منتدى الاستراتيجيات الأردني
JORDAN STRATEGY FORUM

حقل غـاز الريشـة: فرصـة إسـتراتيجية لإعادة توجيه المسار الاقتصادي

حزيران 2025

ورقة سياسات

منتدى الاستراتيجيات الأردني
JORDAN STRATEGY FORUM

جاء تأسيس منتدى الإستراتيجيات الأردني ترسيخًا لإرادة حقيقية من القطاع الخاص بالمشاركة في حوار بناء حول الأمور الاقتصادية والاجتماعية التي يُعنى بها المواطن الأردني، ويجمع المنتدى مؤسسات وشركات رائدة وفاعلة من القطاع الخاص الأردني، إضافة إلى أصحاب الرأي والمعنيين بالشأن الاقتصادي؛ بهدف بناء تحالف يدفع نحو إستراتيجيات مستدامة للتنمية، ورفع مستوى الوعي في الشؤون الاقتصادية والتنموية، وتعظيم مساهمة القطاع الخاص في التنمية الشاملة.

وقد تمّ تسجيل المنتدى بتاريخ 2012/8/30 بوصفه جمعيةً غير ربحية تحمل الرقم الوطني 420125960، وتقع ضمن اختصاص وزارة الثقافة.

عمان، الأردن
ت: +962 6 566 6476
ف: +962 6 566 6376

ورقة السياسات: ورقة السياسات هي بحث يركز على قضية أو مشكلة معينة، وتقدم توصيات واضحة لصانعي السياسات.

يسر منتدى الإستراتيجيات الأردني، إتاحة هذا الإصدار لجميع مستخدميه للاستفادة منه والاقتباس عنه، شريطة الإشارة إلى منتدى الإستراتيجيات الأردني وفق أصول الاقتباس بوضوح.

لتقييم الدراسة

جدول المحتويات

1. مقدمة.....4
2. الإمكانات الإستراتيجية لحقل غاز الريشة.. 5
3. الدروس المستفادة من التجارب الدولية..... 7
3 .1 إدارة الموارد الطبيعية 7
2.3 الخيارات الإستراتيجية في تعزيز القيمة المضافة: التصدير مقابل الاستخدام المحل.. 10
3.3 أفضل الممارسات في اتفاقيات الامتياز.....12
4.3 القدرات التنظيمية والمهارات المطلوبة.....13
4. الطريق إلى الأمام: أبرز الاستنتاجات والتوصيات.....15

1. مقدمة

يواجه الاقتصاد الأردني، منذ سنوات طويلة، مجموعة معقدة من التحديات الاجتماعية والاقتصادية، من بينها تحقيق معدلات نمو اقتصادي متواضعة، وارتفاع معدلات البطالة، واستمرار العجز في الموازنة العامة، والميزان التجاري، وارتفاع الدين العام ارتفاعًا متزايدًا.

وفي مواجهة هذه التحديات، **يُعدّ اكتشاف الاحتياطيات الواعدة في حقل غاز الريشة فرصة إستراتيجية لإعادة توجيه المسار الاقتصادي للأردن نحو إصلاح هيكلي يدعم التقدم والازدهار.** ومع ذلك، فإن توافر الموارد الطبيعية أو اكتشافها لا يضمن وحده تحقيق التنمية واستدامتها؛ إذ تظهر التجارب فشل العديد من الدول الغنية بالموارد الطبيعية في استثمار ثرواتها نتيجة سوء الإدارة، أو الدخول في عقود غير منصفة، أو الافتقار إلى التخطيط الإستراتيجي.

من هنا، يتعيّن على الأردن الاستفادة من دروس تلك الدول وتجاربها؛ لتجنب مثل هذه الأخطاء، ولضمان التوظيف الأمثل لموارده الطبيعية، وتوجيهها نحو مشاريع تنموية تعزز من النمو الشامل والمستدام.

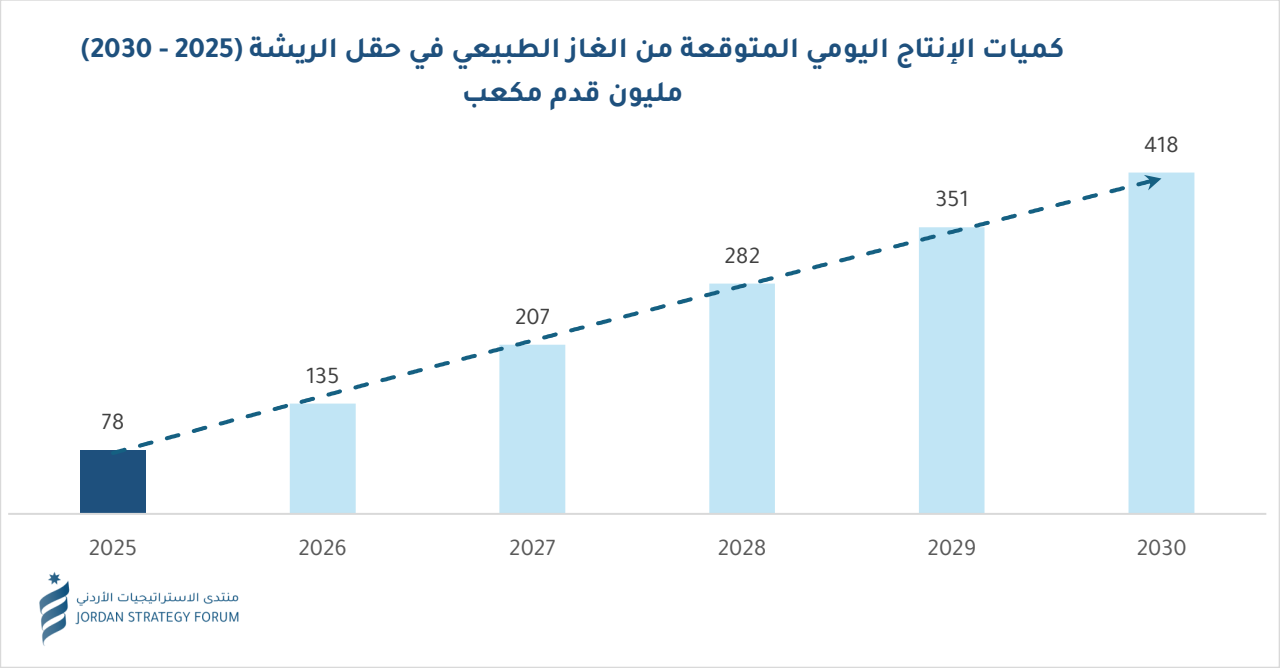
وتقع المسؤولية الأساسية في تحديد كيفية الاستفادة من هذا المورد الطبيعي، وتعظيم عوائده على عاتق الحكومة الأردنية، وبالشراكة مع القطاع الخاص لضمان تحقيق أقصى فائدة اقتصادية وتنموية ممكنة من هذا المورد، وغيره من الموارد الوطنية.

وفي هذا السياق، ارتأى منتدى الإستراتيجيات الأردني ضرورة وضع **ورقة سياسات استرشادية تسلط الضوء على الإمكانات الإستراتيجية لحقل غاز الريشة،** وتربط هذه الفرصة بتجارب دولية توضّح كيفيّة إسهام الثروة الطبيعة في تمكين التنمية الوطنية، أو أن تُفاقم مكامن الضعف الهيكلي في الاقتصاد، إن لم تُدَرْ بالشكل الصحيح، وذلك بالتطرق إلى ما يأتي:

- الإمكانات الإستراتيجية لحقل غاز الريشة.
- الدروس المستفادة من التجارب الدولية.
- طريق الأردن إلى الأمام.

2. الإمكانات الإستراتيجية لحقل غاز الريشة

أُنشِئَت شركة البترول الوطنية[1] في الأردن من أجل التنقيب عن الغاز الطبيعي، والنفط، وحفر الآبار، والتوسع في استكشاف هذا المورد في منطقتي الريشة وشرقي الصفاوي. وتُظهر إمكانات حقل غاز الريشة، الواقع في الصحراء الشرقية من الأردن، احتياطيات واعدة من الغاز الطبيعي. إذ تبلغ القدرة الإنتاجية الحالية نحو 62 مليون قدم مكعب يوميًّا يباع منها 16-20 مليون قدم مكعب فقط، مع خطط للتوسع المستقبلي تستهدف الوصول إلى نحو 418 مليون قدم مكعب يوميًّا بحلول عام 2030. أي بمعدل زيادة سنوية تصل إلى 40% خلال الفترة (2025-2030).

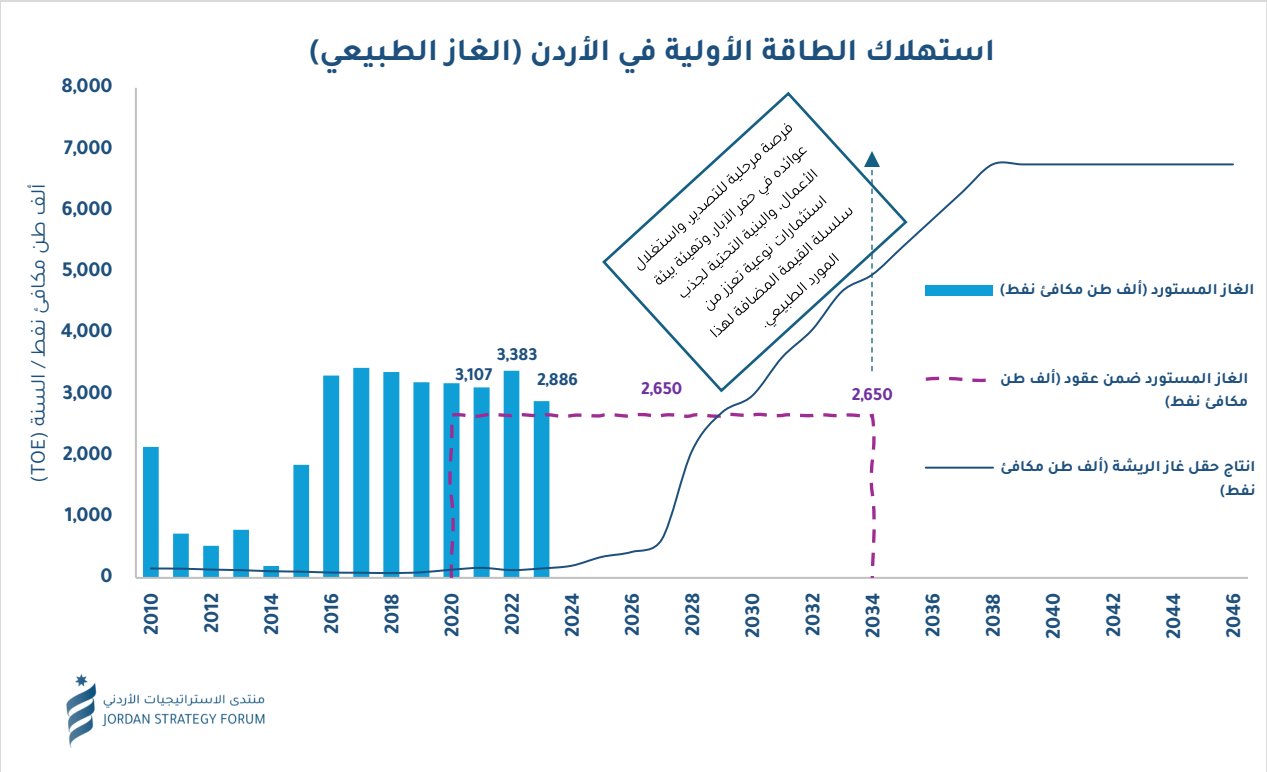


المصدر: شركة البترول الوطنية، دراسة تطوير حقل الريشة الغازي، 2025

وتجدر الإشارة هنا، إلى أن الأردن يستورد بالمعدل حوالي 3.1 مليون طن مكافئ نفط[2] من الغاز الطبيعي سنويًّا. وتشمل هذه الكمية نحو 2.65 مليون طن مكافئ نفط، تُستورد بموجب عقود طويلة الأجل وثابتة، تمتد من العام 2020 حتى العام 2034، وهي اتفاقيات مُلزِمة لا يمكن إلغاؤها دون تكبّد تبعات قانونية ومالية كبيرة، حتى في حال استطاع الأردن أن يحقق الاكتفاء الذاتي بزيادة إنتاجه المحلي في حقل الريشة، كما هو موضح في الشكل التالي أدناه.

[1] أُسِّسَت عام 1995، وتستحوذ الحكومة (من خلال شركة إدارة الاستثمارات الحكومية) على حصة 99.9% من أسهمها.
[2] وزارة الطاقة والثروة المعدنية

ومع ذلك، فإن الوصول إلى المستوى المستهدف من إنتاج الغاز في حقل الريشة، المقدر بنحو 418 مليون قدم مكعب يوميًّا (أي ما يعادل نحو 3.84 مليون طن مكافئ نفط سنويًّا) بحلول عام 2030، من شأنه أن يُمكّن الأردن من تلبية نسبة كبيرة من احتياجاته المحلية من الطاقة الأولية (الغاز الطبيعي)، التي قد تتجاوز نسبة 60% من حجم الاستهلاك وفقًا للأرقام الحالية. بل قد تصل هذه النسبة في بعض السنوات، إلى التغطية الكاملة للاستهلاك



المحلي لقطاع توليد الكهرباء، وتحويل العديد من الصناعات إلى أن يكون مصدر طاقتها معتمدًا على الغاز الطبيعي.

المصدر: شركة البترول الوطنية، دراسة تطوير حقل الريشة الغازي، 2025

وفي حال إدارة حقل غاز الريشة بكفاءة وفعالية، يمكن أن يتحول إلى رافعة إستراتيجية تدعم الاقتصاد الوطني، من خلال تعزيز الصادرات ذات القيمة المضافة، وتوفير فرص عمل مستدامة، والمساهمة في تقليص العجز التجاري، والحد من اعتماد الأردن على مستوردات الطاقة، وضمان استقرار إمداداتها. كما يمكن أن يسهم في توليد إيرادات مالية إضافية لخزينة الدولة، تدعم تنفيذ الخطط التنموية وتوسيع القاعدة الإنتاجية.

3. الدروس المستفادة من التجارب الدولية

قام منتدى الإستراتيجيات الأردني بدراسة بعض التجارب الدولية؛ للوقوف على الممارسات المثلى في استغلال الموارد الطبيعية وإدارتها، وذلك بالنظر في نماذج عقود الإدارة، والخيارات الإستراتيجية أمام الدول لاستغلال تلك الموارد، والممارسات الفضلى في عقود اتفاقيات الامتياز، والقدرات التنظيمية، والمهارات المطلوبة لها، كما يأتي:

1.3 إدارة الموارد الطبيعية

فيما يلي تلخيص لأهم التجارب الدولية في عقود الإدارة للموارد الطبيعية:

إيران، والمملكة العربية السعودية: اتفاقيات امتياز منذ البداية

تُقدِّم كل من إيران والسعودية تجربتين متباينتين فيما يخص عقود الامتياز النفطية.

ففي **إيران**، منح امتياز "دارسي **D'Arcy**" لعام 1901، الشركات الأجنبية سيطرة شبه كاملة على النفط، مقابل حصة ضئيلة جدًّا من الأرباح. وقد أسفر هذا الامتياز عن وجود هيمنة أجنبية على النفط الإيراني لعقود طويلة، مما أضعف من الاستثمار المحلي، وزاد من الاستياء الشعبي. وقد شكّل التأميم المفاجئ للقطاع النفطي في خمسينيات القرن الماضي، نقطة تحوّل في إدارة موارد النفط من الدولة نفسها، وعلى علاقاتها مع الدول الشريكة، ما أدى إلى عزلة دولية، وإضعاف الهيكل الاقتصادي وأدائه.

في المقابل، تطورت تجربة **السعودية** تطوّرًا بنّاءً، فعلى الرغم من هيمنة الشركات الأجنبية من خلال شركة أرامكو في البداية، نجحت السعودية بحلول عام 1950 في إعادة التفاوض على اتفاق تقاسم الأرباح بنسبة 50/50. ثم تابعت مسارها نحو التأميم التدريجي دون الإضرار بالعلاقات والشراكات الدولية. وأتاح هذا النهج للمملكة تعزيز استثماراتها في البنية التحتية، وبناء قدراتها الوطنية، مع الحفاظ على تدفق رأس المال الأجنبي، والاستفادة من التكنولوجيا المتقدمة.

فنزويلا: نجاح مُختَلط وتراجع في نهاية المطاف

قدّمت **فنزويلا** في أربعينيات القرن الماضي نموذجًا لتقاسم الأرباح بنسبة 50/50، قبل أن تقوم بتأميم صناعة النفط عام 1976، وتأسيس شركة النفط الوطنية "**Petróleos de Venezuela, S.A. (PDVSA)**". وقد أدى هذا التوجه في بدايته، إلى تحقيق إيرادات مرتفعة، ساهمت في تحديث الاقتصاد، وجعلت من فنزويلا قوة اقتصادية إقليمية بارزة.

ومع ذلك، فإنّ ضعف البنية المؤسسية، وتراجع معدلات إعادة الاستثمار، والاعتماد المتزايد على صادرات النفط، ساهم في إضعاف النمو الاقتصادي على المدى البعيد. وابتداءً من العقد الأول من القرن الحادي والعشرين، تصاعد تدخل الحكومة في إدارة شركة **PDVSA**، من خلال توجيه الإيرادات نحو برامج اجتماعية قصيرة الأجل، واستبدال الكفاءات الفنية

بمناصرين سياسيين لها. وقد نتج عن ذلك تراجع كبير في الاستثمارات، وانخفاض حاد في الإنتاج النفطي، من أكثر من 3 ملايين برميل يوميًّا، إلى أقل من 800 ألف برميل، وهو ما أدى إلى أزمة اقتصادية عميقة، تفاقمت خلال فترات انخفاض أسعار النفط.

وتُبرِز التجربة الفنزويلية مخاطر تدخل السياسة بمؤسسات الدولة، والفشل في اتباع سياسات التنويع الاقتصادي، مما يؤكد أهمية وجود حوكمة رشيدة، ومؤسسات قوية ومستقلة في إدارة الموارد الطبيعية.

النرويج: التجربة الذهبية في إدارة الموارد الطبيعية

تبرز **النرويج** كنموذج عالمي لأفضل الممارسات في تحويل ثروة الهيدروكربونات إلى تنمية مستدامة، فقد حافظت الدولة على الملكية العامة للموارد الطبيعية، من خلال تأسيس شركة Equinor (Statoil سابقًا)، كشركة وطنية مختصة مملوكة للدولة، وفرضت مجموعة من اللوائح المالية والبيئية الصارمة عليها.

وقد فرضت النرويج معدل ضريبة مرتفعًا بلغ 78% على أرباح النفط، فيما وجهت الجزء الأكبر من الإيرادات الضريبية إلى صندوق التقاعد الحكومي النرويجي، الذي أصبح اليوم أكبر صندوق سيادي للثروة في العالم ((Government Pension Fund Global (GPFG).

كما فرضت الدولة على الشركات الأجنبية العاملة في القطاع النفطي الدخول في شراكات مع موردين محليين، وهو ما ساهم في بناء صناعة وطنية لخدمة قطاع النفط تتمتع بقدرة تنافسية عالمية. وقد مكّن فرض ضرائب الكربون في وقت مبكر، إلى جانب الاستثمارات المستمرة في التعليم والتكنولوجيا، من تهيئة الاقتصاد النرويجي تدريجيًّا نحو نموذج الاقتصاد الأخضر والمستدام.

غانا وإندونيسيا: من أفضل الممارسات للدول الناشئة

ركّزت **غانا** في إدارتها للثروات الطبيعية على الشفافية، وتعزيز المحتوى المحلي، إذ انضمت إلى مبادرة الشفافية في الصناعات الاستخراجية، وأقرت "قانون إدارة إيرادات البترول"، الذي يُلزم بنشر العقود والمخصصات المالية بشكل علني. كما عملت على تطوير سياسات تهدف إلى تعزيز المدخلات المحلية، وخلق فرص العمل، وتنمية قدرات الموردين المحليين. وتُظهر تجربة غانا قدرة الدولة على تحسين هيكلة الاقتصاد المحلي، وأدائه، وبناء الثقة المجتمعية بتعزيز الشفافية القانونية، والمساءلة المجتمعية، والحوكمة الرشيدة.

في المقابل، اختارت **إندونيسيا** نهجًا مختلفًا، من خلال اعتماد عقود تقاسم الإنتاج بدلاً من التأميم الكامل، ما أتاح تحقيق توازن بين مصالح المستثمرين، وتحقيق المنفعة العامة. كما فرضت حظرًا على تصدير المعادن الخام، مما ألزم الشركات بإنشاء محطات تكرير داخل البلاد. وقد أسهمت هذه السياسات في تعظيم القيمة المضافة، وتعزيز التنمية الصناعية، خاصة في قطاعي الغاز والمعادن (وتحديدًا النيكل).

البحرين: التصنيع الذكي على الرغم من محدودية الموارد

تُعد مملكة البحرين نموذجًا سبّاقًا وناجحًا في تحويل الغاز الطبيعي من مورد خام إلى ركيزة للتنمية الصناعية المستدامة، فعلى الرغم من امتلاكها احتياطيات غاز محدودة مقارنة بجيرانها، تبنت البحرين إستراتيجية طموحة منذ ستينيات القرن الماضي تمثّلت في تعظيم القيمة المضافة للغاز عبر مشاريع صناعية كبرى.

فقد تم تأسيس شركة "ألمنيوم البحرين (ألبا)" عام 1968، كواحد من أكبر مصاهر الألمنيوم في العالم، مستفيدةً من الغاز الطبيعي بوصْفه مصدرًا رئيسًا للطاقة. كما أسست شركة الخليج لصناعة البتروكيماويات (GPIC) لإنتاج الأسمدة والميثانول باستخدام الغاز المحلي، وشهدت تلك المشاريع تكاملًا إستراتيجيًّا مع شركة نفط البحرين (بابكو).

ساهم هذا النهج في تحويل البحرين إلى مركز صناعي إقليمي للألمنيوم والبتروكيماويات، وقلل من اعتمادها على تصدير الغاز الخام. وتعكس هذه التجربة أهمية التخطيط الصناعي المبكر، وتكامل السياسات بين الطاقة والصناعة، حتى في الدول ذات الموارد المحدودة.

ترينيداد وتوباغو: نموذج عالمي في تطوير الصناعات البتروكيماوية المتقدمة

على الرغم من أنها دولة جُزُرِيّة صغيرة، برزت ترينيداد وتوباغو كواحدة من أنجح النماذج العالمية في الاستفادة من الغاز الطبيعي، بتحويله إلى صناعات تحويلية متقدمة، ومصدر رئيس للنمو الاقتصادي.

فقد تبنت الدولة سياسة صناعية واضحة من خلال تطوير المجمّع الصناعي "Point Lisas Industrial Estate"، الذي أصبح مركزًا متكاملاً لإنتاج الأمونيا، والميثانول، واليوريا، ومشتقاتها، إلى جانب استقطاب استثمارات أجنبية من شركات عالمية، مثل Yara وMethanex.

كما أولت الحكومة أهمية خاصة للشراكات التكنولوجية، والبحث والتطوير، بما في ذلك الاستثمار في تقنيات تحويل الغاز إلى سوائل (GTL)، وأسفرت هذه السياسات عن مساهمة قطاع البتروكيماويات، بما يصل إلى 45% من الناتج المحلي الإجمالي، وتوفير عشرات الآلاف من فرص العمل.

تُظهر هذه التجربة أن الدول الصغيرة قادرة على تحقيق طفرات صناعية كبرى عبر التخطيط الإستراتيجي، وجذب التكنولوجيا، والتكامل بين الطاقة والصناعة.

ملخص لأبرز النتائج من تجارب الدول في استغلال الموارد الطبيعية

الدولة	نموذج الإدارة	إستراتيجية الإصلاح	أبرز النتائج
إيران	هيمنة خارجية طويلة الأمد	تأميم مفاجئ	عقوبات دولية، وانسحاب أجنبي من الاستثمارات، وضعف مستمر في الاقتصاد
السعودية	تقاسم خارجي طويل الأمد	إصلاحات تدريجية، وإعادة الاستحواذ التدريجي بالتفاوض	تحديث مستقر، وتنويع اقتصادي غير مكتمل
فنزويلا	تقاسم خارجي قصير الأمد	إصلاحات مبكرة، وتأميم مبكر، وتأسيس شركة وطنية	اعتماد مفرط على تصدير المواد الخام، وفساد في إدارة الإيرادات، وأزمة اقتصادية حادة
النرويج	ملكية كاملة من الدولة	حوكمة رشيدة، وتخطيط طويل الأمد	الاستقرار المالي، وتنويع الاقتصاد على المدى البعيد
غانا	نموذج هجين (الملكية الوطنية والشراكة الأجنبية)	تركيز على الشفافية والمحتوى المحلي	تحسين الحوكمة، والشفافية القانونية، وبناء القدرات المحلية
إندونيسيا	عقود تقاسم الإنتاج بدلاً من التأميم	حظر تصدير المعادن الخام، وإلزام الشركات بإنشاء محطات التكرير المحلية	تعزيز القيمة المضافة، ودعم النمو الصناعي
البحرين	شراكة حكومية خاصة مع استثمار حكومي مركزي	تنويع صناعي مبكر، وتطوير صناعات تحويلية متكاملة	مركز إقليمي لصناعات الألمنيوم والبتروكيماويات، وزيادة قيمة الصادرات، وتقليل تصدير الغاز الخام
ترينيداد وتوباغو	شراكات إستراتيجية مع شركات عالمية	تطوير مُجَمّع صناعي متكامل، وجذب استثمارات وتقنيات متقدمة	ريادة عالمية في الأمونيا والميثانول، وخلق فرص عمل واسعة، وزيادة الاستقرار الاقتصادي

2.3 الخيارات الإستراتيجية في تعزيز القيمة المضافة: التصدير مقابل الاستخدام المحلي

عادة ما تتبنى الدول التي تمتلك احتياطيات ضخمة من الغاز الطبيعي خيارات إستراتيجية، وسياسات وطنية مبنية على الهدف المنشود من استغلال هذا المورد. فتكون خياراتها إما تصدير الغاز، وتحقيق الإيرادات الفورية، أو استخدامه محليًّا كرافعة لدعم التصنيع، وتعزيز النمو الاقتصادي. إلا أن التجارب الدولية قد أظهرت أن **النموذج الأكثر نجاحًا هو النهج التدريجي والمتوازن، الذي يجمع بين تنمية الصناعة المحلية على المديَيْن المتوسط والطويل، وتصدير كميات مدروسة من الغاز تصديرًا خاضعًا للرقابة والمساءلة؛ لتوليد عائدات مالية على المدى القصير، دون إضعاف الإمكانات الإنتاجية المحلية.**

ومن شأن هذا التوازن أن يحقق الأهداف التنموية الوطنية دون الوقوع في فخ الاعتماد المفرط على التصدير من المورد الخام كمصدر رئيس للدخل.

1. تصدير الغاز الخام (مكسب قصير الأجل):

يمكن أن يشكّل تصدير الغاز الطبيعي - سواء على شكل غاز طبيعي مسال (LNG)، أو من خلال خطوط الأنابيب - وسيلة لتوليد تدفقات مالية فورية، وتعزيز احتياطيات الدولة من العملات الأجنبية. ويتميّز هذا الخيار بانخفاض نسبي في متطلبات الاستثمار في البنية التحتية المحلية، إلى جانب إمكانية استخدامه أداةً لبناء علاقات تجارية دولية.

ولا يخلو هذا النموذج من التحديات، فقد يؤدي إلى اعتماد متزايد في المدى الطويل على الإيرادات "السهلة" من الموارد الطبيعية، على حساب الاستثمار في تطوير قطاعات إنتاجية منافسة وقادرة على التصدير. كما يُغفِل في كثير من الأحيان المتطلبات التنموية بعيدة المدى، ويُعرّض الاقتصاد الوطني لمخاطر تقلبات الأسعار في الأسواق العالمية، بالإضافة إلى محدودية الروابط الاقتصادية المحلية.

2. استخدام المورد الطبيعي محليًّا لإنتاج سلع ذات قيمة مضافة (إستراتيجية متوسطة وطويلة الأجل):

يمكن لتوجيه الغاز الطبيعي نحو التصنيع المحلي - من خلال إنتاج البتروكيماويات، والأسمدة، والميثانول، وتوليد الكهرباء - أن يحقق عوائد اقتصادية أعلى مقارنة بالتصدير الخام، إلى جانب خلق فرص عمل نوعية ومستدامة. ويساهم هذا المسار في الاستفادة من سلسلة القيمة المضافة بشكل أفضل، وتحفيز النشاط الصناعي، وتوسيع قاعدة القوى العاملة الماهرة.

ويتطلب هذا الخيار تبني رؤية تنموية واضحة، وقدرة مؤسسية على جذب الاستثمارات في البنية التحتية والحفاظ عليها، إلى جانب تطوير مستمر للقوى العاملة المحلية، وتوفير أطر تنظيمية فعّالة لضمان إدارة الموارد بكفاءة واستدامة.

إضافةً إلى ذلك، فإن تعزيز درجة التعقيد الاقتصادي[3] يُعدّ ضرورة لبناء قطاعات إنتاجية متنوعة ومتقدّمة، وقادرة على المنافسة في الأسواق الإقليمية والدولية، والدخول في سلاسل القيمة العالمية.

[3] الرجوع إلى أوراق منتدى الإستراتيجيات الأردني حول قاعدة بيانات جامعة هارفارد (The Atlas of Economic Complexity)، التي تحدد المنتجات ذات التعقيد الاقتصادي الأعلى.

3. النهج المتوازن في استغلال المورد الطبيعي (خيار إستراتيجي)

يتطلب استغلال حقل غاز الريشة في الأردن، اعتماد نهج متوازن يجمع بين الأهداف التنموية والفرص التجارية. فمن جهة، ينبغي إعلام المستثمرين المحليين والأجانب برؤية الأردن التنموية لاستخدام الغاز الطبيعي كمُدخل إنتاج، بما يساعدهم على تنظيم جهودهم ومواءمتها مع الممولين والشركاء المحتملين، وكذلك مع المستفيدين من المشاريع الصناعية المستقبلية. ويتطلب هذا المسار أيضًا، تدخلًا سريعًا من الحكومة لمعالجة القضايا التنظيمية والتشريعية، وضمان تهيئة البيئة الاستثمارية الواضحة والمستقرة والممكنة.

وفي الوقت ذاته، من الضروري العمل على زيادة الإنتاج، وتطوير البنية التحتية اللازمة للبيع المحلي، والتصدير على المدى القصير، بينما يجري بالتوازي الترويج للمشاريع الصناعية ذات القيمة المضافة كفرص استثمارية إستراتيجية على المستوى الوطني.

3.3 أفضل الممارسات في اتفاقيات الامتياز

يعتمد مستقبل الأردن في قطاع الغاز على الكيفية التي سيتم من خلالها هيكلة وتنفيذ اتفاقيات الامتياز المتعلقة بحقل الريشة، وغيره من الحقول المتوقعة. وتُظهر التجارب الدولية الواردة أعلاه أن **الفارق بين النجاح والفشل لا يكمن في توافر الموارد الطبيعية فقط، بل في قدرة الدولة على بناء أطر مؤسسية وتنظيمية متينة، توجه من خلالها استغلال الموارد الطبيعية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة.** وتتمثل أبرز الدروس المستخلصة من اتفاقيات الامتياز في خمسة مجالات أساسية، هي:

1. الضمانات المالية

- اعتماد نظام عوائد تصاعدي يرتفع مع زيادة الإنتاج، أو ارتفاع الأسعار العالمية. كما هو الحال في النرويج، إذ يتضمن النظام الضريبي ضرائب تصاعدية تضمن استفادة الدولة من فترات الازدهار في أسعار الطاقة العالمية.
- فرض ضرائب على الأرباح المفاجئة (الاستثنائية)؛ لالتقاط المكاسب غير المتوقعة. وعلى سبيل المثال للتوضيح: قامت المملكة المتحدة في عام 2022 بفرض ضريبة استثنائية على شركات الطاقة بعد ارتفاع أرباحها ارتفاعًا كبيرًا بسبب أزمة الطاقة العالمية.
- تطبيق مبدأ العزل المالي (Ring-Fencing Fiscal) بين المشاريع المتعاقد عليها؛ لضمان احتساب الأرباح على مستوى كل مشروع بشكل منفصل، ومنع الشركات من تعويض خسائر مشروع معين بأرباح مشروع آخر.

2. المحتوى المحلي والتوظيف

- إلزام الشركات الأجنبية بتوظيف العمالة المحلية المؤهلة والمدربة، مع تأكيد أن التوظيف يجب أن يشمل تخصصات فنية وهندسية وإدارية، وليس فقط الوظائف العامة (العمالة ذات المهارات المتدنية)، إلى جانب استخدام سلاسل التوريد المحلية.
- دعم برامج بناء القدرات والتعليم الفني لتعزيز الجاهزية الوظيفية للكوادر الأردنية.
- تعزيز الشراكات بين الشركات المحلية والدولية لضمان نقل المعرفة، وترسيخ المهارات داخل الاقتصاد الوطني.

3. نقل التكنولوجيا

- تضمين بنود واضحة تلزم الشركات بنقل المعرفة والتكنولوجيا.
- تخصيص جزء من العوائد لتمويل المنح الدراسية، والبحث والتطوير، وبناء الشراكات المؤسسية بين مختلف القطاعات الأكاديمية، والصناعية، والخدمية، والمالية.

4. الحماية البيئية والاجتماعية

- فرض معايير صارمة لحماية البيئة، مع أنظمة رقابة فعّالة.
- تخصيص نسبة من إيرادات الغاز لصالح مشاريع البنية التحتية (طرق، ومدارس، ومراكز صحية، واجتماعية، وغيرها) في المجتمعات المحلية داخل المنطقة والمناطق المجاورة لها.

5. الحماية القانونية

- تبني آليات تحكيم تضمن السيادة الوطنية في حال نشوء نزاعات بين الأطراف المتعاقدة.
- تجنّب البنود المجحفة، مثل "بنود التثبيت" التي تُجمّد القوانين الضريبية لفترات طويلة.

4.3 القدرات التنظيمية والمهارات المطلوبة

لكي يتمكن الأردن من إدارة قطاع الغاز بكفاءة، لا بد من التأكد من توافر قدرات وخبرات متخصصة تساند وزارة الطاقة والثروة المعدنية في دورها التنظيمي، وفي المجالات الآتية:

- **خبراء في اقتصاديات البترول والمعادن**: لوضع النماذج الاقتصادية، ورسم السياسات المالية.

- **محامون وقضاة مختصون في العقود والقوانين الدولية للطاقة:** للتفاوض على الاتفاقيات، وضمان إنفاذها.
- **علماء الجيولوجيا والمهندسون:** لتقييم الاحتياطيات، ومتابعة العمليات التشغيلية.
- **المدققون الماليون والمحللون الاقتصاديون:** لتعقب تدفقات الإيرادات، ومنع التسرب المالي.
- **خبراء البيئة:** لرصد الأثر البيئي لعمليات الاستخراج وتنظيمه.

ولا بد أيضًا من بناء هذه القدرات من خلال الشراكات الدولية، والتعاون الإقليمي، وبرامج التعلّم المستمر لتطوير الخبرات الفنية والكوادر البشرية. وتُعد تجربة غانا في مجال الشفافية، وإدارة إندونيسيا لعقود تقاسم الإنتاج، مثالين على كيفية تعزيز المؤسسات الوطنية تدريجيًّا من خلال الاستثمار في القدرات المحلية، والرقابة الفعالة.

4. الطريق إلى الأمام: أبرز الاستنتاجات والتوصيات

يقف الأردن اليوم أمام لحظة مفصلية؛ فحقل غاز الريشة ليس مجرد مشروع طاقة، بل فرصة إستراتيجية لإعادة تشكيل النموذج الاقتصادي الوطني، غير أن تحقيق النجاح لا يُعد أمرًا تلقائيًّا، بل يتطلب رؤية واضحة، والاستفادة والتعلم من التجارب الدولية، ومؤسسات وطنية شفافة وذات كفاءة، تخدم المصلحة العامة، وتتمتع بالمرونة والقدرة على الاستجابة للتحديات.

ومن خلال **تبني إستراتيجية تدريجية تركّز على تحقيق القيمة المضافة، وتنطلق من مبادئ الحوكمة الرشيدة، والاستثمار طويل الأجل، يمكن للأردن أن يُحوّل مورد الغاز الطبيعي إلى محفّز فعّال للنمو الاقتصادي الشامل والمستدام، وتعزيز أمن الطاقة مستقبلاً، ودفع عجلة التحول الصناعي.** فتزداد أهمية ذلك في ضوء العلاقة الوثيقة بين قطاعي الصناعة والطاقة، إذ أصبحت الصناعة الأردنية تعتمد اعتمادًا متزايدًا على الغاز الطبيعي، بوصفه مصدرًا رئيسًا لتوليد الطاقة في عملياتها الإنتاجية، وبنسبة تصل إلى 22% من إجمالي مصادر الطاقة الكلية للقطاع في عام 2023.

بالمحصلة، واستنادًا إلى ما ذكر سابقًا من ملحوظات تتعلق بالاستغلال الأمثل لمورد حقل الريشة، يؤكد المنتدى التوصيات الرئيسة الآتية:

1. **تصدير مرحلي للغاز الطبيعي بشكل مباشر على المدى القصير،** من أجل الاستفادة من عوائده الفورية في حفر الآبار، وتهيئة بيئة الأعمال، والبنية التحتية لجذب استثمارات نوعية تعزز من سلسلة القيمة المضافة لهذا المورد الطبيعي.
2. **البدء بتصميم خطة شاملة للتصنيع النهائي والتنويع الاقتصادي،** من خلال تحويل الغاز إلى مُدخل لإنتاج صناعات تحويلية ذات قيمة مضافة عالية.
3. **الدخول في شراكات إستراتيجية، على المديين المتوسط والطويل بهدف إنتاج:**

- **الأمونيا**، إما للتصدير أو كمادة أولية لصناعة **اليوريا، والأسمدة النيتروجينية، ورماد الصودا (كربونات الصوديوم)، والنترات**، وهو خيار يعزز التكامل الصناعي، ويخلق قيمة مضافة عالية.
- **البوليمرات**، وهي مدخل أساسي في الصناعات البلاستيكية والكيماوية، ويمكن أن تشكل نواة لصناعات تحويلية متقدمة.
- **الميثانول**، كمادة وسيطة في العديد من الصناعات الكيميائية، أو كمصدر للطاقة.

4. **الاستخدامات الصناعية المباشرة،** وذلك من خلال تزويد المصانع بالغاز كمصدر طاقة أو كمدخل إنتاج، ممّا يساهم في خفض كلف الإنتاج، وزيادة القدرة التنافسية للقطاع الصناعي.

5. **رفد وزارة الطاقة والثروة المعدنية بالآليات المناسبة لتوفير الكفاءات والقدرات الفنية المطلوبة،** سواء أكان محليًّا أم خارجيًّا، لمساعدتها في إدارة ملف تنظيم الغاز الطبيعي، وتحقيق الأهداف الاقتصادية الوطنية المرجوة منه.

6. **تعزيز بناء مجمعات صناعية متكاملة** بالقرب من مصادر الغاز، والمواد الخام؛ لضمان تحقيق التكامل الصناعي، والاستفادة القصوى من الغاز في صناعات متنوعة كالألمنيوم، والبتروكيماويات، والأسمدة، والسيراميك، وغيرها، مما يرفع من القيمة المضافة، ودرجة التعقيد الاقتصادي.

7. **توجيه الاستثمار نحو البحث والتطوير،** وتطوير تكنولوجيات تحويل الغاز إلى منتجات متقدمة، مثل تحويل الغاز إلى سوائل أو منتجات كيميائية متخصصة؛ لزيادة كفاءة استخدام الموارد، وتحقيق ميزة تنافسية في الأسواق العالمية.

8. **التركيز على بناء سلاسل توريد محلية قوية ومتداخلة مع الصناعات المستهدفة**، مما يساهم في خلق اقتصاد متكامل ومتنوع يستفيد من الغاز الطبيعي والمواد الخام الأردنية.

9. لتحقيق الإمكانات الكامنة في حقل غاز الريشة، **يتعيّن على الحكومة**، بصفتها الجهة المسؤولة مباشرة عن تعظيم الاستفادة من هذا المورد (كما أُشير سابقًا)، **تبنّي إستراتيجية متعددة الأبعاد، تأخذ بعين الاعتبار ما يأتي:**

- **تجنّب الاندفاع وراء العوائد السريعة وقصيرة الأجل، من خلال التركيز على** تصدير المواد الخام فقط لفترات طويلة الأمد.
- **تعزيز قدرات المؤسسات الوطنية المعنية بتنظيم الموارد الطبيعية؛** لتمكينها من إدارة العقود، والإيرادات، ومتابعة المخاطر البيئية بكفاءة ومسؤولية، والدخول في شراكات إستراتيجية تعزز من الاستغلال ذي الكفاءة لمواردها.

- **تصميم خطة وطنية شاملة للتصنيع النهائي،** ضمن رؤية أوسع للتنويع الاقتصادي، بحيث يتحول الغاز إلى مدخل لإنتاج صناعات تحويلية ذات قيمة مضافة عالية. **ويتطلب هذا الخيار دراسات جدوى مفصلة، تأخذ بعين الاعتبار حجم الاستثمار المطلوب، وعوائده الاقتصادية، وأثره على التشغيل المحلي.**

منتدى الاستراتيجيات الأردني
JORDAN STRATEGY FORUM

الغاز الطبيعي في الأردن: بعض الحقائق والأرقام

القدرة الإنتاجية الحالية
62 مليـــــون
قدم مكعب يوميًا

يباع منه
16 - 20 مليون
قدم مكعب يوميًا

الغاز المستورد
3.1 مليـــون
(ط.م.ن) بالمعدل سنويًا

الخطط المستقبلية للتوسع

رفع القـدرة الإنتاجية إلـى **418 مليون قدم مكعـــب يوميًـا** بمعـــدل نمـــو ســـنوي مستهدف 40%

الأثر المتوقع

تلبية أكثر من 60% من احتياجات الأردن من الغاز الطبيعي.

تحقيق الاكتفـاء الذاتي في قطاع الكهرباء وبعض الصناعات.

استهلاك الطاقة الأولية في الأردن (الغاز الطبيعي)

المصدر: شركة البترول الوطنية، دراسة تطوير حقل الريشة الغازي، 2025

الالتزامات القانونية الحالية

اتفاقيات استيراد غاز طويلة الاجل وثابته: من 2020 حتى 2034 ملزمة قانونيًا: لا يمكن إلغاؤها دون تبعات مالية وقانونية

فوائد تطوير حقل غاز الريشة:

- تعزيز أمن التزويد واستقرار الإمدادات
- تقليـــص الاعتمـــاد علـى مستوردات الطاقة
- تنويع القاعدة الإنتاجية
- خلق فرص عمل مستدامة
- تقليص العجز التجاري
- زيـادة الإيـرادات الماليـة لخزينة الدولة

المصدر: ورقة سياسات صادرة عن منتدى الاتراتيجيات الاردني «حقل غاز الريشة: فرصة استراتيجية لإعادة توجيه المسار الاقتصادي»
التاريخ: حزيران 2025

منتدى الاستراتيجيات الأردني
JORDAN STRATEGY FORUM

تعظيم الاستفادة من الغاز الطبيعي: تجارب دولية وخيارات إستراتيجية للأردن

الدول التي تتمتع بالموارد الطبيعية تكون قادرة على استثمارها بشكل أفضل إذا ما اعتمدت على الحوكمة الرشيدة، والتخطيط الاستراتيجي، وإبرام عقود عادلة تعزز الشفافية وتحقق قيمة مضافة للاقتصاد الوطني.

ملخص لأبرز النتائج من تجارب الدول في استغلال الموارد الطبيعية

الدولة	نموذج الإدارة	إستراتيجية الإصلاح	أبرز النتائج
السعودية	تقاسم خارجي طويل الأمد	إصلاحات تدريجية، وإعادة الاستحواذ التدريجي بالتفاوض	تحديث مستقر، وتنويع اقتصادي غير مكتمل
فنزويلا	تقاسم خارجي قصير الأمد	إصلاحات مبكرة، وتأميم مبكر، وتأسيس شركة وطنية	اعتماد مفرط على تصدير المواد الخام، وفساد في إدارة الإيرادات، وأزمة اقتصادية حادة
النرويج	ملكية كاملة من الدولة	حوكمة رشيدة، وتخطيط طويل الأمد	الاستقرار المالي، وتنويع الاقتصاد على المدى البعيد
إندونيسيا	عقود تقاسم الإنتاج بدلاً من التأميم	حظر تصدير المعادن الخام، وإلزام الشركات بإنشاء محطات التكرير المحلية	تعزيز القيمة المضافة، ودعم النمو الصناعي
ترينيداد وتوباغو	شراكات إستراتيجية مع شركات عالمية	تطوير مُجَمّع صناعي متكامل، وجذب استثمارات وتقنيات متقدمة	ريادة عالمية في الأمونيا والميثانول، وخلق فرص عمل واسعة، وزيادة الاستقرار الاقتصادي

الخيارات الاستراتيجية لاستخدام الغاز الطبيعي

الاستخدام المحلي للإنتاج الصناعي

- ✓ قيمة مضافة، وظائف مستدامة، تحفيز صناعي.
- ✗ يتطلب استثمار بالبنية التحتية، تخطيط طويل الأمد، قدرات مؤسسية.

التصدير الخام (LNG أو خطوط أنابيب)

- ✓ مكاسب سريعة.
- ✗ مخاطر اعتماد طويل الأمد، تقلبات الأسعار، روابط محلية محدودة.

النهج المتوازن (الأمثل)

- ✓ يجمع بين الإيرادات الفورية والتنمية المستدامة.
- ✗ تصدير محدود + تصنيع محلي.

أفضل الممارسات في اتفاقيات الامتياز

ضمانات مالية
ضرائب تصاعدية و على أرباح استثنائية، وفصل مالي بين المشاريع.

محتوى محلي
توظيف أردنيين، تدريب مهني، وشراكات معرفية.

حماية بيئية واجتماعية
معايير صارمة، ومشاريع تنموية محلية.

نقل التكنولوجيا
بنود إلزامية، وتمويل البحث والتطوير.

حماية قانونية
تحكيم عادل، وتجنب البنود المجحفة.

المصدر: ورقة سياسات صادرة عن منتدى الاتراتيجيات الاردني «حقل غاز الريشة: فرصة استراتيجية لإعادة توجيه المسار الاقتصادي»
التاريخ: حزيران 2025

منتدى الاستراتيجيات الأردني
JORDAN STRATEGY FORUM

توصيات منتدى الاستراتيجيات الاردني لتعظيم الاستفادة من حقل غاز الريشة

حقل غاز الريشة ليس مجرد مشروع طاقة؛ بل فرصة استراتيجية تدريجية لإعادة تشكيل النموذج الاقتصادي الوطني.

الاستخدامات الصناعية المباشرة، (مصدر طاقة أو كمدخل إنتاج)

رفد وزارة الطاقة والثروة المعدنية بالآليات المناسبة لتوفير الكفاءات والقدرات الفنية المطلوبة.

تصدير مرحلي للغاز الطبيعي بشكل مباشر على المدى القصير

التصنيع النهائي والتنويع الاقتصادي

الشراكات الاستراتيجية في العديد من الصناعات على المديين المتوسط والطويل.

الاستخدامات الصناعية المباشرة

(مصدر طاقة أو كمدخل إنتاج).

تعزيز بناء مجمعات صناعية متكاملة.

رفد وزارة الطاقة والثروة المعدنية بالآليات المناسبة

لتوفير الكفاءات والقدرات الفنية المطلوبة.

توجيه الاستثمار نحو البحث والتطوير

في استخدامات الغاز.

بناء سلاسل توريد محلية قوية

ومتداخلة مع الصناعات المستهدفة.

المصدر: ورقة سياسات صادرة عن منتدى الاتراتيجيات الاردني «حقل غاز الريشة: فرصة استراتيجية لإعادة توجيه المسار الاقتصادي»

منتدى الاستراتيجيات الأردني
JORDAN STRATEGY FORUM

لتقييم الدراسة

www.jsf.org

www.jsf.org /JordanStrategyForumJSF @JSFJordan