



AMJCOM

هتان للدراسات والاستشارات

Hattan for Studies and Consulting

تقييم النهج الحكومي المتبع في إدارة ملف الاستثمار في الأردن

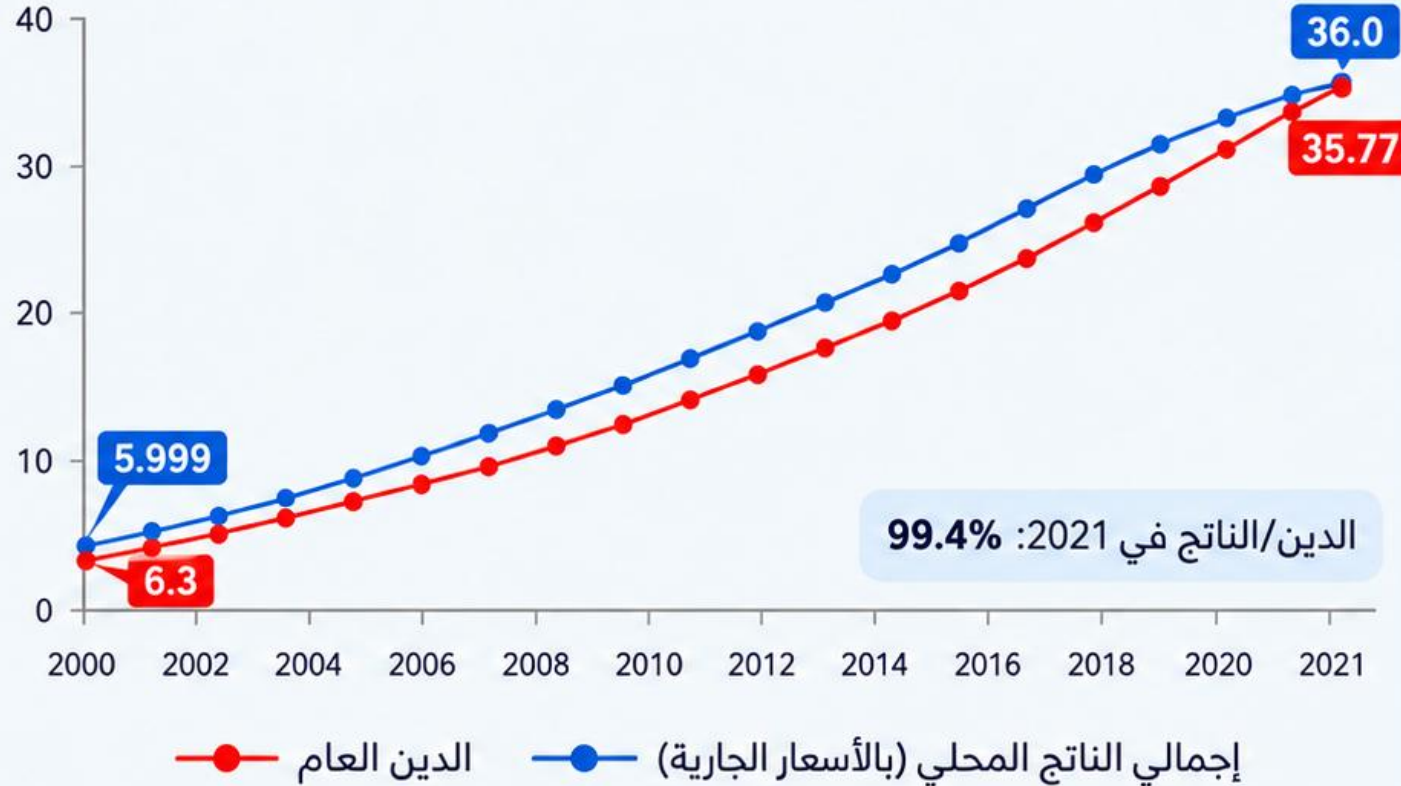
إعداد وتقديم
د.م. أمجد عودة الشباطات



مقدمة

لماذا احتاج الأردن إلى مسار اقتصادي جديد؟

الدين العام مقابل إجمالي الناتج المحلي (2000-2021)
(مليار دينار)



2.2%
النمو الحقيقي
في 2021



2.3%
النمو السكاني
في 2021
نصيب الفرد الحقيقي:
-0.1%



24.1%
معدل البطالة
في 2021



13.4% → 24.1%
في 2000 في 2021
معدل البطالة

تراكم هذه التحديات استدعى الانتقال إلى مسار اقتصادي جديد يحقق نمواً متسارعاً ومستداماً.

ركيزتا الرؤية ومحركات النمو

الرؤية تقوم على ركيزتين، وثُنَقْد عبر 8 محركات للنمو



الركيزة الثانية: نوعية الحياة

تحسين جودة حياة المواطنين في مختلف المناطق، وتعزيز التنمية الشاملة والمستدامة.

الركيزة الأولى: النمو الاقتصادي

زيادة الناتج المحلي الإجمالي، وخلق فرص العمل، وتعزيز تنافسية الاقتصاد الأردني.



الركيزتان على مستوى الرؤية، ومحركات النمو على مستوى التنفيذ



4. الريادة والإبداع



3. الأردن وجهة عالمية



2. الخدمات المستقبلية



1. الصناعات عالية القيمة



8. نوعية الحياة



7. بيئة مستدامة



6. الاستثمار



5. الموارد المستدامة

وتعتمد الرؤية على جلب استثمارات وتمويل بنحو 41.4 مليار دينار حتى عام 2033، معظمها من القطاع الخاص المحلي والأجنبي والشركات.



الاستثمار المطلوب لتحقيق أهداف الرؤية



ما الذي يفترض أن يحققه؟



المطلوب ليس حجم الاستثمار فقط، بل ما يحققه من نمو وفرص عمل وأثر اقتصادي.



366
مبادرة

ضمن خريطة طريق الرؤية
(8 محركات و 35 قطاعاً)



المرحلة التنفيذية الأولى (2022 - 2025):
141 مبادرة
ترجمت إلى أكثر من **500** مشروع

إِذَا كَانَ الْإِسْتِثْمَارُ هُوَ الْمِفْتَاحُ... فَهَلْ نَحْنُ جَاهِزُونَ لَهُ؟

بعد المرحلة الأولى: أين وصلنا؟

مقارنة الأداء الفعلي مع المسار المستهدف في رؤية التحديث الاقتصادي (2025)



النمو الاقتصادي الحقيقي

2.83%

في 2025

المستهدف في الرؤية:

5.6% سنوياً



معدل البطالة بين الأردنيين

24.1%

في 2021



21.0%

في الربع الثاني 2026



تحسن نسبي، لكنه
ما يزال مرتفعاً



الدين العام مقابل الناتج المحلي

في 2021

36.0
مليار دينار
الناتج المحلي

35.77
مليار دينار
الدين العام

الدين/الناتج: **99.4%**

في 2025

43.7
مليار دينار
الناتج المحلي

47.71
مليار دينار
الدين العام

الدين/الناتج: **↑ 109.2%**



الدين العام يشمل ما يجمله صندوق استثمار
أموال الضمان الاجتماعي



الدخل وجودة الحياة

1.33 مليون

عامل ومتقاعد يتقاضون
600 دينار أو أقل شهرياً



من نحو 1.82 مليون
عامل ومتقاعد ضمن
بيانات الضمان



بيانات الأجور والتقاعد لعام 2024



تحسن بعض المؤشرات، لكن المسار ما يزال أبعد من مستهدفات الرؤية.



الاستثمار

ما الذي يحكم قرار المستثمر؟

المستثمر يقارن بين الفرص المتاحة عالمياً، ويبحث عن بيئة تمنحه الثقة والجدوى على المدى الطويل.

4

الجدوى والعائد



- حجم السوق وإمكانات النمو.
- توفر الكفاءات والمهارات.
- فرص الشراكة المحلية.
- إمكانية تحقيق عائد مجزٍ ومستدام.



3

التكلفة والتنافسية



- تكاليف تشغيل و طاقة ولوجستيات مناسبة.
- حوافز استثمارية فعالة ومستقرة.
- توفر الأراضي والبنية التحتية.
- إمكانية الوصول إلى الأسواق الإقليمية والدولية.



2

سهولة الدخول وممارسة الاستثمار



- إجراءات واضحة وبسيطة.
- زمن معقول للتراخيص والموافقات.
- نافذة واحدة وخدمات رقمية فعالة.
- شفافية في القواعد والأنظمة.



1

الاستقرار والقدرة على التنبؤ



- الاستقرار السياسي والأمني.
- استمرارية السياسات والتشريعات.
- وضوح الرؤية الاقتصادية.
- فعالية المؤسسات والحوكمة.



كيف نجذب المستثمر إلى الأردن؟

الإجابة في الصفحات القادمة...

الأردن ... فرصة حقيقية لنمو مستدام

ماذا يقدم الأردن للمستثمر؟

مقومات رئيسية تعزز جاذبية الأردن للاستثمار



موقع واتصال استراتيجي

- موقع في قلب المنطقة.
- قرب من الأسواق الإقليمية والعالمية.
- شبكات نقل وبنية تحتية متطورة (جوية، برية، بحرية).

رأس مال بشري وكفاءات

- قوى عاملة متعلمة ومؤهلة.
- توافر الكفاءات في مختلف القطاعات.
- تكلفة تنافسية مقارنة بالعديد من الدول.

بيئة وحوافز استثمارية

- أطر قانونية وتنظيمية واضحة.
- حوافز ومزايا استثمارية.
- خدمات داعمة وخدمات ميسرة للمستثمر.

مواقع ومناطق تنمية وبنية لوجستية

- مناطق تنمية ومناطق اقتصادية خاصة.
- أراض ومواقع صناعية ولوجستية.
- توافر البنية التحتية والخدمات الأساسية.
- فرص في قطاعات واعدة.



AMJCOM

هتان للدراسات والاستشارات

كيف يجذب الأردن الاستثمار؟



يُنَفَّذُ النهج بالتنسيق بين وزارة الاستثمار والجهات الحكومية والقطاع الخاص ضمن نهج «فريق الأردن».

التحديات والجاهزية

رأس المال موجود ... فهل يجد فرصاً جاهزة ؟



ودائع لدى الجهاز المصرفي

49.8
مليار دينار

- إجمالي الودائع لدى مؤسسات الإيداع.
- تعكس وجود مدخرات وسيولة مالية كبيرة.
- جزء منها قابل للتوجيه نحو الاستثمار عند توفر فرص مجدية وأمنة.



موجودات صندوق استثمار أموال الضمان

18.6
مليار دينار

- إجمالي موجودات الصندوق.
- محفظة استثمارية مؤسسية طويلة الأجل.
- يمكن توجيه جزء مناسب منها نحو فرص استثمارية في الأردن ضمن سياسة استثمار ومحددات للمخاطر والعائد.



رأس مال أردني نشط خارج المملكة

2,400
شركة في مصر

- استثمارات أردنية فاعلة في دول عديدة.
- رقم 2,400 شركة في مصر كمثال موثق.
- يعكس قدرة المستثمر الأردني على تنفيذ مشاريع في الخارج عند توفر الفرص والبيئة المناسبة.



التحدي ليس توفر المال وحده،

بل وجود فرص جاهزة وقابلة للتمويل والتنفيذ، بعائد ومخاطر مقبولين.



AMJCOM

منان للدراسات والاستشارات

تحديات محرك الاستثمار كما شخصتها الرؤية

في وثيقة رؤية التحديث الاقتصادي - المرحلة الثانية (2026-2029)، التي أعدت بعد مراجعة المرحلة الأولى خلال عام 2025، حددت الرؤية مجموعة من التحديات التي تواجه محرك الاستثمار في الأردن، ومن أهمها:

عدم وضوح مساهمة القطاعات المختلفة بأهداف ومستهدفات الاستثمار الوطنية

لا توجد صورة متكاملة بما يكفي تحدد حجم ونوع الاستثمار المطلوب من كل قطاع، وتربط الفرص والمشاريع ببعضها.

الفرص الاستثمارية الجاهزة

الحاجة إلى فرص مكتملة الدراسة وقابلة للتنفيذ والتمويل (Bankable Studies)، بما يقلل المخاطر أمام المستثمر.

غياب مرجعية بيانات موثوقة لتتبع الأثر

عدم وجود مصدر موحد وموثوق للبيانات يضعف قياس التقدم والأثر واتخاذ القرار المبني على الأدلة.

غياب النهج الترويجي الموحد

تششت الخطاب الترويجي وضعف التنسيق بين الجهات يقللان من فاعلية استهداف المستثمرين والترويج للفرص.

تعقيد البيئة الاستثمارية

تشابك الإجراءات والصلاحيات وضعف التنسيق بين الجهات قد يبطئ القرار ويزيد عدم اليقين لدى المستثمر.

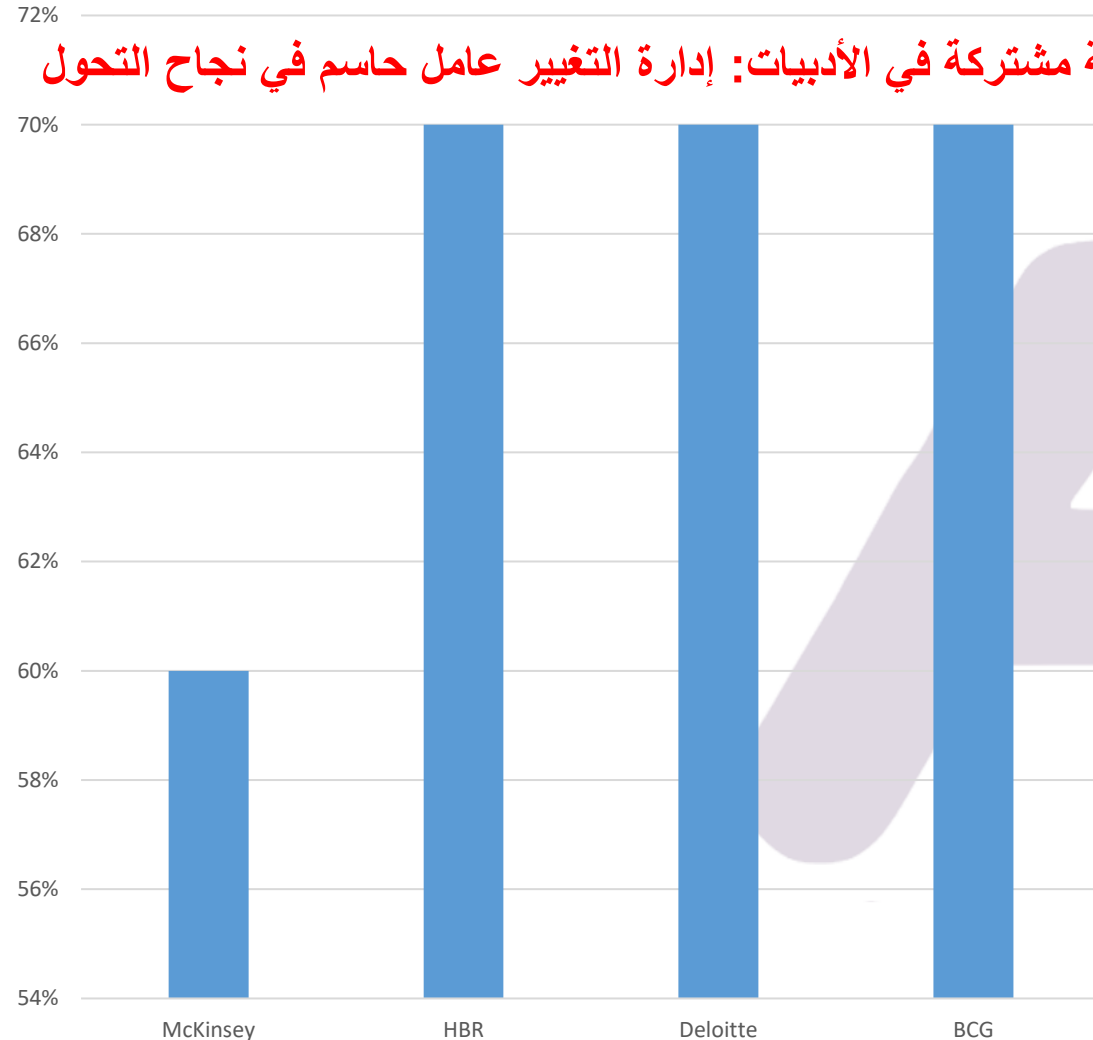
عدم استقرار التشريعات

التغير المستمر في التشريعات المتعلقة بالاستثمار يؤثر في وضوح البيئة الاستثمارية وثقة المستثمر.

من التشخيص إلى الحل

إدارة التغيير: الحاسم المجهول في نجاح أي تحول

نسبة الفشل



نقطة مشتركة في الأدبيات: إدارة التغيير عامل حاسم في نجاح التحول

-تشير دراسات متعددة إلى أن نسبة كبيرة من مشاريع التغيير تفشل في تحقيق أهدافها، بسبب عدم تطبيق إدارة تغيير فعالة.

-على سبيل المثال، في دراسة استقصائية شملت حوالي 3000 مدير تنفيذي، وجدت شركة McKinsey أن أكثر من 60% من جهود التغيير والتحول المؤسسي باءت بالفشل.

-كما أشارت مجلة هارفارد بزنس ريفيو إلى فشل أكثر من 70% من جهود التغيير والتحول المبذولة من قبل المنظمات.

-تشير Deloitte إلى أن نحو 70% من مبادرات التغيير واسعة النطاق تفشل في تحقيق أهدافها طويلة الأجل، ما يبرز أهمية إدارة التغيير كعنصر حاسم في نجاح التحول.

-تشير دراسة صادرة عن مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG) إلى أن معدل فشل مشاريع التغيير في القطاعين العام والخاص قد يصل إلى 70%، مما يبرز أهمية اتباع نهج صارم في إدارة التغيير لضمان نجاح هذه المشاريع.

إدارة المشاريع: الأداة الحاسمة لردم فجوة التنفيذ

تشير الكثير من الدراسات إلى أن فشل المشاريع (أهداف, وقت, تكلفة) غالبًا ما يُعزى إلى عدم اتباع ممارسات فعّالة في إدارة المشاريع. يُبرز معهد إدارة المشاريع الأمريكي (PMI) عدة عوامل رئيسية تسهم في هذا الفشل،

أسباب فشل المشاريع ❌	ممارسات النجاح في إدارة المشاريع ✅
سوء التخطيط	التخطيط الدقيق
ضعف التواصل	التواصل المستمر
غياب دعم الإدارة العليا	دعم فعال من الإدارة العليا
زحف نطاق المشروع (Scope Creep)	تحديد نطاق المشروع بوضوح
إدارة غير كافية للمخاطر	إدارة فعّالة للمخاطر

غياب إدارة المشاريع لا يُنتج تعثرًا فقط، بل يؤدي إلى هدر مالي، وفقدان الثقة، وضياع الأولويات.

3.8. ترجمة الرؤية إلى واقع: النموذج المعتمد

3.8.1. عوامل النجاح الرئيسية

من خلال دراسة نجاعة تنفيذ البرامج السابقة في الأردن، والمقارنة مع الممارسات العالمية الفضلى في مجال تنفيذ الخطط والبرامج، جرى استخلاص العبر التي من شأن الأخذ بها أن تضمن التنفيذ الناجح لرؤية التحديث الاقتصادي، وهي:

1. رؤية مشتركة

الرؤية التوافقية المشتركة توحد جهود الإدارات المختلفة أو المتعاقبة، نحو أهداف مشتركة.

2. حوكمة قوية

الحوكمة القوية تعزز روح المسؤولية والمساءلة، لذا ينبغي على الجهات المعنية بالتنفيذ أن تدرك أدوارها بوضوح تام لتكون مستعدة لتحمل مسؤولية التطبيق، وأيضاً للمساءلة بشأن أثر أدائها على الغايات المستهدفة في رؤية التحديث الاقتصادي.

3. الموارد البشرية

يتطلب التنفيذ توفير الموارد البشرية اللازمة في رئاسة الوزراء والوزارات المعنية لمتابعة التنفيذ والإنجاز، ومن شأن ذلك الوقوف على أي قصور أو خلل ومعالجته بالسرعة الممكنة لتجنب أثره على تحقيق الغايات المنشودة.

4. مأسسة العمليات

ويشمل ذلك عمليات التخطيط، والتنفيذ، وإدارة التغيير عند اللزوم، والتقييم، وإصدار التقارير، وتقييم المخاطر والأثر، وصنع القرار واتخاذها. فهذه العمليات تشكل بمجموعها منظومة تنفيذ متكاملة.

5. مصادر البيانات

يعتمد تقييم الأداء على توحيد مصادر البيانات لإعطاء صورة واضحة ودقيقة لمستوى الإنجاز في تنفيذ المهام المطلوبة لتطبيق الخطط.

6. إدارة التغيير والتواصل

تشكل إدارة التغيير والتواصل أداة مهمة تسمح بتداول المعلومات والآراء لإثراء العمل وإدخال التحسينات. كما ينبغي أن يكون التداول ثنائي الاتجاه ليخلق التوافق بين الأطراف المعنية.

7. تركيز الجهود على النتائج

التقييم المستمر لتتبع العمل يضمن فعالية الجهود لتحقيق غايات رؤية التحديث الاقتصادي.

8. توفير الخبرات الفنية

الاستفادة من الخبرات والقدرات المحلية والأجنبية للمساعدة على الإنجاز.

9. توفير التمويل

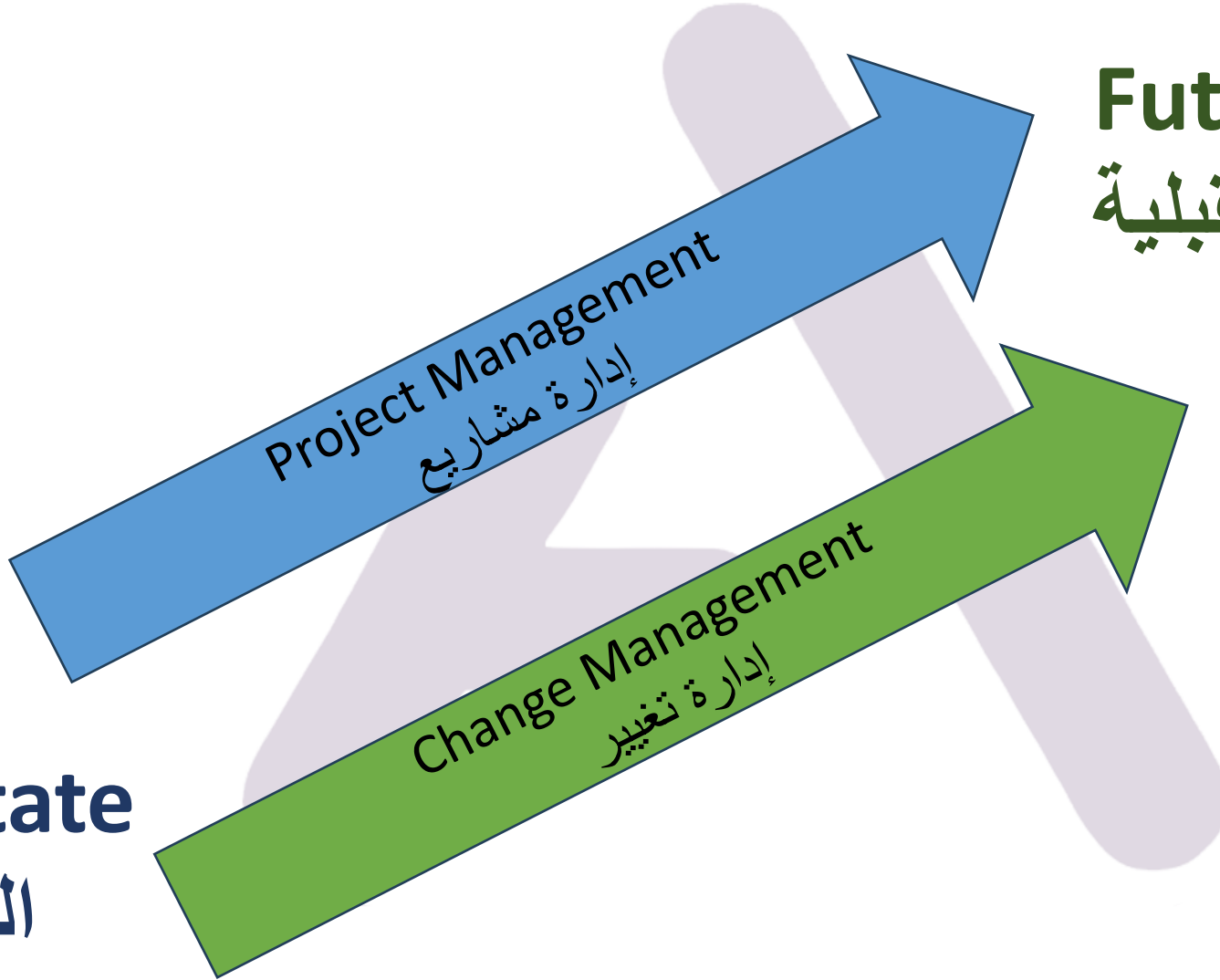
توفير التمويل اللازم، بما في ذلك استقطاب استثمارات خارجية ومحلية مباشرة، لإنجاز المهام المطلوب تحقيقها وصولاً إلى أهداف رؤية التحديث الاقتصادي.

10. المرونة

السرعة في اتخاذ القرارات والتكيف مع أي مستجدات.

التحول الفعّال يتطلب إدارة مزدوجة: مشاريع + تغيير

Future state
الحالة المستقبلية



Current state
الحالة الراهنة

إدارة المشاريع تقود التنفيذ، وإدارة التغيير تضمن التبني والاستدامة

أين الخلل ؟

المشكلة ليست غياب الأدوات، بل في ضعف الربط بينها وإدارتها كنظام واحد.

3. إدارة الأثر

تحقيق المنافع
الاستدامة
الأثر الاقتصادي والاجتماعي

2. إدارة الاستثمار

المستثمر المناسب
التمويل
التنفيذ

1. إدارة الفرصة

اختيار الفرصة المناسبة
الجاهزية
الأولية

Integrated Investment Management

الإدارة المتكاملة للاستثمار

إدارة تحقيق المنافع
Benefits Realisation

إدارة التغيير
Change Management

إدارة البرامج
Program Management

إدارة المحافظ
Portfolio Management



AMJCOM

هتان للدراسات والاستشارات

كيف نُدير المحفظة الاستثمارية الوطنية؟

لا تُدار الفرص كلّ على حدة؛ بل تُقارن وتُرتب وتُوازن ضمن محفظة واحدة.

1. الفرص الاستثمارية

كل المشاريع والفرص المقترحة على المستوى الوطني والقطاعي والجهوي.

2. بوابات القرار

Decision Gates

المخاطر
والاعتماديات
Risk &
Dependencies

الأثر والقيمة
Impact &
Value

الجاهزية
وقابلية التمويل
Readiness &
Bankability

الأولوية
الوطنية
Strategic Fit

3. قرار المحفظة

أولوية للطرح والتنفيذ

استكمال الجاهزية

تأجيل أو استبعاد

إدارة المحفظة الاستثمارية | Portfolio Management

اختيار الاستثمار الصحيح، في الوقت الصحيح، وتوجيه الموارد إليه.

Portfolio Rebalancing

إعادة موازنة المحفظة

مراجعة دورية وترتيب الفرص
وفق المتغيرات والنتائج.



AMJCOM

هتان للدراسات والاستشارات

كيف نرفع جاهزية الفرصة للاستثمار؟



جاهزية متكاملة



سرعة الإجراءات



خفض المخاطر



وضوح الفرصة



ثقة مؤسسية



استهداف
وتسويق ذكي

من الفرصة إلى برنامج استثماري متكامل

بعد اختيار الفرصة ذات الأولوية، تُدار كمجموعة مشروعات مترابطة، لا كمشروع منفرد.

المنظومة الاقتصادية | Cluster Thinking

المشروع المرساة يصبح أساسًا
لنشوء:

مصانع مكمل

موردين

استثمارات جديدة

خدمات

البرنامج الاستثماري | Investment Program

مجموعة مشروعات مترابطة يقودها مشروع مرساة.

المشروع المرساة | Anchor Project
مثال توضيحي: مصنع للمستلزمات الطبية الأساسية

مشروعات مساندة

مهارات، تمويل، تدريب
واستقطاب مستثمرين.

بنية مشتركة

Shared Infrastructure

طاقة، مياه، لوجستيات
وخدمات تخدم عدة
مشروعات.

طلب مرساة |

Anchor Demand

طلب واضح من
المستشفيات والسوق
المحلي يخفض مخاطر
السوق.

الفرصة ذات الأولوية

فرصة اجتازت بوابات
القرار وأصبحت مرشحة
للتنفيذ.

إدارة البرامج | Program Management

إدارة مشروعات مترابطة لتحقيق منفعة لا يستطيع مشروع منفرد تحقيقها.

من البرنامج إلى الأثر

نجاح الاستثمار لا يُقاس بإنجاز المشروعات فقط، بل بما تحققه من منافع وأثر مستدام.



المشروع المكتمل ليس هو الهدف؛
الهدف هو المنفعة التي استثمار من أجلها.



AMJCOM

هتان للدراسات والاستشارات

Hattan for Studies and Consulting



www.amjcom.com



AMJCOM



AMJCOM



@AMJCOM_LLC



+962795263174