأنها صناعات عالية القيمة، فلا ينبغي تقييم أثرها من خلال حجم الصادرات وحده، بل من خلال مقدار القيمة التي تحتفظ بها داخل الاقتصاد الوطني، سواء عبر الأجور أو الأرباح أو الإيرادات الضريبية. فكلما ارتفعت حصة القيمة المضافة



المحلية، انعكس النشاط التجاري بصورة أكبر على الناتج المحلي الإجمالي. ومن هنا تأتي أهمية ربط الممرات التجارية بالمناطق الصناعية، بما يحوّل حركة البضائع إلى نشاط إنتاجي يولّد قيمة داخل المملكة.

تحوّلات التجارة الإقليمية ومصادر الفرصة

تتقاطع في هذا الملف ثلاثة أبعاد رئيسية: الأمن، والعلاقات الدولية، والاقتصاد السياسي، لا سيما في ضوء تأثير الصراعات الراهنة في حركة التجارة العالمية، وما تفرضه من ضرورة الانتقال من إدارة الأزمات إلى بناء قدرة وطنية حقيقية على الصمود. فقد تجاوزت تداعيات التوترات المرتبطة بمضيق هرمز وباب المندب كبوابة للبحر الأحمر آثارها المباشرة على تكاليف الشحن وأسعار النفط، لتكشف عن هشاشة سلاسل الإمداد العالمية واعتمادها على عدد محدود من نقاط الاختناق الاستراتيجية. وعند تعطل هذه النقاط، لا تبقى الصدمة محصورة في قطاع النقل، بل تمتد إلى أسواق الطاقة والأسعار والاستثمار والأمن. ومن هنا، فإن السؤال بالنسبة للأردن لا يقتصر على كيفية التعامل مع تداعيات الأزمات، بل يتعلق ببناء قدرة مستدامة على الصمود أمامها، والحد من انعكاساتها على الأمن الوطني، مع الاستفادة في الوقت ذاته من الفرص التي تتيحها التحوّلات في النظام الدولي.

والمطلوب هنا ليس تطوير مشاريع منفردة، بل بناء منظومة مترابطة تجمع النقل والجمارك والصناعة والأسواق والاستثمار والخدمات اللوجستية. فخط السكك الحديدية في العقبة، على سبيل المثال، لا ينبغي أن يُنظر إليه بوصفه مجرد وسيلة لنقل الفوسفات والبوتاس، بل باعتباره جزءاً من مشروع استثماري واستراتيجي أوسع يرتبط بالمعابر والمراكز اللوجستية وسلاسل القيمة. والتحدي الحقيقي هو الانتقال من دور محدود قوامه استيفاء رسوم عبور بعض تدفقات التجارة، إلى دور مركز إقليمي للتجارة والخدمات اللوجستية، أي القدرة على تخزين البضائع وتأمينها وتصنيعها وإعادة تصديرها ضمن منظومة تولّد قيمة داخل المملكة. وقد لامس جلالة الملك عبدالله الثاني هذا التوجه خلال زيارته الأخيرة إلى الصين، إذ جرى خلالها التوقيع على مذكرات تفاهم تتعلق بدعم الصناعات التحويلية وتعزيز حضور الشركات الصينية في الأردن، إلى جانب اتفاقيات أخرى شملت التعاون الرقمي والطيران المدني والتدريب الحكومي¹. فالأردن لا يملك مقومات ليكون بديلاً لمضيق هرمز، لكنه يستطيع أن يكون جزءاً من شبكة بديلة أكثر مرونة عند تعطل الممرات البحرية الاستراتيجية.

وتعكس بيانات الأشهر السبعة الأولى من عام 2026 حجم هذا التحول بصورة ملموسة، فقد ارتفعت حاويات الترانزيت (المدور) المتجهة إلى العراق عبر ميناء العقبة بنسبة 933% مقارنة بالفترة ذاتها من عام 2025، من نحو 3599 حاوية إلى ما يزيد على 37 ألف حاوية². كما ارتفع إجمالي حجم البضائع العابرة في ميناء العقبة بنسبة 155% خلال النصف الأول من العام نفسه³، فيما سجلت حركة الشحن عبر مركز الكرامة الحدودي مع العراق ارتفاعاً بنسبة 262%⁴. غير أن استمرار هذه الطفرة ليس مضموناً، إذ يرتبط جزء منها بالقيود المفروضة على الملاحة عبر مضيق هرمز وباب المندب، أي بمسار الأزمة الإقليمية أكثر من ارتباطه بتحسين بنوي دائم في تنافسية الممر الأردني. وهذا بالضبط ما يفرض السؤال الذي تحاول هذه الورقة الإجابة عنه: أي جزء من هذه الطفرة يمكن تثبيته كمكسب دائم عبر الاستثمار، وأيّها سيتلاشى مع عودة الملاحة البحرية إلى مسارها المعتاد؟

¹المصدر: هلا أخبار ووكالة الحقيقة الدولية، "الملك والرئيس الصيني يشهدان توقيع اتفاقيات ومذكرات تفاهم بين البلدين"، 24 آب/أغسطس 2026.

²المصدر: بيانات نقابة ملاحاة الأردن (الأمين العام محمد الدلايخ)، عبر وكالة الحقيقة الدولية، 11 آب/أغسطس 2026؛ المقارنة بين الأشهر السبعة الأولى من عامي 2025 و2026.

³المصدر: صوت بيروت، "أحجام البضائع العابرة في العقبة تنفّز 155% في النصف الأول من 2026".

⁴المصدر: وزارة الداخلية الأردنية، عبر صحيفة الأنباط، "ارتفاع حركة الشحن عبر مركز الكرامة الحدودي مع العراق 262%".



ومما يعزز موقع الأردن في هذا السياق أن الأمن أصبح متغيراً أساسياً في حسابات التجارة الدولية؛ فالشركات باتت تبحث عن الممر الأكثر أماناً حتى عندما تكون تكلفته أعلى، ما يجعل أمن الممرات عنصراً أساسياً في تسعير حركة البضائع. ويمنح هذا الاعتبار الأردن، بالنظر إلى مستوى أمن ممراته وصلاته بدول الجوار، ميزة تنافسية حقيقية يمكن البناء عليها، شريطة ترجمتها إلى بنية تحتية وخدمات فعلية بدل الاكتفاء بها ميزة نسبية كامنة.

وتُظهر التجربة الأخيرة أن حركة التجارة تتغير بسرعة استجابة للفوارق في الرسوم والتكاليف أكثر من استجابتها للاعتبارات الجغرافية وحدها؛ فقد أدى تحسن الأوضاع في سوريا إلى إعادة توجيه جزء من حركة تجارة اللحوم نحو مسارات أخرى، بما يعكس حساسية حركة الترانزيت للتكلفة والإجراءات الجمركية أكثر من حساسيتها لثبات الموقع الجغرافي.

مواقع الفرصة الأردنية الفعلية

التوازن بين الصين والولايات المتحدة

يتيح التوسع في العلاقة الاقتصادية مع الصين منافع مهمة للأردن، غير أنها لا ينبغي أن تُفهم بديلاً عن العلاقة التاريخية مع الولايات المتحدة، بل مكملتها لها. فقد شكّل التوازن في العلاقات الدولية والاقتصادية جزءاً أساسياً من نهج الدولة الأردنية على مدى عقود، وهو ما يستدعي الحفاظ عليه مع توسيع مجالات التعاون مع الصين، ولا سيما في قطاعي السكك الحديدية والنقل. وقد وقّع الأردن والصين خلال زيارة جلالة الملك إلى بكين في 24 آب/أغسطس 2026 مذكرة تفاهم بين وزارة التخطيط والتعاون الدولي والوكالة الصينية للتعاون الإنمائي الدولي، تنص على تقديم 800 فرصة تدريبية للعاملين في القطاع الحكومي الأردني خلال العام الجاري، إلى جانب منح صينية للتعاون الإنمائي بلغت نحو 14.7 مليون دولار⁵. وتأتي هذه الخطوة استكمالاً لاتفاقيات ومذكرات تفاهم أوسع وقّعت بين البلدين قبل نحو عقد من الزمن بقيمة 7 مليارات دولار خلال منتدى الأعمال الأردني الصيني⁶، إلا أن مشاركين في الورشة أشاروا إلى أن ما تحقق فعلياً من هذه الاتفاقيات لا يتجاوز نصف قيمتها المعلنة⁷، وهو تقدير يعكس تجربة سابقة تستحق الانتباه: فجوة التنفيذ بين توقيع الاتفاقيات وتحويلها إلى مشاريع فعلية على الأرض.

وفي المقابل، يقدّم الاتفاق الموقع بين صندوق استثمار أموال الضمان الاجتماعي الأردني وجهاز الاستثمار العُماني في 8 تموز/يوليو 2026 نموذجاً أوضح من حيث التحديد: شركة استثمارية مشتركة برأسمال قدره 100 مليون دولار، بواقع 50 مليون دولار من كل طرف، تستهدف قطاعات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات والزراعة والأمن الغذائي والصناعات الدوائية والطاقة والتعدين والسياحة والخدمات اللوجستية⁸. والفارق بين النموذجين ليس في حجم المبلغ، بل في وضوح الهيكل والجهة المسؤولة والقطاعات المستهدفة منذ لحظة التوقيع، وهو ما ينبغي أن يصبح المعيار الذي تُقاس به المبادرات المماثلة مستقبلاً قبل الإعلان عنها.

سوريا: من الجوار الإنساني إلى الشراكة الاقتصادية

تحمل التطورات في سوريا فرصة اقتصادية مباشرة للأردن، وإن كانت هذه الفرصة مشروطة بمستوى الأمن والتمويل وجاهزية البنية التحتية، لا مضمونة الحدوث بذاتها. فقد أثبت الأردن على مدى السنوات الماضية قدرته على توظيف إمكانياته

⁵ المصدر: مذكرة تفاهم بين وزارة التخطيط والتعاون الدولي الأردنية والوكالة الصينية للتعاون الإنمائي الدولي، بكين، 24 آب/أغسطس 2026؛ نقلاً عن هلا أخبار ووكالة الحقيقة الدولية.

⁶ المصدر: وكالة عمون الإخبارية، "الأردن والصين يوقعان اتفاقيات بقيمة 7 مليارات دولار"، خلال منتدى الأعمال الأردني الصيني.

⁷ تقدير أورده مشاركون في الورشة استناداً إلى متابعتهم لملف الشراكات الأردنية الصينية، ولم يخضع لتدقيق مستقل مقابل بيانات رسمية بقيمة المشاريع المنفذة فعلياً.

⁸ المصدر: جريدة البورصة، "الأردن وسلطنة عُمان تؤسسان شركة استثمارية مشتركة برأسمال 100 مليون دولار"، 8 تموز/يوليو 2026؛ الاتفاقية موقعة بين صندوق استثمار أموال الضمان الاجتماعي الأردني وجهاز الاستثمار العُماني، بتمويل متساوٍ (50 مليون دولار من كل طرف).



في خدمة محيطه الإقليمي، من خلال استضافة اللاجئين السوريين وأعداد كبيرة من الطلبة السوريين في مختلف المراحل التعليمية. ومنذ بداية المرحلة الجديدة في سوريا، وضع الأردن جزءاً من خبراته في خدمة الإدارة السورية الجديدة عبر برامج الاستشارات والتدريب، استفادت منها مؤسسات ووزارات سورية متعددة، بما يعكس عمق الترابط المؤسسي والبشري بين البلدين.

غير أن سوريا تحتاج في المرحلة المقبلة إلى مدخلات واسعة لإعادة الإعمار، خصوصاً في قطاعي الإسمنت والحديد، وهو ما يمثل فرصة تصدير مباشرة للصناعة الأردنية إذا ما رافقتها تسهيلات جمركية حقيقية. كما توجد تصورات لمشروع ربط سكي يصل الخليج بتركيا عبر سوريا باتجاه الحدود الأردنية، إلا أن تضرر البنية التحتية السورية لا يزال يحول دون تشغيله بكامل طاقته. وتبقى المشكلة الأكثر إلحاحاً، مع ذلك، إجرائية لا هيكليّة: فقد تتوقف شحنة تجارية لعدة أيام بسبب متطلب جمركي محدود، بما يرفع كلفتها ويقوّض جدوى النشاط التجاري بأكمله. ومن ثم، فإن تطوير التجارة الثنائية مع سوريا يبدأ من إعادة النظر في الأطر الجمركية والإجرائية القائمة، لا من انتظار اكتمال إعادة الإعمار.

ممرات الربط الإقليمي: أين يقف الأردن؟

إلى جانب سوريا، تبرز أمام الأردن مسارات تجارية إقليمية كبرى تفرض عليه تقييم خياراته الاستراتيجية بعناية: مبادرة الحزام والطريق الصينية، والممر الاقتصادي بين الهند والشرق الأوسط وأوروبا، ومشروع طريق التنمية العراقي الذي يربط الخليج بتركيا عبر الأراضي العراقية. والسؤال الأساسي بالنسبة للأردن ليس فقط ما إذا كان قادراً على الاستفادة من هذه الممرات، بل مدى المرونة التي يملكها في الاختيار بينها، إذ إن الانخراط المبكر في مسار واحد قد يحد من قدرته على إعادة تقييم خياراته لاحقاً. ويزداد وزن هذا الاعتبار في ظل التنافس الصيني الأميركي المتصاعد، وما يرتبط بالممر الهندي تحديداً من تداعيات جيوسياسية مرتبطة بالدور المتنامي لإسرائيل في منظومة الربط الإقليمية، وهو ما ينبغي ألا يُقَيَّم بمعزل عن أثره الاستراتيجي طويل الأجل على موقع الأردن الإقليمي. ويزيد من تعقيد هذه المعادلة أن قدرة الأردن على المناورة تظل محدودة بحكم اعتماده على المساعدات الخارجية والديون وبرامج التمويل الدولية، ما يجعل المطلوب تنويع الخيارات وتوزيع المخاطر بدل تبني موقف أحادي من أي ممر.

يكتسب الممر الاقتصادي بين الهند والشرق الأوسط وأوروبا زخماً متجدداً مع اقتراب مؤتمر الاستثمار الأردني-الأوروبي، المقرر في 19 نوفمبر 2026 بمركز الملك الحسين بن طلال للمؤتمرات في البحر الميت، ويتناول الاستثمار والتعاون الاقتصادي مع أوروبا، والذي يشكل خطوة عملية لترجمة الشراكة الاستراتيجية والشاملة بين الأردن والاتحاد الأوروبي إلى استثمارات ومشروعات حقيقية على أرض الواقع. ويمثل هذا الاستحقاق محطة اختبار لمدى تحول الممر من إعلان سياسي أُطلق على هامش قمة العشرين في أيلول/سبتمبر 2023 إلى مسار تنفيذي فعلي، بعد أن أبطأت تداعيات الحرب في غزة وتوتر الملاحية في البحر الأحمر وتيرة تقدمه خلال العامين الماضيين. وبالنسبة للأردن، فإن ما سيصدر عن هذا المؤتمر سيحمل دلالة مباشرة على موقع المملكة من الممر: فإذا تركز المسار البحري-البري القائم على موانئ الخليج وإسرائيل والبحر المتوسط كخط رئيسي للممر، فإن الدور الأردني المحتمل يبقى هامشياً ومحصوراً في وظيفة تكميلية؛ أما إذا انفتح النقاش على مسارات بديلة أو مكّلة تعبر الأردن، فإن ذلك يستدعي حضوراً أردنياً مبكراً في صياغة الترتيبات الفنية والتشريعية للممر بدل انتظار اكتمال تصميمه من دون مشاركة أردنية فيه.



خيارات الربط الإقليمي أمام الأردن

المسار	الدور الأردني المحتمل	البنية التحتية المطلوبة	الطلب المتوقع	التبعية السياسية	مخاطر التنفيذ
مبادرة الحزام والطريق (الصين)	عقدة تصنيع وإعادة تصدير عبر العقبة والسكك الحديدية نحو العراق والخليج	ربط سككي العقبة-عقّان، موانئ جافة، تحديث مناطق حرة وصناعية	مرتبط بشهية الاستثمار الصيني ونمو الطلب العراقي والخليجي على إعادة التصدير	يتوقف على أولوية بكين للأردن مقارنة بمحاور خليجية أكثر تقدماً في الشراكة	شروط تمويل صينية، ومنافسة موانئ الخليج، ومحدودية القدرة الاستيعابية الصناعية المحلية
الممر الاقتصادي الهند-الشرق الأوسط-أوروبا	حلقة ربط ثانوية محتملة ضمن مسار بري-بحري بديل لقناة السويس	تحديث تشريعي وجمركي، وربط بري يتوافق مع المسار النهائي للممر	مرتبط بنمو التجارة الهندية-الخليجية وبحث الشركات عن بدائل لقناة السويس	مرتبط بمسارات التطبيع الإقليمي وبالدور المتنامي لإسرائيل ضمن المنظومة	حساسية سياسية مرتفعة، وعدم وضوح المسار النهائي للممر حتى الآن
طريق التنمية العراقي	دور تغذية محدود عبر معبر الكرامة، لا موقع على المسار الرئيسي العابري للعراق نحو تركيا	تطوير الطاقة الاستيعابية لمعبر الكرامة وطرق عقّان-بغداد	مرتبط بوتيرة إعادة الإعمار العراقي واستيراد السلع الاستهلاكية أكثر من ارتباطه بالممر ذاته	مرتبط بالاستقرار السياسي العراقي والعلاقة بين بغداد وأربيل	خطر تهميش الدور الأردني كلياً ما لم يُؤمّن اتفاق تغذية واضح مع بغداد
ممر الخليج-الأردن-سوريا	بوابة ربط الخليج بسوريا ولبنان وتركيا عبر منظومة جابر-نصيب	تحديث معبر جابر، وامتداد سككي نحو درعا ودمشق	مرتبط بوتيرة إعادة إعمار سوريا وتطبيع العلاقات الخليجية معها	مرتبط بمسار الانتقال السياسي في سوريا ومسار رفع العقوبات	تضرر البنية التحتية السورية، والحاجة إلى تمويل إعادة إعمار مرتبط بالتجارة

اختناقات التنفيذ

التشريعات والإجراءات الجمركية

يشهد العالم اليوم توجهاً متزايداً نحو البحث عن ممرات برية بديلة للممرات البحرية التقليدية، سعياً للحد من أثر تعطل نقاط الاختناق الاستراتيجية كمضيق هرمز وباب المندب. وتعكس هذه الرغبة محاولة لإيجاد بدائل تحول دون توقف حركة التجارة العالمية عند أي إغلاق مستقبلي لمضيق هرمز، لا مجرد توجه عابر مرتبط بأزمة آنية. غير أن بعض التشريعات والإجراءات الجمركية في الأردن لا تزال أبطاً من وتيرة التحول في البيئة الإقليمية المحيطة، وهو ما يحد من قدرة المملكة على الاستفادة الكاملة من عودة النشاط التجاري مع سوريا وتوسّعه مع العراق.

وقبل الانتقال إلى توسعة الطاقة الاستيعابية لميناء العقبة، بوصفها التوصية الأكثر تكراراً في النقاش حول هذا الملف، من الضروري تحديد موضع الاختناق الفعلي: هل يقع في الأرصفة، أم في ساحات التخزين، أم في إجراءات التخليص، أم في نقاط خروج الشاحنات من الميناء؟ فلكل من هذه الاختناقات كلفة وتدخل مختلفين تماماً؛ إذ إن توسعة الأرصفة لا تعالج تأخراً مصدره التخليص الجمركي، كما أن رقمنة إجراءات التخليص لا تحل اختناقاً مصدره محدودية ساحات المناولة. وتشير المؤشرات المتاحة إلى أن جزءاً من التأخير في العقبة ناجم عن تعدد الجهات المشرفة على مراحل حركة البضاعة أكثر من كونه محصوراً في طاقة استيعابية فعلية، وهو ما يستدعي دراسة تشخيصية محددة قبل اعتماد أي قرار استثماري كبير في التوسعة.

وعلى صعيد المعابر البرية، أشار المشاركون في الورشة إلى أن الأردن يدير نحو 11 معبراً برياً، ثمانية منها لا تزال بحاجة إلى تطوير كبير، إذ يقتصر دور جانب منها على حركة المسافرين ولا تتمتع بالجاهزية الكافية لتكون معابر اقتصادية متطورة⁹. ويبقى

⁹الرقم مستند إلى مداخلات المشاركين في الورشة النقاشية، ولم يُتحقق منه بصورة مستقلة. يوصى بمطابقته مع بيانات هيئة تنظيم النقل البري ودائرة الجمارك الأردنية قبل الاستشهاد به خارج هذه الورقة.



معبر جابر، الذي يقابله على الجانب السوري معبر نصيب¹⁰، الاختبار الأكثر إلحاحاً لهذا التحدي؛ فالمعبر لا يزال يعتمد بدرجة كبيرة على إجراءات تفتيش يدوية تؤدي إلى تكبد البضائع وتأخر الشاحنات، وإذا لم تواكب قدرته حجم الحركة التجارية المتوقعة مع تحسن الأوضاع في سوريا، فإن الأردن قد يخسر جزءاً من هذه الحركة لصالح مسارات بديلة. وتبقى تجارب الشراكة بين القطاعين العام والخاص في هذا المجال محدودة، ولم تنجح حتى الآن في استقطاب استثمارات نوعية باستثناء عدد محدود من المشاريع المرتبطة بالسكك الحديدية والميناء البري.

والمستثمر العالمي اليوم يبحث عن مركز متكامل للخدمات اللوجستية لا عن مجرد ممر يختصر الوقت والمسافة، ما يستدعي خفض تكاليف استخدام الأردن كممر إقليمي بالتوازي مع تعزيز الشراكة مع القطاع الخاص في التخزين والخدمات اللوجستية. ويمكن للتوسع في قدرات التخزين أن يفتح لاحقاً المجال أمام أنشطة صناعية مرتبطة به، غير أن تحقق ذلك ليس تلقائياً، بل يتوقف على نوع السلعة المخزنة، وحجم الطلب عليها، وكلفة الطاقة والتمويل، وقواعد المنشأ المطبقة على الأسواق المستهدفة، ومدى توافر المدخلات الصناعية المكملّة محلياً. وبقدر ما تتوافر هذه الشروط، يتحول التخزين من نشاط خدمي محدود القيمة إلى قاعدة لنشاط اقتصادي أوسع. في حين أن مجلس الوزراء قرر بتمديد الإعفاء من الرسوم الجمركية والضرائب المترتبة على زيادة أجور الشحن البحري لمدة ستة أشهر إضافية، مع شمول كافة البضائع الواردة بهذه الإعفاءات، بما فيها ضريبة المبيعات العامة والخاصة.¹¹

سلاسل التوريد القطاعية: من التشخيص العام إلى تحليل السلعة

تمثل سلاسل التوريد أحد أبرز مصادر الهشاشة في ظل التحولات الإقليمية والدولية، غير أن التعامل معها يتطلب رؤية قطاعية دقيقة بدل معاملتها منظومة واحدة تخضع للتحديات نفسها؛ فسلسلة توريد الأغذية تختلف عن سلسلة توريد المعادن أو مواد البناء، كما تختلف احتياجات كل قطاع من حيث التخزين والنقل ومستوى المخزون والبدائل المتاحة. وجوهر المشكلة، في أغلب الحالات، لا يكمن بالضرورة في سلاسل التوريد أو إدارة النقل ذاتها، بل في المنظومة الاقتصادية والتشريعية والجمركية التي تحكم حركة البضائع، وفي سرعة تطبيقها للأطر القائمة. ومن هنا تبرز الحاجة إلى دراسات متخصصة على مستوى السلعة لا القطاع العام فحسب؛ صادرات البوتاس والفوسفات وما تحتاجه من طاقة استيعابية في محطات الشحن بالعقبة، ومدخلات الإسمنت والحديد المتجهة إلى سوق إعادة الإعمار السوري وما تواجهه من إجراءات جمركية محددة، والمخزون الاستراتيجي من القمح والمشتقات النفطية ومدى كفايته في سيناريوهات تعطل الممرات البحرية. وينبغي أن تغطي هذه الدراسات التشريعات، والتكاليف، ومسارات النقل، ومدد التوصيل، ومستويات المخزون، وجاهزية الطرق والمعابر، بما يسمح بتقييم قدرة كل سلسلة على الاستجابة للاضطرابات تحديداً، لا قدرة الاقتصاد ككل بصورة عامة.

وإلى جانب الدراسات القطاعية، يحتاج الأردن إلى سياسة استثمار موجّهة تحديداً نحو سلاسل القيمة، لا نحو التخزين والنقل بمعزل عنها. فالفارق جوهري بين استثمار يضيف مستودعاً أو ساحة حاويات إلى ممر عابر، واستثمار يضيف حلقة إنتاجية كاملة داخل سلسلة قيمة قائمة: بين مستودع فوسفات يكتفي بالتخزين، ومصنع أسمدة مركّبة يحوّل الفوسفات والبوتاس الخام إلى منتج نهائي أعلى قيمة قبل التصدير؛ وبين محطة عبور للأدوية، ومنشأة تعبئة وتغليف واعتماد نوعي تستثمر في القاعدة الصناعية الدوائية التي يمتلكها الأردن أصلاً وتصدّر منها إلى الأسواق الإقليمية؛ وبين ساحة شحن للأقمشة، ومنشأة

¹⁰ معبر جابر هو المنفذ الحدودي الأردني، ويقابله على الجانب السوري معبر نصيب. المصدر: سي إن إن عربية، ديسمبر 2024؛ الشرق الأوسط، "الأردن يعلن فتح معبر جابر الحدودي مع سوريا".

¹¹ أنظر: <https://royanews.tv/news/394152>



تصنيع تلتزم بقواعد المنشأ المؤهلة لإعفاءات الأسواق الأميركية والأوروبية بدل الاكتفاء بالتجميع الأولي. وفي الحالتين الأخيرتين، يملك الأردن بالفعل قاعدة صناعية قائمة يمكن البناء عليها، لا بداية من الصفر.

ويحتاج جذب هذا النوع من الاستثمار إلى أداتين مترابطتين: الأولى حوافز استثمارية مشروطة صراحة بمعايير القيمة المحلية المضافة، على النحو الوارد في التوصية الثانية، لا حوافز عامة تُمنح بصرف النظر عن موقع النشاط داخل سلسلة القيمة. والثانية تمويل مهجّن يجمع بين الشراكة مع القطاع الخاص ورأس مال إقليمي واضح الشروط، على غرار النموذج الذي أرساه صندوق الاستثمار المشترك مع سلطنة عُمان من حيث تحديد الهيكل والجهة المسؤولة والقطاعات المستهدفة منذ لحظة التوقيع. فبدون هذا الربط المشروط، يبقى الخطر قائماً بأن يتجه أي استثمار جديد إلى الحلقة الأسهل والأقل قيمة في السلسلة، أي التخزين والمناولة، تاركاً حلقات التصنيع والتغليف والاعتماد النوعي الأعلى قيمة لأسواق منافسة أكثر استعداداً لاستقطابها.

وبالتوازي، ينبغي تعزيز الصناعة والخدمات المرتبطة بها، ولا سيما في السلع الحساسة التي يصعب الاستغناء عنها والتي قد يؤدي اضطراب إمداداتها إلى آثار اقتصادية واسعة، إلى جانب تنويع مسارات الاستيراد والتصدير ومصادرها وأسواقها للحد من الاعتماد على مسار أو مصدر واحد. ومن هنا، ينبغي الانتقال من إدارة تدفقات البضائع عند وقوع الأزمات إلى بناء أدوات حديثة لإدارة المخزون الاستراتيجي، تضمن مستويات آمنة من المخزونات في الأردن وسوريا تتناسب مع حجم الطلب، بما يشكل أساساً لمنظومة دعم لوجستي قادرة على تخزين البضائع وتوزيعها بكفاءة إلى الأسواق المحلية والخارجية.

التوصيات

تُبنى التوصيات التالية على مبدأين: أن يخدم كل تدخل هدف تعظيم القيمة المحلية المتولدة من التجارة الإقليمية، وأن يكون قابلاً للقياس عبر مؤشر أداء محدد لا مجرد اتجاه عام مرغوب.

1. تبني استراتيجية وطنية موحدة للانتقال من دولة عبور إلى مركز إقليمي متكامل

تتطلب هذه التوصية استراتيجية وطنية موحدة تجعل من الاستقرار والموقع الجغرافي أساساً لتحويل الأردن من ممر ترانزيت إلى مركز إقليمي للتجارة والخدمات اللوجستية والتخزين والتصنيع وإعادة التصدير. الجهة القائمة: رئاسة الوزراء بالتنسيق مع وزارة الاستثمار؛ الشركاء: وزارات النقل والصناعة والتجارة والمالية، وسلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة؛ الأداة: وثيقة استراتيجية ملزمة ضمن رؤية التحديث الاقتصادي مع آلية متابعة دورية؛ المدة: سنة واحدة لإقرار الوثيقة وبدء التنفيذ؛ مؤشر النتيجة: عدد المشاريع المدرجة ضمن الاستراتيجية والمنفذة فعلياً خلال عامين من إقرارها.

2. تعظيم القيمة المحلية وربط الممرات بالصناعة

العمل على ربط الممرات التجارية بالمناطق الصناعية والإنتاجية، وتطوير خدمات التخزين والتوزيع والتأمين وإعادة التصدير، بما يضمن احتفاظ الاقتصاد الأردني بجزء أكبر من القيمة المتولدة من التجارة عبر الأجور والأرباح والإيرادات الضريبية وفرص العمل. الجهة القائمة: وزارة الصناعة والتجارة؛ الشركاء: الغرف الصناعية والتجارية وهيئة الاستثمار؛ الأداة: حوافز استثمارية مشروطة بمعايير القيمة المحلية المضافة؛ المدة: مرحلة أولى من عامين تستهدف قطاعي التخزين المرتبط بالبوتاس والفوسفات ومدخلات إعادة الإعمار السورية؛ مؤشر النتيجة: نسبة القيمة المحلية المضافة في الصادرات المستهدفة مقارنة بخطط أساس يُحدّد مسبقاً. ويشمل ذلك توجيه الاستثمار تحديداً نحو الحلقات الإنتاجية داخل سلاسل القيمة القائمة.



لا نحو التخزين والمناولة بمعزل عنها، عبر تمويل مهجّن يجمع الشراكة مع القطاع الخاص برأس مال إقليمي واضح الشروط على غرار نموذج صندوق الاستثمار المشترك مع عُمان.

3. تشخيص ومعالجة اختناقات العقبة ومعبر جابر تحديداً

إجراء تشخيص دقيق لمواضع الاختناق في ميناء العقبة (الأرصفة أم ساحات التخزين أم التخليص أم خروج الشاحنات) قبل اعتماد قرارات التوسعة، إلى جانب تحديث البنية التحتية لمعبر جابر والانتقال من التفتيش اليدوي إلى أنظمة فحص وتخليص رقمية. الجهة القائمة: سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة ودائرة الجمارك الأردنية؛ الشركاء: هيئة تنظيم النقل البري ووزارة الداخلية؛ الأداة: دراسة تشخيصية مستقلة يليها استثمار موجّه؛ المدة: ستة أشهر للتشخيص، وعامان للتنفيذ الأولي؛ مؤشر النتيجة: انخفاض زمن العبور ومتوسط أيام تكدس الشاحنات مقارنة بخط أساس موثق.

4. تفعيل شراكات القطاعين العام والخاص وتحسين التنسيق الحكومي

تحويل الإطار القانوني القائم للشراكة بين القطاعين العام والخاص إلى مشاريع استثمارية قابلة للتنفيذ في النقل والسكك الحديدية والموانئ والتخزين والمناطق الصناعية، مع آلية تنسيق أفقي دائمة بين الوزارات المعنية. الجهة القائمة: وحدة الشراكة بين القطاعين العام والخاص في وزارة الاستثمار؛ الشركاء: الوزارات الاقتصادية المعنية؛ الأداة: لجنة تنسيق وزارية دائمة برئاسة رفيعة المستوى؛ المدة: مستمرة بمراجعة ربع سنوية؛ مؤشر النتيجة: عدد مشاريع الشراكة التي تنتقل من مرحلة التخطيط إلى التعاقد سنوياً.

5. تنويع الشراكات الخارجية مع الحفاظ على المرونة الاستراتيجية

تطوير العلاقة الاقتصادية مع الصين بوصفها مكّلة للعلاقة الاستراتيجية مع الولايات المتحدة، ومتابعة تنفيذ اتفاقيات التدريب والاستثمار الموقعة فعلياً (مذكرة التدريب الحكومي مع الصين، وصندوق الاستثمار المشترك مع سلطنة عُمان)، إلى جانب تقييم دوري للعائد والمخاطر في كل من مبادرة الحزام والطريق والممر الهندي وطريق التنمية العراقي، دون الانخراط الحصري في مسار واحد. الجهة القائمة: وزارة الخارجية وشؤون المغتربين بالتنسيق مع وزارة التخطيط والتعاون الدولي؛ الأداة: تقرير تقييم سنوي لكل ممر يُعرض على مجلس السياسات الاقتصادية؛ المدة: مستمرة؛ مؤشر النتيجة: نسبة الالتزامات المالية المعلنة التي تحوّلت فعلياً إلى مشاريع منقّدة خلال ثلاث سنوات.

6. تحديث الإطار الجمركي وبناء منظومة مرونة سلاسل التوريد

مراجعة التشريعات والرسوم والإجراءات الجمركية المتعلقة بالتجارة والاستثمار والنقل، وتبسيط إجراءات التخليص والتفتيش وتقليل عدد الجهات المتداخلة، بالتوازي مع تطوير استراتيجية لمرونة سلاسل التوريد تشمل السلع الاستراتيجية ومصادر ومسارات الاستيراد والتصدير والمخزون، وتوسيع التعاون الجمركي مع سوريا على وجه الخصوص. الجهة القائمة: دائرة الجمارك الأردنية بالتنسيق مع وزارة الصناعة والتجارة؛ الأداة: حزمة تشريعية وإجرائية محددة الجدول الزمني؛ المدة: سنة لإقرار الحزمة الأولى؛ مؤشر النتيجة: متوسط زمن التخليص الجمركي وكلفته لكل شحنة، مقارنة بخط أساس موثق قبل التنفيذ.

وتحتاج هذه التوصيات إلى تسلسل واضح للتنفيذ، بحيث لا تتزاحم في وقت واحد، ولا يُصار إلى استثمارات كبرى قبل توفر البينة التي تبررها:



تسلسل الأولويات المقترح

الأولوية	التدخل	ما يثبت التقدم
عاجلة (0-6 أشهر)	قياس زمن وكلفة العبور في معبر جابر وميناء العقبة، وتحديد أسباب التأخير الفعلية	خط أساس موثق، وتوزيع مصادر التأخير بحسب الإجراء والجهة المسؤولة
قصيرة الأجل (6-18 شهراً)	تنفيذ حزمة محددة لتبسيط إجراءات التخليص والتفتيش في العقبة وجابر	انخفاض زمن التخليص وكلفته مقارنة بخطط الأساس
متوسطة الأجل (سنة إلى ثلاث سنوات)	اختبار نشاط تخزين أو تصنيع مرتبط بسلع وطلب محدد (مدخلات إعادة الإعمار السورية، صادرات البوتاس والفوسفات)	تعاقبات تجارية فعلية، وجدوى مالية موثقة، وقيمة محلية مضافة قابلة للقياس
طويلة الأجل (أكثر من ثلاث سنوات)	تقييم توسعات ميناء العقبة والربط السككي بناءً على نتائج المراحل السابقة	جدوى تصمد أمام سيناريو تراجع الترانزيت مع عودة الملاحة البحرية إلى مسارها المعتاد

الخلاصة

في ضوء ما تقدم، فإن الخيار الأجدي أمام الأردن ليس الانحياز إلى ممر واحد أو شراكة خارجية بعينها، وإنما بناء وظيفة قيمة مضافة مستقلة عن أي ممر محدد: القدرة على تخزين البضائع وتأمينها وتصنيعها وإعادة تصديرها، بحيث يستفيد الاقتصاد الوطني من أي تدفق تجاري يمر عبر المملكة، سواء كان مصدره تعطل مضيق هرمز، أو انتعاش التجارة مع العراق، أو انفتاح السوق السورية، أو أيّاً من الممرات الكبرى قيد التشكل.

وشرط نجاح هذا الخيار مزدوج: تشخيص دقيق لمواضع الاختناق الفعلية قبل الاستثمار في التوسعة، وتحويل الاتفاقيات والمبادرات الموقعة إلى مشاريع قابلة للقياس بدل تركها التزامات معلنة بلا متابعة، كما حدث مع جزء من الشراكات الموقعة مع الصين خلال العقد الماضي. ويضاف إلى ذلك شرط ثالث أقل وضوحاً لكنه لا يقل أهمية: أن تتحول إجراءات الفحص الأمني للاستثمارات من عائق زمني غامض المعايير إلى أداة إدارة مخاطر ذات آجال بت محددة ومعايير معلنة؛ فحين يطول أمد القرار أو تغيب معاييرها، تنتقل الفرصة ببساطة إلى سوق أخرى أكثر قدرة على الحسم السريع.

أما القرار الأول المطلوب فهو الأكثر تواضعاً في كلفته وأكثرها إلحاحاً في أثره: تكليف جهة واحدة، لا لجنة موسعة، بقياس زمن وكلفة العبور الفعليين في معبر جابر وميناء العقبة خلال الأشهر الستة المقبلة، وتوثيق مصادر التأخير بحسب الإجراء والجهة المسؤولة. فبدون خط أساس موثق كهذا، تظل كل توصية لاحقة، مهما بلغت دقتها، بلا معيار يقيس نجاحها أو فشلها.