



وزارة الصناعة والتجارة والتموين
المملكة الأردنية الهاشمية

الاستراتيجية الوطنية لقطاع الصناعات الغذائية

2029-2027



الاستراتيجية الوطنية لقطاع الصناعات الغذائية

تم إعداد هذه الوثيقة والموافقة عليها من قبل وزارة الصناعة والتجارة والتموين وبدعم من برنامج الإصلاح الاقتصادي وبالتشاركية مع غرفة صناعة الأردن وجميع الجهات الحكومية والخاصة المعنية بالتنفيذ.

جدول المحتويات

6.....	قائمة الجداول
9.....	قائمة المختصرات
14.....	أولاً: السياق الوطني والمنطلقات الاستراتيجية
14.....	1.1 الخلفية الوطنية والدوافع الاستراتيجية
18.....	1.2 أهمية قطاع الصناعات الغذائية للاقتصاد الوطني
18.....	1.2.1 مساهمة القطاع في الناتج المحلي الإجمالي
18.....	1.2.2 دور القطاع في توفير فرص العمل
20.....	1.2.3 دور القطاع في تعزيز الصادرات وتنويع الأسواق الخارجية
22.....	1.2.4 دور القطاع في تعزيز الابتكار والتكنولوجيا في التصنيع
26.....	1.2.5 حصة المنتج الوطني في السوق المحلي ومنافسة المنتجات المستوردة
27.....	1.3 المواءمة مع رؤية التحديث الاقتصادي
27.....	1.3.1 المواءمة مع رؤية التحديث الاقتصادي (2022-2033)
34.....	ثانياً: تشخيص الوضع الراهن وتحليل الفجوات
35.....	2.2 خريطة القطاع وهيكله المؤسسي
35.....	2.2.1 خريطة القطاع
45.....	2.2.2 الإطار التحليلي لتصنيف القطاعات الفرعية
47.....	2.2.3 الجهات المعنية وأصحاب المصلحة
51.....	2.3 الأداء الاقتصادي للقطاع
51.....	2.3.1 اهم المؤشرات
54.....	2.3.2 تحليل القطاعات الفرعية للصناعات الغذائية: الهيكل والأداء والتحديات
101.....	2.4 تحليل سلسلة القيمة الحالية
101.....	2.4.1 مدخلات الإنتاج الأولي (محلي، مستورد)
105.....	2.4.2 مرحلة التصنيع
107.....	2.4.3 الامتثال للمواصفات المحلية والعالمية وأنظمة التتبع

110	2.4.4 اللوجستيات (التخزين والنقل).....
114	2.4.5 التسويق والتصدير
120	2.4.6 الترابطات الأمامية والخلفية وسلسلة القيمة للصناعات الغذائية
123	2.4.7 حصة المنتج الوطني في السوق المحلي وفرص إحلال المستوردات
126	2.4.8 البحث والتطوير
128	2.4.9 مستوى النضج التكنولوجي وتحليل الفجوة
130	2.5 التحديات التنافسية والقيود الهيكلية والتنظيمية
131	2.5.1 تكاليف الإنتاج وكفاءة استخدام الموارد
134	2.5.2 فجوة التكنولوجيا والتحول الرقمي كقيد تنافسي مباشر
136	2.5.3 التشريعات النازمة والإجراءات التنظيمية
138	2.5.4 سلامة الغذاء والبنية التحتية والخدمات اللوجستية كقيود تصديرية وتنافسية متداخلة
141	2.5.5 العمالة
142	2.5.6 قيود التمويل والاستثمار (مفارقة الوفرة ومحدودية النفاذ)
144	2.6 التحليل الاستراتيجي SWOT
144	2.6.1 الإطار المقترح لتحليل قطاع الصناعات الغذائية
147	2.6.2 التحليل الرباعي (SWOT)
160	2.7 الفرص الواعدة والقطاعات ذات الأولوية الاستراتيجية
160	2.7.1 منهجية تحديد القطاعات الفرعية ذات الأولوية
161	2.7.2 القطاعات الفرعية ذات الأولوية
168	2.7.3 الفرص الاستراتيجية المرتبطة بالمشاريع الوطنية الكبرى والتحول الإقليمي
182	ثالثاً: الرؤية والطموح الاستراتيجي للقطاع
182	3.1 الطموح الاستراتيجي
182	3.2 الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية القطاعية
185	3.3 المحاور الاستراتيجية
191	3.4 مؤشرات الأداء الاستراتيجية
195	رابعاً: محفظة المبادرات والتوصيات

196	4.1 تحديد وتصميم محافظة المبادرات
196	4.2 خريطة المبادرات مقابل المحاور الاستراتيجية
258	خامسا: الخطة التنفيذية
258	5.1 الأدوار والمسؤوليات
260	5.2 التحديثات التشريعية والتنظيمية وربطها بالمبادرات
263	5.3 سياسات الحوافز الصناعية وتشجيع الاستثمار ونماذج التمويل
266	5.3.1 نموذج تمويل وتمكين محافظة مبادرات الصناعات الغذائية (2027-2029)
270	5.4 الاستدامة وإدارة المخاطر
273	5.4.1 سجل المخاطر الاستراتيجي
276	5.5 التسويق والتصدير
278	5.5.1 العلامة الوطنية للصناعات الغذائية "صنع في الأردن"
279	5.5.2 أولويات أسواق التصدير
286	5.6 خطة العمل التنفيذية
301	المراجع
309	سادسا: الملحق
309	6.1 هيكل حوكمة الاستراتيجية
315	6.1.1 مبادئ الحوكمة الرشيدة
315	6.2 مؤشرات متابعة تنفيذ المحاور الاستراتيجية
319	6.3 Technical note المذكرة الفنية
334	6.4 بطاقات المبادرات
334	6.4.1 بطاقة مبادرة تعزيز كفاءة الإطار التشريعي والتنظيمي وتحديث القواعد الفنية للصناعات الغذائية
335	6.4.2 بطاقة مبادرة تأسيس المنظومة الوطنية للتتبع الغذائي الرقمي من المزرعة إلى المصنع
336	6.4.3 بطاقة تطوير منظومة الامتثال والتفتيش الغذائي الداعمة للتصدير
337	6.4.4 بطاقة مبادرة تطوير وتحديث منظومة المختبرات الغذائية الوطنية
338	6.4.5 بطاقة برنامج دعم الزراعة التعاقدية لربط المزارعين بمصانع التجهيز الغذائي
339	6.4.6 بطاقة مبادرة تطوير الأقطاب الزراعية-الصناعية بالقرب من مناطق الإنتاج لتخفيض الفاقد

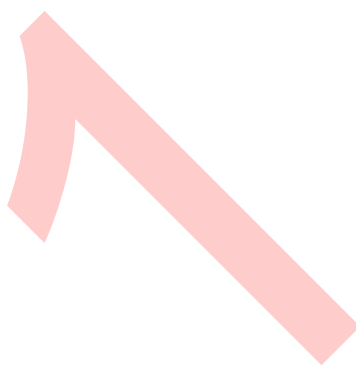
- 6.4.7 بطاقة مبادرة صندوق تمويل وتحديث البنية التحتية اللوجستية وسلاسل التبريد للصادرات الغذائية..... 340
- 6.4.8 بطاقة برنامج الأفضلية الوطنية لتطوير الروابط الصناعية وتعميق المكون المحلي 341
- 6.4.9 بطاقة مبادرة تأسيس منظومة الابتكار والتصنيع التجريبي للصناعات الغذائية..... 342
- 6.4.10 بطاقة مبادرة اعتماد وتفعيل جهات تدقيق وفحص الطرف الثالث في سلامة وجودة الغذاء 343
- 6.4.11 بطاقة مبادرة تطوير الهوية والعلامة التصديرية وتعظيم القيمة المضافة للصناعات الغذائية الأردنية..... 344
- 6.4.12 بطاقة مبادرة تطوير وتوطين صناعة التعبئة والتغليف المتقدمة للصناعات الغذائية 345

قائمة الجداول

- جدول 1 هيكل التشغيل في قطاع الصناعات الغذائية (2023-2025) 19
- جدول 2 أبرز خمس أسواق تصديرية - مجموع القطاعات الغذائية الأردنية 2022-2025 21
- جدول 3 مجالات الابتكار والتطوير التكنولوجي في قطاع الصناعات الغذائية 22
- جدول 4 الاتجاهات التكنولوجية العالمية في الصناعات الغذائية..... 24
- جدول 5 إمكانات إحلال الواردات في قطاع الصناعات الغذائية..... 26
- جدول 6 مواءمة الأهداف الاستراتيجية لقطاع الصناعات الغذائية مع محركات النمو والقطاعات ذات الصلة في رؤية التحديث الاقتصادي 29
- جدول 7 مواءمة الأهداف الاستراتيجية مع السياسة الصناعية 2024-2028 33
- جدول 8 مؤشرات الأداء الاقتصادي للأنشطة الفرعية في قطاع الصناعات الغذائية (ISIC REV.4) 36
- جدول 9 أبرز أدوات وبرامج الدعم الحكومية الداعمة لتطوير قطاع الصناعات الغذائية..... 41
- جدول 10 أبرز برامج ومشاريع وزارة الزراعة الداعمة لتطوير سلاسل القيمة الزراعية والغذائية..... 44
- جدول 11 التصنيف الاستراتيجي للقطاعات الفرعية في الصناعات الغذائية وأولويات التدخل..... 45
- جدول 12 المنظومات الرئيسية المؤثرة في قطاع الصناعات الغذائية 48
- جدول 13 أهم أصحاب المصلحة في قطاع الصناعات الغذائية في الأردن..... 50
- جدول 14 المؤشرات الاقتصادية الكلية ومؤشرات التنافسية لقطاع الصناعات الغذائية في الأردن (2) 51
- جدول 15 التوزيع الجغرافي للأنشطة الإنتاجية في قطاع الصناعات الغذائية حسب المحافظات (15) 55
- جدول 16 الأسواق التصديرية الرئيسية 60
- جدول 17 تشمل فرص الترقية الصناعية لقطاع تجهيز وحفظ اللحوم 62
- جدول 18 المؤشرات الرئيسية لقطاع تجهيز وحفظ اللحوم (1) 63
- جدول 19 ملخص المؤشرات الرئيسية لقطاع تجهيز وحفظ السمك والقشريات والرخويات (16) 66
- جدول 20 المؤشرات الرئيسية لقطاع تجهيز وحفظ الفاكهة والخضروات (2) (16) (1) 69
- جدول 21 المؤشرات الرئيسية لقطاع صناعة الزيوت والدهون النباتية والحيوانية (16) (2) (1) 73
- جدول 22 المؤشرات الرئيسية لقطاع صناعة الألبان (16) (2) (1) 77

80	جدول 23 المؤشرات الرئيسية لقطاع صناعة منتجات المخازن (16) (2) (1)
84	جدول 24 المؤشرات الرئيسية لقطاع صناعة الكاكاو والشوكولاتة والحلويات السكرية (16) (2) (1)
87	جدول 25 المؤشرات الرئيسية لقطاع صناعة المعكرونة والمنتجات النشوية المماثلة (16) (2) (1)
89	جدول 26 المؤشرات الرئيسية لقطاع الوجبات الجاهزة
93	جدول 27 المؤشرات الرئيسية لقطاع صناعة منتجات الأغذية الأخرى غير المصنفة
96	جدول 28 المؤشرات الرئيسية لقطاع صناعة الأعلاف الحيوانية المحصورة (16) (2) (1)
100	جدول 29 المؤشرات الرئيسية لقطاع صناعة المشروبات الغازية وإنتاج المياه المعدنية والمياه المعبأة (16) (2) (1)
103	جدول 30 هيكل المدخلات الإنتاجية في قطاع الصناعات الغذائية في الأردن
105	جدول 31 الفجوات الرئيسية في مدخلات سلسلة القيمة للصناعات الغذائية
107	جدول 32 التوضع التنافسي لقطاع الصناعات الغذائية في الأردن مقارنة ببعض الاقتصادات الإقليمية
109	جدول 33 : أبرز تحديات الامتثال والنفوذ إلى الأسواق وآثارها على سلسلة القيمة
113	جدول 34 المقارنة المعيارية لمؤشرات الأداء اللوجستي (LPI) وسلاسل الإمداد إقليمياً
119	جدول 35 الأسواق ذات الأولوية للتوسع التصديري
121	جدول 36 الترابطات الخلفية والإمامية والكلية لقطاعات فرعية مختارة
122	جدول 37 خريطة الترابطات وسلسلة القيمة للصناعات الغذائية في الأردن
124	جدول 38 تصنيف القطاعات الفرعية حسب الاعتماد على الإنتاج المحلي وإمكانات إحلال المستوردات
129	جدول 39 مستوى النضج التكنولوجي في سلسلة القيمة
131	جدول 40 الهيكل التقديري لتكاليف الإنتاج في قطاع الصناعات الغذائية
137	جدول 41 خريطة الجهات التنظيمية عبر سلسلة القيمة الغذائية في الأردن
140	جدول 42 القيود التنافسية المتكاملة في سلامة الغذاء واللوجستيات
147	جدول 43 محاور السياسة الصناعية الوطنية (2024 - 2028)
148	جدول 44 مصفوفة SWOT الاستراتيجية لقطاع الصناعات الغذائية في الأردن
153	جدول 45 مصفوفة TOWS لقطاع الصناعات الغذائية في الأردن
162	جدول 46 مصفوفة جاذبية القطاع مقابل جاهزية التحول (SAI-TRI) لقطاع الصناعات الغذائية
166	جدول 47 تصنيف القطاعات الفرعية حسب الدور التحولي ومحركات التنافسية
176	جدول 48 فرص التكامل وانعكاساتها على القطاعات الفرعية
181	جدول 49 ترجمة الدروس المستفادة من التجارب الدولية إلى تدخلات استراتيجية مقترحة لقطاع الصناعات الغذائية في الأردن
185	جدول 50 مواءمة المحاور الاستراتيجية مع محاور السياسة الصناعية الوطنية
188	جدول 51 مواءمة الأنشطة الصناعية مع مسارات التحول والمحاور الاستراتيجية
193	جدول 52 مؤشرات الأثر الاستراتيجية لقطاع الصناعات الغذائية
194	جدول 53 مؤشرات الأداء التنفيذية الرئيسية لقطاع الصناعات الغذائية حتى عام 2029

جدول 54 خريطة الربط بين المحاور الاستراتيجية والمبادرات واولوية ووزن المبادرة، فيما تقدم الأقسام اللاحقة عرضاً تفصيلياً لكل مبادرة وآليات تنفيذها.....	199
جدول 56 الجهات المعنية بتنفيذ المبادرات الاستراتيجية (م-1 إلى م-12)	259
جدول 57 التحديثات التشريعية والتنظيمية وربطها بالمبادرات.....	261
جدول 58 هيكل الحوافز المرتبطة بالقيمة المضافة والامتثال والجاهزية التصديرية.....	264
جدول 59 نموذج تمويل وتمكين محفظة مبادرات الصناعات الغذائية (2027-2029).....	266
جدول 60 الاستدامة وإدارة المخاطر.....	271
جدول 61 سجل المخاطر الاستراتيجي.....	273
جدول 62 المرحلة الأولى: الإطلاق والتأسيس (2027).....	290



قائمة المختصرات

الأقطاب الزراعية-الصناعية	Agropoles
"معاملات الشركات" بالعربية، هو نموذج تجاري يتم فيه بيع المنتجات أو الخدمات من شركة إلى أخرى	B2B
البنك المركزي الأردني	CBJ
لتكلفة والتأمين والشحن	CIF
دستور الغذاء العالمي	Codex Alimentarius
هيئة تنظيم قطاع الطاقة والمعادن	EMRC
أنظمة التخطيط والإدارة الصناعية / أنظمة إدارة الإنتاج	ERP / MES
الاتحاد الأوروبي	EU
منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة	FAO
مجلس التعاون لدول الخليج العربية	GCC
الوكالة الألمانية للتعاون الدولي	GIZ
مبادرة سلامة الغذاء العالمية	GFSI – Global Food Safety Initiative
خريطة الإمكانات التصديرية الصادرة عن مركز التجارة الدولية	ITC Export Potential Map
أنظمة الجودة وسلامة الغذاء الدولية	HACCP / ISO 22000 / FSSC 22000
الجيل الرابع من الصناعة / تكامل الأنظمة الصناعية	Industry 4.0
إنترنت الأشياء	IoT
التصنيف الصناعي الدولي الموحد للأنشطة الاقتصادية	ISIC Rev.4
المؤسسة الأردنية لتطوير المشاريع الاقتصادية	JEDCO
المؤسسة العامة للغذاء والدواء	JFDA
شركة المدن الصناعية الأردنية	JICC
مؤسسة المواصفات والمقاييس الأردنية	JSMO
مؤشرات الأداء الرئيسية / مؤشرات الأداء التنفيذية	KPIs
أقل من حمولة حاوية/الشحنات الجزئية	LCL
أنظمة إدارة الفحوصات المخبرية	LMIS
مؤشرات الأداء اللوجستي	LPI

قيادة وزارة البيئة والمياه والزراعة السعودية	MEWA
اتفاقيات الاعتراف المتبادل	MRAs
ميجا واط	MW
الأغذية المبتكرة / الأغذية المستحدثة	Novel Foods
المواد البيروفلورو ألكيلية والبوليفلورو ألكيلية	PFAS
منصات التصنيع التجريبية / مرافق مشتركة للإنتاج	Pilot Plants
وحدة متابعة الأداء الحكومي	PMDU
النماذج المركزية واللامركزية لتوليد الطاقة ونماذج التعاقد عبر الشبكة	PPA / Wheeling / IPP
الشراكة بين القطاعين العام والخاص / الشراكة مع القطاع الخاص	PPP
التصنيع بعلامة المشتري	Private Label
تسمية المنشأ المحمية/المؤشر الجغرافي المحمي	PDO/PGI
البحث والتطوير	R&D
أنظمة الإنذار الدولية (لإدارة الطوارئ الغذائية)	RASFF / INFOSAN
سحب واسترجاع المنتجات	Recall / Withdrawal
الرقابة المبنية على المخاطر / تقييم المخاطر	Risk-Based Approach
مصفوفة جاذبية القطاع مقابل جاهزية التحول	SAI-TRI
التقييم العلمي لسلامة المكونات الغذائية	Safety Assessment
الهيئة العامة للغذاء والدواء السعودية	SFDA
التصنيع الذكي	Smart Manufacturing
متطلبات الصحة والصحة النباتية	SPS
التحليل الاستراتيجي / التحليل الرباعي	SWOT
أنواع الحواجز الفنية	TBT
حاوية نمطية (تستخدم لقياس سعة الموانئ والشحن)	TEUs
المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني	TVTC
مصفوفة لتوليد الخيارات الاستراتيجية	TOWS
منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية	UNIDO
مستويات القيمة	Value Tiers
منظمة التجارة العالمية	WTO
نماذج إدارة المياه الصناعية وإعادة الاستخدام (المعالجة الصغرية)	ZLD

الملخص التنفيذي

يشهد قطاع الصناعات الغذائية العالمي تحولاً متسارعاً تقوده متطلبات الأمن الغذائي والاستدامة والرقمنة وإعادة تشكيل سلاسل الإمداد، الأمر الذي يفرض على الأردن إعادة تموضع قطاع الصناعات الغذائية ليصبح أكثر قدرة على المنافسة وخلق القيمة المضافة.

ويُعد القطاع أحد أهم القطاعات الصناعية الاستراتيجية في الأردن لما يتمتع به من دور محوري في تحقيق الأمن الغذائي وتعزيز القيمة المضافة الصناعية وتوليد فرص العمل وزيادة الصادرات وربط الزراعة بالصناعة، فضلاً عن مساهمته في التنمية الاقتصادية المستدامة، وانطلاقاً من ذلك، جاءت هذه الاستراتيجية بوصفها خارطة طريق لتحول قطاع الصناعات الغذائية خلال الفترة (2027-2029)، بما ينسجم مع مستهدفات رؤية التحديث الاقتصادي والسياسة الصناعية الوطنية.

وانطلقت هذه الاستراتيجية من مستهدفات رؤية التحديث الاقتصادي والسياسة الصناعية الوطنية، واستندت إلى تحليل اقتصادي وهيكلية وتنظيمي شامل للقطاع، اعتمد على البيانات الرسمية والدراسات القطاعية والمسح الميداني والمشاورات مع الجهات الحكومية والقطاع الخاص، إضافة إلى المقارنات المرجعية الدولية وتحليل سلاسل القيمة والبيئة التنافسية، بهدف بناء إطار استراتيجي قابل للتنفيذ يقود التحول الصناعي للقطاع.

وأظهر التحليل أن القطاع يمتلك قاعدة إنتاجية وصناعية متينة وخبرة تصديرية متراكمة وموقعاً جغرافياً يمنحه أفضلية لوجستية ومنظومة رقابية متقدمة في سلامة الغذاء، إلا أنه يواجه في المقابل عدداً من التحديات الهيكلية، من أبرزها ارتفاع كلف الطاقة والمياه والخدمات اللوجستية والاعتماد على مدخلات إنتاج مستوردة وتفاوت مستويات التكنولوجيا والإنتاجية وضعف التكامل بين الزراعة والصناعة والحاجة إلى تطوير البيئة التشريعية وأنظمة التتبع والرقابة المبنية على المخاطر وتعزيز الابتكار والبحث والتطوير.

وفي المقابل، تبرز أمام القطاع فرص استراتيجية واعدة تتمثل في تنامي الطلب العالمي على الأغذية المصنعة والمنتجات الحلال والأغذية الوظيفية وإعادة تشكيل سلاسل الإمداد العالمية والتوسع في الأسواق الإفريقية والآسيوية، إلى جانب إمكانات تعميق التصنيع المحلي وإحلال المستوردات ورفع القيمة المضافة للمنتجات الأردنية، كما تستفيد الاستراتيجية من المشاريع الوطنية الكبرى، مثل مشروع الناقل الوطني للمياه ومشاريع الطاقة المتجددة وتطوير البنية اللوجستية والسكك الحديدية، إضافة إلى فرص إعادة الإعمار الإقليمي وأطر الشراكة الدولية وفي مقدمتها الشراكة الاستراتيجية والشاملة مع الاتحاد الأوروبي (2025)، بما يعزز تنافسية القطاع ويخفض كلف الإنتاج ويدعم تموضع الأردن مركزاً إقليمياً للصناعات الغذائية وسلاسل الإمداد الغذائية ويهيئه للاستفادة من التحولات الإقليمية وإعادة تشكيل سلاسل الإمداد العالمية خلال السنوات المقبلة.

وتتمثل رؤية الاستراتيجية في بناء قطاع صناعات غذائية أردني تنافسي ومبتكر وعالي القيمة المضافة، يعزز الأمن الغذائي ويرفع القيمة المضافة ويقود التكامل الزراعي-الصناعي ويرسخ مكانة الأردن مركزاً إقليمياً رائداً للصناعات الغذائية وسلاسل الإمداد الغذائية المتقدمة، وذلك من خلال ستة أهداف استراتيجية تشمل تعميق القيمة المضافة ورفع الإنتاجية وتعزيز تكامل سلاسل القيمة وتطوير البيئة التنظيمية وتحقيق الاستدامة وتنمية رأس المال البشري وريادة الأعمال.

وتشمل الاستراتيجية القطاعات الفرعية للصناعات الغذائية التي اعتمدتها وزارة الصناعة والتجارة والتموين ضمن نطاق هذه الاستراتيجية، وهي: تجهيز وحفظ اللحوم وتجهيز وحفظ الأسماك والقشريات والرخويات وتجهيز وحفظ الفواكه والخضروات وصنع الزيوت والدهون النباتية والحيوانية وصناعة منتجات الألبان وصناعة منتجات المخازن وصناعة الكاكاو والشوكولاتة والحلويات السكرية وصنع المعكرونة والشعيرية والكسكسي والمنتجات النشوية المماثلة وصنع الوجبات والأطباق الجاهزة وصنع منتجات الأغذية الأخرى غير المصنفة في موضع آخر وصناعة الأعلاف الحيوانية المحضرة وصناعة المشروبات وإنتاج المياه المعدنية والمياه المعبأة.

واستناداً إلى نتائج التحليل الاستراتيجي، ووفقاً لمنهجية متكاملة تجمع بين الدور الاستراتيجي للقطاعات الفرعية في الأمن الغذائي والوزن التصديري من جهة ومصنوفة جاذبية القطاع مقابل جاهزية التحول (SAI-TRI) من جهة أخرى، حددت الاستراتيجية القطاعات ذات الأولوية لقيادة تحول قطاع الصناعات الغذائية وزيادة القيمة المضافة وتعزيز التنافسية والابتكار، وفي مقدمتها القطاعات القيادية التحولية: صناعة منتجات الألبان وصنع الوجبات والأطباق الجاهزة وصناعة الكاكاو والشوكولاتة والحلويات السكرية، يليها القطاعان الجاذبان اللذان يحتاجان إلى تعميق التحول: تجهيز وحفظ الفواكه والخضروات وصنع منتجات الأغذية الأخرى غير المصنفة في موضع آخر، إضافة إلى قطاع تجهيز وحفظ اللحوم لما له من وزن إنتاجي وتصديري ودور محوري في الأمن الغذائي، وتتفاوت هذه القطاعات في درجة جاهزيتها الحالية للتحول، بما يستدعي تمايزاً في طبيعة التدخلات الموجهة لكل منها، إلى جانب الصناعات والمنظومات الداعمة ذات الأولوية، وتشمل التعبئة والتغليف المتقدمة والخدمات اللوجستية وسلاسل التبريد وتقنيات التتبع الغذائي والتحول الرقمي، بما يعزز جاهزية القطاع ويرفع كفاءته التنافسية.

ولتحقيق هذه الرؤية، طورت الاستراتيجية سبعة محاور استراتيجية تشكل الإطار العام للتحول وترجمتها إلى محفظة متكاملة تضم ثماني عشرة مبادرة استراتيجية، صُممت استناداً إلى تحليل سلاسل القيمة والتحديات التنافسية والتنظيمية وربطت بصورة مباشرة بالأهداف والمحاور الاستراتيجية لضمان تعظيم الأثر الاقتصادي وتجنب تشتت التدخلات.

وتُترجم المبادرات الاستراتيجية محاور الاستراتيجية إلى برامج تنفيذية قابلة للقياس، تغطي مختلف عناصر منظومة الصناعات الغذائية، بدءاً من تحديث البيئة التشريعية والرقابية وإطلاق المنظومة الوطنية للتتبع الغذائي وتطبيق الرقابة المبنية على المخاطر وتطوير المختبرات الوطنية والاعتمادية مروراً برفع كفاءة الطاقة والمياه وتعزيز الزراعة التعاقدية وإنشاء الأقطاب الزراعية-الصناعية وتطوير سلاسل التبريد والخدمات اللوجستية وتعميق المحتوى المحلي والابتكار الغذائي والعلامة الوطنية والتحول الرقمي والتصنيع الذكي وتنمية المهارات وتطوير صناعة التعبئة والتغليف المتقدمة، بما يعزز القيمة المضافة والجاهزية التصديرية وتنافسية القطاع.

ولضمان التكامل في التنفيذ، لم تُصمم المبادرات كمشاريع مستقلة، وإنما جُمعت ضمن خمسة مسارات تحول تنفيذية مترابطة، هي: (1) الإصلاح التنظيمي والتكامل المؤسسي، (2) التحول الرقمي والرقمنة والتتبع والاعتمادية، (3) سلاسل القيمة والتكامل الزراعي وكفاءة الموارد، (4) رفع الإنتاجية والقيمة المضافة والتحول الرقمي والابتكار وتنمية المهارات، و(5) الجاهزية التصديرية والنفوذ إلى الأسواق، ويضمن هذا النهج تنفيذ المبادرات ضمن منظومات مترابطة تقود التحول المؤسسي والإنتاجي والتصدير بصورة تدريجية ومتكاملة.

وتحقيقاً للتنفيذ الفعال، تعتمد الاستراتيجية نموذجاً مؤسسياً متكاملاً للحوكمة، يقوم على مجموعة التوجيه الوزاري ومكتب إدارة الاستراتيجية والجهات القائمة للمبادرات، مدعوماً بمنظومة متابعة وتقييم ومؤشرات أداء رئيسية وتقارير دورية وآليات لإدارة المخاطر، بما يعزز المساءلة وسرعة اتخاذ القرار وتحقيق النتائج المستهدفة.

وتستهدف الاستراتيجية بحلول عام 2029 تحقيق تحول نوعي في أداء القطاع من خلال رفع الإنتاجية والقيمة المضافة وتعزيز تنافسية الصادرات وتوسيع قاعدة الأسواق التصديرية وتحسين كفاءة استخدام الموارد وخلق فرص عمل نوعية وتعزيز المحتوى المحلي وترسيخ مكانة الأردن مركزاً إقليمياً للصناعات الغذائية وسلاسل الإمداد الغذائية، وذلك ضمن إطار متكامل من مؤشرات الأداء وآليات المتابعة والتقييم التي تضمن قياس الأثر وربط التنفيذ بالنتائج.

وبذلك، تمثل هذه الاستراتيجية إطاراً وطنياً متكاملاً لتحول قطاع الصناعات الغذائية، يجمع بين الإصلاح المؤسسي والابتكار والاستثمار والتحول الرقمي وتعميق سلاسل القيمة وتعزيز الجاهزية التصديرية، بما يسهم في بناء قطاع أكثر إنتاجية وتنافسية واستدامة، ويعزز الأمن الغذائي، ويرسخ مكانة الأردن مركزاً إقليمياً موثقاً للصناعات الغذائية وسلاسل الإمداد ويدعم تحقيق مستهدفات رؤية التحديث الاقتصادي والسياسة الصناعية الوطنية ويزيد مساهمة قطاع الصناعات الغذائية في النمو الاقتصادي المستدام.

أولاً: السياق الوطني والمنطلقات الاستراتيجية

1.1 الخلفية الوطنية والدوافع الاستراتيجية

يُعدّ قطاع الصناعات الغذائية في الأردن صمام الأمان للأمن الغذائي الوطني وركيزة محورية في الاقتصاد الإنتاجي، إذ لا يقتصر دوره على تلبية الاحتياجات الاستهلاكية، بل يتجاوز ذلك ليشكّل حلقة الوصل الاستراتيجية التي تربط بين سلاسل القيمة الزراعية والتصنيع والتجارة.

وتبرز أهمية هذا القطاع في قدرته على تعزيز مرونة الاقتصاد الوطني في مواجهة التقلبات العالمية واضطرابات سلاسل الإمداد، بما يرسّخ موقعه في صميم التنمية الصناعية الوطنية، ويشكّل القطاع أيضاً منصة واعدة لزيادة القيمة المضافة للإنتاج الزراعي، وخلق فرص عمل نوعية وتعزيز القدرة التصديرية للمملكة، لا سيما نحو الأسواق الإقليمية والناشئة.

وفي هذا الإطار، تبرز الحاجة إلى تطوير منظومة متكاملة للصناعات الغذائية تقوم على ربط الإنتاج الزراعي الموجّه للتصنيع بالبنية التحتية اللوجستية (النقل، التخزين، التبريد) والتصنيع الغذائي عالي القيمة القائم على الابتكار والتكنولوجيا ومنظومات التوزيع والتصدير ضمن إطار تنظيمي ورقمي موحد قائم على البيانات والتتبع. ويسهم ذلك في تعزيز الكفاءة التشغيلية وخفض الفاقد الغذائي ورفع القيمة المضافة وتحسين جودة وسلامة المنتجات.

ويستدعي هذا التوجه توظيف الموقع الجغرافي الاستراتيجي للأردن لتعزيز دوره كمحور إقليمي لسلاسل الإمداد الغذائية، خاصة في ظل التحولات الجيوسياسية وإعادة تشكيل سلاسل التوريد، بما يشمل دعم الوصول إلى الأسواق الإقليمية والانخراط في فرص إعادة الإعمار وتوسيع النفاذ إلى الأسواق العالمية.

ويقتضي ذلك تبني نهج منظومي متكامل يرسّخ تكامل سلاسل القيمة ويعزز الميزة التنافسية للأردن كمركز إقليمي للصناعات الغذائية وسلاسل الإمداد المرتبطة بها، بما يدعم تحقيق نمو اقتصادي مستدام ويعزز الأمن الغذائي الوطني.

وقد شهد القطاع تطوراً كمياً ونوعياً ملحوظاً، حيث بات يضم حالياً نحو 2600 منشأة صناعية برأس مال مسجل يقدر بـ 674 مليون دينار، موفراً حوالي 66.5 ألف فرصة عمل مباشرة، إضافة إلى الوظائف غير المباشرة في قطاعات الزراعة واللوجستيات. واليوم، يلبي القطاع ما يزيد عن 62% من احتياجات السوق المحلي ويُوَجِّه نحو 70% من مبيعاته داخلياً، بحجم إنتاج سنوي يبلغ 4.5 مليار دينار وقيمة مضافة تصل إلى 1.8

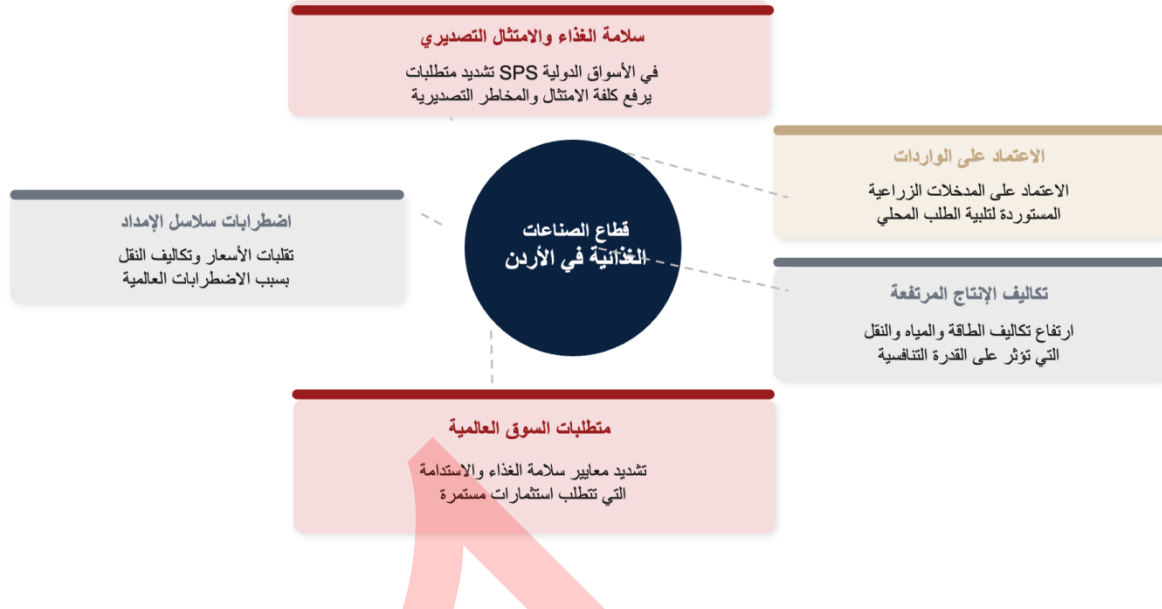
مليار دينار (أي 40% من إجمالي الإنتاج). وعلى الصعيد التصديري، حقق القطاع قفزات استثنائية بنمو تراكمي للصادرات بلغ 102% خلال السنوات الخمس الأخيرة، لتصل قيمة صادراته إلى 823 مليون دينار في عام 2024، محققاً نمواً إضافياً بنسبة 17% في النصف الأول من عام 2025، ومع تنوع أنشطته من تجهيز اللحوم والألبان إلى المخبوزات والحلويات، يبقى التحدي الأكبر متمثلاً في أن جزءاً من هذا التوسع لا يزال مدفوعاً بزيادة الطلب الكمي وليس بتعميق القيمة المضافة. (2)

نظرة عامة للتشريعات النازمة للقطاع: لضمان استدامة هذا النمو، يستند القطاع إلى منظومة تشريعية وطنية متكاملة تهدف إلى حوكمة سلسلة القيمة الممتدة من "المزرعة إلى السوق". تتوزع هذه المظلة التشريعية لتشمل [قانون الصناعة والتجارة رقم \(18\) لسنة 1998 وتعديلاته](#) لتنظيم البيئة الصناعية والتجارية، و[قانون الزراعة رقم \(13\) لسنة 2015](#) وتعديلاته لضبط المدخلات الأولية، إضافة إلى قانون البيئة الاستثمارية لتشجيع الاستثمار وفي مقدمته [قانون البيئة الاستثمارية رقم \(21\) لسنة 2022](#) كما يندرج ضمن هذا الإطار [قانون الرقابة والتفتيش على الأنشطة الاقتصادية رقم \(33\) لسنة 2017](#)، أما على المستوى المحلي، فيوفر قانون [الإدارة المحلية رقم \(22\) لسنة 2021](#) الإطار المؤسسي لعمل البلديات والوحدات المحلية ذات الصلة بالجوانب التنظيمية والخدماتية المحلية، ويتكامل ذلك مع [قانون حماية البيئة رقم \(6\) لسنة 2017 ونظام التصنيف والترخيص البيئي رقم \(69\) لسنة 2020](#)، اللذين ينظمان الجوانب المرتبطة بالتصنيف والترخيص البيئي للأنشطة والمشاريع الصناعية.

وعلى صعيد سلامة وجودة الغذاء، يُعد [قانون الغذاء رقم \(30\) لسنة 2015](#) المرجعية الأساسية للرقابة على الغذاء في الأردن، حيث تتولى [المؤسسة العامة للغذاء والدواء](#) من خلال مديرية الغذاء تنفيذ سياسات وبرامج الرقابة بما يعزز سلامة وجودة الغذاء وحماية المستهلك، مدعوماً بقانون [مؤسسة المواصفات والمقاييس الاردنية رقم \(22\) لسنة 2000 وتعديلاته](#) أحد المرتكزات التشريعية الداعمة لمنظومة جودة المنتجات في المملكة والمعني بإعداد المواصفات القياسية والقواعد الفنية لضمان المواءمة مع المواصفات العالمية، بما في ذلك دستور الغذاء العالمي (Codex Alimentarius) باعتباره المرجعية الدولية للمواصفات القياسية لسلامة وجودته الغذاء في إطار اتفاقية تدابير [الصحة والصحة النباتية \(SPS\)](#) فضلاً عن دوره في اعتماد المختبرات وجهات إصدار الشهادات وفق المعايير الدولية ورغم شمولية هذا الإطار إلا أن تعدد المرجعيات وتداخل الصلاحيات بين الجهات المعنية يفرض أعباءً إدارية تبطئ عجلة الاستثمار، مما يبرز الحاجة الملحة لتعزيز التنسيق المؤسسي وتبسيط الإجراءات.

أما فيما يتعلق بالتحديات الوطنية المؤثرة على القطاع يعمل هذا القطاع الحيوي ضمن بيئة مقيدة هيكلياً بتحديات تتجاوز العوامل الظرفية لتشكل عوائق متجذرة، كما هو موضح بالشكل ادناه.

التحديات الهيكلية لقطاع الصناعات الغذائية في الأردن



قيود الموارد والاعتماد على الاستيراد: تمثل محدودية الموارد الطبيعية أحد أبرز التحديات الهيكلية أمام قطاع الصناعات الغذائية في الأردن، إذ لا تتجاوز حصة الفرد من المياه نحو 61مترًا مكعباً سنوياً (5)، وهي من أدنى المعدلات عالمياً، ويترتب على ذلك اعتماد مرتفع على استيراد السلع الغذائية الأساسية، حيث يستورد الأردن نحو 97% من احتياجاته من القمح والشعير، و 100% من احتياجاته من الأرز (6)، مما يزيد من تعرض القطاع لتقلبات الأسعار العالمية واضطرابات سلاسل الإمداد وارتفاع تكاليف الشحن وينعكس بصورة مباشرة على كلفة الإنتاج واستقرار الإمدادات الغذائية.

وتتفاقم هذه التحديات في ظل ارتفاع كلف الطاقة والمياه والخدمات اللوجستية، رغم امتلاك المملكة إمكانات متنامية في مجال الطاقة المتجددة، إلا أن الاستفادة الصناعية منها ما تزال دون المستوى المأمول، الأمر الذي يضعف القدرة التنافسية للمنتجات الغذائية الأردنية، لا سيما في الأسواق الحساسة للسعر، كما تتأثر تنافسية القطاع بضعف التكامل في سلاسل القيمة، والاعتماد على مدخلات مستوردة بدلاً من تعميق التصنيع المحلي، إضافة إلى محدودية التمويل الموجه لتحديث التكنولوجيا ورفع الإنتاجية، خاصة في المنشآت الصغيرة والمتوسطة، بالتزامن مع تشدد المتطلبات الدولية المتعلقة بسلامة الغذاء والجودة والاستدامة. ومن ثم، تتمثل الأولوية الاستراتيجية في التحول من نموذج إنتاج يعتمد على مدخلات مستوردة وقيمة مضافة محدودة، إلى

نموذج صناعي أكثر إنتاجية وابتكاراً، قائم على تعميق التصنيع المحلي، ورفع القيمة المضافة، وتعزيز مرونة سلاسل الإمداد. وفي المقابل، تشهد الأسواق العالمية، التي تتجاوز قيمتها 8 تريليونات دولار (8)، تحولات متسارعة تعيد تشكيل أنماط الطلب والتنافسية، إذ يُتوقع أن يرتفع الطلب العالمي على الغذاء بنسبة 50-60% بحلول عام 2050 (9)، مع نمو متواصل في قطاعات الأغذية الوظيفية والصحية والمنتجات المستدامة والأغذية الحلال التي تتجاوز قيمتها 2 تريليون دولار (10)، وهو ما يفتح فرصاً واعدة أمام الأردن للانتقال نحو منتجات غذائية أعلى قيمة وأكثر قدرة على المنافسة في الأسواق الدولية.

التحولات العالمية المؤثرة على قطاع الصناعات الغذائية



أما فيما يتعلق بالتنافسية فهي لا تعتمد على الحجم والوفرة فقط، بل أصبح التحول الرقمي وأنظمة التتبع شروطاً أساسية للإنتاج والنفاذ للأسواق العالمية، وتشير البيانات الدولية المتخصصة في قطاع الصناعات الغذائية إلى أن تطبيق تقنيات إنترنت الأشياء (IoT) يمكن أن يخفض تكاليف الطاقة بنسبة تصل إلى 15% سنوياً، فيما تُقلص تقنيات الصيانة التنبؤية أوقات توقف المعدات بنسبة 30% في المتوسط، مع تحسين ملموس في الإنتاجية الإجمالية (11) كما تفرض مبادئ الاستدامة وتقليل الفاقد الغذائي (الذي يبلغ عالمياً 30%) (12) تبني نماذج الاقتصاد الدائري، وعلى المستوى الإقليمي، تخلق الاضطرابات الجيوسياسية ومشاريع إعادة الإعمار في سوريا والعراق، إلى جانب الاعتماد الخليجي على الاستيراد، نوافذ طلب شبه مضمونة للمنتجات الأردنية بفضل الميزة اللوجستية للقرب الجغرافي وسرعة التوريد.

وعليه، فإن التحدي الاستراتيجي لا يكمن فقط في إدارة القيود، بل في تحويلها إلى محفزات للتحويل، من خلال الانتقال من نموذج إنتاجي يعتمد على مدخلات مستوردة ومنخفضة القيمة، إلى نموذج صناعي أكثر مرونة وابتكاراً، قائم على تعميق التصنيع الغذائي، وتبني التكنولوجيا، وتعزيز المنتجات عالية القيمة الموجهة للتصدير.

1.2 أهمية قطاع الصناعات الغذائية للاقتصاد الوطني

يحتل قطاع الصناعات الغذائية موقعاً استراتيجياً ضمن الاقتصاد الإنتاجي في المملكة، نظراً لارتباطه المباشر بسلاسل القيمة الزراعية والصناعية والتجارية ودوره المحوري في دعم الأمن الغذائي، ويُعد القطاع أحد المكونات الرئيسية للصناعة التحويلية في الأردن، حيث يسهم في تعميق القيمة المضافة من خلال تحويل المواد الخام إلى منتجات مصنعة ذات قيمة سوقية أعلى.

1.2.1 مساهمة القطاع في الناتج المحلي الإجمالي

يسهم القطاع بنحو 6% من الناتج المحلي الإجمالي، ويبلغ حجم إنتاجه السنوي نحو 4.5 مليار دينار أردني، مولداً قيمة مضافة تصل إلى حوالي 1.8 مليار دينار (أي ما يعادل نحو 40% من إجمالي الإنتاج (2)، إلا أن قراءة هذه المؤشرات تتطلب مقارنة تحليلية؛ فرغم ارتفاع حجم القيمة المضافة، لا يزال القطاع يعاني من تباين داخلي واضح، فهناك صناعات منخفضة القيمة المضافة تعتمد نسبياً على مدخلات مستوردة وأخرى ذات قيمة مضافة مرتفعة (كالأغذية الخاصة). لذا، فإن التحدي الاستراتيجي لا يتمثل في زيادة الحجم الكلي فحسب، بل في إعادة هيكلة هذه المساهمة لتعميق المحتوى التصنيعي المحلي.

1.2.2 دور القطاع في توفير فرص العمل

يُصنف القطاع ضمن الصناعات كثيفة التشغيل، حيث يوفر أكثر من 66,500 فرصة عمل، مستحوذاً على نحو نصف فرص العمل الجديدة ضمن القطاع الصناعي في النصف الأول من عام 2025، ورغم هذا الحجم الكبير، تركز أغلب العمالة في أنشطة تقليدية (مثل المخازن) ذات كثافة تشغيلية مرتفعة وقيمة مضافة أقل، في حين تبقى مساهمة الأنشطة المتقدمة محدودة.

جدول (1) هيكل التشغيل في قطاع الصناعات الغذائية (2023-2025)

السنة	عدد المنشآت	إجمالي العمالة	العمالة الذكور	العمالة الإناث	العمالة الأردنية	العمالة الأجنبية
2023	2008	39,364	34,478	4,886	30,573	8,791
2024	2106	42,423	37,021	5,402	33,237	9,186
2025	2140	44,129	38,253	5,876	35,059	9,070

المصدر: بيانات الضمان الاجتماعي

ملاحظة: البيانات تعكس العمالة المسجلة رسمياً بالضمان الاجتماعي، ولا تشمل كامل العمالة غير المباشرة.

تكشف بيانات الضمان الاجتماعي عن اتجاهات هيكلية جديرة بالرصد والتأمل. على صعيد النمو الكلي، ارتفع إجمالي العمالة المسجلة من 39,364 عاملاً عام 2023 إلى 44,129 عاملاً عام 2025، بنمو صافٍ بلغ نحو 4,765 فرصة عمل خلال سنتين، أي بمعدل نمو سنوي مركب قارب 5.9%، وهو معدل يفوق متوسط نمو القطاع الصناعي الأردني في الفترة ذاتها.

غير أن التركيب الداخلي للعمالة يستدعي قراءة أعمق من مجرد الأرقام الكلية. فعلى صعيد مشاركة المرأة في سوق العمل، رغم الارتفاع المطلق في أعداد النساء من 4,886 عام 2023 إلى 5,876 عام 2025، وتُقدر نسبة مشاركة النساء بحوالي 13.3% وفق بيانات الضمان الاجتماعي 2025، وإن أشارت بعض المقابلات القطاعية إلى نسب تتراوح بين 15% و16% في منشآت معينة، مما يعكس تفاوتاً واضحاً بين المنشآت ويشير إلى الحاجة إلى تدخلات موجهة لتعزيز إدماج المرأة في الأنشطة الإنتاجية المتقدمة لا في الأنشطة التقليدية فحسب.

وعلى صعيد تركيبة القوى العاملة بين الأردنيين وغير الأردنيين، شهدت العمالة الأردنية ارتفاعاً من 30,573 إلى 35,059 عاملاً بنمو بلغ 14.7%، في حين استقرت العمالة غير الأردنية عند نحو 9,070 عاملاً بنهاية 2025، مما رفع حصة الأردنيين من 77.7% إلى 79.5%، وهو مؤشر إيجابي يعكس تحسناً في جاذبية القطاع للكوادر الوطنية.

أما على صعيد المنشآت، فقد ارتفع عددها من 2,008 إلى 2,140 منشأة، غير أن متوسط حجم المنشأة ظل منخفضاً عند نحو 20 عاملاً، مما يعكس هيمنة المنشآت الصغيرة والمتوسطة التي تتسم بإنتاجية عمل أدنى وقدرة تصديرية أضعف مقارنة بالمنشآت الكبيرة.

وتجدر الإشارة إلى أن هذه البيانات تعكس العمالة المسجلة رسمياً فحسب، في حين تُشير التقديرات الشاملة التي تضم العمالة غير الرسمية والموسمية إلى أن الرقم الفعلي قد يتجاوز 66,500 عامل، وهو ما يُضفي أهمية استراتيجية بالغة على مبادرات التسجيل الرسمي وتوسيع مظلة الحماية الاجتماعية كرافد لتحسين إنتاجية القطاع وتتبع أدائه.

1.2.3 دور القطاع في تعزيز الصادرات وتنويع الأسواق الخارجية

حقق القطاع نمواً تراكمياً تصاعدياً في صادراته بلغ 102% خلال 5 سنوات، لتصل إلى 823 مليون دينار في عام 2024، و443 مليون دينار في النصف الأول من 2025. وتصل هذه المنتجات إلى أكثر من 109 دولة، لكنها تتركز جغرافياً بشكل واضح في الأسواق الإقليمية القريبة بسبب سهولة اللوجستيات والقرب الجغرافي (2).

تكشف بيانات الجمارك الأردنية للفترة 2022-2025 عن تركيز واضح في الأسواق التصديرية، إذ استحوذت أبرز عشر دول على صادرات تراكمية بلغت نحو 1,880 مليون دينار خلال هذه الفترة، تصدرتها المملكة العربية السعودية بقيمة تراكمية بلغت 607 مليون دينار، وبمعدل نمو سنوي بلغ 35% عام 2025، تلتها العراق بقيمة 482 مليون دينار ونمو استثنائي بلغ 63%. ويمثل السوقان السعودي والعراقي معاً نحو 58% من إجمالي صادرات الدول العشر الأولى، مما يعكس تركّزاً جغرافياً يشكل في الوقت ذاته فرصة لتعزيز الحضور في الأسواق الرئيسية، وتحدياً يستدعي تنويع الأسواق التصديرية، كما حققت الولايات المتحدة أعلى معدل نمو بين هذه الأسواق، بلغ 498% عام 2025، رغم أن قيمة صادراتها التراكمية بلغت 98 مليون دينار فقط، وهو ما يشير إلى وجود فرص نمو واعدة في الأسواق غير الإقليمية، مع مراعاة أن النفاذ إلى بعض هذه الأسواق شهد خلال الفترة 2025-2026 تقلبات في السياسات الجمركية والتدابير التجارية الاستثنائية، بما يستدعي متابعة تطوراتها ضمن منظومة الرصد التجاري المبكر وأخذها في الاعتبار عند ترتيب أولويات أسواق التنويع، وقد سجلت جميع الأسواق العشرة نمواً إيجابياً خلال الفترة 2022-2025، بما يعكس تنامي القدرة التنافسية للمنتج الغذائي الأردني على المستويين الإقليمي والدولي.

جدول (2) أبرز خمس أسواق تصديرية - مجموع القطاعات الغذائية الأردنية 2022-2025

الدولة المستوردة	النسبة التقريبية من إجمالي الصادرات	أهم القطاعات الفرعية (ISIC)
المملكة العربية السعودية	نحو 24%	1079 صناعة منتجات غذائية أخرى غير مصنفة في مكان آخر 1030 تصنيع وحفظ الفواكه والخضروات 1010 تصنيع وحفظ اللحوم والدواجن 1080 صناعة الأعلاف الحيوانية 1050 صناعة منتجات الألبان
العراق	نحو 18%	1079 صناعة منتجات غذائية أخرى غير مصنفة في مكان آخر 1080 صناعة الأعلاف الحيوانية 1010 تصنيع وحفظ اللحوم والدواجن 1030 تصنيع وحفظ الفواكه والخضروات 1050 صناعة منتجات الألبان
الإمارات العربية المتحدة	نحو 4%	1079 صناعة منتجات غذائية أخرى غير مصنفة في مكان آخر 1010 تصنيع وحفظ اللحوم والدواجن 1030 تصنيع وحفظ الفواكه والخضروات 1050 صناعة منتجات الألبان
الولايات المتحدة الأمريكية	نحو 4%	1079 صناعة منتجات غذائية أخرى غير مصنفة في مكان آخر 1030 تصنيع وحفظ الفواكه والخضروات 1071 صناعة المخبوزات والمعجنات 1050 صناعة منتجات الألبان 1075 صناعة الشوكولاتة والحلويات السكرية
البحرين	نحو 4%	1010 تصنيع وحفظ اللحوم والدواجن 1079 صناعة منتجات غذائية أخرى غير مصنفة في مكان آخر 1030 تصنيع وحفظ الفواكه والخضروات 1050 صناعة منتجات الألبان

المصدر: بيانات الصادرات الأردنية مصنفةً وفق ISIC Rev.4 ، الترتيب تنازلي حسب إجمالي قيمة الصادرات لكل قطاع فرعي

وانطلاقاً من هذه المقومات التنافسية الفريدة، تتشكل الفرصة الاستراتيجية الكبرى أمام الأردن في التحول إلى مركز إقليمي للصناعات الغذائية المتقدمة، قائم على إنتاج غذاء عالي الجودة وآمن ومستدام ومبتكر يلبي احتياجات الأسواق الإقليمية والعالمية. يُلخص الشكل التالي هذه الفرصة من حيث الممكّنات والهدف الاستراتيجي والنتائج المتوقعة.



1.2.4 دور القطاع في تعزيز الابتكار والتكنولوجيا في التصنيع

يمثل قطاع الصناعات الغذائية منصة تطبيقية رئيسة لنقل وتطوير تقنيات التصنيع المتقدم إلى الاقتصاد الوطني، ولا يقتصر دوره على زيادة الإنتاج، بل يمتد إلى تطوير وتطبيق التقنيات والحلول التكنولوجية المبتكرة عبر مختلف مراحل سلسلة القيمة الغذائية، ولا سيما في مجالات التصنيع والتعبئة والتغليف وسلامة الغذاء وجودته. ونظراً لارتباط القطاع المباشر بالأسواق وبالطلب الاستهلاكي المتغير، فإنه يشكل بيئة مناسبة لتطوير الابتكار التطبيقي، من خلال توجيه البحث والتطوير نحو تطوير منتجات غذائية متخصصة ووظيفية وتحسين كفاءة العمليات الإنتاجية وتعزيز كفاءة استخدام الموارد، بما يدعم التحول نحو صناعة غذائية قائمة على الابتكار والقيمة المضافة.

وفي الوقت نفسه، يشهد قطاع الصناعات الغذائية عالمياً تطوراً متسارعاً في مجال الأغذية المستحدثة (Novel Foods)، بما في ذلك المنتجات الناتجة عن تقنيات التصنيع الحيوي المتقدمة، ويعزز هذا التوجه دور الصناعات الغذائية كمنصة لتبني وتكييف هذه الابتكارات ضمن أطر تنظيمية وعلمية تضمن سلامة الغذاء وتحمي صحة المستهلك وتنسجم مع المتطلبات التنظيمية الدولية، مع مراعاة جاهزية البيئة التشريعية الوطني، ويترجم هذا الدور إلى مجموعة من التطبيقات التكنولوجية الرئيسية التي تسهم بصورة مباشرة في رفع الإنتاجية وتعزيز القيمة المضافة وتحسين القدرة التنافسية للصناعات الغذائية الأردنية، كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (3) مجالات الابتكار والتطوير التكنولوجي في قطاع الصناعات الغذائية

المجال	التطبيقات الرئيسية	الأثر على القطاع
تقنيات التصنيع والإنتاج الغذائي	الأتمتة الصناعية، التصنيع الذكي (SMART MANUFACTURING)، الروبوتات، المعالجة الحرارية المتقدمة، تحسين العمليات	رفع الإنتاجية، تحسين جودة المنتجات، خفض كلف التشغيل وتعزيز القدرة التنافسية.
التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي	أنظمة ERP وMES، الذكاء الاصطناعي، تحليل البيانات، الصيانة التنبؤية، إنترنت الأشياء الصناعي (IIOT)	تحسين كفاءة التشغيل، دعم اتخاذ القرار، رفع الإنتاجية، وتقليل التوقفات غير المخططة.
التعبئة والتغليف المتقدمة	التغليف الذكي، التغليف المستدام، إطالة العمر التخزيني، مواد التعبئة المتقدمة، حلول المواد الملامسة للغذاء	تحسين الجاهزية التصديرية، تقليل الفاقد، رفع القيمة السوقية، وتعزيز الامتثال لمتطلبات الأسواق الدولية.

التتبع الغذائي والرقمنة	أنظمة التتبع الرقمي، إدارة البيانات، تكامل سلاسل الإمداد، تقنيات التحقق والتوثيق	تعزيز الشفافية، تحسين الامتثال، دعم إدارة المخاطر وتعزيز الجاهزية التصديرية.
سلاسل التبريد والخدمات اللوجستية الذكية	إنترنت الأشياء (IOT) ، الاستشعار الذكي، مراقبة النقل والتخزين، أنظمة إدارة سلسلة التبريد	الحفاظ على جودة المنتجات، تقليل الفاقد، وتحسين كفاءة سلاسل الإمداد.
سلامة الغذاء وإدارة المخاطر	أنظمة الجودة الدولية، الرقابة المبنية على المخاطر (RISK-BASED APPROACH)، التنبؤ بالمخاطر، الدفاع الغذائي (FOOD DEFENSE) ، مكافحة الغش الغذائي (FOOD FRAUD)	تعزيز سلامة الغذاء، رفع موثوقية المنتجات، تسهيل النفاذ للأسواق الدولية، وتقليل المخاطر.
الابتكار الغذائي وتطوير المنتجات	تطوير الأغذية الوظيفية والصحية، المنتجات عالية القيمة، التصنيع التجريبي (PILOT MANUFACTURING) ، البحث والتطوير (R&D)	تنوع المنتجات، زيادة القيمة المضافة، والاستجابة للاتجاهات الاستهلاكية العالمية.
التقنيات الغذائية المستقبلية	الأغذية المبتكرة (NOVEL FOODS) ، التصنيع الحيوي، الزراعة الخلوية (CELLULAR AGRICULTURE) ، المكونات الغذائية المبتكرة	استكشاف أسواق جديدة، وتعزيز الابتكار طويل الأمد، ضمن أطر تنظيمية تضمن سلامة الغذاء وحماية المستهلك.

إلى جانب ذلك، تلعب الشركات الصناعية الغذائية (لا سيما الكبرى منها) دوراً ريادياً في قيادة الابتكار الداخلي (IN-HOUSE INNOVATION)؛ إذ تمتلك العديد من هذه الشركات مراكز البحث والتطوير والمختبرات المتخصصة لتطوير المنتجات، وقدرات داخلية لتحسين العمليات الإنتاجية، مما يمكنها من ابتكار منتجات غذائية جديدة تلبي متطلبات الأسواق التصديرية، كما يفتح هذا التوجه المجال أمام تطوير منتجات غذائية متقدمة، بما في ذلك فئات جديدة من المنتجات المبتكرة، الأمر الذي يتطلب جاهزية تنظيمية وفنية لضمان تقييم سلامتها ومواءمتها مع المعايير الدولية قبل طرحها في الأسواق.

ويتسق هذا التوجه مع التحول العالمي نحو تطبيقات الصناعة (Industry 4.0)، التي تقوم على دمج الأتمتة والذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات وإنترنت الأشياء الصناعية، بما يسهم في رفع الإنتاجية وتحسين جودة المنتجات وتعزيز القدرة التنافسية للصناعات الغذائية.

كما يُعد القطاع محركاً رئيسياً لاستقطاب وتوطين التقنيات الغذائية الحديثة في الصناعة الأردنية، من خلال التوسع في تطبيقات التتبع الغذائي الرقمي وسلاسل التبريد الذكية والتحول الرقمي بما يعزز القيمة المضافة ويرفع جاهزية المنشآت للامتثال ويلبي متطلبات الأسواق ذات التنظيم العالي التي تعتمد على الشفافية وإمكانية التتبع وإدارة المخاطر.

جدول (4) الاتجاهات التكنولوجية العالمية في الصناعات الغذائية

المجال	التقنيات المستخدمة	الأثر على التنافسية
التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي	تحليل البيانات الصناعية، أنظمة إدارة الموارد والإنتاج (ERP/MES)، أنظمة إدارة الجودة (QMS)، أنظمة إدارة المعلومات المخبرية (LIMS)، الحوسبة السحابية، الذكاء الاصطناعي، والذكاء الاصطناعي التوليدي لتحسين العمليات	تحسين الكفاءة التشغيلية ودعم اتخاذ القرار المبني على البيانات ورفع الإنتاجية وخفض كلف التشغيل بمتوسط يقارب (22) % 11 .
سلاسل التبريد والخدمات اللوجستية الذكية	إنترنت الأشياء (IOT)، أنظمة الاستشعار الذكي، المراقبة اللحظية للنقل والتخزين، تقنيات التبريد الموفرة للطاقة وأنظمة إدارة سلسلة التبريد	تقليل الفاقد بعد الحصاد الذي تُقدّره FAO بنحو 14% عالمياً، وتحسين جودة المنتجات، وضمان استمرارية سلسلة التبريد، وتعزيز الجاهزية التصديرية (23)
مراقبة الجودة والفحوصات الذكية	تقنيات الاستشعار الذكي، التحليل السريع، الأنظمة الرقمية لمراقبة الجودة، تقنيات التصوير الطيفي، المختبرات الرقمية، والذكاء الاصطناعي في الكشف المبكر عن العيوب	تعزيز سلامة وجودة الغذاء وتقليل الأخطاء ورفع موثوقية المنتجات ودعم الامتثال للمعايير الدولية.
التتبع الغذائي والشفافية الرقمية	أنظمة التتبع الرقمي، تكامل البيانات عبر سلاسل الإمداد، المنصات الرقمية، تقنيات التحقق والتوثيق، وتقنية البلوكشين عند الحاجة لضمان سلامة البيانات وعدم قابليتها للتلاعب	تعزيز الشفافية وتحسين الامتثال ودعم إدارة المخاطر وتعزيز الجاهزية التصديرية ومتطلبات الأسواق عالية التنظيم.
التصنيع الذكي (INDUSTRY 4.0)	الأتمتة الصناعية، تكامل الأنظمة الصناعية، الروبوتات التعاونية (COBOTS)، التوائم الرقمية (DIGITAL TWINS)، الصيانة التنبؤية، وإنترنت الأشياء الصناعي (IIOT)	رفع الإنتاجية، وخفض التكاليف، وزيادة مرونة العمليات الإنتاجية، وتحسين استمرارية التشغيل والاستجابة لتقلبات الطلب
سلامة الغذاء وإدارة المخاطر	الرقابة المبنية على المخاطر (RISK-BASED APPROACH)، النمذجة التنبؤية، أنظمة الإنذار المبكر، الدفاع الغذائي (FOOD DEFENSE)، ومكافحة الغش الغذائي (FOOD FRAUD)	تعزيز سلامة الغذاء، وتقليل المخاطر، ورفع موثوقية المنتجات، وتسهيل النفاذ إلى الأسواق الدولية عالية التنظيم

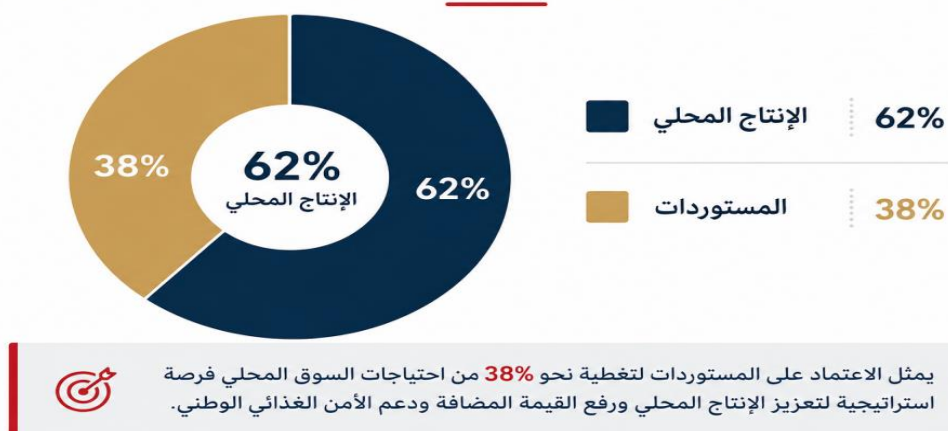
المجال	التقنيات المستخدمة	الأثر على التنافسية
الابتكار الغذائي وتطوير المنتجات	تطوير الأغذية الوظيفية والصحية، المنتجات عالية القيمة، التصنيع التجريبي (PILOT) (MANUFACTURING)، البحث والتطوير (R&D)، والتغليف الذكي والنشط	تنويع المنتجات، وزيادة القيمة المضافة، والاستجابة للاتجاهات الاستهلاكية العالمية، وتعزيز القدرة التنافسية في الأسواق المتخصصة
الأغذية المبتكرة والتقنيات الغذائية المستقبلية	تقنيات التصنيع الحيوي، التخمير الدقيق (PRECISION FERMENTATION)، الزراعة الخلوية (CELLULAR AGRICULTURE)، تطوير المكونات الغذائية المبتكرة، وتقنيات الأغذية المستحدثة (NOVEL FOODS)	استكشاف أسواق جديدة، وتعزيز الابتكار طويل الأمد، وتطوير منتجات غذائية مستقبلية ضمن أطر تنظيمية تضمن سلامة الغذاء وحماية المستهلك.
كفاءة الطاقة والاستدامة	أنظمة إدارة الطاقة (ISO 50001)، الطاقة المتجددة، استرداد الحرارة، إدارة المياه وإعادة استخدامها، والاقتصاد الدائري في معالجة المخلفات الغذائية	خفض كلف الطاقة التي تمثل نحو 15-25% من تكاليف الإنتاج في الصناعات الغذائية كثيفة الاستهلاك (24)، وتعزيز كفاءة استخدام الموارد، وخفض البصمة البيئية، والاستعداد لمتطلبات الأسواق الدولية المتعلقة بالاستدامة، بما فيها التوجهات الأوروبية مثل CBAM.

وفي السياق الأردني، تكشف بيانات الدراسة المسحية ERA 2024 أن نسبة المنشآت الغذائية التي تطبق أنظمة رقمية متكاملة لا تتجاوز 20%، فيما يظل تبني تقنيات التتبع الغذائي الرقمي في مراحله الأولى، مما يُشكل فجوة هيكلية تستدعي تدخلاً استراتيجياً منظماً.

وانطلاقاً من هذه الفجوة، تُولي هذه الاستراتيجية أولوية خاصة لتمكين المنشآت الغذائية ولا سيما الصغيرة والمتوسطة منها من الانتقال إلى منظومة التصنيع الذكي والتكامل مع البنية الرقمية الوطنية، بوصفه شرطاً إلزامياً لرفع تنافسية المنتج الأردني في الأسواق المحلية والإقليمية والدولية.

1.2.5 حصة المنتج الوطني في السوق المحلي ومنافسة المنتجات المستوردة:

مساهمة الإنتاج المحلي والمستوردات في تلبية الطلب المحلي



المصدر: غرفة صناعة الأردن

يغطي الإنتاج الوطني نحو 62% من الطلب المحلي، ويُوَجَّه 70% من مبيعات القطاع إلى الداخل، في حين بلغت المستوردات التي تم التخليص عليها للاستهلاك 2.03 مليار دينار في 2025 (2) يعكس هذا استمرار الفجوة ووجود منافسة مباشرة بين المنتج المحلي والمستورد

جدول 5 إمكانات إحلال الواردات في قطاع الصناعات الغذائية

الفترة	الوضع الحالي	إمكانات إحلال الواردات	محركات التدخل الاستراتيجي	الأفق الزمني
المنتجات الغذائية الأساسية	قاعدة إنتاج محلية قوية وتغطية مرتفعة للسوق المحلي	محدودة وانتقائية	تحسين الكفاءة الإنتاجية، وخفض كلف الإنتاج، وتعزيز استقرار سلاسل الإمداد	قصير
المنتجات الغذائية متوسطة التصنيع	منافسة مرتفعة من الواردات مع توفر قاعدة صناعية محلية	متوسطة	تطوير المنتجات وتحسين الجودة وتعزيز المحتوى المحلي ودعم الامتثال	قصير-متوسط
المنتجات الغذائية عالية القيمة المضافة	اعتماد ملحوظ على الواردات في بعض الفئات المتخصصة	مرتفعة	الابتكار الغذائي والتصنيع التجريبي وتطوير العلامات التجارية الوطنية والتعبئة والتغليف المتقدمة	متوسط

الأغذية الخاصة (الصحية والوظيفية)	إنتاج محلي محدود مع نمو متسارع في الطلب	مرتفعة جداً	البحث والتطوير وتطوير المنتجات المتخصصة الامتثال التنظيمي ودعم النفاذ إلى الأسواق	متوسط-طويل
الأعلاف الحيوانية ومدخلاتها	اعتماد مرتفع على الاستيراد، خاصة المواد الأولية	متوسطة إلى مرتفعة	تطوير صناعة الأعلاف وتعزيز التكامل الزراعي-الصناعي وتحسين كفاءة استخدام الموارد المحلية	متوسط-طويل
مواد التعبئة والتغليف الغذائية المتقدمة	اعتماد مرتفع على استيراد عدد من مواد التعبئة والتغليف المتخصصة	مرتفعة	توطيد صناعة التعبئة والتغليف وتعزيز الروابط الصناعية ودعم الابتكار والامتثال لمتطلبات الأسواق التصديرية	متوسط-طويل

ملاحظة تفسيرية: يقصد بالمنتجات الغذائية الأساسية المنتجات ذات الاستهلاك الواسع والطلب المستقر، مثل الخبز والحليب السائل والمياه المعبأة، وتشمل المنتجات الغذائية متوسطة التصنيع المنتجات التي خضعت لعمليات تصنيع وتحويل غذائي، مثل المعكرونة والمربيات والعصائر المركزة والخضروات والفواكه المصنعة، أما المنتجات الغذائية عالية القيمة المضافة فتشمل المنتجات المتخصصة أو المبتكرة أو ذات العلامات التجارية التي تحقق قيمة اقتصادية أعلى، مثل الوجبات الجاهزة والحلويات والشوكولاتة ومنتجات الألبان المتخصصة، وتشمل الأغذية الخاصة بالمنتجات الموجهة لفئات أو احتياجات غذائية محددة، مثل الأغذية الوظيفية والمنتجات المدعمة والأغذية منخفضة السكر أو الخالية من الغلوتين، كما تشمل مواد التعبئة والتغليف الغذائية المتقدمة المواد والحلول المستخدمة في حفظ الأغذية وإطالة عمرها التخزيني وتحسين جاهزيتها للتصدير، بما في ذلك مواد التغليف الذكية والمستدامة والمواد الملامسة للغذاء.

1.3 المواءمة مع رؤية التحديث الاقتصادي

1.3.1 المواءمة مع رؤية التحديث الاقتصادي (2022-2033)

تتسق استراتيجية قطاع الصناعات الغذائية مع رؤية التحديث الاقتصادي (2022-2033) من خلال مساهمتها المباشرة في عدد من محركات النمو، ولا سيما محرك الصناعات عالية القيمة الذي يضم الصناعات الغذائية والزراعة والأمن الغذائي والخدمات اللوجستية، إلى جانب تقاطعها مع محركات الريادة والإبداع والاستثمار والموارد المستدامة وبيئة مستدامة ونوعية الحياة.

ويُعد قطاع الصناعات الغذائية من القطاعات القادرة على تحقيق هذه المستهدفات، نظرًا لدوره المحوري في الربط بين الإنتاج الزراعي والتصنيع الصناعي والأسواق المحلية والدولية، إضافة إلى مساهمته المباشرة في تعزيز الأمن الغذائي، وتكمن أهميته الاستراتيجية في قدرته على تحويل المدخلات الزراعية على الرغم من

محدوديتها الهيكلية إلى منتجات غذائية مصنعة ذات قيمة مضافة أعلى، مما يعزز كفاءة استخدام الموارد ويعمّق التصنيع الزراعي.

كما يتقاطع تطوير القطاع مع هدف الرؤية في خلق فرص عمل نوعية ومستدامة، خاصة في مجالات التصنيع الغذائي وسلاسل التبريد والتخزين والخدمات اللوجستية والتعبئة والتغليف، إلى جانب الأنشطة المرتبطة بسلامة الغذاء والبحث والتطوير، وفي ظل سعي الرؤية إلى استيعاب أعداد كبيرة من الداخلين إلى سوق العمل، يمثل القطاع فرصة لتوليد وظائف على امتداد سلسلة القيمة، وليس فقط في التصنيع.

وعلى صعيد التنافسية، يتماشى تطوير الصناعات الغذائية مع توجه الرؤية نحو تعزيز الصادرات الصناعية وتنويع الأسواق، حيث يُعد القطاع من القطاعات القابلة للتوسع التصديري، خاصة في ضوء النمو المتزايد في الطلب الإقليمي والدولي على المنتجات الغذائية المصنعة. ولم تعد التنافسية في هذا القطاع تعتمد على السعر أو القدرة الإنتاجية فقط، بل أصبحت تركز بشكل متزايد على الامتثال للمعايير الدولية وأنظمة التتبع وجودة المنتج وكفاءة سلاسل الإمداد وفي هذا السياق، حددت رؤية التحديث الاقتصادي أولويات واضحة لتطوير القطاع، تشمل خفض كلف المدخلات وتعزيز الأنشطة ذات القيمة المضافة وتقليل الاعتماد على المستوردات من خلال إحلال المنتجات المحلية، إلى جانب تطوير سلاسل التوريد والبنية المؤسسية وتعزيز القدرة التصديرية للمنتجات الأردنية وتنويع الأسواق المستهدفة.

كما يتسق تطوير القطاع مع توجهات الرؤية نحو الاستدامة، خاصة في ظل القيود الهيكلية المرتبطة بشح الموارد المائية والاعتماد المرتفع على الاستيراد، حيث يصبح تحسين كفاءة استخدام المياه والطاقة وتقليل الفاقد والهدر الغذائي، وتبني ممارسات الاقتصاد الدائري، عناصر أساسية لتعزيز مرونة القطاع واستدامته.

كما تبرز أهمية تعزيز قدرة القطاع على التكيف مع الصدمات الخارجية، بما في ذلك تقلبات أسعار المدخلات واضطرابات سلاسل التوريد، كعامل حاسم في ضمان استمرارية الإنتاج وتعزيز الأمن الغذائي.

ويرتبط الابتكار في الصناعات الغذائية بشكل مباشر بتطوير منتجات جديدة ذات قيمة مضافة أعلى، خاصة في مجالات الأغذية الصحية والوظيفية، بما يعزز قدرة القطاع على المنافسة في الأسواق المتقدمة.

وعليه، تمثل استراتيجية قطاع الصناعات الغذائية إطارًا تنفيذيًا لترجمة محركات النمو التي أطرتها رؤية التحديث الاقتصادي إلى تدخلات عملية خلال مرحلة التمكين (2027-2029)، مع التركيز على التحول من نموذج إنتاجي يعتمد على الموارد المحدودة والمدخلات المستوردة، إلى نموذج صناعي أكثر كفاءة ومرونة، قائم على القيمة المضافة والابتكار والتكامل في سلاسل القيمة والقدرة على المنافسة في الأسواق العالمية.

(مواءمة الأهداف الاستراتيجية لقطاع الصناعات الغذائية مع محركات النمو والقطاعات ذات 6 جدول)

الصلة في رؤية التحديث الاقتصادي

مركب النمو / القطاع ذو الصلة في رؤية التحديث الاقتصادي	الهدف الاستراتيجي لقطاع الصناعات الغذائية	مساهمة القطاع الاستراتيجية
محرك الصناعات عالية القيمة - الصناعات الغذائية	تعميق القيمة المضافة الصناعية وتعزيز التنافسية التصديرية والتموضع في الأسواق عالية القيمة	تطوير منتجات غذائية عالية القيمة المضافة، ورفع مساهمة التصنيع الغذائي في الاقتصاد الوطني، وتعزيز الصادرات.
محرك الصناعات عالية القيمة - الزراعة والأمن الغذائي	تعزيز تكامل سلاسل القيمة الغذائية والأمن الغذائي	تعزيز الترابط بين الإنتاج الزراعي والإنتاج الحيواني والتصنيع الغذائي وتحسين استقرار الإمدادات وتعزيز الأمن الغذائي.
محرك الصناعات عالية القيمة - الخدمات اللوجستية	تعزيز تكامل سلاسل القيمة الغذائية والتنافسية التصديرية	تطوير سلاسل الإمداد والتبريد والخدمات اللوجستية الداعمة للتصدير وإعادة التصدي.
محرك الريادة والإبداع	تطوير رأس المال البشري وتعزيز ريادة الأعمال	دعم ريادة الأعمال الغذائية وتطوير المنتجات المبتكرة وتعزيز دور المنشآت الصغيرة والمتوسطة
محرك الاستثمار	تعزيز الجاهزية التنظيمية والامتثال لمتطلبات سلامة الغذاء	تحسين البيئة التمكينية والتنظيمية ورفع جاهزية القطاع للاستثمار والنفوذ إلى الأسواق.
محرك الموارد المستدامة	تعزيز الاستدامة وكفاءة استخدام الموارد	رفع كفاءة استخدام المياه والطاقة وتقليل الفاقد وتعزيز الاقتصاد الدائري واستدامة الإنتاج
محرك بيئة مستدامة	تعزيز الاستدامة وكفاءة استخدام الموارد	دعم التحول نحو ممارسات إنتاج أكثر استدامة وخفض الأثر البيئي للقطاع
محرك نوعية الحياة	تطوير رأس المال البشري وتعزيز الأمن الغذائي	دعم التشغيل النوعي وتحسين استقرار توفر الغذاء الأمن وتعزيز مساهمة القطاع في جودة الحياة

مواءمة استراتيجية قطاع الصناعات الغذائية مع رؤية التحديث الاقتصادي 2033-2023



1.3.2 المواءمة مع السياسة الصناعية الوطنية (2024-2028)



تتسجم استراتيجية قطاع الصناعات الغذائية مع التوجهات الاستراتيجية للسياسة الصناعية الوطنية (2024-2028)، والتي تستهدف بناء قطاع صناعي أكثر تكاملاً وإنتاجية واستدامة، وقادرًا على توليد قيمة مضافة عالية وخلق فرص عمل نوعية. وقد صُنّف قطاع الصناعات الغذائية ضمن القطاعات الخمسة عالية القيمة، نظرًا لدوره المحوري في الربط بين الإنتاج الزراعي والتصنيع الغذائي والأسواق، وإسهامه في تعزيز الأمن الغذائي والصادرات الصناعية.

وتتجاوز مواءمة استراتيجية القطاع مع السياسة الصناعية إطار التوافق العام، لتترجم محاور السياسة إلى تدخلات تنفيذية محددة على النحو التالي:

1. المواءمة مع المحور الأول: البيئة التنافسية والإنتاجية

يركز هذا المحور على تعزيز تنافسية القطاع الصناعي ورفع الإنتاجية وتحسين كفاءة العمليات الصناعية، وتترجم استراتيجية القطاع ذلك من خلال حزمة تدخلات تشمل:

- **تخفيض كلف الإنتاج:** عبر تبني برامج متكاملة لتحسين كفاءة استخدام الطاقة والمياه، خاصة في العمليات كثيفة الاستهلاك مثل التبريد والتجميد، إلى جانب التوسع في تبني حلول كفاءة الطاقة والطاقة المتجددة في المنشآت الغذائية حيثما كان ذلك مجدياً اقتصادياً، بما يسهم في خفض الكلف التشغيلية وتحسين تنافسية القطاع وتحسين كفاءة الخدمات اللوجستية وسلاسل التوريد، بما في ذلك تطوير سلاسل التبريد والنقل المبرد لتقليل الفاقد وتحسين جودة المنتجات.
- **تطوير رأس المال البشري:** من خلال إنشاء برامج تدريب قطاعية متخصصة بالتعاون مع القطاع الخاص، تركز على مهارات التصنيع الغذائي، وسلامة الغذاء، وإدارة الجودة، والتشغيل الفني، مع تعزيز مواءمة مخرجات التعليم والتدريب المهني مع احتياجات المصانع، وتوسيع مشاركة المرأة في الوظائف الفنية والإنتاجية.
- **تعزيز التحول التكنولوجي:** عبر تبني تقنيات الثورة الصناعية الرابعة (Industry 4.0) في التصنيع الغذائي، بما يشمل أنظمة تخطيط موارد المنشأة (ERP) وأنظمة التتبع الرقمي وتحليل البيانات لتحسين كفاءة العمليات وتقليل الفاقد، إلى جانب دعم الأتمتة في خطوط الإنتاج.
- **التحول نحو الاقتصاد الدائري:** من خلال تطوير برامج لإدارة المخلفات الغذائية وإعادة استخدامها كمداخل إنتاج (مثل الأعلاف أو الطاقة الحيوية)، وتحسين كفاءة استخدام الموارد، بما يساهم في تقليل الهدر وتحسين الاستدامة البيئية.

2. المواءمة مع المحور الثاني: القيمة المضافة للتصنيع

يستهدف هذا المحور تعميق القيمة المضافة للتصنيع الغذائي والانتقال نحو منتجات أعلى قيمة وأكثر قدرة على المنافسة في الأسواق المحلية والتصديرية وتترجم استراتيجية القطاع ذلك من خلال:

- **تعزيز سلاسل القيمة المحلية:** عبر تطوير برامج لربط الإنتاج الزراعي بالتصنيع الغذائي، وتحفيز إنشاء موردين محليين للمدخلات (مثل مواد التعبئة والتغليف، والإضافات الغذائية)، بما يقلل الاعتماد على الاستيراد ويزيد المحتوى المحلي.
- **التحول نحو منتجات عالية القيمة:** من خلال توجيه الاستثمارات نحو تطوير منتجات غذائية متخصصة مثل الأغذية الصحية، والوظيفية، والجاهزة، والتي تتمتع بهوامش ربحية أعلى وفرص تصديرية أفضل.
- **تحسين الجودة والامتثال:** عبر إطلاق برامج وطنية لدعم تطبيق أنظمة الجودة الدولية (مثل HACCP و ISO)، وتعزيز قدرات مختبرات الفحص والاعتماد محلياً، بما يقلل كلف الامتثال ويرفع جاهزية المنتجات للأسواق العالمية.
- **دعم الابتكار الصناعي:** من خلال تعزيز الربط بين البحث التطبيقي والقطاع الصناعي وتطوير قدرات التصنيع التجريبي ودعم تطوير منتجات غذائية جديدة وتحسين التركيبات الغذائية بما يتماشى مع الاتجاهات العالمية واحتياجات الأسواق المستهدفة.

3. المواءمة مع المحور الثالث: تنوع المنتجات

- يركز هذا المحور على توسيع القاعدة الإنتاجية والتصديرية، وتدعمه استراتيجية القطاع من خلال:
- **تنوع المنتجات والأسواق التصديرية:** عبر تنفيذ برامج موجهة لتحديد المنتجات ذات الإمكانيات التصديرية العالية، واستهداف أسواق جديدة (الخليج، العراق، أفريقيا)، مع تطوير قنوات توزيع ولوجستيات داعمة.
 - **إحلال المستوردات:** من خلال تحديد المنتجات الغذائية المستوردة القابلة للتصنيع محلياً، وتوجيه الاستثمارات نحوها، بما يعزز حصة المنتج الوطني في السوق المحلي.
 - **تعزيز تنافسية المنتج المحلي:** عبر تحسين جودة المنتجات وتطوير الهوية والعلامة التصديرية للصناعات الغذائية الأردنية وربطها بمعايير الجودة والامتثال والقيمة المضافة بما يعزز ثقة المستهلك ويدعم تموضع المنتجات الأردنية في الأسواق المحلية والتصديرية.
 - **دعم الشركات الصغيرة والمتوسطة:** من خلال تعزيز جاهزيتها للنفاذ إلى الأسواق وربطها بسلاسل القيمة الصناعية وتطوير قدراتها الإنتاجية والتسويقية والتصديرية بما يمكنها من الاستفادة من فرص النمو والتوسع.

وعليه، فإن مواومة استراتيجية قطاع الصناعات الغذائية مع السياسة الصناعية الوطنية لا تقتصر على التوافق مع أهدافها العامة بل تتمثل في ترجمة محاورها الثلاثة المتمثلة في البيئة التنافسية والإنتاجية والقيمة المضافة للتصنيع وتنويع المنتجات إلى تدخلات عملية تدعم التحول نحو قطاع صناعي غذائي أكثر إنتاجية وابتكاراً وتنافسية واستدامة وقادراً على تحقيق قيمة مضافة أعلى وتعزيز الصادرات والأمن الغذائي.

وإلى جانب المواومة مع رؤية التحديث الاقتصادي والسياسة الصناعية الوطنية، تتكامل هذه الاستراتيجية مع الاستراتيجية الوطنية للأمن الغذائي (2021-2030)، بوصف قطاع الصناعات الغذائية الأداة الصناعية الرئيسة لتحقيق ركائزها المتعلقة بإتاحة الغذاء واستقرار الإمدادات والحد من الفاقد، وتترجم هذه المواومة عملياً عبر ثلاث مسارات: تعزيز استقرار إمدادات المدخلات الاستراتيجية، ولا سيما الحبوب التي يستورد الأردن نحو 97% من احتياجاته منها، بالتنسيق مع منظومة المخزون الاستراتيجي الوطني وسعات التخزين؛ وخفض الفاقد والهدر الغذائي عبر تطوير سلاسل التبريد والتصنيع التحويلي للمنتجات سريعة التلف؛ ورفع تغطية الإنتاج الوطني للطلب المحلي في السلع القابلة للإحلال، وثُفِّلَ هذه المسارات ضمن المحاور الاستراتيجية ومحفظة المبادرات الواردة في الفصلين الثالث والرابع من هذه الاستراتيجية. وتتولى وزارة الصناعة والتجارة والتموين، بحكم اختصاصها التمويني، ضمان اتساق تنفيذ الاستراتيجية مع أهداف الاستراتيجية الوطنية للأمن الغذائي وآلياتها المؤسسية.

جدول (7) مواومة الأهداف الاستراتيجية مع السياسة الصناعية 2024-2028

محور السياسة الصناعية	الهدف الاستراتيجي لقطاع الصناعات الغذائية	مسار المواومة
البيئة التنافسية والإنتاجية	رفع الإنتاجية وتسريع التحول التكنولوجي وتعزيز الجاهزية التنظيمية والامتثال وتطوير رأس المال البشري	تحسين كفاءة استخدام الموارد والطاقة وتبني التحول الرقمي والتصنيع الذكي وتطوير المهارات الفنية وتبسيط الإجراءات التنظيمية وتعزيز الامتثال والتتبع وسلامة الغذاء
القيمة المضافة للتصنيع	تعميق القيمة المضافة الصناعية وتعزيز التنافسية التصديرية وتعزيز تكامل سلاسل القيمة الغذائية	تطوير المنتجات الغذائية المتخصصة وعالية القيمة وتعزيز التكامل الزراعي-الصناعي وزيادة المحتوى المحلي وتطوير الموردين المحليين وسلاسل الإمداد
تنويع المنتجات	تعميق القيمة المضافة الصناعية وتعزيز التنافسية التصديرية والتموضع في الأسواق عالية القيمة	تطوير منتجات جديدة ومبتكرة وتعزيز إحلال المستوردات في الفئات ذات الجدوى الاقتصادية والتوسع في الأسواق التصديرية وبناء العلامة التصديرية الوطنية للمنتجات الغذائية الأردنية.

ثانياً: تشخيص الوضع الراهن وتحليل الفجوات

يُعد التشخيص الدقيق للوضع الراهن خطوة أساسية لفهم ديناميكيات قطاع الصناعات الغذائية؛ إذ لا يقتصر على عرض الأرقام، بل يمتد إلى تحليل هيكل القطاع وأدائه الاقتصادي وسلاسل القيمة المرتبطة به، وصولاً إلى دراسة القيود الهيكلية والتنظيمية التي تحد من قدرته التنافسية، وتشير نتائج هذا التشخيص إلى الحاجة الملحة للانتقال التدريجي نحو نموذج صناعي وتنظيمي أكثر كفاءة، يركز على تكامل سلاسل القيمة، وتبني التحول الرقمي، ومعالجة الأسباب الجذرية لارتفاع كلف الإنتاج والامتنال.

2.1 منهجية التحليل وقواعد البيانات

يستند التحليل الذي تقوم عليه هذه الاستراتيجية إلى عدة مصادر لبيانات كمية متميزة، يقيس كل مصدر بُعداً مختلفاً من أبعاد قطاع الصناعات الغذائية، ويستخدم نظام تصنيف ومنهجية مؤسسية مختلفة، ويخدم غرضاً تحليلياً مختلفاً:

المصدر 1: بيانات دائرة الجمارك الأردنية

المصدر 2: إحصاءات ومسوحات دائرة الإحصاءات العامة

المصدر 3: بيانات وإحصائيات غرفة صناعة الأردن

المصدر 4: بيانات وزارة الزراعة

جدول المطابقة التصنيفية بين HS وISIC وبناء قاعدة البيانات:

تطلب دمج المصادر الأربعة بناء جدول مطابقة تصنيفية مخصص الرموز على مستوى HS6 وHS4 بالأقسام الأكثر ترجيحاً ضمن ISIC REV. 4، وبُني الجدول على ثلاث مراحل: الربط المرجعي بداول الأمم المتحدة؛ ثم التعديل وفق السياق الأردني؛ ثم التحقق عبر مقارنة إجماليات الصادرات للفترة المتداخلة 2022-2024. وأُجريت 15 عملية تحقق مقابل بيانات مرجعية مستقلة ونجحت جميعها. المذكرة الفنية TECHNICAL NOTE التي توضح منهجية بناء قاعدة البيانات مرفقة في الملحقات، ملحق رقم 6.3.

كما يدعم التحليل بيانات نوعية تم جمعها عن طريق مقابلات معمقة مع ممثلي القطاع وأصحاب العلاقة من جهات رسمية وقطاع خاص، إضافة إلى نتائج مسوحات مع منشآت على مستوى القطاع الفرعي تم توفيرها من قبل برنامج الإصلاح الاقتصادي ERA والوزارات والمؤسسات المعنية.

يعتمد التحليل الوارد في هذه الاستراتيجية على البيانات مستمدة من هذه المصادر، بما يضمن أن تكون النتائج والاستنتاجات قائمة على الأدلة ومتينة ومعبرة عن واقع القطاعات الفرعية المختلفة، وقد تم تطبيق هذا النهج بشكل متكامل عبر مختلف مكونات الاستراتيجية، بما يشمل تعزيز البيانات والتحقق منها من خلال منهجية

تحقق والتلّيث (TRIANGULATION)، وتحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات (SWOT)، وتحديد أولويات القطاعات، وصولاً إلى اختيار المبادرات المقترحة، ويسهم ذلك في ضمان أن تكون توصيات الاستراتيجية وتدخلاتها مستندة إلى أسس واقعية ومرتبطة بشكل وثيق بظروف القطاعات واحتياجاتها وتحدياتها وفرصها التنموية.

2.2 خريطة القطاع وهيكله المؤسسي

2.2.1 خريطة القطاع

نطاق القطاع وتعريفه: اعتمدت الحكومة الأردنية عام 2020 التصنيف الصناعي الدولي الموحد للأنشطة الاقتصادية (ISIC REV.4) مرجعاً وطنياً موحداً، لضمان توحيد المصطلحات الاقتصادية وتسهيل إجراءات الترخيص وجمع البيانات الإحصائية بدقة. ووفقاً لهذا التصنيف، يندرج قطاع الصناعات الغذائية ضمن القسم (C) الخاص بالصناعات التحويلية، ويشمل جميع الأنشطة المرتبطة بتحويل المدخلات الزراعية النباتية والحيوانية إلى منتجات غذائية مصنّعة عبر مراحل المعالجة والتجهيز والحفظ والتعبئة والتغليف، في مسار ممتد من المزرعة حتى التصدير.

تحديد القطاعات الفرعية للصناعات الغذائية: تتشعب منظومة الصناعات الغذائية وفق تصنيف ISIC REV.4 إلى طيف واسع من الأنشطة الصناعية المتباينة في كثافتها العمالية وحجم استثماراتها وتوجهها التصديري. ويظهر التحليل تركّزاً واضحاً للنشاط التصديري في قطاعات محددة كالحلويات والشوكولاتة والألبان ومنتجات المخابز والأغذية الأخرى غير المصنّعة، في حين تشهد أنشطة كالوجبات الجاهزة توسعاً واعداداً في الطلب الخارجي، بينما تبقى أنشطة أخرى ذات مساهمة محدودة تنطوي على إمكانيات غير مستغلة لتعميق القيمة المضافة.

مؤشرات الأداء الاقتصادي للأنشطة الفرعية في قطاع الصناعات الغذائية 8 جدول (ISIC REV.4)

رمز ISIC	النشاط الاقتصادي	عدد المصانع	عدد العمال	رأس المال التقديري (مليون دينار)	حجم الاستثمار (مليون دينار)	الإنتاج القائم (مليون دينار)	الصادرات (مليون دينار)	الحصة السوقية %	مساهمة النشاط في التشغيل %	مساهمة النشاط في الناتج المحلي %
1010	تجهيز وحفظ اللحوم	11	4,634	113.9	113.9	667.1	219.5	19.6	6.9	0.86
1020	تجهيز وحفظ السماك والقشريات والرخويات	(—)	(—)	(—)	(—)	(—)	(—)	(—)	(—)	(—)
1030	تجهيز وحفظ الفواكه والخضروات	12	1,744	27.1	27.1	158.9	85.6	4.7	2.6	0.20
1040	صنع الزيوت والدهون النباتية والحيوانية	9	475	14.7	14.7	85.6	0.2	2.5	0.7	0.11
1050	صناعة منتجات الألبان	20	3,509	32.4	32.4	189.7	15.5	5.6	5.2	0.24
1071	صناعة منتجات المخابز	58	3,847	19.4	19.4	113.5	9.3	3.3	5.7	0.15
1073	صناعة الكاكاو والشكولاتة والحلويات السكرية	21	2,252	21.0	21.0	122.8	30.8	3.6	3.4	0.16

رمز ISIC	النشاط الاقتصادي	عدد المصانع	عدد العمال	رأس المال التقديري (مليون دينار)	حجم الاستثمار (مليون دينار)	الإنتاج القائم (مليون دينار)	الصادرات (مليون دينار)	الحصة السوقية %	مساهمة النشاط في التشغيل %	مساهمة النشاط في الناتج المحلي %
1074	صنع المعكرونة وشرائط المعكرونة والكسكسي والمنتجات النشوية المماثلة	(—)	(—)	(—)	(—)	(—)	(—)	(—)	(—)	(—)
1075	صنع وجبات وأطباق جاهزة	(—)	(—)	(—)	(—)	(—)	(—)	(—)	(—)	(—)
1079	صنع منتجات الأغذية الأخرى غير المصنفة في موضع آخر	35	3,332	65.2	65.2	381.5	57.1	11.2	5.0	0.49
1080	صناعة الأعلاف الحيوانية المحضرة	4	168	65.2	65.2	381.4	(—)	11.2	0.25	0.49
1104	صناعة المشروبات الغازية وإنتاج المياه المعدنية والمياه المعبأة	13	2,213	44.2	44.2	258.8	(—)	7.6	3.3	0.33

المصدر: البيانات تستند للمسح الصناعي لدائرة الإحصاءات العامة لعام 2023(3). (—): البيانات غير متوفرة

ملاحظة تحليلية: لا تتوفر بيانات تفصيلية منشورة لبعض الأنشطة الفرعية ضمن المسح الصناعي لدائرة الإحصاءات العامة لعام 2023، بما يشمل أنشطة تجهيز وحفظ الأسماك والقشريات والرخويات (1020) وصنع المعكرونة والمنتجات النشوية المماثلة (1074) وصنع الوجبات والأطباق الجاهزة (1075)، كما أن بعض المؤشرات المتعلقة بالصادرات غير متاحة لعدد من الأنشطة الفرعية الأخرى ضمن بيانات المسح الصناعي، ولا يعني ذلك انخفاض الأهمية الاقتصادية لهذه الأنشطة، إذ استند التحليل القطاعي أيضاً إلى بيانات التجارة الخارجية الصادرة عن دائرة الجمارك الأردنية وتحليل سلاسل القيمة والمقابلات القطاعية وآراء الخبراء ومؤشرات النمو والطلب السوقي، عند تقييم القطاعات الفرعية.

خصائص القطاع

يتسم قطاع الصناعات الغذائية في الأردن بتنوع كبير في أنشطته الفرعية وأحجام منشآته ومستويات تطوره التكنولوجي، حيث يضم طيفاً واسعاً من الصناعات التي تتباين في طبيعة منتجاتها ومدخلاتها وأسواقها ودرجة تكاملها ضمن سلاسل القيمة المحلية والعالمية، وينعكس هذا التنوع على احتياجات القطاع وتحدياته وفرص نموه ويمنحه في الوقت ذاته دوراً اقتصادياً وتنموياً مهماً في دعم الأمن الغذائي والتشغيل والصادرات:

1. **ركيزة الأمن الغذائي:** يؤدي القطاع دوراً محورياً في معالجة المنتجات الزراعية وتحويلها وتعزيز استقرار الإمدادات الغذائية والحد من الفاقد ورفع القيمة المضافة وتعزيز القدرة على الاستجابة للأزمات ويكتسب هذا الدور أهمية استراتيجية مضاعفة في الأردن في ظل محدودية الموارد الزراعية وارتفاع نسبة الاعتماد على الاستيراد لتأمين الغذاء.

2. **ترابط وثيق مع سلاسل القيمة:** يعتمد القطاع على المدخلات الأولية النباتية والحيوانية ويرتبط بشبكة متكاملة من الأنشطة الداعمة، تشمل صناعات التعبئة والتغليف والأعلاف الحيوانية والخدمات اللوجستية وسلاسل التبريد والخدمات المخبرية والرقابية .

3. **البيئة التنظيمية ومتطلبات الامتثال:** يتميز قطاع الصناعات الغذائية بارتفاع متطلبات الامتثال التنظيمي مقارنة بالعديد من القطاعات الصناعية الأخرى، نظراً لارتباط منتجاته المباشر بصحة المستهلك وسلامة الغذاء، ويستلزم ذلك الالتزام بمنظومة متكاملة من التشريعات والرقابة والمواصفات الفنية وأنظمة سلامة الغذاء والجودة والنتج، إضافة إلى المتطلبات التنظيمية الخاصة بالنفوذ إلى الأسواق المحلية والتصديرية .

4. **تباين هيكلي وتكنولوجي:** يجمع القطاع بين شركات كبرى تعتمد تقنيات متقدمة ومستويات عالية من الأتمتة وقاعدة واسعة من المنشآت الصغيرة والمتوسطة التي تعتمد تقنيات إنتاج تقليدية، مما يخلق فجوة داخلية في الإنتاجية تحدّ من القدرة التنافسية الكلية للقطاع ومن استفادة المنشآت الصغيرة والمتوسطة من فرص التصدير .

5. **الاعتماد الجزئي أو المرتفع على المدخلات المستوردة:** تتكشف كثير من الأنشطة الفرعية على الأسواق الخارجية لتأمين المواد الخام والمدخلات الوسيطة، كالزيوت النباتية والحبوب والمواد المضافة، إضافة إلى عدد من مواد التعبئة والتغليف المتخصصة، مما يجعلها عرضة لتقلبات الأسعار العالمية واضطرابات سلاسل الإمداد.

6. **حساسية شديدة لتكاليف الإنتاج:** يتأثر القطاع تأثيراً مباشراً بارتفاع كلف الطاقة والمياه والنقل والخدمات اللوجستية، وهي من العوامل الرئيسية المؤثرة في القدرة التنافسية السعرية للمنتجات الغذائية الأردنية، وتمثل تكاليف الطاقة أحد أبرز عناصر الكلفة في الصناعات الغذائية كثيفة الاستهلاك للطاقة، مما يحد من القدرة التنافسية للمنتج الأردني مقارنة ببعض المنتجات المنافسة إقليمياً .

7. **توجه تصديري متنامٍ:** يتسم القطاع بحضور تصديري واسع يمتد إلى أكثر من (109) أسواق، وقد شهدت صادراته نمواً ملحوظاً خلال السنوات الأخيرة، مما يجعله قطاعاً مولداً للعملة الأجنبية ومحركاً للتنافسية الوطنية، غير أن هذا الحضور يتركز في عدد محدود من الأسواق، الأمر الذي يستدعي تنويع الأسواق والمنتجات وتعزيز الجاهزية التصديرية.

8. **التحول الرقمي والابتكار كعامل تنافسي متسارع:** يشهد القطاع تحولاً تدريجياً نحو تبني التقنيات الرقمية والأتمتة والتصنيع الذكي، بما في ذلك أنظمة إدارة الإنتاج، والتتبع الرقمي والذكاء الاصطناعي، بما يسهم في رفع الإنتاجية وتحسين الامتثال وتعزيز القدرة التنافسية، إلا أن هذا التحول لا يزال متفاوتاً بين المنشآت الكبيرة والصغيرة والمتوسطة.

9. **إمكانات مرتفعة لزيادة القيمة المضافة وتعميق المحتوى المحلي:** يمتلك القطاع فرصاً كبيرة لتطوير المنتجات الغذائية عالية القيمة وتوطين الصناعات المغذية ولا سيما صناعة التعبئة والتغليف المتقدمة وتعزيز التكامل الزراعي-الصناعي، بما يسهم في إحلال جزء من الواردات وزيادة القيمة المضافة المحلية وتعزيز مرونة سلاسل الإمداد.

10. **قطاع عالي الجاذبية للاستثمار والابتكار:** يتمتع قطاع الصناعات الغذائية بقدرة كبيرة على استقطاب الاستثمارات المحلية والأجنبية، بفضل ارتباطه بالنمو السكاني والطلب المستقر على الغذاء وتزايد الطلب العالمي على المنتجات الحلال والأغذية الصحية والوظيفية والمنتجات الغذائية عالية القيمة، مما يجعله أحد القطاعات ذات الأولوية في تحقيق النمو الصناعي والتصدير.

منظومة الدعم والحوافز الداعمة للقطاع

تولي الحكومة الأردنية اهتماماً متزايداً بدعم قطاع الصناعات الغذائية بوصفه قطاعاً صناعياً استراتيجياً يسهم في تعزيز الأمن الغذائي وتنويع القاعدة الإنتاجية وزيادة الصادرات، وذلك في إطار التوجهات الوطنية المنبثقة عن رؤية التحديث الاقتصادي (2022-2033) والسياسة الصناعية الوطنية (2024-2028)، ولتعزيز تنافسية القطاع ورفع إنتاجيته وتسريع تحوله نحو أنشطة أعلى قيمة مضافة، تم تطوير منظومة متكاملة من السياسات والبرامج والحوافز الداعمة التي تستهدف خفض كلف الإنتاج وتحسين البيئة التمكينية ودعم التحديث الصناعي وتعزيز الجاهزية التصديرية والاستدامة.

• تخفيف أعباء كلف الطاقة (التعرفة المرتبطة بالزمن): نظراً لارتفاع أهمية الطاقة في هيكل كلف الإنتاج

لدى العديد من أنشطة الصناعات الغذائية، خاصة الأنشطة المرتبطة بالتبريد والتجميد وسلاسل التبريد والتخزين، اتخذت الحكومة عدداً من الإجراءات الهادفة إلى تعزيز تنافسية القطاع الصناعي، من أبرزها تطبيق التعرفة الكهربائية المرتبطة بالزمن للقطاع الصناعي، وقد أسهم ذلك في توفير مرونة أكبر للمنشآت الصناعية في إدارة أحمالها الكهربائية وجدولة العمليات الإنتاجية خارج فترات الذروة، بما يساعد على تحسين كفاءة استهلاك الطاقة والحد من جزء من الأعباء التشغيلية وتعزيز القدرة التنافسية للمنتج الوطني.

• أدوات التمويل الميسر والحوافز المؤسسية: في إطار تعزيز القدرة التنافسية للقطاع الصناعي ودعم التوسع

والاستثمار، وفّرت الحكومة والجهات الوطنية الداعمة للقطاع مجموعة من أدوات التمويل الميسر والحوافز المؤسسية الموجهة للمنشآت الصناعية بمختلف أحجامها. ومن أبرز هذه الأدوات برامج البنك المركزي الأردني لتمويل ودعم القطاعات الاقتصادية (السلف متوسطة الأجل). وعلى سبيل المثال، قد بلغ إجمالي التمويل الممنوح ضمن برنامج البنك المركزي لتمويل القطاعات الاقتصادية منذ إنطلاقه عام 2011 وحتى نيسان من عام 2026 نحو 2.7 مليار دينار، استفاد منها 3,868 مشروعاً، وأسهمت في توفير نحو 21 ألف فرصة عمل (37)، كما تتكامل هذه الجهود مع البرامج التي تنفذها مؤسسات وطنية متخصصة لدعم التحديث الصناعي والتصدير والابتكار وتعزيز تنافسية المنشآت الصناعية.

• صندوق دعم وتطوير الصناعة: يُعدّ صندوق دعم وتطوير الصناعة أحد أبرز الأدوات الوطنية الداعمة

للتحول الصناعي وتعزيز تنافسية القطاع الصناعي، وقد جاء إنشاء الصندوق تنفيذاً لبرنامج أولويات عمل الحكومة الاقتصادي (2021-2023)، حيث صدر نظام صندوق دعم وتطوير الصناعة رقم (45) لسنة 2022 بموجب المادة (114) من الدستور الأردني، تنفيذاً لبرنامج أولويات عمل الحكومة ورؤية التحديث الاقتصادي. رصدت الحكومة مخصصات مالية للصندوق، إلى جانب تمويل إضافي من البنك الدولي لدعم تنفيذ برامجه، كما دخل الصندوق مرحلة التشغيل الفعلي من خلال وزارة الصناعة والتجارة والتموين وبالشراكة

مع المؤسسة الأردنية لتطوير المشاريع الاقتصادية (JEDCO) وبيت التصدير والشركة الأردنية لضمان القروض، بما يعزز قدرته على تقديم برامج متكاملة لدعم تحديث الصناعة وتنمية الصادرات والحوافز المبنية على النتائج وضمان ائتمان الصادرات، وتركز هذه البرامج على رفع إنتاجية المنشآت الصناعية وتحسين الجودة وتعزيز القدرة التنافسية وتوسيع النفاذ إلى الأسواق وتشجيع التحول نحو الإنتاج المستدام والقائم على الابتكار، كما شهد عام 2026 إطلاق برنامج "الريادة في الصناعة" بتمويل ألماني، والذي يُنفذ من خلال الصندوق لدعم المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة وتسريع التحول الصناعي بما ينسجم مع مستهدفات رؤية التحديث الاقتصادي والسياسة الصناعية، ويبين الجدول رقم (9) أبرز هذه البرامج ومجالات الدعم التي توفرها.

كما يدعم قانون البيئة الاستثمارية تنافسية القطاع من خلال توفير حوافز وإعفاءات ضريبية وجمركية للمشاريع المؤهلة، خاصة في المناطق الصناعية والتنمية، بما يعزز جاذبية الاستثمار الصناعي ويدعم التوسع في الأنشطة الإنتاجية ذات القيمة المضافة.

جدول 9 أبرز أدوات وبرامج الدعم الحكومية الداعمة لتطوير قطاع الصناعات الغذائية

البرنامج	الهدف الرئيسي	الفئات المستهدفة	مجالات الدعم	الارتباط بمحاور الاستراتيجية
برنامج تحديث الصناعة (JEDCO)	رفع تنافسية المنشآت الصناعية وتعزيز التحديث والتطوير الصناعي	المنشآت الصغيرة والمتوسطة	تحديث خطوط الإنتاج، والتحول الرقمي والأتمتة، ورفع الإنتاجية وكفاءة استخدام الطاقة والمياه، وتطوير التعبئة والتغليف، والحصول على شهادات الجودة وسلامة الغذاء، وتطوير المنتجات والبحث والتطوير، والتحول نحو التصنيع المستدام، بمنح تصل إلى 100 ألف دينار وبنسب تمويل تتراوح بين 50-70%	التكنولوجيا والإنتاجية الصناعية، البيئة التمكنية والحوكمة المؤسسية، هيكل الإنتاج والقيمة المضافة، الاستدامة وكفاءة الموارد
برنامج الحوافز المبني على المخرجات	تحفيز المنشآت الصناعية على تحقيق نتائج ومخرجات قابلة للقياس تسهم في تعزيز تنافسيتها ونموها	المنشآت الصغيرة والمتوسطة والكبيرة	حوافز مالية بتغطية 50-85% من الكلف مقابل تحقيق مخرجات محددة تشمل: زيادة المبيعات والصادرات، رفع الطاقة الإنتاجية، إدخال منتجات جديدة قابلة للتصدير، زيادة العمالة الأردنية وتشغيل المرأة، وتحسين كفاءة الطاقة والمياه وإدارة المخلفات	التكنولوجيا والإنتاجية الصناعية، هيكل الإنتاج والقيمة المضافة، التصدير والتموضع الإقليمي والعالمي

البرنامج	الهدف الرئيسي	الفئات المستهدفة	مجالات الدعم	الارتباط بمحاور الاستراتيجية
برنامج ترويج الصادرات بيت التصدير	تعزيز الجاهزية التصديرية ودعم نفاذ المنتجات الأردنية إلى الأسواق الدولية	المنشآت الصغيرة والمتوسطة	إعداد خطط التصدير، تطوير استراتيجيات النفاذ للأسواق، دعم الامتثال للمتطلبات الفنية، بناء العلامات التجارية، التشبيك التجاري، والمشاركة في المعارض والبعثات التجارية.	التصدير والتموضع الإقليمي والعالمي
برنامج ضمان ائتمان الصادرات (JLGC)	تعزيز قدرة المنشآت على التوسع في التصدير من خلال تخفيف المخاطر التجارية وغير التجارية المرتبطة بالأسواق الخارجية	المنشآت الصناعية المصدرة	ضمان ائتماني بنسبة تغطية 90% وبحد أعلى للشحنة 30 مليون دولار وفترة سداد لا تتجاوز 6 أشهر، يغطي مخاطر عدم السداد والإفلاس والقيود الحكومية والاضطرابات والتوسع الآمن في الأسواق الجديدة	التصدير والتموضع الإقليمي والعالمي
برنامج ضمان القروض (JLGC)	تيسير حصول المنشآت الصناعية على التمويل اللازم للتوسع والاستثمار	المنشآت الصغيرة والمتوسطة والميكروية	ضمانات ائتمانية للقروض الممنوحة من البنوك، تُخفّف من متطلبات الضمانات التقليدية وتحفيز الاستثمار والتوسع الإنتاجي من خلال تسهيل الوصول إلى التمويل	التمويل وبيئة الأعمال التمكينية، هيكل الإنتاج والقيمة المضافة
برنامج الريادة في الصناعة	رفع تنافسية المنشآت الصناعية وتسريع التحول الصناعي	المنشآت الصغيرة والمتوسطة	منح استثمارية، دعم التحول الرقمي، الابتكار، كفاءة الطاقة، تطوير المنتجات، منح استثمارية، ودعم التحول الرقمي، والابتكار وكفاءة الطاقة وتطوير المنتجات والتوسع في الأسواق التصديري.	التكنولوجيا، القيمة المضافة، التصدير، الاستدامة
الصندوق الوطني لدعم المؤسسات (نافس) NAFES	تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ورفع كفاءتها التنافسية محلياً وإقليمياً وعالمياً	المنشآت الصغيرة والمتوسطة في القطاعات الصناعية والخدمية والزراعية	المساهمة في تكاليف الخدمات الاستشارية لمشاريع التطوير الإداري والمالي والتدريب	التكنولوجيا والإنتاجية الصناعية، البيئة التمكينية والحوكمة المؤسسية

البرنامج	الهدف الرئيسي	الفئات المستهدفة	مجالات الدعم	الارتباط بمحاور الاستراتيجية
صندوق دعم البحث العلمي والابتكار في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي	دعم المشاريع البحثية والتطبيقية ونقل التكنولوجيا للقطاع الصناعي	الجامعات والمراكز البحثية والمنشآت الصناعية	تطوير منتجات جديدة، تحسين الكفاءة التشغيلية، توطين التكنولوجيا، دعم الابتكار والصناعات الخضراء	التكنولوجيا والإنتاجية الصناعية، هيكل الإنتاج والقيمة المضافة، الاستدامة وكفاءة الموارد
الشراكة الاستراتيجية والشاملة الأردنية- الأوروبية (2025)	حزمة مالية واستثمارية (2027-2025) تشمل منحاً واستثمارات وقروضاً ميسرة، ودعماً فنياً للإصلاحات الاقتصادية وبيئة الأعمال والتجارة والاستثمار	دعم التحول الاقتصادي وتعزيز تنافسية الاقتصاد الأردني وزيادة الاستثمار والتجارة مع الاتحاد الأوروبي	الحكومة الأردنية، والقطاع الخاص، والمنشآت الصناعية، بما فيها الصناعات الغذائية	حزمة مالية واستثمارية للفترة (2025-2027) تشمل منحاً واستثمارات وقروضاً ميسرة ودعماً فنياً للإصلاحات الاقتصادية وتحسين بيئة الأعمال وتعزيز الاستثمار والتجارة وتطوير سلاسل القيمة الصناعي، ودعم التحول الأخضر والرقمي ورفع الجاهزية التصديرية والامتثال للمتطلبات الأوروبية.

تمثل برامج صندوق دعم وتطوير الصناعة إحدى الأدوات الوطنية الرئيسة لدعم التحول الصناعي وتعزيز تنافسية قطاع الصناعات الغذائية، من خلال دعم التحديث التكنولوجي وتحسين الإنتاجية، وتطوير الصادرات وتعزيز الاستدامة والابتكار، بما ينسجم مع مستهدفات رؤية التحديث الاقتصادي والسياسة الصناعية الوطنية.

- **تطوير البنية التحتية اللوجستية والابتكار:** يشكّل تطوير البنية التحتية الداعمة وسلاسل القيمة الزراعية والغذائية أحد المحاور الرئيسة لرفع تنافسية قطاع الصناعات الغذائية. وفي هذا الإطار، تنفذ وزارة الزراعة عدداً من البرامج والمشاريع ذات الصلة المباشرة بالقطاع، وفي مقدمتها برنامج تعزيز قدرة قطاع الزراعة على الصمود وتنمية سلسلة القيمة والابتكار (أرضي ARDI -) ومشروع تحفيز الصناعات الزراعية/الغذائية،

إضافة إلى مشاريع ومرافق ما بعد الحصاد مثل الفرز والتدريج والتعبئة والتبريد. تسهم هذه التدخلات في تحسين جودة واستقرار المدخلات الزراعية وتقليل الفاقد وتعزيز التكامل بين الإنتاج الزراعي والتصنيع الغذائي ورفع جاهزية المنتجات للتصنيع والتصدير، كما تدعم مشاريع كفاءة استخدام المياه والحصاد المائي استدامة الإنتاج الزراعي، بما ينعكس على مرونة سلاسل الإمداد الغذائية، وبالتوازي، يتم تطوير البنية التحتية المتخصصة داخل المدن والمناطق الصناعية وتعزيز التشبيك بين القطاع الصناعي والجامعات والمراكز البحثية لتحفيز الابتكار وتطوير المنتجات الغذائية عالية القيمة.

أبرز برامج ومشاريع وزارة الزراعة الداعمة لتطوير سلاسل القيمة الزراعية والغذائية 10 جدول

البرنامج / المشروع	الهدف الرئيسي	مجالات الدعم	الارتباط بقطاع الصناعات الغذائية
برنامج تعزيز قدرة قطاع الزراعة على الصمود وتنمية سلسلة القيمة والابتكار (ARDI)	تعزيز مرونة القطاع الزراعي وتطوير سلاسل القيمة الزراعية والغذائية	تحسين كفاءة استخدام المياه، دعم الاستثمار والابتكار الزراعي، تطوير سلاسل القيمة، تعزيز التسويق والوصول للأسواق	تحسين استقرار وجودة المدخلات الزراعية وتعزيز التكامل بين الزراعة والتصنيع الغذائي
مشروع تحفيز الصناعات الزراعية	رفع القيمة المضافة للمنتجات الزراعية وتحفيز الاستثمار في التصنيع الزراعي والغذائي	إنشاء وتطوير مشاريع التصنيع الزراعي والغذائي، تقليل الفاقد الزراعي، دعم سلاسل القيمة	تعزيز التصنيع الغذائي القائم على الإنتاج الزراعي المحلي وزيادة القيمة المضافة والصادرات
مشاريع خدمات ما بعد الحصاد	تحسين كفاءة تداول المنتجات الزراعية والحد من الفاقد	الفرز والتدريج والتعبئة والتغليف والتخزين والتبريد	رفع جودة المواد الخام الزراعية وتحسين جاهزيتها للتصنيع الغذائي والتصدير
مشاريع تطوير البنية التحتية الزراعية وكفاءة استخدام المياه	تعزيز استدامة الإنتاج الزراعي وتحسين إدارة الموارد	الحصاد المائي، كفاءة استخدام المياه، تطوير البنية التحتية الزراعية	تعزيز استدامة إمدادات المواد الخام الزراعية وتقليل مخاطر سلاسل التوريد للصناعات الغذائية

وتسهم هذه البرامج والمشاريع في تعزيز التكامل بين القطاع الزراعي وقطاع الصناعات الغذائية من خلال تحسين جودة واستدامة المدخلات الزراعية، وتقليل الفاقد، وتطوير سلاسل القيمة الزراعية والغذائية، بما يدعم الأمن الغذائي ويرفع تنافسية المنتجات الغذائية الأردنية في الأسواق المحلية والتصديرية.

- **الإصلاح التنظيمي وتحسين بيئة الأعمال :** عملت الحكومة على تبسيط إجراءات الترخيص والموافقات في إطار مساعي تحسين بيئة الأعمال وتقليص أوقات الإنجاز، كما يدعم قانون البيئة الاستثمارية تنافسية القطاع من خلال توفير حوافز وإعفاءات ضريبية وجمركية للمشاريع المؤهلة، خاصة في المناطق الصناعية والتنمية، بما يعزز جاذبية الاستثمار الصناعي ويدعم التوسع في الأنشطة الإنتاجية ذات القيمة المضافة.
- **دعم الاستدامة والاقتصاد الدائري:** تتجه السياسات والبرامج الحكومية إلى تشجيع التحول نحو الإنتاج الأخضر من خلال تبني تقنيات كفاءة الطاقة وتحسين كفاءة استخدام الموارد والإدارة المستدامة للمياه وتقليل الفاقد الغذائي، بما ينسجم مع التوجهات العالمية المتزايدة المتعلقة بالاستدامة ومتطلبات سلاسل التوريد الدولية.

2.2.2 الإطار التحليلي لتصنيف القطاعات الفرعية

ولغايات تعزيز التحليل المقارن بين الأنشطة الفرعية وتحديد أولويات التدخل الاستراتيجي، تم تطوير إطار تصنيفي لتقييم القطاعات الفرعية في الصناعات الغذائية استناداً إلى مجموعة من المعايير الاقتصادية والاستراتيجية، تشمل القيمة المضافة، والقدرة التصديرية ومستوى الاعتماد على الاستيراد وفرص الابتكار ودور كل قطاع في تعزيز الأمن الغذائي وتكامل سلاسل القيمة، ويشكل هذا الإطار أداة استراتيجية لدعم اتخاذ القرار، من خلال ربط الخصائص الاقتصادية لكل نشاط فرعي بأهميته الاستراتيجية وأولوية التدخلات الحكومية والاستثمارية، بما يضمن توجيه السياسات والموارد نحو الأنشطة الأكثر قدرة على تحقيق النمو، وتعزيز التنافسية، وتعميق القيمة المضافة، ودعم الأمن الغذائي.

جدول 11 التصنيف الاستراتيجي للقطاعات الفرعية في الصناعات الغذائية وأولويات التدخل

القطاع الفرعي	ISIC	الدور الاستراتيجي	القيمة المضافة	القدرة التصديرية	الاعتماد على الاستيراد	فرص الابتكار	التصنيف الاستراتيجي	أولوية التدخل
تجهيز وحفظ اللحوم	1010	أمن غذائي + تصدير إقليمي	متوسط	مرتفع	مرتفع	مرتفع	قطاع الأمن الغذائي والقيمة المضافة	عالية
الأسماك والقشريات والرخويات	1020	نشاط داعم ناشئ / إعادة توزيع إقليمي	منخفض	متوسط	مرتفع جداً	متوسط	قطاع داعم ناشئ	متوسطة

القطاع الفرعي	ISIC	الدور الاستراتيجي	القيمة المضافة	القدرة التصديرية	الاعتماد على الاستيراد	فرص الابتكار	التصنيف الاستراتيجي	أولوية التدخل
تجهيز وحفظ الفواكه والخضروات	1030	تصدير + تعميق التصنيع الزراعي	مرتفع	مرتفع	متوسط	مرتفع	قطاع قيادي للنمو والتصدير	عالية جدًا
الزيوت والدهون	1040	إحلال واردات + تقليل هشاشة الإمداد	منخفض إلى متوسط	منخفض جدًا	مرتفع	متوسط	قطاع إحلال الواردات	انتقائية
منتجات الألبان	1050	أمن غذائي + قيمة مضافة + صادرات	متوسط	متوسط	مرتفع	مرتفع	قطاع الأمن الغذائي والقيمة المضافة	عالية
منتجات المخازن	1071	أمن غذائي + تشغيل	منخفض إلى متوسط	منخفض	متوسط	منخفض	قطاع الأمن الغذائي	متوسطة إلى عالية
الحلويات والشوكولاتة	1073	تصدير + قيمة مضافة	مرتفع	مرتفع	متوسط	مرتفع	قطاع قيادي للنمو والتصدير	عالية جدًا
المعكرونة والنشويات	1074	إحلال واردات + منتجات طويلة الأمد	متوسط	متوسط	متوسط	متوسط	قطاع داعم	متوسطة
الوجبات والأطباق الجاهزة	1075	قيمة مضافة عالية + طلب مؤسسي وتصديري	مرتفع	مرتفع	متوسط	مرتفع جدًا	قطاع قيادي للنمو والتصدير	عالية جدًا
منتجات غذائية أخرى غير مصنفة	1079	تصدير + تنويع منتجات + قيمة مضافة	مرتفع	مرتفع جدًا	متوسط	مرتفع جدًا	قطاع قيادي للنمو والتصدير	عالية جدًا
الأعلاف الحيوانية	1080	أمن غذائي غير مباشر + دعم الإنتاج الحيواني	منخفض	منخفض	مرتفع جدًا	متوسط	قطاع تمكيني	عالية — أولوية تمكينية

القطاع الفرعي	ISIC	الدور الاستراتيجي	القيمة المضافة	القدرة التصديرية	الاعتماد على الاستيراد	فرص الابتكار	التصنيف الاستراتيجي	أولوية التدخل
المياه والمشروبات	1104	طلب محلي + تصدير إقليمي + سياحة	متوسط	منخفض إلى متوسط	متوسط	متوسط	قطاع سوقي داعم	متوسطة
الصناعات الغذائية (التعبئة والتغليف الغذائي)	—	قطاع تمكيني داعم	مرتفعة	مرتفعة	مرتفعة	مرتفع جداً	قطاع تمكيني	عالية

يُترجم هذا التصنيف التباين بين الأنشطة الفرعية في قطاع الصناعات الغذائية إلى أولويات استراتيجية للتطوير والتدخل، حيث يبرز عدد من القطاعات ذات الإمكانيات العالية للنمو وتعظيم القيمة المضافة والتوسع في الأسواق التصديرية، وفي مقدمتها تجهيز وحفظ الخضار والفواكه، والحلويات والشوكولاتة، والوجبات الجاهزة، ومنتجات الأغذية الأخرى. كما تشمل قطاعات ذات أهمية مباشرة للأمن الغذائي واستقرار الإمدادات، مثل اللحوم، والألبان، ومنتجات المخازن، والتي تتطلب سياسات داعمة لتعزيز الإنتاجية واستدامة الإمدادات ورفع كفاءة سلاسل القيمة. وفي المقابل، توجد قطاعات تتطلب تدخلات نوعية لمعالجة الاعتماد المرتفع على الواردات أو تعزيز تنافسيتها، مثل الزيوت والدهون والأسماك والقشريات.

ويُعد قطاع الأعلاف الحيوانية (1080) قطاعاً تمكينياً ذا أولوية استراتيجية، نظراً لدوره المحوري في دعم الإنتاج الحيواني وتعزيز استدامة سلاسل القيمة المرتبطة بقطاعات اللحوم والألبان والدواجن، وعلى الرغم من أن مساهمته المباشرة في إنتاج الغذاء النهائي محدودة، فإن تطويره يسهم بصورة مباشرة في تحسين الأمن الغذائي واستقرار إمدادات المواد الخام وخفض كلف الإنتاج وتعزيز القدرة التنافسية للقطاعات الغذائية المرتبطة به.

2.2.3 الجهات المعنية وأصحاب المصلحة

يُشكّل قطاع الصناعات الغذائية في الأردن نظاماً إنتاجياً متشابكاً يستلزم فهم العلاقات المتبادلة بين الزراعة والتصنيع الغذائي وسلاسل الإمداد والتجارة والأطر المؤسسية والتنظيمية. ولا تتحدد فعالية القطاع بتوافر الموارد أو التشريعات فحسب، بل بمدى تكامل وتفاعل المنظومات الداعمة له، بما في ذلك الموارد الزراعية والبنية التحتية اللوجستية والبيئة التنظيمية والابتكار والتكنولوجيا،

ولا يأخذ هذا التفاعل طابع العلاقة الخطية البسيطة، بل يشكّل شبكة ديناميكية من العلاقات المتبادلة بين مختلف الجهات الفاعلة؛ فالمنظومة التنظيمية تؤثر في سلوك الشركات من خلال متطلبات سلامة الغذاء والجودة والامتثال، بينما تمثل الشركات وغرف الصناعة والجمعيات القطاعية صوت القطاع الخاص وتسهم في نقل

التحديات والاحتياجات والمقترحات إلى الجهات الحكومية، بما يدعم تطوير السياسات والبرامج والبيئة التمكينية للقطاع. وفي المقابل، تؤدي الجامعات والمؤسسات البحثية، بما في ذلك [المركز الوطني للبحوث الزراعية والجمعية العلمية الملكية](#)، دوراً مهماً في دعم الابتكار وتطوير التقنيات والحلول التطبيقية المرتبطة بسلاسل القيمة الزراعية والغذائية.

جدول 12 المنظومات الرئيسية المؤثرة في قطاع الصناعات الغذائية

المنظومة	الجهات الأكثر تأثيراً	أدوات التأثير والسياسات
الموارد الزراعية وسلاسل الإمداد	وزارة الزراعة، المزارعون، شركات الصناعات الغذائية، غرف الصناعة	تطوير سلاسل القيمة الزراعية، الزراعة التعاقدية، تحسين جودة واستدامة المواد الخام، تعزيز الأمن الغذائي وربط الإنتاج الزراعي بالتصنيع الغذائي
التشريعات وسلامة وجودة الغذاء	المؤسسة العامة للغذاء والدواء، مؤسسة المواصفات والمقاييس الأردنية، وزارة الصناعة والتجارة والتموين، وزارة الزراعة	تطوير وتحديث التشريعات والمواصفات القياسية والقواعد الفنية وتعزيز البنية التحتية الوطنية للجودة بما يشمل التقييم والاعتماد وتقييم المطابقة وتطبيق متطلبات سلامة الغذاء والجودة والرقابة المبنية على المخاطر ورفع جاهزية القطاع للامتثال للمتطلبات الوطنية والدولية
الاعتماد والشهادات الدولية	مؤسسة المواصفات والمقاييس الأردنية، المؤسسة العامة للغذاء والدواء، جهات تقييم المطابقة والتدقيق المعتمدة	اعتماد المختبرات وجهات تقييم المطابقة، دعم تطبيق أنظمة الجودة وسلامة الغذاء ومنظومة اعتماد الحلال وتعزيز الاعتراف الدولي بالشهادات والاعتمادات، بما في ذلك شهادات الحلال
الأسواق والتنافسية التصديرية	وزارة الصناعة والتجارة والتموين، بيت التصدير، وزارة الاستثمار، غرف الصناعة، جمعية المصدرين الأردنيين، القطاع الخاص	تطوير الهوية التصديرية وبناء العلامة الوطنية، الذكاء التجاري، دعم النفاذ للأسواق الدولية ذات الأولوية وتنويع الأسواق التصديرية، إزالة العوائق الفنية أمام التجارة، وتعزيز الامتثال التنظيمي
سلاسل القيمة والخدمات اللوجستية	دائرة الجمارك الأردنية، المدن الصناعية الأردنية، شركات النقل والتخزين، JEDCO، القطاع الخاص	تطوير سلاسل التبريد والخدمات اللوجستية وتطوير صناعة التعبئة والتغليف وتعزيز الروابط الصناعية وتيسير التجارة
التمويل والاستثمار والحوافز	وزارة الاستثمار، وزارة الصناعة والتجارة والتموين، البنك المركزي الأردني، البنوك التجارية، المؤسسات التمويلية والمانحة	التمويل الصناعي، الحوافز القائمة على الأداء، ضمانات الائتمان، الشراكة مع القطاع الخاص، ودعم الاستثمار الصناعي

المنظومة	الجهات الأكثر تأثيراً	أدوات التأثير والسياسات
التحول الرقمي والابتكار	وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة، الجامعات، صندوق دعم البحث العلمي والابتكار، الجمعية العلمية الملكية، JEDCO	التحول الرقمي، الأتمتة الصناعية، الذكاء الاصطناعي، البحث والتطوير، التصنيع التجريبي ونقل التكنولوجيا
رأس المال البشري والمهارات	وزارة العمل، مؤسسة التدريب المهني، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الجامعات، غرف الصناعة	تطوير المهارات الفنية والرقمية، التدريب المرتبط بالتوظيف والإنتاجية، التلمذة الصناعية ومواءمة التعليم والتدريب مع احتياجات القطاع.
الاستدامة وكفاءة الموارد	وزارة البيئة، وزارة الطاقة والثروة المعدنية، وزارة المياه والري، المنظمات الدولية	كفاءة الطاقة، كفاءة استخدام المياه، الاقتصاد الدائري، إدارة الفاقد الغذائي، وتعزيز متطلبات الاستدامة البيئية.
الطوارئ الغذائية وإدارة المخاطر	المؤسسة العامة للغذاء والدواء، وزارة الصحة، وزارة الزراعة، الدفاع المدني	إدارة الحوادث الغذائية، السحب والاسترجاع، الإنذار المبكر، الدفاع الغذائي (FOOD DEFENSE)، مكافحة الغش الغذائي والتنسيق مع الشبكات الدولية (RASFF، INFOSAN)
الحكومة المؤسسية والشراكات	وزارة الصناعة والتجارة والتموين، الجهات الحكومية ذات العلاقة، غرف الصناعة، الجمعيات القطاعية، القطاع الخاص	التنسيق المؤسسي، الحوكمة القائمة على الأداء، الشراكة بين القطاعين العام والخاص، اتخاذ القرار المبني على البيانات، والمتابعة والتقييم.

جدول 13 أهم أصحاب المصلحة في قطاع الصناعات الغذائية في الأردن

مجموعة أصحاب المصلحة	الجهات الرئيسية
الجهات الحكومية	وزارة الصناعة والتجارة والتموين، وزارة الزراعة، وزارة الاستثمار، وزارة العمل، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وزارة الطاقة والثروة المعدنية، وزارة المياه والري، وزارة البيئة، وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة، وزارة التخطيط والتعاون الدولي، وزارة الصحة، دائرة الجمارك الأردنية، أمانة عمان الكبرى، الدفاع المدني
الجهات التنظيمية والرقابية	المؤسسة العامة للغذاء والدواء (JFDA)، مؤسسة المواصفات والمقاييس الأردنية (JSMO)، الجهات الرقابية ذات العلاقة بسلامة الغذاء والتجارة
جهات التطوير والاستثمار	المؤسسة الأردنية لتطوير المشاريع الاقتصادية (JEDCO)، وزارة الاستثمار، البنك المركزي الأردني، البنوك التجارية، صندوق دعم البحث العلمي والابتكار، المؤسسات التمويلية والمناحة
القطاع الخاص	شركات الصناعات الغذائية، شركات التعبئة والتغليف، شركات الأعلاف الحيوانية، شركات النقل والخدمات اللوجستية، شركات التكنولوجيا والحلول الرقمية، موردو المدخلات الصناعية، غرف الصناعة، بيت التصدير الأردني (شراكة عام/خاص)
البحث العلمي والتطوير	الجامعات الأردنية، المركز الوطني للبحوث الزراعية، الجمعية العلمية الملكية، مراكز البحث والتطوير والابتكار
النقابات المهنية	نقابة الأطباء البيطريين، نقابة المهندسين الزراعيين، النقابات المهنية ذات العلاقة بقطاع الصناعات الغذائية
الجمعيات التعاونية الزراعية	التعاونيات الزراعية، جمعيات المزارعين، جمعيات منتجي الحليب، جمعيات منتجي المواد الخام الزراعية
المنظمات الدولية وشركاء التنمية	منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة (FAO)، منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (UNIDO)، الوكالة الألمانية للتعاون الدولي (GIZ)، البنك الدولي، مؤسسة التمويل الدولية (IFC)، البنك الأوروبي لإعادة الإعمار والتنمية (EBRD)، والجهات التنموية المانحة ذات العلاقة
المناطق الصناعية والبنية التحتية	شركة المدن الصناعية الأردنية، الشركة الأردنية للمناطق الحرة والتنمية، المطورون الصناعيون، مشغلو المستودعات وسلاسل التبريد والخدمات اللوجستية
الجمعيات والهيئات القطاعية	جمعية المصدرين الأردنيين، جمعيات الصناعات الغذائية، جمعيات المستثمرين، الاتحادات والهيئات الممثلة للقطاع الصناعي والغذائي
الجمعيات والمؤسسات النسائية والشبابية	اللجنة الوطنية لشؤون المرأة، الجمعيات والمؤسسات النسائية، المبادرات والبرامج الداعمة لريادة الأعمال وتمكين الشباب والمرأة
المستهلكون والمجتمع المدني	جمعيات حماية المستهلك، مؤسسات المجتمع المدني، الجمعيات المعنية بالغذاء والتغذية والصحة العامة، ووسائل الإعلام المتخصصة

2.3 الأداء الاقتصادي للقطاع

2.3.1 أهم المؤشرات

يُعد قطاع الصناعات الغذائية أحد أهم القطاعات الصناعية في الاقتصاد الأردني، نظراً لدوره في تعزيز الأمن الغذائي وخلق القيمة المضافة وتوليد فرص العمل ودعم الصادرات، ولا يقتصر تقييم أداء القطاع على حجم الإنتاج، وإنما يشمل أيضاً كفاءته الإنتاجية ومستوى تنافسيته وقدرته على الابتكار ومدى مساهمته في النمو الاقتصادي، ولتقديم صورة أكثر شمولية، يستعرض الجدول التالي أبرز المؤشرات الاقتصادية الكلية للقطاع مقرونةً بقراءات استراتيجية تعكس دلالاتها الاقتصادية والتنافسية.

جدول 14 المؤشرات الاقتصادية الكلية ومؤشرات التنافسية لقطاع الصناعات الغذائية في الأردن (2)

المؤشر	القيمة	القراءة الاستراتيجية
الإنتاج القائم	4.5 مليار دينار	يعكس الحجم الاقتصادي الكبير للقطاع وقدرته على تلبية الطلب المحلي وتعزيز التوسع في الأسواق التصديرية
القيمة المضافة	1.8 مليار دينار	تبلغ نسبة القيمة المضافة إلى الإنتاج نحو 40%، بما يعكس مستوى متوسطاً من تعميق التصنيع ويوفر فرصاً لزيادة القيمة المضافة من خلال الابتكار والتصنيع المتقدم.
حصة القطاع من الصناعة التحويلية	28%	يؤكد مكانة القطاع كأحد الركائز الرئيسة للصناعة الوطنية، إذ يشكل أكثر من ربع الصناعات التحويلية
عدد المنشآت	2,600 منشأة	يبلغ متوسط عدد العاملين نحو 26 عاملاً لكل منشأة، مما يعكس هيمنة المنشآت الصغيرة والمتوسطة والحاجة إلى رفع إنتاجيتها وقدرتها على التوسع
إجمالي العمالة	66,500 عامل	يبرز أهمية القطاع كأحد أكبر القطاعات الصناعية كثيفة التشغيل ودوره في توفير فرص العم.
رأس المال المسجل	674 مليون دينار	يبلغ متوسط رأس المال المسجل نحو 10.1 ألف دينار لكل عامل، بما يعكس تفاوت مستويات الاستثمار والتكنولوجيا بين المنشآت والحاجة إلى تسريع تحديثها
تغطية السوق المحلي	62%	يشير إلى قدرة القطاع على تلبية نسبة كبيرة من احتياجات السوق المحلي، مع استمرار فرص إحلال المستوردات وتعزيز الأمن الغذائي
قيمة الصادرات	823 مليون دينار (2024)	تبلغ نسبة الصادرات إلى القيمة المضافة نحو 46%، بما يعكس قدرة القطاع على إنتاج سلع ذات قيمة قابلة للتصدير مع وجود فرص لتعزيز النفاذ إلى الأسواق عالية القيمة.
الفرص التصديرية غير المستغلة	220 مليون دينار	تمثل الفرص التصديرية غير المستغلة مجاًلاً واعداً لزيادة الصادرات وتنويع الأسواق وتعظيم القيمة المضافة من خلال رفع الجاهزية التصديرية والامتثال

المصدر: بيانات غرفة صناعة الأردن

ولفهم هذا الأداء بشكل أعمق، لا بد من تفكيك هذه المؤشرات على مستوى الأنشطة الفرعية وتحليل كل مؤشر على حدة:

مساهمة القطاع في الناتج المحلي الإجمالي وحجم الإنتاج: يسهم قطاع الصناعات الغذائية بنحو 6% من الناتج المحلي الإجمالي، إلا أن مساهمته تتفاوت بين الأنشطة الفرعية؛ إذ يتصدر نشاط تجهيز وحفظ اللحوم (1010) بإنتاج يبلغ 667.1 مليون دينار، يليه نشاط صناعة المنتجات الغذائية الأخرى غير المصنفة (1079) بإنتاج 381.5 مليون دينار، وهو ما يعكس تركّز الوزن الاقتصادي في الأنشطة ذات القيمة الإنتاجية المرتفعة أو الطلب الاستهلاكي الكبير (2) .

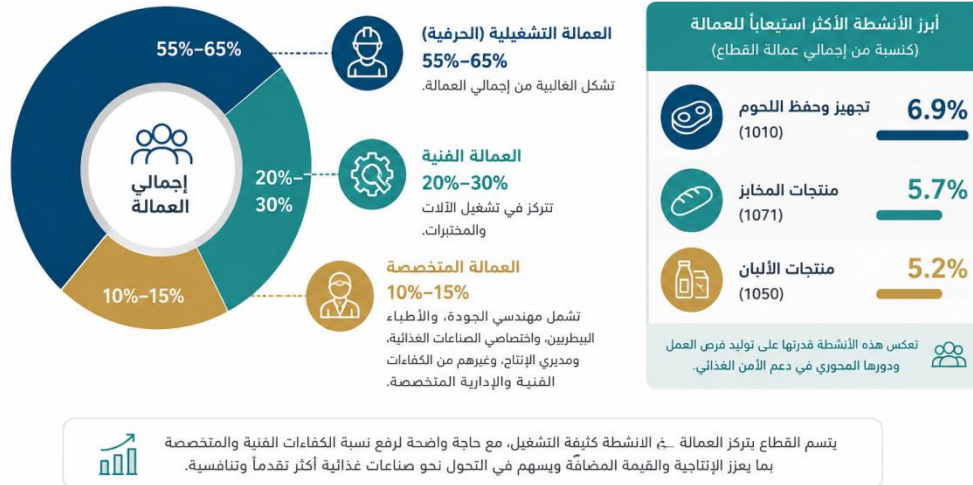
رأس المال وحجم الاستثمار: يبلغ رأس المال المسجل 674 مليون دينار. ومن خلال التوزيع التقديري، يستحوذ نشاط تجهيز اللحوم (1010) على أعلى حصة استثمارية رأسمالية (نحو 113.9 مليون دينار)، يليه نشاط الصناعات الغذائية الأخرى (1079) بنحو 65.2 مليون دينار. في المقابل، تظهر أنشطة مثل المخازن (1071) بكثافة رأسمالية أقل (19.4 مليون دينار) رغم تشغيلها العالي، مما يثبت تنوع القطاع بين أنشطة كثيفة رأس المال وأخرى كثيفة العمالة، ويشير هذا التباين إلى اختلاف مستويات التكنولوجيا والأتمتة بين الأنشطة الفرعية، الأمر الذي يستدعي توجيه الاستثمارات نحو تحديث المنشآت منخفضة الكثافة الرأسمالية ورفع إنتاجيته (2).

الحصة السوقية للأنشطة الفرعية: يغطي القطاع 62% من الطلب المحلي الإجمالي، وتتنوع الحصص السوقية للأنشطة (كنسبة من إجمالي إنتاج القطاع) لتتصدر اللحوم (1010) بحصة 19.6%، ثم الأغذية الأخرى الغير مصنفة (1079) بحصة 11.2%، فصناعة المشروبات (1104) بحصة 7.6%، والألبان (1050) بحصة 5.6% فيما تتوزع النسبة المتبقية على الأنشطة الفرعية الأخرى (2) ويعكس هذا التوزيع اختلاف مستويات الاكتفاء المحلي والقيمة الاقتصادية بين الأنشطة الفرعية، ويبرز الحاجة إلى التركيز على الأنشطة القادرة على الجمع بين تلبية السوق المحلي وتعزيز الصادرات.

عدد العمالة (الهيكل المهني، الاحترافي، والجنس) وعدد المصانع: تشير بيانات غرفة صناعة الأردن إلى أن القطاع يضم نحو 66.5 ألف عامل موزعين على قرابة 2600 منشأة، في حين تسجل بيانات مؤسسة الضمان الاجتماعي 42.4 ألف عامل في 2106 منشآت خلال عام 2024. انظر جدول (1)، ويعكس هذا الاختلاف اتساع نطاق الاقتصاد غير الرسمي واختلاف منهجيات جمع البيانات ولا يمثل تعارضاً بين المصدرين:

التركيبة المهنية للعمالة في قطاع الصناعات الغذائية

يُظهر التحليل المهني والوظيفي وفق التصنيف الدولي للمهن (ISCO) أن هيكل عمالة القطاع يتوزع على ثلاثة مستويات رئيسية:



على صعيد هيكل القوى العاملة، تكشف البيانات عن أربعة أنماط هيكلية رئيسية ذات دلالات استراتيجية، تعكس أبرز التحديات والفرص التي تواجه تنمية رأس المال البشري في قطاع الصناعات الغذائية وتشكل مرتكزاً لتحديد أولويات التدخل خلال الفترة 2027-2029:

الاعتماد النسبي على العمالة غير الأردنية: يعكس هذا النمط في جوهره فجوة في مواءمة مخرجات التعليم والتدريب مع متطلبات الصناعة، لا سيما في الأنشطة التشغيلية والحرفية، ويشكل ذلك تحدياً مزدوجاً؛ إذ يُضعف الأثر التشغيلي للقطاع على الأردنيين في الوقت الذي يُبقي فيه القطاع عرضةً لتقلبات سوق العمل الخارجي، كما يحد هذا الواقع من قدرة القطاع على بناء قاعدة وطنية من المهارات الصناعية المتخصصة، ويؤكد الحاجة إلى مواءمة برامج التعليم والتدريب مع احتياجات الصناعة.

فجوة مشاركة المرأة في سوق العمل: تبلغ مشاركة المرأة 15%-16% حسب تقديرات أصحاب العلاقة من خلال المقابلات المعمّقة، وتتركز غالباً في مجالات إدارة الجودة والتعبئة والتغليف والمختبرات، فضلاً عن أدوار مهمة في الابتكار وإدارة المؤسسات. وتبقى هذه النسبة دون مستوى الإمكانيات الفعلية، إذ تتسجم طبيعة عدد من أنشطة القطاع كالتصنيع الدقيق والمختبرات والبحث والتطوير مع ملف مهارات المرأة، مما يُشير إلى أن العائق ليس في القدرة بل في غياب سياسات موجهة تتعلق ببيئة العمل والمرونة والخدمات المساندة، وفي هذا الإطار تستهدف الاستراتيجية رفع نسبة مشاركة المرأة من 13.3% وفق بيانات الضمان الاجتماعي لعام 2025 إلى 20% بحلول عام 2029، من خلال تطوير بيئة العمل، وتعزيز المرونة الوظيفية، وتوفير الخدمات المساندة، وتشجيع مشاركة المرأة في الوظائف الفنية والقيادية والابتكارية.

تركز التشغيل في الأنشطة منخفضة القيمة المضافة: يتركز الجزء الأكبر من فرص العمل في صناعات ذات كثافة تشغيلية مرتفعة كالمخابز وتجهيز الأغذية الأساسية، بينما تظل مساهمة الأنشطة ذات القيمة المضافة العالية كالأغذية الوظيفية والأغذية الخاصة محدودة. ويعني ذلك أن التوسع الكمي في عدد الوظائف لن يحدث وحده أثراً اقتصادياً كافياً ما لم يترافق مع تحوّل نوعي في هيكل التشغيل نحو أنشطة أعلى إنتاجية وأكثر تكاملاً مع متطلبات الأسواق التصديرية، ومن ثم فإن رفع القيمة المضافة للقطاع يرتبط ليس فقط بزيادة عدد الوظائف، وإنما بتحسين نوعيتها ومستوى إنتاجيتها وربطها بالابتكار والتكنولوجيا والتصدير.

ضعف التوافق بين مخرجات التعليم ومتطلبات القطاع: يلاحظ استمرار فجوة بين مخرجات التعليم والتدريب واحتياجات القطاع، لا سيما في مجالات الرقمنة الصناعية والتتبع الغذائي وسلامة الغذاء والتصنيع الذكي والذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات وسلاسل التبريد والتعبئة والتغليف المتقدمة، الأمر الذي يستدعي تطوير برامج تدريبية متخصصة بالشراكة مع القطاع الخاص.

وبناءً على ذلك، لا يتمثل التحدي في توسيع حجم التشغيل فحسب، بل في إعادة توجيه نموّه نحو أنشطة أكثر تقدماً وقيمة مضافة، بما يُعزز الأثر الاقتصادي ويرتقي بمستوى الإنتاجية الصناعية على المدى المتوسط والبعيد.

2.3.2 تحليل القطاعات الفرعية للصناعات الغذائية: الهيكل والأداء والتحديات

يعرض هذا القسم تحليلاً تفصيلياً للقطاعات الفرعية المشمولة بالدراسة ضمن الصناعات الغذائية، بهدف فهم خصائصها الإنتاجية والتجارية وهيكلها الاقتصادي، إلى جانب التوزيع الجغرافي للأنشطة الإنتاجية بما يعكس تمركز الصناعات واختلاف أنماطها بين المحافظات. ويرتكز هذا التحليل على بيانات رسمية ([دائرة الإحصاءات العامة وزارة الزراعة ودائرة الجمارك الأردنية](#) وبيانات الدراسة البحثية السوقية لعام 2024 لمشروع الإصلاح الاقتصادي)، إلى جانب المقابلات المعمقة مع ممثلي القطاع العام والخاص. كما يركز على استعراض المؤشرات الكمية وأنماط الأداء وسلاسل القيمة، لإبراز التحديات والفرص، بما في ذلك الفروقات المكانية في البنية الإنتاجية والوصول إلى الأسواق، بما يدعم توجيه السياسات والتدخلات المستقبلية.

لتعزيز فهم البعد المكاني لتوزيع الصناعات الغذائية في الأردن، يبيّن الجدول التالي التوزيع الجغرافي للأنشطة الإنتاجية حسب المحافظات، استناداً إلى بيانات المؤسسة العامة للغذاء والدواء لعام 2026، بما يعكس أنماط التركز الصناعي وتفاوت انتشار الأنشطة بين المناطق. ويجدر التنويه إلى أن هذا التوزيع يشمل إجمالي المنشآت الغذائية، ولا يقتصر على المنشآت المرتبطة بالقطاعات ذات الأولوية، مما يتيح قراءة شاملة للفروقات في البنية الإنتاجية وتوفر البنية التحتية والخدمات اللوجستية.

جدول 15 التوزيع الجغرافي للأنشطة الإنتاجية في قطاع الصناعات الغذائية حسب المحافظات (15)

القطاع	اردب	البلقاء	الزرقاء	الكرك	المفرق	جرش	عمان	مادبا	المجموع
تجهيز وتعبئة مواد غذائية	5	6	6		6		65	3	91
محامص البن ومطاحن التوابل والبهارات	8	2	11		3		73	2	99
مصانع البوظة والمثلجات	1	2	8	1			23	2	37
مصانع الحليب والالبان والاجبان	15	9	14	1	25	14	39	18	135
مصانع الزيوت النباتية			1		1		12		14
مصانع الشيبس ورقائق البطاطا	2	3	3				30		38
مصانع الكاتشب والمايونيز ورب البندورة	3	1	3		1		7		15
مصانع المشروبات الكحولية			2				4		6
مصانع منتجات اللحوم		4	4	2	4		29	2	45
مصانع ومعامل الحبوب والبقوليات والخضار والمربيات	2	1	4		4	4	31	4	50
مصانع ومطاحن القمح والدقيق ومنتجاتها			3		1		11		15
مطابخ انتاجية مركزية		1	2				8	1	12
معاصر ومعامل الحلاوة والطحينية	3	1	2	2			17		25
معامل السكاكر والعلكة		4	13		5	2	26	5	55
معامل المخللات والزيتون	5	2	9	2	5	2	24	7	56
معامل تعبئة وطحن التمور	1	3	4	1			16		25
معامل ومشاكل الحلويات والمخبوزات	9	7	8		4	2	60	5	95
معامل ومصانع الشوكولاتة	2	5	4	1			59	4	75
مصانع المشروبات والعصائر والغازية	2	2	6				24	4	38
المجموع	55	47	106	8	45	19	680	45	926

المصدر: بيانات المؤسسة العامة للغذاء والدواء لعام 2026

يُلاحظ وجود اختلاف بين عدد المنشآت الواردة في بيانات الضمان الاجتماعي وبيانات المؤسسة العامة للغذاء والدواء، حيث تعكس بيانات الضمان الاجتماعي إجمالي المنشآت المسجلة رسميًا التي توظف عمالة ضمن القطاع، في حين تقتصر بيانات المؤسسة العامة للغذاء والدواء على المنشآت المرخصة ضمن أنشطة غذائية محددة.

ولا يشير هذا الاختلاف إلى تعارض في البيانات، بل إلى اختلاف في نطاق ومنهجية التغطية، حيث يشمل القطاع فعلياً قاعدة أوسع من الأنشطة والمنشآت مقارنة بما يظهر في بيانات التوزيع الجغرافي، مما يستدعي تفسير هذه المؤشرات ضمن سياقها المنهجي عند تحليل هيكل القطاع

التوزيع الجغرافي لمنشآت الصناعات الغذائية والدلالات الاستراتيجية

يُظهر التوزيع الجغرافي لمنشآت الصناعات الغذائية في الأردن نمطاً مكانياً غير متوازن، يعكس مسارات التطور الصناعي من جهة، والقيود الهيكلية المرتبطة بالبنية التحتية والخدمات اللوجستية وإمكانية الوصول إلى المواد الخام والأسواق من جهة أخرى

وتشير البيانات إلى تمركز واضح للأنشطة الصناعية الغذائية في المراكز الحضرية والصناعية الرئيسية، لا سيما في محافظات عمّان والزرقاء وإربد، حيث تستفيد هذه المناطق من القرب من الأسواق الاستهلاكية الكبرى وتوفر المناطق الصناعية والعمالة الماهرة، إضافة إلى بنية لوجستية وخدمية أكثر تطوراً، وقد ساهم هذا التركز في تحقيق وفورات الحجم وتعزيز القدرة التصديرية، إلا أنه يعكس في الوقت ذاته مؤشرات على التشبع المكاني وارتفاع الكلف التشغيلية، خصوصاً في العاصمة ومحيطها.

في المقابل، تُظهر المناطق ذات الإنتاج الزراعي المرتفع، مثل وادي الأردن وأجزاء من محافظة المفرق، مستويات أقل من نشاط التصنيع الغذائي، رغم توفر قاعدة قوية من المواد الخام، ويعكس هذا التباين فرصاً غير مستغلة لتعميق التكامل الزراعي-الصناعي، حيث لا تزال نسبة من المنتجات الزراعية تُنقل إلى مراكز تصنيع خارج مناطق الإنتاج، الأمر الذي يحد من تعظيم القيمة المضافة المحلية وفرص التشغيل والتنمية الاقتصادية في تلك المناطق.

كما تُظهر المناطق الطرفية، لا سيما في الجنوب، مستويات محدودة من النشاط الصناعي، نتيجة تحديات تتعلق بالبنية التحتية وضعف الوصول إلى الأسواق ومحدودية الحوافز الاستثمارية. ومع ذلك، تمثل هذه المناطق فرصاً غير مستغلة للتوسع المستقبلي، خاصة في مجالات التصنيع الغذائي المتخصص والمنتجات ذات القيمة المضافة العالية المرتبطة بالأسواق الإقليمية والدولية.

ويُعزز من هذه الفرص توفر قاعدة بشرية مؤهلة في هذه المناطق، بما في ذلك خريجو الجامعات والمعاهد التقنية، مما يتيح إمكانية توجيه الاستثمارات نحو أنشطة صناعية قادرة على استيعاب هذه الكفاءات، والحد من التركيز الجغرافي لفرص العمل، وتعزيز التنمية الاقتصادية المحلية، وهو ما يبرز أهمية توجيه السياسات الصناعية والاستثمارية نحو معالجة هذا التباين المكاني وتعظيم الاستفادة من الإمكانيات غير المستغلة.

- الدلالات الاستراتيجية للتوزيع الجغرافي:** تشير نتائج التحليل المكاني إلى مجموعة من الدلالات الاستراتيجية التي ينبغي أخذها بعين الاعتبار في تطوير قطاع الصناعات الغذائية في الأردن:
1. الحاجة إلى تعزيز التنمية الصناعية اللامركزية: تبرز فرصة واضحة لتطوير أنشطة التصنيع الغذائي بالقرب من مناطق الإنتاج الزراعي، لا سيما في وادي الأردن والمناطق الشمالية، بما يساهم في:
 - تقليل كلف النقل والفاقد بعد الحصاد
 - زيادة القيمة المضافة عند المصدر
 - دعم التنمية الاقتصادية والتشغيل في المناطق الريفية
 2. تطوير تجمعات صناعية غذائية إقليمية (Clusters): يدعم نمط التركز الحالي تبني نهج قائم على تطوير تجمعات صناعية متخصصة، بحيث يتم:
 - تعزيز المراكز القائمة (عمّان، الزرقاء، إربد) كمراكز تصنيع متقدم موجه للتصدير
 - تطوير مناطق جديدة (وادي الأردن، المفرق) كتجمعات متكاملة للتصنيع الزراعي
 3. تعزيز البنية التحتية والربط اللوجستي: تُظهر الفجوات المكانية أهمية:
 - تطوير سلاسل التبريد (Cold Chain)
 - تحسين الربط بين مناطق الإنتاج ومناطق التصنيع
 - تعزيز الربط مع بوابات التصدير، خاصة ميناء العقبة
 4. تمكين المنشآت الصغيرة والمتوسطة: يتجاوز هذا الهدف اللامركزية الجغرافية ليشمل تحسين وصول هذه المنشآت إلى خدمات الاعتمادية والتعبئة والتغليف والتسويق والتصدير، بما يُدمجها في سلاسل قيمة منظمة بدلاً من بقائها خارجها، ويستلزم ذلك تطوير بيئة داعمة تشمل:
 - منصات تجميع مشتركة تتيح لهذه المنشآت الوصول إلى الأسواق بأحجام اقتصادية
 - برامج تأهيل للامتثال لمتطلبات الجودة والسلامة الغذائية
 - برامج دعم فني وبناء قدرات وآليات تمويل ملائمة لطبيعتها وحجمها
 5. تموضع الأردن كمركز إقليمي للصناعات الغذائية وسلاسل الإمداد: بالاستفادة من موقعه الجغرافي وشبكة علاقاته التجارية، يمكن للأردن أن:
 - يشكّل مركزاً إقليمياً للتصنيع وإعادة التصدير
 - يدعم سلاسل الإمداد المرتبطة بإعادة الإعمار في دول الجوار
 - يوسع نفاذه إلى الأسواق الإقليمية والدولية، بما في ذلك الأسواق الآسيوية والأفريقية

ويمثل تعزيز الدور الإقليمي للأردن في الصناعات الغذائية وسلاسل الإمداد أحد المسارات الواعدة التي يمكن البناء عليها للاستفادة من الموقع الجغرافي للمملكة وشبكة اتفاقياتها التجارية.

ISIC 1010 تجهيز وحفظ اللحوم

يمثل نشاط تجهيز وحفظ اللحوم أحد الأنشطة الاستراتيجية عالية الأولوية ضمن قطاع الصناعات الغذائية، نظرًا لارتباطه المباشر بسلامة الغذاء والصحة العامة، ودوره المحوري في منظومة الأمن الغذائي الوطني وسلاسل القيمة المرتبطة بالإنتاج الحيواني، إضافة إلى قدرته على توليد قيمة مضافة من خلال تصنيع منتجات اللحوم والدواجن الجاهزة وشبه الجاهزة والمبردة والمجمدة.

وتُظهر بيانات التجارة الخارجية (دائرة الجمارك العامة) أن صادرات منتجات اللحوم المصنعة محلية المنشأ ارتفعت من نحو 85.7 مليون دينار عام 2022 إلى نحو 112.8 مليون دينار عام 2025، مما يعكس تحسناً تدريجياً في النشاط التصديري، لا سيما في الأسواق الإقليمية. ويتصدر السوق العراقي هذا النمو، إذ ارتفعت الصادرات إليه من نحو 11.7 مليون دينار عام 2022 إلى نحو 38.3 مليون دينار عام 2025، تليه السعودية بـ 27.8 مليون دينار، ثم قطر والكويت والإمارات.

وفي المقابل، بقيت المستوردات المخصصة للاستهلاك المحلي مرتفعة، إذ ارتفعت من نحو 344.9 مليون دينار عام 2022 إلى نحو 402.0 مليون دينار عام 2025. أما المستوردات المؤقتة للتصنيع فبقيت محدودة وهامشية، إذ بلغت 81 ألف دينار عام 2023 و144 ألف دينار عام 2024، مما يشير إلى أن الجزء الأكبر من الواردات يدخل لتلبية الطلب المحلي المباشر، وليس كمداخلات تصنيع موجهة لإعادة التصدير أو تعميق القيمة المضافة الصناعية.

وقد انعكس هذا النمط على صافي الميزان التجاري، الذي سجل عجزاً هيكلياً مستمراً بلغ نحو 253.3 مليون دينار عام 2022، ثم 214.6 مليون عام 2023، وارتفع مجدداً إلى 275.2 مليون عام 2024، ليصل إلى 277.9 مليون دينار عام 2025. ويؤكد ذلك أن نمو الصادرات، رغم أهميته، لم يكن كافياً لتقليص الاعتماد الكبير على المستوردات (16).

الهيكل الاقتصادي والإنتاجي للقطاع: بحسب بيانات دائرة الإحصاءات العامة، استقر عدد المنشآت العاملة في نشاط تجهيز وحفظ اللحوم عند 11 منشأة خلال الفترة 2020-2023، مقارنة بـ 18 منشأة عام 2019، مما يشير إلى درجة واضحة من التركيز في هيكل القطاع، مع بقاء عدد محدود من المنشآت الأكبر حجماً والأكثر قدرة على التشغيل والامتثال.

أما من حيث العمالة، فقد بلغ عدد العاملين 4,634 عاملاً عام 2023، مقارنة بـ 5,536 عام 2022 و5,475 عام 2021، مما يعكس تذبذباً في التشغيل مرتبطاً بتقلبات السوق وكلف المدخلات ومتطلبات التصدير.

وعلى صعيد الإنتاج، بلغ الإنتاج القائم نحو 667,076 ألف دينار عام 2023، مقارنة بـ 625,950 ألف دينار عام 2022 و666,355 ألف دينار عام 2021، وبلغ الاستهلاك الوسيط نحو 476,751 ألف دينار، ما يعكس ارتفاع وزن المدخلات في هيكل الإنتاج، وهو أمر متوقع في نشاط يعتمد على اللحوم الخام والدواجن والتوابل ومواد التعبئة ومدخلات التبريد.

كما بلغت تعويضات العاملين نحو 40,954 ألف دينار عام 2023، والضرائب على الإنتاج نحو 22,644 ألف دينار، والاهتلاك نحو 17,385 ألف دينار، فيما بلغ تكوين رأس المال الثابت الإجمالي نحو 12,575 ألف دينار. وتُظهر هذه المؤشرات أن القطاع يملك قاعدة إنتاجية قائمة، إلا أن مستوى الاستثمار الرأسمالي لا يزال محدودًا مقارنة بحجم التحديات التكنولوجية والتنظيمية المطلوبة لرفع القدرة التنافسية.

وبلغت مساهمة النشاط في الناتج المحلي الإجمالي نحو 190,325 ألف دينار عام 2023، مقارنة بـ 180,959 ألف دينار عام 2022. كما تشير بيانات غرفة صناعة الأردن إلى أن حجم الاستثمار يُقدَّر بنحو 34 مليون دينار، مع تركّز الأسواق التصديرية في العراق والسعودية وقطر.

ارتباط القطاع بالأمن الغذائي وقاعدة الإنتاج الحيواني: يرتبط هذا النشاط ارتباطًا مباشرًا بقاعدة الإنتاج الحيواني المحلي، إلا أن هذا الارتباط ليس متوازنًا بين اللحوم الحمراء والدواجن. فقد بلغ الإنتاج المحلي من اللحوم الحمراء نحو 42,302 طن عام 2024، موزعة بشكل رئيسي على لحوم الضأن بنحو 33,446 طن، ثم الأبقار بنحو 6,503 طن، والماعز بنحو 2,003 طن، والإبل بنحو 350 طن. في المقابل، تُظهر بيانات وزارة الزراعة استمرار الاعتماد على الاستيراد لتلبية جزء كبير من الطلب على اللحوم الحمراء، حيث بلغ عدد رؤوس الأغنام الحية المستوردة والمخصصة للذبح نحو 1,048,480 رأسًا عام 2024. كما بلغت كميات اللحوم الحمراء الطازجة والمبردة والمجمدة المستوردة نحو 25,489 طنًا عام 2024.

إلا أن أهمية هذه البيانات بالنسبة لنشاط التصنيع تكمن في أن جزءًا مهمًا من الحيوانات الحية واللحوم المستوردة يتجه للاستهلاك المباشر، وليس إلى التصنيع الغذائي. وهذا يعني أن ارتفاع حجم الاستيراد لا يترجم تلقائيًا إلى توفر مدخلات صناعية للتصنيع، بل يكشف عن فجوة بين حجم الطلب الغذائي العام وحجم المدخلات المتاحة فعليًا للصناعة التحويلية.

في المقابل، يوفر قطاع الدواجن قاعدة إنتاج محلية أكبر وأكثر قابلية للتكامل الصناعي، إذ بلغ إنتاج لحوم الدواجن نحو 365.8 ألف طن عام 2024، مقارنة باستهلاك بلغ نحو 362.2 ألف طن وصادرات بلغت نحو 3.6 ألف طن، ويُتيح ذلك فرصة أوسع لاستخدام الدواجن كمدخل صناعي في منتجات عالية القيمة، كالمنتجات الجاهزة والمجمدة والمتبلة والمقطعة الموجهة لقطاعات التجزئة والفنادق والمطاعم.

التجارة الخارجية والأسواق التصديرية: يظهر نشاط تجهيز وحفظ اللحوم قدرة تصديرية مهمة مقارنة بعدد من الأنشطة الغذائية الأخرى، إلا أن هذه القدرة لا تزال محصورة بدرجة كبيرة في الأسواق الإقليمية. فقد بلغت صادرات القطاع محلية المنشأ نحو 112.8 مليون دينار عام 2025.

جدول 16 الأسواق التصديرية الرئيسية

السوق	قيمة الصادرات 2025 تقريباً
العراق	38.3 مليون دينار
السعودية	27.8 مليون دينار
قطر	11.8 مليون دينار
الكويت	10.8 مليون دينار
الإمارات	9.1 مليون دينار
سلطنة عمان	3.4 مليون دينار
سوريا	2.5 مليون دينار
البحرين	2.4 مليون دينار
اليمن	2.2 مليون دينار
لبنان	2.1 مليون دينار

المصدر: التحليل فريق العمل لبيانات دائرة الجمارك العامة

ويلاحظ أن السوق العراقي أصبح من أهم محركات نمو صادرات القطاع، إذ تضاعفت قيمته أكثر من ثلاث مرات بين عامي 2022 و2025. إلا أن المقابلات المعمقة تشير إلى أن هذا السوق، رغم أهميته، يتسم بتقلبات تنظيمية متكررة، تشمل اشتراطات التسجيل، شهادات المطابقة، اعتماد المصانع ورسوم الحماية ما يخلق حالة من عدم اليقين أمام الشركات المصدرة.

كما تبرز فرص للنمو في أسواق الخليج وبعض الأسواق الآسيوية، إلا أن الاستفادة منها ترتبط برفع جاهزية القطاع للامتثال للمتطلبات الفنية والتنظيمية وتعزيز تنافسية المنتجات ذات القيمة المضافة العالية.

المدخلات وسلاسل الإمداد: تؤكد بيانات التجارة والمقابلات المعمقة أن قطاع تجهيز وحفظ اللحوم يعتمد بدرجة كبيرة على مدخلات مستوردة، تشمل اللحوم الخام والحيوانات الحية وبعض المواد المضافة ومواد التعبئة والتغليف، مما يجعل كلفة الإنتاج حساسة لتقلبات الأسعار العالمية وتكاليف الشحن وأسعار الصرف ومتطلبات بلد المنشأ.

كما تشير المقابلات إلى وجود فرص لزيادة المحتوى المحلي في بعض المدخلات والخدمات المساندة، خاصة في مجالات التعبئة والتغليف والخدمات اللوجستية وسلاسل التبريد، في حين ما تزال بعض المواد والعبوات ذات المواصفات الفنية المتخصصة تعتمد على الاستيراد لعدم توفر بدائل محلية بالمستوى المطلوب.

وتتمثل إحدى الفرص الاستراتيجية للقطاع في زيادة القيمة المضافة المتحققة من المدخلات المستوردة من خلال التوسع في التصنيع الغذائي وإنتاج منتجات لحوم مصنعة ذات قيمة أعلى، بما يعزز مساهمة القطاع في الاقتصاد الوطني ويرفع قدرته التنافسية في الأسواق المحلية والتصديرية.

التنظيم والتتبع وسلامة الغذاء: يُعد نشاط تجهيز وحفظ اللحوم من أكثر الأنشطة الغذائية حساسيةً من الناحية الرقابية، نظراً لارتباطه المباشر بسلامة المنتجات الحيوانية ومتطلبات التبريد والتتبع ومراقبة متبقيات الأدوية البيطرية والملوثات، إضافة إلى المخاطر المرتبطة بالتصنيع والتخزين والنقل.

وتشير المقابلات المعمقة إلى أن عدداً من المنشآت الكبرى يمتلك أنظمة رقابية داخلية متقدمة تشمل إجراءات ضمان الجودة والتتبع على مستوى المنشأة، إلا أن التوسع في الأسواق ذات المتطلبات التنظيمية المرتفعة يتطلب تكاملاً أكبر مع المنظومات الوطنية للرقابة والتتبع الغذائي.

وفي هذا السياق، يُعد تعزيز أنظمة التتبع والرصد الغذائي والرقابة المبنية على المخاطر من المتطلبات الأساسية لدعم موثوقية القطاع، وتعزيز جاهزيته للامتثال للمتطلبات الوطنية والدولية، ورفع قدرته التنافسية في الأسواق التصديرية.

التكنولوجيا والأتمتة والاستدامة: تُظهر بيانات دراسة بحثية سوقية لعام 2024 لمشروع الإصلاح الاقتصادي في الأردن وجود تباين في مستويات التكنولوجيا والأتمتة بين المنشآت العاملة في نشاط تجهيز وحفظ اللحوم، حيث تعتمد بعض المنشآت على خطوط إنتاج مؤتمتة أو شبه مؤتمتة، في حين ما تزال منشآت أخرى تعتمد على عمليات إنتاج أكثر تقليدية.

ويؤثر هذا التفاوت بصورة مباشرة في كفاءة التشغيل، والقدرة على التحكم بالعمليات الحرجة وسلامة سلسلة التبريد وتقليل الفاقد وتوحيد جودة المنتج النهائي، مما ينعكس على القدرة التنافسية للمنشآت محلياً وتصديرية، كما تبرز أهمية الاستثمار في أنظمة التحكم والمراقبة الرقمية وتقنيات التبريد الحديثة باعتبارها من العوامل الرئيسية لرفع الإنتاجية وتحسين موثوقية المنتجات وتعزيز جاهزية القطاع للتوسع في الأسواق ذات المتطلبات المرتفعة.



الابتكار والمنتجات عالية القيمة: لا ينبغي أن يقتصر تطوير نشاط تجهيز وحفظ اللحوم على زيادة الطاقة الإنتاجية، بل يجب أن يركز على الانتقال من المنتجات التقليدية منخفضة الهامش إلى منتجات أعلى قيمة مضافة.

جدول 17 تشمل فرص الترقية الصناعية لقطاع تجهيز وحفظ اللحوم

أمثلة	مسار الابتكار
وجبات لحوم ودواجن جاهزة، منتجات مبردة ومجمدة	منتجات جاهزة للأكل أو التسخين
قطع متبلّة، شرائح، برغر، ناجت، كباب، شاورما	منتجات شبه جاهزة
منتجات موجهة للخليج وجنوب شرق آسيا	منتجات حلال عالية الجودة
وصفات أردنية وشرقية جاهزة للتصدير	منتجات مرتبطة بالهوية الوطنية
أقل دهوناً، أقل صوديوم، بروتين مرتفع	منتجات صحية
عبوات مهنية للفنادق والمطاعم والمطابخ المركزية	منتجات للضيافة والسياحة

وتمثل المنتجات المرتبطة بالهوية الغذائية الأردنية والمنتجات الحلال المتخصصة فرصة واعدة لرفع القيمة المضافة وتعزيز التنافسية في الأسواق الإقليمية والدولية.

التحديات الرئيسية: يواجه قطاع تجهيز وحفظ اللحوم مجموعة من التحديات الهيكلية التي تؤثر في تنافسيته واستدامة نموه. وتتمثل أبرز هذه التحديات في الاعتماد المرتفع على المدخلات المستوردة وما يرتبط به من تعرض لتقلبات الأسعار العالمية وسلاسل الإمداد، إضافة إلى محدودية القيمة المضافة المتحققة من عمليات التصنيع مقارنة بحجم المستوردات.

كما يواجه القطاع تحديات مرتبطة بالنفوذ إلى الأسواق ذات المتطلبات التنظيمية المرتفعة، والحاجة إلى تعزيز الجاهزية التصديرية والامتثال للمتطلبات الفنية المتقدمة. وعلى المستوى التشغيلي، يحد تفاوت مستويات التكنولوجيا والأتمتة بين المنشآت من فرص رفع الإنتاجية وتحسين الكفاءة التشغيلية. كما تبرز الحاجة إلى تطوير البنية الداعمة للقطاع، بما يشمل خدمات الفحص والرقابة والبنية اللوجستية المتخصصة، لتعزيز موثوقية المنتجات ودعم التوسع في الأسواق المحلية والدولية.



جدول 18 المؤشرات الرئيسية لقطاع تجهيز وحفظ اللحوم (1)

المؤشر	القيمة
الصادرات محلية المنشأ 2022	85.7 مليون دينار
الصادرات محلية المنشأ 2025	112.8 مليون دينار
إعادة التصدير 2025	11.4 مليون دينار
المستوردات المخلّصة 2025	402.0 مليون دينار
صافي الميزان التجاري 2025	عجز بنحو 277.9 مليون دينار
عدد المنشآت 2023	11 منشأة
عدد العاملين 2023	4,634 عاملاً
الإنتاج القائم 2023	667,076 ألف دينار

ألف دينار 476,751، ما يعكس ارتفاع وزن المدخلات	الاستهلاك الوسيط 2023
190,325 ألف دينار	مساهمة الناتج المحلي 2023
34 مليون دينار	حجم الاستثمار حسب غرفة الصناعة
42,302 طن	الإنتاج المحلي من اللحوم الحمراء 2024
ضأن 33,446 طن، ماعز 2,003 طن، أبقار 6,503 طن، إبل 350 طن	توزيع اللحوم الحمراء 2024
365.8 ألف طن	إنتاج لحوم الدواجن 2024
362.2 ألف طن	استهلاك لحوم الدواجن 2024
1,048,480 رأساً	الأغنام الحية المستوردة للذبح 2024
10,056 طن	مستوردات لحوم الضأن 2024
43,000 طن	مستوردات لحوم العجل 2024
88,200 رأس	مستوردات العجول الحية 2024
33.6 كغم/سنة	نصيب الفرد من لحوم الحيوانات
101.6 كغم/سنة	نصيب الفرد من المنتجات الحيوانية
81.3%	لحوم الدجاج
99.1%	لحوم الماعز

المصدر: دائرة الإحصاءات العامة، وزارة الزراعة (2024)، بيانات التجارة الخارجية (دائرة الجمارك العامة)، وتحليل فريق إعداد الاستراتيجية

يمثل نشاط تجهيز وحفظ السمك والقشريات والرخويات أحد الأنشطة محدودة الحجم ضمن قطاع الصناعات الغذائية في الأردن، نظراً لمحدودية الموارد البحرية المحلية واعتماد السوق بدرجة كبيرة على الاستيراد لتلبية الطلب المحلي. ونتيجة لذلك، يتركز النشاط أساساً في عمليات المعالجة، والتعبئة، وإعادة التوزيع للمنتجات المستوردة، مع دور متنامٍ في إعادة التصدير.

الأداء الاقتصادي والتجاري: تشير بيانات التجارة الخارجية (دائرة الجمارك العامة) إلى نمو تدريجي في صادرات القطاع، حيث ارتفعت من نحو 0.95 مليون دينار في 2022 إلى 8.16 مليون دينار في 2025، ما يعكس توسعاً في نشاط المعالجة وإعادة التصدير. كما ارتفعت قيمة إعادة التصدير من نحو 1.68 مليون دينار إلى 4.73 مليون دينار خلال نفس الفترة، مما يدل على تنامي دور الأردن كمركز إقليمي لإعادة التوزيع. (16)

في المقابل، لا يزال القطاع يعتمد بشكل كبير على الواردات، حيث بلغت قيمة المستوردات نحو 99.2 مليون دينار في 2025، ما أدى إلى عجز تجاري مرتفع يقدر بنحو 86.3 مليون دينار، وهو ما يعكس فجوة هيكلية بين الإنتاج المحلي والطلب.

الأسواق والتوزيع: تتركز صادرات القطاع في الأسواق الإقليمية المجاورة، مستفيدة من القرب الجغرافي وسهولة حركة التجارة وإعادة التوزيع، مما يعكس الطبيعة الإقليمية للنشاط التصديري للقطاع في المرحلة الحالية.

القاعدة الإنتاجية المحلية: تظل القاعدة الإنتاجية المحلية محدودة، حيث تشير بيانات الاستزراع السمكي إلى إنتاج يتركز في أنواع مثل البلطي (نحو 1,395 طن بقيمة 3.6 مليون دينار) والكارب (نحو 1,268 طن بقيمة 3.9 مليون دينار) في 2024، وهو إنتاج محدود مقارنة بحجم السوق، مما يعزز الاعتماد على الاستيراد.

التحديات الهيكلية: يواجه القطاع مجموعة من القيود، أبرزها:

- الاعتماد المرتفع على الاستيراد لتلبية احتياجات السوق المحلي.
- محدودية الموارد المائية والإنتاج المحلي من الأسماك.
- ضعف استمرارية سلسلة التبريد عبر مراحل التوريد والتوزيع.
- ارتفاع كلف النقل والتخزين المبرد مقارنة ببعض المنتجات الغذائية الأخرى.
- محدودية حجم السوق والإنتاج المحلي بما يحد من وفورات الحجم والتوسع الصناعي.

فرص الترقية الصناعية: رغم محدودية القاعدة الإنتاجية، يمتلك القطاع فرصاً واضحة للتطوير، تشمل:

- التوسع في تصنيع المنتجات البحرية عالية القيمة (جهازة/نصف جهازة)
- تطوير أنشطة إعادة التعبئة والتغليف وإعادة التصدير
- تعزيز التموضع كمركز إقليمي لتجارة وتوزيع المنتجات البحرية.
- تطوير منتجات متخصصة تستهدف قطاعات الضيافة والمطاعم والأسواق المتخصصة
- دعم مشاريع الاستزراع السمكي ورفع إنتاجيتها وكفاءتها.

جدول 19 ملخص المؤشرات الرئيسية لقطاع تجهيز وحفظ السمك والقشريات والرخويات (16)

المؤشر	القيمة (تقريبية)
قيمة الصادرات (2025)	8.16 مليون دينار
إعادة التصدير (2025)	4.73 مليون دينار
قيمة المستوردات (2025)	99.2 مليون دينار
صافي الميزان التجاري	عجز 86.3 مليون دينار
أبرز الأسواق	سوريا، العراق، السعودية
الإنتاج المحلي (استزراع)	2,600 طن (أنواع رئيسية)
طبيعة النشاط	نشاط لوجستي-صنوعي قائم على الاستيراد
درجة الأولوية	متوسطة (داعمة)

المصدر: تحليل فريق إعداد الاستراتيجية استناداً إلى بيانات دائرة الإحصاءات العامة (2024) وبيانات التجارة الخارجية لدائرة الجمارك الأردنية (2022-2025)، إضافة إلى بيانات الاستزراع السمكي والمقابلات القطاعية.

ISIC 1030 تجهيز وحفظ الفاكهة والخضروات

يمثل نشاط تجهيز وحفظ الفواكه والخضروات المسار الصناعي الأكثر ارتباطاً بالتصنيع الزراعي في قطاع الصناعات الغذائية في الأردن، ويُعد المحرك الرئيسي لتعميق القيمة المضافة للمنتجات الزراعية من خلال تحويلها إلى منتجات قابلة للتخزين والتسويق والتصدير. كما يلعب التصنيع الزراعي دوراً محورياً في تعزيز الأمن الغذائي من خلال تحويل المنتجات سريعة التلف إلى منتجات طويلة الأجل (Shelf-stable)، مما يساهم في بناء مخزون غذائي استراتيجي وتقليل الهدر، إضافة إلى تقليل التعرض للصدمات الخارجية المرتبطة بسلاسل الإمداد العالمية.

الأداء الاقتصادي والهيكل الإنتاجي: تشير بيانات دائرة الإحصاءات العامة إلى أن النشاط شهد تحولاً هيكلياً خلال السنوات الأخيرة، تمثل في انخفاض عدد المنشآت (من نحو 152 منشأة إلى نحو 12-15 منشأة)، مقابل استقرار نسبي في الإنتاج الذي تراوح بين نحو 103 و169 مليون دينار، ما يعكس اتجاهاً نحو تركّز الإنتاج في منشآت أكبر وأكثر كفاءة. كما يظهر النشاط مستويات مرتفعة من الاستهلاك الوسيط، ما يشير إلى اعتماد كبير على المدخلات الزراعية وجودتها واستمرارية توفرها.

المصدر: دائرة الإحصاءات العامة (2024)

وتزداد أهمية هذا النشاط عند ربطه ببيانات وزارة الزراعة، إذ تظهر الأرقام وجود قاعدة إنتاج وتسويق زراعي كبيرة يمكن أن تشكل مدخلاً مباشراً للتصنيع الغذائي، حيث بلغت صادرات الخضار الطازجة نحو 405.9 ألف طن عام 2024 وصادرات الفواكه الطازجة نحو 180.8 ألف طن، في حين بلغت كميات الخضار الواردة إلى الأسواق المركزية نحو 822.7 ألف طن والفواكه نحو 595.0 ألف طن، وتدل هذه المؤشرات على أن التحدي لا يتمثل في غياب الإنتاج الزراعي، بل في ضعف تحويل جزء أكبر من هذا الإنتاج إلى منتجات مصنعة ذات قيمة مضافة، قادرة على تقليل الفاقد، إطالة العمر التسويقي، وتوسيع فرص التصدير.

الأداء التصديري والتجاري: يُعد هذا النشاط من أكبر المسارات التصديرية في الصناعات الغذائية الأردنية، حيث ارتفعت الصادرات من نحو 78.5 مليون دينار في عام 2022 إلى نحو 115.3 مليون دينار في عام 2025، مع نمو مستمر يعكس تحسن القدرة التصديرية. وتتسم الصادرات بتنوع الأسواق، مع حضور قوي في الخليج (السعودية، العراق، الكويت) إضافة إلى اختراق أسواق متقدمة مثل الولايات المتحدة وأوروبا. المصدر: دائرة الجمارك الأردنية (2025-2022)

الميزان التجاري: رغم الأداء التصديري القوي، يسجل النشاط عجزاً تجارياً مستمراً بلغ نحو 55.6 مليون دينار في عام 2025، نتيجة واردات تقارب 174.9 مليون دينار، ما يعكس فجوة في التكامل بين الإنتاج الزراعي والتصنيع الغذائي. المصدر: دائرة الجمارك الأردنية

كما أن استمرار واردات الفواكه بنحو 145.6 ألف طن عام 2024، إلى جانب واردات الخضار البالغة نحو 11.9 ألف طن، يشير إلى وجود فجوات نوعية وموسمية في تلبية الطلب المحلي، وهي فجوات يمكن للتصنيع الزراعي أن يساهم في معالجتها جزئياً من خلال التخزين والتجفيف والتعليب والتجميد وإنتاج المراكز والصلصات، بدل الاعتماد فقط على التسويق الطازج أو الاستيراد عند نقص المعروض المحلي. المصدر: تقرير وزارة الزراعة (2024)

كما يبرز الحد من الفاقد بعد الحصاد وتطوير سلاسل التبريد كأحد أهم الممكّنات لتعزيز كفاءة التصنيع الزراعي واستقرار الإمدادات الغذائية وتقليل الفجوات الموسمية في السوق المحلي.

التحديات الهيكلية (استناداً إلى المقابلات القطاعية): تشير نتائج المقابلات القطاعية إلى أن القيود الأساسية التي تواجه النشاط ترتبط بكفاءة سلاسل القيمة أكثر من ارتباطها بمستوى الطلب، وتشمل:

- عدم استقرار التوريد الزراعي نتيجة موسمية الإنتاج وتفاوت الجودة
 - ضعف التوريد التعاقدى، مما يؤثر على استغلال الطاقة الإنتاجية للمصانع
 - فجوة في مواءمة المدخلات الزراعية مع متطلبات التصنيع من حيث الأصناف والموصفات الفنية.
 - ارتفاع الفاقد في مراحل ما بعد الحصاد والتخزين والنقل
 - محدودية الاستثمار في سلاسل التبريد والبنية اللوجستية الداعمة
 - ارتفاع كلف الطاقة والمياه والنقل
 - الاعتماد الجزئي على بعض المدخلات المستوردة رغم توفر بدائل محلية محتملة
- وتؤكد المقابلات المعمقة أن فجوة التكامل تظهر بوضوح في بعض المدخلات شبه المصنعة، مثل مركبات الطماطم، حيث تلجأ بعض المصانع إلى الاستيراد نتيجة فرق السعر واستقرار الجودة والتوريد؛ إذ ورد في إحدى المقابلات أن سعر طن معجون الطماطم المستورد قد يصل إلى نحو 850 دولاراً، مقارنة بعروض محلية تراوحت بين 1400 و1500 دولار للطن، مما يوضح أن التحدي لا يرتبط بتوفر المحصول فقط، بل بكفاءة تحويله إلى مدخل صناعي منافس.
- كما تشير المقابلات إلى أن المواد الخام ومدخلات الإنتاج تمثل الجزء الأكبر من هيكل الكلفة، في حين تشكل الطاقة والمياه عنصراً مؤثراً في التكاليف التشغيلية، مما يجعل تحسين كفاءة استخدام الموارد وتطوير البنية التحتية الصناعية عاملاً مهماً في تعزيز تنافسية القطاع.

فرص الترقية الصناعية: يمتلك النشاط إمكانات عالية للترقية تشمل:

- التوسع في التصنيع الزراعي التحويلي (التجفيف، التعليب، العصائر والمركبات)
- تطوير منتجات غذائية مستقرة وقابلة للتخزين ذات قيمة مضافة أعلى
- تقليل الفاقد من خلال تحسين عمليات ما بعد الحصاد وسلاسل التبريد
- تطوير نماذج التوريد التعاقدى بين المزارعين والمصانع
- دمج المشاريع الصغيرة والجمعيات ضمن سلاسل القيمة المنظمة
- تطوير منتجات غذائية مصنعة ذات هوية محلية وقيمة مضافة مرتفعة، مثل المخلات والمجففات والدبس والصلصات ومنتجات الطماطم والأغذية التقليدية القابلة للتخزين، مع تحسين التعبئة والتغليف وتعزيز جاهزيتها للتوسع في الأسواق المحلية والتصديرية.

في المقابل، تبرز فرصة مهمة لتطوير منتجات تحمل هوية أردنية ومحلية، مثل المخللات، المقدوس، المجففات، الدبس، الصلصات، ومنتجات الطماطم، والأغذية التقليدية القابلة للتخزين، مع رفع مستوى التعبئة والتغليف والامتثال، بما يحول هذه المنتجات من إنتاج محدود أو منزلي إلى منتجات قادرة على النفاذ إلى أسواق التصدير.

جدول 20 المؤشرات الرئيسية لقطاع تجهيز وحفظ الفاكهة والخضروات (2) (16) (1)

المؤشر	القيمة
طبيعة النشاط	المسار الأهم لتعميق التصنيع الزراعي وتحويل الخضار والفواكه إلى منتجات قابلة للتخزين والتصدير
الصادرات محلية المنشأ 2022	78.5 مليون دينار
الصادرات محلية المنشأ 2025	115.3 مليون دينار
المستوردات المخلصة 2025	174.9 مليون دينار
صافي الميزان التجاري 2025	عجز بنحو 55.6 مليون دينار
أبرز الأسواق التصديرية	السعودية، العراق، الكويت، فلسطين، الولايات المتحدة، أوروبا
عدد المنشآت	نحو 12-15 منشأة حديثاً، بعد تراجع من مستوى أعلى سابقاً
العمالة	نحو 1,700-1,900 عامل
الإنتاج القائم	نحو 103-169 مليون دينار
الاستهلاك الوسيط	مرتفع، ما يعكس حساسية القطاع لجودة وتكلفة المدخلات الزراعية
صادرات الخضار الطازجة 2024	نحو 405,850 طن
صادرات الفواكه الطازجة 2024	نحو 180,836 طن
الخضار الواردة للأسواق المركزية 2024	نحو 822,705.9 طن
الفواكه الواردة للأسواق المركزية 2024	نحو 594,967.5 طن

واردات الخضار 2024	11,948 طن
واردات الفواكه 2024	145,643 طن
الفجوة الرئيسية	ضعف التكامل بين الإنتاج الزراعي والتصنيع، خصوصاً في المدخلات شبه المصنعة مثل مراكز الطماطم
تحديات التوريد المحلي	موسمية الإنتاج، تفاوت الجودة المواصفات، ضعف التوريد التعاقدية
نقطة الضعف	ارتفاع الفاقد في مراحل ما بعد الحصاد والتخزين والنقل
سلاسل التبريد واللوجستيات	محدودة وتحتاج إلى تطوير لدعم التصنيع وتقليل الفاقد
الطاقة والمياه	تمثلان عبئاً رئيسياً؛ وتشير المقابلات إلى أن المواد الخام والطاقة والمرافق قد تشكل نحو 65% من تكلفة المنتج، والطاقة والمياه نحو 15% من التكاليف التشغيلية
تطوير المنتجات	تطوير داخلي للوصفات والمنتجات مثل الصلصات والكاتشب والمايونيز ومنتجات تعتمد على مدخلات زراعية
أهم الفرص	التجفيف، التعليب، العصائر والمركزات، الصلصات، منتجات Shelf-stable، سلاسل تبريد، توريد تعاقدية
التقييم	عالية جداً

المصدر: تحليل فريق إعداد الاستراتيجية استناداً إلى بيانات دائرة الإحصاءات العامة، ووزارة الزراعة الأردنية - التقرير الإحصائي السنوي (2024) وتقارير القطاع الزراعي لعام 2024، وبيانات دائرة الجمارك الأردنية 2022-2025، وغرفة صناعة الأردن، والمقابلات القطاعية المعمقة مع منشآت عاملة في نشاط تجهيز وحفظ الفواكه والخضروات.

ISIC 1040 صناعة الزيوت والدهون النباتية والحيوانية

يمثل نشاط صناعة الزيوت والدهون النباتية والحيوانية مساراً انتقالياً مهماً ضمن قطاع الصناعات الغذائية في الأردن، إذ يجمع بين قاعدة محلية مميزة في زيت الزيتون، مقابل اعتماد مرتفع على استيراد الزيوت النباتية الخام أو المدخلات الزيتية الأخرى. ويجعل هذا الطابع المزدوج القطاع ذا أهمية استراتيجية من زاويتين: تعظيم القيمة المضافة لزيت الزيتون الأردني، وتقليل هشاشة سلاسل الإمداد في الزيوت النباتية.

الأداء الاقتصادي والهيكل الإنتاجي: تشير بيانات دائرة الإحصاءات العامة إلى أن النشاط يضم نحو 9 منشآت صناعية رئيسية في السنوات الأخيرة، ويوظف نحو 450-600 عامل، مع إنتاج قائم يتراوح بين نحو 73-86 مليون دينار في الفترة الأحدث. كما تعكس مستويات الاستهلاك الوسيط المرتفعة اعتماداً كبيراً على المواد الخام، لا سيما المستوردة، ما يجعل الكلفة النهائية حساسة لتقلبات الأسعار العالمية وسلاسل التوريد. المصدر: دائرة الإحصاءات العامة، 2024.

الأداء التصديري والتجاري: سجلت صادرات القطاع تراجعاً من نحو 7.2 مليون دينار في 2022 إلى نحو 4.8 مليون دينار في 2025، في حين بلغت إعادة التصدير نحو 3.16 مليون دينار في 2025. وتتركز الصادرات في عدد من الأسواق الإقليمية والدولية، أبرزها السعودية، الإمارات، الولايات المتحدة، الكويت، ودولة فلسطين. المصدر: دائرة الجمارك الأردنية، 2025-2022.

الربط مع قاعدة الإنتاج الزراعي المحلي: تدعم بيانات وزارة الزراعة التحليل المتعلق بالطابع المزدوج لهذا النشاط، إذ يظهر أن الأردن يمتلك قاعدة محلية مهمة في إنتاج الزيتون وزيت الزيتون، مقابل اعتماد مرتفع على استيراد الزيوت النباتية الأخرى. فقد بلغ إنتاج المملكة من زيت الزيتون نحو 35.8 ألف طن في عام 2024، في حين بلغت صادرات زيت الزيتون نحو 3.0 آلاف طن، كما تشير بيانات الاكتفاء الذاتي إلى أن زيت الزيتون يُعد من المنتجات التي تحقق فائضاً نسبياً، حيث بلغت نسبة الاكتفاء الذاتي منه نحو 119.4%. ويعكس ذلك وجود فرصة واضحة للانتقال من بيع زيت الزيتون كمادة أولية أو منتج تقليدي إلى منتجات أعلى قيمة من خلال تحسين وتصنيف الجودة، التعبئة، العلامات التجارية، التتبع، وشهادات الجودة. المصدر: وزارة الزراعة، التقرير الإحصائي الزراعي 2024.

الميزان التجاري: يعاني القطاع من عجز تجاري مرتفع، إذ بلغت المستوردات نحو 226.1 مليون دينار في 2025، مقابل عجز تجاري يقدر بنحو 218.4 مليون دينار، ما يؤكد الاعتماد الهيكلي على الاستيراد في الزيوت النباتية.

التحديات الهيكلية وسلسلة القيمة: تُظهر المقابلات والبيانات الميدانية أن قطاع الزيوت والدهون يتأثر بدرجة كبيرة بتوافر المواد الخام وتقلب أسعارها، حيث تشكل المواد الخام نحو 74% من إجمالي الكلفة في بعض مصانع الزيوت النباتية، مما يجعل القطاع حساساً لتقلبات الأسواق العالمية وسلاسل التوريد.

كما تشير البيانات إلى وجود طاقات إنتاجية غير مستغلة في بعض المنشآت، إذ تبلغ الطاقة الإنتاجية القصوى نحو 12 ألف طن سنوياً مقابل إنتاج فعلي يقارب 4 آلاف طن، ما يعكس وجود فجوة تشغيلية يمكن معالجتها من خلال تحسين استمرارية التوريد ورفع كفاءة التشغيل قبل التوسع في استثمارات إنتاجية جديدة.

وتشمل التحديات الأخرى ارتفاع كلف الطاقة والمياه والنقل والتخزين، ومنافسة المنتجات المستوردة، إضافة إلى الحاجة إلى تعزيز كفاءة الخدمات الإرشادية والفنية المرتبطة بإنتاج الزيتون وزيت الزيتون وتحسين ممارسات السقي والعصر والنقل والتخزين والتعبئة.

أما في قطاع زيت الزيتون، فتبرز فرصة مهمة لتعظيم القيمة المضافة من خلال الانتقال من بيع المنتج الخام أو التقليدي إلى منتجات أكثر تميزاً وقيمة في الأسواق المحلية والتصديرية.

تحليل سلسلة القيمة والتكاليف: وتُظهر الاستبيانات القطاعية أن المواد الخام تمثل المكوّن الأكبر في هيكل التكاليف في قطاع الزيوت والدهون، حيث تصل نسبتها في بعض المنشآت إلى نحو 74% من إجمالي الكلفة، ما يعكس درجة عالية من الحساسية لتقلبات الأسعار العالمية وسلاسل التوريد. وفي الوقت ذاته، تشير البيانات إلى وجود طاقة إنتاجية غير مستغلة، حيث تبلغ الطاقة القصوى لبعض المنشآت نحو 12,000 طن سنوياً مقابل إنتاج فعلي يقارب 4,000 طن، مما يدل على وجود فجوة تشغيلية يمكن معالجتها من خلال تحسين كفاءة الإنتاج وتعزيز استمرارية التوريد قبل التوجه نحو استثمارات توسعية جديدة. ويؤكد ذلك أهمية تبني تدخلات تستهدف تأمين المواد الخام، ورفع كفاءة التشغيل، والحد من أثر تقلبات الأسواق العالمية على استقرار القطاع.

فرص الترقية الصناعية: تتمثل فرص الترقية في رفع كفاءة التكرير المحلي والاستفادة من الطاقات الإنتاجية غير المستغلة، وتطوير منتجات زيتية أعلى قيمة، وتعزيز التعبئة المتخصصة والعلامات التجارية، لا سيما في قطاع زيت الزيتون الأردني.

كما تبرز فرص واعدة في تطوير الزيوت الممتازة والعضوية والمنتجات المرتبطة بالهوية الجغرافية وتحسين تصنيف الجودة والتسويق والتعبئة، بما يعزز القدرة على النفاذ إلى الأسواق المتخصصة ذات العوائد المرتفعة ويزيد من القيمة المضافة المتحققة من الإنتاج المحلي.

جدول 21 المؤشرات الرئيسية لقطاع صناعة الزيوت والدهون النباتية والحيوانية (16) (2) (1)

المؤشر	القيمة
الصادرات 2025	4.8 مليون دينار
المستوردات 2025	226.1 مليون دينار
صافي الميزان التجاري 2025	عجز 218.4 مليون دينار
إعادة التصدير 2025	3.16 مليون دينار
إنتاج زيت الزيتون 2024	35.8 ألف طن
صادرات زيت الزيتون 2024	3.0 آلاف طن
نسبة الاكتفاء الذاتي من زيت الزيتون	119.4%
الدلالة الزراعية	وجود قاعدة محلية قابلة للترقية في زيت الزيتون مقابل اعتماد مرتفع على استيراد الزيوت النباتية الأخرى
عدد المنشآت	نحو 9 منشآت
العمالة	450-600 عامل
الإنتاج القائم	73-86 مليون دينار
كلفة المواد الخام في عينة ميدانية	74% من الكلفة
طبيعة النشاط	مزيج: زيت زيتون محلي + زيوت نباتية وحيوانية مستوردة
الطاقة الإنتاجية القصوى	12 ألف طن سنوياً
الإنتاج الفعلي	نحو 4 آلاف طن سنوياً
درجة الأولوية	انتقالي قابل للارتقاء

المصدر: تحليل فريق إعداد الاستراتيجية استناداً إلى بيانات دائرة الإحصاءات العامة، ووزارة الزراعة الأردنية - التقرير الإحصائي السنوي وتقارير القطاع الزراعي لعام 2024، وبيانات دائرة الجمارك الأردنية 2022-2025، وغرفة صناعة الأردن، والمقابلات القطاعية المعمقة

يُعد نشاط صناعة منتجات الألبان أحد القطاعات القيادية في الصناعات الغذائية الأردنية، نظراً لارتباطه المباشر بالإنتاج الحيواني المحلي، ودوره في دعم الأمن الغذائي والتشغيل وسلاسل القيمة الريفية. وفي هذا السياق، تشير الأدبيات والدراسات التنموية، بما في ذلك تقارير الوكالة الألمانية للتعاون الدولي (25)، إلى أن القطاع يتميز بترابط وثيق مع سلاسل القيمة الريفية واعتماده الكبير على صغار المربين والمنتجين المحليين، مما يجعله رافعة أساسية للدخل الريفي وخلق فرص العمل، خاصة في المناطق النائية، رغم وجود فجوات هيكلية في حلقات التجميع والتبريد والنقل والتصنيع الأولي، تؤثر على كفاءة السلسلة وجودة الحليب الخام واستقرار الإمدادات.

ويتميز القطاع بقاعدة إنتاجية محلية متنامية، إذ ارتفع إنتاج الحليب الخام من نحو 488 ألف طن في عام 2023 إلى نحو 554.5 ألف طن في عام 2024، مسجلاً نمواً بنسبة 13.6% (وزارة الزراعة، 2024)، وهو ما يعزز توفر المادة الخام ويفتح المجال لتعميق التصنيع المحلي. ويكتسب هذا النمو أهمية إضافية في سياق الأمن الغذائي، حيث تشير بيانات وزارة الزراعة إلى تحقيق الاكتفاء الذاتي الكامل في الحليب الطازج، مع تنوع مصادر الإنتاج بين الأبقار والأغنام والماعز، بما يعكس تكاملاً بين الإنتاج المنظم والريفي والرعي، ويُشكل حليب الأبقار العمود الفقري لهذا الإنتاج بنحو 387 ألف طن بقيمة اقتصادية تبلغ 193.57 مليون دينار.

كما تُظهر بيانات الاستهلاك الغذائي أن منتجات الألبان تمثل مكوناً رئيسياً في النمط الغذائي، إذ يبلغ متوسط نصيب الفرد من منتجات الحليب نحو 44.8 كغم سنوياً، إضافة إلى استهلاك الحليب الطازج بنحو 8.5 كغم، ما يعزز دور القطاع في منظومة الأمن الغذائي والتغذية (دائرة الإحصاءات العامة، 2024).

ويرتبط قطاع الألبان بشكل وثيق بسلاسل إنتاج الأعلاف والمحاصيل الحقلية، مما يجعله حساساً لتقلبات كلف الإنتاج الزراعي وتوافر المدخلات، خاصة في ظل محدودية الموارد المائية وتذبذب إنتاج الأعلاف محلياً. وينعكس ذلك مباشرة على كلفة إنتاج الحليب الخام وتنافسية المنتجات المصنعة، الأمر الذي يبرز أهمية تطوير سلاسل الأعلاف والتجميع والتبريد والنقل لضمان استقرار الإمدادات وجودة المنتج.

وتُعد سلسلة الحليب الخام من أكثر حلقات القيمة حساسية في قطاع الألبان الأردني، إذ تتأثر بمجموعة من التحديات الهيكلية المرتبطة بارتفاع كلف الأعلاف والطاقة والمياه، وتشنت قاعدة الإنتاج بين عدد كبير من صغار المربين، وضعف كفاءة التجميع والتبريد والنقل في بعض المناطق. ورغم تحقيق المملكة مستويات مرتفعة من الاكتفاء الذاتي في الحليب الطازج، إلا أن القطاع يواجه تحديات تتعلق بتذبذب الإنتاج الموسمي وظهور فوائض دورية يصعب استيعابها في ظل محدودية التصنيع التحويلي للمنتجات طويلة العمر التخزيني. كما تؤدي تقلبات أسعار الأعلاف المستوردة إلى تذبذب كلفة الحليب الخام، ما يضغط على هوامش الربحية لدى المربين

والمصانع على حد سواء، ويُجسّد اختلال التسعير أحد أخطر التحديات البنيوية، مما يُهدد استدامة قطاع الإنتاج الأولي ويُثبّت الاستثمار في تطويره.

كما أن محدودية نماذج التوريد التعاقدية بين المربين والمصانع تؤدي إلى تقلبات في الكميات والأسعار وجودة الحليب الخام، وتحد من قدرة الطرفين على التخطيط والاستثمار طويل الأجل. وفي هذا السياق، تبرز الحاجة إلى تطوير منظومة متكاملة لإدارة الحليب الخام تشمل التوسع في مراكز التجميع والتبريد، وتعزيز التصنيع التحويلي للمنتجات طويلة الأجل، وتحسين أنظمة التعاقد بين المربين والمصانع، وتطوير أنظمة التتبع والجودة، بما يساهم في استقرار السوق ورفع القيمة المضافة المحلية وتعزيز الأمن الغذائي.

وتشير هذه التحديات إلى أن تطوير قطاع الألبان لا يمكن أن يقتصر على التصنيع وحده، بل يتطلب تطوير الحلقة الأولى في سلسلة القيمة، والمتمثلة بالحليب الخام، من خلال رفع الإنتاجية والجودة، وتحسين كفاءة التجميع والتبريد وربط التسعير بمؤشرات الجودة وتعزيز التحول الرقمي والتتبع، واستيعاب الفوائض الموسمية ضمن منظومة متكاملة

وعلى صعيد الأداء الاقتصادي، تشير بيانات دائرة الإحصاءات العامة إلى أن القطاع يضم نحو 20 منشأة صناعية رئيسية ويشغل حوالي 3,509 عامل، مع إنتاج قائم يبلغ نحو 189.7 مليون دينار واستهلاك وسيط يقارب 129.6 مليون دينار، ما يعكس أهمية القطاع الاقتصادية وحساسيته لمدخلات الإنتاج الرئيسية، خاصة الحليب الخام والطاقة والتبريد.

أما على صعيد التجارة الخارجية، فقد ارتفعت صادرات منتجات الألبان من نحو 33.2 مليون دينار عام 2022 إلى نحو 48.1 مليون دينار عام 2025، مع تركّز رئيسي في الأسواق الإقليمية ونمو ملحوظ في السوق الأمريكي، خاصة للمنتجات التقليدية مثل اللبنة والجفيد، وفي المقابل، بلغت المستوردات نحو 274 مليون دينار عام 2025، مسجلة عجزاً تجارياً يقارب 225.9 مليون دينار، مما يعكس أن التحدي الرئيس يتمثل في تعظيم القيمة المضافة والتصنيع التحويلي وكفاءة إدارة سلسلة الحليب الخام، أكثر من كونه نقصاً في توفر المادة الخام.

وتشير تقارير (25) GIZ إلى أن صادرات القطاع ما تزال تتركز في منتجات منخفضة إلى متوسطة القيمة المضافة، مع محدودية مساهمة المنتجات المتخصصة والعالية القيمة، ما يعكس فرصة قائمة لتعزيز التموضع التصديري للقطاع وتطوير منتجات ذات هوية محلية وقيمة مضافة أعلى، لا سيما المنتجات التقليدية الأردنية مثل الجفيد واللبنة والأجبان المتخصصة. كما يظهر القطاع تمايزاً جغرافياً في أنماط الإنتاج، حيث تتركز المنشآت الصناعية الحديثة في شمال المملكة لإنتاج المنتجات الطازجة، بينما تنتشر المنتجات التقليدية في

الجنوب والبادية، بما يخلق منظومة إنتاج تجمع بين المنتجات قصيرة العمر التخزيني والمنتجات القابلة للتخزين والتسويق لفترات أطول.

وفي المقابل، تمثل المنتجات المستوردة أو المنتجات القائمة على الحليب المجفف وبدائل الدهون النباتية تحدياً مزدوجاً؛ فهي تضغط على أسعار المنتج المحلي من جهة، وتثير تحديات رقابية مرتبطة بعدالة المنافسة ووضوح المكونات وثقة المستهلك من جهة أخرى.

كما تواجه بعض المنشآت تحديات تتعلق بالقدرات المخبرية وخدمات الفحص والتحقق والكشف عن الغش، الأمر الذي يؤثر على ثقة المستهلك والجاهزية التصديرية. وتشير المقابلات القطاعية كذلك إلى وجود طاقات إنتاجية غير مستغلة، حيث تعمل بعض المنشآت بأقل من طاقتها الإنتاجية، ما يمثل فرصة لزيادة الإنتاج والقيمة المضافة دون الحاجة إلى استثمارات رأسمالية كبيرة.

وفي هذا السياق، يمكن للطلاب المؤسسي المحلي، بما في ذلك المشتريات الحكومية والجيش والمستشفيات، أن يسهم في رفع نسب التشغيل وتحسين استيعاب الإنتاج المحلي من الحليب الخام، شريطة وجود آليات توريد واضحة ومواصفات جودة معتمدة.

فرص الترقية الصناعية: يمتلك القطاع فرصاً واعدة للارتقاء نحو منتجات أعلى قيمة مضافة تشمل الأجبان المتخصصة واللبننة والجميد المعبأ ومنتجات الألبان الوظيفية والغنية بالبروتين، إضافة إلى تطوير منتجات طويلة العمر التخزيني القادرة على استيعاب الفوائض الموسمية. كما تبرز فرص لتعزيز التتبع الرقمي، والتعبئة والتغليف المتقدم، والحصول على الشهادات والاعتمادات الدولية، بما يدعم النفاذ إلى الأسواق المتخصصة والأسواق ذات القيمة المرتفعة.

وعليه، فإن معالجة تحديات قطاع الألبان تتطلب نهجاً متكاملًا يشمل استقرار توريد الحليب الخام وتسعيه بناءً على جودة الحليب، وتنظيم استخدام البدائل والمدخلات المستوردة، وتعزيز قدرات التجميع والتبريد والتصنيع التحويلي وتطوير منتجات قادرة على استيعاب الفوائض الموسمية ورفع القيمة المضافة، بما يحافظ على استدامة مربّي الأبقار والمنتجين المحليين، ويعزز عدالة المنافسة وثقة المستهلك وتنافسية المنتج الأردني.

جدول 22 المؤشرات الرئيسية لقطاع صناعة الألبان (16) (2) (1)

المؤشر	القيمة / الدلالة
إنتاج الحليب الخام	554.5 ألف طن (2024) ، نمو 13.6%
الاكتفاء الذاتي	100% في الحليب الطازج
توزيع الإنتاج	إنتاج متنوع بين الأبقار والأغنام والماعز والإبل يدعم استقرار الإمدادات المحلية
عدد المنشآت	نحو 20 منشأة صناعية
العمالة	نحو 3,509 عامل
الإنتاج القائم	نحو 189.7 مليون دينار
الاستهلاك الوسيط	نحو 129.6 مليون دينار
الصادرات 2025	نحو 48.1 مليون دينار
المستوردات 2025	نحو 274 مليون دينار
الميزان التجاري	عجز نحو 225.9 مليون دينار
الأسواق الرئيسية	العراق، السعودية، الولايات المتحدة، الإمارات، الكويت
استهلاك الفرد	44.8 كغم منتجات ألبان + 8.5 كغم حليب سنوياً
الطاقة التشغيلية	بعض المنشآت تعمل بأقل من طاقتها الإنتاجية
المنتجات الواعدة	الجميد، اللبنة، الأجبان المتخصصة، الألبان عالية البروتين والخالية من اللاكتوز منتجات الألبان طويلة العمر التخزيني والأجبان المتخصصة من حليب الأغنام، ومنتجات حليب الإبل
القضية الهيكلية الرئيسية	ارتفاع كلفة الحليب الخام وضعف تكامل حلقات التجميع والتبريد والتصنيع التحويلي لاستيعاب الفوائض الموسمية
أبرز التحديات	ارتفاع كلف الأعلاف والحليب الخام، ضعف التجميع والتبريد، الفوائض الموسمية، المنافسة من المنتجات القائمة على الحليب المجفف والبدايل (استبدال دهن الحليب بزيوت نباتية)، محدودية التتبع والامتثال، كلف الطاقة والتغليف
درجة الأولوية	مرتفعة جداً (قطاع قيادي تحولي)

المصدر: وزارة الزراعة (2024)، دائرة الإحصاءات العامة، بيانات دائرة الجمارك الأردنية 2022-2025، مقابلات قطاعية، تحليل الفريق.

يُعد نشاط صناعة منتجات المخازن من أكثر الأنشطة انتشاراً في قطاع الصناعات الغذائية الأردنية، نظراً لارتباطه المباشر بالاستهلاك اليومي، واعتماده على شبكة واسعة من المنشآت الصغيرة والمتوسطة إلى جانب عدد محدود من الشركات الصناعية الكبرى، ويشمل النشاط طيفاً واسعاً من المنتجات، مثل الخبز والكعك والبسكويت والمعمول والحلويات المخبوزة والمعجنات ومحسنات الخبز، مما يجعله أحد أكبر الأنشطة من حيث الانتشار والتشغيل والارتباط بسلاسل التوريد الغذائية.

ويرتبط هذا النشاط ارتباطاً مباشراً بمنظومة الأمن الغذائي الوطني، لاعتماده على الحبوب والدقيق كمدخلات إنتاج استراتيجية تدخل في الاستهلاك اليومي للأسر. كما يشكل حلقة رئيسية ضمن سلسلة القيمة الغذائية التي تبدأ باستيراد أو إنتاج الحبوب، مروراً بالتخزين والطحن وإنتاج الدقيق، وصولاً إلى التصنيع والتوزيع والتجزئة، الأمر الذي يجعل كفاءة هذه السلسلة واستقرارها عاملاً أساسياً في استدامة توافر الغذاء واستقرار الأسعار.

ويُجسّد قطاع المخازن أحد أكثر الأنشطة حساسية ضمن منظومة الأمن الغذائي الأردني، في ظل اعتماد المملكة على استيراد نحو 97% من احتياجاتها من القمح والشعير، وما يرتبط بذلك من تعرض القطاع لتقلبات الأسواق العالمية، وارتفاع تكاليف الشحن، واضطرابات سلاسل الإمداد، ولا سيما في ممرات التجارة الدولية الرئيسية. وفي المقابل، تعتمد المملكة على منظومة متكاملة لإدارة المخزون الاستراتيجي من القمح وسياسات دعم الخبز لضمان استقرار الإمدادات والأسعار، مما يعزز أهمية رفع كفاءة التخزين والطحن والتوزيع، وتنويع مصادر التوريد، وتعزيز مرونة سلسلة القيمة الغذائية.

وتزداد أهمية هذا النشاط عند ربطه ببيانات وزارة الزراعة لعام 2024، إذ بلغ إجمالي المساحة المزروعة بالمحاصيل الحقلية نحو 941.8 ألف دونم، معظمها بعلي بنحو 839.8 ألف دونم مقابل 102.0 ألف دونم مروي. ورغم ذلك، بقي الإنتاج المحلي من الحبوب محدوداً، حيث بلغ إنتاج القمح نحو 34.4 ألف طن والشعير نحو 43.2 ألف طن، وهو ما يعكس استمرار الاعتماد الكبير على استيراد القمح والدقيق ويجعل القطاع أكثر حساسية لتقلبات الأسواق العالمية وأسعار الحبوب وتكاليف النقل وسلاسل الإمداد، بما يعزز أهمية بناء منظومة متكاملة للتخزين الاستراتيجي والطحن وإدارة المخزون ورفع كفاءة سلاسل القيمة المرتبطة بهذا النشاط. (وزارة الزراعة، التقرير الإحصائي الزراعي 2024)

تشير بيانات التجارة الخارجية (دائرة الجمارك الأردنية، 2022-2025) إلى تحسن الأداء التصديري للنشاط، إذ ارتفعت الصادرات من نحو 32.4 مليون دينار في عام 2022 إلى نحو 41.7 مليون دينار في عام 2025، رغم تراجعها المؤقت خلال عام 2024، كما ارتفعت قيمة إعادة التصدير من نحو 0.13 مليون دينار إلى نحو

4.34 مليون دينار خلال الفترة نفسها، بما يعكس تنامي دور الأردن في إعادة توزيع بعض منتجات المخازن على المستوى الإقليمي.

كما تُظهر بيانات الأسواق تطوراً في هيكل الصادرات، فلم تعد تقتصر على الأسواق التقليدية مثل العراق واليمن والسعودية، بل شهدت نمواً ملحوظاً في السوق الأمريكي، الذي أصبح أكبر سوق للصادرات الأردنية في عام 2025 بقيمة بلغت نحو 10.5 مليون دينار، وهو ما يعكس فرصاً واعدة لتوسيع صادرات المنتجات المخبوزة ذات الهوية المحلية والمنتجات الموجهة للجاليات والأسواق المتخصصة.

وتتركز الصادرات بصورة رئيسية في المنتجات الجافة وطويلة العمر التخزيني، مثل البسكويت والكعك والمعمول وأنواع من الخبز، نظراً لقدرتها على تحمل النقل والتخزين مقارنة بالمنتجات الطازجة التي تحد من انتشارها متطلبات سلسلة التبريد والعمر التخزيني القصير، وفي المقابل، ما تزال المستوردات مرتفعة، رغم تراجعها من نحو 95.0 مليون دينار في عام 2022 إلى نحو 87.8 مليون دينار في عام 2025، الأمر الذي أسهم في انخفاض العجز التجاري من نحو 62.5 مليون دينار إلى نحو 41.7 مليون دينار. ويعكس ذلك تحسناً نسبياً في الأداء التجاري، إلا أن القطاع لا يزال يعتمد بدرجة كبيرة على مدخلات إنتاج مستوردة، تشمل الدقيق والسكر والزيوت والدهون النباتية والخمائر ومحسنات الخبز ومواد التعبئة والتغليف، مما يجعل القطاع عرضة لتقلبات أسعار السلع الأساسية وسلاسل الإمداد العالمي.

وتشير المقابلات القطاعية إلى تفاوت واضح في مستويات الأتمتة والإنتاجية بين المنشآت؛ إذ تعتمد بعض المخازن والمنشآت الصغيرة على خطوط إنتاج يدوية أو شبه آلية، في حين تمتلك الشركات الأكبر خطوط إنتاج مؤتمتة تتيح رفع الإنتاجية وتحسين الجودة وخفض الفاقد. كما أوضحت المقابلات أن الطلب المحلي يتميز بالاستقرار بالنسبة للخبز والمنتجات الأساسية، بينما يتخذ طابعاً موسمياً بالنسبة لبعض المنتجات، مثل المعمول والحلويات المخبوزة، في حين تمثل المنتجات الجافة وطويلة العمر التخزيني المحرك الرئيسي للنمو التصديري في القطاع.

تتمثل أبرز تحديات القطاع في الاعتماد المرتفع على استيراد القمح والدقيق ومدخلات الإنتاج الأخرى، مما يجعله أكثر حساسية لتقلبات الأسعار العالمية وسلاسل الإمداد. كما يواجه القطاع ارتفاع كلف الطاقة والإنتاج والنقل والخدمات اللوجستية وصعوبة استقطاب العمالة الفنية الماهرة والاحتفاظ بها، خاصة في المنشآت الصغيرة والمتوسطة، ويضاف إلى ذلك تفاوت مستويات التكنولوجيا والأتمتة بين المنشآت ومحدودية الاستثمار في الابتكار والتعبئة والتغليف وإطالة العمر التخزيني للمنتجات، الأمر الذي يحد من قدرة العديد من المنشآت على رفع إنتاجيتها والتوسع في الأسواق التصديرية، كما تمثل المنافسة الإقليمية والمنتجات منخفضة الكلفة تحدياً إضافياً أمام تعزيز تنافسية المنتج الأردني.

فرص الترقية الصناعية: يمتلك القطاع فرصاً واعدة للارتقاء نحو منتجات مخبوزة ذات قيمة مضافة أعلى، تشمل المنتجات الصحية وقليلة السكر والغنية بالبروتين والخالية من الغلوتين والمنتجات المجمدة والمخبوزات التقليدية الأردنية والعربية القابلة للتصدير، إضافة إلى المنتجات الموجهة لأسواق الجاليات الشرقية والأسواق المتخصصة، كما تبرز فرص لتحديث خطوط الإنتاج والتوسع في الأتمتة والرقمنة وتحسين كفاءة استخدام الطاقة وتطوير التعبئة والتغليف وإطالة العمر التخزيني والحصول على الشهادات والاعتمادات الدولية، بما يعزز الامتثال للمتطلبات التنظيمية ويرفع القدرة التنافسية ويفتح أسواقاً تصديرية ذات قيمة مرتفعة. كذلك تبرز فرصة لتطوير منتجات تحمل هوية أردنية مميزة وتعزيز استخدام المكونات المحلية في المنتجات المخبوزة، بما يدعم القيمة المضافة المحلية ويرفع القدرة التنافسية في الأسواق الإقليمية والدولية. ويُمثل تدعيم الدقيق ومنتجات المخازن بالمغذيات الدقيقة، مثل الحديد وحمض الفوليك وفيتامين (د)، فرصة استراتيجية تجمع بين دعم الصحة العامة وتعزيز القيمة المضافة للمنتج، خاصة في ظل تنامي المتطلبات التنظيمية الخاصة بالأغذية المدعمة في عدد من الأسواق الإقليمية والدولية، ويستند الأردن إلى برنامج وطني راسخ لتدعيم الدقيق، تشرف عليه وزارة الصحة، بينما تتولى المؤسسة العامة للغذاء والدواء الرقابة على الامتثال في مطاحن الدقيق، مما يوفر قاعدة قوية لتطوير منتجات مخبوزة مدعمة ومعتمدة وفق المعايير الدولية، قادرة على المنافسة في أسواق التصدير والأسواق المتخصصة.

جدول 23 المؤشرات الرئيسية لقطاع صناعة منتجات المخازن (16) (2) (1)

المؤشر	القيمة / الدلالة
الصادرات 2025	نحو 41.7 مليون دينار
الصادرات 2022	نحو 32.4 مليون دينار
إعادة التصدير 2025	نحو 4.34 مليون دينار
المستوردات 2025	نحو 87.8 مليون دينار
صافي الميزان التجاري 2025	عجز نحو 41.7 مليون دينار
أهم أسواق 2025	الولايات المتحدة، اليمن، سورية، العراق، السعودية
طبيعة النشاط	واسع الانتشار، موجه للسوق المحلي، وكثيف العمالة
أبرز المنتجات التصديرية	البسكويت، المعمول، الكعك، أنواع من الخبز
هيكل المنشآت	منشآت صغيرة ومتوسطة مع شركات صناعية أكبر
المدخلات الرئيسية	الدقيق، السكر، الزيوت والدهون النباتية، الخمائر، محسنات الخبز، ومواد التعبئة والتغليف
أبرز التحديات	الاعتماد على القمح ومدخلات الإنتاج المستوردة، ارتفاع كلف الطاقة والنقل والخدمات اللوجستية، نقص العمالة الفنية، تفاوت مستويات الأتمتة، والمنافسة الإقليمية
فرص الترقية	منتجات صحية ووظيفية، مخبوزات مجمدة، منتجات تقليدية قابلة للتصدير، تحسين التعبئة والتغليف، الأتمتة، وتحسين منتجات المخازن.

القضية الهيكلية الرئيسية	الاعتماد على القمح والدقيق المستورد وارتفاع كلف مدخلات الإنتاج
التوجه الصناعي	تطوير منتجات صحية ووظيفية ومجمدة ذات قيمة مضافة أعلى
درجة الأولوية	متوسطة-مرتفعة (قطاع داعم للأمن الغذائي وقابل للترقية)

المصدر: وزارة الزراعة (2024)، دائرة الإحصاءات العامة، وبيانات دائرة الجمارك الأردنية 2022-2025، مقابلات قطاعية، تحليل الفريق.

ISIC 1073 صناعة الكاكاو والشوكولاتة والحلويات السكرية

يمثل نشاط صناعة الكاكاو والشوكولاتة والحلويات السكرية أحد المسارات الصناعية ذات القيمة المضافة المرتفعة ضمن قطاع الصناعات الغذائية في الأردن، إذ يجمع بين التصنيع الصناعي الحديث والمنتجات التقليدية المرتبطة بالهوية الغذائية الإقليمية. ويعتمد هذا النشاط بصورة رئيسية على الابتكار وتطوير المنتجات، وتحسين التعبئة والتغليف، وبناء العلامات التجارية، أكثر من اعتماده على الموارد الطبيعية المحلية، مما يجعله من الأنشطة الواعدة للتحويل نحو الصناعات الغذائية عالية القيمة وتعزيز القدرة التنافسية للصادرات الأردنية.

تشير بيانات دائرة الإحصاءات العامة الأردنية إلى نمو ملحوظ في الأداء الإنتاجي للقطاع خلال السنوات الأخيرة، حيث ارتفع الإنتاج القائم من نحو 79.8 مليون دينار في عام 2023 إلى 86.1 مليون دينار في عام 2024، ثم إلى نحو 122.8 مليون دينار في عام 2025، وهو ما يعكس توسعاً واضحاً في النشاط الصناعي وزيادة في القدرة الإنتاجية. كما ارتفع عدد العاملين في القطاع من 1,562 عاملاً في عام 2023 إلى 2,252 عاملاً في عام 2025، بما يدل على دور هذا النشاط في خلق فرص عمل إضافية ضمن الصناعات الغذائية، وفي السياق ذاته، ارتفعت القيمة المضافة للنشاط (أو مساهمة النشاط في الناتج المحلي الإجمالي الصناعي) من نحو 22.2 مليون دينار في عام 2022 إلى 42.6 مليون دينار في عام 2023 وفق بيانات غرفة صناعة الأردن، مما يعكس تحسناً في مساهمة النشاط ضمن الاقتصاد الوطني (دائرة الإحصاءات العامة الأردنية (2023-2025)، غرفة صناعة الأردن). (3) (2)

على صعيد التجارة الخارجية، تظهر بيانات دائرة الإحصاءات العامة أن صادرات القطاع شهدت نمواً خلال الفترة الأخيرة، حيث بلغت نحو 13.5 مليون دينار في عام 2023 وارتفعت إلى نحو 19.9 مليون دينار في عام 2024، قبل أن تستقر عند نحو 19.2 مليون دينار في عام 2025. ورغم هذا التحسن، ما يزال القطاع يسجل عجزاً تجارياً بلغ نحو 22.9 مليون دينار في عام 2025 نتيجة الاعتماد المرتفع على استيراد المواد الخام، الأمر الذي يؤكد أن فرص تعزيز القيمة المضافة المحلية لا تزال أكبر من فرص إحلال الواردات. "تتركز الصادرات بشكل رئيسي في الأسواق الإقليمية، خاصة السعودية والعراق، حيث بلغت قيمة الصادرات إلى السعودية نحو 5.5 مليون دينار وإلى العراق نحو 5.2 مليون دينار في عام 2025، إضافة إلى وجود

صادرات إلى أسواق أخرى تشمل اليمن وقطر والإمارات وعمان وفلسطين والكويت. وفي المقابل، تشير بيانات غرفة صناعة الأردن إلى أن إجمالي صادرات القطاع وفق تصنيفات صناعية أوسع قد يصل إلى نحو 85.4 مليون دينار، ما يعكس وجود اختلافات منهجية بين مصادر البيانات. (دائرة الإحصاءات العامة - وبيانات دائرة الجمارك الأردنية 2022-2025، غرفة صناعة الأردن). (16) (2)

من حيث هيكل العمالة، تظهر البيانات الميدانية ومقابلات القطاع الخاص أن هذا النشاط يتمتع بإمكانيات مهمة في تشغيل النساء والشباب، حيث تتراوح نسبة النساء في بعض المنشآت الصناعية بين 30% و55% من إجمالي العاملين، مع حضور ملحوظ للنساء في بعض الوظائف الإنتاجية والإدارية. كما تشير البيانات إلى أن نسبة الشباب (ضمن الفئة العمرية 20-45 سنة) تشكل غالبية القوى العاملة في القطاع، ما يعكس طبيعته كثيفة التشغيل واعتماده على العمالة النشطة. ومع ذلك، يواجه القطاع تحديات واضحة في توفر العمالة الفنية الماهرة، حيث تحتاج الشركات إلى تدريب العاملين لفترات قد تصل إلى عدة أشهر قبل الوصول إلى المستوى المطلوب من المهارة، إضافة إلى صعوبة الاحتفاظ بالعمالة بعد تدريبها، وهو ما يرفع تكاليف التشغيل ويؤثر على استقرار الإنتاج (مقابلات المعمقة، استبيانات غرفة صناعة الأردن) (2)

ويعزز هذا الهيكل الوظيفي مساهمة القطاع في خلق فرص العمل النوعية، خاصة للنساء والشباب، ويعزز مساهمته في تحقيق مستهدفات التشغيل وتمكين المرأة والشباب ضمن رؤية التحديث الاقتصادي.

يعتمد القطاع بشكل كبير على المدخلات المستوردة في عمليات الإنتاج، بما في ذلك الكاكاو، والسكر، والحليب المجفف، والزبدة، والدهون النباتية، والمكسرات، حيث تشير المقابلات القطاعية إلى أن المواد الخام قد تشكل نحو 70% من تكلفة المنتج في بعض المنشآت. ويؤدي هذا النمط من الاعتماد إلى ارتفاع حساسية القطاع لتقلبات الأسعار العالمية، وتكاليف الشحن، واضطرابات سلاسل الإمداد الدولية، كما يدفع بعض الشركات إلى الاحتفاظ بمخزونات كبيرة من المواد الخام لضمان استمرارية الإنتاج، الأمر الذي يؤدي إلى تجميد جزء من رأس المال العامل وارتفاع تكاليف التخزين.

وتعتمد سلسلة القيمة في هذا النشاط على استيراد المواد الخام، يليها الخلط والتصنيع والتشكيل والتعبئة والتغليف، ثم التوزيع المحلي والتصدير. وتتركز أعلى مستويات القيمة المضافة في حلقات الابتكار وتطوير المنتجات والتعبئة والتغليف المتقدم وبناء العلامات التجارية، والتسويق، أكثر من اعتمادها على عمليات التصنيع الأساسية. ويبرز ذلك أهمية التحول نحو منتجات متميزة تحمل هوية أردنية وتستهدف الأسواق المتخصصة ومرتفعة القيمة، بما يسهم في رفع القيمة المضافة المحلية وتعزيز تنافسية الصادرات، وتقليل أثر الاعتماد على المدخلات المستوردة.

وفيما يتعلق بالتحديات التشغيلية، يواجه القطاع ضغوطاً متعددة تتمثل في ارتفاع تكاليف الطاقة والمواد الخام، إلى جانب التحديات المرتبطة بإجراءات الفحص والتخليص الجمركي، حيث قد تستغرق بعض الفحوصات المخبرية عدة أسابيع، مما يؤثر على استمرارية الإنتاج ويرفع تكاليف المخزون. كما تفرض بعض الأسواق التصديرية، مثل المملكة العربية السعودية، متطلبات إضافية تتعلق بالفحوصات والشهادات، في حين تواجه الشركات تحديات أكبر في النفاذ إلى الأسواق الأوروبية نتيجة اشتراطات التتبع وسلامة الغذاء والقيود المرتبطة باستخدام بعض المكونات ذات الأصل الحيواني. وفي هذا السياق، يتطلب التوسع في الأسواق الدولية تعزيز الامتثال لمتطلبات سلامة الغذاء ونظم إدارة الجودة، من خلال تطبيق أنظمة التتبع والحصول على الشهادات الدولية مثل **ISO 22000** و **BRCGS** وغيرها من متطلبات الأسواق الدولية، بما يعزز القدرة على النفاذ إلى الأسواق ذات القيمة المرتفعة.

وعلى مستوى السوق المحلي، تشير المقابلات القطاعية إلى تزايد التداخل بين قطاع الحلويات وقطاع المخازن ومتاجر التجزئة الغذائية، حيث توسعت العديد من المنشآت في تقديم منتجات متنوعة تشمل الحلويات والشوكولاتة إلى جانب منتجاتها الأساسية، مما أدى إلى زيادة المنافسة وتقليص الحصة السوقية للمنشآت المتخصصة، خاصة بعد جائحة كورونا التي أسهمت في تغيير أنماط الاستهلاك ونماذج البيع باتجاه المتاجر متعددة المنتجات.

فرص الترقية الصناعية: يمتلك القطاع فرصاً وأعادة للارتقاء نحو منتجات ذات قيمة مضافة أعلى، مدفوعة بالطلب المتزايد على المنتجات المرتبطة بالهوية الإقليمية في أسواق الجاليات العربية والأسواق المتخصصة، إلى جانب النمو العالمي في الطلب على الشوكولاتة الممتازة (Premium Chocolate) والمنتجات الصحية ومنخفضة السكر والمنتجات الوظيفية والغنية بالبروتين والحلويات الطبيعية. كما يشكل الابتكار في تطوير المنتجات وتنوع خطوط الإنتاج، مثل منتجات البروتين والآيس كريم والحلويات الموسمية، أحد أهم محركات النمو من خلال الحد من موسمية الطلب، ورفع المبيعات، وتحسين استقرار التشغيل.

ويتزايد على المستويين الإقليمي والعالمي الطلب على منتجات الشوكولاتة والحلويات التي تمزج بين الابتكار والهوية المحلية، من خلال توظيف النكهات والمكونات التقليدية في منتجات عصرية مرتفعة القيمة وهو اتجاه يفتح المجال أمام المنتجين الأردنيين لتطوير منتجات تحمل هوية وطنية مميزة مستندة إلى المكونات والوصفات التراثية، بما يعزز القيمة المضافة والتميز في الأسواق الإقليمية والعالمية.

كما تبرز فرص لتطوير العلامات التجارية وتحسين التعبئة والتغليف والحصول على الشهادات والاعتمادات الدولية، وتبني التقنيات الحديثة والأتمتة في التصنيع، إلى جانب توظيف التقنيات الرقمية والذكاء الاصطناعي في تطوير المنتجات وتحسين مراقبة الجودة وإدارة الإنتاج والتنبؤ بالطلب بما يدعم النفاذ إلى الأسواق مرتفعة القيمة ويعزز القدرة التنافسية للقطاع ويرفع القيمة المضافة للصادرات الأردنية.

وبناءً على ما سبق، يمكن تصنيف قطاع الشوكولاتة والحلويات السكرية كمسار صناعي ذي أولوية متوسطة إلى عالية، نظراً لقدرته على تحقيق قيمة مضافة مرتفعة، وخلق فرص عمل، وتعزيز الصادرات، خاصة في المنتجات المرتبطة بالهوية الغذائية. إلا أن تطوير هذا المسار يتطلب معالجة التحديات الهيكلية المرتبطة بالاعتماد على المدخلات المستوردة، وتطوير المهارات الفنية، وتحسين كفاءة الإجراءات التنظيمية وتعزيز الابتكار ودعم التوسع في الأسواق الخارجية، وبذلك يمثل القطاع أحد المسارات الصناعية الواعدة لزيادة القيمة المضافة للصناعات الغذائية الأردنية وتعزيز تنافسيتها في الأسواق الإقليمية والعالمية.

جدول 24 المؤشرات الرئيسية لقطاع صناعة الكاكاو والشوكولاتة والحلويات السكرية (16) (2) (1)

المؤشر	القيمة / الدلالة
عدد المنشآت	نحو 21 منشأة (2025)
العمالة	2,252 عامل (2025)
مشاركة النساء	30-55% من العاملين في بعض المنشآت
هيكل العمالة	يشكل الشباب (20-45 سنة) غالبية القوى العاملة
الإنتاج القائم	122.8 مليون دينار (2025)
مساهمة النشاط في الناتج المحلي	42.6 مليون دينار (2023)
الصادرات (ISIC)	19.2 مليون دينار (2025)
الصادرات (غرفة صناعة الأردن)	85.4 مليون دينار *
المستوردات	42.2 مليون دينار (2025)
صافي الميزان التجاري	عجز بنحو 22.9 مليون دينار (2025)
أهم الأسواق التصديرية	السعودية، العراق، اليمن، قطر، الإمارات، عُمان، فلسطين، الكويت + الولايات المتحدة، لبنان، السودان، وأسواق متفرقة
المدخلات الرئيسية	الكاكاو، السكر، الحليب المجفف، الدهون النباتية، المكسرات، مواد التعبئة والتغليف
المنتجات الرئيسية	الشوكولاتة، السكاكر، البقلاوة، المعمول، النوقا
هيكل التكلفة	تشكل المواد الخام المستوردة نحو 70% من تكلفة المنتج في بعض المنشآت
القضية الهيكلية الرئيسية	الاعتماد المرتفع على المواد الخام المستوردة مقابل محدودية تعميق القيمة المضافة المحلية رغم ارتفاع إمكانات الابتكار والعلامات التجارية
أبرز التحديات	ارتفاع كلف المواد الخام والطاقة، نقص العمالة الفنية، متطلبات الفحص والامتثال، إجراءات التصدير، المنافسة المحلية والإقليمية

المؤشر	القيمة / الدلالة
فرص الترقية الصناعية	الشوكولاتة الممتازة، المنتجات الصحية والوظيفية، المنتجات الغنية بالبروتين، تطوير العلامات التجارية، تحسين التعبئة والتغليف، الشهادات الدولية، الابتكار في المنتجات
التوجه الصناعي	التحول نحو منتجات غذائية عالية القيمة قائمة على الابتكار والهوية المحلية والتوسع في الأسواق المتخصصة
درجة الأولوية	متوسطة-عالية (قطاع عالي القيمة المضافة وقابل للتوسع التصديري)

المصدر: تحليل فريق إعداد الاستراتيجية استناداً إلى بيانات دائرة الجمارك الأردنية 2022-2025، وغرفة صناعة الأردن، والمقابلات القطاعية.

ملاحظة: يوجد اختلاف بين بيانات الصادرات بسبب اختلاف التصنيف بين ISIC والتصنيفات الصناعية الأوسع (غرفة الصناعة) (2) (16)

ISIC 1074 صناعة المعكرونة والمنتجات النشوية المماثلة

المرتبطة بالأمن الغذائي والاستهلاك الأساسي، نظراً لاعتماده على القمح والدقيق كمدخلات إنتاج رئيسية، وارتباط منتجاته بالنمط الغذائي اليومي للأسر. ويتميز النشاط بوجود قاعدة إنتاجية محلية محدودة نسبياً لكنها قادرة على خدمة السوق المحلي، مع فرص واعدة للتوسع في الأسواق الإقليمية من خلال رفع الكفاءة التشغيلية، وتطوير المنتجات، وتعزيز القيمة المضافة.

وتشير بيانات دائرة الجمارك الأردنية (2022-2025) إلى أن صادرات النشاط بلغت نحو 1.8 مليون دينار في عام 2025، في حين تشير بيانات غرفة صناعة الأردن إلى صادرات أوسع للقطاع تبلغ نحو 18.9 مليون دينار وفق اختلاف نطاق التصنيف الصناعي. وتتركز الصادرات في العراق والسعودية وقطر، واليمن، وفلسطين، وسورية، بما يعكس وجود قاعدة تصديرية إقليمية قابلة للتوسع، إلا أن النشاط ما يزال بحاجة إلى تنويع الأسواق ورفع انتظام الصادرات.

وفي المقابل، بلغت المستوردات المخلصة للاستهلاك المحلي نحو 129.5 مليون دينار في عام 2025، مقابل صادرات محدودة، مما نتج عنه عجز تجاري يقارب 126.9 مليون دينار. ويعكس ذلك اعتماد السوق المحلي بدرجة كبيرة على المنتجات المستوردة، ويبرز الحاجة إلى رفع تنافسية المنتج المحلي من خلال تحسين الجودة، وخفض كلف الإنتاج، وتطوير المنتجات، وتعزيز قنوات التسويق.

ويعتمد النشاط على سلسلة قيمة تبدأ باستيراد أو توفير القمح والدقيق، مروراً بعمليات الطحن والتصنيع والتجفيف والتعبئة، وصولاً إلى التوزيع المحلي والتصدير. وتمثل مراحل تطوير المنتجات، وتحسين الجودة، والتعبئة والتغليف، وبناء العلامات التجارية، الحلقة الأعلى قيمة في هذه السلسلة، مقارنة بعمليات التصنيع الأساسية، بما يوفر فرصاً لزيادة القيمة المضافة المحلية.

وتوضح المقابلات القطاعية أن النشاط يعتمد بصورة رئيسية على الدقيق والقمح ومواد التعبئة والتغليف، مع وجود نسبة جيدة من المحتوى المحلي في بعض المدخلات، خاصة الدقيق والكرتون. ومع ذلك، يبقى القطاع حساساً لتقلبات أسعار القمح والطاقة والنقل، نتيجة الاعتماد الكبير على استيراد الحبوب، وما يرافق ذلك من تأثيرات الأسواق العالمية وسلاسل الإمداد.

كما يتميز القطاع بوجود تفاوت في مستويات التكنولوجيا بين المنشآت، حيث تمتلك بعض الشركات خطوط إنتاج مؤتمتة بالكامل، في حين تعتمد منشآت أخرى على خطوط شبه آلية. ويتيح هذا التنوع فرصاً لرفع الإنتاجية من خلال التوسع في الأتمتة والرقمنة وتحسين كفاءة استخدام الموارد.

ومن منظور العمالة، يتمتع القطاع بقدرة جيدة على استيعاب الشباب، في حين ما تزال مشاركة النساء محدودة نسبياً، مما يتيح فرصاً لتوسيع مشاركتهن في مجالات التعبئة والتغليف، وضبط الجودة، والرقابة، والتسويق، والوظائف الفنية.

أبرز التحديات: تتمثل في الاعتماد المرتفع على القمح والدقيق المستورد وتقلب أسعار الحبوب عالمياً وارتفاع كلف الطاقة والنقل والتعبئة والمنافسة من المنتجات المستوردة منخفضة الكلفة، إضافة إلى محدودية تنوع المنتجات وضعف الحضور في الأسواق التصديرية مقارنة بحجم السوق المحلي.

فرص الترقية الصناعية: يمتلك القطاع فرصاً واعدة للارتقاء نحو منتجات ذات قيمة مضافة أعلى، تشمل المعكرونة المصنوعة من الحبوب الكاملة، والمنتجات الغنية بالبروتين، والمنتجات المدعمة بالألياف أو الفيتامينات، والمنتجات الخالية من الغلوتين، والمنتجات الموجهة للأطفال والأسواق الصحية والمتخصصة. كما تبرز فرص لتحديث خطوط الإنتاج والتوسع في الأتمتة والرقمنة وتحسين كفاءة استخدام الطاقة وتطوير التعبئة والتغليف والحصول على الشهادات والاعتمادات الدولية، بما يعزز القدرة على النفاذ إلى الأسواق الإقليمية والدولية، كذلك تتيح اتفاقيات التجارة العربية فرصة لزيادة الصادرات، خاصة للمنتجات ذات الهوية الإقليمية والقيمة المضافة الأعلى.

وبناءً على ذلك، يمثل النشاط قطاعاً داعماً للأمن الغذائي يتمتع بإمكانات جيدة لرفع القيمة المضافة، إلا أن تحقيق هذه الإمكانيات يتطلب التركيز على تحسين الإنتاجية وتنويع المنتجات وتعزيز الابتكار وخفض كلف الإنتاج والتوسع في الأسواق التصديرية.

جدول 25 المؤشرات الرئيسية لقطاع صناعة المعكرونة والمنتجات النشوية المماثلة (16) (2) (1)

المؤشر	القيمة / الدلالة
قيمة الصادرات	نحو 1.8 مليون دينار أردني في 2025
تقدير صادرات أوسع للقطاع	نحو 18.9 مليون دينار
المستوردات المخلصة للاستهلاك المحلي	نحو 129.5 مليون دينار في 2025
صافي الميزان التجاري	عجز بنحو 126.9 مليون دينار في 2025
أهم الأسواق التصديرية	العراق، السعودية، قطر، اليمن، فلسطين، سوريا، والمناطق الحرة
طبيعة النشاط	منتجات غذائية أساسية ذات طلب محلي مستقر
المنتجات الرئيسية	المعكرونة، السباغيتي، الشعيرية، الكسكسي، منتجات نشوية مماثلة
المدخلات الرئيسية	القمح، الدقيق، الكرتون، النايلون، مواد التعبئة والتغليف
هيكل المنشآت	منشآت صغيرة ومتوسطة مع وجود شركات أكبر مؤتمتة جزئياً أو كلياً
العمالة	قدرة جيدة على توظيف الشباب، ومشاركة نسائية محدودة نسبياً
القضية الهيكلية الرئيسية	الاعتماد المرتفع على القمح والدقيق المستورد مقابل محدودية القيمة المضافة والتنوع التصديري .
أبرز التحديات	كلف الطاقة، أسعار القمح والدقيق، المنافسة المستوردة، كلف النقل والتعبئة
التوجه الصناعي	تطوير منتجات صحية ووظيفية ومدعمة وعالية القيمة، مع التوسع في الأتمتة والرقمنة .
فرص الترقية الصناعية	منتجات صحية، حبوب كاملة، غنية بالبروتين، تعبئة أفضل، رفع الكفاءة
درجة الأولوية	متوسطة - مرتفعة (قطاع داعم للأمن الغذائي وقابل لرفع القيمة المضافة والتوسع التصديري)

المصدر: بيانات دائرة الجمارك الأردنية 2022-2025، مقابلات قطاعية، تحليل الفريق.

ISIC 1075 صناعة الوجبات والأطباق الجاهزة

يُعد نشاط صناعة الوجبات والأطباق الجاهزة من الأنشطة الغذائية الواعدة في الأردن، نظراً لارتباطه المباشر بالتحولات في أنماط الاستهلاك، وارتفاع الطلب على الأغذية الجاهزة وشبه الجاهزة من قبل الأسر وقطاعات الضيافة والمطاعم وخدمات التموين والتجزئة الحديثة. ويتميز هذا النشاط بقدرته على تحقيق قيمة مضافة مرتفعة مقارنة بعدد من الصناعات الغذائية التقليدية، كونه يجمع بين التصنيع الغذائي وإعداد الوجبات والتعبئة والتغليف وسلاسل التبريد وإدارة الجودة وسلامة الغذاء.

وتشير الدراسة البحثية السوقية لمشروع الإصلاح الاقتصادي (ERA) لعام 2024 إلى أن صادرات القطاع تقدر بنحو 121 مليون دينار أردني، ويُعد هذا الرقم أفضل تقدير متاح نظراً لعدم تخصيص هذا النشاط ضمن تصنيف مستقل في بيانات دائرة الجمارك الأردنية أو دائرة الإحصاءات العامة. وتتركز الصادرات بصورة رئيسية في العراق، والسعودية والإمارات وقطر ومصر، بما يعكس تنامي الطلب الإقليمي على الأغذية الجاهزة مع توسع المدن وقطاع خدمات الطعام.

ويعتمد النشاط على سلسلة قيمة متكاملة تبدأ بتوريد المواد الخام، مروراً بعمليات التحضير والطهي والتجهيز، ثم التعبئة والتغليف والتبريد أو التجميد، والتخزين والتوزيع المحلي أو التصدير عبر سلسلة تبريد متكاملة. وتمثل حلقات تطوير المنتجات والتعبئة والتغليف المتقدم وسلامة الغذاء وبناء العلامات التجارية وإدارة سلسلة التبريد، أعلى مستويات القيمة المضافة في هذه السلسلة.

وتظهر المقابلات القطاعية تفاوتاً في مستويات المهارات الفنية بين المنشآت، إذ تتجاوز نسبة العمالة الماهرة 75% في بعض الشركات، بينما تقل عن 25% في شركات أخرى، مما يبرز الحاجة إلى برامج تدريب متخصصة في تشغيل خطوط الإنتاج، وسلامة الغذاء، وإدارة الجودة، وأنظمة التتبع، وسلسلة التبريد، والتحول الرقمي.

ويكتسب القطاع أهمية خاصة لكون منتجاته من أكثر المنتجات الغذائية حساسية من ناحية السلامة، الأمر الذي يتطلب تطبيقاً صارماً لأنظمة HACCP، وأنظمة التتبع، وضمان سلامة المواد الأولية، وكفاءة النقل والتخزين، والالتزام بسلسلة التبريد. كما يتطلب الاستثمار في حلول التعبئة والتغليف المتقدمة والتعبئة الذكية، بما يساهم في إطالة العمر التخزيني ومراقبة جودة المنتج أثناء النقل وتقليل الفاقد وتعزيز القدرة التنافسية. ويرتبط التوسع في الأسواق التصديرية بقدرة الشركات الأردنية على الامتثال للمتطلبات الفنية والصحية للدول المستوردة، بما يشمل التسجيل، والشهادات الصحية، ومتطلبات التوسيم، وفترات الصلاحية، وسلامة سلسلة التبريد، في ظل منافسة متزايدة من دول تمتلك طاقات إنتاجية أكبر أو كلف إنتاج أقل، مما يجعل الجودة، والاعتمادية، وسرعة التوريد عناصر حاسمة في بناء الميزة التنافسية.

كما تبرز فرص نمو مستقبلية في ضوء المشاريع الوطنية الكبرى، وعلى رأسها مشروع الناقل الوطني، وما يمكن أن يخلقه من طلب إضافي على خدمات التمويل والإعاشة، إضافة إلى الفرص المرتبطة بإعادة الإعمار في الدول المجاورة، والتي قد تزيد الطلب على الوجبات الجاهزة والأغذية سهلة النقل والمنتجات طويلة العمر التخزيني.

أبرز التحديات: تتمثل في ارتفاع كلف الطاقة والمواد الخام والتشغيل، وكلف سلسلة التبريد والنقل، وصعوبة توفير العمالة الفنية الماهرة، وارتفاع متطلبات الامتثال لسلامة الغذاء، إضافة إلى المنافسة الإقليمية واشتراطات الأسواق التصديرية.

فرص الترقية الصناعية: يمتلك القطاع فرصاً كبيرة للارتقاء نحو منتجات جاهزة عالية القيمة، تشمل الوجبات الصحية، والوجبات الوظيفية والغنية بالبروتين، والوجبات المجمدة، والأغذية المخصصة للأطفال وكبار السن، والمنتجات ذات الهوية الأردنية، إضافة إلى تطوير حلول التعبئة الذكية، والأتمتة، والرقمنة، والذكاء الاصطناعي في إدارة الإنتاج والتنبؤ بالطلب، وتعزيز سلسلة التبريد، والحصول على الشهادات والاعتمادات الدولية، بما يدعم النفاذ إلى الأسواق الإقليمية والعالمية ويرفع القيمة المضافة للصادرات الأردنية.

وبناءً على ذلك، يمثل قطاع الوجبات والأطباق الجاهزة أحد أكثر القطاعات الغذائية الواعدة للتحويل الصناعي، نظراً لما يمتلكه من إمكانات مرتفعة في خلق القيمة المضافة وزيادة الصادرات وتوليد فرص العمل وتعزيز الأمن الغذائي، شريطة الاستثمار في التكنولوجيا والابتكار، وسلامة الغذاء وسلاسل التبريد وتطوير المنتجات.

جدول 26 المؤشرات الرئيسية لقطاع الوجبات الجاهزة

المؤشر	القيمة / الدلالة
قيمة الصادرات	نحو 121 مليون دينار (تقدير ERA 2024)
أهم الأسواق	العراق، السعودية، الإمارات، قطر، مصر
طبيعة النشاط	منتجات جاهزة وشبه جاهزة عالية القيمة
سلسلة القيمة	التحضير، الطهي، التعبئة، التبريد، التوزيع
المدخلات الرئيسية	اللحوم، الدواجن، الخضروات، الحبوب، مواد التعبئة
القضية الهيكلية الرئيسية	ارتفاع متطلبات سلسلة التبريد وسلامة الغذاء مقابل فرص كبيرة للتوسع التصديري
أبرز التحديات	الطاقة، سلسلة التبريد، العمالة الماهرة، الامتثال، اللوجستيات
فرص الترقية الصناعية	الوجبات الصحية، المجمدة، التعبئة الذكية، الرقمنة، الذكاء الاصطناعي، الشهادات الدولية
التوجه الصناعي	التحول نحو أغذية جاهزة عالية القيمة قائمة على التكنولوجيا وسلامة الغذاء
درجة الأولوية	مرتفعة (قطاع واعد عالي القيمة المضافة وقابل للتوسع التصديري)

ISIC 1079 صناعة منتجات الأغذية الأخرى غير المصنفة في موضع آخر

يمثل نشاط صناعة منتجات الأغذية الأخرى غير المصنفة في موضع آخر أحد أهم المسارات الصناعية والتصديرية ضمن قطاع الصناعات الغذائية في الأردن، ليس فقط بسبب تنوع منتجاته، بل بسبب وزنه الكمي الواضح في الصادرات. ووفق بيانات التجارة الخارجية ارتفعت صادرات هذا النشاط محلية المنشأ من 141.8 مليون دينار عام 2022 إلى 325.5 مليون دينار عام 2025، أي بنمو يقارب 129.5% خلال أربع سنوات، كما شكّل النشاط في عام 2025 حوالي 43% من إجمالي صادرات الصناعات الغذائية والمشروبات الواردة في الجدول، مما يجعله أكبر محرك تصديري ضمن الأنشطة الغذائية المشمولة.

ورغم هذا النمو، لا يزال النشاط يسجل عجزاً تجارياً، إذ بلغت المستوردات المخلصة للاستهلاك المحلي 421.9 مليون دينار عام 2025 مقابل صادرات محلية المنشأ بقيمة 325.5 مليون دينار وإعادة تصدير بقيمة 21.0 مليون دينار. وبذلك بلغ صافي الميزان التجاري نحو -75.4 مليون دينار، إلا أن هذا العجز تحسن بشكل كبير مقارنة بعام 2022، حين بلغ -278.3 مليون دينار، أي أن الفجوة التجارية تقلصت بنحو 73%، وهو مؤشر مهم على تحسن القدرة التصديرية للنشاط.

من حيث الأسواق، تُظهر بيانات الصادرات حسب الدولة أن النشاط يتمتع بانتشار واسع، إلا أن صادراته تتركز في عدد محدود من الأسواق الرئيسية. ففي عام 2025 استحوذت المملكة العربية السعودية على نحو 79.3 مليون دينار من صادرات النشاط، تلتها الولايات المتحدة الأمريكية بنحو 66.7 مليون دينار، ثم العراق بنحو 41.9 مليون دينار، والإمارات بنحو 20.5 مليون دينار. وتمثل هذه الأسواق الأربع مجتمعة نحو 64% من إجمالي صادرات نشاط 1079 في عام 2025. ويبرز بشكل خاص النمو السريع في السوق الأمريكي، حيث ارتفعت الصادرات من 5.6 مليون دينار عام 2022 إلى 66.7 مليون دينار عام 2025، بما يعكس فرصاً واعدة في أسواق الجاليات والأسواق المتخصصة ذات الطلب المتزايد على المنتجات الغذائية الشرقية.

ويعتمد النشاط على مزيج من المدخلات المحلية والمستوردة؛ إذ تتوفر بعض المواد الخام محلياً، مثل الزيتون وبعض الأشجار المثمرة والمكسرات، حيث بلغ إنتاج الزيتون في الأردن نحو 169.5 ألف طن عام 2024 مع تحقيق اكتفاء ذاتي يتجاوز 100%، مما يوفر قاعدة إنتاجية داعمة لعدد من الصناعات الغذائية. وفي المقابل، لا تزال مدخلات رئيسية مثل السمسم، والسكر والكافكاو والبن تعتمد بدرجة كبيرة على الاستيراد، كما أن الإنتاج المحلي لبعض المحاصيل، مثل اللوز، لا يغطي كامل احتياجات الصناعة، الأمر الذي يجعل النشاط أكثر تأثراً بتقلبات الأسعار العالمية، وتكاليف الشحن والطاقة، ويرفع من كلفة المدخلات والاستهلاك الوسيط.

وتعكس مؤشرات القيمة المضافة هذه التحديات؛ إذ انخفضت مساهمة النشاط في الناتج المحلي الإجمالي من نحو 130.8 مليون دينار عام 2022 إلى 99.4 مليون دينار عام 2023، أي بتراجع يقارب 24% ولا يتعارض هذا الانخفاض مع النمو اللاحق في الصادرات، بل يشير إلى تعرض هوامش الإنتاج لضغوط ناجمة عن ارتفاع كلفة المدخلات والاستهلاك الوسيط. ومن ثم، فإن التحدي الاستراتيجي لا يتمثل في زيادة حجم الصادرات فحسب، بل في تعظيم العائد الاقتصادي من خلال تطوير المنتجات، والابتكار، والعلامات التجارية، وتعزيز الامتثال للمتطلبات الفنية في الأسواق الدولية.

تُظهر نتائج الدراسة البحثية السوقية لمشروع الإصلاح الاقتصادي (ERA) لعام 2024، بعد حصر المنشآت التي يندرج نشاط 1079 ضمن أنشطتها الرئيسية أو المختلطة، أن القطاع يتميز بتنوع واضح في هيكل المنشآت، إذ يضم منشآت صغيرة ومتوسطة إلى جانب منشآت كبيرة يزيد عدد العاملين فيها على 100 عامل، بما يعكس وجود قاعدة إنتاجية متنوعة تجمع بين الإنتاج التقليدي والمنشآت المؤتمتة ذات القدرات التصنيعية والتصديرية الأكبر.

وعلى صعيد العمالة، يمثل النشاط أحد المسارات الواعدة لتشغيل الشباب، حيث أفادت نحو 81% من المنشآت بأن أكثر من نصف العاملين لديها من الفئة العمرية 20-45 سنة، فيما أشارت نحو 57% من المنشآت إلى أن الشباب يشكلون أكثر من 75% من إجمالي العاملين، وهو ما يعكس قدرة القطاع على توليد فرص عمل في مجالات الإنتاج والتعبئة والتشغيل وضبط الجودة وإدارة المخازن والمبيعات.

وفي المقابل، لا تزال مشاركة المرأة دون الإمكانيات المتاحة؛ إذ تشير نتائج المسح إلى أن نحو ثلث المنشآت فقط تتجاوز فيها نسبة العاملات 25% من إجمالي القوى العاملة، مما يبرز فرصة لتعزيز مشاركة المرأة، لا سيما في مجالات التعبئة والتغليف، وضبط الجودة، وإدارة المختبرات، والوظائف الفنية والإدارية.

كما تشير النتائج إلى توافر قاعدة من العمالة الفنية الماهرة في عدد من المنشآت، ولا سيما ذات التوجه التصديري، إلا أن استمرار التحديات المرتبطة بتوفير الكفاءات المتخصصة وارتفاع كلف التشغيل ومتطلبات الجودة يؤكد أهمية الاستثمار في تنمية المهارات الفنية في مجالات التصنيع الغذائي وسلامة الغذاء وأنظمة التتبع والتشغيل الآلي والتعبئة والتغليف المتقدم، بما يعزز إنتاجية القطاع وقدرته التنافسية

ويتميز النشاط كذلك بتنوع إنتاجي مرتفع. ففي عينة المسح تُظهر بيانات دراسة بحثية سوقية لعام 2024 لمشروع الإصلاح الاقتصادي، عدد ملحوظ من المنشآت ينتج أكثر من 20 منتجاً، ومنها الطحينية والحلاوة والبن والصلصات والتتبيلان والحمص، المنتجات المركبة وبعض المنتجات الجافة أو شبه الجافة. هذا التنوع يمنح القطاع مرونة عالية في الاستجابة للطلب، لكنه قد يؤدي أيضاً إلى تشتت في التخصص إذا لم يتم توجيهه نحو منتجات تصديرية ذات قيمة مضافة واضحة.

وتُظهر نتائج الدراسة البحثية السوقية لمشروع الإصلاح الاقتصادي أن الطلب على منتجات النشاط يتسم في معظمه بالاستقرار، مع وجود موسمية لبعض المنتجات، كما تخدم المنشآت المستهلك النهائي إلى جانب الأسواق التجارية والصناعية والمؤسسية. وتتوافق الأسواق التصديرية التي أفادت بها المنشآت مع بيانات التجارة الخارجية، حيث تبرز السعودية والعراق والإمارات وقطر والولايات المتحدة وأوروبا، وكندا وأستراليا ضمن أهم الوجهات، وهو ما يؤكد قدرة القطاع على النفاذ إلى أسواق إقليمية ودولية ذات متطلبات فنية مرتفعة.

ويكتسب الامتثال لمتطلبات سلامة الغذاء أهمية خاصة في هذا النشاط، إذ تخضع منتجاته لمتطلبات صارمة تتعلق بالملوثات الميكروبية والكيميائية والحساسية الغذائية ومتطلبات التتبع والفحوصات وبطاقات البيان وشهادات الجودة، ولا سيما في أسواق الاتحاد الأوروبي وأمريكا الشمالية. كما تمثل أنظمة الإنذار الدولية مثل RASFF و INFOSAN أدوات رقابية مؤثرة في استمرار النفاذ إلى الأسواق، إذ قد تؤدي المخالفات إلى رفض الشحنات أو سحب المنتجات أو فرض قيود إضافية، وهو ما يجعل الامتثال عاملاً حاسماً في حماية سمعة المنتجات الأردنية وتعزيز تنافسيتها.

وتشير المقابلات القطاعية إلى أن الابتكار في هذا النشاط لا يزال يعتمد بدرجة كبيرة على المبادرات الداخلية للمنشآت، مثل تطوير الوصفات، وتحسين التغليف، وإطالة العمر التخزيني، وتكييف المنتجات مع متطلبات الأسواق المختلفة. ويبرز ذلك الحاجة إلى بناء منظومة أكثر تكاملاً للبحث والتطوير، تربط القطاع الصناعي بالجامعات ومراكز الابتكار، بما يسرّع تطوير منتجات جديدة ذات قيمة مضافة أعلى

الفرص المستقبلية: لا تقتصر فرص نمو النشاط على التوسع في الأسواق الحالية، بل تمتد إلى تطوير منتجات تحمل هوية أردنية مميزة، مثل الطحينية، والحلاوة، والزعتر، والخلطات، والتتبيلات التقليدية، والبن، ومنتجات السمسم، بما يعزز حضورها في أسواق الجاليات والأسواق المتخصصة. كما تبرز فرص للاستفادة من الطلب المؤسسي، والمشاريع الوطنية الكبرى، وإعادة الإعمار في الدول المجاورة، بما يعزز مكانة الأردن كمركز إقليمي لإنتاج وتصدير المنتجات الغذائية ذات الهوية الإقليمية.

جدول 27 المؤشرات الرئيسية لقطاع صناعة منتجات الأغذية الأخرى غير المصنفة في موضع آخر (16) (2) (1)

المؤشر	القيمة / الدلالة
الصادرات المحلية 2025	325.5 مليون دينار
الصادرات المحلية 2022	141.8 مليون دينار
نمو الصادرات (2025-2022)	129.5%
حصة النشاط من صادرات الصناعات الغذائية والمشروبات	43% (2025)
المستوردات 2025	421.9 مليون دينار
إعادة التصدير 2025	21.0 مليون دينار
صافي الميزان التجاري	عجز بنحو 75.4 مليون دينار (2025)
تحسن العجز التجاري	نحو 73% مقارنة بعام 2022
مساهمة النشاط في الناتج المحلي	99.4 مليون دينار (2023)
الإنتاج القائم	381.5 مليون دينار (2023)
العمالة	3,332 عامل (2023)
أهم الأسواق التصديرية	السعودية، الولايات المتحدة، العراق، الإمارات
أبرز المنتجات	الطحينية، الحلوة، البن، الصلصات، التتبيلات، الحمص، المنتجات المركبة والغذائية الجافة
هيكل المنشآت	منشآت صغيرة ومتوسطة وكبيرة ذات توجه تصديري
المدخلات الرئيسية	السمسم، السكر، البن، الكاكاو، الزيوت، مواد التعبئة والتغليف، إضافة إلى مدخلات محلية مثل الزيتون وبعض المكسرات
القضية الهيكلية الرئيسية	ارتفاع الاعتماد على مدخلات مستوردة مقابل فرص كبيرة لتعظيم القيمة المضافة من خلال التصنيع والابتكار والعلامات التجارية
أبرز التحديات	كلف المواد الخام والطاقة، اللوجستيات، نقص المهارات الفنية، متطلبات الامتثال، الاعتماد على المدخلات المستوردة
فرص الترقية الصناعية	منتجات تحمل الهوية الأردنية، تطوير العلامات التجارية، الابتكار في المنتجات، التعبئة والتغليف المتقدم، التتبع، التحول الرقمي، الذكاء الاصطناعي، التوسع في الأسواق المتخصصة
التوجه الصناعي	التحول نحو منتجات غذائية عالية القيمة قائمة على الهوية الأردنية والابتكار والتوسع في الأسواق العالمية
درجة الأولوية	عالية (أكبر نشاط تصديري في الصناعات الغذائية ومحرك رئيسي لرفع القيمة المضافة)

المصدر: تحليل فريق إعداد الاستراتيجية استناداً إلى: بيانات دائرة الجمارك الأردنية 2022-2025، حسب رمز النشاط الصناعي ISIC 1079، بيانات الحسابات القومية ومؤشرات الإنتاج والاستهلاك الوسيط والعمالة، دائرة الإحصاءات العامة؛ مؤشرات غرفة صناعة الأردن حول الأداء الاقتصادي للأنشطة الفرعية؛ ونتائج دراسة بحثية سوقية لعام 2024 لمشروع الإصلاح الاقتصادي والمقابلات المعمقة مع منشآت عاملة ضمن نشاط صناعة منتجات الأغذية الأخرى غير المصنفة في موضع آخر، 2024.

ISIC 1080 صناعة الأعلاف الحيوانية المحضّرة

يمثل نشاط صناعة الأعلاف الحيوانية المحضّرة أحد الأنشطة التمكينية الأساسية ضمن منظومة الصناعات الغذائية في الأردن، نظراً لارتباطه المباشر بقطاعات الإنتاج الحيواني ولا سيما الدواجن والألبان واللحوم والبيض، وتتبع أهميته من تأثيره المباشر في كلفة الإنتاج الحيواني، إذ تشكل الأعلاف أحد أكبر مكونات التكلفة، مما يجعل كفاءة هذا النشاط عاملاً مؤثراً في تنافسية سلاسل القيمة الغذائية واستقرار أسعار البروتين الحيواني وتعزيز الأمن الغذائي.

وتشير بيانات دائرة الجمارك الأردنية للفترة 2022-2025 إلى نمو صادرات الأعلاف الحيوانية المحضّرة من نحو 44.0 مليون دينار عام 2022 إلى 65.4 مليون دينار عام 2025¹، وبمعدل نمو بلغ نحو 48.8%². كما حقق القطاع فائضاً تجارياً ارتفع من نحو 7.7 مليون دينار إلى 21.6 مليون دينار³ خلال الفترة نفسها، نتيجة بلوغ قيمة الصادرات 65.4 مليون دينار مقابل مستوردات بلغت 44.1 مليون دينار في عام 2025. ويعكس ذلك تطور القدرة التنافسية للقطاع في الأسواق الإقليمية، رغم استمرار اعتماده على مدخلات مستوردة في تركيبات الأعلاف.

وتتركز الصادرات في عدد محدود من الأسواق، إذ استحوذ العراق على نحو 34.2 مليون دينار (52.3%) من إجمالي صادرات النشاط في عام 2025⁴، تليه المملكة العربية السعودية بنحو 17.2 مليون دينار (26.3%)، ثم اليمن بنحو 6.1 مليون دينار (9.3%). وتشكل هذه الأسواق الثلاثة مجتمعة نحو 88% من إجمالي الصادرات، وهو ما يعكس قوة الطلب الإقليمي على الأعلاف الأردنية، لكنه يبرز في الوقت ذاته الحاجة إلى تنويع الأسواق التصديرية للحد من مخاطر تركيز الصادرات.

ومن الناحية الاقتصادية، انخفضت مساهمة النشاط في الناتج المحلي الإجمالي من نحو 18.9 مليون دينار عام 2022 إلى 6.8 مليون دينار عام 2023⁵، بما يعكس تعرض القيمة المضافة لضغوط ناجمة عن ارتفاع كلفة المدخلات. وتؤكد بيانات الإنتاج هذا الاتجاه، إذ بلغ الإنتاج القائم نحو 32.8 مليون دينار، مقابل استهلاك وسيط بلغ 26.0 مليون دينار⁶، أي ما يعادل نحو 79% من قيمة الإنتاج، وهي نسبة مرتفعة تعكس اعتماد القطاع على مدخلات إنتاج مستوردة، مثل الذرة، وكسبة الصويا، والميثيونين، والإضافات العلفية، مما يزيد من حساسيته لتقلبات الأسعار العالمية وسلاسل الإمداد ويحد من القيمة المضافة المحلية.

1 دائرة الجمارك الأردنية / بيانات التجارة الخارجية حسب ISIC 1080، 2022-2025-

2 حسابات فريق إعداد الاستراتيجية استناداً إلى بيانات التجارة الخارجية الأردنية

3 دائرة الإحصاءات العامة الأردنية، التجارة الخارجية، 2025

4 بيانات التجارة الخارجية حسب الدول، دائرة الجمارك الأردنية، 2025

5 دائرة الإحصاءات العامة الأردنية، الحسابات القومية حسب النشاط الاقتصادي

6 دائرة الإحصاءات العامة الأردنية، بيانات الإنتاج والاستهلاك الوسيط

تؤكد نتائج الدراسة البحثية السوقية لمشروع الإصلاح الاقتصادي (ERA) لعام 2024 استمرار اعتماد قطاع الأعلاف على مدخلات مستوردة رئيسية، تشمل الذرة، وكسبة الصويا، والميثيونين، والزيوت، والإضافات العلفية المتخصصة، وهو ما يفسر ارتفاع الاستهلاك الوسيط وحساسية القطاع لتقلبات الأسواق العالمية. وفي المقابل، تبرز فرص لزيادة المحتوى المحلي من خلال تطوير بدائل علفية محلية، والاستفادة من مخلفات الصناعات الزراعية والحيوانية، ولا سيما مخلفات مسالخ الدواجن في إنتاج البروتينات العلفية، بما يساهم في تعميق القيمة المضافة وتقليل الاعتماد على الواردات.

وتدعم بيانات وزارة الزراعة لعام 2024 هذا التوجه، إذ لا يزال الإنتاج المحلي من المحاصيل العلفية محدوداً مقارنة باحتياجات قطاع الإنتاج الحيواني، حيث بلغ إنتاج الشعير نحو 33.2 ألف طن، والذرة الصفراء نحو 31.7 ألف طن، والبرسيم الحجازي نحو 185.3 ألف طن. ويؤكد ذلك أهمية الاستثمار في تطوير محاصيل علفية بديلة، وتحسين كفاءة استخدام الموارد المحلية، وتعزيز الابتكار في صناعة الأعلاف لرفع مستوى الاكتفاء من المدخلات المحلية.

ومن حيث الموارد البشرية، يتسم القطاع بتركيبة تشغيلية يغلب عليها الطابع الذكوري، إذ تشير نتائج الدراسة إلى أن نسبة الذكور تتجاوز 75% في معظم المنشآت، بينما تبقى مشاركة النساء محدودة، وتتركز بصورة رئيسية في وظائف الجودة، والتحليل المخبري والبحث والتطوير والإدارة، مقابل حضور محدود في الوظائف التشغيلية والإنتاجية. ويعكس ذلك طبيعة النشاط التي تعتمد على العمليات الصناعية والميدانية، إلا أنه يبرز في الوقت ذاته فرصة لتعزيز مشاركة الكفاءات النسائية في الوظائف الفنية والتقنية ذات القيمة المضافة، خاصة مع التوسع في الأتمتة، والتحول الرقمي، وأنظمة الجودة، والابتكار في صناعة الأعلاف.

أما على مستوى المهارات، فيتسم القطاع بتفاوت في مستويات الكفاءات الفنية بين المنشآت؛ إذ تتجاوز نسبة العمالة الماهرة 75% في بعض الشركات المتخصصة، بينما تتخفف في منشآت أخرى تعتمد على عمليات إنتاج أقل تعقيداً. ويعكس ذلك الحاجة إلى تطوير المهارات في مجالات تركيب الخطات العلفية، والتحليل المخبري، وضبط الجودة، وأنظمة التتبع، والسلامة الحيوية، وإدارة الطاقة، بما يعزز كفاءة الإنتاج ويدعم تنافسية القطاع.

ويواجه القطاع تحدياً هيكلياً يتمثل في ارتفاع كلف الطاقة والشحن، إلى جانب اعتماده الكبير على مدخلات مستوردة مثل الذرة وكسبة الصويا والإضافات العلفية، مما يجعله أكثر عرضة لتقلبات الأسعار العالمية واضطرابات سلاسل الإمداد. كما تؤدي تقلبات تكاليف النقل وتأخر الشحنات إلى زيادة كلف التخزين، وتجميد رأس المال العامل، وخفض كفاءة التشغيل. وفي المقابل، يمثل التوسع في استخدام الطاقة المتجددة، وتحسين كفاءة استهلاك الطاقة، وتطوير البنية اللوجستية، وتعزيز مرافق التخزين الاستراتيجي للمواد الخام، مسارات رئيسية لخفض الكلف وتعزيز مرونة القطاع.

ويكتسب قطاع الأعلاف أهمية استراتيجية تتجاوز دوره الصناعي المباشر، إذ يشكل الحلقة الأساسية في سلاسل قيمة الإنتاج الحيواني، وتنعكس كفاءة إنتاجه وتكاليفه مباشرة على تنافسية قطاعات الدواجن والألبان واللحوم والبيض وعلى استقرار أسعار البروتين الحيواني في السوق المحلي. ومن هذا المنطلق، يتطلب تطوير القطاع التوسع في إنتاج الأعلاف المتخصصة، والإضافات العلفية، والبروتينات البديلة وتعميق المحتوى المحلي وتعزيز الابتكار بما يرفع القيمة المضافة ويحد من الاعتماد على المدخلات المستوردة ويدعم أهداف الأمن الغذائي الوطني.

جدول 28 المؤشرات الرئيسية لقطاع صناعة الأعلاف الحيوانية المحضرة (16) (2) (1)

المؤشر	القيمة / الدلالة
الصادرات 2025	نحو 65.4 مليون دينار
الصادرات 2022	نحو 44.0 مليون دينار
نمو الصادرات (2025-2022)	نحو 48.8%
المستوردات 2025	نحو 44.1 مليون دينار
صافي الميزان التجاري	فائض بنحو 21.6 مليون دينار (2025)
أهم الأسواق التصديرية	العراق، السعودية، اليمن، الكويت، مصر، قطر
تركز الأسواق	العراق والسعودية واليمن تستحوذ على نحو 88% من الصادرات
مساهمة النشاط في الناتج المحلي	6.8 مليون دينار (2023)
الإنتاج القائم	نحو 32.8 مليون دينار
الاستهلاك الوسيط	نحو 26.0 مليون دينار (79% من الإنتاج)
هيكل المنشآت	منشآت متخصصة في إنتاج الأعلاف التقليدية والمتخصصة
العمالة	نحو 168 عاملاً مع هيمنة للعمالة الذكورية ومشاركة نسائية محدودة
المدخلات الرئيسية	الذرة، كسبة الصويا، الميثيونين، الزيوت، الإضافات العلفية، البروتينات الحيوانية المعالجة
القضية الهيكلية الرئيسية	اعتماد مرتفع على المدخلات المستوردة وارتفاع الاستهلاك الوسيط مقابل الحاجة إلى تعميق القيمة المضافة المحلية
أبرز التحديات	تقلب أسعار المواد الخام، كلف الطاقة والشحن، محدودية المدخلات المحلية، تأخر سلاسل الإمداد، متطلبات الجودة
فرص الترقية الصناعية	الأعلاف المتخصصة، البروتينات البديلة، تصنيع الإضافات العلفية، كفاءة الطاقة، التتبع، المختبرات، التخزين الاستراتيجي
التوجه الصناعي	التحول نحو أعلاف متخصصة وعالية القيمة وتعميق المحتوى المحلي وتعزيز مرونة سلاسل الإمداد
درجة الأولوية	عالية - قطاع تمكيني للأمن الغذائي والإنتاج الحيواني

المصدر: تحليل فريق إعداد الاستراتيجية استناداً إلى بيانات دائرة الجمارك الأردنية 2022-2025، وبيانات المسح الميداني والمقابلات القطاعية مع منشآت صناعة الأعلاف الحيوانية المحضرة، مع الاسترشاد بإطار الأمن الغذائي في الاستراتيجية الوطنية للأمن الغذائي ورؤية التحديث الاقتصادي، والمراجع الدولية ذات الصلة الصادرة عن البنك الدولي ومنظمة الأغذية والزراعة وبرنامج الأغذية العالمي.

ISIC 1104 صناعة المشروبات الغازية وإنتاج المياه المعدنية والمياه المعبأة

تُظهر بيانات دائرة الجمارك الأردنية 2022-2025 والبيانات الهيكلية والمسح الميداني للدراسة البحثية السوقية لعام 2024 لمشروع الإصلاح الاقتصادي لنشاط صناعة المشروبات الغازية وإنتاج المياه المعدنية والمياه المعبأة في الأردن وجود تحديات هيكلية واضحة، لا تقتصر على حجم الإنتاج، وإنما تمتد إلى طبيعة المنتجات وهيكل السوق وكلفة الإنتاج والقدرة على توليد قيمة مضافة. فقد ارتفعت المستوردات من نحو 84.5 مليون دينار عام 2022 إلى 133.6 مليون دينار عام 2024، قبل أن تنخفض إلى نحو 125 مليون دينار عام 2025، في حين بقيت الصادرات المحلية المنشأ محدودة ومتذبذبة بين 11.3 و 16 مليون دينار خلال الفترة نفسها، وبلغت نحو 14.9 مليون دينار عام 2025. وقد انعكس ذلك على صافي الميزان التجاري، الذي سجل عجزاً متزايداً بلغ ذروته عند نحو 119 مليون دينار عام 2024، مقارنة بنحو 67.5 مليون دينار عام 2022، قبل أن يبلغ نحو 105.2 مليون دينار عام 2025. ويعني ذلك أن نسبة تغطية الصادرات للمستوردات بقيت ضعيفة، وتراجعت إلى أقل من 10% في بعض السنوات، بما يعكس محدودية قدرة الإنتاج المحلي على منافسة المنتجات المستوردة أو تلبية الطلب المحلي بمنتجات ذات قيمة مضافة أعلى.

على مستوى الأسواق التصديرية، يتركز النشاط التصديري في الأسواق الإقليمية، مع بروز نمو ملحوظ في بعض الوجهات خلال عام 2025، مثل المملكة العربية السعودية وتركيا، مما يشير إلى وجود فرص توسع إقليمي غير مستغلة بالكامل. إلا أن هذا النمو لا يزال غير كافٍ لتغيير موقع القطاع تجارياً، إذ يبقى موجهاً بدرجة كبيرة إلى السوق المحلي، بينما لا تزال الصادرات محدودة مقارنة بحجم المستوردات. وتدعم نتائج المسح الميداني هذا الاستنتاج، حيث تشير عدة منشآت إلى أن نسبة المبيعات المحلية تتجاوز 75%، في حين تبقى الصادرات محدودة أو غير موجودة لدى عدد من المنشآت، رغم وجود توجهات تصديرية نحو السعودية، قطر، فلسطين، الإمارات، العراق وأسواق أخرى.

تشير بيانات دائرة الإحصاءات العامة إلى تحولات ملحوظة في هيكل القطاع، مع ضرورة الحذر في قراءة تطور عدد المنشآت بسبب وجود تغير واضح في مستوى البيانات بين عامي 2022 و 2023، بما يرجح اختلافاً في منهجية الحصر أو نطاق التغطية الإحصائية. وبالاعتماد على الفترة الأحدث والأكثر اتساقاً، أي 2023-2025، انخفض عدد المنشآت من 53 منشأة عام 2023 إلى نحو 13 منشأة عام 2025، أي بتراجع يقارب 75%. وفي المقابل، تراجع عدد العاملين من 2,277 عاملاً إلى 2,213 عاملاً فقط خلال الفترة نفسها، أي بانخفاض محدود لا يتجاوز 3%. ويشير ذلك إلى أن الانخفاض في عدد المنشآت تركز على المنشآت الصغيرة أو الأقل قدرة على الاستمرار، في حين استمرت المنشآت الأكبر في التشغيل.

يؤكد هذا التحول ارتفاع متوسط حجم المنشأة من نحو 43 عاملاً لكل منشأة عام 2023 إلى أكثر من 170 عاملاً لكل منشأة عام 2025، بما يعكس انتقال القطاع نحو درجة أعلى من التركيز، وهيمنة عدد محدود من المنشآت الأكبر حجماً على النشاط الإنتاجي ورغم انخفاض عدد المنشآت، ارتفع الإنتاج القائم من نحو 238 مليون دينار عام 2023 إلى نحو 259 مليون دينار عام 2025، أي بنمو يقارب 9%، ما يدل على أن المنشآت القائمة تمكنت من الحفاظ على مستويات الإنتاج وتعويض جزء من الطاقة المفقودة. إلا أن هذا التحسن لم ينعكس بصورة كافية على القيمة المضافة، إذ بقيت عند مستويات متواضعة نتيجة استمرار الاعتماد على المدخلات الوسيطة، ولا سيما مواد التعبئة والتغليف والبوليمرات والنكهات والمواد المركزة وبعض الإضافات المستوردة.

تشير الدراسة البحثية السوقية لعام 2024 لمشروع الإصلاح الاقتصادي إلى أن نشاط 1104 لا يمثل قطاعاً متجانساً، بل يتكون من مسارين رئيسيين: المياه المعبأة والمشروبات الغازية والعصائر والمشروبات غير الكحولية الأخرى، ويختلف هذان المساران من حيث الجهة الرقابية وطبيعة المخاطر وهيكل الكلفة وفرص الابتكار. ففي جانب المياه المعبأة، تتولى وزارة الصحة/مديرية صحة البيئة الرقابة الفنية على مياه الشرب المعبأة، بينما تضطلع المؤسسة العامة للغذاء والدواء بالرقابة على سلامة وجودة المنتجات الأخرى، بما في ذلك المياه المنكهة والعصائر والمشروبات الغازية وغيرها، ضمن منظومة رقابية تتكامل فيها اختصاصات وزارة الصحة والمؤسسة العامة للغذاء والدواء ومؤسسة المواصفات والمقاييس الأردنية وسلطة المياه، ويعكس هذا التوزيع المؤسسي الطبيعة الخاصة لهذا النشاط، الذي يجمع بين متطلبات سلامة الغذاء وسلامة مياه الشرب.

كما تُظهر الدراسة تبايناً واضحاً في هيكل المنشآت ومستوى التطور التكنولوجي داخل القطاع، إذ يضم شركات كبيرة تعمل بخطوط إنتاج مؤتمتة بالكامل إلى جانب منشآت صغيرة ومتوسطة تعتمد على مستويات متفاوتة من الأتمتة، وهو ما ينعكس على الإنتاجية، وكفاءة التشغيل، والقدرة على خفض الكلف، وتطوير المنتجات، والامتثال للمتطلبات الرقابية والتصديرية. ورغم تركيز السوق في عدد محدود من الشركات الكبرى، فإن ذلك لم ينعكس بصورة كافية على رفع القيمة المضافة أو تعزيز القدرة الابتكارية للقطاع.

وتشير نتائج المقابلات إلى أن جهود تطوير المنتجات لا تزال تتركز في تحسين النكهات، وأحجام العبوات، والتعبئة والتغليف، في ظل محدودية الإنفاق على البحث والتطوير وغياب منهجية مؤسسية لتطوير منتجات جديدة. وفي المقابل، يشهد السوق العالمي نمواً متسارعاً في الطلب على المشروبات الوظيفية، والمشروبات المخصصة للرياضيين، والمشروبات منخفضة أو الخالية من السكر، والمنتجات المدعمة غذائياً، وهو ما يمثل فرصة استراتيجية للقطاع الأردني للتوسع في منتجات أكثر تميزاً وتنافسية، بما ينسجم مع توجهات هذه الاستراتيجية.

ويبرز في هذا السياق أن تعزيز تنافسية القطاع يتطلب التحول من نموذج إنتاج يعتمد على المشروبات التقليدية إلى نموذج قائم على تطوير المنتجات المتخصصة والبحث والتطوير والاستثمار في التقنيات الحديثة، مدعوماً بأطر تنظيمية حديثة تواكب الاتجاهات العالمية وتدعم النفاذ إلى الأسواق ذات القيمة المرتفعة.

كلف الإنتاج وسلاسل الإمداد: تمثل كلف الطاقة والمياه أحد أبرز محددات تنافسية القطاع، إذ تشير المقابلات القطاعية إلى أن ارتفاع أسعار الكهرباء والمياه يرفع كلفة الإنتاج مقارنة بعدد من الدول المنافسة، ويحد من قدرة المنتجات الأردنية على المنافسة السعرية في الأسواق المحلية والإقليمية. كما يعتمد القطاع بدرجة كبيرة على استيراد عدد من المدخلات الأساسية، بما في ذلك المركبات، والنكهات، والمضافات الغذائية، ومواد التعبئة والتغليف، مما يزيد من تعرضه لتقلبات الأسعار العالمية واضطرابات سلاسل الإمداد، ويرفع مخاطر ارتفاع كلف التشغيل وتعطل الإنتاج. ويبرز في هذا السياق أهمية تعزيز مرونة سلاسل الإمداد من خلال تنويع مصادر التوريد، ورفع كفاءة استخدام الموارد، وتعميق المحتوى المحلي في المدخلات والصناعات المساندة كلما أمكن، بما يسهم في الحد من المخاطر وتعزيز القدرة التنافسية للقطاع.

الطلب والأسواق المستقبلية: يرتبط أداء القطاع ارتباطاً وثيقاً بقطاعي السياحة والضيافة، ويُتوقع أن يؤدي تعافي النشاط السياحي، إلى جانب المشاريع الوطنية الكبرى وإعادة الإعمار في الدول المجاورة، إلى زيادة الطلب على منتجات القطاع وفتح فرص جديدة للتوسع التصديري.

العمالة: يتميز القطاع بهيكل عمالي يغلب عليه العاملون من الفئة العمرية (20-45 سنة)، حيث تتجاوز نسبتهم 75% في عدد من المنشآت، مما يعكس أهمية القطاع في توفير فرص العمل للشباب. أما مشاركة المرأة فتتفاوت بين المنشآت، إذ تتركز بصورة أكبر في الوظائف الإدارية، والمخبرية، وضبط الجودة، بينما تبقى محدودة في بعض المواقع الصناعية، خاصة خارج العاصمة، الأمر الذي يبرز الحاجة إلى سياسات داعمة لزيادة مشاركتها في الوظائف الفنية والإدارية.

فرص الترقية الصناعية: يمتلك القطاع فرصاً واعدة للتحول نحو منتجات ذات قيمة مضافة أعلى، مدفوعة بالنمو العالمي في الطلب على المشروبات الوظيفية، والمشروبات الصحية، والمشروبات منخفضة أو الخالية من السكر، والمشروبات المخصصة للرياضيين، والمنتجات المدعمة بالفيتامينات والمعادن، إلى جانب تطوير مشروبات تحمل هوية أردنية تعتمد على المكونات المحلية والنباتات والأعشاب والفاكهة المحلية. كما تبرز فرص لتبني الأتمتة، والرقمنة، والذكاء الاصطناعي في إدارة الإنتاج، وتحسين كفاءة استخدام الطاقة والمياه، وتطوير حلول التعبئة والتغليف الذكية والمستدامة، والحصول على الشهادات والاعتمادات الدولية، بما يعزز القدرة التنافسية، ويدعم النفاذ إلى الأسواق الإقليمية والعالمية، ويرفع القيمة المضافة للصادرات الأردنية.

وبناءً على ما سبق، يُصنّف نشاط صناعة المشروبات والمياه المعبأة كقطاع ذي أولوية متوسطة إلى عالية، نظراً لما يمتلكه من إمكانات للتحويل نحو منتجات مبتكرة وعالية القيمة المضافة، وقدرته على تلبية الطلب المتزايد على المشروبات الصحية والوظيفية في الأسواق الإقليمية والدولية. ويتطلب تحقيق هذا التحويل رفع كفاءة استخدام الطاقة والمياه، وتعزيز البحث والتطوير، وتطوير المنتجات والتعبئة والتغليف، والامتثال للمتطلبات التنظيمية والفنية، بما يسهم في تحسين تنافسية القطاع، وزيادة القيمة المضافة المحلية، وتقليل الاعتماد على المدخلات المستوردة، وتعزيز نفاذ المنتجات الأردنية إلى الأسواق ذات القيمة المرتفعة.

جدول 29 المؤشرات الرئيسية لقطاع صناعة المشروبات الغازية وإنتاج المياه المعدنية والمياه المعبأة (16) (2) (1)

المؤشر	القيمة
قيمة الصادرات (2025)	نحو 14.9 مليون دينار
قيمة المستوردات (2025)	نحو 125 مليون دينار
صافي الميزان التجاري (2025)	عجز بنحو 105.2 مليون دينار
أهم الأسواق التصديرية	السعودية، تركيا، قطر، فلسطين، الإمارات، والعراق
الإنتاج القائم	الإنتاج القائم: نحو 259 مليون دينار (2023)، مقارنة بـ 238 مليون دينار (2020)
عدد المنشآت	تراجع من 53 منشأة (2023) إلى نحو 13 منشأة (2025)،
العمالة وطبيعتها	نحو 2,213 عاملاً (2025). تزيد نسبة الشباب (45-20 سنة) عن 75%.
طبيعة النشاط والهيكل	مساران رئيسيان: المياه المعبأة، والمشروبات الغازية والعصائر والمشروبات غير الكحولية
المدخلات الرئيسية	مواد التعبئة والتغليف، البوليمرات، النكهات، المواد المركزة، والإضافات المستوردة (من آسيا وأوروبا).
أبرز التحديات	كلف المياه والطاقة، الضرائب المرتفعة، الاعتماد على سلاسل التوريد العالمية للمدخلات، منافسة المستوردات السعوية، وتعدد الجهات الرقابية.
فرص الترقية الصناعية	المشروبات الوظيفية والرياضية، والمشروبات منخفضة أو خالية من السكر، والمنتجات المدعمة، وتبني الأتمتة والرقمنة والذكاء الاصطناعي، وتطوير حلول التعبئة والتغليف الذكية، وتعزيز التموضع كمركز إقليمي للتصنيع وسلاسل الإمداد
درجة الأولوية	متوسطة-عالية (قطاع يمتلك إمكانات للتحويل نحو منتجات مبتكرة وعالية القيمة المضافة ذات توجه تصديري)

المصدر: تحليل فريق إعداد الاستراتيجية استناداً إلى بيانات دائرة الجمارك الأردنية 2022-2025، وبيانات المسح الميداني والمقابلات القطاعية مع منشآت صناعة

2.4 تحليل سلسلة القيمة الحالية

يعتمد تحليل سلسلة القيمة على تتبع رحلة المنتج من مراحله الأولى وصولاً إلى المستهلك النهائي، لفهم الترابطات وتحديد مواطن القوة والاختناقات، وتمثل الحلقة الأولى في هذه السلسلة الأساس الذي تُبنى عليه القدرة التنافسية للقطاع بأكمله.

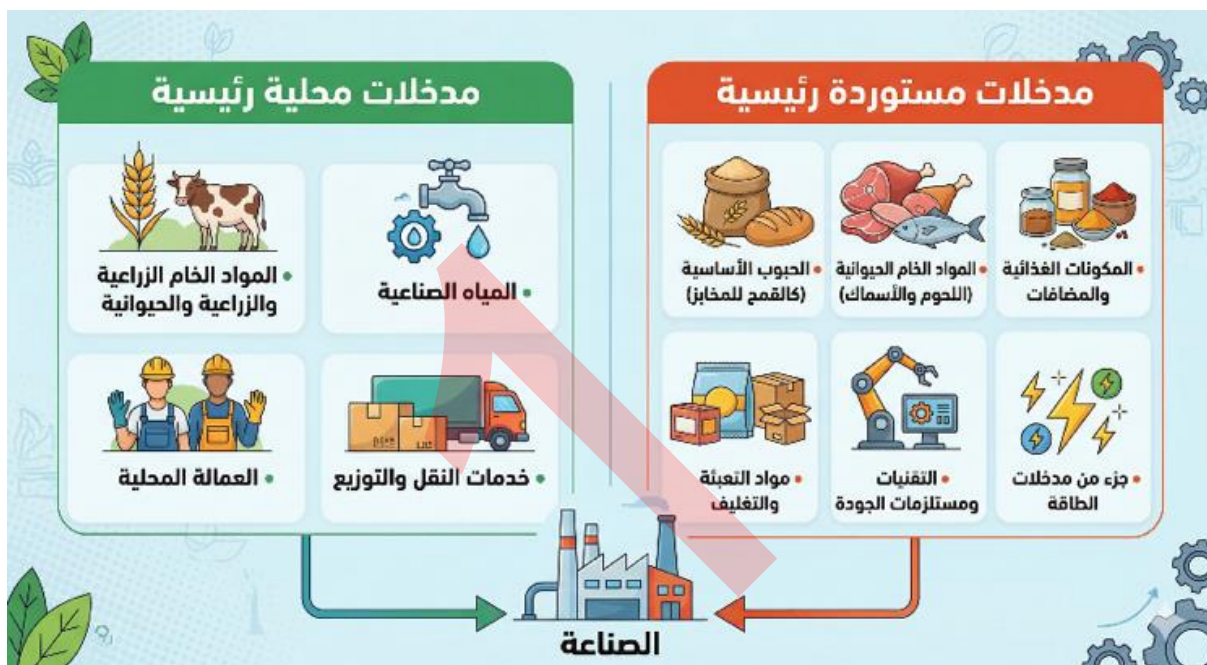
2.4.1 مدخلات الإنتاج الأولي (محلي، مستورد)

يُبنى هيكل المدخلات في قطاع الصناعات الغذائية الأردني على فئتين رئيسيتين: المدخلات المحلية المستمدة من الإنتاج الزراعي والحيواني الوطني والمدخلات المستوردة التي تغطي المواد الخام الأساسية والمكونات الصناعية الوسيطة وتشكل المدخلات الزراعية والحيوانية الركيزة الأساسية لسلسلة القيمة، إلا أن تأثرها بموسمية الإنتاج وتذبذب الإمدادات وتفاوت جودة الفرز والمعالجة الأولية ينعكس بصورة مباشرة على انتظام العمليات الإنتاجية واستقرار مواصفات المنتجات الغذائية.

ونظراً لمحدودية الإنتاج المحلي لبعض السلع الأساسية، تعتمد العديد من الأنشطة الصناعية الغذائية على الاستيراد لتأمين جزء من مدخلاتها، مما يزيد من تعرض كلف الإنتاج لتقلبات الأسعار العالمية واضطرابات سلاسل الإمداد، ويتفاقم ذلك في ظل القيود الهيكلية المرتبطة بشح الموارد، إذ لا تتجاوز حصة الفرد من الموارد المائية المتجددة نحو 60-70 م³ سنوياً، بما يشمل الاستخدامات الزراعية، وهو ما يحد من التوسع في الزراعات كثيفة الاستهلاك للمياه، كما يعتمد الأردن على استيراد نحو 85-90% من احتياجاته من الطاقة الأولية، الأمر الذي يفرض ضغوطاً إضافية على كلف التشغيل الصناعي.

وتكشف نتائج الدراسة المسحية لعام 2024، التي نُفذت ضمن مشروع الإصلاح الاقتصادي (ERA) وشملت عينة من المنشآت العاملة في مختلف القطاعات الفرعية للصناعات الغذائية، عن تباين واضح في هيكل توريد المدخلات ومستويات الاعتماد على المصادر المحلية، فقد أظهرت النتائج أن 65% من منشآت قطاع صنع الزيوت والدهون النباتية والحيوانية تؤمن أقل من 50% من مدخلاتها الإنتاجية من مصادر محلية، في حين تعتمد غالبية منشآت تجهيز وحفظ الأسماك والقشريات والرخويات على المدخلات المستوردة، وفي المقابل، تتمتع صناعة منتجات الألبان بروابط محلية أقوى نسبياً، حيث أفادت نحو 66% من المنشآت بأنها تؤمن أكثر من 75% من مدخلاتها من مصادر محلية، أما في قطاع تجهيز وحفظ اللحوم، ولا سيما الدواجن التي شكلت غالبية العينة، فقد أوضحت النتائج أن 72% من المنشآت تؤمن أقل من 50% من موادها الأولية من مصادر محلية، بما يعكس محدودية الروابط الخلفية مع الإنتاج المحلي.

ويُظهر قطاع صنع منتجات مطاحن الحبوب وصناعة منتجات المخازن تبايناً واضحاً في عمق المحتوى المحلي، إذ أفادت نحو 50% من المنشآت بأنها تؤمن ما يصل إلى 75% من مدخلاتها من مصادر محلية، في حين أشار نحو 32% منها إلى عدم توفر أي مصادر محلية للمدخلات. ويبرز نمط مشابه في قطاع صنع المعكرونة والشعيرية والكسكسي والمنتجات النشوية المماثلة، حيث أفادت 50% من المنشآت بأنها تؤمن أكثر من 75% من مدخلاتها من مصادر محلية. أما قطاع صناعة الكاكاو والشوكولاتة والحلويات السكرية، فقد أظهرت النتائج أن 38% من المنشآت تؤمن أقل من 25% من مدخلاتها من مصادر محلية، بما يعكس استمرار الاعتماد على المدخلات المستوردة في عدد من مكونات الإنتاج.



المصدر: بيانات الدراسة المسحية المقدمة من برنامج الإصلاح الاقتصادي (ERA، 2024)

لا تقتصر تحديات مدخلات الإنتاج في قطاع الصناعات الغذائية على محدودية توافر الموارد، بل تمتد إلى ضعف التكامل بين الإنتاج الزراعي والتصنيع الغذائي، وما يرافق ذلك من فجوات تشغيلية تؤثر في استقرار وكفاءة سلاسل التوريد، وفي هذا السياق، يبرز عدد من الفجوات الهيكلية الرئيسية، تتمثل فيما يلي:

1. فجوة الانتظام والكميات: تذبذب الإمدادات نتيجة موسمية الإنتاج الزراعي وضعف قدرات التخزين والحفظ.

2. فجوة الجودة والمعايرة: عدم توافق جزء من المنتجات الزراعية المتاحة مع المواصفات الفنية الموحدة المطلوبة لعمليات التصنيع الغذائي المتقدم.

3. فجوة المعالجة الأولية: محدودية البنية التحتية المرتبطة بعمليات الغسيل والفرز والتدريج والتجميد الأولي قبل التوريد إلى المصانع.

4. هشاشة البنية التحتية وسلاسل التبريد: تؤدي محدودية كفاءة التخزين والنقل والافتقار إلى مرافق التخزين المبرد الكافية إلى انقطاع سلسلة التبريد وتلف المنتجات قبل وصولها إلى خطوط التصنيع.

5. فجوة الربط التعاقدية: ضعف انتشار نماذج التعاقدات طويلة الأجل بين المزارعين والمصانع، بما يحد من انتظام التوريد واستقرار الإمدادات للقطاع الصناعي.

ونتيجة لهذه الفجوات، تلجأ بعض الصناعات الغذائية، مثل مصانع تجهيز الفواكه والخضروات، إلى استيراد مدخلات وسيطة مثل مراكز الطماطم، رغم توفر المادة الخام محلياً، وذلك لضمان الحصول على مدخلات ذات مواصفات صناعية مستقرة وموحدة من حيث اللون والقوام والتركيز، بما يتلاءم مع متطلبات خطوط الإنتاج والتصدير.

جدول 30 هيكل المدخلات الإنتاجية في قطاع الصناعات الغذائية في الأردن

الدالة الاستراتيجية	مستوى المخاطر في سلسلة التوريد ¹	المصدر الرئيسي	أمثلة المدخلات	فئة المدخلات
تمثل نقطة الانطلاق لسلسلة القيمة الغذائية، وتعتمد كفاءتها على انتظام الإنتاج الزراعي وجودة الفرز والمعالجة الأولية	مرتفع	محلي / مستورد	الخضروات، الفواكه، بعض المحاصيل الزراعية	المواد الخام الزراعية النباتية
الاعتماد على الاستيراد يجعل الصناعات الغذائية المرتبطة بالحبوب حساسة لتقلبات الأسعار العالمية وسلاسل الإمداد	مرتفع	مستورد بالدرجة الأولى	القمح المستخدم في صناعة المخابز والمنتجات المخبوزة	الحبوب الأساسية
يرتبط استقرار هذه المدخلات بتوافر الإنتاج الحيواني المحلي وكفاءة سلاسل التبريد واستمرارية الواردات	مرتفع	محلي / مستورد	اللحوم، الأسماك، بعض منتجات الألبان	المواد الخام الحيوانية
تعتمد بعض الصناعات الغذائية على مكونات ذات مواصفات صناعية موحدة	مرتفع	محلي / مستورد	المركبات، المضافات الغذائية، المواد المثخنة	المكونات الغذائية الصناعية

فئة المدخلات	أمثلة المدخلات	المصدر الرئيسي	مستوى المخاطر في سلسلة التوريد ¹	الدلالة الاستراتيجية
				مما يفرض استمرار الاعتماد الجزئي على المدخلات المستوردة
مواد التعبئة والتغليف	عبوات بلاستيكية، علب معدنية، عبوات زجاجية	محلي / مستورد	متوسط	يتوافر جزء من مواد التعبئة والتغليف محلياً، مع استمرار الاعتماد على بعض المواد المتخصصة والمعلبات المستوردة
الطاقة	الكهرباء، الوقود الصناعي	مستورد بالدرجة الأولى	مرتفع	ارتفاع كلف الطاقة والاعتماد على مصادر خارجية ينعكسان بصورة مباشرة على تنافسية المنتج الصناعي
المياه الصناعية	مياه المعالجة والتنظيف	محلي	مرتفع	يؤثر شح الموارد المائية على استدامة الصناعات الغذائية كثيفة الاستخدام للمياه
الخدمات اللوجستية	النقل، التخزين، التبريد	محلي	متوسط	تؤثر كفاءة النقل والتخزين والتبريد على انتظام تدفق المدخلات واستقرار العمليات الإنتاجية وتقليل الفاقد

(1) تم تصنيف مستوى المخاطر في سلسلة التوريد بصورة تقديرية استناداً إلى عدد من العوامل، تشمل درجة الاعتماد على الاستيراد، وحساسية المدخلات لتقلبات الأسعار العالمية، واحتمالية انقطاع الإمداد، وتوفر البدائل المحلية، إضافة إلى تأثير هذه المدخلات على استمرارية العمليات الإنتاجية.

ويشير هذا الهيكل إلى أن تعزيز الترابط بين الإنتاج الزراعي والتصنيع الغذائي يمثل أحد أهم مداخل رفع القيمة المضافة المحلية، من خلال زيادة تحويل المنتجات الزراعية إلى منتجات غذائية مصنعة وتقليل الاعتماد على المدخلات المستوردة وتعزيز مرونة سلاسل التوريد، وذلك بالتوازي مع معالجة فجوات الجودة والتوريد والبنية التحتية الداعمة.

جدول 31 الفجوات الرئيسية في مدخلات سلسلة القيمة للصناعات الغذائية

مرحلة السلسلة	الفجوة الرئيسية	التأثير على القطاع	الاتجاه الاستراتيجي
الإنتاج الزراعي	تنذبذ الكميات الموسمية لبعض المحاصيل	صعوبة تأمين إمدادات منتظمة للمصانع	تطوير نماذج الزراعة التعاقدية
ما بعد الحصاد	ضعف الفرز والمعالجة الأولية	تباين جودة المواد الخام وارتفاع الفاقد	تطوير مرافق المعالجة الأولية
التوريد الصناعي	عدم استقرار المواصفات الصناعية للمدخلات	لجوء المصانع إلى استيراد مدخلات وسيطة	تطوير المواصفات الزراعية المرتبطة بالتصنيع
الطاقة والمياه	ارتفاع كلف الطاقة وشح المياه	ارتفاع كلف الإنتاج الصناعي	تحسين كفاءة استخدام الطاقة والمياه

ويؤكد تحليل فجوات سلاسل التوريد الزراعية-الصناعية أن القدرة التنافسية لقطاع الصناعات الغذائية لا تعتمد على كفاءة العمليات الصناعية داخل المصنع فحسب، بل تبدأ من كفاءة المراحل السابقة للإنتاج، ولا سيما الإنتاج الزراعي وعمليات ما بعد الحصاد ونظم التوريد التعاقدية. ومن ثم، فإن تحسين جودة المدخلات وتعزيز تكامل سلاسل القيمة يمثلان شرطاً أساسياً لرفع القيمة المضافة، وتعزيز مرونة سلاسل التوريد، وبناء قطاع صناعات غذائية أكثر إنتاجية وتنافسية.

2.4.2 مرحلة التصنيع

تُعد مرحلة التصنيع الحلقة المحورية في سلسلة القيمة الغذائية، حيث يتم فيها التحويل الفعلي للمدخلات الزراعية والمواد الأولية إلى منتجات غذائية ذات قيمة مضافة صناعية وسوقية أعلى.

ديناميكيات النمو ومؤشرات الكفاءة الإنتاجية لقد أثبتت هذه المرحلة حيويتها العالية تاريخياً، إذ شهد قطاع الصناعات الغذائية نمواً تراكمياً ملحوظاً في حجم الإنتاج بلغ 23.8% خلال العقد (2013-2022) ويأتي هذا الأداء الإيجابي للقطاع الغذائي كأحد المحركات الرئيسية لنمو القيمة المضافة ضمن الصناعة التحويلية الوطنية، والتي شهدت بدورها تقلبات تاريخية (حيث ارتفعت مساهمتها في الناتج المحلي الإجمالي من 13.5% في عام 2000 إلى ذروتها 21.2% في عام 2008، لتستقر لاحقاً عند 17.4% في عام 2022 متأثرة بالأزمات الإقليمية) (18).

وعلى مستوى الكفاءة، تبلغ "نسبة القيمة المضافة إلى الإنتاج" في القطاع نحو 40%، ورغم أن هذه النسبة تعكس درجة "متوسطة" من تعميق التصنيع مقارنة بالقطاعات عالية الكثافة التكنولوجية، إلا أنها تُخفي تفاوتاً هيكلياً عميقاً داخل القطاع نفسه؛ ففي حين تتجح الأنشطة المتقدمة (كالحلويات أو الأغذية الأخرى) في توليد هوامش قيمة مضافة مرتفعة عبر المعالجة المعقدة، لا تزال بعض الأنشطة الأخرى تعمل ضمن مستويات تصنيع أولية وتجميعية ذات كثافة تكنولوجية وقيمة مضافة منخفضة.

عائق "وفورات الحجم" والاعتماد على الاستيراد: لتقييم قوة مرحلة التصنيع بشكل دقيق، يجب النظر إلى محددات السوق. يعمل القطاع الصناعي الغذائي الأردني ضمن نطاق سوق محلي "صغير نسبياً"، مما يفرض قيوداً صارمة على قدرة المصانع على تحقيق ما يُعرف بـ "وفورات الحجم الإنتاجي (ECONOMIES OF SCALE)".

يتعقد هذا المشهد مع استمرار اعتماد جزء كبير من المنشآت (خاصة في صناعات الحبوب واللحوم) على استيراد المواد الخام من الخارج، وهو ما يضع هيكل التكاليف التشغيلية تحت رحمة التقلبات المستمرة في أسعار الأسواق العالمية وتكاليف الشحن.

التموضع التنافسي الإقليمي والدلالة الاستراتيجية عند وضع مرحلة التصنيع الأردنية في ميزان المقارنة المرجعية مع دول ذات اقتصادات إقليمية ضخمة مثل تركيا ومصر، تبرز فروقات جوهرية. هذه الدول تمتلك طاقات إنتاجية هائلة، وأسواقاً استهلاكية ضخمة، وتكاملاً زراعياً صناعياً عالياً، مما يمنحها قدرة فائقة على السيطرة عبر استراتيجية "الإنتاج الكمي" و"المنافسة السعرية".

الدلالة الهيكلية الحاسمة: لا يمكن لقطاع التصنيع الغذائي في الأردن أن يحقق ميزة تنافسية مستدامة إذا استمر في خوض معركة "المنافسة السعرية" المباشرة القائمة على الحجم؛ بل يجب أن يُعيد تموضعه الصناعي بالكامل نحو نموذج قائم على (الجودة، التخصص، الامتثال المتقدم، والمرونة، وتعميق القيمة المضافة) ويعني هذا أن الاستثمار في رفع الإنتاجية الصناعية (عبر الأتمتة وكفاءة الموارد) يجب أن يُوجه لخلق منتجات متخصصة قادرة على اختراق الأسواق، وليس فقط لزيادة الكميات المنتجة.

التموضع التنافسي لقطاع الصناعات الغذائية في الأردن مقارنة ببعض الاقتصادات الإقليمية 32 جدول

المؤشر	الأردن	تركيا	مصر	الدلالة الاستراتيجية
حجم السوق المحلي	محدود نسبياً	كبير	كبير	يحد من وفورات الحجم في الأردن
تكامل سلاسل القيمة الزراعية الصناعية	متوسط	مرتفع	متوسط	يؤثر على استقرار المدخلات الصناعية
وفورات الحجم الإنتاجي	محدودة	مرتفعة	مرتفعة	يؤثر على القدرة التنافسية السعرية
هيكل القطاع الصناعي الغذائي	غالبية منشآت صغيرة ومتوسطة	شركات كبيرة ومتكاملة	مزيج من شركات كبيرة ومتوسطة	يؤثر على الإنتاجية والتوسع التصديري
الاستراتيجية التنافسية الأكثر ملاءمة	الجودة والتخصص والقيمة المضافة	السعر والحجم	السعر والحجم	يوجه مسار تطوير القطاع الأردني

المصدر: تحليل فريق إعداد الاستراتيجية بالاستناد إلى UNIDO، WORLD BANK، السياسة الصناعية الأردنية 2024-2028.

2.4.3 الامتثال للمواصفات المحلية والعالمية وأنظمة التتبع

لم يعد الامتثال التنظيمي للمواصفات القياسية في قطاع الصناعات الغذائية مجرد شرط قانوني للسماح بالتشغيل، بل أصبح عاملاً تنافسياً حاسماً يحدد قدرة المنتجات على النفاذ إلى الأسواق، واستقرار العلاقات التصديرية ومستوى الثقة بالمنتج الوطني، ولتحليل هذه الحلقة من سلسلة القيمة بشكل دقيق، يمكن تقسيمها إلى ثلاثة مسارات مترابطة:

الامتثال للمواصفات القياسية المحلية: يستند تنظيم الامتثال داخل السوق الأردني إلى إطار وطني متكامل تقوده مؤسسة المواصفات والمقاييس الأردنية (JSMO) بوصفها الجهة المرجعية لإعداد وتحديث القواعد الفنية، وذلك بالتكامل مع المؤسسة العامة للغذاء والدواء التي تتولى الرقابة على سلامة وجودة الغذاء. ورغم وجود بنية تشريعية قوية، إلا أن التحدي العملي لا يكمن في توفر المواصفات القياسية، بل في "القدرة على التطبيق الفعلي"؛ إذ تشير الممارسات إلى وجود فجوة بين متطلبات الأنظمة وقدرة المنشآت (لا سيما الصغيرة والمتوسطة) على الالتزام بها، وذلك نتيجة لارتفاع كلفة الامتثال ومحدودية القدرات الفنية المخبرية، بالإضافة إلى ذلك، تبرز الحاجة إلى تعزيز وتسريع وتيرة تحديث المواصفات القياسية والقواعد الفنية بما يواكب الابتكار في المنتجات الغذائية، وفق الموارد والإمكانات المتاحة، بما يعزز قدرة القطاع المحلي على الاستجابة المرنة لتطورات التصنيع الحديثة.

الامتثال للمواصفات القياسية العالمية: تعتمد القدرة التصديرية للقطاع بشكل جوهري على مواءمة المواصفات القياسية الوطنية مع المواصفات العالمية، كدستور الغذاء العالمي (CODEX ALIMENTARIUS) والتشريعات الأوروبية المتعلقة بالملوثات وبطاقات البيان. كما يعتمد النفاذ للأسواق المتطلبة على تطبيق المنشآت لأنظمة إدارة سلامة وجودة الغذاء مثل ISO 22000 HACCP وتشهد الأسواق الدولية كالاتحاد الأوروبي ودول الخليج تشدداً متزايداً في متطلبات الصحة والصحة النباتية (SPS) ؛ وتكمن الإشكالية هنا في أن أي حالة عدم امتثال لا تؤدي فقط إلى رفض شحنة فردية، بل قد تتسبب في فرض إجراءات رقابية مشددة على بلد المنشأ ككل كالفحوصات المسبقة وإطالة زمن الإفراج، مما يرفع كلف التصدير ويضر بالسمعة التجارية، ولا يقتصر الامتثال للأسواق التصديرية على الجوانب الفنية والتنظيمية فقط، بل يرتبط أيضاً بقدرة المنشآت على تحمل كلف تطبيق أنظمة الجودة والحصول على الشهادات الدولية، إذ تفرض شهادات سلامة الغذاء مثل HACCP و ISO 22000 أو FSSC 22000 أعباء مالية وفنية ملحوظة على المنشآت الصناعية، تشمل تكاليف التدقيق والاعتماد وتطوير الأنظمة وتدريب الكوادر وتحديث البنية التحتية، وهو ما يمثل تحدياً إضافياً خاصة أمام المنشآت الصغيرة والمتوسطة.

ويرتبط ذلك بشكل مباشر بكفاءة البنية التحتية الوطنية للفحوصات والاعتماد، حيث تمثل المختبرات المعتمدة دولياً حجر الأساس في إثبات الامتثال للمواصفات العالمية، وتؤدي محدودية القدرة على إجراء الفحوصات المتقدمة كمتبقيات المبيدات والملوثات والتحليل الميكروبيولوجي المتخصص، أو تأخر نتائجها، إلى إطالة زمن التصدير وزيادة الكلف، وقد تُضعف موثوقية الشهادات الصادرة. وعليه، فإن تطوير المختبرات الوطنية وتعزيز اعتمادها وفق المواصفة الدولية ISO 17025 وتوسيع نطاق الفحوصات المعتمدة يشكل شرطاً أساسياً لدعم النفاذ للأسواق وتعزيز الاعتراف الدولي بنتائج الفحوصات

أنظمة التتبع: تمثل أنظمة التتبع أحد المرتكزات الأساسية لمنظومة سلامة الغذاء الحديثة، كما أصبحت مطلباً رئيسياً للنفاذ إلى الأسواق العالمية وتعزيز القدرة التنافسية للقطاع، وتوفر هذه الأنظمة إمكانية تتبع حركة المواد الخام والمنتجات الغذائية عبر مختلف مراحل سلسلة القيمة، بدءاً من مصادر الإنتاج الزراعي والحيواني، مروراً بعمليات التصنيع والتعبئة، وانتهاءً بالتوزيع والتسويق.

وتؤدي أنظمة التتبع دوراً محورياً في إدارة المخاطر الغذائية، إذ تمكن الجهات الرقابية والمنشآت من تحديد مصدر أي خلل أو تلوث بسرعة، وتنفيذ إجراءات السحب والاسترجاع بكفاءة، بما يحد من المخاطر الصحية ويعزز ثقة الأسواق والمستهلكين.

يُظهر الواقع غياباً واضحاً لنظام وطني رقمي متكامل للتتبع يربط المنشآت الصناعية بالجهات الرقابية، وهو ما يمثل حاجزاً فعلياً يمنع دخول العديد من الشركات إلى الأسواق المتقدمة التي تشترط الشفافية التامة، مما يشكل تطوير هذه المنظومة الرقمية أحد العناصر الداعمة لتعزيز تطبيق نماذج "الرقابة القائمة على تقييم المخاطر".

يشهد الأردن حالياً خطوات أولية نحو تطوير منظومة لتتبع المواد الخام المستوردة المستخدمة في الأغذية المركبة، في إطار جهود تقودها وزارة الصناعة والتجارة والتموين بالشراكة مع الجهات المعنية، وتمثل هذه الخطوة أساساً مهماً يمكن البناء عليه، إلا أنها ما تزال تقتصر على نطاق محدد، الأمر الذي يستدعي تطويرها إلى منظومة وطنية رقمية متكاملة للتتبع تغطي مختلف مراحل سلسلة القيمة الغذائية، بما يعزز الامتثال للمتطلبات الدولية، ويدعم تطبيق الرقابة القائمة على تقييم المخاطر، ويرفع كفاءة الاستجابة للحوادث الغذائية وإدارة الأزمات

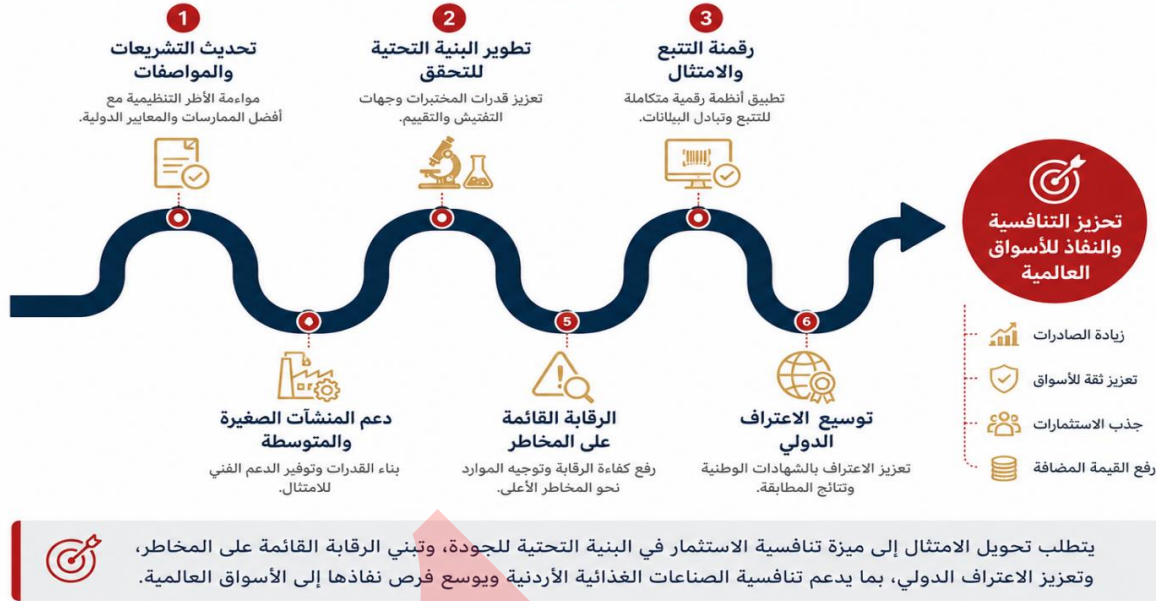
جدول 33 : أبرز تحديات الامتثال والنفوذ إلى الأسواق وآثارها على سلسلة القيمة

المجال	طبيعة التحدي	الأثر على القطاع في سلسلة القيمة
أنظمة التتبع الغذائي	محدودية نطاق منظومة التتبع الرقمية الحالية وعدم شمولها جميع حلقات سلسلة القيمة الغذائية	ارتفاع مخاطر عدم الامتثال وصعوبة النفاذ إلى الأسواق التصديرية
المنتجات المركبة	تزايد متطلبات التتبع والشفافية للمواد الخام والمنتجات المركبة في الأسواق العالمية	زيادة عبء الامتثال وتقييد فرص التصدير
القدرات المخبرية	الحاجة إلى تحديث الأجهزة، وتوسيع نطاق الاعتماد، وتعزيز الاعتراف الدولي بنتائج الفحوصات	تأخير إجراءات الفحص وارتفاع كلف الامتثال والتخليص
الامتثال الدولي (SPS)	تشدد المتطلبات الصحية والصحة النباتية وتزايد المتطلبات الفنية في الأسواق المستهدفة	ارتفاع كلف ومخاطر التصدير وتراجع القدرة التنافسية
الاستجابة للطوارئ	محدودية تكامل آليات السحب والاسترجاع والإنذار المبكر والاستجابة للحوادث الغذائية	بطء الاستجابة وتراجع ثقة الأسواق في حالات عدم الامتثال

وفي ظل التطور المتسارع لمتطلبات الأسواق العالمية، لم يعد الامتثال يمثل التزاماً تنظيمياً فحسب، بل أصبح عاملاً رئيسياً في تعزيز القدرة التنافسية والنفوذ إلى الأسواق. وعليه، يتطلب الأمر تطوير منظومة متكاملة لإدارة المخاطر تجمع بين الوقاية والاستجابة، وترتكز على التتبع الرقمي، والرقابة المبنية على تقييم المخاطر، وتعزيز القدرات المخبرية، والجاهزية للاستجابة للطوارئ الغذائية.

شكل توضيحي: الإطار المتكامل لتحويل الامتثال إلى ميزة تنافسية مستدامة

من الامتثال إلى التنافسية: مسار التحول المقترح



2.4.4 اللوجستيات (التخزين والنقل)

تمثل اللوجستيات (والتي تشمل التخزين، النقل، إدارة سلاسل التبريد، المناولة، والخدمات الجمركية) إحدى الحلقات المحورية والدرجة في سلسلة القيمة للصناعات الغذائية. وتتبع هذه الأهمية من طبيعة المنتجات الغذائية التي تتطلب مستويات تحكم دقيقة في ظروف النقل والتخزين (خاصة درجات الحرارة وسرعة المناولة) للحفاظ على جودة وسلامة الغذاء. وتؤدي كفاءة هذه المنظومة دوراً مباشراً في تحديد زمن وصول المنتجات إلى الأسواق، وحجم الفاقد الغذائي، وتحديد التكلفة النهائية للمنتج.

البنية التحتية للنقل والتجارة الغذائية تعتمد سلاسل الإمداد الغذائية في الأردن على مزيج متكامل من البنية التحتية لتسهيل التجارة المحلية والدولية:

- **الموانئ البحرية (ميناء العقبة):** يمثل البوابة الاستراتيجية والرئيسية للتجارة الغذائية الخارجية، حيث تعبر من خلاله النسبة الأكبر من الواردات الغذائية ومدخلات الإنتاج الصناعي، إضافة إلى جزء مهم من الصادرات المتجهة للأسواق الدولية، حيث يمتلك ميناء العقبة (محطة الحاويات) بقدرة استيعابية تتجاوز 1.7 مليون حاوية نمطية (TEUS) سنوياً (19) وتعامل الميناء مع 19 مليون طن من البضائع المتنوعة خلال عام 2023 (بينما بلغ إجمالي حجم النقل البحري 26.2 مليون طن) (20).

• **النقل البري:** يلعب دوراً أساسياً وشبه حصري في التجارة الإقليمية، حيث تعتمد نسبة كبيرة من الصادرات الغذائية الأردنية على الشحن البري للوصول إلى أسواق الجوار (كالعراق، السعودية، ودول الخليج) مستفيدة من الميزة اللوجستية للقرب الجغرافي وسرعة الوصول، حيث يتيح الموقع الجغرافي للأردن وصول الشاحنات المحملة بالمنتجات إلى أسواق الخليج العربي خلال 12 إلى 24 ساعة فقط، مما يمنح ميزة تنافسية كبيرة للمنتجات الطازجة. ويتمتع معبر الكرامة/طريبيل الحدودي مع العراق بقدرة استيعابية ضخمة تصل إلى 2,000 شاحنة يومياً. وتعتبر تكلفة الشحن البري تنافسية إقليمياً؛ حيث تتراوح كلفة الشاحنة (بوزن 25 طناً) إلى دول الخليج بين 400 - 500 دينار في الظروف الطبيعية، وإلى بغداد بين 1,200 - 2,000 دولار للشاحنة (20)

• **النقل الجوي:** يؤدي دوراً تكميلياً عالي القيمة (عبر مطار الملكة علياء الدولي)، ويُستخدم بشكل خاص لتصدير المنتجات الغذائية والزراعية سريعة التلف أو ذات القيمة المرتفعة التي تتطلب وصولاً سريعاً لأسواق الخليج وأوروبا. ويوفر المطار مرافق متطورة ومناولة للشحنات الحساسة لدرجات الحرارة، مما يجعله مركزاً مهماً لاستيراد وتصدير المواد الغذائية والمنتجات الزراعية الأردنية. حيث تعامل المطار مع الشحن الجوي بحجم بلغ 100,000 طن خلال عام 2023. وتسعى الملكية الأردنية من خلال مركز الشحن الجوي الجديد إلى توسيع قدرتها الاستيعابية لتصل إلى 350 ألف طن سنوياً في مراحلها المتقدمة، وذلك ضمن مركز عمليات جديد يغطي مساحة تزيد عن 31 ألف متر مربع.

سلاسل التبريد وإدارة الجودة: تُعد سلاسل التبريد أحد المرتكزات الأساسية للحفاظ على جودة وسلامة المنتجات الغذائية خلال انتقالها من المزرعة أو المصنع إلى المستهلك، وتكتسب أهمية خاصة في الأردن نظراً لاعتماد عدد من القطاعات الغذائية، مثل الألبان واللحوم والفواكه والخضروات، على التحكم المستمر بدرجات الحرارة عبر سلسلة الإمداد، ويواجه القطاع تحديات مرتبطة بمحدودية مرافق التبريد والتخزين المبرد والنقل المبرد في بعض مراحل سلسلة القيمة، ولا سيما في مراكز التجميع والمنافذ اللوجستية الرئيسية، مما يزيد من احتمالات الفاقد وتراجع جودة المنتجات. وتشير الدراسات إلى أن فاقد ما بعد الحصاد في بعض محاصيل الخضروات والفاكهة قد يصل إلى نحو 20-30% نتيجة محدودية البنية التحتية للتبريد والتخزين والنقل، الأمر الذي يؤكد أهمية الاستثمار في تطوير سلاسل التبريد المتكاملة، وتحسين البنية التحتية اللوجستية، وتعزيز كفاءة إدارة الجودة للحد من الفاقد، ورفع تنافسية المنتجات الغذائية الأردنية في الأسواق المحلية والتصديرية.

الفاقد الغذائي وكفاءة سلسلة الإمداد: يمثل تحسين كفاءة سلاسل الإمداد وتقليل الفاقد الغذائي مدخلاً استراتيجياً مباشراً لتعزيز القيمة المضافة الصافية في قطاع الصناعات الغذائية الأردني، وذلك لكونه يحقق وفورات اقتصادية ملموسة دون الحاجة إلى زيادة حجم المدخلات الإنتاجية. ورغم عدم توفر بيانات وطنية منشورة بصورة دورية ومنتظمة تقيس نسب الفاقد عبر مختلف مراحل النقل والتخزين والتوزيع بدقة، إلا أن المؤشرات المتاحة والدراسات القطاعية تشير إلى أن الفاقد الغذائي ما يزال يشكل تحدياً مؤثراً على كفاءة سلسلة القيمة الغذائية.

ولا تقتصر آثار الفاقد الغذائي على الهدر المادي للمنتجات فحسب، بل تنعكس بصورة مباشرة على هيكل التكاليف والإنتاجية في المنشآت الصناعية؛ إذ تؤدي إلى ارتفاع الكلف التشغيلية، وانخفاض كفاءة الإنتاج، وتراجع القدرة على تعظيم القيمة المضافة وتطوير المنتجات ذات التنافسية الأعلى. كما يحد غياب مؤشرات وطنية منتظمة لقياس هذا الفاقد من قدرة صناع القرار على تصميم تدخلات أكثر دقة وفعالية لمعالجة الاختلالات القائمة.

وتشير التجارب الدولية إلى أن تبني تقنيات إنترنت الأشياء (IOT) للتحكم الدقيق بدرجات الحرارة عبر سلسلة التبريد يمكن أن يُقلص هذا الفاقد بنسبة 10-15%، مما ينعكس مباشرةً على تحسين هوامش الربحية للمصانع ورفع تنافسيتها، وهذا ما يجعل الاستثمار في تحديث البنية اللوجستية وسلاسل التبريد خياراً اقتصادياً قبل أن يكون مطلباً تنظيمياً.

الكفاءة اللوجستية والتنافسية التصديرية: ترتبط كفاءة اللوجستيات ارتباطاً مباشراً وعميقاً بالجاهزية التصديرية للصناعات الغذائية الأردنية، إذ تؤثر مدة النقل، واستقرار درجات الحرارة عبر سلاسل التبريد، وكلفة المناولة في الموانئ والمعايير بشكل حاسم في جودة المنتج النهائي وقدرته على المنافسة السعرية والنوعية في الأسواق الخارجية. وتشكل كلف النقل، والطاقة، والتبريد أحد المكونات الأثقل وزناً في هيكل التكاليف الصناعية للقطاع، ويظهر هذا الأثر بصورة مضاعفة في المنتجات الموجهة للتصدير والتي تتطلب ظروفاً معيارية صارمة.

الفرص التصديرية المهدورة: نتيجة للفجوات المرتبطة بسلاسل التبريد والخدمات اللوجستية وكفاءة النفاذ إلى الأسواق، لا تزال هناك إمكانات تصديرية غير مستغلة للمنتجات الغذائية الطازجة والمصنعة، تُقدّر قيمتها بين 240 و280 مليون دولار وفق تقديرات فريق إعداد الاستراتيجية استناداً إلى بيانات التجارة الخارجية (21)، وهي أموال يمكن ضخها في الاقتصاد الوطني بمجرد معالجة هذه الاختلالات الهيكلية.

تُشير مؤشرات الأداء اللوجستي الدولية (LOGISTICS PERFORMANCE INDEX – LPI) الصادرة عن البنك الدولي إلى أن كفاءة الإجراءات الحدودية والبنية التحتية اللوجستية تمثل واحداً من أهم العوامل الحاسمة في تعزيز القدرة التصديرية للاقتصادات الصغيرة والمفتوحة كالاقتصاد الأردني. وفي هذا السياق، يُسهم تحسين زمن التخليص الجمركي وكفاءة النقل المتعدد الوسائط في تقليل تكاليف التجارة بشكل ملموس وتحسين موثوقية سلاسل الإمداد، وهو ما يُعد مطلباً أساسياً للمشتريين الدوليين.

وقد سجل الأردن درجة 2.69 من 5 في مؤشر الأداء اللوجستي⁷، مما يبرز وجود مساحة واسعة وفرصاً ملحّة للتحسين والتطوير لتلبية الطلب المتزايد في الأسواق المحلية والدولية بكفاءة أعلى. وفي المقابل، قدّر تقرير للبنك الدولي كلفة الاختلالات في قطاع النقل ووسائل التنقل في الأردن بنحو 3 مليارات دولار سنوياً (6% من الناتج المحلي الإجمالي)، وهو ما يعكس، ضمن جوانب أخرى، حجم التحدي الأوسع في كفاءة قطاع النقل الذي يتقاطع مع تنافسية سلاسل الإمداد الغذائية

وعند إجراء مقارنة معيارية إقليمية لمدى توفر مدخلات سلسلة التوريد والكفاءة اللوجستية، يتضح أن الأردن يواجه تحديات هيكلية أكبر مقارنة بالدول المنافسة في المنطقة، مما يحتم ضرورة تسريع الاستثمارات في البنية التحتية والرقمنة الجمركية.

جدول 34 المقارنة المعيارية لمؤشرات الأداء اللوجستي (LPI) وسلاسل الإمداد إقليمياً⁸

الدولة	مؤشر الشحنات الدولية	مؤشر الكفاءة اللوجستية	مؤشر التتبع وإقتفاء الأثر	التحليل التنافسي
الإمارات العربية المتحدة	3.8	4	4.1	تصدر التقييم الإقليمي بفضل البنية التحتية اللوجستية المتطورة جداً والموانئ الضخمة
تركيا	3.4	3.5	3.5	أداء قوي يدعم قاعدتها الصناعية الضخمة وتوجهها التصديري نحو أوروبا

7 Food Processing Sector_Detailed Sector Profile_Final_Aug_14

8 Food Processing Sector_Detailed Sector Profile_Final_Aug_14

المملكة العربية السعودية	3.3	3.3	3.5	أداء لوجستي متقدم ومتنامٍ يدعم الطلب المحلي الضخم وتوجهات رؤية 2030
مصر	3.2	2.9	2.9	أداء متوسط مع ميزة تنافسية في تكاليف الشحن وتوفير العمالة
الأردن	2.4	2.6	2.8	يسجل التقييم الأقل مقارنة بدول المقارنة، مما يسلط الضوء على فجوة لوجستية تتطلب تدخلاً استراتيجياً لتقليل تكاليف التجارة عبر الحدود

يؤكد هذا التحليل أن تقليص الفجوة السعرية للمنتج الأردني في الخارج لا يعتمد فقط على كفاءة خطوط الإنتاج داخل المصنع، بل يعتمد بالقدر ذاته على تطوير البنية التحتية للتخزين المبرد، وتبسيط الإجراءات الحدودية، وتعزيز استخدام التقنيات الرقمية في تتبع الشحنات وإدارة سلاسل الإمداد.

2.4.5 التسويق والتصدير

تمثل مرحلة التسويق والتصدير الحلقة النهائية في سلسلة القيمة، حيث تُترجم الجهود الإنتاجية واللوجستية والامتثال إلى عوائد اقتصادية فعلية. وقد أظهر قطاع الصناعات الغذائية مسار نمو تصاعدي في الصادرات خلال السنوات الأخيرة، بما يعكس تحسناً في القدرة التصديرية وتوسعاً في الحضور الخارجي للمنتجات الغذائية الأردنية.

وبالاستناد إلى بيانات دائرة الجمارك الخاصة بالقطاعات الفرعية ذات الأولوية ضمن هذه الاستراتيجية، ارتفعت قيمة الصادرات محلية المنشأ لهذه القطاعات من نحو 455 مليون دينار في عام 2022 إلى نحو 758 مليون دينار في عام 2025. وتجدر الإشارة إلى أن هذه البيانات تغطي القطاعات الفرعية المختارة ضمن نطاق التحليل، ولا تمثل بالضرورة كامل نطاق الصناعات الغذائية كما يرد في بيانات غرفة صناعة الأردن أو دائرة الإحصاءات العامة.

مؤشر تركّز هيكل الصادرات الغذائية: يُظهر تحليل الصادرات محلية المنشأ للقطاعات ذات الأولوية وجود مستوى واضح من التركز التصديري في عدد محدود من الأنشطة الفرعية. ففي عام 2025، استحوذ قطاع صنّع منتجات الأغذية الأخرى غير المصنفة في موضع آخر (1079) على الحصة الأكبر من الصادرات، بقيمة بلغت نحو 325.5 مليون دينار، أي ما يقارب 43% من إجمالي صادرات القطاعات محل التحليل. وجاء بعده قطاع تجهيز وحفظ الفاكهة والخضروات (1030) بقيمة تقارب 115.3 مليون دينار، ثم قطاع تجهيز وحفظ اللحوم (1010) بقيمة تقارب 112.8 مليون دينار (2).

ويشير هذا التركيز إلى أن جزءاً مهماً من الأداء التصديري مدفوع بعدد محدود من القطاعات، بما يعزز الحاجة إلى تنويع القاعدة التصديرية وتفعيل القطاعات ذات الإمكانيات غير المستغلة، خاصة المنتجات ذات القيمة المضافة العالية والمنتجات القادرة على النفاذ إلى أسواق ذات عائد أعلى.

كما تُظهر بيانات دائرة الجمارك أن جزءاً من التدفقات التجارية يرتبط بإعادة التصدير، حيث بلغت قيمة إعادة التصدير نحو 74 مليون دينار في عام 2025. ويعكس ذلك نشاطاً تجارياً ولوجستياً مهماً، إلا أنه لا يعبر بالضرورة عن قيمة مضافة صناعية محلية كاملة، مما يستدعي التمييز بين الصادرات محلية المنشأ وإعادة التصدير عند تقييم الأثر الصناعي الفعلي.

ورغم النمو الواضح في الصادرات، يُظهر صافي الميزان التجاري للقطاعات ذات الأولوية عجزاً هيكلياً، إذ بلغ نحو 1.2 مليار دينار في عام 2025، ما يدل على أن التحدي لا يقتصر على زيادة الصادرات، بل يشمل أيضاً تعميق القيمة المضافة المحلية، وتقليل الاعتماد على المستوردات حيثما كان ذلك ممكناً اقتصادياً (16). ولفهم طبيعة هذا الأداء بصورة أعمق، تم تحليل المؤشرات الإنتاجية والتجارية للقطاعات الفرعية ذات الأولوية، بهدف تحديد مواطن القوة والاختلالات الهيكلية والفرص الاستراتيجية لكل قطاع

تجهيز وحفظ اللحوم: بلغت قيمة الصادرات الوطنية (محلية المنشأ) لقطاع تجهيز وحفظ اللحوم نحو 112.8 مليون دينار في عام 2025، إضافة إلى إعادة تصدير بقيمة 11.4 مليون دينار، مقابل مستوردات بلغت نحو 402 مليون دينار، مما يعكس استمرار وجود فجوة تجارية كبيرة لصالح المستوردات. وتشير هذه المؤشرات إلى أن القطاع ما يزال يعتمد بدرجة مرتفعة على الأسواق الخارجية لتلبية الطلب المحلي، رغم وجود نشاط تصديري متنامٍ. وتتمثل الفرصة الاستراتيجية للقطاع في تعزيز الإنتاج المحلي ورفع القيمة المضافة وتحسين التكامل مع قطاع الثروة الحيوانية بما يسهم في تقليص الاعتماد على الواردات وتعزيز الأمن الغذائي.

قطاع الأسماك والاستزراع السمكي: بلغت قيمة الصادرات الوطنية للقطاع نحو 8.16 مليون دينار في عام 2025، إضافة إلى إعادة تصدير بقيمة 4.73 مليون دينار، مقابل مستوردات بلغت نحو 99.2 مليون دينار، مما يعكس فجوة تجارية كبيرة تجاوزت فيها المستوردات إجمالي الصادرات بأكثر من سبعة أضعاف. وتشير هذه المؤشرات إلى استمرار الاعتماد المرتفع على الواردات لتلبية الطلب المحلي، مقابل مساهمة محدودة للصادرات في النشاط التجاري للقطاع. كما يتركز تسويق المنتجات بشكل رئيسي في السوق المحلي، مع محدودية الاندماج في الأسواق الخارجية، الأمر الذي يبرز أهمية تعزيز تنافسية القطاع وتطوير قدراته الإنتاجية والتسويقية لزيادة مساهمته في التجارة الغذائية مستقبلاً..

تجهيز وحفظ الفاكهة والخضروات: يُعد هذا القطاع من أبرز القطاعات الغذائية المساهمة في الصادرات الوطنية، حيث بلغت قيمة الصادرات محلية المنشأ نحو 115.3 مليون دينار في عام 2025، مقابل مستوردات بلغت حوالي 174.9 مليون دينار. ورغم استمرار وجود فجوة تجارية لصالح المستوردات، إلا أنها تبقى أقل حدة مقارنة بعدد من القطاعات الغذائية الأخرى، مما يعكس مستوى أفضل من القدرة التنافسية والنفوذ إلى الأسواق الخارجية. وتشير هذه المؤشرات إلى وجود فرص واعدة لتعزيز القيمة المضافة المحلية وتوسيع الحضور التصديري للقطاع، بما يسهم في تحسين الميزان التجاري وتقليل الاعتماد على المستوردات.

صنع الزيوت والدهون النباتية والحيوانية: بلغت قيمة الصادرات الوطنية للقطاع نحو 4.8 مليون دينار في عام 2025، إضافة إلى إعادة تصدير بقيمة 3.16 مليون دينار، مقابل مستوردات بلغت حوالي 226.1 مليون دينار، مما يعكس استمرار الاعتماد على استيراد عدد من الزيوت النباتية والمنتجات المرتبطة بها. ورغم محدودية الأداء التصديري للقطاع ككل، يتمتع زيت الزيتون الأردني بميزة تنافسية وفرص تصديرية واعدة مدعومة بجودة المنتج وتحقيق فائض إنتاجي يتجاوز احتياجات السوق المحلي في بعض المواسم. وتشير هذه المعطيات إلى أهمية التركيز على المنتجات المتخصصة والعالية القيمة، وفي مقدمتها زيت الزيتون، لتعزيز تنافسية القطاع وتنويع أسواقه التصديرية وتحسين مساهمته في الميزان التجاري.

قطاع الألبان: يُعد قطاع الألبان من القطاعات الغذائية ذات القاعدة الإنتاجية القوية في الأردن، ويتمتع بمستويات مرتفعة من الاكتفاء الذاتي في الحليب الطازج. وعلى صعيد التجارة الخارجية، بلغت قيمة الصادرات نحو 48.1 مليون دينار في عام 2025، مقابل مستوردات بلغت حوالي 274 مليون دينار، مما يشير إلى استمرار وجود فجوة تجارية لصالح المستوردات، خاصة في بعض منتجات الألبان المتخصصة ومشتقاتها. ورغم ذلك، يتمتع القطاع بفرص واعدة للتوسع في المنتجات ذات القيمة المضافة العالية وتعزيز حضوره في الأسواق الإقليمية، مستفيداً من قوة قاعدته الإنتاجية ومستويات الجودة المتحققة في السوق المحلي.

قطاع صناعة منتجات المخازن: شهد الأداء التصديري لقطاع المخازن تحسناً نسبياً خلال الفترة 2022-2025، حيث ارتفعت الصادرات إلى نحو 41.7 مليون دينار، كما زادت إعادة التصدير إلى 4.34 مليون دينار، مما يعكس تنامي دور الأردن في إعادة توزيع بعض منتجات المخازن إقليمياً. كما شهد السوق الأمريكي نمواً ملحوظاً ليصبح أحد أهم الأسواق المستقبلية للصادرات الأردنية في عام 2025. ورغم تراجع المستوردات من نحو 95 مليون دينار إلى 87.8 مليون دينار، إلا أنها ما تزال مرتفعة مقارنة بالصادرات، مما أبقى العجز التجاري عند نحو 41.7 مليون دينار. ويتركز النشاط التصديري في المنتجات الجافة وطويلة العمر التخزيني مثل البسكويت والمعمول، في حين يستمر القطاع بالاعتماد على استيراد بعض مدخلات الإنتاج الأساسية كالدقيق والزيوت والسكر ومحسنات الخبز. وتشير هذه المؤشرات إلى وجود فرص لتعزيز القيمة المضافة والتوسع في الأسواق الخارجية من خلال تطوير المنتجات الموجهة للتصدير وتحسين تنافسيتها.

قطاع صناعة الكاكاو والشكولاتة والحلويات السكر: بلغت قيمة الصادرات نحو 19.2 مليون دينار في عام 2025، مقابل مستوردات بلغت حوالي 42.2 مليون دينار، مما يعكس استمرار وجود فجوة تجارية لصالح المستوردات. ورغم امتلاك القطاع قاعدة إنتاجية محلية جيدة، إلا أن مساهمته التصديرية ما تزال دون الإمكانيات المتاحة. كما يتأثر القطاع بحساسية مرتفعة تجاه تقلبات أسعار المواد الخام المستوردة، والتي تشكل جزءاً رئيسياً من هيكل التكلفة، الأمر الذي ينعكس على تنافسيته في الأسواق المحلية والخارجية. وتبرز أمام القطاع فرص واعدة للتوسع في الأسواق الإقليمية والدولية من خلال تطوير المنتجات المتخصصة وذات القيمة المضافة العالية وتعزيز العلامات التجارية الأردنية.

صنع المعكرونة وشرائط المعكرونة والكسكسي والمنتجات النشوية المماثلة: يُظهر القطاع اعتماداً مرتفعاً على المستوردات مقارنة بحجم الصادرات المحلية، حيث بلغت قيمة المستوردات المخصصة للاستهلاك المحلي نحو 129.5 مليون دينار في عام 2025، مقابل مستويات محدودة من الصادرات. ويعكس ذلك استمرار الاعتماد على الأسواق الخارجية لتلبية جزء مهم من الطلب المحلي، رغم توفر فرص واعدة للتوسع في الإنتاج والتصدير. وتبرز أمام القطاع إمكانية تعزيز تنافسيته من خلال تطوير المنتجات ذات القيمة المضافة، وتحسين كفاءة الإنتاج، والتوسع في الأسواق الإقليمية التي تشهد نمواً في الطلب على المنتجات الغذائية المصنعة.

قطاع صناعة الوجبات والأطباق الجاهزة: يُعد القطاع من الأنشطة الغذائية الواعدة ذات الإمكانيات التصديرية المتنامية، مدفوعاً بالتغيرات في أنماط الاستهلاك الإقليمية والعالمية وارتفاع الطلب على المنتجات الغذائية الجاهزة وسهولة التحضير. وتشير نتائج المسح القطاعي إلى وجود اهتمام متزايد بالتصدير لدى عدد من المنشآت العاملة في القطاع، إلا أن السوق المحلي ما يزال يمثل الوجهة الرئيسة للمبيعات. وفي ظل عدم توفر بيانات تفصيلية منشورة حول التجارة الخارجية الخاصة بالقطاع، تبرز الحاجة إلى تطوير أنظمة الرصد والإحصاءات القطاعية بما يتيح قياس أدائه التصديري بصورة أدق. كما يمثل القطاع فرصة واعدة للتوسع في الأسواق الإقليمية والدولية من خلال تطوير المنتجات، وتعزيز الامتثال لمتطلبات الأسواق المستهدفة، والاستفادة من تنامي الطلب على الأغذية الجاهزة ذات القيمة المضافة.

قطاع صنع منتجات الأغذية الأخرى غير المصنّفة في موضع آخر: يُعد هذا القطاع من أبرز القطاعات التصديرية ضمن الصناعات الغذائية الأردنية، حيث بلغت قيمة الصادرات محلية المنشأ نحو 325.5 مليون دينار في عام 2025، مسجلة نمواً بنسبة 129.5% مقارنة بعام 2022، ومستحوذة على نحو 43% من إجمالي صادرات القطاعات الغذائية والمشروبات محل التحليل. وفي المقابل، بلغت قيمة المستوردات المخصصة نحو 421.9 مليون دينار، إضافة إلى إعادة تصدير بقيمة 21 مليون دينار، مما يعكس استمرار ارتباط القطاع ببعض المدخلات والمنتجات المستوردة ضمن سلاسل الإنتاج والتصنيع.

وتشير هذه المؤشرات إلى وجود قطاع يتمتع بقدرة تصديرية متنامية وتنافسية متزايدة في الأسواق الخارجية، إلا أن النشاط التصديري يتركز في عدد محدود من المنشآت والمنتجات ذات الأداء المرتفع، في حين تستمر شريحة واسعة من المنشآت في الاعتماد بصورة أكبر على السوق المحلي. ويبرز ذلك أهمية توسيع قاعدة المنشآت المصدرة وتعزيز القيمة المضافة للمنتجات الغذائية الأردنية بما يدعم استدامة النمو التصديري وتنويع الأسواق المستهدفة.

قطاع صنّع الأعلاف الحيوانية المحضّرة: يتمتع القطاع بأداء تصديري قوي وفائض تجاري متنامٍ، مما يعكس تحسن تنافسيته في الأسواق الخارجية خلال السنوات الأخيرة. فقد بلغت قيمة الصادرات نحو 65.4 مليون دينار في عام 2025 مقارنة بنحو 44 مليون دينار في عام 2022، محققة نمواً يقارب 48.8%، في حين بلغت قيمة المستوردات نحو 44.1 مليون دينار. وأسهم ذلك في ارتفاع الفائض التجاري من نحو 7.7 مليون دينار في عام 2022 إلى نحو 21.6 مليون دينار في عام 2025، بما يؤكد قدرة القطاع على تحقيق عوائد تصديرية تفوق قيمة مستورداته. وتشير هذه المؤشرات إلى تمتع القطاع بميزة تنافسية واضحة وإمكانات واعدة لتعزيز حضوره في الأسواق الإقليمية، إلى جانب دوره التمكيني في دعم سلاسل القيمة المرتبطة بقطاعي الثروة الحيوانية ومنتجات الألبان.

قطاع صنّع المشروبات الغازية وإنتاج المياه المعدنية والمياه المعبأة: يمثل القطاع أحد الأنشطة الغذائية التي تمتلك فرص نمو واعدة مدعومة بتنامي الطلب المحلي والإقليمي على المشروبات والمياه المعبأة. وقد بلغت قيمة الصادرات نحو 14.9 مليون دينار في عام 2025، مقابل مستوردات بلغت حوالي 125 مليون دينار، مما يعكس استمرار وجود فجوة تجارية لصالح المستوردات. وتشير هذه المؤشرات إلى أهمية تعزيز تنافسية المنتجات المحلية وتطوير منتجات متخصصة وذات قيمة مضافة أعلى، بما يسهم في توسيع قاعدة الصادرات وزيادة الحضور في الأسواق الإقليمية والدولية. كما تبرز فرص واعدة للاستفادة من الموقع الجغرافي للأردن وشبكة اتفاقياته التجارية لتعزيز النفاذ إلى الأسواق الخارجية وتحسين مساهمة القطاع في الصادرات الغذائية على المدى المتوسط والطويل.

خريطة الأسواق التصديرية

تشير بيانات دائرة الجمارك الأردنية إلى أن الصادرات الغذائية الأردنية ما تزال تتركز بدرجة كبيرة في الأسواق الإقليمية، ولا سيما المملكة العربية السعودية والعراق ودول الخليج العربي، مستفيدة من القرب الجغرافي، وتشابه الأنماط الاستهلاكية، وانخفاض تكاليف النقل، ووجود شبكات توزيع وعلاقات تجارية راسخة. وقد ساهم هذا التركيز في دعم نمو الصادرات خلال السنوات الماضية، إلا أنه يزداد في الوقت ذاته من تعرض القطاع للمخاطر المرتبطة بتقلبات الطلب والمتغيرات التنظيمية والاقتصادية في عدد محدود من الأسواق.

وفي المقابل، تبرز الأسواق ذات القيمة المضافة المرتفعة، وفي مقدمتها الولايات المتحدة الأمريكية، كوجهات واعدة للمنتجات الغذائية الأردنية المتخصصة، بما في ذلك المنتجات المرتبطة بالهوية الغذائية الأردنية، والأغذية الوظيفية، والمنتجات الحلال، والعلامات التجارية الوطنية. كما تمثل أسواق الاتحاد الأوروبي والمملكة المتحدة وكندا فرصاً مستقبلية للنمو، شريطة تعزيز الامتثال للمتطلبات الفنية والتنظيمية، وتطوير المنتجات، ورفع جاهزية المنشآت للتنافس في هذه الأسواق.

وتشير هذه المؤشرات إلى أهمية تبني استراتيجية تصديرية متوازنة تقوم على مسارين متكاملين: أولهما المحافظة على الحصة السوقية وتعزيز الحضور في الأسواق الإقليمية التقليدية، وثانيهما التوسع التدريجي نحو أسواق جديدة ذات عوائد أعلى وقيمة مضافة أكبر، بما يساهم في تنويع المخاطر وتعزيز مرونة الصادرات ورفع القيمة المضافة للمنتجات الغذائية الأردنية.



جدول 35 الأسواق ذات الأولوية للتوسع التصديري

الترتيب	السوق	الدالة	نوع السوق
1	السعودية	أكبر سوق إقليمي وأحد أهم الوجهات التقليدية للصادرات الغذائية الأردنية	سوق نمو وتعزيز الحصة
2	العراق	سوق رئيسي للأغذية المصنعة واللحوم والأعلاف ومنتجات الاستهلاك اليومي	سوق نمو وتعزيز الحصة
3	الولايات المتحدة	سوق متنامٍ للمنتجات عالية القيمة والمنتجات ذات الهوية الغذائية والعلامات التجارية	سوق قيمة مضافة مرتفعة
4	الإمارات	سوق استهلاكي ومركز إقليمي لإعادة التوزيع والتصدير	سوق إعادة توزيع إقليمي
5	الكويت / قطر	أسواق مستقرة ذات قدرة شرائية مرتفعة وفرص للتوسع في المنتجات المتخصصة	سوق منتجات متخصصة

المصدر: بيانات دائرة الجمارك الأردنية

أدوات التسويق والترويج التصديري لضمان استدامة النمو التصديري وتعزيز النفاذ إلى الأسواق المستهدفة، تعتمد المنشآت الصناعية والمؤسسات الداعمة على مجموعة من الأدوات التسويقية والترويجية المتكاملة، تشمل:

1. **المعارض الدولية المتخصصة:** المشاركة في المعارض العالمية مثل (SIAL، ANUGA، GULFOOD) باعتبارها منصات رئيسية لاستكشاف اتجاهات الأسواق العالمية، وعقد اللقاءات التجارية المباشرة مع المستوردين وسلاسل التجزئة وتعزيز حضور المنتجات الأردنية في الأسواق المستهدفة.
2. **البعثات التجارية ولقاءات الأعمال:** تنظيم وفود تجارية إلى الأسواق ذات الأولوية بالتعاون مع غرف الصناعة والمؤسسات الداعمة للتصدير، بهدف بناء الشراكات التجارية وتوسيع شبكات التوزيع الإقليمية والدولية.

3. **الاستفادة من الاتفاقيات التجارية:** توظيف شبكة اتفاقيات التجارة الحرة التي يتمتع بها الأردن لتعزيز القدرة التنافسية للمنتجات الوطنية والاستفادة من المزايا التفضيلية في الأسواق الخارجية.

4. **التسويق الرقمي وبناء العلامة التصديرية:** استخدام المنصات الرقمية وأدوات التسويق الإلكتروني لدعم بناء العلامات التجارية الوطنية، وتعزيز الوصول إلى المستوردين والموزعين وسلاسل التجزئة، بما يكمل أدوات الترويج التقليدية ويسهم في توسيع الحضور في الأسواق الدولية.

5. **الامتثال والشهادات كأداة تسويقية:** تزايد أهمية الشهادات والاعتمادات الدولية وأنظمة التتبع والامتثال للمتطلبات التنظيمية كأساس للنفاذ إلى الأسواق ذات القيمة المرتفعة، حيث أصبحت الثقة والامتثال جزءاً أساسياً من تنافسية المنتج الغذائي وليس مجرد مطلب تنظيمي.

6. **الدعم المالي والتمكين اللوجستي للمشاركة التصديرية:** توفير حوافز ودعم مالي جزئي لتكاليف المشاركة في المعارض الدولية والبعثات التجارية، خاصة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة، إلى جانب دعم إجراءات الشحن والتخليص المرتبطة بالعينات التجارية، بما يخفف حاجز الدخول أمام الشركات الأصغر حجماً.

2.4.6 الترابطات الأمامية والخلفية وسلسلة القيمة للصناعات الغذائية

يرتبط قطاع الصناعات الغذائية في الأردن بشبكة واسعة من الترابطات الصناعية والاقتصادية التي تشمل روابط خلفية مع عدد من القطاعات الإنتاجية والخدمية، وروابط أمامية مع قطاعات التوزيع والتجارة والتصدير. وتشكل هذه الترابطات أحد العناصر الأساسية في تحليل سلاسل القيمة الصناعية، لما لها من دور في تحديد مستوى القيمة المضافة المحلية ومدى اندماج القطاع في الاقتصاد الوطني.

وتتمثل الترابطات الخلفية للصناعات الغذائية في علاقتها المباشرة بعدد من القطاعات المغذية، وعلى رأسها القطاع الزراعي الذي يزود الصناعة بالمواد الأولية الزراعية، إضافة إلى الصناعات المساندة مثل صناعات التعبئة والتغليف، وصناعات البلاستيك والكرتون والزجاج، ومدخلات الطاقة والمياه، والخدمات اللوجستية

وسلاسل التبريد والنقل والتخزين. ويؤثر مستوى تكامل هذه الروابط بشكل مباشر في كلفة المدخلات الصناعية، واستقرار الإمدادات، ونسبة المحتوى المحلي في المنتج الغذائي النهائي، كما يحدد مدى قدرة القطاع على تقليل الاعتماد على المدخلات المستوردة والتخفيف من تأثير تقلبات الأسواق العالمية.(49)

تشير نتائج دراسة قياس روابط الجذب الأمامية والخلفية للأنشطة الاقتصادية وفق نموذج ليونتييف إلى وجود تفاوت في مستوى الترابطات الاقتصادية بين القطاعات الفرعية للصناعات الغذائية، بما يعكس اختلاف درجة اندماجها في سلاسل القيمة المحلية وقدرتها على تحفيز الأنشطة الاقتصادية المرتبطة بها، استناداً إلى مصفوفة المدخلات والمخرجات لعام 2022 الصادرة عن دائرة الإحصاءات العامة. جدول رقم (36)

الترابطات الخلفية والإمامية والكلية لقطاعات فرعية مختارة 36 جدول

القطاع	الترابطات الخلفية	الترابطات الأمامية	مجموع الترابطات الكلية	الدالة الرئيسية
صناعة تجهيز وحفظ اللحوم	1.81	1.24	3.05	أعلى ترابطات كلية — قوي في تحفيز الثروة الحيوانية والأعلاف والتعبئة والتغليف
صناعة المنتجات الغذائية الأخرى	1.40	1.50	2.91	ترابطات أمامية مرتفعة — منتجاته مدخلات داعمة لقطاعات التجارة والخدمات الغذائية
صناعة منتجات المخابز	1.62	1.25	2.87	ترابطات خلفية مرتفعة — محرك قوي للطلب على المدخلات المحلية

المصدر: دراسة قياس روابط الجذب الأمامية والخلفية للأنشطة الاقتصادية — نموذج ليونتييف

ملاحظة: تشير القيم التي تزيد على (1) إلى أن القطاع يمتلك ترابطات اقتصادية أعلى من المتوسط داخل الاقتصاد الوطني، بما يعني أن أي زيادة في الطلب على منتجاته تؤدي إلى تحفيز أكبر للقطاعات المرتبطة به مقارنة بمتوسط القطاعات الاقتصادية.

يسهم تطوير الروابط الإنتاجية المحلية في تعزيز القدرة التنافسية للصناعات الغذائية من خلال خفض كلف الإنتاج وتحسين كفاءة سلاسل الإمداد ورفع القيمة المضافة المحلية وتعزيز فرص إحلال المنتجات المحلية محل الواردات، كما تمتد الترابطات الأمامية للقطاع إلى شبكات التوزيع وتجارة الجملة والتجزئة، وقطاع الضيافة والأسواق التصديرية بما يعزز انتقال القيمة الاقتصادية عبر مختلف مراحل سلسلة القيمة الغذائية.

جدول 37 خريطة الترابطات وسلسلة القيمة للصناعات الغذائية في الأردن

مرحلة سلسلة القيمة	الأنشطة الرئيسية	القطاعات المرتبطة	نوع الترابط
الإنتاج الزراعي الأولي	إنتاج الحبوب والخضروات والفواكه واللحوم والألبان	القطاع الزراعي ومدخلات الزراعة	خلفي
التجميع وسلاسل التبريد	التجميع، التبريد الأولي، النقل المبرد	مراكز التجميع والخدمات اللوجستية	خلفي
تجهيز المواد الخام	الفرز، التنظيف، التصنيف، التخزين الأولي	الخدمات اللوجستية والتخزين والنقل	خلفي
التصنيع الغذائي	التصنيع، المعالجة، التعبئة، التغليف	الصناعات الغذائية	النشاط الرئيسي
الصناعات المغذية	العبوات، مواد التعبئة، المصنعات، المواد الملامسة للغذاء	البلاستيك، الورق، الزجاج، المعادن، الكيماويات	خلفي
الخدمات الداعمة	الطاقة، المياه، التمويل، البحث والتطوير، الابتكار، البنية التحتية الوطنية للجودة	البنوك، JSMO، المختبرات، جهات الاعتماد، الجامعات	خلفي
التوزيع المحلي	تجارة الجملة، مراكز التوزيع	شركات التوزيع	أمامي
تجارة التجزئة	السوبرماركت والمتاجر الغذائية	قطاع التجزئة	أمامي
الخدمات الغذائية	المطاعم والفنادق والتموين	السياحة والضيافة	أمامي
التصدير	تصدير المنتجات الغذائية	الأسواق الإقليمية والدولية	أمامي

يوضح تحليل سلسلة القيمة للصناعات الغذائية أن القطاع يشكل محوراً رئيسياً يربط بين الأنشطة الإنتاجية والخدمية عبر مختلف مراحل سلسلة القيمة. فمن جهة، يعتمد التصنيع الغذائي على مدخلات قادمة من القطاع الزراعي، والصناعات المغذية، والخدمات اللوجستية، والطاقة، والتمويل، والبنية التحتية الوطنية للجودة، بما يعكس قوة الترابطات الخلفية وأهميتها في استقرار الإمدادات وتعزيز المحتوى المحلي. ومن جهة أخرى، تمتد مخرجات القطاع إلى شبكات التوزيع، وتجارة الجملة والتجزئة، وقطاع المطاعم والفنادق، والأسواق التصديرية، بما يعزز الترابطات الأمامية ويزيد من انتقال القيمة الاقتصادية عبر مختلف مراحل سلسلة القيمة الغذائية.

ويؤدي تعميق هذه الترابطات إلى تعزيز التكامل بين القطاعين الزراعي والصناعي، ورفع نسبة المكون المحلي، وتحسين كفاءة سلاسل الإمداد، وزيادة القيمة المضافة المتولدة داخل الاقتصاد الوطني، بما يدعم إحلال المستوردات، ويعزز مرونة القطاع في مواجهة التقلبات الخارجية، ويتوافق مع مستهدفات السياسة الصناعية 2024-2028 ورؤية التحديث الاقتصادي في تطوير سلاسل القيمة الإنتاجية وتعزيز التنافسية الصناعية

2.4.7 حصة المنتج الوطني في السوق المحلي وفرص إحلال المستوردات

كما أشرنا في المؤشرات الكلية للقطاع، تشير بيانات غرفة صناعة الأردن إلى أن الإنتاج الوطني يغطي نحو 62% من الطلب المحلي، في حين يتم تلبية ما يقارب 38% من خلال المستوردات، كما تُوجّه نحو 70%⁹ من مبيعات القطاع إلى السوق المحلي، مما يعكس أهمية السوق المحلي بوصفه الوجهة الرئيسية للإنتاج الغذائي الوطني. ورغم أن هذه المؤشرات تعكس مستوى مرتفعاً من مساهمة الإنتاج المحلي في تلبية الطلب، إلا أن طبيعة المستوردات تختلف بصورة جوهرية بين القطاعات الفرعية، حيث تشمل المواد الخام ومدخلات الإنتاج، إلى جانب منتجات نهائية منافسة ومنتجات غذائية متخصصة لا يتوافر لها بديل محلي كافٍ، الأمر الذي يستدعي تحليلاً أكثر تفصيلاً لطبيعة الفجوة السوقية وفرص الإحلال الممكنة.

وعند تحليل هذا المشهد من منظور سلاسل القيمة في القطاعات الفرعية ذات الأولوية، يبرز مستوى ملحوظ من المنافسة المباشرة مع المنتجات المستوردة. فقد بلغت قيمة المستوردات الغذائية للقطاعات ذات الأولوية التي تم التخليص عليها للاستهلاك المحلي نحو 2.03 مليار دينار في عام 2025 (16). ولا تقتصر هذه المنافسة على فروقات الكلفة فحسب، بل تمتد إلى خصائص المنتجات وجودتها والعلامات التجارية المرتبطة بها، إضافة إلى كفاءة سلاسل التوريد وتنوع المنتجات المتاحة في الأسواق.

وتجدر الإشارة إلى أن هذه القطاعات تمثل مجموعة مختارة من القطاعات الفرعية ذات الأولوية ضمن الاستراتيجية، ولا تغطي كامل نطاق الصناعات الغذائية. وعليه، فإن قيمة المستوردات المشار إليها تعكس حجم المنافسة الاستيرادية ضمن هذه القطاعات تحديداً، ولا تمثل الفجوة السوقية الكلية لقطاع الصناعات الغذائية بشكل مباشر.

تحليل الفجوة السوقية الغذائية

لا تمثل المستوردات الغذائية كتلة متجانسة يمكن التعامل معها من خلال نهج موحد للإحلال، بل تتباين طبيعتها بين مدخلات إنتاج أساسية، ومنتجات غير متوافرة محلياً، ومنتجات منافسة مباشرة للإنتاج الوطني، إضافة إلى منتجات متخصصة وعالية القيمة. ويعني ذلك أن فرص تعزيز مساهمة المنتج الوطني تختلف باختلاف طبيعة القطاع والمنتج ومستوى الجاهزية الإنتاجية والتنافسية المحلية.

المصدر: غرفة صناعة الأردن، مؤشرات قطاع الصناعات الغذائية 2024-2025. ويُقصد بمؤشر (62%) نسبة تغطية الإنتاج الوطني للطلب المحلي

وانطلاقاً من ذلك، تم تطوير تصنيف للقطاعات الفرعية ذات الأولوية يهدف إلى تحديد طبيعة المنافسة الاستيرادية ومستوى الاعتماد على الإنتاج المحلي وإمكانات إحلال المستوردات بصورة أكثر دقة، وذلك استناداً إلى تحليل بيانات الإنتاج المحلي (دائرة الإحصاءات العامة)، وبيانات التجارة الخارجية (دائرة الجمارك الأردنية)، إضافة إلى تقديرات ومؤشرات القطاع الصادرة عن غرفة صناعة الأردن.

تصنيف القطاعات الفرعية حسب الاعتماد على الإنتاج المحلي وإمكانات إحلال المستوردات 38 جدول

الفئة	الأنشطة الفرعية (ISIC)	مستوى الاعتماد على الإنتاج المحلي	طبيعة المنافسة	قابلية الإحلال	الأفق الزمني	الدالة الصناعية
قطاعات ذات قاعدة إنتاج محلية قوية	الألبان (1050)، المخابز (1071)، الوجبات الجاهزة (1075)	مرتفع نسبياً	محدودة	منخفضة	قصير	استقرار في السوق المحلي مع فرص لتحسين الكفاءة والجودة
قطاعات ذات منافسة مباشرة مع المستوردات	الخضار والفواكه (1030)، الزيوت (1040)، الحلويات (1073)، الصناعات الغذائية الأخرى (1079)، المشروبات (1104)	متوازن	مرتفعة	متوسطة (انتقائية)	قصير - متوسط	منافسة قوية تتطلب تحسين الجودة وخفض الكلف
قطاعات ذات اعتماد مرتفع على المستوردات	الأسماك والاستزراع السمكي (1020) وبعض المنتجات الحيوانية أو البحرية ذات الاعتماد المرتفع على المستوردات	منخفض	مرتفعة (هيكلية)	محدودة - انتقائية	متوسط	قيود موارد طبيعية تحد من الإحلال الكامل
فئات سوقية واعدة عالية القيمة	الأغذية الخاصة مثل الأغذية الوظيفية، الصحية، الحلاله *	منخفض حالياً	محدودة نسبياً	عالية	متوسط - طويل	فرصة استراتيجية للنمو والابتكار والتصدير

قطاعات تصديرية رائدة	الأعلاف (1090)، الأغذية الأخرى (1079)، تجهيز وحفظ الفاكهة والخضروات (1030)	مرتفع إلى متوازن	إقليمية ودولية	منخفضة	قصير - متوسط	محركات النمو التصديرية وزيادة تدفقات العملة الأجنبية
قطاعات ذات أهمية للأمن الغذائي	الألبان (1050)، الزيوت والدهون (1040)، الأعلاف (1090)، اللحوم (1010)	مرتفع إلى متوازن	مرتبطة بالطلب المحلي	متوسطة	متوسط - طويل	ضمان استقرار الإمدادات الغذائية وتعزيز المرونة الغذائية الوطنية

*ملاحظة: تمثل هذه الفئة منتجات وأسواقاً متخصصة عابرة للقطاعات الفرعية، وليست نشاطاً صناعياً مستقلاً وفق تصنيف ISIC.

وبناءً على ذلك، فإن تعزيز مساهمة المنتج الوطني لا يتطلب بالضرورة إحلال جميع المستوردات، بل تبني نهج "الإحلال الذكي" الذي يركز على المنتجات والقطاعات التي تمتلك فيها الصناعة الوطنية مزايا تنافسية وفرصاً واقعية للنمو، مع تجنب التدخل في المنتجات المرتبطة بقيود هيكلية أو موارد غير متاحة محلياً.

ويُظهر هذا التصنيف أن فرص تعزيز مساهمة المنتج الوطني تختلف باختلاف طبيعة القطاع أو الفئة السوقية ومستوى تطورها الإنتاجي والتنافسي. ففي القطاعات ذات القاعدة الإنتاجية القوية، تتركز فرص النمو في رفع الكفاءة وتحسين الجودة وتعزيز القيمة المضافة، بينما تبرز فرص أكبر للإحلال الانتقائي في القطاعات التي تواجه منافسة مباشرة من المستوردات من خلال تحسين التنافسية وخفض كلف الإنتاج. وفي المقابل، تبقى بعض القطاعات مقيدة بعوامل هيكلية، مثل محدودية الموارد الطبيعية أو الاعتماد على مدخلات مستوردة، مما يحد من فرص الإحلال الكامل فيها.

أما الفرصة الاستراتيجية الأبرز فتتمثل في تطوير الفئات السوقية والمنتجات عالية القيمة، بما في ذلك الأغذية الوظيفية والصحية والمنتجات الحلال المتخصصة، والتي تمثل مجالات واعدة للابتكار والنمو والتوسع في الأسواق المحلية والدولية. كما تتيح هذه الفئات فرصاً لتعزيز القيمة المضافة وتنويع القاعدة الإنتاجية والتصديرية للقطاع.

وعليه، فإن تعظيم الأثر الاقتصادي لقطاع الصناعات الغذائية يتطلب مزيجاً متوازناً من الإحلال الانتقائي للمستوردات، وتعزيز الصادرات، وتطوير المنتجات عالية القيمة، بما يسهم في رفع تنافسية الصناعة الغذائية الأردنية وتعزيز مساهمتها في النمو الاقتصادي والأمن الغذائي.

2.4.8 البحث والتطوير

يُصنّف مستوى الابتكار في قطاع الصناعات الغذائية الأردني بين المنخفض والمتوسط، حيث يتركز بصورة رئيسية ضمن نماذج الابتكار الداخلي (IN-HOUSE INNOVATION) لدى عدد محدود من الشركات الكبرى، في حين لا تزال مشاركة المنشآت الصغيرة والمتوسطة في أنشطة البحث والتطوير محدودة. ويُلاحظ كذلك غياب شبه كامل لمنصات التصنيع التجريبية (PILOT PLANTS)، التي تُعد من المكونات الأساسية في منظومات الابتكار الغذائي الحديثة، لما توفره من بيئة تُمكن الشركات من تطوير واختبار منتجات جديدة وتحسين العمليات الإنتاجية قبل الانتقال إلى مرحلة التصنيع التجاري، وبما يحد من المخاطر الاستثمارية المرتبطة بتطوير المنتجات ذات القيمة المضافة المرتفعة، مثل الأغذية الوظيفية والأغذية الصحية والمنتجات المتخصصة.

كما تشهد الصناعات الغذائية العالمية تطورات متسارعة في مجالات الأغذية المبتكرة (NOVEL FOODS) وتقنيات التصنيع الحيوي والتخمير الدقيق والمكونات الغذائية المتقدمة، إلا أن هذه التطبيقات ما تزال في مراحل التطور المبكرة على المستوى الدولي، ولم تدخل بعد ضمن نطاق التطبيق الصناعي المحلي. وعليه، فإنها تمثل اتجاهاً استثمارياً ينبغي متابعته ورصد تطورات المستقبلية، دون اعتباره في الوقت الراهن من الفجوات التشغيلية المباشرة التي تواجه القطاع.

ورغم تزايد أهمية الابتكار كأحد المحركات الرئيسة لتعزيز التنافسية ورفع القيمة المضافة وتحسين فرص النفاذ إلى الأسواق، أظهرت المقابلات المعمقة ومراجعة الممارسات المؤسسية لدى عدد من الشركات أن أنشطة البحث والتطوير لا تزال محدودة الانتشار، ولا تُدار دائماً ضمن برامج أو موازنات مستقلة ومهيكلية. ففي العديد من الحالات، تُدرج الأنشطة المرتبطة بتطوير المنتجات أو تحسين العمليات ضمن بنود تشغيلية عامة، دون وجود منهجية مؤسسية واضحة لقياس الاستثمار في الابتكار أو متابعة عوائده.

وتشير نتائج المقابلات إلى أن هذا الواقع يرتبط بعدة عوامل، من أبرزها محدودية الحوافز الداعمة للبحث والتطوير، وارتفاع كلفة الاستثمار في الابتكار مقارنة بالعوائد المتوقعة على المدى القصير، إضافة إلى محدودية القدرات البحثية والتقنية المتخصصة داخل بعض المنشآت، لا سيما الصغيرة والمتوسطة منها. وفي المقابل، أظهرت بعض الشركات توجهاً متزايداً نحو تخصيص موارد واضحة للبحث والتطوير وربط جهود الابتكار بتطوير المنتجات وتحسين الجودة وتعزيز فرص التوسع في الأسواق المحلية والتصديرية، الأمر الذي يعكس بداية تحول تدريجي نحو نماذج أعمال أكثر اعتماداً على الابتكار.

كما تشير المقابلات إلى تزايد الوعي المؤسسي بأهمية البحث والتطوير كأداة لتحقيق النمو طويل الأجل وتعزيز الامتثال للمتطلبات التنظيمية والمعايير الدولية، والاستجابة للتحولات المتسارعة في تفضيلات المستهلكين والطلب المتنامي على المنتجات الغذائية ذات الجودة الأعلى والقيمة المضافة المرتفعة، ومع ذلك، لا يزال هذا التوجه

في مراحله الأولى، ويتطلب بيئة داعمة تشمل حوافز تشجيعية وآليات تمويل متخصصة وشراكات أكثر فاعلية بين القطاع الصناعي والمؤسسات البحثية والأكاديمية.

وعلى صعيد البنية المؤسسية، يمتلك الأردن عدداً من الجهات الوطنية الفاعلة في منظومة البحث العلمي والابتكار، بما في ذلك صندوق دعم البحث العلمي والابتكار، والمجلس الأعلى للعلوم والتكنولوجيا، والجامعات ومراكز البحث المختلفة، والتي تشهد جهوداً متواصلة للتطوير والتحديث، إلا أن تحليل سلسلة القيمة يشير إلى استمرار وجود فجوة في الربط التشغيلي بين مخرجات البحث العلمي واحتياجات الصناعة الفعلية، سواء على مستوى تطوير المنتجات أو تحسين العمليات أو دعم الامتثال الفني والتنظيمي. ويبرز هذا التحدي بصورة خاصة في محدودية تحويل نتائج الأبحاث إلى تطبيقات صناعية وتجارية قابلة للتوسع والاستدامة.

كما يُعد غياب منصات التصنيع التجريبية أحد أبرز الاختناقات الهيكلية في منظومة الابتكار الغذائي، نظراً لدورها المحوري في ربط البحث العلمي بالتصنيع التجاري، وتمكين الشركات من اختبار التقنيات والمنتجات الجديدة قبل الاستثمار في خطوط الإنتاج الصناعية. وتكتسب هذه المنصات أهمية خاصة في دعم المنشآت الصغيرة والمتوسطة وتمكينها من دخول مجالات إنتاج جديدة ذات قيمة مضافة مرتفعة، دون تحمل أعباء استثمارية كبيرة.

وفي ظل التحولات العالمية المتسارعة في أنماط الاستهلاك والمتطلبات التنظيمية وسلاسل الإمداد، لم يعد الابتكار مقتصرًا على تطوير منتجات جديدة فحسب، بل أصبح عاملاً أساسياً لتعزيز القدرة التنافسية، وتحسين الجودة والتغليف، وإطالة العمر التخزيني، وتطوير المنتجات الصحية والوظيفية والمتخصصة، إضافة إلى دعم النفاذ إلى الأسواق التصديرية ذات المتطلبات الفنية المرتفعة.

وعليه، فإن تطوير منظومة الابتكار في قطاع الصناعات الغذائية يتطلب الانتقال من المبادرات المتفرقة إلى نهج مؤسسي متكامل يربط البحث العلمي بالتصنيع والاستثمار والأسواق ويعزز الشراكات بين القطاعين الأكاديمي والصناعي، ويوفر البنية التحتية الداعمة للابتكار، بما في ذلك منصات التصنيع التجريبية وآليات التمويل والحوافز الموجهة. ومن شأن ذلك أن يساهم في تسريع تطوير المنتجات ذات القيمة المضافة العالية، وتعزيز التنافسية الصناعية ورفع القدرة التصديرية للقطاع، بما يدعم تحقيق مستهدفات الاستراتيجية في النمو الاقتصادي والتشغيل وزيادة القيمة المضافة للصناعات الغذائية الأردنية.

2.4.9 مستوى النضج التكنولوجي وتحليل الفجوة

يواجه قطاع الصناعات الغذائية في الأردن تفاوتاً هيكلياً واضحاً في مستويات تبني التكنولوجيا والتحول الرقمي بين المنشآت العاملة فيه. ففي الوقت الذي استثمرت فيه بعض الشركات الكبرى في خطوط إنتاج متطورة وأنظمة أتمتة ورقمنة متقدمة، لا تزال نسبة كبيرة من المنشآت، ولا سيما الصغيرة والمتوسطة، تعتمد على تقنيات إنتاج تقليدية أو شبه مؤتمتة، وهو ما ينعكس على مستويات الإنتاجية وكفاءة التشغيل والقدرة على المنافسة، ويُعد هذا التفاوت أحد أبرز التحديات الهيكلية التي تواجه القطاع، إذ يحد من قدرة العديد من المنشآت على تحقيق وفورات الحجم، وتحسين كفاءة استخدام الموارد، والاستجابة للمتطلبات المتزايدة للأسواق المحلية والتصديرية. كما ينعكس على قدرة المنشآت على تبني ممارسات التصنيع المتقدمة، وتوظيف البيانات في اتخاذ القرار، وتعزيز التتبع والرقابة على العمليات الإنتاجية.

وعند مقارنة واقع القطاع بدول تمتلك صناعات غذائية متقدمة وديناميكية مثل إسبانيا وتركيا، يتبين أن الأردن يتمتع بمستويات جيدة نسبياً في تطبيق متطلبات سلامة الغذاء والجودة والامتثال التنظيمي، إلا أنه لا يزال متأخراً في مجالات الأتمتة الصناعية، والتحول الرقمي، واستخدام البيانات والتحليلات، وتطوير الحلول التكنولوجية الداعمة للإنتاج والابتكار. وتشير دراسات MCKINSEY حول التحول الصناعي الرقمي (INDUSTRY 4.0) إلى أن الشركات الرائدة في تبني تقنيات الأتمتة والرقمنة سجلت تحسناً في إنتاجية العمالة بنسبة تتراوح بين 15% و 30%، إلى جانب زيادة في معدل الإنتاجية التشغيلية تتراوح بين 10% و 30% (46)، إضافة إلى تقليل الفاقد وتحسين كفاءة استخدام الطاقة والمياه والمواد الأولية.

وتكتسب هذه الفجوة أهمية خاصة في ظل ارتفاع تكاليف الإنتاج التي تواجهها الصناعة الأردنية، حيث يمثل تحسين الإنتاجية وكفاءة الموارد أحد أهم المسارات المتاحة لتعزيز القدرة التنافسية وتحقيق نمو مستدام في الصادرات دون الاعتماد على المنافسة السعرية فقط.

كما تشير نتائج المقابلات والتحليل القطاعي إلى أن استخدام الأنظمة الرقمية المتقدمة، مثل أنظمة تخطيط الموارد المؤسسية، وأنظمة إدارة الإنتاج، وأدوات تحليل البيانات الصناعية، لا يزال محدوداً خارج نطاق الشركات الكبرى، في حين ما تزال أنظمة التتبع الرقمية المتكاملة عبر سلسلة القيمة الغذائية في مراحلها الأولية. ويؤثر ذلك على كفاءة إدارة العمليات وسرعة الاستجابة للمخاطر وتعزيز الشفافية ومتطلبات النفاذ إلى الأسواق المتقدمة.

وفي المقابل، يمتلك القطاع فرصاً واعدة لتسريع التحول التكنولوجي، مستفيداً من البنية الرقمية الوطنية، وتنامي الوعي بأهمية التحول الرقمي، وتزايد المتطلبات الدولية المرتبطة بالتتبع والاستدامة والامتثال. كما تتيح التقنيات

الناشئة، بما في ذلك الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات وإنترنت الأشياء الصناعية، فرصاً لتحسين كفاءة العمليات الإنتاجية، وتعزيز الصيانة التنبؤية، وتقليل الفاقد، ورفع جودة المنتجات. وعليه، فإن تطوير النضج التكنولوجي للقطاع يتطلب نهجاً تدريجياً ومتكاملاً يركز على رفع جاهزية المنشآت الصغيرة والمتوسطة، وتوسيع تبني أنظمة الأتمتة والرقمنة، وتعزيز التتبع الرقمي، وربط التحول التكنولوجي بأهداف الإنتاجية والاستدامة والتصدير. ومن شأن ذلك أن يساهم في تحسين تنافسية القطاع، وتعزيز قدرته على إنتاج منتجات ذات قيمة مضافة أعلى، ودعم تحقيق مستهدفات الاستراتيجية في النمو الاقتصادي والتشغيل وزيادة الصادرات.

دول 39 مستوى النضج التكنولوجي في سلسلة القيمة

مرحلة سلسلة القيمة	مستوى نضج التكنولوجيا	الملاحظات
المدخلات الزراعية وسلاسل التوريد	متوسط	توفر قاعدة إنتاج زراعي محلية مع تفاوت في مستوى التقنيات الزراعية
التصنيع والمعالجة الغذائية	متوسط إلى مرتفع في الشركات الكبرى / منخفض إلى متوسط في الشركات الصغيرة	وجود خطوط إنتاج متقدمة لدى بعض الشركات مقابل تقنيات تقليدية لدى منشآت أخرى
التعبئة والتغليف	متوسط	وجود خطوط تعبئة حديثة في بعض المصانع مع استمرار الاعتماد على العمليات اليدوية في منشآت أخرى
الرقمنة الصناعية وإدارة العمليات	منخفض إلى متوسط	محدودية استخدام أنظمة ERP وأنظمة الإدارة الرقمية
البحث والتطوير وتطوير المنتجات	منخفض إلى متوسط	تتركز أنشطة البحث والتطوير في الشركات الأكبر حجماً
سلامة الغذاء	متوسط	تطور ملحوظ في تطبيق أنظمة الجودة وسلامة الغذاء، خاصة لدى الشركات المصدرة، إلا أن مستويات الامتثال والاعتماد ما تزال متفاوتة بين المنشآت، مما يحد من الوصول إلى مستوى نضج مرتفع على امتداد القطاع
التتبع	منخفض جداً	محدودية وجود أنظمة تتبع رقمية متكاملة تربط مراحل سلسلة القيمة من الإنتاج الزراعي وحتى التوزيع.
التسويق والتصدير	متوسط	اعتماد قوي على الأسواق الإقليمية واستخدام واسع للمعارض والبعثات التجارية، مع فرص لتوسيع استخدام أدوات التسويق الرقمي وتحليل الأسواق وبناء العلامات التجارية التصديرية

المصدر: تحليل فريق إعداد الاستراتيجية استناداً إلى المقابلات القطاعية.

مقارنة مرجعية لمستوى التكنولوجيا في الصناعات الغذائية

جدول مقارنة بين دول مختارة بناءً على أبعاد تكنولوجية رئيسية					
	 الإمارات	 إسبانيا	 تركيا	 الأردن	البعد التكنولوجي
	متوسط إلى مرتفع	مرتفع	مرتفع	متوسط	الأتمتة وتقنيات المعالجة
	متوسط	مرتفع	متوسط إلى مرتفع	منخفض إلى متوسط	الرقمنة الصناعية
	متوسط	مرتفع	متوسط إلى مرتفع	منخفض إلى متوسط	البحث والتطوير والابتكار
	مرتفع	مرتفع	مرتفع	متوسط إلى مرتفع	الامتثال لسلامة وجودة الغذاء

2.5 التحديات التنافسية والقيود الهيكلية والتنظيمية

يواجه قطاع الصناعات الغذائية في الأردن مجموعة من القيود الهيكلية والتنظيمية والتنافسية التي تحد من قدرته على تعظيم القيمة المضافة والتوسع محلياً ودولياً، رغم امتلاكه لقاعدة إنتاجية واسعة وفرصاً واعدة.

تتعرض هذه التحديات بشكل مباشر على كفاءة الإنتاج، واستقرار سلاسل الإمداد، وتكاليف التشغيل، والقدرة على الامتثال للمعايير الدولية. وعلى المستوى الكلي، يعاني القطاع من قيود تؤثر في تنوع الصادرات، مثل تركيز الأسواق التصديرية ومحدودية تنوع سلة المنتجات، مما يعكس تحديات في التحول نحو صناعات ذات قيمة مضافة أعلى.

بناءً على ذلك، تُصنف التحديات الرئيسية للقطاع إلى المحاور التالية التي سنفصلها تباعاً:

1. تكاليف الإنتاج وكفاءة استخدام الموارد (الطاقة والمياه)

2. فجوة التكنولوجيا والابتكار

3. التشريعات الناظمة والإجراءات التنظيمية

4. البنية التحتية والخدمات اللوجستية.

5. تحديات العمالة والمهارات

6. تحديات التمويل

2.5.1 تكاليف الإنتاج وكفاءة استخدام الموارد

يواجه قطاع الصناعات الغذائية في الأردن ضغوطاً هيكلية متزايدة تتمثل في ارتفاع تكاليف الإنتاج ومحدودية الموارد الطبيعية، الأمر الذي يؤثر بصورة مباشرة على كفاءة التشغيل والقدرة التنافسية للمنشآت. ويُظهر تحليل الهيكل المالي للقطاع حساسية مرتفعة تجاه تقلبات أسعار مدخلات الإنتاج والطاقة والمياه والخدمات اللوجستية، نظراً لما تمثله هذه العناصر من وزن كبير في هيكل التكلفة الإجمالي.

ولا تقتصر آثار هذه التحديات على زيادة الكلف التشغيلية فحسب، بل تمتد لتؤثر على القدرة التنافسية للمنتجات الأردنية في الأسواق المحلية والدولية، وتحد من قدرة المنشآت على الاستثمار في الابتكار والتوسع وتطوير منتجات ذات قيمة مضافة أعلى. كما تزداد أهمية هذه التحديات في ظل المنافسة الإقليمية والدولية المتنامية، حيث أصبح تحسين الإنتاجية وكفاءة استخدام الموارد عاملاً حاسماً للحفاظ على القدرة التنافسية وتعزيز فرص النمو والتصدير.

ويوضح الجدول (40) الهيكل التقديري لعناصر تكلفة الإنتاج في قطاع الصناعات الغذائية، والذي يبرز حجم الحساسية تجاه تقلبات أسعار المدخلات والموارد الأساسية، وانعكاسها المباشر على الأداء التشغيلي والتنافسي للقطاع.

جدول 40 الهيكل التقديري لتكاليف الإنتاج في قطاع الصناعات الغذائية

التكلفة	النسبة التقريبية	الدالة التنافسية والاستراتيجية
المواد الخام (الزراعية والغذائية)	65% - 75%	حساسية عالية لتقلبات الأسعار العالمية وسلاسل التوريد.
الطاقة والمياه	8% - 12% (تصل لـ 15% أحياناً)	عبء مباشر يضعف المنافسة السعرية إقليمياً، خصوصاً للصناعات التي تتطلب سلاسل تبريد ومعالجة حرارية
الأجور والعمالة	8% - 10%	كلفة ثابتة تتطلب استثمارات مستمرة في التدريب لرفع إنتاجية العامل.
التعبئة والتغليف	5% - 7%	تمثل أداة استراتيجية لإطالة فترة الصلاحية وتعزيز القدرة التصديرية والوصول إلى أسواق أبعد.
النقل والخدمات اللوجستية	3% - 5%	كلفة حساسة لتقلبات أجور الشحن العالمية والمناولة في الموانئ.

المصدر: تحليل فريق العمل بناء على المقابلات المعمقة

ولفهم أعمق لهذه التكاليف، تبرز التحديات التالية بلغة الأرقام:

1. المواد الخام وسلاسل التوريد (الفجوة الهيكلية والتسعيرية): تشكل المواد الخام العصب المالي للقطاع بوزن يصل إلى 70% من التكلفة النهائية. ويعاني القطاع من فجوة هيكلية تتمثل في الاعتماد بشكل كبير على الاستيراد لضمان استقرار المواصفات الفنية أو لتحقيق جدوى اقتصادية.

• **نموذج توضيحي للأثر:** تعتمد بعض الشركات الكبرى (المقاولات المعمقة) بنسبة 100% على استيراد المواد الخام الأساسية لعدم كفاية الإنتاج المحلي. وتلعب "الفجوة السعرية" دوراً حاسماً هنا؛ فعلى سبيل المثال يبلغ سعر طن معجون الطماطم المستورد من الصين نحو 850 دولاراً مقارنة بـ 1400 إلى 1500 دولار للإنتاج المحلي، وهو فارق هائل يدفع المصانع للاستيراد. هذا الاعتماد يرفع المخاطر، ويجمد سيولة المصانع بسبب الحاجة لتخزين كميات كبيرة لتفادي اضطرابات الشحن، أو لتفادي تأخيرات الفحوصات المخبرية للتخليص الجمركي التي قد تصل لـ 40 يوماً لبعض الشحنات.

2. عبء الطاقة وفرص التحول نحو الاستدامة: تعد كلفة الكهرباء الصناعية في الأردن من أعلى الكلف إقليمياً، ورغم أن الاستثمار في مشاريع الطاقة الشمسية أثبت جدوى اقتصادية هائلة، إلا أنه يصطدم أحياناً ببعض المحددات التنظيمية (مثل القدرة الاستيعابية للشبكات) التي تمنع المصانع من تغطية 100% من استهلاكها الذاتي.

نموذج توضيحي للأثر: استثمرت إحدى المنشآت نحو 500 ألف دينار أردني في أنظمة الطاقة الشمسية، ويُتوقع أن يؤدي هذا الاستثمار إلى خفض فاتورة الكهرباء الشهرية من 15,000 دينار إلى 2,000 دينار فقط، مما يعكس حجماً ضخماً للوفورات المهدورة في المنشآت التي لا تزال تعتمد على الشبكة التقليدية.

3. شح المياه وكفاءة إعادة الاستخدام: يُصنف الأردن من أكثر الدول فقراً بالمياه عالمياً، حيث انخفضت حصة الفرد السنوية إلى أقل من 60 إلى 61 متراً مكعباً. وينعكس هذا الشح على إمدادات المدن الصناعية التي تزود بعض المصانع بالمياه عبر الشبكة مرة واحدة أسبوعياً فقط، مما يضطر المنشآت لشراء صهاريج مياه بتكلفة مضاعفة لضمان استمرار خطوط الإنتاج.

نموذج توضيحي للأثر: يُعد التحول نحو "المعالجة الصفيرية" حلاً استراتيجياً، حيث تمكن مصنع مؤخراً من تشغيل محطة تدوير مكنته من إعادة استخدام المياه بالكامل دون تصريف أي مياه عادمة، محققاً وفراً مائياً بلغ 55,000 متر مكعب سنوياً، وبقيمة مالية بلغت نحو 235,425 ديناراً أردنياً سنوياً (بحسب المقابلات المعمقة).

4. العمالة والمهارات والإنتاجية: رغم أن الأجور تشكل 8% إلى 10% من التكاليف، يواجه القطاع فجوة في توفر العمالة الفنية الماهرة المتخصصة في الإنتاج الحرفي والصناعي.

نموذج توضيحي للأثر: تضطر الشركات لتحمل تكاليف تدريب داخلي مرتفعة لتأهيل العمالة، إلا أن ارتفاع معدلات الدوران الوظيفي (التسرب بعد التدريب) يثبط هذه الاستثمارات ويحد من استقرار القوى العاملة، مما ينعكس سلباً على إنتاجية خطوط التصنيع.

5. التعبئة والتغليف (من كلفة تشغيلية إلى رافعة تصديرية): يعتمد القطاع على نموذج توريد مختلط لمواد التعبئة والتغليف؛ فبينما يتوفر الكرتون وبعض العبوات البلاستيكية محلياً، تضطر بعض المصانع (مثل مصانع اللحوم) لاستيراد العلب المعدنية من الصين وتركيا لعدم توفر الجودة المطلوبة محلياً.

نموذج توضيحي للأثر غير أن التعبئة والتغليف لا تُمثل عبئاً تشغيلياً فحسب، بل تتطوي على إمكانات استراتيجية غير مستغلة بالكامل. وتُجسّد إحدى الشركات الأردنية التي كشفت عنها المقابلات المعمقة نموذجاً توضيحياً دالاً على هذه الإمكانيات؛ إذ أتاح استثمارها في تقنيات التغليف المبتكر والإغلاق المحكم تطوير منتجات مستقرة على الرف (SHELF-STABLE PRODUCTS) ذات فترة صلاحية ممتدة، دون الحاجة إلى سلاسل تبريد معقدة ومكلفة. وقد أسهم ذلك في خفض الكلف اللوجستية بشكل ملموس، وإطالة عمر المنتج التجاري، وتوسيع نطاق التصدير ليشمل أكثر من 40 دولة حول العالم. ويُقدّم هذا النموذج دليلاً عملياً على أن التغليف المتقدم يمكن أن يتحول من بند تكلفة إلى رافعة تصديرية حقيقية حين يُوظّف باستراتيجية واضحة.

6. سلاسل التوريد وكلف التخزين والشحن المخفية: لا تقتصر التكاليف على الإنتاج المباشر، بل تتمدد لتشمل تقلبات أسعار الشحن والإجراءات اللوجستية.

نموذج توضيحي للأثر: تتأرجح تكلفة شحن الحاوية المستوردة للمواد الخام بين 1,500 و7,000 دولار أمريكي نتيجة الاضطرابات العالمية في سلاسل الإمداد والشحن البحري (استناداً إلى المقابلات المعمقة)، الأمر الذي ينعكس بصورة مباشرة على كلفة المنتج النهائي. وإضافة إلى ذلك، قد تستغرق عمليات الإفراج عن بعض شحنات المواد الخام نحو 40 يوماً بانتظار نتائج الفحوصات المخبرية، مما يدفع المصانع إلى الاحتفاظ بمستويات أعلى من المخزون الاحتياطي وتجميد جزء من رأس المال العامل، وهو ما يرفع الكلف التخزينية ويؤثر على كفاءة إدارة السيولة.

وتشير نتائج التحليل إلى أن التحدي الرئيس الذي يواجه قطاع الصناعات الغذائية لا يتمثل في عنصر تكلفة واحد بعينه، بل في التفاعل المتراكم بين ارتفاع كلف المواد الخام والطاقة والمياه والخدمات اللوجستية والعمالة، وما يترتب على ذلك من ضغوط متزايدة على هوامش الربح والقدرة التنافسية. وفي المقابل، تكشف التجارب الناجحة التي رصدتها المقابلات المعمقة عن فرص واعدة لتحسين الكفاءة التشغيلية ورفع الإنتاجية من خلال التوسع في استخدام الطاقة المتجددة، وتعزيز كفاءة استخدام المياه وإعادة تدويرها، وتطوير تقنيات التعبئة

والتغليف، والتحول الرقمي في إدارة العمليات وسلاسل الإمداد. وعليه، فإن تعزيز تنافسية القطاع يتطلب الانتقال من إدارة التكاليف بصورة تقليدية إلى نموذج إنتاج أكثر كفاءة واستدامة وابتكاراً، يركز على تعظيم القيمة المضافة وتحسين استخدام الموارد، بما يدعم النمو والتوسع التصديري ويعزز قدرة القطاع على المنافسة في الأسواق المحلية والدولية.

2.5.2 فجوة التكنولوجيا والتحول الرقمي كقيد تنافسي مباشر

لا تقتصر مشكلة التكنولوجيا في قطاع الصناعات الغذائية الأردني على مجرد استخدام آلات قديمة، بل تتعداها لتشكّل عائقاً مباشراً يمنع المنشآت من تحقيق وفورات الحجم وتلبية متطلبات التصدير المعقدة. وتتجلى هذه الفجوة في خمسة قيود تنافسية مترابطة:

أولاً - فجوة الاتمته والتصنيع الذكي: يفرض الاستمرار في الاعتماد على العمليات اليدوية أو شبه الآلية عقوبة مباشرة على كفاءة الإنتاج؛ إذ تشير الممارسات الصناعية إلى وجود فجوات إنتاجية معتبرة بين المنشآت التي تعتمد تقنيات تصنيع متقدمة ونظيراتها ذات التكنولوجيا المنخفضة ضمن القطاع ذاته. فضلاً عن ذلك، يرتبط الاعتماد على العمليات اليدوية بزيادة المخاطر المرتبطة بسلامة الغذاء، بما في ذلك احتمالية التلوث التبادلي وضعف التتبع اللحظي للعمليات. ويمتلك تبني تقنيات التحول الرقمي والأتمته الصناعية القدرة على رفع الإنتاجية بنسبة 15-30% وفق دراسات MCKINSEY حول التحول الصناعي الرقمي (46)، من خلال تقليل الفاقد وتحسين إدارة البيانات الفورية، في حين يُبقي غياب هذا التحول كلفة الوحدة الإنتاجية مرتفعة، ويحد من قدرتها على تحقيق وفورات الحجم والاستجابة السريعة لمتطلبات الأسواق المحلية والتصديرية.

ثانياً - فجوة استنزاف الموارد: في ظل محدودية تبني أنظمة الاستشعار الذكي (IOT) وتقنيات التصنيع المتقدم، ترتفع معدلات الهدر والفاقد التشغيلي في المدخلات الرئيسية، ولا سيما المواد الخام والطاقة والمياه، مما يحد من كفاءة استخدام الموارد ويؤدي إلى ارتفاع كلف الإنتاج. ونتيجة لذلك، تصبح الفجوة التكنولوجية عاملاً رئيسياً في تآكل هوامش الربح وإضعاف القدرة التنافسية للقطاع، خاصة في ظل ارتفاع تكاليف الإنتاج مقارنة بالأسواق المنافسة.

ثالثاً - فجوة التحول الرقمي وإدارة البيانات (الرقمنة الصناعية): يتراوح مستوى نضج الرقمنة الصناعية في القطاع بين المنخفض والمتوسط، مع محدودية واضحة في تبني أنظمة التخطيط والإدارة الصناعية المتقدمة، كأنظمة تخطيط موارد المؤسسة (ERP) ونظم تنفيذ التصنيع (MES)، ويُفضي هذا الضعف إلى اتخاذ قرارات تشغيلية تعتمد على البيانات الورقية أو التقديرات بدلاً من التحليل الفوري، مما يُقيد كفاءة الإنتاج وإدارة المخزون ويُضعف قدرة المنشآت على الاستجابة السريعة لمتطلبات الأسواق.

رابعاً - **فجوة أنظمة التتبع:** يُعد التتبع الرقمي من أضعف الحلقات التكنولوجية في القطاع، حيث يظل ضمن مستوى نضج متدنٍ على المستوى الوطني كمنظومة متكاملة. وعلى الرغم من امتلاك بعض الشركات الكبرى لأنظمة تتبع داخلية، إلا أن النظام الرقمي الشامل الذي يربط مراحل سلسلة القيمة من “المزرعة إلى المصنع” لا يزال غائباً، ويكتسب هذا التحدي أهمية متزايدة في ظل الاتجاهات الدولية نحو تعزيز الشفافية والتتبع الرقمي ومتطلبات الامتثال في الأسواق ذات القيمة المرتفعة.

خامساً - **فجوة البحث والتطوير والابتكار التطبيقي:** تؤدي محدودية التكنولوجيا في مجالات المعالجة المتقدمة والتعبئة والتغليف الذكي إلى تقييد القطاع في إنتاج سلع منخفضة أو متوسطة التعقيد، وتحد من قدرته على تطوير منتجات غذائية مبتكرة كالأغذية الوظيفية والصحية والمستقرة تخزينياً ذات القيمة المضافة والهوامش الربحية المرتفعة، مما يُبقي جزءاً من الإنتاج ضمن فئات تنافسية تعتمد على السعر أكثر من الابتكار والتميز. الأسباب الجذرية للفجوة التكنولوجية: لا ترتبط هذه الفجوات بنقص الوعي أو المعرفة التقنية فحسب، بل تعكس مجموعة من القيود الهيكلية التي تحد من قدرة المنشآت خاصة الصغيرة والمتوسطة على تبني التكنولوجيا وتحديث عملياتها، ومن أبرزها:

- **كلفة الاستثمار والتمويل:** ارتفاع التكلفة الرأسمالية للمعدات والتقنيات الحديثة، مقابل محدودية الوصول إلى أدوات تمويل صناعي طويل الأجل وموجه لتحديث خطوط الإنتاج، خاصة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة.
- **فجوة المهارات التقنية:** نقص الكوادر الفنية المؤهلة القادرة على تشغيل وصيانة الأنظمة الرقمية وخطوط الإنتاج المؤتمتة، بما يحد من قدرة المنشآت على تبني التكنولوجيا حتى عند توفرها.
- **ضعف الحوافز الاقتصادية للابتكار وسلوك الإنتاج المحافظ:** يميل جزء كبير من المنشآت إلى التركيز على منتجات تقليدية ذات طلب مستقر وهوامش منخفضة المخاطر، مما يقلل من الحافز للاستثمار في البحث والتطوير أو تطوير منتجات جديدة. ويعكس ذلك ضعف الربط بين الابتكار والعائد الاقتصادي، إلى جانب غياب آليات تحفيزية فعالة تمويلية أو سوقية تدفع الشركات نحو تبني الابتكار كمحرك للنمو والتوسع.
- وتشير نتائج التحليل إلى أن الفجوة التكنولوجية في قطاع الصناعات الغذائية لا تقتصر على تحديث المعدات وخطوط الإنتاج فحسب، بل تمتد لتشمل التحول الرقمي وإدارة البيانات وأنظمة التتبع والابتكار التطبيقي. كما أن أثر هذه الفجوة يتجاوز الجوانب التشغيلية ليؤثر بصورة مباشرة على الإنتاجية وكفاءة استخدام الموارد والقدرة التنافسية والنفوذ إلى الأسواق التصديرية ذات المتطلبات المرتفعة. وعليه، فإن معالجة هذه التحديات تتطلب نهجاً متكاملاً يجمع بين دعم الاستثمار في التكنولوجيا، وتطوير المهارات الفنية، وتعزيز البنية التحتية الرقمية، وتوسيع استخدام أنظمة الأتمتة والتتبع، وتحفيز الابتكار التطبيقي، بما يمكن القطاع من الانتقال التدريجي نحو نموذج صناعي أكثر إنتاجية واستدامة وقيمة مضافة.

2.5.3 التشريعات النازمة والإجراءات التنظيمية

لا تكمن الإشكالية في هذا المحور في غياب التشريعات، إذ يمتلك الأردن إطاراً تشريعياً وتنظيماً متقدماً نسبياً لقطاع الصناعات الغذائية، وإنما تتمثل التحديات الرئيسية في كفاءة التطبيق، والتكامل المؤسسي، وسرعة الإجراءات. وفي بعض الحالات، تؤدي هذه التحديات إلى فرض أعباء تشغيلية وإجرائية إضافية وتكاليف غير مباشرة على المنشآت الصناعية، مما ينعكس على كفاءة العمليات وسرعة الاستجابة للأسواق وقدرة القطاع على المنافسة إقليمياً ودولياً في بيئة تتزايد فيها أهمية المرونة وسرعة النفاذ إلى الأسواق.

ولتقييم كيف تؤثر هذه البيئة التنظيمية كقيد مباشر على كلف المصانع وتنافسيتها، يمكن تفصيلها في الأبعاد التالية:

1. **تكلفة الزمن الإجرائي وتعطل سلاسل الإمداد:** يتسم القطاع بتعدد الجهات الرقابية ذات العلاقة، مثل وزارة الزراعة، والمؤسسة العامة للغذاء والدواء، ومؤسسة المواصفات والمقاييس، ودائرة الجمارك، والبلديات. ولا يُعد تعدد الجهات الرقابية تحدياً بحد ذاته، إذ تمتلك كل جهة اختصاصاً تنظيمياً ورقابياً محدداً، إلا أن التحدي الرئيس يتمثل في محدودية التكامل والتنسيق بين الإجراءات والجهات المختلفة. وقد يؤدي ذلك عملياً إلى إطالة زمن إنجاز المعاملات والتخليص، وهو ما يفرض كلفاً غير مباشرة على المنشآت الصناعية، خاصة في الصناعات الغذائية التي تتأثر بحساسية الوقت والعمر التخزيني للمنتجات. فأي تأخير في الإفراج عن المواد الخام أو المنتجات النهائية، ولا سيما المنتجات سريعة التلف، قد يؤدي إلى:
 - ارتفاع رسوم التخزين والأرضيات في المنافذ الجمركية
 - تآكل العمر الافتراضي (SHELF LIFE) للمنتج، مما يقلل من قيمته التجارية وتنافسيته في أسواق التصدير
 - تجميد رأس المال العامل للشركات خلال فترات الانتظار

2. **تحديات الامتثال التنظيمي وتعدد المرجعيات:** يؤدي تعدد اللجان الفنية والجهات التنظيمية واختلاف المرجعيات والإجراءات في بعض الحالات إلى تفاوت في تفسير وتطبيق بعض المتطلبات الفنية والتنظيمية، الأمر الذي يفرض أعباء إدارية وزمنية إضافية على المنشآت الصناعية للوفاء بمتطلبات الامتثال، وتزداد أهمية هذا التحدي في ظل هيمنة المنشآت الصغيرة والمتوسطة على القطاع، والتي تمثل ما بين 70% و85% من إجمالي المنشآت العاملة. وغالباً ما تقتصر هذه المنشآت إلى الموارد المالية والبشرية اللازمة لتخصيص كوادر متخصصة لمتابعة الإجراءات والمتطلبات التنظيمية المختلفة، مما يحد من قدرتها على توجيه مواردها نحو الأنشطة الإنتاجية والتطويرية والابتكارية، ويؤثر على قدرتها على النمو والتوسع.

3. فجوة مواكبة المواصفات الفنية والتطورات الابتكارية: لا تزال وتيرة تحديث بعض القواعد الفنية والمواصفات القياسية في بعض المجالات الناشئة أقل من سرعة التطورات المتسارعة التي يشهدها قطاع الصناعات الغذائية عالمياً، وقد يحد ذلك من قدرة المنشآت على تطوير وطرح منتجات غذائية مبتكرة، مثل الأغذية الوظيفية وبدائل البروتين وغيرها من المنتجات ذات القيمة المضافة المرتفعة، بالسرعة المطلوبة للاستفادة من الفرص الاستثمارية والتصديرية الناشئة.

ولا يرتبط دخول هذه المجالات بالقدرة الإنتاجية وحدها، بل يتطلب وجود أطر تنظيمية وفنية متخصصة تشمل متطلبات بطاقة البيان والادعاءات التغذوية والصحية وآليات تقييم واعتماد المنتجات والمكونات الجديدة، بما يضمن سلامتها ومواءمتها للمعايير الدولية، وفي ظل التوجهات العالمية المتسارعة نحو الأغذية المبتكرة والمكونات الوظيفية، يتجه العديد من الأسواق المتقدمة إلى تطبيق متطلبات فنية وعلمية أكثر صرامة تشمل تقييم السلامة (SAFETY ASSESSMENT) وإعداد ملفات علمية متكاملة للمكونات والادعاءات الجديدة. وتبرز الحاجة في الأردن إلى تطوير إطار وطني متكامل يدعم تقييم واعتماد المكونات والمنتجات الغذائية المبتكرة، بما يواكب التوجهات الدولية ويسهم في تمكين القطاع من تطوير منتجات ذات قيمة مضافة أعلى وقدرة تنافسية أكبر في الأسواق المحلية والتصديرية، انسجاماً مع التوجهات التي تدعمها منظمات دولية مثل منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة (FAO) ودستور الغذاء العالمي.

جدول 41 خريطة الجهات التنظيمية عبر سلسلة القيمة الغذائية في الأردن

مرحلة سلسلة القيمة	الجهة التنظيمية	الدور التنظيمي
الإنتاج الزراعي والحيواني	وزارة الزراعة	الرقابة البيطرية وتنظيم الإنتاج الزراعي
استيراد المواد الخام	وزارة الزراعة، وزارة الصناعة والتجارة والتموين، دائرة الجمارك	إصدار رخص الاستيراد والرقابة الصحية
مواد خام لغايات التصنيع	المؤسسة العامة للغذاء والدواء	رقابة على المعابر الجمركية، فحوصات مخبرية
التصنيع الغذائي	المؤسسة العامة للغذاء والدواء	الرقابة على سلامة الغذاء في المصانع
التعبئة والتغليف	مؤسسة المواصفات والمقاييس الاردنية، المؤسسة العامة للغذاء والدواء	إعداد القواعد الفنية والرقابة على سلامة الغذاء
التوزيع المحلي	المؤسسة العامة للغذاء والدواء، البلديات	التفتيش والرقابة على المنتجات الغذائية
التصدير	المؤسسة العامة للغذاء والدواء، دائرة الجمارك	إصدار الشهادات الصحية ومتابعة متطلبات التصدير

المصدر: تحليل فريق إعداد الاستراتيجية.

2.5.4 سلامة الغذاء والبنية التحتية والخدمات اللوجستية كقيود تصديرية وتنافسية متداخلة

لم يعد أداء قطاع الصناعات الغذائية يُقاس فقط بقدراته الإنتاجية، بل بات مرهوناً بمنظومة متكاملة تشمل الامتثال الصارم لمعايير سلامة وجودة الغذاء، إلى جانب كفاءة البنية التحتية والخدمات اللوجستية. وتشكل هذه العناصر مجتمعة قيوداً هيكلية وتنافسية متداخلة، تحدد كلفة التصدير، ومستوى المخاطر التجارية، وقدرة المنشآت على النفاذ إلى الأسواق الدولية عالية التنظيم والحفاظ على مواقعها فيها، خاصة في قطاع تُشكّل فيه الحساسية الزمنية وسلامة المنتج واستمرارية سلسلة الإمداد شروطاً غير قابلة للتفاوض للبقاء في الأسواق الدولية. وفي هذا الإطار، تمثل البنية التحتية الوطنية للجودة أحد الممكّنات الرئيسة للامتثال والتنافسية التصديرية، وتشمل المواصفات القياسية والقواعد الفنية والتقييس والاعتماد وتقييم المطابقة والمختبرات، ويؤدي تطوير هذه المنظومة وتحديثها المستمر دوراً محورياً في تعزيز موثوقية المنتجات الغذائية الأردنية، وتقليل مخاطر عدم الامتثال وتيسير الاعتراف بنتائج الفحص والشهادات في الأسواق المستهدفة.

أولاً: سلامة الغذاء والامتثال التصديري: يُعد الامتثال لمتطلبات الصحة والصحة النباتية (SPS) اليوم عاملاً حاسماً في تحديد القدرة التنافسية ولم يعد مجرد شرط تنظيمي، إذ تشهد الأسواق الدولية، خاصة الاتحاد الأوروبي ودول الخليج، تشدداً متزايداً يشمل كامل سلسلة الإمداد (29)، بما في ذلك المنتجات المركبة والمكونات ذات الأصل الحيواني حتى بنسب ضئيلة، ويؤدي هذا التوسع في نطاق الرقابة إلى زيادة تعقيد الإجراءات الفنية ورفع كلفة الامتثال، بما ينعكس مباشرة على الأعباء التشغيلية والمخاطر التصديرية. كما تتفاقم هذه المخاطر في حالات عدم الامتثال، حيث لا تقتصر الآثار على رفض شحنة واحدة، بل قد تمتد إلى فرض رقابة مشددة على مستوى القطاع أو بلد المنشأ، من خلال زيادة الفحوصات، واشتراط تحاليل مسبقة مرتفعة الكلفة، وإطالة زمن التخليص (30)، الأمر الذي يضر بشكل خاص بالمنتجات سريعة التلف ويضعف موثوقية سلاسل التوريد.

ثانياً: الجاهزية المؤسسية والرقابية: تتفاقم التحديات التصديرية نتيجة فجوات داخلية في الجاهزية التشغيلية والمؤسسية، أبرزها:

- محدودية أنظمة التتبع الغذائي الشامل عبر سلسلة القيمة، وقد أكد تحليل مستقل أعدته وكالة GIZ الألمانية عام 2024 (25) أن غياب منظومة تتبع شاملة في الأردن يؤثر سلباً على جذب الاستثمار ومصادقية الصادرات في الأسواق الدولية، وأن هذا القيد يمتد عبر قطاعات التصنيع كافة وليس مقتصرًا على الصناعات الغذائية.

وفي هذا السياق، تجدر الإشارة إلى أن الأردن قد بدأ في تأسيس منظومة لتتبع المنتجات المركبة التي تستخدم مواد خام من مصادر مرخصة لدى الاتحاد الأوروبي (32)(33)، غير أن هذه المبادرات لا تزال محدودة النطاق من حيث المنتجات والمنشآت المشمولة، مما يستدعي توسيعها وتطويرها لتغطي سلسلة القيمة بالكامل.

- ضعف برامج الرصد المنتظم للمتبعيات
- الحاجة إلى تحديث القدرات المخبرية وتوسيع نطاق الاعتماد وتعزيز منظومة تقييم المطابقة والاعتراف بنتائج الفحص.

كما أن محدودية التكامل المؤسسي بين الجهات الرقابية تؤدي إلى بطء تدفق البيانات وتأخر الاستجابة لحالات عدم الامتثال. ويُضاف إلى ذلك الحاجة إلى تطوير المنظومة الوطنية المتكاملة للإنذار المبكر والإشعار والسحب والاسترجاع، بما يشمل تحديد الأدوار وآليات التنسيق بين الجهات المعنية وتسلسل اتخاذ القرار، وتعزيز الربط مع منظومات الإنذار الدولية كنظام RASFF الأوروبي، بما يضمن الاستجابة الفعالة وحماية مصداقية الصادرات الأردنية في الأسواق المتقدمة.

ثالثاً: البنية التحتية والخدمات اللوجستية: تمثل البنية التحتية والخدمات اللوجستية قيداً هيكلياً موازياً لا يقل تأثيراً، بل يرتبط بشكل مباشر بمتطلبات سلامة الغذاء وجودة المنتج. وتشير تقديرات البنك الدولي إلى أن أوجه القصور في قطاع النقل تكلف الاقتصاد الأردني ما لا يقل عن 3 مليارات دولار سنوياً أو ما يعادل 6% من الناتج المحلي الإجمالي (28)، وهو عبء ينعكس بشكل مضاعف على الصناعات الغذائية ويعكس ذلك ترتيب الأردن في مؤشر الأداء اللوجستي للبنك الدولي 2023، إذ يسجل أداءً متوسطاً في مؤشري جودة البنية التحتية وكفاءة التتبع، مما يحد من تنافسيته أمام الدول المنافسة في المنطقة. (27)

وتتجسد هذه القيود في عدة جوانب رئيسية:

سلاسل التبريد: تعاني من نقص في مرافق التخزين المبرد عند نقاط حيوية مثل المزارع، والأسواق، والمعابر الحدودية، والموانئ، مما يؤدي إلى انقطاع السلسلة وارتفاع الفاقد ما بعد الحصاد إلى 20-30% للمنتجات سريعة التلف، ويضعف القدرة على تلبية متطلبات الجودة في الأسواق التصديرية.

الموانئ والتخليص: يحد الاعتماد شبه الكامل على ميناء العقبة من مرونة سلاسل التوريد، في ظل ارتفاع رسوم المناولة والتخزين وتأخر عمليات التخليص، خاصة للشحنات الجزئية (LCL) التي تتحمل أعباء إضافية.

الشحن الدولي: تسهم فترات النقل الطويلة (35-70 يوماً) (26) وتقلب الأسعار في إرباك خطط الإنتاج، وزيادة الحاجة إلى مخزون احتياطي مرتفع الكلفة.

التنافسية الجغرافية: رغم تمتع الأردن بميزة نسبية في التصدير البري إلى دول الخليج من حيث الكلفة والسرعة، إلا أن هذه الميزة تتراجع عند التوسع نحو أسواق أبعد مثل أوروبا، نتيجة ارتفاع تكاليف الشحن البحري وتكرار تكاليف النقل، مما يحد من تنويع الأسواق التصديرية.

جدول 42 القيود التنافسية المتكاملة في سلامة الغذاء واللوجستيات

المجال	طبيعة التحدي (القيود)	الأثر المباشر على تنافسية القطاع
أنظمة التتبع الغذائي	محدودية التتبع الشامل عبر سلسلة القيمة	ارتفاع مخاطر عدم الامتثال وصعوبة النفاذ إلى الأسواق التصديرية
المنتجات المركبة	تعقيد متطلبات التتبع والشفافية وسلاسل التوريد	زيادة كلفة الامتثال وتقييد فرص التصدير
المنتجات من أصل حيواني	تعقيد متطلبات الامتثال والتتبع والرقابة الصحية	زيادة كلفة الامتثال وتقييد النفاذ إلى بعض الأسواق
برامج المتبقيات	محدودية شمولية وانتظام برامج الرصد	فرض قيود تنظيمية إضافية وزيادة مخاطر النفاذ للأسواق
القدرات المخبرية	الحاجة إلى تحديث الأجهزة وتوسيع الاعتمادات والفحوصات المتخصصة	إطالة زمن الإفراج، وارتفاع كلفة الامتثال، ومحدودية القدرة على دعم النفاذ إلى الأسواق عالية المتطلبات
التكامل الرقابي	محدودية الربط بين الجهات والأنظمة الرقابية	بطء الاستجابة وزيادة المخاطر التجارية والتنظيمية
الاستجابة للطوارئ	الحاجة إلى تطوير وتكامل منظومة إدارة الطوارئ الغذائية	ارتفاع مخاطر الاستجابة المتأخرة وتأثر موثوقية الصادرات
سلاسل التبريد	نقص مرافق التخزين والنقل المبرد عبر سلسلة القيمة	فاقد مرتفع وتراجع جودة المنتجات والصادرات
كلف الموانئ	ارتفاع الرسوم وتأخر عمليات المناولة والتخليص	زيادة الكلفة النهائية وضعف المنافسة السعرية
الشحن العالمي	طول مدد الشحن وتقلب تكاليف النقل الدولي	إرباك خطط الإنتاج وزيادة كلف التخزين والمخزون الاحتياطي
التصدير البعيد	ضعف التنافسية اللوجستية في الأسواق خارج الإقليم	محدودية تنوع الأسواق التصديرية
التجمعات الصناعية	محدودية التكامل في البنية التحتية والخدمات المشتركة	ارتفاع الكلف التشغيلية وضعف وفورات الحجم
السمعة والموثوقية (31)	تأثر صورة القطاع بحالات عدم الامتثال أو الإنذارات الدولية	فقدان ثقة الأسواق المتقدمة وتشديد المتطلبات الرقابية على الصادرات

تكشف هذه التحديات عن ترابط وثيق بين سلامة الغذاء وكفاءة الخدمات اللوجستية، بحيث لا يمكن معالجة أحدهما بمعزل عن الآخر. فمتطلبات الامتثال والتتبع والرصد، والقدرات المخبرية وسرعة الاستجابة لحالات عدم الامتثال، ترتبط مباشرة بكفاءة سلاسل التبريد والموانئ والتخليص والشحن وإدارة المخاطر عبر سلسلة الإمداد.

وعليه، فإن تعزيز تنافسية قطاع الصناعات الغذائية يتطلب التحول من نموذج الامتثال التقليدي إلى نموذج متكامل لإدارة المخاطر وسلاسل الإمداد، يقوم على تطوير أنظمة تتبع رقمية شاملة وتعزيز الرقابة المبنية على المخاطر وتحديث القدرات المخبرية وتحسين كفاءة سلاسل التبريد والخدمات اللوجستية وبناء منظومة مؤسسية واضحة وسريعة للإنذار المبكر والإشعار والسحب والاسترجاع وإدارة الطوارئ الغذائية، ومن شأن هذا التحول أن يعزز موثوقية الصادرات الأردنية، ويخفض المخاطر التجارية، ويدعم قدرة القطاع على النفاذ إلى الأسواق عالية التنظيم والحفاظ على حضوره فيها.

2.5.5 العمالة

رغم أن قطاع الصناعات الغذائية في الأردن يُعد من أكبر القطاعات المشغلة بحوالي 66.5 ألف عامل، وفي ظل قاعدة شبابية واسعة، إلا أنه يواجه مفارقة هيكلية تتمثل في ارتفاع معدلات البطالة مقابل محدودية توافر المهارات الفنية التطبيقية المتخصصة. ولا ترتبط هذه المفارقة بندرة العمالة بقدر ما ترتبط بضعف مواءمة المهارات مع متطلبات التصنيع الغذائي الحديث، وهو ما يحد من قدرة القطاع على الانتقال نحو نموذج نمو قائم على الإنتاجية والمهارات والتكنولوجيا، ويُبقى جزءاً من النمو معتمداً على التوسع في العمالة أكثر من تحسين إنتاجية العامل. تنعكس هذه الفجوة كقيد مباشر على الإنتاجية والتنافسية عبر عدة مسارات مترابطة:

أولاً: نقص الكفاءات الفنية التطبيقية، يواجه القطاع تحدياً في توافر الكفاءات الفنية المتخصصة، لا سيما في مجالات تشغيل وصيانة خطوط الإنتاج المؤتمتة وإدارة سلاسل التبريد، وأنظمة التصنيع الذكي، ويحد هذا النقص من قدرة المنشآت على تبني التكنولوجيا الحديثة والاستفادة الكاملة منها، مما يؤثر على مستويات الإنتاجية والجودة والمرونة التشغيلية، كما يشكّل أحد أبرز معوقات التحول الرقمي، حيث تصبح الاستثمارات في الأتمتة والأنظمة المتقدمة، مثل أنظمة تخطيط موارد المؤسسة (ERP) وتقنيات إنترنت الأشياء (IOT)، أكثر مخاطرة وأقل عائداً في غياب الكفاءات القادرة على تشغيلها وإدارتها وتوظيف مخرجاتها في تحسين الأداء التشغيلي واتخاذ القرار.

ثانياً: تعاني المنشآت من فجوة واضحة بين مخرجات التعليم واحتياجات السوق، ما يدفعها للاعتماد على التدريب الداخلي المكلف والمطول (26) غير أن ارتفاع معدلات الدوران الوظيفي وتسرب العمالة بعد اكتساب المهارة يحوّل هذا التدريب إلى عبئاً تشغيلياً ومالياً متكرراً على المنشآت، ويؤدي إلى فقدان المعرفة التراكمية وعدم استقرار جودة الإنتاج.

ثالثاً: تتأثر جاذبية القطاع سلباً بمحدودية جاذبية بعض الوظائف الفنية والتشغيلية مقارنة ببدايل العمل الأخرى، وطبيعة العمل التشغيلية المكثفة، ما يدفع الشباب للعزوف عنه ويجبر المصانع على الاعتماد على عمالة أقل مهارة أو وافدة، الأمر الذي ينعكس بدوره على الإنتاجية.

رابعاً: يمتد أثر فجوة المهارات إلى القدرة التصديرية، حيث يبرز تحدٍ في توظيف وتطبيق الكفاءات المتخصصة في مجالات الجودة وسلامة الغذاء مثل (HACCP) و (ISO 22000) داخل العمليات الصناعية، الأمر الذي يحد من مستوى الامتثال لمتطلبات الأسواق الدولية لدى بعض المنشآت، ويؤثر على قدرتها على التوسع الخارجي، وقد أكد تقرر لوائح وتشريعات استيراد الأغذية والمنتجات الزراعية -الأردن أهمية الخبرة العملية في سلامة الغذاء بوصفها شرطاً جوهرياً للنفاذ إلى الأسواق الدولية.(30)

في المقابل، يبرز ضعف استغلال الكفاءات المحلية كقيد إضافي، سواء من حيث محدودية دمج التخصصات ذات الصلة (كالزراعة والتكنولوجيا الغذائية والطب البيطري) في العمليات الصناعية، أو انخفاض مشاركة المرأة رغم ما أثبتته من مستويات عالية من الالتزام والانضباط في بعض الأنشطة الإنتاجية، مما يشير إلى فرصة غير مستغلة لرفع الإنتاجية والاستقرار التشغيلي.

وتشير هذه المعطيات إلى أن فجوة المهارات في القطاع لا تمثل تحدياً منفصلاً، بل قيداً هيكلياً يؤثر في مسار التحديث التكنولوجي وكفاءة التشغيل، ويستدعي إعادة مواءمة منظومة تنمية المهارات مع احتياجات الصناعة.

2.5.6 قيود التمويل والاستثمار (مفارقة الوفرة ومحدودية النفاذ)

يواجه قطاع الصناعات الغذائية الأردني ما يمكن توصيفه بـ"مفارقة التمويل": إذ تشير المؤشرات الكلية إلى وفرة نسبية في السيولة وتعدد البرامج التمويلية المدعومة، في مقابل عجز فعلي على مستوى المنشآت في تحويل هذه الموارد إلى استثمارات إنتاجية وتحولات تكنولوجية ملموسة. فعلى سبيل المثال، بلغ حجم التمويل الممنوح ضمن برنامج البنك المركزي للسلف متوسطة الأجل نحو 450.3 مليون دينار في عام 2024، استحوذ القطاع الصناعي على ما نسبته 56.5% منها، ضمن تمويل تراكمي تجاوز 2.14 مليار دينار استفاد منه آلاف المشاريع. ومع ذلك، لا ينعكس هذا الضخ المالي بصورة فعّالة على تحديث خطوط الإنتاج أو تعزيز القدرة التصديرية، مما يشير إلى وجود فجوة بين هيكل أدوات التمويل المتاحة واحتياجات الاستثمار والتحول التكنولوجي في القطاع(13) .

لا تكمن الإشكالية في نقص الموارد المالية بقدر ما تتمثل في طبيعة القيود المضمنة في هيكل التمويل، والتي تحول دون وصول التمويل "التحويلي" إلى المنشآت، خاصة الصغيرة والمتوسطة. ويمكن تلخيص هذه القيود في ثلاثة أبعاد مترابطة:

أولاً، قيد عدم الموازنة بين هيكل التمويل واحتياجات الاستثمار: يتطلب التحول نحو التصنيع المتقدم (بما يشمل الأتمتة والرقمنة وتبني تقنيات الثورة الصناعية الرابعة) استثمارات رأسمالية طويلة الأجل. إلا أن غالبية أدوات التمويل المتاحة تتركز في القروض قصيرة أو متوسطة الأجل الموجهة لتمويل رأس المال العامل والعمليات التشغيلية اليومية. هذا الاختلال يجبر المنشآت على الاعتماد على التمويل الذاتي المحدود والبطيء لتحديث أصولها الإنتاجية، مما يطيل دورة التحديث التكنولوجي ويحد من تحقيق وفورات الحجم والإنتاجية، ويؤدي ذلك إلى تأخير قرارات التوسع والتحديث وتقليل قدرة المنشآت على الاستثمار في التقنيات الإنتاجية ذات الأثر المرتفع على الإنتاجية والتنافسية.

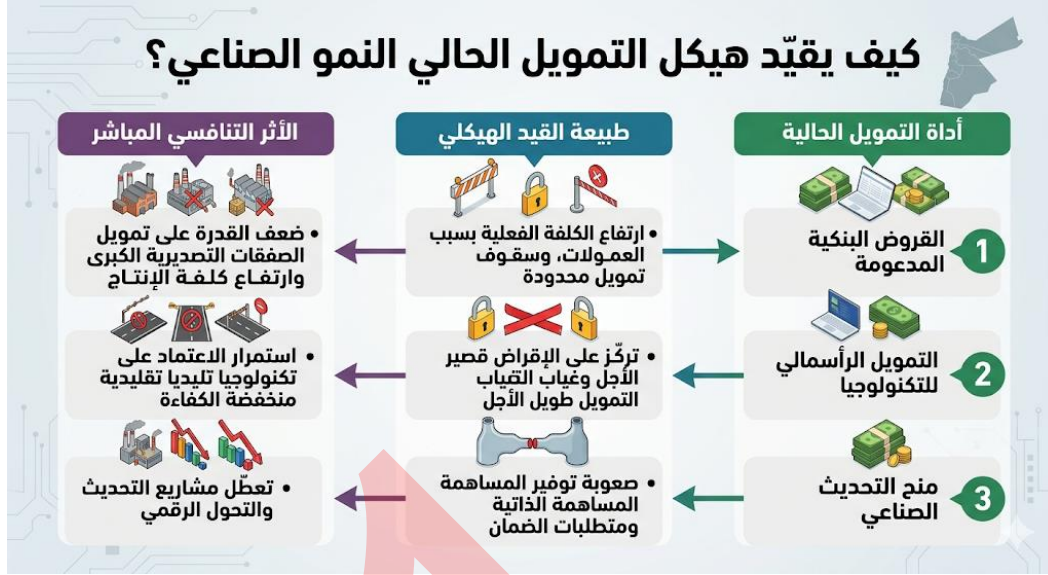
ثانياً، قيد كلفة التمويل الفعلية وحاجز الضمانات: رغم وجود برامج تمويل مدعومة بأسعار فائدة مخفضة، فإن الرسوم البنكية والعمولات الإدارية المرتفعة تؤدي إلى تآكل هذا الدعم، لترتفع الكلفة التمويلية الحقيقية إلى مستويات تقارب الإقراض التجاري التقليدي، بالتوازي تشكل متطلبات الضمانات العقارية والمالية الصارمة، إضافة إلى اشتراطات "المساهمة الذاتية" في برامج المنح (مثل 20% في بعض برامج التحديث الصناعي)، حاجزاً اقتصادياً أمام الغالبية العظمى من المنشآت، علماً بأن الشركات الصغيرة والمتوسطة تمثل النسبة الأكبر من القطاع ونتيجة لذلك، تواجه هذه المنشآت صعوبات أكبر في الوصول إلى التمويل الاستثماري رغم الجدوى الاقتصادية المرتفعة لمشاريع التحدي. وهو ما يحد من قدرتها على الاستفادة الكاملة من الفرص التصديرية المتاحة والانتقال إلى أسواق ذات قيمة مضافة أعلى

ثالثاً، قيد فجوة تمويل التصدير رغم وجود برامج تمويل مدعومة بأسعار فائدة مخفضة، فإن الرسوم البنكية والعمولات الإدارية تؤدي في بعض الحالات إلى رفع الكلفة التمويلية الفعلية، بما يقلل من الأثر المتوقع للدعم. وفي الوقت ذاته، تشكل متطلبات الضمانات العقارية والمالية، إضافة إلى اشتراطات المساهمة الذاتية في بعض برامج المنح والتحديث الصناعي، تحدياً أمام شريحة واسعة من المنشآت، لا سيما وأن الشركات الصغيرة والمتوسطة تمثل النسبة الأكبر من القطاع، ونتيجة لذلك، تواجه العديد من هذه المنشآت صعوبات في الوصول إلى التمويل الاستثماري اللازم لتحديث خطوط الإنتاج وتبني التقنيات الحديثة، رغم الجدوى الاقتصادية المرتفعة لهذه الاستثمارات على المدى الطويل. ويؤثر ذلك بصورة مباشرة على قدرة المنشآت على رفع إنتاجيتها وتحسين تنافسيتها والاستفادة من الفرص التصديرية المتاحة، خاصة في الأسواق ذات القيمة المضافة المرتفعة التي تتطلب استثمارات مسبقة في التكنولوجيا والامتثال والجودة.

رابعاً، محدودية التمويل الموجه للابتكار والتحول المستدام: لا تزال أدوات التمويل المخصصة للبحث والتطوير والتحول الرقمي وكفاءة الطاقة وإعادة استخدام المياه محدودة مقارنة بحجم الاحتياجات الفعلية للقطاع. ونتيجة

لذلك، تتركز الاستثمارات في الأنشطة التشغيلية التقليدية، بينما تتباطأ الاستثمارات ذات الأثر طويل الأجل على الإنتاجية والاستدامة والقيمة المضافة.

ويمكن تلخيص أثر هذه القيود من خلال العلاقة بين أدوات التمويل الحالية والنتائج التنافسية كما يلي:



تكشف هذه المعطيات أن التحدي الجوهري لا يتمثل في "كمية التمويل" بل في "هندسة التمويل". إذ يفتقر القطاع إلى أدوات تمويل صناعي متخصصة طويلة الأجل، موجهة نحو الاستثمار الإنتاجي والتكنولوجي، ومرتبطة بالأداء. وعليه، فإن تجاوز هذا القيد يتطلب إعادة تصميم المنظومة التمويلية لتشمل: تخفيف متطلبات الضمانات للمنشآت القابلة للنمو، تطوير أدوات تمويل طويلة الأجل مخصصة للتكنولوجيا والرقمنة، وتفعيل نوافذ تمويل تصديري تغطي مراحل ما قبل وما بعد الشحن، بما يضمن تحويل التمويل من أداة تشغيلية إلى رافعة للتحول الصناعي والتنافسية.

2.6 التحليل الاستراتيجي SWOT

2.6.1 الإطار المقترح لتحليل قطاع الصناعات الغذائية

يمر قطاع الصناعات الغذائية في الأردن بمرحلة تحول هيكلي تتطلب الانتقال من نموذج إنتاجي تقليدي قائم على تلبية الطلب الأساسي، إلى نموذج صناعي متكامل عالي القيمة قائم على الإنتاجية والتكامل والامتثال والقدرة على التصدير، ويستند هذا التحول إلى مسار تصاعدي يبدأ من داخل المنشأة الصناعية (المهارات والتكنولوجيا) ويمتد إلى مستوى النظام القطاعي (سلاسل القيمة والبيئة التمكينية) وصولاً إلى التمركز في الأسواق المحلية والإقليمية.

وانطلاقاً من هذا المنطق، تم تحديد سبعة محاور استراتيجية مستندة إلى تحليل SWOT، تعكس القيود الهيكلية والفرص التحويلية في القطاع، وتُبرر على النحو الآتي:

1. **رأس المال البشري والمهارات:** يمثل رأس المال البشري قيداً تمكينياً رئيسياً للتحول الصناعي، حيث تحد فجوة المهارات التطبيقية والتقنية من قدرة القطاع على تبني التكنولوجيا ورفع الإنتاجية. ورغم توفر قاعدة تعليمية مقبولة، إلا أن ضعف مواهبة مخرجات التعليم مع احتياجات الصناعة خاصة في المهارات العملية يُبقي هذه الفجوة قائمة، ويحد ذلك من قدرة القطاع على التحول نحو نموذج إنتاجي قائم على المعرفة والكفاءة، مما يجعل تطوير منظومة متخصصة للمهارات الصناعية شرطاً أساسياً للتحول.
2. **التكنولوجيا والإنتاجية الصناعية:** يرتبط تعزيز التنافسية الصناعية مباشرة بكفاءة العمليات ومستويات الإنتاجية داخل المنشآت، ويواجه القطاع الغذائي فجوة تكنولوجية بين المصانع، تؤدي إلى تفاوت في الأداء وارتفاع الكلف التشغيلية والهدر، إلى جانب تحديات في استقرار الجودة والاستجابة لمتطلبات الأسواق، ويبرز تسريع تبني التكنولوجيا الصناعية المتقدمة كعامل حاسم لتحقيق إنتاجية أعلى وأداء أكثر تجانساً.
3. **هيكل الإنتاج والقيمة المضافة:** يمثل هيكل الإنتاج أحد المحددات الأساسية لمستوى القيمة المضافة والقدرة التنافسية في قطاع الصناعات الغذائية، حيث ترتبط تنافسية القطاع بشكل مباشر بطبيعة محفظة المنتجات ومستوى تعقيدها. ويتركز الإنتاج الغذائي في الأردن في سلع منخفضة إلى متوسطة القيمة المضافة، مما يبقى القطاع في منافسة سعرية مباشرة مع دول منخفضة الكلفة، ويحد من قدرته على تحقيق عوائد اقتصادية أعلى، ويعكس هذا النمط محدودية التوجه نحو المنتجات الغذائية المتخصصة وعالية القيمة، التي تشهد نمواً متسارعاً في الطلب العالمي، مثل الأغذية الوظيفية والمنتجات المصنعة المتقدمة. ويؤدي ذلك إلى تقييد قدرة القطاع على الانتقال نحو نموذج تنافسي قائم على الجودة والتميز، بدلاً من الاعتماد على السعر كعامل رئيسي للمنافسة. كما يرتبط تعميق القيمة المضافة في القطاع بقدرة الأنشطة الصناعية على تأمين مدخلات إنتاج مستقرة وموثوقة، حيث يؤدي الاعتماد المرتفع وغير المستقر على الواردات إلى تقييد تطوير المنتجات عالية القيمة وزيادة المخاطر التشغيلية. وعليه، فإن تطوير نماذج أكثر استدامة لتأمين الإمدادات، سواء من خلال الإنتاج المحلي أو الشراكات الاستراتيجية، يشكّل عاملاً مكملاً للتحول نحو إنتاج غذائي أكثر تقدماً وتنافسية.
4. **سلاسل القيمة والتكامل الزراعي:** يمثل تكامل سلاسل القيمة أحد المحددات الجوهرية لتعميق التصنيع الغذائي وتعظيم القيمة المضافة المحلية، حيث يعتمد أداء القطاع ليس فقط على كفاءة المنشآت الصناعية، بل على درجة الترابط بين الإنتاج الزراعي والتصنيع الغذائي، ويعاني القطاع من ضعف في هذا التكامل، حيث تعتمد العديد من المنشآت على مدخلات مستوردة أو غير مستقرة، في ظل محدودية تطوير روابط إنتاجية فعّالة مع القطاع الزراعي المحلي، ويؤدي هذا النمط إلى تسرب جزء من القيمة الاقتصادية خارج

الاقتصاد المحلي ويحد من استقرار الإمدادات وكفاءة استخدام الموارد، كما يضعف قدرة القطاع على بناء منظومة إنتاجية متكاملة وأكثر مرونة في مواجهة الصدمات. ويعكس ذلك فجوة هيكلية في تطوير سلاسل القيمة الغذائية، تقيد قدرة القطاع على تعميق المحتوى المحلي والانتقال نحو نموذج صناعي أكثر تكاملاً. ولا تقتصر معالجة فجوة سلاسل القيمة على تعزيز التكامل المحلي بين الزراعة والتصنيع الغذائي فحسب، بل تمتد لتشمل تبني نهج استراتيجي لتأمين الإمدادات الغذائية والصناعية، يقوم على مزيج من الإنتاج المحلي حيثما كان ذلك مجدياً اقتصادياً وتأمين المدخلات الاستراتيجية من خلال شراكات طويلة الأجل أو استثمارات موجهة في سلاسل الإمداد الخارجية.

ويُعد هذا النهج ضرورياً في ظل القيود الهيكلية المرتبطة بشح الموارد الطبيعية وتقلبات الأسواق العالمية، حيث يساهم في تقليل انكشاف القطاع للمخاطر وتعزيز استقرار المدخلات وتمكين المصانع من التخطيط والإنتاج بكفاءة أعلى، بما يدعم بناء سلاسل قيمة أكثر مرونة وتكاملاً على المستوى الوطني والإقليمي.

5. البيئة التمكينية والحوكمة المؤسسية: تمثل البيئة التمكينية أحد المحددات الحاسمة لقدرة قطاع الصناعات الغذائية على جذب الاستثمار وتحقيق النمو، حيث تعتمد كفاءة القطاع ليس فقط على الأداء الإنتاجي، بل على فعالية الإطار التنظيمي والمؤسسي المحيط به، ورغم امتلاك الأردن منظومة مؤسسية متقدمة نسبياً، تضم جهات تنظيمية قوية مثل المؤسسة العامة للغذاء والدواء، إلا أن تعدد المرجعيات وتداخل الأدوار يؤديان إلى إطالة الإجراءات وارتفاع الكلف التنظيمية ويترتب على ذلك خلق بيئة تشغيلية أقل كفاءة، تحد من سرعة استجابة القطاع للفرص الاستثمارية والتصديرية، كما تُبقي الالتزام بالمعايير في إطار عبء تشغيلي بدلاً من كونه أداة لتعزيز التنافسية. ويعكس ذلك فجوة في مستوى التنسيق المؤسسي وفعالية الحوكمة، تقيد قدرة القطاع على تحقيق نمو منظم ومستدام.

6. السوق المحلي والإحلال محل المستوردات: يمثل السوق المحلي قاعدة طلب أساسية لقطاع الصناعات الغذائية، حيث يغطي الإنتاج الوطني نحو 62% من الطلب المحلي، في حين تستمر المنتجات المستوردة بتغطية الحصة المتبقية. ويعكس هذا النمط وجود فجوة إنتاجية في بعض السلع الغذائية، رغم توفر قدرات صناعية محلية في عدد من الأنشطة، ولا يقتصر هذا التحدي على جانب الحصة السوقية، بل يمتد ليشير إلى ضعف استغلال الطلب المحلي كرافعة لتوسيع الإنتاج وتعميق التصنيع الغذائي. ويؤدي ذلك إلى استمرار الاعتماد على الواردات في سلع يمكن إنتاجها محلياً، مما يحد من تعظيم القيمة المضافة ويضعف الأثر الاقتصادي للقطاع، ويعكس هذا الواقع فجوة في توظيف السوق المحلي كأداة استراتيجية لدعم النمو الصناعي، بدلاً من كونه مجرد سوق استهلاكي، وهو ما يقيد قدرة القطاع على بناء قاعدة إنتاجية أوسع وأكثر استدامة.

7. التصدير والتموضع الإقليمي والعالمي: يمثل التصدير أحد المحددات الحاسمة لانتقال قطاع الصناعات الغذائية من نموذج إنتاج موجه للسوق المحلي إلى نموذج صناعي تنافسي موجه للأسواق الخارجية، حيث ترتبط قدرة القطاع على النمو المستدام بمدى اندماجه في سلاسل الإمداد الإقليمية. ويستفيد الأردن من موقع جغرافي استراتيجي وشبكة واسعة من الاتفاقيات التجارية، تتيح له الوصول إلى أسواق إقليمية واعدة، خاصة في دول الخليج والعراق، ورغم ذلك، لا يزال استغلال هذه الميزة محدوداً، حيث يواجه القطاع تحديات في الجاهزية التصديرية والامتثال لمتطلبات الأسواق والقدرة على بناء قنوات دخول مستدامة، ويؤدي ذلك إلى بقاء التصدير دون الإمكانيات المتاحة واستمرار الاعتماد النسبي على السوق المحلي ويعكس هذا الواقع فجوة في التموضع الإقليمي للقطاع، تقيد قدرته على تنويع الأسواق والانتقال من المنافسة السعرية المحلية إلى المنافسة في أسواق ذات قيمة أعلى وتعزيز دوره كمزود إقليمي للمنتجات الغذائية المصنعة.

تتسجم استراتيجية قطاع الصناعات الغذائية مع التوجهات العامة للسياسة الصناعية الوطنية (2024-2028)، لا سيما في مجالات تعزيز الإنتاجية، وتعميق القيمة المضافة، وتنويع القاعدة الإنتاجية والتصديرية. ويُترجم هذا الاتساق ضمن محاور الاستراتيجية السبعة التي تعكس أولويات التحول الصناعي على مستوى القطاع، وتشكل أساساً للانتقال من مرحلة التشخيص إلى تحديد التوجهات الاستراتيجية.

جدول 43 محاور السياسة الصناعية الوطنية (2024 - 2028)

البيئة التنافسية والإنتاجية		القيمة المضافة للتصنيع			تنويع المنتجات	
التكنولوجيا	رأس المال	هيكل الإنتاج	سلاسل القيمة	البيئة التمكينية	السوق المحلي	التصدير
والإنتاجية الصناعية	البشري	والقيمة	والتكامل	والحوكمة	والإحلال محل	والتنوع
والمهارات	والمهارات	المضافة	الزراعي	المؤسسية	المستوردات	الإقليمي

2.6.2 التحليل الرباعي (SWOT)

يهدف تحليل SWOT لقطاع الصناعات الغذائية في الأردن إلى تقييم العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على تنافسيته، من خلال تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر ضمن إطار متكامل يعكس طبيعة القطاع كنظام مترابط. وفي هذا السياق، يُنظر إلى القطاع بوصفه منظومة متكاملة تتفاعل فيها المحددات الإنتاجية والتكنولوجية واللوجستية والتمويلية، بما يؤثر بشكل مباشر على قدرته على تحقيق القيمة المضافة والتوسع في الأسواق.

جدول 44 مصفوفة SWOT الاستراتيجية لقطاع الصناعات الغذائية في الأردن

المحور الاستراتيجي	نقاط القوة	نقاط الضعف	الفرص	المخاطر
<p>رأس المال البشري والمهارات</p> <p>القطاعات الفرعية: المخابز (1071)، المعكرونه (1074)، الوجبات الجاهزة (1075)، الفواكه والخضار (1030)، الألبان (1050)، الأغذية الأخرى (1079)، اللحوم (1010)، المشروبات (1104)</p>	<p>يوفر القطاع قاعدة عمالية واسعة وقوى عاملة شابة</p> <p>وجود خبرات تشغيلية وفنية في الصناعات الغذائية والتصنيعية.</p> <p>وجود قاعدة تعليمية وكوادر أكاديمية في مجالات الغذاء والزراعة</p>	<p>ضعف مواءمة مخرجات التعليم والتدريب مع احتياجات القطاع</p> <p>محدودية المهارات الفنية والتقنية المتخصصة في التصنيع الغذائي الحديث.</p> <p>ارتفاع معدل دوران العمالة الفنية وضعف استقرار الكوادر التشغيلية</p>	<p>توجهات التحديث الاقتصادي الداعمة لتطوير المهارات الصناعية والتقنية .</p> <p>التوسع في تقنيات التصنيع الغذائي الحديثة والتحول الرقمي .</p> <p>توسع الشراكات بين القطاع الصناعي ومؤسسات التعليم والتدريب</p>	<p>تسارع التحول التكنولوجي في الصناعات الغذائية الحديثة .</p> <p>تزايد المنافسة على الكفاءات الفنية والمهارات المتخصصة إقليمياً وعالمياً</p> <p>اتساع الفجوة بين مخرجات التعليم واحتياجات التقنيات الصناعية الحديثة</p>
<p>التكنولوجيا والإنتاجية الصناعية</p> <p>القطاعات الفرعية: المخابز (1071)، المعكرونه والنشويات (1074)، الوجبات الجاهزة (1075)</p>	<p>امتلاك بعض الشركات الكبرى خطوط إنتاج حديثة ومؤتمنة وأنظمة إدارة جودة</p> <p>توفر قدرات متقدمة في التتبع الداخلي وإدارة العمليات لدى بعض المصانع الكبرى</p> <p>وجود نماذج للابتكار الداخلي وتطوير</p>	<p>اعتماد غالبية المنشآت الصغيرة والمتوسطة على تقنيات إنتاج تقليدية أو شبه يدوية .</p> <p>فجوة في الرقمنة الصناعية والتحول الرقمي .</p> <p>غياب منظومة متكاملة للتتبع عبر مراحل سلسلة القيمة</p> <p>ضعف البحث والتطوير والابتكار التطبيقي ومحدودية منصات التصنيع التجريبية</p>	<p>التوسع في الأتمتة والتصنيع الذكي والتحول الرقمي في الصناعات الغذائية .</p> <p>توفر تقنيات حديثة لرفع كفاءة الإنتاج والطاقة وتقليل الفاقد. وتخفيف أعباء كلف الطاقة من خلال تعديل التعرفة الكهربائية (التعرفة الوقتية) وتركيز حزم الدعم على تشجيع المصانع نحو الإنتاج الأخضر"</p>	<p>تسارع التقادم التكنولوجي في الصناعات الغذائية</p> <p>تزايد المنافسة من المنتجات المصنعة بتقنيات أكثر كفاءة .</p> <p>تشدد متطلبات التتبع الرقمي والامتثال في الأسواق التصديرية</p> <p>ارتفاع كلف التكنولوجيا الصناعية الحديثة والطاقة</p>

المحور الاستراتيجي	نقاط القوة	نقاط الضعف	الفرص	المخاطر
الفواكه والخضار (1030)، الأغذية الأخرى (1079)	المنتجات في عدد من الشركات الكبرى وجود نواة صناعية متقدمة قابلة للتوسع ونقل التكنولوجيا	ارتفاع كلف الطاقة ومدخلات الإنتاج	التوسع في أنظمة التتبع الرقمي وسلاسل الإمداد الذكية توسع الشراكات بين القطاع الصناعي والمؤسسات البحثية والتقنية توجهات وطنية داعمة للتحول الرقمي والتحديث الصناعي، مدعومة بحوافز وبرامج تمكينية وأدوات تمويل موجهة للتحديث والإنتاجية	اتساع الفجوة التكنولوجية مع الأسواق والدول المنافسة
هيكل الإنتاج والقيمة المضافة القطاعات الفرعية: الوجبات الجاهزة (1075)، الأغذية الأخرى (1079)، الحلويات والشوكولاتة (1073)، الألبان (1050)، الفواكه والخضروات (1030)	تنوع القاعدة الإنتاجية (2600 منشأة) وتعدد القطاعات الفرعية للصناعات الغذائية تحقيق القطاع قيمة مضافة اقتصادية كبيرة تبلغ نحو 40% من إجمالي الإنتاج	تركز الإنتاج في سلع منخفضة إلى متوسطة القيمة المضافة الاعتماد المرتفع على المواد الخام والمدخلات المستوردة محدودية إنتاج وتطوير المنتجات الغذائية المتخصصة وعالية القيمة محدودية الاستفادة الاقتصادية من المنتجات الثانوية والمخلفات الصناعية الغذائية	نمو الطلب على منتجات الأغذية الخاصة وعالية القيمة (مثل المنتجات الصحية والوظيفية) فرص تطوير منتجات غذائية متخصصة وعالية القيمة وإحلال المستوردات في الفئات الغذائية المتقدمة	المنافسة السعرية من المنتجات المستوردة منخفضة التكلفة التغير السريع في تفضيلات المستهلكين ومتطلبات الأسواق الاعتماد على مدخلات مستوردة غير مستقرة في بعض الأنشطة الإنتاجية
سلاسل القيمة والتكامل الزراعي	توفر قاعدة إنتاج زراعي محلية متنوعة يمكن البناء عليها	الاعتماد المرتفع على المواد الخام المستوردة في بعض الأنشطة،	توجهات السياسات الوطنية نحو تعزيز التكامل الزراعي-الصناعي وزيادة المحتوى المحلي	ندرة الموارد المائية وتأثيرها على استدامة الإنتاج الزراعي

المحور الاستراتيجي	نقاط القوة	نقاط الضعف	الفرص	المخاطر
القطاعات الفرعية: الفواكه والخضروات (1030)، الزيوت والدهون (1040)، الألبان (1050)، اللحوم (1010)، الأعلاف (1080)	لتطوير التصنيع الزراعي وجود نماذج ناجحة للتكامل الرأسي داخل بعض المجموعات الصناعية (مثل تصنيع مواد التغليف داخلياً) وجود ترابطات خلفية وأمامية قائمة بين الزراعة والتصنيع الغذائي والصناعات المغذية والخدمات اللوجستية والتوزيع	تباين جودة واستقرار الإمداد الزراعي المحلي وتدني استخدام كفاءة المياه ضعف التنسيق المؤسسي والتشغيلي بين القطاعين الزراعي والصناعي محدودية الترابطات الإنتاجية المحلية وارتفاع الاعتماد على الموردين الخارجيين في بعض حلقات السلسلة	إمكانية تطوير الموردين المحليين والصناعات المغذية المرتبطة بالقطاع الغذائي تزايد أهمية مرونة وأمن سلاسل الإمداد الغذائية إقليمياً وعالمياً، مما يدعم الاستثمار في السلاسل المحلية إمكانية تطوير إنتاج الأعلاف وبدائلها المحلية وتعزيز التخزين الاستراتيجي للمدخلات الزراعية والعلفية	استمرار ضعف التكامل بين مراحل السلسلة قد يؤدي إلى هدر الموارد وزيادة الاعتماد على الواردات وتسرب القيمة الاقتصادية الاعتماد المرتفع على استيراد المدخلات، وما يرتبط به من تقلبات الأسعار العالمية، واضطرابات سلاسل الإمداد، والمخاطر الجيوسياسية استمرار ضعف التكامل بين حلقات السلسلة وما يترتب عليه من هدر للموارد وتسرب للقيمة الاقتصادية
البيئة التمكينية والحوكمة المؤسسية القطاعات الفرعية: اللحوم (1010)، الأسماك والمأكولات البحرية (1020)، الألبان (1050)، المشروبات (1104)	وجود إطار تشريعي ورقابي منظم للصناعات الغذائية وسلامة الغذاء وجود جهات وطنية متخصصة وواضحة الأدوار نسبياً (JSMO و JFDA) اعتبار الامتثال وسلامة الغذاء جزءاً	ارتفاع كلفة الامتثال للمتطلبات الفنية والتنظيمية، خاصة على المنشآت الصغيرة والمتوسطة محدودية القدرات الفنية والمخبرية لدى جزء من المنشآت للوفاء بمتطلبات الامتثال. تعدد الجهات ذات العلاقة وتداخل بعض الإجراءات والمتطلبات التنظيمية	توجهات التحديث الاقتصادي الداعمة لتحسين البيئة التنظيمية وتبسيط الإجراءات وتعزيز تنافسية القطاع التوسع في التحول الرقمي والخدمات الإلكترونية وتكامل البيانات	تشدد المتطلبات الفنية والتنظيمية في الأسواق الدولية تزايد المتطلبات الدولية المرتبطة بالتتبع والشفافية والاستدامة ارتفاع كلف ومتطلبات الاعتماد والشهادات والامتثال للأسواق العالمية

المحور الاستراتيجي	نقاط القوة	نقاط الضعف	الفرص	المخاطر
	<p>من البنية التنافسية للقطاع وليس مجرد متطلب قانوني وجود منظومة مواصفات وقواعد فنية وتعليمات وطنية يمكن البناء عليها لتطوير القطاع</p> <p>وجود خبرة مؤسسية متراكمة في مجالات الرقابة والامتثال والتشريع الغذائي</p>	<p>تعقيد وطول بعض الإجراءات التنظيمية والإدارية محدودة تكامل البيانات وتبادل المعلومات بين الجهات ذات العلاقة.</p> <p>محدودية تكامل أنظمة التتبع وتبادل البيانات بين الجهات وعبر مراحل سلسلة القيمة الغذائية.</p> <p>محدودية مرونة البنية التشريعية والتنظيمية في الاستجابة السريعة للتطورات التقنية والسوقية والمنتجات الغذائية المستحدثة.</p>	<p>تزايد أهمية أنظمة التتبع والشفافية الرقمية في سلاسل الإمداد الغذائية عالميًا</p> <p>التوسع الدولي في تطبيق النظم الرقابية القائمة على المخاطر والقرارات المستندة إلى البيانات</p>	<p>التسارع في تطور المعايير والمتطلبات الدولية بما يزيد من مخاطر فجوة الامتثال للمنشآت المحلية</p>
<p>السوق المحلي والإحلال محل المستوردات القطاعات الفرعية:</p> <p>الأغذية الأخرى (1079)، الزيوت والدهون (1040)، المشروبات (1104)، المعكرونة (1074)، اللحوم (1010)، الألبان (1050)،</p>	<p>تمتع المنتج الوطني بحصة سوقية مرتفعة تبلغ نحو 62% من السوق المحلي</p> <p>وجود قاعدة صناعية غذائية وطنية متنوعة وقادرة على تلبية جزء كبير من احتياجات السوق المحلي</p>	<p>استمرار الفجوات الهيكلية في بعض المنتجات الغذائية ومدخلات الإنتاج، مما يحد من التوسع في إحلال المستوردات</p> <p>الاعتماد على الاستيراد في عدد من المنتجات الغذائية عالية القيمة</p> <p>محدودية إنتاج الأغذية المتخصصة، بما فيها الأغذية الصحية والوظيفية، مقارنة بحجم الفرص المتاحة في السوق المحلي</p>	<p>وجود فرص لإحلال المستوردات في عدد من المنتجات الغذائية، خاصة المنتجات عالية القيمة والأغذية المتخصصة</p> <p>نمو الطلب على المنتجات الغذائية الخاصة وعالية القيمة، بما في ذلك الأغذية الصحية والوظيفية</p> <p>إمكانية توسيع المحتوى المحلي من خلال تطوير بدائل محلية لبعض مدخلات الإنتاج المستوردة</p>	<p>استمرار المنافسة القوية من المنتجات الغذائية المستوردة في السوق المحلي</p> <p>توسع المنتجات المستوردة في فئات المنتجات عالية القيمة والأغذية المتخصصة</p> <p>التغير المتسارع في تفضيلات المستهلكين والاتجاه نحو منتجات غذائية جديدة ومتخصصة</p>

المحور الاستراتيجي	نقاط القوة	نقاط الضعف	الفرص	المخاطر
			تزايد التوجهات الوطنية الداعمة للمحتوى المحلي والمنتج الوطني	تقلبات الأسواق العالمية وسلاسل الإمداد التي قد تؤثر على تنافسية المنتج الوطني في الفئات المعتمدة على مدخلات مستوردة
التصدير والتموضع الإقليمي والعالمي القطاعات الفرعية:	نمو الصادرات الغذائية بنسبة 102% خلال خمس سنوات، ووصولها إلى أكثر من 109 سوقاً عالمياً	تركز الصادرات في عدد محدود من الأسواق الإقليمية. محدودية الجاهزية التصديرية لدى بعض المنشآت، بما يشمل الامتثال والتتبع والاعتمادات الدولية، والاعتماد على أساليب تسويق وترويج تقليدية.	إمكانية التوضع كمركز إقليمي لسلاسل الإمداد الغذائية وإعادة التصدير فرص الاستفادة من الطلب المرتبط ببرامج إعادة الإعمار في العراق وسوريا	التغيرات التنظيمية المفاجئة في أسواق التصدير، بما في ذلك اشتراطات التسجيل والفحص والامتثال
الأغذية الأخرى (1079)، الحلويات والشوكولاتة (1073)، الوجبات الجاهزة (1075)، الفواكه والخضروات (1030)، الألبان (1050)، اللحوم (1010)، المخابز (1071)	تمتع الأردن بموقع جغرافي استراتيجي وشبكة واسعة من اتفاقيات التجارة الحرة تتيح النفاذ إلى أسواق رئيسية تشمل الخليج والعراق والولايات المتحدة والاتحاد الأوروبي	محدودية تكامل أنظمة التتبع الغذائي عبر سلسلة القيمة بما يؤثر على النفاذ إلى بعض الأسواق المتقدمة	التوسع في أسواق جديدة ذات طلب مرتفع، خاصة في آسيا وأفريقيا، والاستفادة من النمو المتزايد لسوق المنتجات الحلال.	السياسات الحمائية والرسوم الإضافية في بعض الدول المستوردة المنافسة الإقليمية والدولية من دول تتمتع بكلف إنتاج أقل وحوافز تصديرية أكبر
وجود قطاعات ومنتجات غذائية ذات قابلية تصديرية مرتفعة، تشمل الألبان		تحديات في ضمان استمرارية الإمداد للمدخلات الإنتاجية بما يؤثر على موثوقية التوريد للأسواق التصديرية.	إمكانية الانتقال من التصدير القائم على القرب الجغرافي إلى تصدير قائم على القيمة المضافة والمنتجات المتخصصة	ارتفاع متطلبات النفاذ والتوزيع وبناء العلامات التجارية في الأسواق العالمية المتقدمة

المحور الاستراتيجي	نقاط القوة	نقاط الضعف	الفرص	المخاطر
	والخضار والفواكه المصنعة والمنتجات الغذائية المتخصصة			

المصدر: تحليل فريق إعداد الاستراتيجية بالاستناد إلى تحليل سلسلة القيمة والمقابلات القطاعية والبيانات الاقتصادية.

تحليل مصفوفة TOWS وتحديد مجالات التدخل الاستراتيجي بهدف تحويل مخرجات تحليل SWOT من إطار وصفي إلى توجهات استراتيجية قابلة للتطبيق، يتم اعتماد مصفوفة TOWS كأداة منهجية لتوليد الخيارات الاستراتيجية.

تستند هذه المصفوفة إلى الربط المنهجي بين العوامل الداخلية والخارجية من خلال أربع مسارات رئيسية:

- استراتيجيات تعظيم نقاط القوة لاقتناص الفرص (SO)
- واستراتيجيات معالجة نقاط الضعف عبر استثمار الفرص (WO)
- وتسخير نقاط القوة لمواجهة التهديدات (ST)
- وتقليل المخاطر من خلال الحد من نقاط الضعف وتحييد التهديدات (WT).

وتُسهّم هذه المنهجية في تطوير بدائل استراتيجية واضحة وقابلة للمقارنة، بما يدعم عملية المفاضلة واتخاذ القرار على أسس تحليلية مدروسة، ويضمن الانتقال المنهجي من مرحلة التشخيص إلى مرحلة التمكين والتنفيذ. تعكس مجالات التدخل مزيجاً من الإجراءات التشغيلية، والتدخلات القطاعية، والسياسات الاستراتيجية، بما يضمن معالجة التحديات على مستويات متعددة.

وفي هذا الإطار، عرض الجدول التالي مخرجات مصفوفة TOWS المطبقة على المحاور الاستراتيجية السبعة لقطاع الصناعات الغذائية.

جدول 45 مصفوفة TOWS لقطاع الصناعات الغذائية في الأردن

المحور الاستراتيجي	مجالات التدخل	الهدف الاستراتيجي	الربط مع (SWOT) نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات	الرمز
	مواءمة التعليم والتدريب مع احتياجات التصنيع الغذائي	رفع جاهزية القوى العاملة الفنية	ض: فجوة المهارات الفنية والتطبيقية × ف: التحول نحو التصنيع المتقدم → تطوير مهارات فنية متخصصة	WO-1

المحور الاستراتيجي	مجالات التدخل	الهدف الاستراتيجي	الربط مع (SWOT) نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات	الرمز
رأس المال البشري والمهارات	تطوير التدريب التطبيقي والتدريب المزدوج بين مؤسسات التدريب والقطاع الصناعي	تحسين جاهزية الكوادر للتوظيف الصناعي	ض: فجوة المهارات التطبيقية × ف: توفر مؤسسات تدريبية → تعزيز التدريب العملي	WO-2
	تعزيز استقرار العمالة الفنية وثقافة العمل الصناعي	تقليل دوران العمالة والحفاظ على الخبرات التشغيلية	ق: توفر قاعدة عمالية شابة وكوادر تعليمية × ت: تغير متطلبات سوق العمل → تعزيز استقرار الكفاءات	ST-1
	تطوير مهارات ريادة الأعمال الغذائية	توسيع فرص التشغيل في الصناعات عالية القيمة	ق: قاعدة بشرية شابة وكفاءات محلية × ف: نمو الطلب على الأغذية الخاصة → تطوير ريادة الأعمال الغذائية عالية القيمة	SO-1
	ربط التدريب بمؤشرات الأداء التشغيلية	لرفع الإنتاجية والامتثال	ض: ضعف ربط التدريب بالإنتاجية × ف: التحول الصناعي → رفع كفاءة التشغيل	WO-3
التكنولوجيا والإنتاجية الصناعية	تسريع تبني الأتمتة والتصنيع الذكي	رفع الإنتاجية وتحسين كفاءة العمليات التصنيعية	ق: وجود نواة صناعية قابلة للتحديث × ف: توفر تقنيات الأتمتة وبرامج دعم التحديث الصناعي → تسريع التحول نحو التصنيع المتقدم	SO-2
	دعم الرقمنة الصناعية والتحول الرقمي	تحسين كفاءة التشغيل وإدارة العمليات	ض: فجوة الرقمنة الصناعية × ف: تطور تقنيات الإدارة الصناعية الرقمية وبرامج دعم التحديث الصناعي → تعزيز الكفاءة التشغيلية	WO-4
	تطوير أنظمة التتبع وإدارة بيانات الإنتاج	تعزيز الامتثال والتكامل عبر سلسلة القيمة	ض: غياب منظومة متكاملة للتتبع × ت: تشدد متطلبات التتبع والامتثال → تعزيز الشفافية والتكامل التشغيلي	WT-1

المحور الاستراتيجي	مجالات التدخل	الهدف الاستراتيجي	الربط مع (SWOT) نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات	الرمز
	تبني تقنيات كفاءة الطاقة	خفض كلف التشغيل وتحسين كفاءة الموارد	ض: ارتفاع كلف الطاقة والمياه × ف: توفر تقنيات كفاءة الموارد → تحسين الإنتاجية التشغيلية	WO-5
	ربط البحث التطبيقي والتصنيع التجريبي بالقطاع الصناعي	تطوير حلول وتقنيات قابلة للتطبيق الصناعي والامتثال التنظيمي	ض: ضعف البحث التطبيقي ومحدودية التصنيع التجريبي × ف: توسع الشراكات البحثية والتقنية → تعزيز نقل التكنولوجيا والتطبيق الصناعي	WO-6
هيكل الإنتاج والقيمة المضافة	تطوير منتجات غذائية متخصصة ومبتكرة وعالية القيمة	رفع القيمة المضافة والانتقال من المنافسة السعرية إلى المنافسة القائمة على الجودة والتميز	ض: تركيز الإنتاج في سلع منخفضة إلى متوسطة القيمة المضافة ومحدودية المنتجات المتخصصة × ف: نمو الطلب على الأغذية الخاصة والصحية والوظيفية → تطوير محفظة منتجات أعلى قيمة مضافة.	WO-7
	دعم إحلال المستوردات في المنتجات الغذائية عالية القيمة	زيادة المحتوى المحلي وتعزيز القيمة المضافة المحلية	ض: الاعتماد المرتفع على المواد الخام والمدخلات المستوردة × ف: فرص إحلال المستوردات في المنتجات عالية القيمة → توسيع الإنتاج المحلي وتقليل الاعتماد على الواردات.	WO-8
	تعظيم الاستفادة من المنتجات الثانوية والمخلفات الصناعية الغذائية.	زيادة القيمة المضافة وتحسين كفاءة استخدام الموارد	ض: محدودية الاستفادة الاقتصادية من المنتجات الثانوية والمخلفات الصناعية × ف: فرص تطوير منتجات ومكونات غذائية ذات قيمة اقتصادية أعلى → تعظيم الاستفادة من الموارد وتعزيز القيمة المضافة	WO-9
	تطوير نماذج التكامل الزراعي-الصناعي والزراعة التعاقدية	تعزيز استقرار وجودة الإمدادات الزراعية الموجهة للتصنيع	ق: توفر قاعدة إنتاج زراعي محلية متنوعة × ف: توجهات تعزيز التكامل الزراعي-الصناعي وزيادة المحتوى	SO-3

المحور الاستراتيجي	مجالات التدخل	الهدف الاستراتيجي	الربط مع (SWOT) نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات	الرمز
سلاسل القيمة والتكامل الزراعي			المحلي → تعزيز الترابط بين الإنتاج الزراعي والتصنيع الغذائي وتحسين استقرار الإمدادات	
	تطوير الموردين المحليين والصناعات المغذية للقطاع الغذائي	زيادة المحتوى المحلي وتعزيز الترابطات الإنتاجية داخل سلاسل القيمة	ض: الاعتماد المرتفع على المواد الخام المستوردة ومحدودية الترابطات المحلية × ف: إمكانية تطوير الموردين المحليين والصناعات المغذية → تعزيز التكامل المحلي وتقليل الاعتماد على الواردات	WO-10
	تطوير آليات التنسيق والحوكمة بين القطاعين الزراعي والصناعي	رفع كفاءة التكامل المؤسسي والتشغيلي عبر سلسلة القيمة	ض: ضعف التنسيق المؤسسي والتشغيلي بين القطاعين الزراعي والصناعي × ف: توجهات تطوير سلاسل القيمة وتعزيز الترابطات الإنتاجية → بناء سلاسل قيمة أكثر تكاملاً وكفاءة	WO-11
	تعزيز مرونة سلاسل الإمداد للمدخلات والمواد الخام الاستراتيجية	الحد من أثر الصدمات الخارجية وضمان استمرارية التوريد	ق: وجود ترابطات قائمة بين حلقات سلسلة القيمة × ت: تقلبات الأسعار العالمية واضطرابات سلاسل الإمداد والمخاطر الجيوسياسية → تعزيز مرونة السلسلة واستدامة الإمدادات	ST-2
	رفع كفاءة استخدام الموارد المائية والمدخلات الزراعية الموجهة للتصنيع	تعزيز استدامة الإنتاج الزراعي وتقليل المخاطر المرتبطة بالموارد	ض: تباين واستقرار الإمداد الزراعي المحلي × ت: ندرة الموارد المائية وتأثيرها على استدامة الإنتاج الزراعي → تحسين كفاءة استخدام الموارد وتعزيز استدامة السلسلة	WT-2

المحور الاستراتيجي	مجالات التدخل	الهدف الاستراتيجي	الربط مع (SWOT) نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات	الرمز
البيئة التمكينية والحوكمة المؤسسية	تعزيز أمن إمدادات الأعلاف والمدخلات الزراعية الاستراتيجية	دعم استقرار سلاسل قيمة الألبان واللحوم والدواجن وتقليل مخاطر الاعتماد على الاستيراد	ض: الاعتماد المرتفع على المدخلات المستوردة × ت: تقلبات الأسعار العالمية واضطرابات الإمداد → تعزيز الأمن الإمداد للمدخلات الاستراتيجية.	WT-6
	تطوير وتحديث البنية التشريعية والتنظيمية بصورة أكثر مرونة واستجابة للتغيرات السوقية والتقنية	تعزيز قدرة البيئة التنظيمية على مواكبة التطورات والابتكار	ض: محدودية مرونة البنية التشريعية والتنظيمية × ف: توجهات التحديث الاقتصادي الداعمة للإصلاح التنظيمي → تعزيز كفاءة واستجابة الإطار التنظيمي	WO-12
	التحول الرقمي وتكامل البيانات والخدمات الحكومية للقطاع	رفع كفاءة الإجراءات وتحسين جودة اتخاذ القرار	ض: محدودية تكامل البيانات وتبادل المعلومات × ف: التوسع في التحول الرقمي والخدمات الحكومية الإلكترونية → تعزيز التكامل والكفاءة المؤسسية	WO-13
	تطوير منظومة وطنية متكاملة للتتبع الغذائي	تعزيز الشفافية والامتثال ودعم النفاذ للأسواق	ض: غياب منظومة وطنية متكاملة للتتبع × ف: تزايد أهمية التتبع والشفافية الرقمية عالمياً → تعزيز موثوقية سلسلة القيمة	WO-14
	تبني الرقابة المبنية على المخاطر والقرارات المستندة إلى البيانات	رفع كفاءة الرقابة وتقليل الأعباء التنظيمية	ق: وجود إطار رقابي وتشريعي قائم × ف: التوسع الدولي في النظم الرقابية القائمة على المخاطر → تطوير فعالية الرقابة وتحسين تخصيص الموارد	SO-4
	تبسيط الإجراءات التنظيمية وتحسين رحلة المستثمر والمنشآت	تحسين بيئة الأعمال وتقليل الأعباء الإدارية	ض: تعقيد وطول بعض الإجراءات التنظيمية والإدارية × ف: توجهات التحديث الاقتصادي والتحول الرقمي → رفع كفاءة الخدمات وتقليل الزمن والكلفة	WO-15

المحور الاستراتيجي	مجالات التدخل	الهدف الاستراتيجي	الربط مع (SWOT) نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات	الرمز
	تعزيز جاهزية القطاع للامتثال للمتطلبات الدولية المتقدمة	الحد من مخاطر فقدان النفاذ للأسواق وتعزيز التنافسية	ق: وجود منظومة وطنية للمواصفات والرقابة × ت: تشدد المتطلبات الدولية المتعلقة بالامتثال والتتبع والاستدامة → تعزيز الجاهزية والامتثال	ST-3
	تطوير برامج دعم الامتثال للمنشآت الصغيرة والمتوسطة	الحد من أثر ارتفاع كلف ومتطلبات الامتثال	ض: ارتفاع كلف الامتثال ومحدودية القدرات الفنية لبعض المنشآت × ت: ارتفاع متطلبات الاعتماد والشهادات الدولية → تعزيز قدرة المنشآت على الامتثال	WT-3
	تطوير المنتجات الغذائية عالية القيمة والأغذية المتخصصة	زيادة حصة المنتج الوطني في الفئات ذات النمو المرتفع وتقليص الفجوات السوقية	ض: محدودية إنتاج الأغذية المتخصصة والصحية والوظيفية × ف: نمو الطلب على المنتجات الغذائية الخاصة وعالية القيمة، ووجود فرص إحلال مرتفعة في هذه الفئات	WO-16
السوق المحلي والإحلال محل المستوردات	نفيذ برامج إحلال مستوردات وتعزيز المحتوى المحلي في المنتجات ومدخلات الإنتاج	تقليل الاعتماد على المستوردات ورفع القيمة المضافة المحلية	ض: الفجوات الهيكلية في بعض المنتجات الغذائية ومدخلات الإنتاج + الاعتماد على الاستيراد × ف: فرص إحلال المستوردات وإمكانية تطوير بدائل محلية للمدخلات المستوردة	WO-17
	تعزيز نفاذ المنتج الوطني إلى السوق المحلي وقنوات الطلب المؤسسي	زيادة الحصة السوقية للمنتجات الوطنية وتعزيز الطلب عليه	ق: الحصة السوقية المرتفعة للمنتج الوطني وقاعدة الإنتاج المحلية × ف: التوجهات الوطنية الداعمة للمحتوى المحلي والمنتج الوطني	SO-5
	دعم الابتكار والاستجابة للمتغيرات السوقية واتجاهات المستهلكين	تعزيز تنافسية المنتج الوطني والحفاظ على نموه في السوق المحلي	ق: وجود قاعدة إنتاج غذائية وطنية متنوعة × ف: نمو الأسواق المتخصصة × ت: التغير المتسارع في	SO -6 /ST-4

المحور الاستراتيجي	مجالات التدخل	الهدف الاستراتيجي	الربط مع (SWOT) نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات	الرمز
التصدير والتموضع الإقليمي والعالمي	تعزيز مرونة سلاسل التوريد وتقليل التعرض للمخاطر الخارجية	الحد من تأثير تقلبات الأسواق العالمية وسلاسل الإمداد على السوق المحلي	تفضيلات المستهلكين والمنافسة من المنتجات المستوردة	
	تعزيز مرونة سلاسل التوريد وتقليل التعرض للمخاطر الخارجية	الحد من تأثير تقلبات الأسواق العالمية وسلاسل الإمداد على السوق المحلي	ض: الاعتماد على بعض المنتجات ومداخلات الإنتاج المستوردة × ت: تقلبات الأسواق العالمية وسلاسل الإمداد	WT-4
	التوسع وتنويع الأسواق التصديرية ذات الأولوية	زيادة الصادرات وتقليل تركزها وتعزيز الحضور في الأسواق الإقليمية والعالمية المستهدفة	ق: موقع جغرافي استراتيجي وشبكة اتفاقيات تجارة حرة + ض: تركيز الصادرات في عدد محدود من الأسواق × ف: التوسع في أسواق آسيا وأفريقيا والاستفادة من فرص إعادة الإعمار في العراق وسوريا	SO-7 / WO-18
	التموضع في المنتجات عالية القيمة والمنتجات الحلال والمتخصصة	تعزيز القيمة المضافة للصادرات وزيادة تنافسيتها في الأسواق العالمية	ق: نمو الصادرات وتنوع المنتجات القابلة للتصدير × ف: نمو الطلب العالمي على المنتجات الحلال والمتخصصة وإمكانية التحول نحو تصدير قائم على القيمة المضافة	SO-8
	بناء الهوية والعلامة التصديرية للمنتجات الغذائية الأردنية	تعزيز التميز والاعتراف بالمنتج الأردني في الأسواق الخارجية	ض: الاعتماد على أدوات ترويج وتسويق تقليدية × ت: المنافسة الإقليمية والدولية المتزايدة وارتفاع متطلبات النفاذ للأسواق	WT-5
	تعزيز التموضع الإقليمي للأردن كمركز للتجارة الغذائية وإعادة التصدير	لاستفادة من الموقع الجغرافي لزيادة دور الأردن في التجارة الإقليمية وسلاسل الإمداد الغذائية	ق: الموقع الجغرافي الاستراتيجي وسهولة النفاذ للأسواق الإقليمية × ف: إمكانية التموضع كمركز إقليمي لسلاسل الإمداد الغذائية وإعادة التصدير	SO-9

القراءة التحليلية لمصفوفة TOWS

تعكس مصفوفة TOWS لقطاع الصناعات الغذائية في الأردن توجهاً استراتيجياً نحو التحول من نموذج إنتاج تقليدي منخفض القيمة إلى نموذج صناعي متقدم قائم على الابتكار وتعميق القيمة المضافة وتعزيز التنافسية التصديرية، ولا تقتصر المصفوفة على التشخيص، بل توفر إطاراً عملياً يربط بين العوامل الداخلية والخارجية لإعادة تموضع القطاع إقليمياً ودولياً.

ويُظهر توزيع الاستراتيجيات تركيزاً على استثمار نقاط القوة والفرص، خاصة السمعة الجيدة للمنتجات الأردنية والموقع الجغرافي، مقابل معالجة الاختلالات الهيكلية المرتبطة بالمهارات والتكنولوجيا والتكامل، كما تُبرز المصفوفة أهمية الانتقال من المنافسة القائمة على السعر إلى المنافسة القائمة على القيمة المضافة والابتكار والهوية التصديرية، باعتبارها المسار الرئيس لتعزيز تنافسية الصناعات الغذائية الأردنية في الأسواق المحلية والعالمية.

وتؤكد المصفوفة أن محاور الاستراتيجية السبعة تعمل ضمن منظومة مترابطة، حيث تقود محاور التكنولوجيا والقيمة المضافة والتصدير عملية التحول، بدعم من محاور المهارات وسلاسل القيمة والحوكمة، ويعتمد نجاح هذا التوجه على ترجمة هذه المسارات إلى برامج تنفيذية متكاملة ذات تنسيق مؤسسي فعال.

2.7 الفرص الواعدة والقطاعات ذات الأولوية الاستراتيجية

استناداً إلى التحليل القطاعي الشامل، ومخرجات تحليل SWOT ومصفوفة TOWS، تم تحديد مجموعة من مسارات التحول الصناعي بمنهجية تحديد القطاعات الفرعية ذات الأولوية الاستراتيجية، والتي تشكل الركيزة الأساسية لإعادة هيكلة قطاع الصناعات الغذائية وتعزيز دوره في الاقتصاد الوطني.

2.7.1 منهجية تحديد القطاعات الفرعية ذات الأولوية

تم اعتماد إطار تحليلي لتسكين القطاعات الفرعية ضمن "مصفوفة جاذبية القطاع مقابل جاهزية التحول Sector Attractiveness vs. Transformation Readiness Matrix" (SAI-TRI)، بما يتيح تصنيف الأنشطة وفق قدرتها على قيادة التحول الصناعي أو دعمه، ولا يقتصر هذا التصنيف على توصيف واقع القطاعات، بل يُستخدم كأداة توجيهية لتحديد أولويات التدخل والسياسات الصناعية والاستثمارية. ويأخذ هذا الإطار بعين الاعتبار خصوصية قطاع الصناعات الغذائية، باعتباره قطاعاً يرتبط مباشرة بالأمن الغذائي وسلامة المستهلك واستقرار سلاسل الإمداد.

تم احتساب مؤشر جاذبية القطاع (SAI) بناءً على أوزان نسبية تشمل: حجم السوق (30%)، فرص التصدير (30%)، القيمة المضافة (20%)، والترابطات القطاعية (20%)، فيما تم احتساب مؤشر جاهزية التحول (TRI) بناءً على: الجاهزية التكنولوجية (30%)، القدرات المؤسسية (25%)، البنية التحتية (25%)، والامتثال

التنظيمي (20%). كما أخذت القيود الهيكلية للاقتصاد الوطني بعين الاعتبار، خصوصاً كلف الطاقة والمياه والاعتماد على المدخلات المستوردة، عند تقييم جدوى المسارات التحولية.

وقد تم تحديد الأوزان النسبية للمؤشرين بالاستناد إلى إطار تحليلي أعده فريق الدراسة، استند إلى مراجعة الأدبيات والممارسات الدولية في تحليل تنافسية القطاعات وسلاسل القيمة، وإلى أولويات رؤية التحديث الاقتصادي والسياسة الصناعية الوطنية، إضافة إلى نتائج التحليل الكمي والكيفي والمشاورات مع الجهات الحكومية والقطاع الخاص. وتهدف هذه الأوزان إلى إعطاء أهمية أكبر للعوامل الأكثر تأثيراً في قدرة القطاعات الفرعية على تحقيق النمو، وتعظيم القيمة المضافة، وتعزيز التنافسية، وهي أوزان تحليلية قابلة للمراجعة والتحديث عند توفر بيانات جديدة أو تغير الأولويات الاستراتيجية.

2.7.2 القطاعات الفرعية ذات الأولوية

استناداً إلى التقييم المنهجي ضمن "مصفوفة جاذبية القطاع مقابل جاهزية التحول" (SAI-TRI)، وانسجاماً مع المحاور الاستراتيجية السبعة لقطاع الصناعات الغذائية، تم تصنيف القطاعات الفرعية إلى أربع مجموعات استراتيجية تمثل مسارات تحول صناعي متميزة، ويعكس هذا التصنيف أولويات التدخل لتعزيز القيمة المضافة ورفع الإنتاجية وتعزيز التنافسية وربط القطاع بالأهداف الاقتصادية الكلية، خاصة في مجالات التصدير والتكامل الإنتاجي والتحول التكنولوجي.

مربع (1-2): منهجية احتساب مؤشري جاذبية القطاع (SAI) وجاهزية التحول (TRI)

اعتمدت الدراسة منهجية تقييم مركبة لتحديد أولويات القطاعات الفرعية، استناداً إلى مجموعة من المؤشرات الكمية والنوعية التي تعكس جاذبية كل قطاع وجاهزيته للتحول، وقد تم ذلك وفق الخطوات الآتية:

تحديد المؤشرات الفرعية

- مؤشر جاذبية القطاع (SAI): حجم السوق وفرص التصدير والقيمة المضافة والترابطات القطاعية .
- مؤشر جاهزية التحول (TRI): الجاهزية التكنولوجية والقدرات المؤسسية والبنية التحتية والامتثال التنظيمي .

تطبيق الأوزان النسبية

تم تحديد الأوزان النسبية استناداً إلى الإطار التحليلي للدراسة ومراجعة الأدبيات والممارسات الدولية وأولويات رؤية التحديث الاقتصادي والسياسة الصناعية الوطنية، إضافة إلى نتائج التحليل القطاعي والمشاورات مع الجهات المعنية، ولا تمثل هذه الأوزان نتائج نموذج إحصائي، وإنما أوزان تحليلية وضعت لأغراض المقارنة النسبية بين القطاعات، وهي قابلة للمراجعة والتحديث مع توفر بيانات أكثر تفصيلاً أو تغير الأولويات الاستراتيجية.

احتساب الدرجات

مُنح كل قطاع فرعي درجة لكل مؤشر على مقياس (1-10) استناداً إلى البيانات الكمية والتحليل النوعي ونتائج الدراسة الميدانية ورأي فريق الدراسة، ثم تم احتساب الدرجة النهائية باستخدام متوسط مرجح يعكس الأهمية النسبية للمؤشرات الفرعية وفق الإطار التحليلي للدراسة، وتحفظ الجهة المعدة بتفاصيل الأوزان ضمن أوراق العمل الفنية.

واستخدمت هذه المنهجية كأداة لدعم المقارنة النسبية بين القطاعات الفرعية وترتيب أولويات التدخل، ولا تمثل بديلاً عن التقييمات الاقتصادية أو دراسات الجدوى التفصيلية للمشاريع أو الاستثمارات المستقبلية.

جدول 46 مصفوفة جاذبية القطاع مقابل جاهزية التحول (SAI-TRI) لقطاع الصناعات الغذائية

التصنيف	TRI	SAI	القطاع الفرعي
منتجات الألبان (1050)	8.0	9.0	قيادي تحولي
الوجبات الجاهزة (1075)	8.0	9.0	قيادي تحولي
الحلويات والشوكولاتة (1073)	7.5	8.5	قيادي تحولي
تجهيز الفواكه والخضروات (1030)	6.5	8.0	جاذب يحتاج إلى تعميق التحول
المنتجات الغذائية الأخرى (1079)	6.5	8.0	جاذب يحتاج إلى تعميق التحول
المشروبات غير الكحولية والمياه المعدنية والمعبأة (1104)	6.5	7.5	انتقالي قابل للارتقاء
الزيوت والدهون (1040)	6.0	7.0	انتقالي قابل للارتقاء
تجهيز اللحوم (1010)	5.5	7.5	انتقالي قابل للارتقاء
الأعلاف الحيوانية (1080)	6.0	6.5	انتقالي قابل للارتقاء
المعكرونة والنشويات (1074)	5.5	6.5	انتقالي قابل للارتقاء
المخابز (1071) *	5.5	6.5	داعم استراتيجي
تجهيز الأسماك (1020)	5.0	5.5	داعم استراتيجي

ملاحظة: تمثل قيم (SAI) و (TRI) مؤشرات مركبة تم احتسابها باستخدام المتوسط المرجح للمؤشرات الفرعية وفق المنهجية الموضحة في مربع (1-2) وذلك لغايات المقارنة النسبية بين القطاعات الفرعية.

تمثل القيم الواردة تقديراً نسبياً على مقياس (1-10)، ولا تعبر عن قياس رياضي مطلق، وإنما عن نتائج التقييم المركب للقطاعات وفق المنهجية المعتمدة في هذه الدراسة، وقد اعتمد التقريب إلى أقرب نصف درجة (0.5) لتسهيل المقارنة بين القطاعات.

* روعي عند تصنيف قطاع المخازن دوره في الأمن الغذائي

تصنيفات القطاعات:

- قيادي تحولي: قطاع يتمتع بجاذبية مرتفعة وجاهزية مرتفعة، وقادر على قيادة التحول الصناعي وتعظيم القيمة المضافة والتوسع التصديري .
- جاذب يحتاج تعميق التحول: قطاع يمتلك فرصاً سوقية واستثمارية واعدة، إلا أنه يحتاج إلى تدخلات لتعزيز جاهزيته المؤسسية أو التكنولوجية أو الإنتاجية .
- انتقالي قابل للارتقاء: قطاع يمتلك إمكانات نمو متوسطة، ويمكن رفع تنافسيته من خلال استثمارات وسياسات تطوير مستهدفة .
- داعم استراتيجي: قطاع يؤدي دوراً محورياً في استقرار سلاسل القيمة والأمن الغذائي، رغم محدودية فرص النمو السريع مقارنة بالقطاعات الأخرى

تعكس هذه المصفوفة نتائج التقييم المركب للقطاعات الفرعية وفق بُعدي جاذبية القطاع (SAI) وجاهزية التحول (TRI)، وتوفر أساساً موضوعياً لتحديد أولويات التدخل والسياسات والاستثمارات، ولا تعني هذه التصنيفات إعطاء أولوية مطلقة لقطاع دون آخر، وإنما تهدف إلى تحديد طبيعة التدخلات المناسبة لكل قطاع وفق مستوى جاذبيته الاقتصادية وجاهزيته للتحول، مع مراعاة دوره في الأمن الغذائي والتشغيل واستقرار سلاسل القيمة، وقد استُخدمت نتائج هذا التصنيف كأساس لتوجيه المبادرات الاستراتيجية وتحديد أولويات الاستثمار والتدخلات التنفيذية الواردة في هذه الاستراتيجية، بما يضمن مواءمة أدوات التنفيذ مع احتياجات كل قطاع فرعي.

القطاعات القيادية التحويلية (جاذبية مرتفعة + جاهزية مرتفعة): تشمل منتجات الألبان (1050) والوجبات الجاهزة (1075) والحلويات والشوكولاتة (1073)، وتمثل المحرك الرئيسي لقيادة التحول الصناعي في قطاع الصناعات الغذائية، نظراً لما تتمتع به من قدرة على تحقيق قيمة مضافة مرتفعة وتعزيز الصادرات وقيادة الابتكار، ويرتكز مسار تطويرها على ما يلي:

- تعميق القيمة المضافة: من خلال تطوير منتجات غذائية متخصصة، مثل الأغذية الوظيفية والصحية وطويلة العمر التخزيني، والانتقال من المنافسة السعرية إلى المنافسة القائمة على الابتكار والجودة والتميز .

- التوسع التصديري وبناء العلامة الوطنية: عبر استهداف أسواق التنويع الاستراتيجية، ولا سيما في أفريقيا وجنوب شرق آسيا، والاستفادة من تنامي الطلب على المنتجات الحلال والمنتجات الغذائية عالية القيمة، مع التحول التدريجي من التصنيع للغير (PRIVATE LABEL) إلى تطوير علامات تجارية أردنية ذات حضور دولي .
 - تعزيز الجاهزية اللوجستية: من خلال الاستفادة من الموقع اللوجستي للمملكة، ولا سيما ميناء العقبة، وتطوير سلاسل التبريد والخدمات اللوجستية، بما يدعم توسع الصادرات، ويعزز كفاءة الوصول إلى الأسواق الإقليمية والدولية .
 - تعزيز الامتثال والموثوقية: عبر تطبيق أنظمة سلامة الغذاء، والتتبع الرقمي، والحصول على الشهادات والاعتمادات الدولية، بما يعزز ثقة الأسواق والمستوردين ويدعم النفاذ إلى الأسواق ذات المتطلبات التنظيمية العالية .
- القطاعات الجاذبة التي تحتاج إلى تعميق التحول (جاذبية مرتفعة + جاهزية متوسطة):** تشمل تجهيز الفواكه والخضروات (1030)، والمنتجات الغذائية الأخرى (1079)، وتمثل حلقة وصل استراتيجية بين الإنتاج الزراعي والتصنيع الغذائي، نظراً لما تمتلكه من إمكانات كبيرة لتعزيز القيمة المضافة وربط سلاسل القيمة المحلية، ويرتكز مسار تطويرها على ما يلي:
- تعزيز التكامل الزراعي-الصناعي: من خلال التوسع في الزراعة التعاقدية، وتطوير مراكز التجميع وسلاسل التبريد، وتحسين استدامة الإمدادات الزراعية، بما يعزز استقرار المواد الخام ويرفع كفاءة سلاسل القيمة.
 - الارتقاء بالمنتجات والقيمة المضافة: عبر تحويل المنتجات الأولية إلى منتجات غذائية مصنعة ومتخصصة، مثل المركزات والمنتجات النباتية، ومنتجات الهوية الغذائية الأردنية والإقليمية، بما في ذلك الحمص، والمقبلات الجاهزة، والصلصات التقليدية، وتعزيز ارتباطها بالعلامة التصديرية الوطنية.
 - رفع الجاهزية التصديرية: من خلال تحسين الجودة، والتعبئة والتغليف، والامتثال للمتطلبات الفنية للأسواق المستهدفة، مع التوسع في أسواق التنويع الإقليمية والدولية، والاستفادة من الفرص التجارية الناشئة في الأسواق ذات النمو المرتفع
- القطاعات الانتقالية القابلة للارتقاء (جاذبية متوسطة + جاهزية متوسطة):** (تشمل الزيوت والدهون (1040) والمعكرونة والنشويات (1074) وصناعة المشروبات غير الكحولية والمياه المعدنية والمعبأة (1104) وتجهيز اللحوم (1010) والأعلاف الحيوانية (1080)، وتمتلك هذه القطاعات إمكانات وإعدة لرفع تنافسيتها من خلال

تحسين الإنتاجية، وتعميق القيمة المضافة، وتعزيز جاهزيتها للتوسع في الأسواق المحلية والإقليمية، ويرتكز مسار تطويرها على ما يلي:

- تعزيز الإحلال محل المستوردات: من خلال توجيه الإنتاج لسد فجوات السوق المحلي وتقليل الاعتماد على الواردات في السلع ذات الجدوى الاقتصادية، مع الحفاظ على التوازن بين تلبية الطلب المحلي وتعزيز التوجه التصديري.
- الاستفادة من فرص الأسواق الإقليمية: عبر تطوير المنتجات ورفع جاهزيتها لتلبية احتياجات الأسواق الإقليمية وأسواق التنوع، بما يعزز مرونة الصادرات ويفتح فرصاً جديدة للنمو.
- رفع الإنتاجية والكفاءة التشغيلية: من خلال الأتمتة، والتحول الرقمي، وتحسين كفاءة استخدام الطاقة والمياه والموارد، وتعزيز كفاءة العمليات الإنتاجية وسلاسل الإمداد.
- تطوير المهارات والقدرات التشغيلية: لتمكين المنشآت من تبني تقنيات الإنتاج الحديثة، وتحسين كفاءة التشغيل، وتعزيز الاستدامة والقدرة التنافسية.

القطاعات الداعمة الاستراتيجية (الأمن الغذائي واستقرار السوق): تشمل المخازن (1071) وتجهيز الأسماك (1020)، وتؤدي دوراً محورياً في تعزيز الأمن الغذائي واستقرار السوق المحلي ودعم مرونة سلاسل الإمداد، ويرتكز تطويرها على ما يلي:

- تعزيز الامتثال والرقابة: من خلال تطبيق الرقابة المبنية على المخاطر ورفع مستوى الالتزام بمتطلبات الصحة والصحة النباتية ((SPS) وتعزيز سلامة الغذاء وجودة المنتجات .
- رفع كفاءة التشغيل: عبر إدخال تحسينات تدريجية على العمليات الإنتاجية وتطوير التقنيات المستخدمة وتعزيز كفاءة سلاسل التبريد والخدمات اللوجستية، بما يدعم استدامة الإنتاج ورفع جاهزية القطاع .
- بناء القدرات الفنية: من خلال تطوير الكفاءات في مجالات سلامة الغذاء وإدارة الجودة والتتبع، بما يعزز موثوقية المنتجات واستقرار الإمدادات .
- استثمار الفرص التصديرية المتخصصة: عبر تطوير منتجات ذات هوية غذائية أردنية، مثل الكعك والمعجنات التقليدية، وتعزيز فرص النفاذ إلى الأسواق المتخصصة من خلال منظومة العلامة التصديرية الوطنية، مع الحفاظ على الدور الأساسي لهذه القطاعات في تلبية احتياجات السوق المحلي وتعزيز الأمن الغذائي
- ولغايات ترجمة هذا التصنيف إلى أولويات تنفيذية، يبين الجدول 47 الدور التحولي لكل قطاع فرعي والمسارات الاستراتيجية المرتبطة به ومحرك التنافسية الرئيسي ومستوى الأولوية المقترح للتدخل.

جدول 47 تصنيف القطاعات الفرعية حسب الدور التحولي ومحركات التنافسية

القطاع الفرعي	التصنيف الاستراتيجي	المسارات التحولية المرتبطة	محرك التنافسية الرئيسي	طبيعة الدور في التحول	مستوى الأولوية
منتجات الألبان (1050)	قيادي تحولي	القيمة المضافة + التكامل الزراعي + التصدير + الامتثال التنظيمي	القيمة المضافة والتصدير	قطاع محوري يقود التحول الصناعي عبر التكامل الزراعي-الصناعي، والتوسع في المنتجات عالية القيمة، وتعزيز النفاذ إلى الأسواق الإقليمية والدولية	مرتفعة جداً
الوجبات الجاهزة (1075)	قيادي تحولي	القيمة المضافة + التصدير + الابتكار + اللوجستيات	الابتكار والمنتج	قطاع سريع النمو يعتمد على الابتكار، والاستجابة لفرص الطلب الإقليمي والدولي، والاستفادة من التكامل اللوجستي الإقليمي	مرتفعة جداً
الحلويات والشوكولاتة (1073)	قيادي تحولي	القيمة المضافة + التصدير + العلامة التجارية + اللوجستيات	الأسواق والمنتج	قطاع تصديري عالي القيمة يعتمد على التميز وبناء العلامات التجارية الوطنية، مع إمكانات قوية للتوسع في الأسواق العالمية	مرتفعة
تجهيز الفواكه والخضروات (1030)	جاذب يحتاج تعميق التحول	التكامل الزراعي + التصدير + القيمة المضافة	سلاسل القيمة	حلقة وصل رئيسية بين الزراعة والتصنيع الغذائي، تسهم في تعميق القيمة المضافة وتعزيز التصنيع الزراعي	مرتفعة
المنتجات الغذائية الأخرى (1079)	جاذب يحتاج تعميق التحول	القيمة المضافة + الابتكار + إحلال الواردات	الابتكار والسوق	منصة مرنة لتطوير منتجات غذائية مبتكرة، وتعزيز الهوية الغذائية الوطنية، والتوسع في أسواق التنويع	مرتفعة

القطاع الفرعي	التصنيف الاستراتيجي	المسارات التحويلية المرتبطة	محرك التنافسية الرئيسي	طبيعة الدور في التحول	مستوى الأولوية
صناعة المشروبات (1104)	انتقالي قابل للارتقاء	الإنتاجية + القيمة المضافة + إحلال الواردات	السوق والابتكار	قطاع يمتلك فرصاً للنمو عبر تطوير المنتجات المتخصصة، وتحسين كفاءة استخدام الموارد، ورفع القيمة المضافة	متوسطة
الزيوت والدهون (1040)	انتقالي قابل للارتقاء	التكامل الزراعي + إحلال الواردات	سلاسل القيمة	قطاع داعم لتعميق التصنيع الغذائي، وزيادة المحتوى المحلي، وتقليل الاعتماد على الواردات	متوسطة
تجهيز اللحوم (1010)	انتقالي قابل للارتقاء	إحلال الواردات + التصدير الإقليمي + اللوجستيات	الامتثال والتصدير الإقليمي	قطاع عالي الحساسية يعتمد على الامتثال الصحي والتنظيمي، مع فرص للتوسع في الأسواق الإقليمية	متوسطة
الأعلاف الحيوانية (1080)	انتقالي قابل للارتقاء	التكامل الزراعي + الأمن الغذائي	سلاسل القيمة والأمن الغذائي	قطاع استراتيجي يدعم استقرار سلاسل قيمة الألبان واللحوم والدواجن، ويعزز الأمن الغذائي ومرونة الإمدادات	متوسطة
المعكرونة والنشويات (1074)	انتقالي قابل للارتقاء	الإنتاجية + إحلال الواردات + التصدير الإقليمي	الإنتاجية	قطاع يعتمد على الكفاءة التشغيلية والتنافسية السعرية، مع فرص للتوسع في الأسواق الإقليمية	متوسطة
المخابز (1071)	داعم استراتيجي	الإنتاجية + الكفاءة التشغيلية + الهوية الغذائية الوطنية	الكفاءة التشغيلية والهوية الغذائية الوطنية	قاعدة إنتاجية واسعة تدعم الأمن الغذائي واستقرار السوق المحلي، مع فرص متخصصة للمنتجات ذات الهوية الغذائية الأردنية	منخفضة

القطاع الفرعي	التصنيف الاستراتيجي	المسارات التحويلية المرتبطة	محرك التنافسية الرئيسي	طبيعة الدور في التحول	مستوى الأولوية
تجهيز الأسماك (1020)	داعم استراتيجي	الامتثال التنظيمي + التصدير + اللوجستيات	اللوجستيات وسلاسل التبريد	قطاع متخصص يدعم تنويع الصادرات، ويستفيد من الخدمات اللوجستية وسلاسل التبريد وأنشطة إعادة التصدير	منخفضة

ملاحظة: يعكس مستوى الأولوية أهمية التدخل الاستراتيجي خلال فترة تنفيذ الاستراتيجية (2027-2029)، ولا يمثل ترتيباً مطلقاً بين القطاعات، إذ تتكامل جميع القطاعات الفرعية في تحقيق مستهدفات الأمن الغذائي والقيمة المضافة والتنافسية الصناعية.

يشكل هذا التصنيف المرجعية التحليلية التي استندت إليها الاستراتيجية في تصميم المبادرات وتوجيه الاستثمارات وترتيب أولويات التدخل، بما يضمن توجيه الموارد نحو القطاعات الأعلى أثراً في تحقيق القيمة المضافة ورفع الإنتاجية وتعزيز الصادرات ودعم الأمن الغذائي مع الحفاظ على التكامل بين جميع القطاعات الفرعية ضمن منظومة الصناعات الغذائية الأردنية.

2.7.3 الفرص الاستراتيجية المرتبطة بالمشاريع الوطنية الكبرى والتحويلات الإقليمية

إلى جانب فرص التحول الهيكلي داخل قطاع الصناعات الغذائية، تبرز مجموعة من الفرص الاستراتيجية المرتبطة بالمشاريع الوطنية الكبرى والتحويلات الإقليمية، والتي لا تقتصر على كونها عوامل خارجية داعمة، بل تمثل محركات طلب فعلية وممكنات تحول رئيسية تسهم في تسريع نمو القطاع، ومعالجة قيوده الهيكلية، وتعزيز قدرته التنافسية.

وتتسق هذه الفرص مع التوجهات الاستراتيجية لمصفوفة (TOWS)، من خلال توظيفها لتعزيز الاستفادة من نقاط القوة (SO)، ومعالجة الاختلالات الهيكلية عبر استثمار الفرص المتاحة (WO)، بما يدعم الانتقال نحو نموذج صناعي أكثر تكاملاً واستدامة.

تتفاوت هذه الفرص من حيث أفقها الزمني مقارنة بالأفق الزمني المباشر للاستراتيجية (2027-2029)، وهو ما يستدعي التمييز بين نوعين من الفرص:

فرص الجاهزية والاستعداد: تشمل المشاريع الكبرى التي يقع موعد تشغيلها الفعلي بعد عام 2029 (كمشروع الناقل الوطني ومشروع السكك الحديدية، المتوقع بدء تشغيلهما في 2030، ومدينة عمرة التي تمتد مراحل تطويرها على 25 عاماً). بالنسبة لهذه الفرص، لا يكون الأثر المباشر متاحاً خلال أفق الاستراتيجية الحالي، بل تكمن الفرصة في البدء الآن بالتجهيز - عبر الامتثال التنظيمي، تطوير القدرات التشغيلية، وبناء الشراكات اللازمة - حتى يكون القطاع مهياً للاستفادة الكاملة فور دخول هذه المشاريع حيز التشغيل، بما يحول أفق ما بعد 2029 إلى مكسب فعلي لا فرصة ضائعة.

فرص الأثر المباشر: تشمل المسارات القائمة فعلاً أو القريبة الأفق، وعلى رأسها مجمعات الصناعات الزراعية المتكاملة (التي بدأ بعضها الإنتاج منذ 2025)، ومشاريع إعادة الإعمار الإقليمية وأسواق التنويع (التي تتطلب استجابة عاجلة ضمن نافذة زمنية تنافسية محدودة). هذه الفرص هي الأكثر قابلية لتحقيق أثر ملموس خلال أفق الاستراتيجية 2027-2029، وتستحق أولوية تنفيذية أعلى من ناحية التوقيت.

وعليه، فإن التمييز بين هذين النوعين من الفرص ليس تصنيفاً نظرياً فحسب، بل أساس لتوزيع الموارد والأولويات: الفرص ذات الأثر المباشر تتطلب تحركاً تنفيذياً عاجلاً، في حين تتطلب فرص الجاهزية استثماراً تأسيسياً مبكراً يضمن عدم تقويت الاستفادة عند نضوج هذه المشاريع.

وتمثل هذه الفرص الترجمة التفصيلية للمسارات التحولية التي حُددت في جدول 47 لكل قطاع فرعي. فالمسارات المرتبطة بـ"التصدير" و"إعادة الإعمار الإقليمي" و"اللوجستيات" والتي ظهرت كمحركات تنافسية رئيسية للقطاعات القيادية والانتقالية على حد سواء - تتقاطع مباشرة مع محاور: مشاريع إعادة الإعمار الإقليمية، التموضع كمرکز إقليمي لسلاسل الإمداد، وأسواق التنويع الاستراتيجي. أما مسار "التكامل الزراعي" الذي يميز القطاعات الجاذبة والانتقالية، فيجد ترجمته في محوري المشاريع الوطنية الكبرى ومجمعات الصناعات الزراعية المتكاملة، إضافة إلى محور تأمين سلاسل الإمداد الاستراتيجية الذي يخدم القطاعات الانتقالية المعتمدة على المدخلات المستوردة. بهذا الربط، لا تبقى الفرص الاستراتيجية معزولة عن التصنيف القطاعي، بل تشكل أساساً عملياً لتفعيل المسارات التحولية التي حُددت لكل قطاع، وتوجيهاً لصناع القرار حول أي الفرص يخدم أي قطاع بشكل أولوي.

تتركز هذه الفرص في ثلاثة محاور رئيسية:

التكامل مع المشاريع الوطنية الكبرى والمبادرات القطاعية المباشرة (الناقل الوطني ومدينة عمرة ومشروع السكك الحديدية ومجمعات الصناعات الزراعية):

تمثل المشاريع الوطنية الكبرى رافعة استراتيجية لتعزيز البيئة التمكينية لقطاع الصناعات الغذائية، من خلال معالجة القيود الهيكلية المرتبطة بالموارد والبنية التحتية، وخلق بيئة إنتاجية أكثر استقراراً وجاذبية للاستثمار.

مشروع الناقل الوطني للمياه: يُعد شح المياه أحد أبرز التحديات الهيكلية التي تحد من نمو قطاعي الزراعة والتصنيع الغذائي. ووفقاً لوزارة المياه والري الأردنية، يهدف المشروع الذي يمثل خياراً وطنياً أردنياً لتأمين كميات مياه إضافية مستدامة - إلى تحلية ونقل 300 مليون متر مكعب (37) من المياه المحلاة من خليج العقبة إلى جميع مناطق المملكة، على أن يعتمد بشكل كبير على الطاقة المتجددة. ومن المتوقع أن يسهم المشروع في توفير إمدادات مائية مستقرة، مما يعزز كفاءة استخدام الموارد، ويدعم استقرار سلاسل التوريد الزراعية عبر تخصيص حصة من المياه للقطاع الزراعي، ويمكن من التوسع في الصناعات الغذائية، خصوصاً تلك المرتبطة بالتصنيع الزراعي.

(WO): المياه × فرصة استثمار وطني - معالجة قيد هيكلي

القطاعات الفرعية المستفيدة: تؤثر هذه المشاريع بشكل مباشر بعدد من القطاعات ذات الأولوية، وعلى رأسها: تجهيز وحفظ الفواكه والخضروات (1030)، منتجات الألبان (1050)، الوجبات الجاهزة (1075)، المشروبات (1104)، والمنتجات الغذائية الأخرى (1079)، حيث ستستفيد من تحسن استقرار المدخلات الإنتاجية وتطور البيئة التشغيلية وتنامي الطلب المحلي المرتبط بالمشاريع الكبرى.

مشروع مدينة عمرة للطاقة المتجددة يُعد ارتفاع تكاليف الطاقة أحد القيود الهيكلية الرئيسية التي تؤثر على تنافسية الصناعات الغذائية، خصوصاً الأنشطة كثيفة استهلاك الطاقة في عمليات التبريد والتجميد والتعقيم والتصنيع الحراري. ويمثل مشروع مدينة عمرة - المدينة الجديدة المزمع إنشاؤها بالاعتماد الكامل على الطاقة المتجددة ومنظومات تخزين الطاقة المتقدمة، والتي تتموضع على الممرات الدولية الرابطة بين الأردن والسعودية وسوريا والعراق - فرصة استراتيجية مزدوجة: من جهة، توفير مصادر طاقة نظيفة منخفضة التكلفة يمكن الاستفادة منها في تشغيل المنشآت الصناعية المحيطة، بما يخفض تكاليف التشغيل ويدعم استدامة سلاسل التبريد؛ ومن جهة أخرى، تعزيز التموضع اللوجستي للصناعات الغذائية القريبة منها على هذه الممرات التجارية الإقليمية.

(SO): طاقة متجددة منخفضة التكلفة وموقع على الممرات الإقليمية × فرصة خفض تكاليف التشغيل وتعزيز التموضع اللوجستي

القطاعات الفرعية المستفيدة: تستفيد بشكل خاص القطاعات كثيفة استهلاك الطاقة والمعتمدة على سلاسل التبريد والتجميد، وعلى رأسها: منتجات الألبان (1050)، تجهيز اللحوم (1010)، تجهيز الأسماك والمأكولات البحرية (1020)، وصناعة المشروبات (1104)، حيث تشكل تكاليف الطاقة والتبريد جزءاً جوهرياً من تكاليف التشغيل لهذه القطاعات.

مشروع السكك الحديدية: يمثل ضعف الربط اللوجستي بين مناطق الإنتاج والموانئ أحد القيود الهيكلية التي تحدّ من تنافسية الصادرات الأردنية من حيث التكلفة والزمن. وعلى الرغم من أن مشروع السكك الحديدية موجّه بشكل أساسي لخدمة قطاع التعدين (نقل الفوسفات والبوتاس من مناطق التعدين إلى ميناء العقبة)، فإن تطوير هذه البنية التحتية اللوجستية الوطنية من خفض تكاليف الشحن وتقليص زمن نقل البضائع - يخلق أثراً غير مباشر إيجابياً على البيئة اللوجستية العامة في المملكة، بما قد ينعكس مستقبلاً على كفاءة نقل المنتجات الغذائية نحو ميناء العقبة لأغراض التصدير وإعادة التصدير.

(WO): ضعف الربط اللوجستي × فرصة تحسين البيئة اللوجستية الوطنية العامة

مجمعات الصناعات الزراعية المتكاملة: في إطار البرنامج التنفيذي الثاني لرؤية التحديث الاقتصادي (2026-2029)، أنشئ مجمع الصناعات الزراعية التتموية في غور المزرعة والحديثة (الأغوار الجنوبية - محافظة الكرك)، على مساحة 135 دونماً، يتضمن 3 مصانع تنتج آلاف الأطنان من مركزات البندورة والخضار المجمدة. وقد أعلنت المنطقة "منطقة تنموية" وعُيّنت وزارة الزراعة مطوراً رئيساً لها، على أن تُنفَّذ أعمال البنية التحتية على مراحل تمتد لثلاث سنوات. كما تم توقيع 20 اتفاقية مع مستثمرين في المدن الصناعية لتحفيز التصنيع الغذائي، مع توقعات بإنتاج أكثر من 34 ألف طن من البطاطا المصنّعة، و2 ألف طن من الخضار المعدّة للتصدير. ودعمًا لذلك، وقّعت وزارات الطاقة والزراعة، وشركة توزيع الكهرباء، ومؤسسة JEDCO مذكرة تفاهم بحجم استثمار إجمالي يبلغ نحو 14.45 مليون دينار لدعم البنية التحتية والاستثمار في المجمع لمدة خمس سنوات، إلى جانب مذكرة تفاهم بين وزارتي العمل والزراعة لدعم تشغيل الأردنيين في هذه الاستثمارات وتوطين التنمية المحلية.

ويمثل هذا النموذج التمكيني القائم الذي يجمع بين الأرض المخصصة بحوافز استثمارية والبنية التحتية الممولة حكومياً ودعم التشغيل والتوطين المحلي للعمالة فرصة حقيقية للتوسع والتكرار، عبر إنشاء مجمعات مماثلة في مناطق زراعية أخرى ذات إنتاج فائض (كالأغوار الشمالية ومناطق المرتفعات) وتوجيهها لخدمة قطاعات إضافية ذات أولوية تتجاوز تجهيز الفواكه والخضروات.

(SO): حوافز حكومية متكاملة (أرض + بنية تحتية + تشغيل) ونموذج تصنيعي قائم × فرصة التوسع والتكرار في التصنيع الزراعي ذي القيمة المضافة

القطاعات الفرعية المستفيدة: يستفيد بشكل مباشر تجهيز وحفظ الفواكه والخضروات (1030)، مع إمكانية تكرار النموذج لخدمة المنتجات الغذائية الأخرى (1079) ومنتجات الألبان (1050).

متطلبات تعظيم الاستفادة: يتطلب توسيع هذا النموذج وضمان استدامته معايير سلامة غذاء وجودة موحدة للمصانع الجديدة قبل بدء التشغيل (أنظمة إدارة سلامة الغذاء، اشتراطات التصدير)، بما يضمن أن الإنتاج الموجّه للتصدير (كالخضار المجمدة والمعدّة للتصدير) يستوفي معايير الأسواق المستهدفة منذ البداية، ويجتنب المصانع الجديدة تكاليف التعديل اللاحق.

مشاريع إعادة الإعمار الإقليمية (العراق وسوريا)

تشكل مشاريع إعادة الإعمار في كل من العراق وسوريا فرصة استراتيجية واعدة ومحركاً رئيسياً لتوسع الصادرات الغذائية الأردنية، مستفيدة من القرب الجغرافي، والروابط التجارية والتاريخية الوثيقة، إضافة إلى الميزة التنافسية المرتبطة بسرعة التوريد، بما في ذلك القدرة على "التسليم في نفس اليوم".

السوق العراقي: تشير تقارير غرفة صناعة الأردن (2024) إلى أن العراق استورد ما قيمته 1.28 مليار دولار من مواد إعادة الإعمار، والأدوية، والمنتجات الغذائية، ما يجعله أحد أبرز محركات الطلب الإقليمي لنمو القطاع. ويقود هذا المسار الطلب على تلبية احتياجات مشاريع البنية التحتية وبرامج المساعدات، خصوصاً من خلال الأغذية الجاهزة للاستهلاك والمنتجات طويلة الأمد الملائمة لبيئات التخزين غير المستقرة. وتُعد القطاعات الأكثر ملاءمة لهذا النوع من الطلب: الوجبات الجاهزة (1075) والمعكرونة والنشويات (1074)، نظراً لعمرها التخزيني الطويل وملاءمتها لبرامج التوزيع واسعة النطاق.

السوق السوري (ممر جابر-نصيب): يمثل الانفتاح التدريجي للسوق السوري، إلى جانب مشاريع إعادة الإعمار المدعومة من الجهات المانحة، فرصة واعدة. وقد عزز إعادة فتح ممر جابر-نصيب من تموضع الأردن كمركز لوجستي محوري لتزويد السوق السوري، حيث توفر القدرة على "التسليم في نفس اليوم" ميزة تنافسية مهمة للمنتجات الغذائية الأردنية. وعلى عكس السوق العراقي الذي يغلب عليه طابع التوريد المؤسسي طويل الأمد، يتيح هذا القرب الجغرافي تصدير منتجات أوسع تنوعاً ومنتجات ذات عمر تخزيني أقصر، وتشمل القطاعات الأكثر استفادة: تجهيز اللحوم (1010)، المشروبات بما فيها المياه المعبأة (1104) وتجهيز وحفظ الفواكه والخضروات (1030)، إلى جانب الوجبات الجاهزة (1075) التي تخدم كلا السوقين.

(SO): القرب الجغرافي والروابط التجارية × فرصة الطلب الإقليمي العاجل

القطاعات الفرعية المستفيدة: تشمل الأنشطة القادرة على الاستجابة لهذا الطلب: الوجبات الجاهزة (1075 - كلا السوقين)، المعكرونة والنشويات (1074 - بشكل أساسي للسوق العراقي)، تجهيز اللحوم (1010)، المشروبات بما فيها المياه المعبأة (1104)، وتجهيز وحفظ الفواكه والخضروات (1030 - الثلاثة الأخيرة بشكل

أساسي للسوق السوري عبر ممر جابر-نصيب)، حيث تمتلك هذه القطاعات القدرة على تلبية الطلب بكميات كبيرة وبجودة متسقة، بما يؤهلها للدخول في عقود توريد طويلة الأمد مع شركات المقاولات والمنظمات الدولية. **متطلبات تعظيم الاستفادة:** تعتمد الاستفادة من هذه الفرص بشكل حاسم على مستوى الجاهزية التشغيلية، لا سيما في:

- تطوير شبكات توزيع إقليمية مرتبطة بالمرات التجارية
- رفع كفاءة الخدمات اللوجستية، خاصة النقل والتخزين المبرد
- القدرة على التوريد بكميات كبيرة وبجودة متسقة
- تبسيط الإجراءات التصديرية وتعزيز التنسيق عبر الحدود

عامل الزمن والمنافسة الإقليمية: تتميز هذه الفرص بارتباطها بنافذة زمنية محدودة تُحسم خلالها الحصص السوقية لصالح الموردين القادرين على الدخول المبكر. وعليه، يشكل عامل الزمن، إلى جانب الجاهزية اللوجستية، المحدد الرئيسي للنجاح. كما أن أي تأخير في مواءمة القدرات الإنتاجية واللوجستية مع هذه الفرص قد يؤدي إلى فقدانها لصالح موردين إقليميين يتمتعون بمستويات أعلى من التكامل بين الإنتاج والتوزيع.

التموضع كمركز إقليمي لسلاسل الإمداد الغذائية

تؤكد رؤية التحديث الاقتصادي (EMV) على أهمية استثمار الموقع الجغرافي للأردن لتعزيز دوره كمركز إقليمي متكامل للأمن الغذائي والتجارة. وفي هذا السياق، يشكل قطاع الصناعات الغذائية أحد الركائز الأساسية لتمكين هذا التموضع، من خلال التكامل مع قطاعي النقل والخدمات اللوجستية.

1. **تكامل البنية اللوجستية (ميناء العقبة):** يمثل ميناء العقبة نقطة تقاطع استراتيجية لسلاسل التوريد بين بلاد الشام والخليج، وقد أثبت مرونته كعقدة لوجستية حيوية خلال فترات الاضطرابات الإقليمية. ومن شأن الاستثمار المستمر في رفع كفاءة الميناء وتطوير البنية التحتية لسلاسل التبريد وتعزيز الربط مع المعابر الحدودية، أن يمكّن الأردن من التحول من "نقطة عبور" إلى مركز لوجستي إقليمي متكامل. **(SO): موقع جغرافي استراتيجي × فرصة التوسع في الخدمات اللوجستية الإقليمية**

2. **أنشطة القيمة المضافة العابرة للحدود:** يتيح هذا التموضع تطوير أنشطة ذات قيمة مضافة مرتفعة، مثل التخزين المبرد، والتجهيز الغذائي، وإعادة التعبئة، وإعادة التصدير، بما يعزز تكامل الصناعات الغذائية مع منظومة الخدمات اللوجستية الإقليمية، ويولد مصادر دخل إضافية خارج نطاق التصنيع التقليدي.

(WO): محدودية القيمة المضافة الحالية × فرصة تطوير أنشطة لوجستية صناعية متقدمة

القطاعات الفرعية المستفيدة: يخدم هذا التوجه الأنشطة المعتمدة بشكل كبير على الكفاءة اللوجستية، وعلى رأسها: تجهيز الأسماك والمأكولات البحرية (1020)، تجهيز اللحوم (1010)، الوجبات الجاهزة (1075)، والحلويات والشوكولاتة (1073)، حيث تعتمد هذه القطاعات على سرعة التوريد، وكفاءة التخزين، والقدرة على إعادة التصدير.

متطلبات تحقيق التوضع

- يتطلب تحقيق هذا التوجه تطوير منظومة تشغيلية متكاملة تشمل:
- رفع كفاءة البنية التحتية لسلاسل التبريد والتخزين
- تسريع إجراءات التخليص وإعادة التصدير
- ربط المناطق الصناعية بالمراكز اللوجستية والمعايير الحدودية
- تطوير نماذج تشغيلية تربط المنتجين المحليين بشبكات التوزيع الإقليمية

(WO) ضعف التكامل اللوجستي $\times$ فرصة التحول إلى مركز إقليمي

الأثر الاستراتيجي: يسهم هذا المسار في تعزيز التكامل بين قطاع الصناعات الغذائية وقطاعي النقل والخدمات اللوجستية، ويدعم التحول من نموذج قائم على الإنتاج المحلي إلى نموذج أكثر تكاملاً يقوم على إدارة وتوجيه سلاسل الإمداد الإقليمية، بما يعزز دور الأردن كمنصة إقليمية متكاملة للأمن الغذائي والتجارة، ويعزز قدرته على الاستفادة من التحولات في سلاسل الإمداد العالمية نحو النماذج الإقليمية الأقصر.

بناءً على الجدول، الفقرة السردية المقترحة لمحور "تأمين سلاسل الإمداد الاستراتيجية:"

تأمين سلاسل الإمداد الاستراتيجية للمدخلات الإنتاجية

على عكس المحاور السابقة التي تركز على فرص توسع الطلب (محلياً أو تصديرياً)، يمثل هذا المحور بُعداً مكتملاً يتعلق بجانب العرض، أي استقرار سلاسل تزويد المدخلات الإنتاجية الأساسية التي تعتمد عليها بعض القطاعات الفرعية بشكل كبير في مصادر خارجية، ويُعد ضمان استمرارية هذه المدخلات، بكميات كافية وأسعار مستقرة، شرطاً أساسياً لتحقيق النمو المستدام في هذه القطاعات وتقليل تعرضها لتقلبات الأسواق العالمية والاضطرابات في سلاسل التوريد الدولية.

(WO): الاعتماد على الاستيراد للمدخلات الأساسية $\times$ فرصة تأمين سلاسل إمداد استراتيجية

القطاعات الفرعية المستفيدة: تتركز الفائدة في القطاعات التي تعتمد بشكل أساسي على مدخلات زراعية خام مستوردة، وعلى رأسها: الزيوت والدهون (1040)، الأعلاف الحيوانية (1080)، تجهيز اللحوم (1010)،

والمعكرونة والنشويات (1074)، حيث تشكل تكلفة المدخلات المستوردة (كالبذور الزيتية، والحبوب العلفية، والقمح الصلب) جزءاً جوهرياً من التكلفة التشغيلية لهذه الأنشطة.

متطلبات التنفيذ: يركز تعزيز هذا المحور على:

- تطوير عقود توريد طويلة الأجل مع موردين دوليين موثوقين لضمان استقرار الأسعار والكميات
- إنشاء شراكات واستثمارات خارجية في سلاسل الإمداد (مثل عقود زراعة تعاقدية أو حصص في مرافق إنتاج بالخارج)
- تطوير مخزون استراتيجي صناعي للمدخلات الأساسية، وتعزيز قدرات التخزين والصوامع للمواد الأولية الاستراتيجية، بما يحد من مخاطر تقلب الأسعار العالمية ويعزز استقرار الإمدادات للصناعات الغذائية والإنتاج الحيواني.

الأثر الاستراتيجي: يسهم هذا المسار في تعزيز مرونة القطاع وقدرته على الصمود أمام الصدمات الخارجية، بما يحقق استقراراً في الإنتاج ويقلل من المخاطر المرتبطة بتقلبات أسواق المدخلات العالمية، ويشكل بذلك ركيزة داعمة لاستقرار باقي المحاور القائمة على توسع الطلب والتصدير.

التوسع نحو أسواق التنوع الاستراتيجي: أفريقيا وآسيا

تمثل أسواق أفريقيا جنوب الصحراء الكبرى وجنوب شرق آسيا أفقاً استراتيجياً وإعداداً للمصادر الغذائية الأردنية وركيزة جوهرياً لتقليل مخاطر التركيز في الأسواق الإقليمية التقليدية، وتجمع هذه الأسواق خصائص مشتركة تجعلها مناسبة لنموذج التصدير الأردني، أبرزها: تسارع معدلات التحضر ونمو الطبقة الوسطى والطلب المتزايد على المنتجات الغذائية المصنّعة والحلال. ويُشكل السوق العالمي للأغذية المرتبطة بالمنطقة والحلال فرصة استراتيجية متميزة تشهد نمواً متسارعاً، وتحتل هذه المناطق نصيباً متنامياً من هذا النمو.

أفريقيا جنوب الصحراء الكبرى: تتركز الفرص الأكثر واقعية في أسواق نيجيريا وكينيا وغانا وإثيوبيا، حيث يرتفع الطلب على منتجات كالحلويات والمقبلات والوجبات الجاهزة والمنتجات الألبانية طويلة الأمد. وتتمتع الصادرات الغذائية الأردنية بمزايا تنافسية في هذه الأسواق، أبرزها موثوقية شهادات الحلال، والخبرة في تصنيع منتجات ذات عمر تخزيني طويل ملائمة للبيئات ذات البنية التحتية المحدودة.

جنوب شرق آسيا: تمثل أسواق ماليزيا وإندونيسيا وسنغافورة وجهةً استراتيجية متميزة، إذ تجمع بين كونها أسواق حلال ناضجة ومتطورة ذات قوة شرائية مرتفعة، وطلب متنامٍ على المنتجات الغذائية المتخصصة والعرقية. ويتيح هذا المستوى المرتفع من القوة الشرائية هامشاً أكبر للقيمة المضافة مقارنةً بالأسواق الإقليمية التقليدية، مما يعزز إمكانية تموضع المنتج الأردني في الشرائح السعرية الأعلى.

القاسم المشترك ومتطلبات النفاذ: يشترك السوقان في متطلبات نفاذ متشابهة تشمل: الحصول على شهادات الحلال المعترف بها دولياً، وبناء شراكات توزيع محلية، وتكييف التعبئة والتغليف والعلامات التجارية وفق خصوصية كل سوق والتنسيق مع السفارات الأردنية والملحقين التجاريين في المنطقة. كما تستلزم الاستفادة من هذه الفرص تجاوز تحديات التسجيل التنظيمي وبناء الحضور التجاري في أسواق لا تزال غير مستثمرة بالشكل الكافي.

كما تمثل هذه الأسواق منصة رئيسية لتطبيق مبادرة الهوية والعلامة التصديرية الوطنية، من خلال تموضع المنتجات الأردنية ضمن الشرائح الأعلى قيمة والقائمة على الجودة والهوية الغذائية والحلال.

(ST): سمعة الحلال والخبرة التصنيعية × فرصة أسواق التنوع المتنامية

القطاعات الفرعية المستفيدة: الحلويات والشوكولاتة (1073)، الوجبات الجاهزة (1075)، المنتجات الغذائية الأخرى (1079)، منتجات الألبان (1050)، تجهيز وحفظ الفواكه والخضروات (1030).

جدول 48 فرص التكامل وانعكاساتها على القطاعات الفرعية

القطاعات الفرعية المرتبطة	طبيعة الطلب	الأثر الاقتصادي	إجراءات التنفيذ ذات الأولوية	مجال الفرصة
المشاريع الوطنية الكبرى والاستثمارات	طلب مؤسسي مستقر مرتبط بالمشاريع الكبرى، وحوافز تصنيعية مباشرة لتوسيع القاعدة الإنتاجية	تعزيز استدامة الإنتاج، وتحسين كفاءة استخدام الموارد، وتقليل القيود الهيكلية، وزيادة الجاذبية الاستثمارية للقطاع.	تطوير نماذج توريد تعاقدية طويلة الأجل. إدماج المنتجين المحليين في سلاسل التوريد. وضع معايير موحدة لضمان استمرارية التوريد (حجم/جودة). توسيع نموذج المجمعات الصناعية الزراعية لمناطق ومنتجات إضافية	إعادة الإعمار الإقليمي
1050-1075-1079-1030-1104	طلب سريع ومرتفع في بيئات تشغيل غير مستقرة	تسريع نمو الصادرات، ودخول مبكر للأسواق، وبناء حصة سوقية مستدامة+ دخول مبكر	تفعيل الممرات الحدودية. تطوير شبكات توزيع إقليمية مرنة. توجيه الإنتاج نحو المنتجات طويلة الأمد. تسريع إجراءات التصدير والتخليص	إعادة الإعمار الإقليمي

مجال الفرصة	القطاعات الفرعية المرتبطة	طبيعة الطلب	الأثر الاقتصادي	إجراءات التنفيذ ذات الأولوية
	1104 – 1030		للأسواق + بناء حصة سوقية	
تنويع الأسواق التصدير ية	1050 – 1075 – 1073 – 1079 – 1030	طلب متنوع عالي القيمة يعتمد على متطلبات السوق والمعايير	رفع القيمة المضافة + تقليل مخاطر التركيز السوقي + توسع مستدام	استهداف أسواق ذات أولوية (الخليج/آسيا). تطوير منتجات مخصصة حسب السوق. الحصول على شهادات المطابقة (حلال/دولية). بناء شراكات توزيع طويلة الأجل تعزيز الاستفادة من الاتفاقيات التجارية الدولية.
التموضع كمركز إقليمي	1030 – 1075 – 1104 – 1079 – 1010 – 1020 – 1073	طلب على خدمات لوجستية وأنشطة قيمة مضافة (إعادة تصدير/تجهيز)	تعظيم القيمة اللوجستية + زيادة التدفقات التجارية + خلق أنشطة اقتصادية جديدة	تطوير البنية التحتية لسلاسل التبريد. إنشاء مراكز إعادة تعبئة وتجهيز. ربط المناطق الصناعية بالمنافذ الحدودية. تطوير نماذج تشغيل لوجستية متكاملة تعزيز خدمات إعادة التصدير والتجميع والتعبئة ذات القيمة المضافة.
التوسع في أسواق التنويع (أفريقيا وآسيا)	1073 – 1075 – 1079 – 1050 – 1030	طلب متنامٍ على المنتجات الحلال والمصنعة عالية القيمة	تنويع السوق + رفع القيمة المضافة + تقليل مخاطر التركيز الجغرافي	استهداف أسواق أولوية. بناء شراكات توزيع محلية. تطوير تغليف ملائم. الحصول على شهادات حلال دولية. التنسيق مع الملحقين التجاريين

مجال الفرصة	القطاعات الفرعية المرتبطة	طبيعة الطلب	الأثر الاقتصادي	إجراءات التنفيذ ذات الأولوية
تأمين سلاسل الإمداد الاستراتيجي جبة	1040- 1080- 1010- 1074	طلب مستقر على المدخلات الإنتاجية الأساسية	استقرار الإنتاج + تقليل المخاطر + تعزيز مرونة القطاع	تطوير عقود توريد طويلة الأجل للمدخلات. إنشاء شراكات واستثمارات خارجية في سلاسل الإمداد. تطوير مخزون استراتيجي صناعي للمدخلات الأساسية وتعزيز قدرات التخزين والصوامع للمواد الأولية الاستراتيجية تنويع مصادر الاستيراد وتقليل الاعتماد على مورد واحد للمواد الخام الاستراتيجية
التحول الرقمي والتتبع الغذائي	جميع القطاعات ذات الأولوية	تزايد متطلبات الأسواق المنظمة للشفافية والتتبع والامتثال	تحسين النفاذ للأسواق عالية التنظيم، وخفض مخاطر رفض الشحنات، وزيادة الثقة بالمنتجات الأردنية	استكمال المنظومة الوطنية للتتبع الغذائي، رقمنة سلاسل الإمداد، وربط المنشآت بالأنظمة الرقمية ومنصات التصدير
الابتكار الغذائي والمنتجا ت عالية القيمة	1073 - 1075 - 1079 - 1104	نمو الطلب على الأغذية الوظيفية، والأغذية الصحية، والمنتجات المبتكرة	رفع القيمة المضافة، وتحسين القدرة التنافسية، وزيادة متوسط قيمة الصادرات	دعم البحث والتطوير، تطوير منتجات جديدة، إنشاء خطوط إنتاج تجريبية وتعزيز التعاون مع مراكز البحث
التحول نحو الإنتاج المستدام	جميع القطاعات	تزايد متطلبات الأسواق للمنتجات منخفضة الأثر البيئي	خفض الكلف التشغيلية، وتحسين القدرة التنافسية، وتعزيز النفاذ للأسواق	رفع كفاءة استخدام الطاقة والمياه، إعادة استخدام المياه، التوسع في الطاقة المتجددة، وتقليل الفاقد والهدر

2.8 المقارنات المرجعية والدروس المستفادة والممارسات الدولية

أظهرت المقارنة المرجعية لعدد من التجارب الدولية الرائدة أن نجاح استراتيجيات تطوير قطاع الصناعات الغذائية لا يعتمد على زيادة الإنتاج أو التوسع في الصادرات فحسب، وإنما يركز على وجود رؤية طويلة المدى، وحوكمة تنفيذية فعالة، وأهداف كمية واضحة، وسياسات قائمة على النتائج، وتكامل مؤسسي يربط الإنتاج الزراعي بالتصنيع، واللوجستيات، والابتكار، وسلامة الغذاء.

ورغم اختلاف الظروف الاقتصادية والموارد الطبيعية بين الدول، إلا أن التجارب الناجحة أظهرت مجموعة من العوامل المشتركة التي أسهمت في تحقيق التحول الهيكلي للقطاع، ويمكن الاستفادة منها في تصميم وتوجيه استراتيجية قطاع الصناعات الغذائية في الأردن.

أولاً: الحوكمة القائمة على النتائج

تُظهر تجربة أيرلندا في إطار *FOOD VISION 2030* أهمية تحديد هدف وطني كمي واضح، مدعوم بمنظومة حوكمة فعالة تضم لجنة تنفيذ عليا برئاسة الوزير، وآلية متابعة دورية تعتمد تقارير سنوية ولوحة مؤشرات (DASHBOARD) لقياس التقدم، إلى جانب مراجعة منتصف المدة لتقييم الأداء وإعادة توجيه التدخلات عند الحاجة. كما تؤكد توصيات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) أن فعالية السياسات ترتبط بوضوح الأهداف، واعتماد مؤشرات أداء قابلة للقياس، ومنظومة متابعة وتقييم مستمرة تركز على النتائج وليس على الأنشطة فقط.

ثانياً: التكامل بين الزراعة والصناعة وسلاسل القيمة

تبرز تجارب المغرب والاتحاد الأوروبي وهولندا أهمية بناء منظومات متكاملة تربط الإنتاج الزراعي بالتصنيع الغذائي والخدمات اللوجستية والبحث والابتكار. فقد اعتمد الاتحاد الأوروبي نهج "من المزرعة إلى المستهلك" باعتباره إطاراً متكاملاً لإدارة سلامة الغذاء وسلاسل القيمة، بينما نجحت هولندا في بناء منظومة *FOOD VALLEY* التي جمعت الجامعات ومراكز البحث والصناعة في منظومة ابتكار متكاملة. أما المغرب، فقد عزز هذا التكامل من خلال تطوير الأقطاب الزراعية-الصناعية والزراعة التعاقدية وربط المنتجين بالمصانع والأسواق.

ثالثاً: الرقابة الذكية والبنية التحتية للجودة

تشير تجارب نيوزيلندا وسنغافورة إلى أن التنافسية الدولية لم تعد تعتمد على تشديد الرقابة، وإنما على بناء منظومات رقابية ذكية تعتمد على تقييم المخاطر، وأنظمة التتبع، والقدرات المخبرية، والبنية التحتية للجودة، بما يرفع كفاءة الرقابة ويخفض كلف الامتثال ويسرع النفاذ إلى الأسواق الدولية.

رابعاً: الابتكار والقيمة المضافة

تؤكد التجارب الدولية أن النمو المستدام في الصناعات الغذائية يتحقق من خلال تعظيم القيمة المضافة وليس التوسع في الإنتاج التقليدي. فقد ركزت إيطاليا على المنتجات ذات الهوية والمنشأ، بينما استثمرت نيوزيلندا في مرافق الإنتاج التجريبية لدعم تطوير المنتجات الجديدة، واعتمدت سنغافورة أطراً تنظيمية مرنة لتسريع تطوير وتسويق الأغذية المبتكرة، بما في ذلك الأغذية الجديدة والوظيفية.

خامساً: الأمن الغذائي والمرونة المؤسسية

تبرز تجربة المملكة العربية السعودية أهمية دمج السياسات الصناعية مع استراتيجيات الأمن الغذائي، من خلال بناء مؤسسات متخصصة وتعزيز جاهزية سلاسل الإمداد وتطوير الأقطاب الصناعية الغذائية وربط التخطيط الصناعي بالقدرة على الاستجابة للصدمات والأزمات.

الدروس المستفادة للأردن

استناداً إلى هذه التجارب، يمكن استخلاص عدد من المبادئ التي شكلت الأساس في تصميم استراتيجية قطاع الصناعات الغذائية في الأردن، وهي:

- تبني نموذج حوكمة قائم على النتائج، مدعوم بمؤشرات أداء واضحة وآليات متابعة وتقييم دورية .
- تعميق التكامل بين الزراعة والتصنيع الغذائي والخدمات اللوجستية والبحث والابتكار .
- التحول إلى منظومة رقابية قائمة على تقييم المخاطر، مدعومة بأنظمة تتبع رقمية وقدرات مخبرية متقدمة .
- التركيز على تعظيم القيمة المضافة والابتكار وتطوير المنتجات عالية القيمة بدلاً من التوسع الكمي في الإنتاج .
- تطوير أقطاب زراعية-صناعية وسلاسل قيمة متكاملة تربط المنتجين بالمصنعين والأسواق .
- تعزيز جاهزية القطاع لمواجهة الصدمات من خلال بناء منظومة أكثر مرونة واستدامة، وربط الأمن الغذائي بالسياسات الصناعية والتصديرية .

وقد أظهرت المقارنة المرجعية أن الدول التي حققت تحولاً نوعياً في قطاع الصناعات الغذائية اعتمدت على مزيج متكامل من الإصلاحات المؤسسية والتنظيمية والاستثمارية وربطت بين السياسات الصناعية والزراعة وسلامة الغذاء والابتكار واللوجستيات ضمن إطار تنفيذي موحد. وانطلاقاً من ذلك، لم تُستخدم التجارب الدولية كنماذج جاهزة للتطبيق، وإنما كمصدر لاستخلاص المبادئ والسياسات القابلة للتكيف مع السياق الأردني، بما يضمن تصميم تدخلات تتلاءم مع أولويات القطاع وقدراته المؤسسية. ويلخص الجدول التالي أبرز الدروس المستفادة وكيفية ترجمتها إلى تدخلات استراتيجية ضمن هذه الاستراتيجية.

ترجمة الدروس المستفادة من التجارب الدولية إلى تدخلات استراتيجية مقترحة لقطاع الصناعات 49 جدول

الغذائية في الأردن

الدولة / التجربة	أبرز الممارسة الدولية	التطبيق المقترح في الأردن	طبيعة التدخل
الاتحاد الأوروبي	حوكمة متكاملة لسلسلة الغذاء ونهج "من المزرعة إلى المستهلك"	تطوير إطار وطني متكامل لحوكمة سلسلة الغذاء، وتعزيز التتبع، وإدارة المخاطر، والإنذار المبكر	مؤسسي + تنظيمي
المغرب	تكامل الزراعة مع التصنيع الغذائي من خلال الأقطاب الزراعية-الصناعية والزراعة التعاقدية	تطوير برنامج وطني للتكامل الزراعي-الصناعي قائم على الأقطاب وسلاسل القيمة والزراعة التعاقدية	مؤسسي + استثماري
نيوزيلندا	رقابة قائمة على تقييم المخاطر	تطوير نظام وطني لتصنيف المنشآت وربطه بمنظومة رقابة ذكية قائمة على المخاطر	تنظيمي + رقمي
سنغافورة	تنظيم داعم للابتكار الغذائي	تطوير مسارات تنظيمية مرنة للمنتجات الغذائية المبتكرة وتعزيز البنية التحتية للجودة	تنظيمي
السعودية	تكامل السياسات الصناعية مع الأمن الغذائي والتخطيط اللوجستي	تطوير إطار وطني يربط الأمن الغذائي بالسياسات الصناعية وسلاسل الإمداد والأقطاب الغذائية	سياساتي + مؤسسي
إيطاليا	تعظيم القيمة المضافة من خلال التخصص والهوية الغذائية	تطوير المنتجات الغذائية عالية القيمة وتعزيز العلامة الوطنية والتميز القائم على الجودة والمنشأ	استثماري + تسويقي

وقد شكلت هذه الدروس المرجعية أحد الأسس التي استندت إليها الاستراتيجية في تصميم محاورها الاستراتيجية ومبادراتها التنفيذية، بما يضمن الاستفادة من أفضل الممارسات الدولية مع مراعاة الخصائص الهيكلية لقطاع الصناعات الغذائية في الأردن، ومواءمة التدخلات المقترحة مع أولويات رؤية التحديث الاقتصادي والسياسة الصناعية الوطنية.

ثالثاً: الرؤية والطموح الاستراتيجي للقطاع

يشكل الطموح الاستراتيجي لقطاع الصناعات الغذائية الإطار الموجّه لمحفظة التدخلات المقترحة للفترة 2027-2029، ويهدف إلى إحداث تحول نوعي في بنية القطاع نحو نموذج صناعي أكثر تنافسية، قائم على تعميق القيمة المضافة، ورفع الإنتاجية، وتعزيز التكامل عبر حلقات سلسلة الغذاء، إضافة إلى تحسين الجاهزية التصديرية للقطاع في الأسواق الإقليمية والدولية، ويضمن هذا الإطار تحقيق الاتساق مع رؤية التحديث الاقتصادي (2022-2033) والسياسة الصناعية الوطنية (2024-2028)، بما يعزز دور قطاع الصناعات الغذائية كأحد القطاعات الصناعية ذات الأولوية في تنويع القاعدة الإنتاجية الوطنية، وتعزيز الأمن الغذائي ودعم النمو الاقتصادي المستدام وترسيخ تموضع الأردن كمركز إقليمي للصناعات الغذائية وسلاسل الإمداد المرتبطة بها.

3.1 الطموح الاستراتيجي

يرتكز الطموح الاستراتيجي على ثلاثة محاور متكاملة: التحول نحو نموذج صناعي غذائي عالي القيمة المضافة من خلال منظومة تنظيمية حديثة قائمة على إدارة المخاطر والتحول الرقمي، بما يرفع كفاءة الرقابة الغذائية ويقلل كلفة الامتثال ويعزز ثقة الأسواق الدولية بالمنتج الأردني؛ وتعميق التكامل الرأسي بين الإنتاج الزراعي والتصنيع والخدمات اللوجستية لرفع الإنتاجية وتعزيز مساهمة القطاع في الصادرات والتشغيل النوعي؛ وترسيخ دور الأردن مركزاً إقليمياً موثقاً لسلاسل الإمداد الغذائية. ويستثمر هذا التوجه الموقع الجغرافي الاستراتيجي للأردن وشبكة اتفاقياته التجارية للنفاذ إلى الأسواق العربية والإقليمية، واستثمار فرص إعادة الإعمار والأسواق عالية النمو، من خلال منظومة صناعات غذائية قائمة على الجودة والامتثال والنتج والقيمة المضافة.

3.2 الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية القطاعية

استناداً إلى نتائج التحليل التشخيصي للقطاع والطموحات الوطنية ضمن رؤية التحديث الاقتصادي (2022-2033) والسياسة الصناعية الوطنية (2024-2028)، يُوجّه هذا الإطار الاستراتيجي التحول الهيكلي في القطاع نحو نموذج نمو أكثر تنافسية واستدامة. ويرتكز هذا التحول على تعميق القيمة المضافة الصناعية ورفع

إنتاجية المنشآت وتعزيز الابتكار وتطوير المنتجات، إلى جانب تحسين الجاهزية التصديرية وكفاءة البيئة التنظيمية واللوجستية.

ويستهدف هذا الإطار تمكين قطاع الصناعات الغذائية من الانتقال من نموذج يعتمد على الإنتاج التقليدي ذي القيمة المضافة المحدودة، إلى نموذج صناعي متقدم قائم على الابتكار والتكامل في سلاسل القيمة والتوسع في الأسواق الإقليمية والدولية، بما يُعزز مكانة الأردن مركزاً إقليمياً فاعلاً في منظومة الصناعات الغذائية.

الرؤية

قطاع صناعات غذائية أردني تنافسي ومبتكر وعالي القيمة المضافة، يعزز الأمن الغذائي ويقود التكامل الزراعي-الصناعي ويرسخ مكانة الأردن مركزاً إقليمياً رائداً للصناعات الغذائية وسلاسل الإمداد الغذائية المتقدمة.

الرسالة

نسعى إلى تطوير قطاع الصناعات الغذائية في الأردن ليكون أكثر تنافسية وإنتاجية واستدامة، من خلال تعزيز الابتكار وتعميق القيمة المضاف، ورفع كفاءة سلاسل القيمة والإمداد وتحسين البيئة التنظيمية والخدمات اللوجستية وتمكين التحول التكنولوجي وتنمية المهارات وتعزيز النفاذ إلى الأسواق الإقليمية والدولية، بما يدعم نمو الصادرات ويعزز الأمن الغذائي ويرسخ مكانة الأردن مركزاً إقليمياً موثقاً للصناعات الغذائية وسلاسل الإمداد المرتبطة به

الأهداف الاستراتيجية للقطاع

تسعى هذه الاستراتيجية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الاستراتيجية التي تدعم التحول الهيكلي لقطاع الصناعات الغذائية وتعزز تنافسيته، وقد صُممت هذه الأهداف لتكون متسقة مع محركات التنافسية الصناعية والمسارات التحولية ذات الأولوية.

وتستهدف هذه الأهداف الاستفادة من الفرص المرتبطة بالمشاريع الوطنية الكبرى والتحولات الإقليمية — بما فيها فرص إعادة الإعمار وتعزيز دور الأردن مركزاً إقليمياً لسلاسل الإمداد الغذائية، والانتقال نحو نموذج صناعي قائم على القيمة المضافة ورفع الإنتاجية والتوجه التصديري وتحسين البيئة التمكينية.

الهدف الأول: تعميق القيمة المضافة الصناعية وتعزيز التنافسية التصديرية والتموضع في الأسواق عالية القيمة: تعزيز التحول نحو إنتاج وتصدير منتجات غذائية عالية القيمة المضافة من خلال تطوير المنتجات، وتحفيز الابتكار، وتحسين الجودة والامتثال للمعايير الدولية، بما يدعم تنويع الأسواق، وزيادة الصادرات، والتوسع في الأسواق غير التقليدية وعالية القيمة، وتعزيز التموضع الإقليمي والدولي للمنتجات الغذائية الأردنية على أساس الجودة والتميز والقيمة المضافة.

الهدف الثاني: رفع الإنتاجية وتسريع التحول التكنولوجي: تسريع التحول نحو التصنيع الذكي ورفع إنتاجية المنشآت الصناعية من خلال التحديث التكنولوجي والتحول الرقمي والأتمتة الصناعية وتبني التقنيات المتقدمة، بما يعزز كفاءة العمليات والإنتاج ويرفع القدرة التنافسية للمنتج الأردني في الأسواق المحلية والتصديرية.

الهدف الثالث: تعزيز تكامل سلاسل القيمة الغذائية والأمن الغذائي: تعزيز الترابط بين الإنتاج الزراعي والإنتاج الحيواني والتصنيع الغذائي والخدمات اللوجستية، بما يساهم في تعميق القيمة المضافة المحلية وتقليل الفاقد وتعزيز استقرار الإمدادات ومرونة سلاسل التوريد ودعم الأمن الغذائي.

الهدف الرابع: تعزيز الجاهزية التنظيمية والامتثال لمتطلبات سلامة الغذاء: تطوير البيئة التنظيمية ومنظومة سلامة الغذاء، وتعزيز الامتثال للمعايير الدولية، وتطبيق أنظمة التتبع والرقابة المبنية على المخاطر، وتطوير البنية الداعمة للاعتماد والاختبارات، بما يدعم النفاذ إلى الأسواق الدولية ويعزز موثوقية القطاع وتنافسيته.

الهدف الخامس: تعزيز الاستدامة وكفاءة استخدام الموارد: تعزيز كفاءة استخدام المياه والطاقة والموارد الإنتاجية، وتبني ممارسات الإنتاج المستدام والاقتصاد الدائري، بما يدعم خفض الكلف التشغيلية وتقليل الفاقد وتعزيز تنافسية واستدامة قطاع الصناعات الغذائية.

الهدف السادس: تطوير رأس المال البشري وتعزيز ريادة الأعمال: تنمية المهارات الفنية والتقنية المتخصصة وتعزيز التدريب التطبيقي والصناعي وربط تنمية المهارات بالإنتاجية والامتثال والابتكار ودعم ريادة الأعمال الغذائية، بما يساهم في رفع كفاءة القوى العاملة وتعزيز تنافسية قطاع الصناعات الغذائية.

وسيتم ترجمة هذه الأهداف إلى مستهدفات كمية ومؤشرات أداء رئيسية (KPIs) لقياس التقدم خلال فترة تنفيذ الاستراتيجية (2027-2029)، بما يضمن التتبع المرحلي للإنجاز والمواءمة مع مستهدفات رؤية التحديث الاقتصادي (2022-2033)

3.3 المحاور الاستراتيجية

يمر قطاع الصناعات الغذائية في الأردن بمرحلة تحول هيكلي تتطلب الانتقال من نموذج إنتاج تقليدي قائم على تلبية الطلب المحلي، إلى نموذج صناعي أكثر كفاءة وتكاملاً، يركز على تعميق القيمة المضافة وتعزيز التنافسية التصديرية. ولا يمكن تحقيق هذا التحول ضمن نموذج الإنتاج الحالي، في ظل محدودية القيمة المضافة وضعف الترابط بين مكونات السلسلة الإنتاجية.

ويُظهر التحليل التشخيصي أن القيود التي تحد من أداء القطاع ليست محصورة في جانب واحد، بل هي قيود هيكلية مترابطة تمتد عبر منظومة الإنتاج، وتشمل المهارات والتكنولوجيا وسلاسل القيمة وهيكل الإنتاج والبيئة التنظيمية والوصول إلى الأسواق مما يعني أن معالجتها بشكل جزئي أو منفصل لن يؤدي إلى التحول المطلوب.

وفي ضوء نتائج التحليل التشخيصي، ومخرجات تحليل SWOT ومصفوفة TOWS، تم تحديد المحاور الاستراتيجية للقطاع المحاور بما يعكس محددات التنافسية الأساسية، ويغطي مسارات التحول الصناعي ذات الأولوية، كما تركز هذه المحاور على تعزيز مرونة واستقرار سلاسل الإمداد الغذائية والصناعية، بما يقلل من انكشاف القطاع لتقلبات الأسواق العالمية، ويدعم استدامة الإنتاج والتصدير.

ولا تُقرأ هذه المحاور كمسارات منفصلة، بل كمنظومة مترابطة يعيد كل محور فيها تشكيل جزء من نموذج الإنتاج أو الطلب، بحيث يعتمد تحقيق أثر كل محور على تفعيل المحاور الأخرى بشكل متكامل، بما يضمن تكامل التدخلات وتعظيم أثرها.

كما تم مواءمة هذه المحاور مع محاور السياسة الصناعية الوطنية (2024-2028)، بما يعكس الترابط المباشر ويضمن توجيه تدخلات القطاع ضمن إطار وطني متكامل، قائم على أولويات تنفيذ واضحة ويعزز قابلية التنفيذ ويحد من الازدواجية المؤسسية.

جدول 50 مواءمة المحاور الاستراتيجية مع محاور السياسة الصناعية الوطنية

البيئة التنافسية والإنتاجية	القيمة المضافة للصناعة	تنوع المنتجات والأسواق
التكنولوجيا والإنتاجية الصناعية	هيكل الإنتاج والقيمة المضافة	السوق المحلي والإحلال محل المستوردات
رأس المال البشري والمهارات	سلاسل القيمة والتكامل الزراعي	التصدير والتموضع الإقليمي والعالمي
البيئة التمكينية والحوكمة المؤسسية		

ويُظهر هذا الجدول التكامل بين محاور السياسة الصناعية الوطنية والمحاور الاستراتيجية لقطاع الصناعات الغذائية، بما يعكس انتقال القطاع من نهج عام إلى نهج موجه نحو الإنتاجية والقيمة المضافة والأسواق. وفي هذا السياق، تم تحديد المحاور الاستراتيجية السبعة كمسارات تحول مترابطة تعالج محددات التنافسية الأساسية، وتوجه تدخلات القطاع نحو بناء نموذج إنتاجي أكثر كفاءة وقدرة على الاستجابة للطلب المحلي والإقليمي والدولي:

1. رأس المال البشري والمهارات يمثل تطوير المهارات التطبيقية ركيزة أساسية لرفع الإنتاجية وتعزيز جودة العمليات الصناعية وتحسين القدرة التنافسية للقطاع، من خلال مواءمة مخرجات التعليم والتدريب مع متطلبات التصنيع الغذائي الحديث، وربطها مباشرة ببيئة الإنتاج ومعايير الجودة وسلامة الغذاء، مرتكزات التنفيذ:

- مواءمة مخرجات التعليم والتدريب مع احتياجات الصناعة
- تطوير برامج تدريب تطبيقي داخل المنشآت
- تعزيز الشراكة بين القطاعين العام والخاص في بناء المهارات

2. التكنولوجيا والإنتاجية يركز التحول على تسريع تبني الأتمتة والتحول الرقمي ورفع كفاءة العمليات الصناعية، بما يساهم في خفض التكاليف وتحسين الجودة وتقليص فجوات الإنتاجية والكفاءة بين المنشآت. مرتكزات التنفيذ:

- دعم تبني التكنولوجيا الصناعية الحديثة والأتمتة
- تعزيز التحول الرقمي في العمليات الإنتاجية
- تحسين كفاءة استخدام الموارد والطاقة
- دعم الابتكار الصناعي وتبني تطبيقات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الصناعية بصورة تدريجية وفق جاهزية المنشآت.

3. هيكل الإنتاج والقيمة يستهدف هذا المحور إعادة توجيه الإنتاج نحو منتجات غذائية متخصصة وعالية القيمة، والانتقال من المنافسة السعرية إلى التنافس القائم على الجودة والابتكار، بما يرفع العائد الاقتصادي ويعزز القدرة على النفاذ إلى الأسواق ذات القيمة العالية. مرتكزات التنفيذ:

- تطوير منتجات غذائية عالية القيمة ومبتكرة
- دعم بناء العلامات التجارية الوطنية
- تعزيز الامتثال لمعايير الجودة والأسواق الدولية

4. سلاسل القيمة والتكامل الزراعي يهدف هذا المحور إلى بناء سلاسل قيمة متكاملة تربط الإنتاج الزراعي بالتصنيع والخدمات اللوجستية، بما يعزز استقرار الإمدادات ويرفع الكفاءة ويقلل الفاقد، ويعمق القيمة المضافة الزراعية ضمن السلسلة الإنتاجية. مرتكزات التنفيذ:

- تعزيز الربط بين الإنتاج الزراعي والتصنيع الغذائي
- تطوير نظم التتبع وسلاسل التوريد
- تحسين البنية اللوجستية وسلاسل التبريد
- تطوير نماذج تأمين الإمدادات الاستراتيجية، من خلال تنويع مصادر التوريد وبناء شراكات طويلة الأجل

5. البيئة التمكينية والحوكمة المؤسسية يرتكز هذا المحور على تحسين بيئة الأعمال من خلال تبسيط الإجراءات وتعزيز التنسيق المؤسسي، وإعادة تنظيم الأدوار بما يرفع كفاءة التشغيل ويزيد جاذبية الاستثمار ويحول الامتثال التنظيمي إلى عنصر داعم للتنافسية. مرتكزات التنفيذ:

- تبسيط الإجراءات التنظيمية وتقليل الازدواجية
- تعزيز التنسيق بين الجهات المعنية
- تطوير أنظمة رقابية قائمة على المخاطر

6. السوق المحلي والإحلال محل المستوردات يرتكز هذا المحور على تنمية الإنتاج المحلي في المنتجات القابلة للإحلال، بما يعزز الاستقرار الإنتاجي ويقلل الاعتماد على الواردات ويرفع كفاءة استخدام الموارد الوطنية، ويدعم النمو الصناعي وتعزيز الأمن الغذائي. مرتكزات التنفيذ:

- تحديد المنتجات ذات الأولوية للإحلال محل المستوردات
- دعم سلاسل الإنتاج المحلية لهذه المنتجات
- تعزيز الطلب على المنتج المحلي
- تطوير وتوطين الصناعات الداعمة ذات الطابع الإحلالي، وفي مقدمتها صناعة التعبئة والتغليف المتقدمة

ولضمان أن يظل الإحلال محل المستوردات خياراً اقتصادياً لا حمائياً، تُعتمد معايير كمية للمفاضلة بين المنتجات المرشحة للإحلال، تشمل:

1. ألا تتجاوز الفجوة السعرية بين المنتج المحلي والمستورد نسبة مرجعية تُحدد لكل فئة منتجات (استرشادياً 15-20%) مع مسار زمني واضح لإغلاقها خلال مدة لا تتجاوز ثلاث سنوات
2. ألا يقل صافي القيمة المضافة المحلية للمنتج البديل عن 30%

3. وجود حجم طلب محلي يتيح تحقيق وفورات حجم مجدية أو إمكانات تصديرية مكتملة
4. ألا يترتب على الإحلال ارتفاع دائم في كلفة السلعة على المستهلك أو على الصناعات اللاحقة. وتراجع أهلية المنتجات المشمولة ببرامج الأفضلية الوطنية ضمن المبادرات لاحقاً (م-10) دورياً وفق هذه المعايير، وتُسحب الأفضلية من المنتجات التي لا تُظهر تقدماً نحو التنافسية خلال المدة المحددة، بما يضمن أن تكون أدوات الدعم جسراً نحو التنافسية لا بديلاً عنها.
7. **التصدير والتموضع الإقليمي والعالمي** يركز هذا المحور على ربط الإنتاج بمحركات الطلب الخارجي وتعزيز جاهزية القطاع للائتمان، بما يدعم التوسع في الأسواق الإقليمية والدولية، ويحول القطاع إلى مزود إقليمي للصناعات الغذائية مع زيادة الصادرات. مرتكزات التنفيذ:
- تطوير جاهزية المنشآت للتصدير والائتمان الدولي
 - دعم النفاذ إلى الأسواق الخارجية
 - بناء صورة تنافسية للمنتج الغذائي الأردني

جدول 51 مواءمة الأنشطة الصناعية مع مسارات التحول والمحاور الاستراتيجية

النشاط الصناعي	مسار التحول الصناعي	المحور الاستراتيجي المرتبط	نوع التحول المطلوب	متطلبات رأس المال البشري	متطلبات الإمداد وسلاسل التوريد	الأثر الاقتصادي المتوقع
تجهيز وحفظ الفواكه والخضروات (1030)	التكامل الزراعي- الصناعي وتعظيم القيمة المضافة	سلاسل القيمة + رأس المال البشري	بناء سلاسل توريد متكاملة ومستقرة قائمة على التتبع وتقليل الفاقد وتحسين كفاءة التصنيع	مهارات ما بعد الحصاد وإدارة سلاسل التوريد وضبط الجودة	الزراعة التعاقدية وسلاسل التبريد واستقرار الإمدادات الزراعية وتعزيز التتبع.	الزراعة التعاقدية، وسلاسل التبريد واستقرار الإمدادات الزراعية وتعزيز التتبع
الزيوت والدهون (1040)	تعميق القيمة المضافة وتعزيز الأمن الغذائي	السوق المحلي + سلاسل القيمة	تحسين الجودة وتعميق التصنيع وتعزيز كفاءة سلاسل التوريد وتطوير المنتجات ذات القيمة المضافة	مهارات تشغيل العمليات وضبط الجودة وإدارة الإنتاج	تنويع مصادر الإمداد وعقود توريد مستقرة للمدخلات وتعزيز تكامل سلسلة القيمة	تعزيز الأمن الغذائي وتحسين استقرار الإنتاج وزيادة القيمة المضافة والقدرة التنافسية

النشاط الصناعي	مسار التحول الصناعي	المحور الاستراتيجي المرتبط	نوع التحول المطلوب	متطلبات رأس المال البشري	متطلبات الإمداد وسلاسل التوريد	الأثر الاقتصادي المتوقع
منتجات الألبان (1050)	منتجات غذائية عالية القيمة	القيمة المضافة + الحوكمة + رأس المال البشري	تطوير منتجات متخصصة وعالية القيمة مدعومة بالجودة والتتبع والابتكار	مهارات الجودة وسلامة الغذاء وإدارة الإنتاج وتطوير المنتجات	استقرار إمدادات الحليب وتعزيز التكامل مع قطاع الأعلاف والإنتاج الحيواني وتحسين كفاءة سلسلة القيمة	زيادة الصادرات وتعظيم القيمة المضافة وتعزيز التنافسية
تجهيز اللحوم (1010)	قطاع عالي القيمة قائم على الامتثال والتتبع	الحوكمة + رأس المال البشري + سلاسل القيمة	تطوير أنظمة امتثال وتتبع متقدمة وتعزيز الرقابة المبنية على المخاطر وتحسين كفاءة سلسلة القيمة	مهارات سلامة الغذاء والامتثال والتفتيش وإدارة الجودة	استقرار الإمدادات الحيوانية من المصادر المحلية والمستوردة، وتعزيز التكامل مع قطاع الأعلاف، وتطوير أنظمة التتبع عبر سلسلة القيمة.	تحسين النفاذ للأسواق ورفع موثوقية القطاع وتعزيز القيمة المضافة والتنافسية
تجهيز الأسماك (1020)	مركز إقليمي للتداول والتجهيز وإعادة التصدير	سلاسل القيمة + الحوكمة + سلاسل القيمة + التصدير	تطوير سلاسل تبريد متكاملة وأنظمة تتبع وتعزيز قدرات التداول والتجهيز لدعم إعادة التصدير	مهارات اللوجستيات وسلاسل التبريد وإدارة الجودة	تطوير البنية التحتية لسلاسل التبريد وتأمين الإمدادات المستوردة وتعزيز الممرات اللوجستية الداعمة لإعادة التصدير	تعزيز إعادة التصدير، وزيادة التدفقات التجارية، وتحسين القيمة المضافة للخدمات اللوجستية
الوجبات الجاهزة (1075)	تصنيع غذائي متقدم	التكنولوجيا + رأس المال البشري + القيمة المضافة + التصدير	التحول نحو الإنتاج الذكي وتطوير منتجات مبتكرة موجهة للتصدير	مهارات الأتمتة، تطوير المنتجات، تشغيل الخطوط	استقرار مدخلات متنوعة + إدارة مخزون ذكي	زيادة القيمة المضافة الصناعية وتعزيز القدرة التصديرية

النشاط الصناعي	مسار التحول الصناعي	المحور الاستراتيجي المرتبط	نوع التحول المطلوب	متطلبات رأس المال البشري	متطلبات الإمداد وسلاسل التوريد	الأثر الاقتصادي المتوقع
المنتجات الغذائية الأخرى (1079)	منتجات مبتكرة وعالية القيمة موجهة للتصدير	القيمة المضافة + التصدير + رأس المال البشري	تطوير منتجات متخصصة ومستقرة تخزينياً وتعزيز الابتكار الغذائي وبناء علامات تجارية ذات قيمة مضافة مرتفعة	مهارات الابتكار الغذائي وتطوير المنتجات والتسويق والتصدير	تأمين مدخلات متعددة من خلال سلاسل توريد مرنة وقادرة على الاستجابة لمتطلبات الأسواق	توسيع الصادرات وتعزيز التنوع الإنتاجي ورفع القيمة المضافة وزيادة تنافسية القطاع
الحلويات والشوكولاتة (1073)	قطاع تصديري عالي القيمة قائم على العلامات التجارية والابتكار	القيمة المضافة + التصدير	تطوير العلامات التجارية والمنتجات عالية الجودة والمتخصصة وتعزيز الابتكار في المنتجات والتغليف	مهارات التصنيع المتخصص وتطوير المنتجات والتسويق	تأمين مدخلات الإنتاج الرئيسية (الكافو والسكر وغيرها) عبر سلاسل توريد مستقرة ومرنة	زيادة الصادرات والحصة السوقية وتعزيز التنافسية غير السعرية ورفع القيمة المضافة
المخابز (1071)	رفع الكفاءة والإنتاجية وتعظيم القيمة المضافة	التكنولوجيا + رأس المال البشري	تحديث العمليات وتحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل الفاقد وتطوير منتجات ذات قيمة مضافة أعلى	مهارات التشغيل شبه الصناعي وإدارة الجودة والإنتاج	استقرار توريد الطحين والطاقة وتحسين كفاءة الإمدادات	رفع الإنتاجية، وخفض الكلف التشغيلية، وتعزيز القدرة التنافسية
المعكرونة والنشويات (1074)	إنتاج صناعي كثيف قائم على الكفاءة والإنتاجية	التكنولوجيا + رأس المال البشري	تحسين الكفاءة التشغيلية وخفض الكلف من خلال التحديث التكنولوجي والأتمتة وتحسين استخدام الموارد	مهارات تشغيل وصيانة المعدات وإدارة العمليات الصناعية	تأمين مدخلات الإنتاج من خلال سلاسل إمداد مستقرة وعقود توريد طويلة الأجل	تعزيز التنافسية السعرية، وتحسين الإنتاجية واستقرار الإنتاج وزيادة القدرة على التوسع في الأسواق
الأعلاف الحيوانية (1080)	تعزيز أمن الإمدادات وتكامل سلاسل	سلاسل القيمة + السوق المحلي	تعزيز إنتاج الأعلاف وبدائلها المحلية وتحسين التكامل مع قطاعات الألبان واللحوم	مهارات التصنيع العلفي وإدارة الجودة وإدارة سلاسل التوريد	تنويع مصادر المواد العلفية وتطوير البدائل المحلية والزراعة التعاقدية	تعزيز الأمن الغذائي واستقرار سلاسل الإمداد الحيوانية، وخفض مخاطر تقلب أسعار

النشاط الصناعي	مسار التحول الصناعي	المحور الاستراتيجي المرتبط	نوع التحول المطلوب	متطلبات رأس المال البشري	متطلبات الإمداد وسلاسل التوريد	الأثر الاقتصادي المتوقع
	القيمة الزراعية- الحيوانية		والدواجن وتطوير كفاءة استخدام المدخلات العلفية		للمحاصيل العلفية وتعزيز قدرات التخزين الاستراتيجي	الأعلاف، وتقليل الاعتماد على الاستيراد، وتحسين تنافسية قطاعات الألبان واللحوم والدواجن
المياه والمشروبات (1104)	قطاع استهلاكي متطور قائم على الابتكار وكفاءة الموارد	القيمة المضافة + الحوكمة + رأس المال البشري	تطوير منتجات مبتكرة وعالية القيمة وتحسين كفاءة استخدام المياه والطاقة وتعزيز الامتثال والجودة وبناء العلامات التجارية	مهارات تطوير المنتجات وإدارة الجودة، وكفاءة الموارد والامتثال التنظيمي والتسويق وإدارة العلامات التجارية	استدامة مصادر المياه وتأمين مدخلات الإنتاج ومواد التعبئة والتغليف وتحسين كفاءة الطاقة وسلاسل التوريد	رفع القيمة المضافة للمنتجات، وتحسين كفاءة استخدام الموارد، وتعزيز التنافسية المحلية والتصديرية، وزيادة مرونة واستدامة الإنتاج

3.4 مؤشرات الأداء الاستراتيجية

ترتكز هذه الاستراتيجية على إطار متكامل لقياس الأداء والمتابعة، يربط تنفيذ المبادرات بتحقيق الأثر الاقتصادي والقطاعي، ويعتمد على مجموعة من المؤشرات الكمية والنوعية المستندة إلى البيانات، بما يضمن متابعة التقدم بصورة منهجية وتوجيه السياسات والبرامج نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

ولتعزيز وضوح المتابعة وربط مؤشرات التنفيذ بالأثر الفعلي، حُدد لكل محور استراتيجي مؤشر أثر رئيس يعكس النتيجة النهائية المستهدفة على مستوى القطاع:

- رأس المال البشري والمهارات: نسبة العمالة الماهرة إلى إجمالي العمالة في القطاع.
- التكنولوجيا والإنتاجية الصناعية: نمو الإنتاجية الصناعية الكلية.
- هيكل الإنتاج والقيمة المضافة: نسبة القيمة المضافة إلى إجمالي الإنتاج.
- سلاسل القيمة والتكامل الزراعي: نسبة المحتوى المحلي في سلاسل القيمة الغذائية.

- البيئة التمكينية والحوكمة المؤسسية: متوسط زمن إنجاز الإجراءات التنظيمية المرتبطة بالقطاع (عدد الأيام).
- السوق المحلي والإحلال محل المستوردات: نسبة تغطية السوق المحلي من الإنتاج الوطني.
- التصدير والتموضع الإقليمي والعالمي: نسبة الصادرات عالية القيمة من إجمالي الصادرات الغذائية.
- بالإضافة إلى ذلك، يُعتمد مؤشر عرضي يقيس أثر الاستدامة عبر عدة محاور معاً:
- الاستدامة: خفض كثافة استهلاك الموارد (الطاقة والمياه) لكل وحدة إنتاج.

يستند هدف رفع الصادرات الغذائية من 0.823 مليار دينار عام 2024 إلى نحو 1.4-1.6 مليار دينار بحلول عام 2029 إلى معدل نمو سنوي مركب تقديري يقارب 14% خلال فترة الاستراتيجية (المعتمد في مستهدفات رؤية التحديث الاقتصادي للقطاع). ويُعد هذا المعدل طموحاً وقابلاً للتحقق في ضوء مستهدفات رفع القيمة المضافة، وتعزيز الإنتاجية، وتحسين الجاهزية التصديرية، وتنويع الأسواق، والاستفادة من الفرص المرتبطة بإعادة الإعمار الإقليمي، والتوسع في أسواق أفريقيا وآسيا، وتطوير المنتجات الغذائية عالية القيمة المضافة، والتحول نحو التصنيع الغذائي المتقدم.

يفترض هذا المسار أن يبدأ أثر المبادرات الاستراتيجية، ولا سيما المبادرات المرتبطة بالتنافسية، وسلاسل القيمة، والتحول الرقمي، والامتثال للمتطلبات التنظيمية للأسواق المستهدفة، بالظهور تدريجياً خلال الفترة 2027-2029، بما يدعم تحقيق معدلات النمو المستهدفة بصورة واقعية ومستدامة، دون افتراض نمو خطي ثابت أو استمرار تلقائي لمعدلات النمو السابقة.

تعتمد الاستراتيجية إطاراً هرمياً لقياس الأداء، يميز بين مؤشرات الأثر الاستراتيجية على مستوى القطاع، والتي تُستخدم لقياس التحول الاقتصادي والتنافسي الكلي للصناعات الغذائية، وبين المؤشرات التنفيذية المرتبطة بالمحاور والمبادرات، والتي تُستخدم لمتابعة التنفيذ وقياس التقدم التشغيلي. وعليه، تُعد مؤشرات الأثر الواردة في جدول (52) المرجع الرئيس لقياس نجاح الاستراتيجية وتحقيق مستهدفاتها الاقتصادية والتنموية، في حين تمثل المؤشرات الواردة في جدول (53) أدوات متابعة تنفيذية داعمة لقياس التقدم المرحلي في تنفيذ البرامج والمبادرات.

جدول 52 مؤشرات الأثر الاستراتيجية لقطاع الصناعات الغذائية

مؤشر الأداء	خط الأساس 2024	2027	2029	الهدف 2033
قيمة الصادرات الغذائية (مليار دينار)	0.823	1.232	1.61	2.0-2.2***
حجم الإنتاج السنوي (مليار دينار)	4.5	5.0	5.8-5.5	6.8-7.2
القيمة المضافة (مليار دينار)	1.8	2.1	2.4-2.2	3.0-3.3
مساهمة القطاع في الناتج المحلي	6%	7.14%	8%	8.0-8.5%
حصة القطاع من الإنتاج الصناعي التحويلي	28%	29%	30-32%	33-34%
عدد العاملين في القطاع	66,500	78,087	86,912	95,000+
عدد المنشآت الصناعية	2,600	2,800	3,000-3,100	3,500+
رأس المال المسجل (مليون دينار)	674	750	850-900	1,200+
نسبة الصادرات إلى القيمة المضافة	46%	52-54%	58-62%	65-70%
عدد الدول التي تصلها الصادرات	109	112	120-125	150+
نسبة المنتجات عالية القيمة المضافة من إجمالي الإنتاج	25%	28%	32-35%	40-45%
نسبة المنشآت المطبقة لأنظمة تشغيل وإدارة رقمية	أقل من 20%*	25-30%	50-60%	80%+
نسبة الفاقد والهدر الغذائي	** يُحدد من خلال المسح الوطني	مؤشر مبدئي 27-28%	مؤشر مبدئي 20-22%	مؤشر مبدئي 15-18%

غرفة صناعة الأردن وفريق عمل الاستراتيجية(2)

ملاحظة عامة: يستند خط الأساس لعام 2024 إلى أحدث البيانات الرسمية المتاحة من غرفة صناعة الأردن، ودائرة الإحصاءات العامة، ودائرة الجمارك، ومؤسسة الضمان الاجتماعي. وتمثل مستهدفات الأعوام 2027 و2029 و2033 مستهدفات استراتيجية تقديرية قابلة للمراجعة والتحديث في ضوء الأداء الفعلي للقطاع، وتطور المتغيرات الاقتصادية، ونتائج المتابعة والتقييم الدوري للاستراتيجية. وقد أُعيدت معايرة مستهدفات عام 2029 بما يضمن الاتساق بين مؤشرات الإنتاج، والقيمة المضافة، والصادرات، استناداً إلى المنهجية المعتمدة في هذه الدراسة، بما يعزز واقعية المستهدفات وقابليتها للتحقق. أما مستهدفات عام 2033 فتستند إلى نطاق قطاع الصناعات الغذائية وفق التصنيف الصناعي الدولي (ISIC Rev.4) والمنهجية الإحصائية المعتمدة في هذه الدراسة، وقد تختلف عن بعض المستهدفات الواردة في وثائق وطنية أخرى نتيجة اختلاف نطاق القطاع أو المنهجيات والافتراضات المستخدمة.

تم اعتماد المؤشرات لكل من قيمة الصادرات الغذائية، المساهمة في الناتج الإجمالي المحلي، عدد العاملين في القطاع بزيادة سنوية مركبة 14.4%، 6%، 5.5% وهي النسب المحددة في رؤية التحديث الاقتصادي للقطاع.

***خط أساس الرقمنة:** وفقاً لنتائج الدراسة المسحية (ERA ، 2024) فإن نسبة المنشآت الغذائية التي تطبق أنظمة رقمية متكاملة لا تتجاوز 20%، ويُعتمد هذا المستوى خط أساس لعام 2024 لهذا المؤشر.

****الفاقد والهدر الغذائي :** لا يتوفر، حتى تاريخ إعداد هذه الاستراتيجية، خط أساس وطني معتمد لقياس الفاقد والهدر الغذائي على مستوى قطاع الصناعات الغذائية. وسيتم تطوير منهجية وطنية لقياسه خلال مرحلة التنفيذ، بالاستناد إلى المنهجيات الدولية ذات الصلة، ومنها مؤشر الهدف 12.3 من أهداف التنمية المستدامة (SDG 12.3). وتمثل القيم الواردة للأعوام 2027 و2029 و2033 مؤشرات اتجاهية أولية غير نهائية، وُضعت استناداً إلى تقديرات أولية ومقارنات إقليمية، وستُراجع وتُحدّث بعد اعتماد خط الأساس الوطني الرسمي، ولا تُعد التزاماً رقمياً نهائياً قبل ذلك.

*****إمكانات النمو التصديري:** تشير تحليلات ITC Export Potential Map إلى وجود فجوة تصديرية غير مستغلة للصناعات الغذائية الأردنية، بما يدعم واقعية مستهدفات النمو التصديري الواردة في هذه الاستراتيجية، شريطة تنفيذ المبادرات المقترحة وتعزيز تنافسية القطاع.

جدول 53 مؤشرات الأداء التنفيذية الرئيسية لقطاع الصناعات الغذائية حتى عام 2029

المحور الاستراتيجي	المؤشر التنفيذي الرئيسي	المستهدف 2029	المؤشر التنفيذي الثاني	المستهدف 2029
رأس المال البشري والمهارات	عدد الكوادر المؤهلة وفق برامج تدريب معتمد نسبة العمالة المسجلة في الضمان الاجتماعي من إجمالي العمالة المقدرة في القطاع	800-900 75-80% (خط الأساس 2024: نحو 66%)	نسبة مشاركة المرأة في القطاع	20%
التكنولوجيا والإنتاجية الصناعية	إنتاجية العامل (ألف دينار/عامل)	95-100	نسبة المنشآت المطبقة لأنظمة تشغيل وإدارة رقمية	50-60%
هيكل الإنتاج والقيمة المضافة	نسبة المنتجات عالية القيمة المضافة	32-35%	نسبة الصادرات من المنتجات عالية القيمة	45-50%

المحور الاستراتيجي	المؤشر التنفيذي الرئيسي	المستهدف 2029	المؤشر التنفيذي الثاني	المستهدف 2029
سلاسل القيمة والتكامل الزراعي	نسبة المحتوى المحلي في سلاسل القيمة الغذائية	48-50%	نسبة الفاقد والهدر الغذائي	20-22%
البيئة التمكينية والحوكمة المؤسسية	نسبة رضا القطاع الخاص عن البيئة التنظيمية	60-70%	عدد الإصلاحات التنظيمية الداعمة للقطاع	4-5
السوق المحلي والإحلال محل المستوردات	نسبة تغطية السوق المحلي من الإنتاج الوطني	76-72%	نسبة الإحلال محل المستوردات	45-48%
التصدير والتموضع الإقليمي والعالمي	قيمة الصادرات الغذائية (مليار دينار)	1.41	عدد الدول التي تصلها الصادرات	120-125

المصدر: غرفة صناعة الأردن وفريق عمل الاستراتيجية (2)

مؤشر عرضي لدعم المنشآت الصغيرة والمتوسطة: يُعتمد عبر المحاور كافة مؤشر «عدد المنشآت الصغيرة والمتوسطة المستفيدة من برامج الترقية والاعتماد والتأهيل التصديري ضمن المبادرات (م-5، م-11، م-12)، بمستهدف 300-400 منشأة بحلول 2029، بحيث لا تقل حصة المنشآت الصغيرة والمتوسطة عن 60% من إجمالي المستفيدين من هذه البرامج، ضماناً لوصول أدوات الدعم إلى القاعدة الأوسع من منشآت القطاع، وتُدرج آلية قياسه ضمن منظومة المتابعة والتقييم الملحق (6.2).

ملاحظة: تمثل هذه المؤشرات مجموعة مختصرة من مؤشرات الأداء التنفيذية المحورية المرتبطة بالمحاور الاستراتيجية، والتي تُستخدم لمتابعة التقدم في تنفيذ الاستراتيجية وقياس النتائج المرحلية حتى عام 2029. وقد تم اختيارها لارتباطها المباشر بمستهدفات التحول والتنافسية والنمو في قطاع الصناعات الغذائية، فيما ترد المؤشرات التشغيلية والتنفيذية التفصيلية وآليات المتابعة الخاصة بها في الملحق (6.2) الخاص بمنظومة المتابعة والتقييم.

رابعاً: محفظة المبادرات والتوصيات

يشكّل هذا القسم الإطار التنفيذي للاستراتيجية، حيث يترجم الرؤية والأهداف الاستراتيجية لقطاع الصناعات الغذائية إلى محفظة متكاملة من المبادرات والبرامج القابلة للتنفيذ خلال الفترة 2027-2029 وقد تم تطوير هذه المحاور استناداً إلى تحليل الفجوات والفرص والتحديات الواردة في الأقسام السابقة، وبما يضمن مواءمة القطاع مع رؤية التحديث الاقتصادي وأهداف النمو الاقتصادي الوطني.

4.1 تحديد وتصميم محفظة المبادرات

تم تصميم محفظة المبادرات بوصفها الإطار التنفيذي لتحويل التوجهات الاستراتيجية إلى تدخلات عملية قابلة للتنفيذ، وذلك بالاستناد إلى تحليل سلاسل القيمة، والتحديات التنافسية والتنظيمية، ومسارات التحول ذات الأولوية، وروعي في تصميم هذه المحفظة أن تكون واقعية وقابلة للتنفيذ والقياس، من خلال مشاورات منهجية مع الجهات الحكومية والقطاع الخاص بما يحقق توازناً بين التدخلات الصناعية والإصلاحات التنظيمية وممكنات التنفيذ كما جرى تجميع المبادرات ضمن برامج مترابطة تعكس أولويات التحول القطاعي، وتدعم تحقيق أثر اقتصادي ملموس خلال المرحلة الأولى من الاستراتيجية.

4.2 خريطة المبادرات مقابل المحاور الاستراتيجية

تم تطوير محفظة مبادرات قطاع الصناعات الغذائية ضمن إطار منهجي متكامل يربط بصورة مباشرة بين الأهداف الاستراتيجية والمحاور المعتمدة، بما يضمن توجيه التدخلات نحو تحقيق التحول القطاعي المستهدف وتعظيم الأثر الاقتصادي، ويستند هذا الإطار إلى مواءمة واضحة بين مسارات التحول الصناعي والمبادرات التنفيذية (م-1 إلى م-12)، بما يعزز الاتساق الداخلي للاستراتيجية، ويحد من التداخل بين التدخلات، ويوجه الموارد نحو الأولويات ذات القيمة المضافة الأعلى.

ويهدف هذا الربط إلى ضمان إسهام كل مبادرة في تحقيق هدف استراتيجي محدد ضمن أحد المحاور الرئيسية السبعة، بما يمكن من ترجمة الاستراتيجية إلى خطط تنفيذية قابلة للقياس والمتابعة وفق منهجية قائمة على النتائج.

ويُشار إلى أن تصنيف المبادرات ضمن المحاور الاستراتيجية يعكس المحور الغالب لكل مبادرة، دون أن يحد من طبيعتها التكاملية، حيث يمتد أثر العديد منها عبر أكثر من محور. وفي هذا الإطار، لا تعمل المبادرات بشكل منفصل، بل ضمن منظومة مترابطة تحقق أثراً تراكمياً على مستوى القطاع، وذلك على النحو التالي:

محور البيئة التمكينية والحوكمة المؤسسية: (م-1، م-2، م-3، م-4، م-10) يُشكّل هذا المحور الركيزة التنظيمية للاستراتيجية، إذ يدعم تحديث الإطار التشريعي ومواءمته مع معايير دستور الغذاء العالمي (م-1) وتأسيس منظومة التتبع الغذائي الرقمي الوطني (م-2) وتعزيز منظومة الرقابة الغذائية نحو نموذج رقابي ذكي (م-3) وتطوير المختبرات الوطنية واعتمادها دولياً (م-4) وتطوير منظومة جهات تقييم المطابقة وتفعيل خدمات تدقيق وفحص الطرف الثالث (م-10)، ويستهدف هذا المحور تحسين كفاءة الرقابة وتقليل العبء التنظيمي ومواءمة المواصفات القياسية مع الأسواق العالمية للحد من مخاطر الرفض وتوحيد المرجعيات الرقابية وتبسيط الإجراءات ورقمنة عمليات التخليص والتتبع وتعزيز موثوقية منظومة سلامة الغذاء وتحويل الامتثال إلى ميزة تنافسية. ولا تقتصر أهمية هذا المحور على تحسين كفاءة المنظومة التنظيمية وموثوقيتها، بل يوفر الأساس

الذي تقوم عليه سائر المحاور، إذ لا يمكن لأي مبادرة تصديرية أو إنتاجية أن تبلغ أثرها الكامل في غياب بيئة تنظيمية فعّالة وشفافة ومبنية على البيانات.

محور سلاسل القيمة والتكامل الزراعي: (م-5، م-6، م-7)، يعالج هذا المحور الفجوات الهيكلية في سلاسل القيمة الزراعية والغذائية، من خلال تعزيز التكامل بين الإنتاج الزراعي والتصنيع الغذائي وضمان استدامة المدخلات الاستراتيجية ورفع كفاءة سلاسل الإمداد الزراعية بما يشمل والمحاصيل الزراعية والأعلاف والبنية اللوجستية الداعمة للتصنيع والتصدير، من خلال تأهيل وبرنامج تطوير الزراعة التعاقدية وتكامل سلاسل القيمة الزراعية-الصناعية وضمان استقرار المدخلات وجودتها (م-5) وإنشاء الأقطاب الزراعية-الصناعية المتكاملة قرب مناطق الإنتاج الزراعي (م-6) وتطوير البنية التحتية اللوجستية وسلاسل التبريد الداعمة للتصدير (م-7)، ويستهدف هذا المحور تعزيز نماذج التكامل الزراعي-الصناعي والزراعة التعاقدية، وتطوير الموردين المحليين والصناعات المغذية للقطاع، وتعزيز مرونة سلاسل الإمداد للمدخلات الاستراتيجية ورفع كفاءة استخدام الموارد المائية الموجهة للتصنيع وتطوير آليات التنسيق والحوكمة بين القطاعين الزراعي والصناعي، إلى جانب تطوير الزراعة التعاقدية للمحاصيل العلفية وتعزيز قدرات التخزين الاستراتيجي للمواد العلفية، بما يدعم استقرار سلاسل قيمة الألبان واللحوم والدواجن، ويحد من مخاطر تقلبات الأسواق العالمية وسلاسل التوريد ويسهم ذلك في خفض تكاليف المدخلات وتقليل الفاقد وتعزيز التكامل الرأسي بين مراحل الإنتاج، مما يرفع استدامة سلسلة القيمة وينعكس مباشرة على تنافسية المنتج الأردني محلياً وإقليمياً ودولياً.

محور هيكل الإنتاج والقيمة المضافة: (م-9) يستهدف هذا المحور تحويل النموذج الإنتاجي للقطاع من الاعتماد على سلع منخفضة إلى متوسطة القيمة المضافة، نحو منتجات غذائية متخصصة ومبتكرة وعالية القيمة تُمكن من المنافسة في الأسواق المتقدمة، وذلك من خلال بناء منظومة وطنية متكاملة للابتكار والتصنيع التجريبي تُمكن المنشآت ولا سيما الصغيرة والمتوسطة من تطوير واختبار وإطلاق منتجات غذائية مبتكرة عالية القيمة المضافة (م-9). ويستهدف هذا المحور تحقيق ثلاثة أهداف متكاملة: أولها تطوير منتجات غذائية متخصصة ومبتكرة تستجيب للتوجهات العالمية المتنامية نحو الأغذية الصحية والوظيفية والخاصة؛ وثانيها دعم إحلال المستوردات في المنتجات عالية القيمة بزيادة المحتوى المحلي وتعزيز الترابطات الإنتاجية مع الصناعات المساندة؛ وثالثها تعظيم الاستفادة من المنتجات الثانوية والمخلفات الصناعية الغذائية وتحويلها إلى موارد ذات قيمة اقتصادية. ويُدرّك هذا المحور أن الانتقال من المنافسة السعرية إلى المنافسة القائمة على الجودة والتميز يستلزم استثماراً منهجياً في الابتكار وتطوير المنتجات وبناء القدرات التجريبية، بما يعزز قدرة القطاع على تحقيق قيمة مضافة أعلى واختراق أسواق أكثر تنظيماً وربحية.

كما يسهم هذا المحور في تطوير منتجات غذائية قادرة على النفاذ إلى الأسواق عالية التنظيم وتحقيق قيمة تصديرية أعلى، بما يعزز الترابط بين الابتكار والتنافسية الدولية.

محور السوق المحلي والاحلال محل المستوردات: (م-8، م-12) يستهدف هذا المحور تعزيز حضور المنتج الوطني في السوق المحلي وتطبيق نهج الإحلال الذكي للواردات في المنتجات ذات الجدوى الاقتصادية والميزة التنافسية، من خلال تطوير أدوات الأفضلية الوطنية وتعميق المحتوى الصناعي المحلي وتوظيف المشتريات الحكومية لصالح المنتج الأردني (م-8)، وتطوير وتوطين صناعة التعبئة والتغليف المتقدمة لتقليل الاعتماد على استيراد مواد التعبئة المتخصصة وتعزيز الروابط الصناعية بين مصانع الأغذية ومصنعي التعبئة والتغليف المحليين (م-12). ويستهدف هذا المحور تطوير الإنتاج المحلي البديل للواردات وتحسين كفاءة استخدام الموارد الصناعية وتبني نماذج إنتاج مستدامة وتطبيق معايير كفاءة الطاقة والمياه لرفع التنافسية الصناعية وتعزيز إدماج المنتجات المحلية في قنوات التوزيع الحديثة وقطاع الضيافة بما يدعم تحقيق وفورات الحجم، ويُشكّل هذا المحور منطلقاً أساسياً للتوسع التصديري، إذ لا تتحقق الجاهزية التصديرية الحقيقية إلا عبر قاعدة إنتاجية محلية راسخة ذات حصة سوقية مستقرة.

يتكامل هذا المحور بصورة وثيقة مع مبادرات سلاسل القيمة والتكامل الزراعي (م-5، م-6)، ومبادرة الابتكار والتصنيع التجريبي (م-9) ومبادرة الهوية والعلامة التصديرية (م-11) لتعزيز تنافسية المنتج الوطني وزيادة قدرته على إحلال الواردات في الفئات ذات الجدوى الاقتصادية.

محور التصدير والتموضع الإقليمي والعالمي: (م-11) يُترجم هذا المحور الجاهزية الإنتاجية إلى حضور تصديري فعلي، من خلال تطوير الهوية والعلامة التصديرية الوطنية وتعزيز النفاذ إلى الأسواق واستثمار الفرص الإقليمية الناشئة والانتقال من نموذج تصدير قائم على السعر إلى نموذج قائم على القيمة المضافة والتمايز (م-11)، ويستهدف هذا المحور التوسع في الأسواق الإقليمية واستثمار الميزة الجغرافية للأردن، وتطوير البنية اللوجستية للتصدير وتنويع الأسواق والمنتجات التصديرية للحد من الاعتماد على أسواق محددة وتطوير العلامات التجارية التصديرية للانتقال من المنافسة السعرية إلى المنافسة القائمة على القيمة وتعزيز القدرة على الاستجابة لأنماط الطلب المتعددة في أسواق إعادة الإعمار. ويُوظّف الأردن في هذا المحور موقعه الجغرافي الاستراتيجي ودوره في المنظومات الدولية لصالح تموضع تصديري متميز يركز على الجودة والامتثال والسرعة في التوريد، كما يدعم هذا المحور التحول من نموذج تصديري قائم على الكميات والأسواق التقليدية إلى نموذج يركز على القيمة المضافة وتنويع الأسواق والمنتجات والعلامات التجارية الوطنية.

جدول 54 خريطة الربط بين المحاور الاستراتيجية والمبادرات وأولوية ووزن المبادرة، فيما تقدم الأقسام اللاحقة عرضاً تفصيلياً لكل مبادرة وآليات تنفيذها.

رمز	اسم المبادرة	المحور الاستراتيجي	الإطار الزمني	القطاعات الفرعية ذات الأولوية	الأثر الأساسي	الأولوية / الوزن	التعليل
م-1	تعزيز كفاءة الإطار التشريعي والتنظيمي وتحديث القواعد الفنية للصناعات الغذائية	البيئة التمكينية والحوكمة المؤسسية	2027 - مستمر	كافة القطاعات الفرعية، مع أولوية للقطاعات ذات المتطلبات الفنية والرقابية المرتفعة، مثل (1010)، (1050)، (1030)، (1075)، (1020)	دعم البيئة التنافسية وتعزيز الصادرات الصناعية من خلال مواءمة التشريعات مع المعايير الدولية، وتقليل كلف الامتثال، وتحسين كفاءة الإجراءات التنظيمية. مواءمة القواعد الفنية مع المتطلبات الدولية للتعبئة والتغليف، خاصة الاستدامة وسلامة المواد، لضمان جاهزية الصادرات.	مرتفع	- ركيزة أساسية لعدد من المبادرات وخطط التنفيذ المرتبطة بها - أولوية لأنها تبني على الجهود الحالية في تحديث الأطر التشريعية والتنظيمية ذات الصلة بالقطاع، ونظام تتبع الغذائي - أولوية من حيث مواكبة التوجهات العالمية نحو الاقتصاد الدائري، واشتراطات الاستدامة، وقابلية إعادة التدوير - تعتبر من مبادرات " المكسب السريع - QUICK WIN

رمز	اسم المبادرة	المحور الاستراتيجي	الإطار الزمني	القطاعات الفرعية ذات الأولوية	الأثر الأساسي	الأولوية / الوزن	التعليق
م-2	تأسيس المنظومة الوطنية للتتبع الغذائي الرقمي من المزرعة الى المستهلك	البيئة التمكنية والحوكمة المؤسسية	2027 – 2029	اللحوم (1010)، الأسماك (1020)، الألبان (1050)، والوجبات الجاهزة (1075)	تحقيق الامتثال لمتطلبات التتبع الغذائي الرقمي كشرط أساسي لدخول الأسواق المتقدمة، لا سيما الاتحاد الأوروبي، من خلال تطوير منظومة وطنية موحدة تعالج تشتت أنظمة التتبع وضعف تكامل البيانات، بما يخفض كلف الامتثال. تعزيز القدرة التصديرية، تحسين كفاءة الاستجابة للحوادث الغذائية، ودعم التحول نحو نموذج رقابي ذكي قائم على البيانات وتعزيز الشفافية وموثوقية المنتجات	مرتفع	يشكل التتبع البنية التحتية اللازمة لربط البيانات بالقرار، وتمكين تطبيق الرقابة المبنية على المخاطر، وتعزيز إدارة الطوارئ الغذائية، فضلاً عن كونه مطلباً أساسياً للنفوذ إلى الأسواق الدولية. وعليه، فإن أولوية التتبع لا تنبع من أثره التشغيلي المباشر على التصنيع، بل من دوره النظامي في تمكين تكامل المنظومة وتحقيق الأثر الاقتصادي والتصدير المستدام.

رمز	اسم المبادرة	المحور الاستراتيجي	الإطار الزمني	القطاعات الفرعية ذات الأولوية	الأثر الأساسي	الأولوية / الوزن	التعليق
م-3	تطوير منظومة الامتثال والتفتيش الغذائي الداعمة للتصدير	البيئة التمكنية والحوكمة المؤسسية	2027 - 2029	اللحوم (1010)، الأسماك (1020)، الألبان (1050)، الوجبات الجاهزة (1075)، الفواكه والخضار (1030)	تعزيز الشفافية والنفوذ للأسواق. رفع كفاءة تخصيص الموارد الرقابية وتسريع إجراءات الفحص والإفراج، خاصة للمنتجات سريعة التلف، وتقليل تكرار الإجراءات وكلف الامتثال، من خلال التحول إلى نموذج رقابي قائم على البيانات وتقييم المخاطر، وتكامل الأنظمة الرقمية والربط بين بيانات التتبع وسجلات الامتثال ونتائج الفحوصات، وتفعيل المسارات التفاضلية للمنشآت والمستوردين ذوي الامتثال المرتفع، بما يعزز التنافسية التصديرية	متوسط	-أولوية حيث تبني على الجهود الحالية في تحديث الأطر التشريعية والتنظيمية ذات الصلة بالقطاع - أنظمة تفتيش مبني على المخاطر، تفتيش ذكي واثمة عمليات التفتيش -تعتبر من مبادرات " المكسب السريع - " QUICK WIN

رمز	اسم المبادرة	المحور الاستراتيجي	الإطار الزمني	القطاعات الفرعية ذات الأولوية	الأثر الأساسي	الأولوية / الوزن	التعليل
م-4	تطوير وتحديث منظومة المختبرات الغذائية الوطنية	البيئة التمكنية والحوكمة المؤسسية	2027 - 2029	كافة القطاعات الفرعية، مع أولوية للقطاعات عالية الحساسية لسلامة الغذاء وسريعة التلف، مثل (1010)، (1050)، (1020)، (1030)، (1075)	تسريع الإجراءات وتقليل كلف الامتثال. تعزيز سلامة الغذاء ودعم اتخاذ القرار الرقابي المبني على البيانات والأدلة العلمية، وتحسين موثوقية المنتجات الأردنية في الأسواق المحلية والدولية، من خلال تطوير منظومة المختبرات الغذائية الوطنية، بما يشمل إعادة الاعتمادية لبعض المختبرات، توسيع نطاق الفحوصات المتقدمة، تحديث الأجهزة المخبرية، تعزيز الكوادر الفنية، تطوير البنية التحتية، تسريع زمن إصدار نتائج الفحوصات، وتعزيز قدرات الفحص المرتبطة بمواد التعبئة والتغليف والمواد الملامسة للغذاء	متوسط	- حاجة ملحة لتعزيز الجودة بما ينعكس مباشرة على تنوع المنتجات، ورفع مستوى التنافسية، وتعزيز الامتثال للمتطلبات الفنية والتنظيمية، إلى جانب تحسين القدرة على النفاذ إلى الأسواق، خاصة التصديرية، وضمان موثوقية المنتجات واستدامة أدائها في بيئات تنافسية متقدمة.

م-5	برنامج دعم الزراعة التعاقدية لربط المزارعين بمصانع التجهيز الغذائي	سلاسل القيمة والتكامل الزراعي	2027 (توقيع العقود والنماذج) - مستمر	(1030)، (1050)، (1010)، (1040)، (1080)، نظراً لاعتمادها المباشر أو غير المباشر على استقرار وجودة المدخلات الزراعية والتوريد الموسمي وسلاسل الإمداد، ودورها المحوري في التصنيع الزراعي والأمن الغذائي والتصدير	استقرار الإنتاج الصناعي وتحسين جودة وتوافر المدخلات الزراعية وتقليل الفاقد الغذائي وتعزيز الاعتماد على المدخلات الزراعية والعلفية المحلية المؤهلة للتصنيع وتحسين استقرار سلاسل الإمداد للقطاعات الغذائية المرتبطة بالإنتاج الحيواني وتعزيز القدرة التصديرية من خلال تطبيق نموذج الزراعة التعاقدية وتنظيم وتعزيز العلاقة التعاقدية والإنتاجية بين المزارعين والمنشآت الصناعية، بما يدعم استقرار الأسعار والدخل للمزارعين وتعزيز كفاءة وتكامل سلاسل القيمة الزراعية-الصناعية.	مرتفع	<ul style="list-style-type: none"> - يمثل أحد المرتكزات الأساسية لتعزيز التكامل بين الإنتاج الزراعي والتصنيع الغذائي وتحسين استقرار سلاسل الإمداد المحلية . - يسهم مباشرة في تحسين جودة وتوافر المواد الخام الزراعية وتقليل تقلبات التوريد الموسمي التي تؤثر على استمرارية الإنتاج الصناعي . - يدعم خفض مخاطر التوريد وتقليل الاعتماد على الاستيراد وتعزيز المحتوى المحلي والقيمة المضافة . - يشكل متطلباً أساسياً لنجاح الأقطاب الزراعية-الصناعية (م-6) وتعزيز الجاهزية التصديرية للقطاع. - يدعم استقرار إمدادات الأعلاف الحيوانية وتعزيز مرونة سلاسل قيمة الألبان واللحوم والدواجن، بما يحد من أثر تقلبات الأسواق العالمية على القطاع الغذائي.
-----	--	-------------------------------	--------------------------------------	---	---	-------	---

رمز	اسم المبادرة	المحور الاستراتيجي	الإطار الزمني	القطاعات الفرعية ذات الأولوية	الأثر الأساسي	الأولوية / الوزن	التعليق
م-6	تطوير الأقطاب الزراعية- الصناعية (AGRO) POLES بالقرب من مناطق الإنتاج لتخفيض الفاقد	سلاسل القيمة والتكامل الزراعي	2027 (الدراسات وتحديد المواقع) - 2029 (بدء الإنشاء والتشغيل ل).	(1030) ، (1040) ، (1050)، (1075)، و(1079) ، نظراً لكونها قطاعات تعتمد على المواد الخام سريعة التلف أو الموارد الزراعية المحلية، وتتطلب تكاملاً مباشراً بين التجميع، والتبريد، والتجهيز، والتصنيع بالقرب من مناطق الإنتاج	زيادة الإنتاجية وتقليل الهدر. تقليل الفاقد اللوجستي المرتفع الناتج عن تباعد مواقع الإنتاج الزراعي وضعف البنية التحتية الوسيطة (COLD CHAIN و AGGREGATION)، والحد من تدهور جودة المنتجات خاصة سريعة التلف وارتفاع الكلف التشغيلية، ومعالجة غياب مراكز تجميع وتجهيز متكاملة بالقرب من مناطق الإنتاج، بما يعزز كفاءة سلاسل التوريد، ويدعم التوسع الإنتاجي والتصدير، ويقلل الاعتماد على المنتجات المستوردة، ويسهم في تحسين جودة المدخلات وخفض الكلف اللوجستية وجذب الاستثمارات الصناعية وتعزيز الربط بين الإنتاج الزراعي والتصنيع.	متوسط	-أهميتها في دعم كفاءة سلاسل التوريد ودورها في التوسع الإنتاجي والتصديرية -أولوية في تقليل الاعتماد على المنتجات المستوردة في السوق المحلي- دعم التوجه نحو الاحلال -جذب الاستثمارات الصناعية

رمز	اسم المبادرة	المحور الاستراتيجي	الإطار الزمني	القطاعات الفرعية ذات الأولوية	الأثر الأساسي	الأولوية / الوزن	التعليق
م-7	صندوق تمويل وتحديث البنية التحتية اللوجستية وسلاسل التبريد للصادرات الغذائية	سلاسل القيمة والتكامل الزراعي	الربع الأول 2027 (إطلاق برامج التمويل) - 2029 (التوسع والتشغيل)	(1020) ، (1010) ، (1050)، (1030) ؛ نظراً لاعتماد هذه القطاعات على التحكم بدرجات الحرارة عبر سلسلة التوريد، وتأثر جودة منتجاتها بشكل مباشر بأي انقطاع في سلسلة التبريد، وانعكاس ذلك على قدرتها التصديرية	الحد من الفاقد ما بعد الحصاد، تحسين جودة المنتجات سريعة التلف، خفض كلف التشغيل، تعزيز كفاءة واستقرار الإمدادات الغذائية للسوق المحلي والقدرة التنافسية للمنتجات الوطنية، من خلال تطوير سلاسل تبريد متكاملة ومدعومة رقمياً تعالج محدودية التخزين المبرد، وضعف النقل المبرد، وقصور تجهيزات التبريد في نقاط العبور. ضمان استمرارية التحكم بدرجات الحرارة عبر جميع المراحل، بما يحافظ على القيمة الاقتصادية للمنتج ويدعم تلبية متطلبات الأسواق المحلية والتصديرية، ويسهم في توسيع الصادرات وإحلال المستوردات.	مرتفع	-أهمية مفصلية في سد الفجوات الهيكلية من ارتفاع الفاقد ما بعد الحصاد، وتدهور جودة المنتجات سريعة التلف، وارتفاع كلف التشغيل، وبالتالي إضعاف كفاءة الإمدادات الغذائية للسوق المحلي والقدرة التنافسية للمنتجات الوطنية. -أولوية للحد من تراجع القيمة الاقتصادية للمنتج و جودته، وتراجع قدرته على الامتثال لمتطلبات الأسواق المحلية والتصديرية، لا سيما في الأسواق عالية التنظيم مثل دول الخليج والاتحاد الأوروبي

رمز	اسم المبادرة	المحور الاستراتيجي	الإطار الزمني	القطاعات الفرعية ذات الأولوية	الأثر الأساسي	الأولوية / الوزن	التعليق
م-8	مبادرة برنامج الأفضلية الوطنية لتطوير الروابط الصناعية وتعميق المكون المحلي	السوق المحلي والإحلال محل المستوردات	2027 - 2029 (مرحلة الإنشاء والتشغيل)	(1079)، (1075)، (1073)، و(1050)، نظراً لارتفاع مستوى المنافسة الاستيرادية فيها، واعتمادها النسبي على مدخلات يمكن إحلالها محلياً، إضافة إلى وجود فجوات واضحة في الترابطات مع الصناعات المساندة، مما يتيح فرصاً مباشرة لتعميق المكون المحلي وتعزيز تكامل سلاسل التوريد	رفع الإنتاجية وجودة المنتجات. تعزيز حضور المنتجات الغذائية المحلية في السوق المحلي والتصدير ورفع قدرتها التنافسية من حيث الجودة والسعر. زيادة الاعتماد على المدخلات المحلية، من خلال تفعيل الأفضلية الوطنية، وتطوير الموردين المحليين، وتحفيز الطلب المؤسسي والخاص، بما يعزز الترابطات الإنتاجية مع الصناعات المساندة، ويدعم إدماج المنتجات المحلية في قنوات التوزيع الحديثة وقطاع الضيافة، ويسهم في تحقيق وفورات الحجم.	مرتفع	-أولوية لمعالجة ضعف حضور المنتجات الغذائية المحلية في السوق المحلي في ظل المنافسة القوية من المنتجات المستوردة -أولوية لتحفيز الطلب المؤسسي والخاص، وزيادة الاعتماد على المدخلات المحلية، ورفع تنافسية المنتج الوطني في السوق المحلي والتصدير

م-9	تأسيس منظومة الابتكار والتصنيع التجريبي للصناعات الغذائية	هيكल الإنتاج والقيمة المضافة	2027 - 2029	(1075)، (1073)، (1050)، (1030)، (1104)، و(1079)؛ نظراً لامتلاكها قابلية عالية لتطوير منتجات مبتكرة وعالية القيمة المضافة، خاصة في مجالات الأغذية والمشروبات الصحية والوظيفية وإمكانية تمايزها في السوق، إضافة إلى قدرتها على تلبية احتياجات السوق المحلي وإحلال المنتجات المستوردة، وتعزيز فرص النفاذ إلى الأسواق التصديرية	تعزيز تطوير منتجات غذائية مبتكرة وعالية القيمة (مثل الأغذية الصحية والوظيفية)، تسريع إجراءات الامتثال، خفض كلف الامتثال، تقليل الأعباء المالية والزمنية، تسريع زمن الجاهزية التصديرية، تعزيز كفاءة منظومة الاعتماد الوطنية، من خلال إنشاء منظومة متكاملة للابتكار والتصنيع التجريبي تشمل مراكز ابتكار ومنصات إنتاج تجريبية، بما يقلل المخاطر وكلف تطوير المنتجات، ويجسر الفجوة بين البحث العلمي والتطبيق الصناعي، ويعزز قدرات الابتكار الداخلي داخل المنشآت، ويدعم الامتثال للمواصفات القياسية والقواعد الفنية. تطوير حلول مبتكرة في مجال التعبئة والتغليف، تنوع المنتجات في السوق المحلي، وإحلال المنتجات المستوردة، وتعزيز الحضور في الأسواق التصديرية	مرتفع	-أولوية لتقليل المخاطر والتكاليف ودعم تطوير منتجات متوافقة مع المتطلبات الفنية والتنظيمية - أولوية لتسريع طرح منتجات قابلة للتسويق، بما يعزز تنافسية القطاع ويرفع القيمة المضافة ويدعم اندماجه في سلاسل القيمة العالمية القائمة على الابتكار. -تعد أولوية لإمكانية البناء والاستفادة من المبادرات الفردية والناشئة للمنتجات المبتكرة، بما في ذلك مشاريع تقودها فئات من الشباب والنساء، تسعى إلى تطوير منتجات غذائية مبتكرة. إضافة لوجود مسرعات وحاضنات أموال وبرامج تمويل متنوعة للشركات الناشئة -تعتبر من مبادرات " المكسب السريع - " QUICK WIN
-----	---	------------------------------	-------------	---	--	-------	---

رمز	اسم المبادرة	المحور الاستراتيجي	الإطار الزمني	القطاعات الفرعية ذات الأولوية	الأثر الأساسي	الأولوية / الوزن	التعليق
م- 10	تطوير منظومة جهات تقييم المطابقة وتنفيذ خدمات تدقيق وفحص الطرف الثالث	البيئة التمكينية والحوكمة المؤسسية	2027 - 2029	(1050)، (1010) ، (1079)، و(1075)، والمنتجات الحلال والمنتجات الموجهة للتصدير إلى أسواق الخليج والاتحاد الأوروبي؛ نظراً لاعتماد نفاذها إلى الأسواق الدولية بشكل مباشر على شهادات المطابقة والمعايير الصحية والفنية	تسريع إجراءات الامتثال، خفض كلف الامتثال، تقليل الأعباء المالية والزمنية، تسريع زمن الجاهزية التصديرية، تعزيز كفاءة منظومة الاعتماد الوطنية، ضمان الاعتراف الدولي بالشهادات، تقليل الحواجز الفنية أمام التجارة، تحسين زمن إجراءات الفحص وإصدار النتائج المخبرية، وتعزيز كفاءة تطبيق المسارات الرقابية المبنية على درجة الخطورة، خاصة للمنتجات عالية المخاطر، وتعزيز موثوقية المنتجات الغذائية الأردنية في الأسواق المحلية والدولية، من خلال تطوير نظام وطني لاعتماد وتنفيذ جهات تدقيق وفحص الطرف الثالث وتوسيع اتفاقيات الاعتراف المتبادل (MRAS) ، بما يتماشى مع متطلبات الأسواق التصديرية	منخفض	-أولوية ذات مستوى اقل حيث تشكل المبادرة أداة تكاملية لتعزيز كفاءة منظومة الاعتماد الوطنية، وتسريع إجراءات الامتثال وضمان الاعتراف الدولي بالشهادات

رمز	اسم المبادرة	المحور الاستراتيجي	الإطار الزمني	القطاعات الفرعية ذات الأولوية	الأثر الأساسي	الأولوية / الوزن	التعليل
م- 11	مبادرة تطوير الهوية والعلامة التصديريّة وتعميم القيمة المضافة للصناعات الغذائية الأردنية	التصدير والتموضع الإقليمي والعالمي	الربع الأول 2027؛ التوسع والتكامل الكامل: حتى 2028.	زيت الزيتون (1040)، (1073)، (1075)، (1071)، (1050)، (1079) - للمنتجات المرتبطة بالهوية الغذائية الشرق أوسطية (مثل الحمص، المقبلات الجاهزة، والصلصات التقليدية)، نظراً لامتلاكها مقومات تنافسية عالية، وارتباطها بالهوية الغذائية الإقليمية، وقابليتها لبناء علامات تجارية مميزة والتوسع في الأسواق العالمية	زيادة القيمة وتعزيز العلامة الوطنية والتموضع الاستراتيجي. تعظيم القيمة السوقية للمنتجات الغذائية الأردنية، وتعزيز الهوية التصديرية الموحدة والعلامات التجارية الوطنية، وزيادة الاستحواذ على القيمة المضافة بدلاً من نماذج (PRIVATE LABEL)، وتعزيز النفاذ إلى شرائح سوقية ذات عائد أعلى، والانتقال من تنافسية قائمة على السعر إلى نموذج قائم على القيمة، من خلال دمج الجودة مع العلامة التجارية وتوجيه الإنتاج نحو منتجات متخصصة وعالية القيمة، بما يعزز تموضع المنتجات الأردنية في الأسواق الدولية ويضمن موثوقية الامتثال وقابلية التحقق	مرتفع	-أولوية لتعزيز قدرة المنتجين المحليين على الاستحواذ على القيمة المضافة -أولوية لتطوير المنتجات المتميزة لتمكين النفاذ إلى شرائح سوقية ذات عائد أعلى وتموضع المنتجات الأردنية في الأسواق الدولية

رمز	اسم المبادرة	المحور الاستراتيجي	الإطار الزمني	القطاعات الفرعية ذات الأولوية	الأثر الأساسي	الأولوية / الوزن	التعليل
م-12	تطوير وتوطين صناعة التعبئة والتغليف المتقدمة للصناعات الغذائية	السوق المحلي والإحلال محل المستوردات	2027 - 2029	قطاعات اللحوم (1010)، الألبان (1050)، الفواكه والخضار المصنعة (1030)، الوجبات الجاهزة (1075)، المشروبات (1104)، والمنتجات الغذائية الأخرى (1079)، نظراً لاعتمادها على حلول تعبئة متخصصة أو متطلبات تصديرية متقدمة	تعميق المكون المحلي ورفع القيمة المضافة الصناعية وتقليل الاعتماد على استيراد مواد التعبئة والتغليف المتخصصة وتعزيز الروابط الصناعية بين مصانع الأغذية ومصنعي التعبئة والتغليف المحليين وتحسين سلامة الغذاء والعمر التخزيني للمنتجات ودعم تطوير حلول التغليف الذكي والمستدام، بما يعزز تنافسية المنتجات الغذائية الأردنية وجاهزيتها للأسواق المحلية والإقليمية والدولية	متوسط	<p>-أولوية لتعميق الروابط الصناعية المحلية وتعزيز التكامل بين الصناعات الغذائية والصناعات المغذية .</p> <p>-يسهم في تقليل الاعتماد على استيراد مواد التعبئة والتغليف المتخصصة والحد من مخاطر سلاسل الإمداد العالمية .</p> <p>-يدعم تطوير منتجات غذائية ذات عمر تخزيني أطول وقيمة مضافة أعلى، ويعزز القدرة على النفاذ إلى الأسواق التصديرية عالية التنظيم .</p> <p>-يتكامل مع مبادرة تعميق المكون المحلي (م-8) ومبادرة الابتكار والتصنيع التجريبي (م-9) ومبادرة الهوية والعلامة التجارية (م-11)</p> <p>-يوافق التوجهات العالمية نحو التغليف الذكي والمستدام والاقتصاد الدائري</p>

بطاقة المبادرة (م-1): تعزيز كفاءة الإطار التشريعي والتنظيمي وتحديث القواعد الفنية للصناعات الغذائية

الهدف	<p>تعزيز كفاءة الإطار التشريعي والتنظيمي والقواعد الفنية للصناعات الغذائية في الأردن، من خلال تبسيط الإجراءات وتعزيز التكامل المؤسسي وتحسين كفاءة التطبيق وتحديث التشريعات والقواعد الفنية والمواصفات القياسية عند الحاجة، بما يضمن رفع كفاءة الامتثال وتقليل الأعباء التنظيمية وتعزيز سلامة الغذاء ومواءمة المتطلبات الوطنية مع المعايير الدولية ودعم تنافسية القطاع ونفاذ الصادرات الغذائية إلى الأسواق العالمية.</p> <p>وتشكل هذه المبادرة الأساس التنظيمي الممكن لبناء منظومة رقابية حديثة قائمة على التتبع (م-2) وإدارة المخاطر (م-3) ومنظومة الاعتماد والشهادات (م-10).</p>
المبرر	<p>يملك الأردن إطاراً تشريعياً وتنظيماً متقدماً نسبياً لقطاع الصناعات الغذائية، إلا أن التحديات الرئيسية تتمثل في كفاءة التطبيق والتكامل المؤسسي وسرعة الإجراءات إلى جانب الحاجة إلى تحديث بعض التشريعات والقواعد الفنية بصورة دورية لمواكبة التطورات الدولية والتكنولوجية.</p> <p>وفي هذا السياق، تبرز الحاجة إلى تطوير آليات أكثر مرونة ودورية لتحديث التشريعات والمواصفات، بما يواكب التطورات في التصنيع الغذائي ومتطلبات الأسواق التصديرية، ويسهم في تسريع إجراءات الترخيص والإفراج وتعزيز كفاءة الامتثال.</p> <p>كما أظهر التطبيق العملي لبعض ترتيبات النافذة الوطنية الموحدة أهمية استكمال المواءمة التشريعية والتنظيمية، بما يضمن وضوح الصلاحيات وآليات اتخاذ القرار، ويعزز كفاءة الإجراءات ويحقق الأثر المرجو من التكامل المؤسسي.</p> <p>وفي موازاة ذلك، تبرز الحاجة إلى مواءمة القواعد الفنية الوطنية مع المتطلبات الدولية المتسارعة في مجال التعبئة والتغليف، خاصة في ظل التوجهات العالمية نحو الاقتصاد الدائري، واشتراطات الاستدامة، وقابلية إعادة التدوير، ونسب المحتوى المعاد تدويره في مواد التعبئة، إضافة إلى متطلبات سلامة المواد الملامسة للغذاء، لا سيما في تشريعات الاتحاد الأوروبي، بما يضمن جاهزية الصادرات الوطنية للأسواق ذات المتطلبات العالية.</p> <p>كما يشهد قطاع الغذاء تحولات نوعية في أنماط الإنتاج العالمية، مع بروز ما يُعرف بالأغذية المبتكرة (NOVEL FOODS)، بما في ذلك المنتجات الناتجة عن تقنيات التصنيع الحيوي مثل PRECISION FERMENTATION وCELLULAR AGRICULTURE، والتي لم تعد تندرج ضمن النماذج الإنتاجية التقليدية.</p>

ويستدعي ذلك تطوير إطار تنظيمي استباقي يضمن تقييم سلامة هذه المنتجات قبل التسويق، ووضع متطلبات واضحة للتسمية والوسم الغذائي بما يحقق الشفافية ويحافظ على حق المستهلك في المعرفة، وبما يتماشى مع التوجهات الدولية ذات الصلة. وعليه، فإن تعزيز كفاءة تطبيق الإطار التشريعي والتنظيمي واستكمال مواءمته وتحديث القواعد الفنية بصورة مستمرة لمواكبة التطورات الدولية، يُعد ركيزة أساسية لتعزيز تنافسية القطاع وتسهيل نفاذ الصادرات الغذائية، بما يتماشى مع أفضل الممارسات الدولية وتوصيات منظمة الأغذية والزراعة (FAO) ومنظمة التجارة العالمية (WTO) في مجال تسهيل التجارة.

آلية التنفيذ

1. إقرار واعتماد وتفعيل إطار الحوكمة والتنسيق المؤسسي: إعداد واعتماد إطار حوكمة موحد يحدد أدوار ومسؤوليات الجهات وتعزيز التنسيق المؤسسي وتوحيد التطبيق، خاصة فيما يتعلق بآليات التفويض
2. تنفيذ المراجعة التشريعية الشاملة: حصر ومراجعة القوانين والأنظمة والتعليمات ذات العلاقة بالصناعات الغذائية (سلامة وجودة الغذاء، التراخيص، الاستيراد والتصدير، بطاقات البيان، العقوبات المربوطة بمستوى المخالفة)، وتحديد الفجوات التشريعية ومجالات عدم الاتساق واقتراح التعديلات اللازمة لتوحيد المرجعيات وتبسيط الإطار التنظيمي، بما يشمل تقييم مدى جاهزية الإطار التشريعي للتعامل مع النماذج الإنتاجية المستجدة، بما في ذلك الأغذية المبتكرة.
3. اعتماد منهجية تحليل المخاطر كأساس لتطوير التشريعات والقواعد الفنية: تعزيز تبني منهجية تحليل المخاطر (RISK ANALYSIS) كمرتكز رئيسي في إعداد وتحديث التشريعات والقواعد الفنية والمواصفات المتعلقة بالغذاء، بما يشمل الاستناد إلى تقييم المخاطر العلمية في تحديد الأولويات الرقابية، ومتطلبات السلامة، وحدود الملوثات، والاشتراطات الفنية للمنتجات والعمليات الإنتاجية. ويشمل ذلك تطوير آليات وطنية لتقييم المخاطر تستند إلى البيانات العلمية والمعطيات الرقابية المحلية، بما يضمن أن تكون المتطلبات التنظيمية متناسبة مع مستوى الخطورة الفعلي، وأكثر كفاءة ومرونة في التعامل مع المستجدات والتقنيات الغذائية الحديثة، وبما يتوافق مع مبادئ CODEX ALIMENTARIUS والممارسات الدولية الفضلى.
4. تحديث ومواءمة المواصفات القياسية والقواعد الفنية: بما يتوافق مع المراجع والمواصفات العالمية ذات العلاقة، بما في ذلك CODEX ALIMENTARIUS والتشريعات الدولية ذات الصلة، ووفقاً للآليات الوطنية المعتمدة لتبني وتحديث القواعد الفنية، بما يضمن الالتزام بالإجراءات المؤسسية المعتمدة، ويشمل ذلك تحديث القواعد الفنية المرتبطة بمواد التعبئة والتغليف والمواد الملامسة للغذاء، في ظل التطورات المتسارعة والتحديثات المستمرة على

<p>المتطلبات الدولية ذات العلاقة، بما يتوافق مع متطلبات السلامة والاستدامة، كما يشمل ذلك تطوير متطلبات فنية وتنظيمية خاصة بالأغذية المبتكرة، بما في ذلك شروط التقييم المسبق قبل التسويق ومتطلبات السلامة استناداً إلى مخرجات آلية الرصد الاستباقي (البند 5) وإجراءات الترخيص وقواعد التسمية والوسم الغذائي لضمان الشفافية وعدم تضليل المستهلك.</p> <p>5. <u>رصد المتطلبات التنظيمية الناشئة في الأسواق المستهدفة وإصدار الأدلة الإرشادية</u>: إنشاء آلية رصد استباقي للتشريعات الجديدة في الأسواق التصديرية الرئيسة، ولا سيما تشريعات الاتحاد الأوروبي الناشئة، بما يشمل لائحة مكافحة إزالة الغابات (EUDR) وأثرها على المدخلات المشمولة ولائحة التعبئة والتغليف ونفايات التغليف (PPWR) ، ومتطلبات الاستدامة والعناية الواجبة في سلاسل التوريد، وإصدار أدلة إرشادية دورية للمنشآت المصدرة توضح متطلبات كل تشريع ومهلة الزمنية وإجراءات الامتثال، بالتنسيق مع مبادرات الهوية والعلامة التصديرية (م-11) وتطوير صناعة التعبئة والتغليف (م-12)</p> <p>مع العمل على تسريع إجراءات التنبؤ والتحديث من خلال تفعيل آليات مرنة وفعالة، بما يضمن مواكبة المتغيرات والتحديات العالمية دون تأخير، ويشمل ذلك إنشاء آلية مؤسسية دائمة لتحديث القواعد الفنية بشكل دوري وتأسيس وتفعيل لجنة وطنية لدستور الغذاء العالمي (CODEX) كمظلة تنسيقية لمتابعة التطورات الدولية والمشاركة في صياغة المواصفات القياسية وربط مخرجاتها بعملية تحديث التشريعات والقواعد الفنية الوطنية، مع توفير الموارد الفنية والمالية اللازمة لضمان استدامة عمل اللجنة، بما يشمل تمكين مشاركة الكفاءات والخبراء الوطنيين في اجتماعات ولجان الدستور الغذائي (CODEX) الدولية والإقليمية، بقيادة فنية من مؤسسة المواصفات والمقاييس الأردنية</p>	
<p>مؤسسة المواصفات والمقاييس الأردنية (JSMO) والمؤسسة العامة للغذاء والدواء (JFDA) ووزارة الصناعة والتجارة والتموين ووزارة الزراعة ودائرة الجمارك الأردنية وغرف الصناعة والقطاع الخاص</p>	<p>المسؤولية المشتركة</p>
<p>2027 - 2029 (تنفيذ مرحلي ومستمر)</p>	<p>الإطار الزمني</p>
<p>مؤشرات الكفاءة التنظيمية</p> <ul style="list-style-type: none"> • متوسط زمن تحديث واعتماد القواعد الفنية والتشريعات (سنوي) • نسبة انخفاض زمن إجراءات الترخيص والإفراج • عدد القوانين والتعليمات التي تم تحديثها سنوياً <p>مؤشرات الجودة والمواءمة</p>	<p>مؤشرات الأداء الرئيسية</p>

<ul style="list-style-type: none"> • عدد التشريعات أو المواصفات التي تم تحديثها بناءً على مخرجات CODEX أو تشريعات الاتحاد الأوروبي • عدد الأدلة الإرشادية الصادرة حول المتطلبات التنظيمية الناشئة في الأسواق المستهدفة سنوي مؤشرات الأثر التجاري • عدد الحواجز الفنية أمام التجارة (TBT) التي تم معالجتها أو إزالتها سنوياً • نسبة انخفاض رفض الشحنات التصديرية لأسباب تنظيمية أو فنية • نسبة نمو الصادرات الغذائية إلى الأسواق ذات المتطلبات الفنية العالية (EU / GCC) (%) مؤشر حوكمة • تأسيس وتفعيل اللجنة الوطنية لدستور الغذاء العالمي (CODEX) 	
<p>تسهم هذه المبادرة في دعم محور البيئة التنافسية من خلال تحديث وتبسيط الإطار التشريعي والتنظيمي، وتعزيز كفاءة الحوكمة والرقابة، وتقليل كلف الامتثال على المنشآت. كما تدعم محور تنمية الصادرات عبر مواءمة التشريعات والقواعد الفنية مع المعايير الدولية، بما يعزز جاهزية المنتجات الأردنية للنفاذ إلى الأسواق ذات المتطلبات العالية، ويواكب التطورات العالمية في مجالات سلامة الغذاء، والتعبئة والتغليف، والأغذية المبتكرة، بما يسهم في تعزيز تنافسية قطاع الصناعات الغذائية واستدامة نموه</p>	<p>التوافق مع رؤية التحديث الاقتصادي</p>
<p>المحور 1 (البيئة التنافسية والإنتاجية): تتوافق المبادرة مع أهداف تطوير البيئة التشريعية والتنظيمية، وتبسيط الإجراءات، وتقليل كلف الامتثال، وتعزيز الحوكمة والشفافية، ومواءمة القواعد الفنية مع المعايير الدولية، بما يدعم تنافسية القطاع الصناعي ويعزز نفاذ الصادرات الغذائية إلى الأسواق العالمية.</p> <p>كما تمثل هذه المبادرة الإطار التشريعي والتمكيني الذي تركز عليه المبادرات المرتبطة بالتبعية والرقابة المبنية على المخاطر والابتكار والتحول الرقمي والامتثال، بما يضمن تكامل منظومة تطوير قطاع الصناعات الغذائية.</p>	<p>التوافق مع محاور السياسة الصناعية 2024-2028</p>
<p>كافة القطاعات الفرعية، مع أولوية للقطاعات ذات المتطلبات الفنية والرقابية المرتفعة، مثل اللحوم (1010)، الألبان (1050)، الفواكه والخضار المصنعة (1030)، الوجبات الجاهزة (1075)، والأسماك (1020)،</p>	<p>القطاعات الفرعية ذات الأولوية</p>

بطاقة المبادرة (م-2): تأسيس المنظومة الوطنية للتتبع الغذائي الرقمي من المزرعة الى المستهلك

<p>الهدف</p> <p>تطوير واستكمال منظومة وطنية متكاملة للتتبع الغذائي الرقمي تغطي سلسلة القيمة الغذائية بالكامل، وترتكز على البيانات اللحظية وقاعدة بيانات وطنية موحدة، بما يدعم التحول نحو نموذج رقابي قائم على تحليل المخاطر، ويعزز الشفافية والامتثال وسلامة وجودة الغذاء، ويدعم تطبيق المواصفات القياسية والقواعد الفنية، ويرفع موثوقية المنتج الأردني وتنافسيته، ويعزز نفاذه إلى الأسواق المحلية والتصديرية، بما يتماشى مع متطلبات التتبع الدولية، ولا سيما متطلبات الاتحاد الأوروبي ودستور الغذاء العالمي.</p>	
<p>المبرر</p> <p>أصبح التتبع الغذائي الرقمي أحد المتطلبات الأساسية للنفاذ إلى الأسواق المتقدمة، ولا سيما أسواق الاتحاد الأوروبي، خاصة بالنسبة للمنتجات ذات الأصل الحيواني والمنتجات المركبة، حيث يشكل وجود نظام تتبع رقمي موثوق وقابل للتحقق أحد المرتكزات الرئيسة للامتثال للمتطلبات التنظيمية وسلامة الغذاء. ويشهد الأردن حالياً جهوداً مؤسسية لتطوير منظومة لتتبع المواد الخام المستوردة المستخدمة في الأغذية المركبة، بما يمثل خطوة مهمة نحو تعزيز الامتثال للمتطلبات الدولية. إلا أن هذه الجهود ما تزال محدودة النطاق، ولا توفر حتى الآن منظومة وطنية رقمية متكاملة تغطي جميع حلقات سلسلة القيمة الغذائية أو تحقق التكامل الكامل بين الجهات الرقابية والقطاع الخاص، الأمر الذي يؤدي إلى تشتت البيانات، وارتفاع كلف الامتثال، والحد من القدرة التصديرية، وإضعاف كفاءة الاستجابة للحوادث الغذائية. كما يمثل التتبع الغذائي الرقمي بنية تحتية أساسية للتحول نحو نموذج رقابي ذكي قائم على البيانات، ويدعم تطبيق الرقابة المبنية على المخاطر (م-3)، ويعزز الشفافية وموثوقية المنتجات، ويدعم تطبيق المواصفات القياسية والقواعد الفنية، وربط نتائج الفحوصات والشهادات وأنظمة تقييم المطابقة عبر سلسلة القيمة الغذائية. وعليه، فإن تطوير منظومة وطنية موحدة للتتبع الغذائي الرقمي يُعد ركيزة أساسية لتعزيز سلامة الغذاء، ورفع كفاءة الرقابة، وتقليل كلف الامتثال، وتعزيز تنافسية الصادرات الغذائية، وتوسيع فرص النفاذ إلى الأسواق ذات المتطلبات التنظيمية المرتفعة.</p>	
<p>آلية التنفيذ</p> <p>1. <u>البناء على المبادرات الوطنية القائمة وتوسيع نطاقها</u>: الاستفادة من المبادرات الوطنية الجارية لتطوير تتبع المواد الخام المستوردة المستخدمة في الأغذية المركبة، وتوسيعها تدريجياً لتصبح منظومة وطنية رقمية متكاملة تغطي جميع مراحل سلسلة القيمة الغذائية، من خلال تطوير منصة وطنية موحدة، ووضع معايير وطنية لتبادل البيانات (NATIONAL DATA STANDARDS)، وإطار لحوكمة البيانات (DATA GOVERNANCE)، بما يضمن أمن البيانات وتكاملها وموثوقيتها وقابليتها للتبادل بين الجهات المعنية.</p>	

<p>2. <u>الإطار التنظيمي والإلزام التدريجي</u>: إعداد وتطبيق إطار تنظيمي للإلزام التدريجي بتطبيق منظومة التتبع الغذائي على القطاعات ذات الأولوية، وربط الامتثال بالحوافز الصناعية والتصديرية وفق مستوى المخاطر، وحساسية المنتجات، وجاهزية المنشآت الفنية.</p> <p>3. <u>التكامل المؤسسي والرقابي</u>: ربط منظومة التتبع الغذائي الوطنية بالجهات الرقابية، بما في ذلك المؤسسة العامة للغذاء والدواء، ووزارة الزراعة، ودائرة الجمارك الأردنية، وأمانة عمان الكبرى، والمختبرات الوطنية، ومنظومات تقييم المطابقة، بما يضمن تكامل البيانات وتبادلها بصورة آمنة ومنهجية، ودعم عمليات التفتيش والرقابة المبينة على المخاطر، وتحسين جودة وسرعة اتخاذ القرار الرقابي.</p> <p>4. <u>دعم المنشآت والتكامل التقني</u>: تقديم الدعم الفني والمالي، ولا سيما للمنشآت الصغيرة والمتوسطة، لربط أنظمتها التشغيلية (ERP/MES/IOT) بمنصة التتبع الوطنية، وضمان تكاملها التقني، وتفعيل استخدامها التشغيلي اليومي (ONBOARDING & INTEGRATION)</p> <p>5. <u>الربط مع أنظمة الطوارئ والاستجابة</u>: ربط منظومة التتبع بآليات الإنذار المبكر والاستجابة الرقابية، بما يتيح التتبع السريع وسحب واسترجاع المنتجات (RECALL) خلال أقل من 24 ساعة عند الحاجة، وتعزيز التكامل مع منظومات الإنذار الوطنية والدولية ذات العلاقة.</p> <p>6. <u>تكامل التتبع مع نتائج الفحوصات المخبرية</u>: ربط بيانات التتبع الغذائي بنتائج الفحوصات المخبرية والشهادات، بما يضمن تتبع جودة وسلامة المنتجات عبر سلسلة القيمة الغذائية، ويعزز موثوقية البيانات، ويدعم تطبيق المواصفات القياسية والقواعد الفنية، وأنظمة تقييم المطابقة، في اتخاذ القرار الرقابي.</p>	<p>المسؤولية المشتركة</p> <p>المؤسسة العامة للغذاء والدواء (JFDA): الجهة القائدة للمبادرة، والمسؤولة عن الحوكمة العامة للمنظومة، وإدارة البيانات الرقابية، والإشراف على تطبيقها وتشغيلها.</p> <p>وزارة الزراعة: قيادة حلقة الإنتاج الأولي، وإدارة بيانات المزارع والثروة الحيوانية والمنشآت الزراعي، وربطها بمنظومة التتبع الوطنية باعتبارها نقطة الانطلاق لسلسلة التتبع ("من المزرعة").</p> <p>وزارة الصناعة والتجارة والتموين: التنسيق المؤسسي بين الجهات الشريكة وربط المبادرة بالسياسات الصناعية وتعزيز تكاملها مع برامج دعم القطاع الصناعي.</p> <p>وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة: تطوير المنصة الوطنية وضمان أمن المعلومات والتكامل التقني وتطوير البنية الرقمية الداعمة للمنظومة.</p>
---	--

<p>مؤسسة المواصفات والمقاييس الأردنية (JSMO): شريك رئيسي في تطوير المواصفات والمعايير الفنية الوطنية المتعلقة بأنظمة التتبع والترميز (CODING) وتبادل البيانات، بما ينسجم مع أفضل الممارسات والمعايير الدولية.</p> <p>دائرة الجمارك الأردنية: ربط بيانات الاستيراد والتصدير بمنظومة التتبع، ودعم تتبع حركة السلع عبر المنافذ الحدودية.</p> <p>أمانة عمان الكبرى والبلديات: دعم تطبيق منظومة التتبع في المنشآت الغذائية الخاضعة لرقابتها.</p> <p>المختبرات الوطنية والمختبرات المعتمدة: ربط نتائج الفحوصات المخبرية بمنظومة التتبع، وتعزيز موثوقية البيانات الداعمة للرقابة.</p> <p>غرف الصناعة والجمعيات القطاعية: دعم التوعية، وتمثيل القطاع الخاص، وتعزيز التزام المنشآت بتطبيق المنظومة.</p>	
<p>الإطار الزمني</p> <p>2029-2027</p>	
<p><u>مؤشرات التغطية والتطبيق</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • نسبة المنشآت المربوطة والمستخدمه فعلياً لمنظومة التتبع الوطني (المزارع، المسالخ، مصانع الأغذية، مراكز التجميع، ونقاط التوزيع) • عدد القطاعات الفرعية التي تم إدماجها تدريجياً ضمن المنظومة الوطنية للتتبع الغذائي . • نسبة تغطية منظومة التتبع لمراحل سلسلة القيمة الغذائية (الإنتاج الأولي - النقل - التجميع - التصنيع - التوزيع). • نسبة المواد الخام ذات الأصل الحيواني المسجلة ضمن منظومة التتبع الوطني . • نسبة الصادرات الغذائية المشمولة بمنظومة تتبع رقمي متكاملة . <p><u>مؤشرات التكامل الرقمي</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • نسبة الربط الإلكتروني بين بيانات التتبع ونتائج الفحوصات المخبرية . • معدل التكامل والتشغيل البيئي بين الأنظمة الحكومية . (INTEROPERABILITY RATE) • نسبة اكتمال ودقة بيانات التتبع . (DATA COMPLETENESS & ACCURACY) • نسبة الجهات الرقابية المرتبطة إلكترونياً بمنظومة التتبع الوطني . <p><u>مؤشرات الأداء والرقابة</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • متوسط الزمن اللازم لاسترجاع سجل التتبع الكامل للمنتج عند الحاجة . • نسبة الحوادث الغذائية التي تم تتبعها وسحب أو استرجاع المنتجات المرتبطة بها خلال أقل من 24 ساعة . • نسبة انخفاض زمن الاستجابة للحوادث الغذائية مقارنة بخط الأساس . 	<p>مؤشرات الأداء الرئيسية</p>

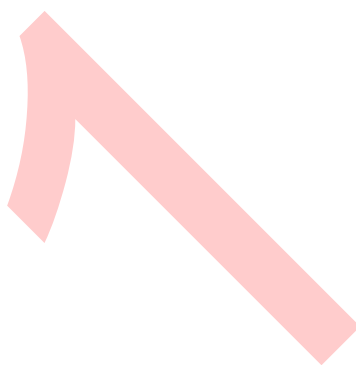
<p>تتوافق هذه المبادرة مع مستهدفات رؤية التحديث الاقتصادي في محاور التحول الرقمي، وتعزيز تنافسية الصادرات، وتحسين بيئة الأعمال، من خلال تطوير منظومة وطنية للتتبع الغذائي الرقمي تعزز الامتثال والشفافية، وترفع كفاءة الرقابة، وتدعم تكامل سلاسل القيمة، وتسهم في زيادة موثوقية المنتجات الأردنية ونفاذها إلى الأسواق الدولية.</p>	<p>التوافق مع رؤية التحديث الاقتصادي</p>
<p>تتوافق هذه المبادرة مع محاور السياسة الصناعية (2024-2028)، من خلال تعزيز البيئة التنافسية والإنتاجية عبر رقمنة الإجراءات التنظيمية، ودعم القيمة المضافة للتصنيع من خلال تطوير منظومة وطنية للتتبع الغذائي، والإسهام في تنوع المنتجات والأسواق عبر تعزيز الامتثال وموثوقية المنتجات وزيادة جاهزيتها للنفاذ إلى الأسواق الدولية.</p>	<p>التوافق مع محاور السياسة الصناعية 2024-2028</p>
<p>تبدأ المرحلة الأولى من التطبيق بالقطاعات الفرعية ذات الأولوية الأعلى، وتشمل تجهيز وحفظ اللحوم (1010)، وتجهيز وحفظ الأسماك والقشريات والرخويات (1020)، وصنع منتجات الألبان (1050)، وصنع الوجبات والأطباق الجاهزة (1075)، على أن يمتد التطبيق تدريجياً ليشمل بقية القطاعات الفرعية للصناعات الغذائية، وفق مستوى المخاطر، وحساسية المنتجات، ومتطلبات الأسواق التصديرية. وقد أُعطيت هذه القطاعات الأولوية نظراً لارتفاع مخاطر سلامة الغذاء المرتبطة بها، وقابليتها للتلف السريع، وخضوعها لمتطلبات رقابية وتصديرية صارمة، ولا سيما في الأسواق ذات المتطلبات التنظيمية المرتفعة، مثل الاتحاد الأوروبي، التي تشترط تطبيق أنظمة تتبع رقمية موثوقة وقابلة للتحقق (TRACEABILITY SYSTEMS)</p>	<p>القطاعات الفرعية ذات الأولوية (ربط القسم 2.6)</p>

بطاقة المبادرة (م-3): تعزيز منظومة الرقابة الغذائية نحو نموذج رقابي ذكي

الهدف	<p>تعزيز تنافسية قطاع الصناعات الغذائية ودعم النفاذ إلى الأسواق المحلية والعالمية من خلال تطوير منظومة الامتثال والتفتيش الغذائي، وتطبيق نهج رقابي قائم على المخاطر والامتثال، وتبسيط الإجراءات الرقابية وتعزيز موثوقية النظام الرقابي الوطني والبنية التحتية الوطنية للجودة، بما يسهم في، بما يسهم في تخفيض الأعباء التنظيمية على المنشآت، ورفع جاهزيتها للتصدير، وتعزيز سلامة وجودة المنتجات الغذائية.</p>
المبرر	<p>يواجه قطاع الصناعات الغذائية تحديات تتعلق بتعدد الجهات والإجراءات الرقابية، وتفاوت مستويات الامتثال، وارتفاع الكلف والمدة الزمنية المرتبطة ببعض إجراءات التفتيش والفحص والإفراج، الأمر الذي ينعكس على كفاءة العمليات التشغيلية وتنافسية المنشآت، خاصة المنشآت الصغيرة والمتوسطة والمنتجات سريعة التلف. كما أن محدودية التكامل بين الأنظمة والبيانات الرقابية، وعدم الاستفادة الكاملة من سجلات الامتثال ونتائج الفحوصات وبيانات التتبع في توجيه الجهود الرقابية، تحد من كفاءة تخصيص الموارد وتطبيق المسارات التفاضلية للمنشآت الملتزمة، وفي الوقت ذاته، تتزايد متطلبات الأسواق التصديرية فيما يتعلق بموثوقية أنظمة الرقابة والتفتيش والرصد الرسمية وفاعلية برامج الامتثال وسلامة الغذاء عبر سلسلة القيمة. وعليه، فإن تطوير منظومة الامتثال والتفتيش الغذائي وتعزيز تطبيق التفتيش القائم على المخاطر وتطوير برامج الرصد والتحقق، وتعزيز التكامل الرقمي والجاهزية للقياسات والاعترافات الدولية، يمثل مدخلاً أساسياً لتقليل الأعباء التنظيمية ورفع كفاءة الإجراءات وتعزيز ثقة الأسواق بالمنتجات الغذائية الأردنية ودعم نفاذ الصادرات إلى الأسواق الإقليمية والعالمية كما يتطلب ذلك تعزيز التكامل مع منظومة المواصفات القياسية والقواعد الفنية وتقييم المطابقة، بما يرفع مستوى الثقة بالمنتجات الغذائية الأردنية في الأسواق المحلية والدولية.</p>
آلية التنفيذ	<ol style="list-style-type: none"> 1. <u>تعزيز الامتثال الغذائي وبناء القدرات</u>: تطوير برامج التوعية والإرشاد والدعم الفني للمنشآت الغذائية، وخاصة المنشآت الصغيرة والمتوسطة، من خلال إعداد الأدلة الإرشادية والبرامج التدريبية وتوفير الدعم الفني اللازم لتعزيز تطبيق أنظمة سلامة الغذاء والممارسات التصنيعية الجيدة ومتطلبات HACCP والمواصفات القياسية والقواعد الفنية والمتطلبات الدولية ذات العلاقة، بما يرفع مستوى الامتثال ويعزز جاهزية المنشآت للتصدير. 2. <u>تطوير التفتيش القائم على المخاطر والمسارات التفاضلية</u>: تحديث وتفعيل نظام تصنيف المنشآت والمستوردين وفق مستوى الخطورة وسجل الامتثال، وتطوير منهجيات تقييم المخاطر وتوظيفها في تحديد أولويات التفتيش والفحص والإفراج، وربط وتيرة الرقابة بدرجة الخطورة وسجل الامتثال، وتطبيق المسارات التفاضلية للمنشآت ذات الامتثال المرتفع، بما يسهم في تحسين كفاءة تخصيص الموارد الرقابية وتقليل الأعباء التنظيمية وتسريع الإجراءات. 3. <u>تطوير برامج الرصد والتحقق الداعمة للتصدير</u>: تطوير وتنفيذ برامج وطنية للرصد والتحقق وربطها بنتائج الفحوصات المخبرية ومنظومة التتبع الوطني عبر سلسلة القيمة الغذائية استناداً إلى أولويات المخاطر، بما في ذلك متبقيات الأدوية البيطرية والملوثات ذات الأولوية، وربط نتائجها بمنظومة الرقابة والتقييم، بما يدعم

<p>الامتثال لمتطلبات الأسواق التصديرية ويعزز الثقة بالمنتجات الغذائية الأردنية ويرسخ تطبيق نهج "من المزرعة إلى السوق".</p> <p>4. <u>تعزيز التكامل الرقمي للعمليات الداعمة للتفتيش والامتثال</u>: تطوير وربط الأنظمة الإلكترونية القائمة وتكاملها مع النافذة الوطنية الموحدة ومنصة التتبع الغذائي الوطني (م-2) والأنظمة الحكومية الإلكترونية ذات العلاقة وتطوير سجل امتثال إلكتروني للمنشآت وإتاحة نتائج الفحوصات والتقارير الرقابية إلكترونياً، بما يدعم تبادل البيانات والاستفادة منها في تطبيق التفتيش المبني على المخاطر والمسارات التفاضلية، ويسهم في تسريع الإجراءات وتحسين كفاءة الخدمات المقدمة للقطاع.</p> <p>5. <u>تعزيز الجاهزية والاعتراف الدولي بمنظومة الرقابة ونتائج تقييم المطابقة</u>: موازنة برامج التفتيش والرصد والامتثال مع المتطلبات والممارسات الدولية ذات العلاقة، وتعزيز جاهزية النظام الرقابي الوطني للتقييمات والتدقيقات الدولية، ومتابعة متطلبات النفاذ إلى الأسواق ذات الأولوية، بما يدعم الاعتراف الدولي بمنظومة الرقابة الغذائية الوطنية ويسهم في فتح أسواق جديدة وتعزيز نفاذ الصادرات الغذائية.</p>	
<p>المؤسسة العامة للغذاء والدواء (JFDA) كمرجعية تشريعية ورقابية وجهة قائدة، بالتنسيق مع وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة للتنفيذ التقني والأتمتة مؤسسة المواصفات والمقاييس الأردنية، وزارة الزراعة، وزارة الصحة، دائرة الجمارك، ووزارة الصناعة والتجارة والتموين (وحدة الرقابة والتفتيش على الأنشطة الاقتصادية) وغرف الصناعة وأمانة عمان الكبرى</p>	<p>المسؤولية المشتركة</p>
<p>2027-2029</p>	<p>الإطار الزمني</p>
<ul style="list-style-type: none"> • نسبة عمليات التفتيش المبنية على تقييم المخاطر من إجمالي عمليات التفتيش • نسبة المنشآت والمستوردين المصنفين ضمن فئات الامتثال والخطورة • نسبة المعاملات التي تم تطبيق المسارات التفاضلية عليها فعلياً • نسبة المنشآت ذات الامتثال المرتفع المستفيدة من تسريع الإجراءات • عدد برامج الرصد والتحقق المنفذة سنوياً عبر سلسلة القيمة الغذائية • نسبة تغطية برامج الرصد للقطاعات أو السلع الغذائية ذات الأولوية • نسبة الخدمات والعمليات المرتبطة بالتفتيش والامتثال التي تم رقمتها أو ربطها إلكترونياً • عدد الأنظمة الحكومية المرتبطة إلكترونياً بمنظومة التفتيش والامتثال • نسبة انخفاض زمن الفحص والإفراج • عدد برامج التفتيش المطورة بما يتوافق مع متطلبات الأسواق التصديرية المستهدفة • نسبة المنشآت المصنفة ضمن المسارات التفاضلية • نسبة الربط بين بيانات الرقابة ومنظومة التتبع الوطني 	<p>مؤشرات الأداء الرئيسية</p>

التوافق مع رؤية التحديث الاقتصادي	تسهم المبادرة في دعم التحول الرقمي، وتعزيز البيئة التنافسية، ورفع جاهزية الصادرات، من خلال تطوير منظومة رقابية ذكية قائمة على البيانات وتحليل المخاطر.
التوافق مع محاور السياسة الصناعية 2028-2024	تدعم البيئة التنافسية والإنتاجية وترفع القيمة المضافة وتعزز الجاهزية التصديرية
القطاعات الفرعية ذات الأولوية (ربط القسم 2.6)	اللحوم (1010)، الأسماك (1020)، الألبان (1050)، الوجبات الجاهزة (1075)، الفواكه والخضار (1030) نظراً لارتفاع مخاطر سلامة الغذاء المرتبطة بها، وقابليتها للتلف، وتعدد نقاط التدخل الرقابي عبر سلسلة القيمة



بطاقة المبادرة (م-4): تطوير وتحديث منظومة المختبرات الغذائية الوطنية

الهدف	<p>تطوير منظومة المختبرات الغذائية الوطنية في الأردن، بما يعزز كفاءة ودقة وسرعة الفحوصات ويوسع نطاق الفحوصات المتقدمة ويرفع مستوى الاعتماد والاعتراف الدولي بنتائجها، دعماً لسلامة وجودة الغذاء والرقابة المبنية على المخاطر وتطبيق المواصفات القياسية والقواعد الفنية وتعزيز البنية التحتية الوطنية للجودة، بما يمكن المنتجات الغذائية الأردنية من تلبية متطلبات الأسواق المحلية والتصديرية بكفاءة وموثوقية.</p>
المبرر	<p>تشكل المختبرات الغذائية الوطنية ركيزة أساسية في منظومة سلامة وجودة الغذاء والبنية التحتية الوطنية للجودة، إذ تعتمد عليها الجهات الرقابية في التحقق من مطابقة المنتجات للاشتراطات الصحية والفنية والمواصفات القياسية والقواعد الفنية، واتخاذ القرارات المتعلقة بالترخيص والإفراج والتصدير، ورغم توفر مختبرات وطنية متخصصة لدى المؤسسة العامة للغذاء والدواء ومؤسسة المواصفات والمقاييس الأردنية، إضافة إلى مختبرات معتمدة مثل الجمعية العلمية الملكية، إلا أن المنظومة تواجه عدداً من التحديات التشغيلية والفنية، من أبرزها الحاجة إلى تجديد وتوسيع نطاق الاعتماد لبعض المختبرات، وتوسيع نطاق الفحوصات المتقدمة، خاصة المتبقيات والملوثات وفحوصات الغش الغذائي، ومحدودية بعض القدرات الفنية والتجهيزية، كما تشمل التحديات طول زمن إصدار نتائج الفحوصات في بعض الحالات، مما ينعكس على كفاءة الإجراءات الرقابية وسرعة التخليص، خاصة للمنتجات سريعة التلف، وتبرز كذلك الحاجة إلى تحديث الأجهزة المخبرية، وتعزيز الكوادر الفنية، وتطوير البنية التحتية، لمواكبة التطورات الدولية في مجالات الفحص والتحليل، وضمان دقة النتائج وسرعة إصدارها. كما تزداد أهمية تعزيز قدرات الفحص المرتبطة بمواد التعبئة والتغليف والمواد الملامسة للغذاء، في ظل تزايد المتطلبات الدولية المتعلقة بالسلامة والاستدامة وقابلية إعادة التدوير، خاصة في الأسواق التصديرية.</p> <p>وعليه، فإن تطوير منظومة المختبرات الغذائية الوطنية يشكل شرطاً أساسياً لتعزيز سلامة وجودة الغذاء، ودعم اتخاذ القرار الرقابي المبني على البيانات والأدلة العلمية، وتعزيز موثوقية البنية التحتية الوطنية للجودة، ورفع جاهزية المنتجات الأردنية للنفاذ إلى الأسواق المحلية والدولية</p>
آلية التنفيذ	<ol style="list-style-type: none"> 1. <u>تطوير واعتماد المختبرات الوطنية</u> <ul style="list-style-type: none"> • تجديد وتوسيع الاعتماد وفق المواصفة الدولية ISO/IEC 17025 • توسيع المشاركة في برامج اختبارات الكفاءة (PROFICIENCY TESTING) • تطوير أنظمة الجودة وضبط الأداء (QA/QC) • تعزيز الاعتراف الوطني والدولي بنتائج الفحوصات وتقييم المطابقة 2. <u>توسيع وتحديث نطاق الفحوصات المخبرية</u> <ul style="list-style-type: none"> • تطوير قدرات الفحص لمتبقيات الأدوية البيطرية والمبيدات، والملوثات والسموم الفطرية والفيروسات، وغيرها من الملوثات الناشئة .

- استحداث فحوصات متقدمة تلبي متطلبات الأسواق التصديرية، ولا سيما الاتحاد الأوروبي ودول مجلس التعاون الخليجي .

- تطوير الفحوصات بما يواكب المتطلبات التنظيمية الدولية، خاصة المتعلقة بالاستدامة وقابلية إعادة التدوير ونسب المحتوى المعاد تدويره وسلامة المواد الملامسة للغذاء

3. تحديث البنية التحتية والتجهيزات المخبرية

- تحديث الأجهزة والمعدات المخبرية وفق أحدث التقنيات الدولية
- إنشاء وتجهيز مختبرات متخصصة لفحص مواد التعبئة والتغليف والمواد الملامسة للغذاء، تشمل اختبارات الهجرة الكلية والنوعية وتحليل المواد البلاستيكية والكشف عن الملوثات الكيميائية والمواد ذات الأثر الصحي ، مثل (PFAS) والتحقق من سلامة المواد المعاد تدويرها، بما يتوافق مع المواصفات القياسية والقواعد الفنية الوطنية والمتطلبات الدولية

4. بناء القدرات الفنية

- تطوير برامج تدريب متخصصة للعاملين في المختبرات وفق احتياجاتهم الفنية
- نقل المعرفة في تقنيات الفحص والتحليل المتقدمة
- بناء قدرات الكوادر في مجالات ضمان الجودة، والتحقق من صحة طرق الفحص، وإدارة المختبرات

5. تعزيز التكامل المؤسسي والرقمي

- تعزيز التكامل بين المختبرات الوطنية والمختبرات الخاصة المعتمدة
- ربط نتائج الفحوصات بمنظومة التتبع الغذائي الوطنية والجهات الرقابية
- توحيد قواعد البيانات المخبرية، وتطوير أنظمة إدارة معلومات المختبرات (LIMS)، بما يدعم تبادل البيانات واتخاذ القرار المبني على الأدلة

6. تحسين كفاءة الخدمات المخبرية

- تقليل زمن إصدار نتائج الفحوصات
- تطوير مسارات فحص سريعة للمنتجات سريعة التلف
- تحسين كفاءة إجراءات استقبال العينات وتحليلها وإصدار النتائج

7. تعزيز الفحوصات في الإنتاج الأولي وسلسلة التوريد

- تطوير قدرات الفحص بالتنسيق مع وزارة الزراعة، خاصة لمتبقيات الأدوية البيطرية والمبيدات في المواد الخام المحلية

- تعزيز برامج الفحص المبكر في مراحل ما قبل التصنيع
- تطوير أنظمة الفحص السريع في المسالخ ومراكز التجميع

8. تطبيق تقنيات الفحص السريع (RAPID TESTING)

<ul style="list-style-type: none"> • إدخال وتطبيق تقنيات الفحص السريع في نقاط الإنتاج الأولي وسلسلة التوريد للكشف المبكر عن المخاطر قبل دخولها مراحل التصنيع • استخدام الفحوصات السريعة كأدوات فحص أولي (SCREENING TESTS)، خاصة لمتبقيات الأدوية البيطرية والملوثات ذات الأولوية • تطوير بروتوكولات وطنية لاستخدام الفحوصات السريعة وربطها بالفحوصات التأكيدية المعتمدة، بما يضمن موثوقية النتائج وسرعة اتخاذ القرار 	
<p>المؤسسة العامة للغذاء والدواء (JFDA): الجهة القائدة للمبادرة، والمسؤولة عن تحديد احتياجات الفحوصات الرقابية، وتطوير القدرات المخبرية الداعمة لسلامة الغذاء والرقابة المبنية على المخاطر.</p> <p>مؤسسة المواصفات والمقاييس الأردنية (JSMO): تطوير واعتماد المواصفات القياسية والقواعد الفنية ذات العلاقة، وتعزيز البنية الوطنية للجودة، ودعم الاعتراف بنتائج الفحوصات وتقييم المطابقة.</p> <p>الجهات الشريكة: الجمعية العلمية الملكية: دعم القدرات الفنية، وتطوير الفحوصات المتقدمة، والمشاركة في برامج الاعتماد واختبارات الكفاءة. ووزارة الزراعة: تطوير برامج الفحوصات المرتبطة بالإنتاج الأولي، خاصة متبقيات المبيدات والأدوية البيطرية، وتعزيز الرقابة على سلسلة الإمداد الزراعي، وزارة الصناعة والتجارة والتموين: التنسيق المؤسسي، ودعم تنفيذ المبادرة ضمن برامج تطوير القطاع الصناعي.</p> <p>القطاع الخاص: الاستثمار في تطوير المختبرات الخاصة، والمشاركة في برامج الاعتماد والاستفادة من خدمات الفحص والاعتراف المتبادل.</p> <p>الجهات المانحة وشركاء التنمية: دعم التمويل ونقل التكنولوجيا وبناء القدرات وتوفير الدعم الفني لتحديث البنية التحتية المخبرية.</p>	<p>المسؤولية المشتركة</p>
<p>2027-2029</p>	<p>الإطار الزمني</p>
<p><u>مؤشرات الكفاءة التشغيلية</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • متوسط زمن إصدار نتائج الفحوصات • نسبة الفحوصات المنجزة ضمن الزمن المستهدف • نسبة انخفاض زمن التخليص المرتبط بالفحوصات <p><u>مؤشرات الاعتماد والجودة</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • عدد المختبرات الحاصلة على اعتماد ISO/IEC 17025 • نسبة النجاح في اختبارات الكفاءة • عدد الفحوصات المتقدمة المعتمدة، مثل المتبقيات والملوثات والغش الغذائي • نسبة تغطية الفحوصات لمتطلبات الأسواق التصديرية <p><u>مؤشرات التكامل الرقمي</u></p>	<p>مؤشرات الأداء الرئيسية</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • نسبة الربط الفعلي بين نتائج الفحوصات ومنظومة التتبع الوطنية • نسبة تبادل البيانات المخبرية إلكترونياً بين الجهات • نسبة المختبرات المرتبطة إلكترونياً بمنظومة التتبع الوطني <p><u>مؤشرات الأثر التصديري والرقابي</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • نسبة انخفاض الشحنات المرفوضة لأسباب مخبرية قبل التصدير • نسبة انخفاض حالات عدم المطابقة المكتشفة بعد التصدير • نسبة المنتجات المصدرة المطابقة لمتطلبات مواد التعبئة والتغليف في الأسواق المستهدفة <p><u>مؤشرات الفحص السريع والإنتاج الأولي</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • نسبة استخدام الفحوصات السريعة كفحص أولي • عدد مواقع الإنتاج الأولي التي تطبق الفحوصات السريعة
<p>التوافق مع محور رؤية التحديث الاقتصادي</p>	<p>تسهم هذه المبادرة في تحقيق مستهدفات رؤية التحديث الاقتصادي من خلال تعزيز تنافسية الصادرات الغذائية عبر رفع موثوقية نتائج الفحوصات والاعتراف الدولي بها، وتحسين جودة وسلامة المنتجات الغذائية وزيادة قيمتها المضافة، إلى جانب دعم التحول الرقمي والرقابة المبنية على البيانات، بما يعزز كفاءة منظومة سلامة الغذاء والبنية التحتية الوطنية للجودة.</p>
<p>التوافق مع محاور السياسة الصناعية 2024-2028</p>	<p>تدعم هذه المبادرة محاور السياسة الصناعية من خلال تعزيز البيئة التنافسية والإنتاجية عبر تطوير منظومة المختبرات الوطنية ورفع كفاءة الفحوصات، ودعم القيمة المضافة للتصنيع من خلال تحسين جودة وسلامة المنتجات وتعزيز البنية التحتية الوطنية للجودة، والإسهام في تنوع المنتجات والأسواق عبر تعزيز الاعتراف الدولي بنتائج الفحوصات ورفع جاهزية الصادرات الغذائية</p>
<p>القطاعات الفرعية ذات الأولوية (ربط القسم 2.6)</p>	<p>تشمل المبادرة جميع القطاعات الفرعية للصناعات الغذائية، مع إعطاء الأولوية للقطاعات الأعلى حساسية من حيث سلامة الغذاء والمتطلبات التصديرية وتشمل تجهيز وحفظ اللحوم (1010) وتجهيز وحفظ الأسماك والقشريات والرخويات (1020) وتجهيز وحفظ الفواكه والخضروات (1030) وصنع منتجات الألبان (1050) وصنع الوجبات والأطباق الجاهزة (1075)، على أن يمتد تطوير القدرات المخبرية تدريجياً ليشمل جميع القطاعات الفرعية وفق مستوى المخاطر واحتياجات الأسواق المستهدفة.</p>

بطاقة المبادرة (م-5): برنامج تطوير الزراعة التعاقدية وتكامل سلاسل القيمة الزراعية-الصناعية

الهدف	<p>تعزيز التكامل بين القطاعين الزراعي والصناعي من خلال تطوير منظومة وطنية للزراعة التعاقدية، تضمن للمزارعين سوقاً مستقراً ودخلاً أكثر استقراراً، وللمنشآت الصناعية إمدادات مستقرة وقابلة للتخطيط من المواد الخام الزراعية والحيوانية المطابقة للمواصفات الصناعية والتصديرية، بما يعزز استدامة سلاسل القيمة الغذائية، وتشمل المنظومة الإنتاج النباتي والحيواني والأعلاف بوصفها ركائز أساسية لاستقرار سلسلة القيمة الغذائية</p>
المبرر	<p>يعاني قطاع الصناعات الغذائية من تذبذب في كميات وجودة المواد الخام الزراعية، مما يؤثر على استقرار الإنتاج ويزيد من الاعتماد على الاستيراد، كما يواجه المزارعون مخاطر تقلب الأسعار وعدم ضمان التسويق، ويسهم تطبيق نموذج الزراعة التعاقدية في تقليل الفاقد الغذائي وتحسين جودة المدخلات الزراعية، واستقرار الأسعار والدخل للمزارعين وتعزيز كفاءة سلاسل القيمة المحلية من خلال الانتقال إلى نموذج إنتاج موجه بالطلب الصناعي. كما أظهر تحليل القطاعات الفرعية وجود فجوة في التكامل التعاقدي بين المزارعين والمنشآت الصناعية، إضافة إلى تقلب في جودة وتوافر المدخلات الزراعية، مما يحد من استقرار الإنتاج الصناعي ويؤثر سلباً على القدرة التصديرية. وعليه، تستهدف هذه المبادرة تنظيم وتعزيز العلاقة التعاقدية والإنتاجية بين المزارعين والمنشآت الصناعية، بما يدعم تكامل سلاسل القيمة الزراعية-الصناعية ويرفع نسبة المحتوى المحلي ويقلل الاعتماد على المدخلات المستوردة، ويعزز الأمن الغذائي ومرونة سلاسل الإمداد في مواجهة التقلبات المناخية والاقتصادية، ويتكامل مع المبادرات الوطنية ذات العلاقة بكفاءة الموارد والبنية التحتية.</p>
آلية التنفيذ	<ol style="list-style-type: none"> 1. <u>الإطار التنظيمي والتعاقدي</u>: وضع إطار وطني لتنظيم الزراعة التعاقدية يتضمن نماذج عقود قياسية، وآليات واضحة للتسعير، وبنود تقاسم المخاطر، وآليات فض النزاعات. 2. <u>تنظيم الإنتاج الزراعي والحيواني وفق الطلب الصناعي</u>: ربط الإنتاج الزراعي باحتياجات المصانع من حيث الأصناف، والمواصفات الفنية والمتطلبات الزراعية الجيدة، بما يضمن موافقة الإنتاج مع متطلبات التصنيع. 3. <u>الحوافز والتمويل المرتبط بالعقود</u>: ربط المزارعين المتعاقدين ببرامج الدعم والخدمات الزراعية المتاحة، وتسهيل وصولهم إلى المدخلات والخدمات الفنية المرتبطة بالعقود الزراعية. 4. <u>الإرشاد الزراعي المتخصص</u>: توفير خدمات إرشاد زراعي موجهة للمزارعين المتعاقدين لضمان الالتزام بالمواصفات التصنيعية، وتحسين الإنتاجية والالتزام بمتطلبات الزراعة الجيدة وتقليل الفاقد. 5. <u>ضمان الالتزام والتتبع</u>: تطوير آليات لضمان تنفيذ العقود، تشمل تسجيل العقود رقمياً وربطها بأنظمة التتبع الغذائي المطبقة في المصنع وربط بيانات العقود بمنظومة التتبع الغذائي الوطنية (م-2) 6. <u>الربط مع الأقطاب الزراعية-الصناعية</u>: توجيه الإنتاج التعاقدي نحو الأقطاب الزراعية-الصناعية كمراكز تجميع وتجهيز، بما يضمن كفاءة التوريد وتقليل الفاقد وتحسين جودة المدخلات الصناعية.

<p>7. إدارة المخاطر في العقود الزراعية: من خلال تطوير أدوات لتقليل المخاطر (تأمين زراعي، آليات ضمان) وحماية المزارعين والمصانع من تقلبات الأسعار والإنتاج والخسائر</p> <p>8. التخزين الاستراتيجي للمدخلات: التنسيق مع منظومة المخزون الاستراتيجي الوطني للحبوب والمواد العلفية لضمان انتظام توريد المدخلات الأساسية للمنشآت الغذائية ودراسة توسيع سعات التخزين والصوامع القائمة وربطها بمراكز التجميع والأقطاب الزراعية-الصناعية (م-6)، بما يعزز مرونة سلاسل الإمداد في مواجهة الاضطرابات الخارجية.</p> <p>9. تطوير مسار متكامل للأعلاف الحيوانية: نظراً لأن قطاع الأعلاف (ISIC 1080) يُصنّف ضمن القطاعات ذات الأولوية العالية لأثره المباشر على سلاسل قيمة الألبان واللحوم والدواجن واعتماده المرتفع على الاستيراد، يُطوّر ضمن هذه المبادرة نظام متكامل للزراعة التعاقدية للمحاصيل العلفية وربط منتجي الأعلاف المحليين بالمزارعين ومربي الحيوانات، إلى جانب تعزيز قدرات التخزين الاستراتيجي والصوامع وسلاسل الإمداد العلفية، بما يسهم في رفع نسبة المحتوى المحلي وتحسين استقرار الإمدادات وخفض مخاطر تقلب الأسعار وسلاسل التوريد العالمية.</p> <p>10. رفع قيمة المحاصيل الزراعية الطازجة من الخضار والفواكه والمنتجات المصنعة منها وامتثالها للممارسات الدولية: من خلال حصولها على شهادة الممارسات الزراعية الجيدة للخضار والفواكه، وشهادة الإنتاج العضوي للمحاصيل الطازجة والمنتجات المصنعة منها.</p>	
<p>وزارة الزراعة، ووزارة الصناعة والتجارة والتموين، مؤسسة المواصفات والمقاييس، وغرف الصناعة، القطاع الخاص (المصانع والتعاونيات الزراعية)، ومؤسسات التمويل ونقابة الأطباء البيطريين ومنتجو الأعلاف المحليون ونقابة المهندسين الزراعية سلطة وادي الأردن ومؤسسة الإقراض الزراعي</p>	<p>المسؤولية المشتركة</p>
<p>2027 (توقيع العقود والنماذج والإطلاق المرحلي) ، مع تنفيذ مسارات الفواكه والخضروات والأعلاف الحيوانية بصورة متوازية والتوسع التدريجي حتى 2029</p>	<p>الإطار الزمني</p>
<p><u>التكامل</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • عدد عقود الزراعة التعاقدية الموقعة والمنفذة • نسبة الالتزام بتنفيذ العقود • عدد المزارعين المرتبطين بعقود توريد <p><u>الجودة</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • نسبة تحسن جودة المدخلات الزراعية • نسبة تقليل الفاقد الغذائي <p><u>الأثر</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • نسبة إحلال المستوردات • نسبة المحتوى المحلي في الأعلاف • عدد عقود التوريد مع منتجي الأعلاف 	<p>مؤشرات الأداء الرئيسية</p>

<p>تسهم هذه المبادرة في تحقيق مستهدفات رؤية التحديث الاقتصادي من خلال تعزيز التكامل بين القطاعين الزراعي والصناعي وتعميق سلاسل القيمة المحلية وزيادة المحتوى المحلي وتحسين استقرار إمدادات المواد الخام، بما يدعم الأمن الغذائي ويرفع القيمة المضافة ويعزز تنافسية الصادرات الغذائية</p>	<p>التوافق مع رؤية التحديث الاقتصادي</p>
<p>تدعم هذه المبادرة محاور السياسة الصناعية من خلال تعزيز البيئة التنافسية والإنتاجية عبر استقرار إمدادات المواد الخام ودعم القيمة المضافة للتصنيع من خلال تعميق التكامل الزراعي-الصناعي وزيادة المحتوى المحلي والإسهام في تنويع المنتجات والأسواق عبر تحسين جودة المدخلات الزراعية وتعزيز استدامة سلاسل القيمة الغذائية</p>	<p>التوافق مع محاور السياسة الصناعية 2028-2024</p>
<p>تجهيز وحفظ الفواكه والخضروات (1030)، وصنع منتجات الألبان (1050)، وتجهيز وحفظ اللحوم (1010)، وصنع الزيوت والدهون النباتية والحيوانية (1040)، وصنع الأعلاف الحيوانية (1080)، باعتبارها من أكثر القطاعات اعتماداً على استقرار وجودة المدخلات الزراعية والحيوانية، وتأثراً بالتذبذب الموسمي للإنتاج، ودورها المحوري في التصنيع الغذائي وتعزيز القيمة المضافة والصادرات</p>	<p>القطاعات الفرعية ذات الأولوية</p>



بطاقة المبادرة (م-6): تطوير الأقطاب الزراعية-الصناعية (AGROPOLES) بالقرب من مناطق الإنتاج لتخفيض الفاقد

الهدف	<p>إنشاء أقطاب زراعية-صناعية متكاملة بالقرب من مناطق الإنتاج الزراعي، توفر خدمات التجميع، والتبريد، والتجهيز الأولي، والتصنيع، والخدمات اللوجستية، بما يسهم في تقليل الفاقد الغذائي، وتحسين جودة المدخلات الصناعية، وتعزيز كفاءة سلاسل القيمة الغذائية، ودعم تزويد السوق المحلي بمنتجات ذات جودة عالية، وتمكين التحول نحو نموذج إنتاج وتجهيز موجه بالطلب الصناعي والتصدير.</p>
المبرر	<p>يعاني القطاع من فاقد لوجستي مرتفع نتيجة تباعد مواقع الإنتاج الزراعي عن مرافق التجهيز والتصنيع وضعف البنية التحتية الوسيطة (COLD CHAIN AND AGGREGATION)، مما يؤدي إلى تدهور جودة المنتجات، خاصة سريعة التلف وارتفاع الكلف التشغيلية. كما يشكل غياب مراكز تجميع وتجهيز متكاملة بالقرب من مناطق الإنتاج أحد أبرز الاختناقات في سلاسل القيمة الزراعية-الغذائية. كما أظهر تحليل القطاعات الفرعية أن الفاقد المرتفع وضعف هذه البنية التحتية يمثلان قيداً هيكلياً يحد من تطوير التصنيع الغذائي، لا سيما في القطاعات سريعة التلف ويؤثر سلباً على كفاءة سلاسل التوريد وقدرتها على دعم التوسع الإنتاجي والتصدير وتقليل الاعتماد على المنتجات المستوردة في السوق المحلي.</p> <p>وتستند هذه المبادرة إلى نموذج أولي قائم فعلياً في مجمع الصناعات الزراعية التنموية بالأغوار الجنوبية (غور المزرعة والحديثة)، الذي يضم حالياً ثلاثة مصانع للتجميد والتجفيف ومراكز البندورة، إلى جانب 20 اتفاقية استثمارية موقعة بما يوفر نموذجاً محلياً مرجعياً يمكن البناء عليه وتعميمه على المواقع الإضافية المحددة في هذه المبادرة. كما يتزامن هذا التوجه مع مشروع الناقل الوطني للمياه (المتوقع بدء تشغيله في 2030)، الذي سيعزز استقرار إمدادات المياه لمناطق وادي الأردن والأغوار الجنوبية مما يجعل تطوير الأقطاب في هذه المناطق ضمن أفق 2027-2029 خطوة تأسيسية تضمن جاهزية البنية التحتية الصناعية للاستفادة الكاملة من هذا المشروع فور دخوله حيز التشغيل.</p> <p>وتشير التجارب الدولية (مثل المغرب وإثيوبيا) إلى أن تطوير أقطاب زراعية-صناعية متكاملة يسهم في تقليل الفاقد الغذائي وتحسين جودة المدخلات وخفض الكلف اللوجستية وجذب الاستثمارات الصناعية وتعزيز الربط بين الإنتاج الزراعي والتصنيع، بما يدعم الانتقال من نموذج إنتاج غير منظم إلى نموذج إنتاج وتجهيز متكامل وموجه بالطلب الصناعي والتصدير.</p>

1. التخطيط المكاني وتحديد المواقع: تحديد مواقع استراتيجية للأقطاب بالقرب من بؤر الإنتاج الزراعي، بالاستناد إلى تحليل الكثافة الإنتاجية وسلاسل القيمة والبنية التحتية القائمة. وتُعطى الأولوية للمحافظات ذات الإنتاج الزراعي المرتفع والبعد الجغرافي عن المراكز الصناعية، وفي مقدمتها: وادي الأردن (الفواكه والخضار والألبان)، والأغوار الجنوبية، والمفرق (الحبوب والأعلاف)، والطفيلة والكرك (الزيتون والعنب)، بما يعالج التفاوت الجغرافي الموثق في جدول 14 من الوثيقة ويوزع الأثر التتموي خارج عمان والزرقاء.
2. تطوير نموذج الأقطاب: تصميم نموذج متكامل للأقطاب الزراعية-الصناعية يركز على الإنتاج الموجه بالطلب، ويشمل مناطق التجميع، مرافق التبريد والتخزين، وحدات التجهيز الأولى، مساحات التصنيع الغذائي، والخدمات اللوجستية، إضافة إلى خدمات الفحص والجودة، مع تخصيص مساحات للصناعات التحويلية ذات القيمة المضافة.
3. الشراكة والاستثمار (PPP): طرح الأقطاب كمشاريع استثمارية بالشراكة مع القطاع الخاص، مع تحديد أدوار واضحة للحكومة (توفير الأرض والبنية التحتية) والقطاع الخاص (الاستثمار والتشغيل).
4. التكامل مع سلاسل التبريد (م-7): ربط الأقطاب الزراعية-الصناعية بمنظومة سلاسل التبريد الوطنية، بما يضمن توفير مرافق تبريد وتخزين متكاملة داخل الأقطاب، واستمرارية نقل المنتجات إلى الأسواق المحلية والتصديرية دون انقطاع، للحفاظ على الجودة وتقليل الفاقد.
5. التكامل مع الزراعة التعاقدية (م-5): ربط تشغيل الأقطاب ببرامج الزراعة التعاقدية، بحيث تحدد العقود الكميات والأصناف والمواصفات، بما يضمن تدفقاً مستقراً ومنظماً للمواد الخام.
6. توفير الخدمات الداعمة داخل الأقطاب: توفير خدمات الفحص والجودة، الاعتماد والشهادات، التمويل، والدعم الفني للمزارعين والمصنعين.
7. حوكمة وإدارة الأقطاب: إنشاء جهة إدارة لكل قطب تتولى تشغيل المرافق، وإدارة الخدمات، وجذب المستثمرين، وضمان التنسيق بين مكونات سلسلة القيمة.
8. توجيه الاستثمار نحو القيمة المضافة والتصدير: تحفيز الاستثمار في الصناعات الغذائية ذات القيمة المضافة، وجذب الصناعات الموجهة للتصدير داخل الأقطاب وربطها بمتطلبات الأسواق الدولية.
9. ربط الأقطاب بالسوق المحلي وإحلال المستوردات: توجيه جزء من الإنتاج داخل الأقطاب لتغطية احتياجات السوق المحلي، خاصة للمنتجات سريعة التلف ودعم تصنيع منتجات بديلة للمنتجات المستوردة داخل الأقطاب وربط الإنتاج داخل الأقطاب باحتياجات السوق المحلي وسلاسل التوزيع.
10. التحول الرقمي وإدارة البيانات: تطوير منصة رقمية لإدارة الأقطاب الزراعية-الصناعية، وربطها بمنظومة التتبع الغذائي، بما يتيح إدارة حركة المنتجات والطاقة الاستيعابية والخدمات اللوجستية وتبادل البيانات بين المزارعين والمصنعين والجهات الرقابية.

المسؤولية المشتركة	وزارة الزراعة ، وزارة الصناعة والتجارة والتموين ، وزارة الاستثمار ، شركة المدن الصناعية (JICC)، القطاع الخاص، مؤسسات التمويل.
الإطار الزمني	2027-2029
مؤشرات الأداء الرئيسية	<ul style="list-style-type: none"> • عدد الأقطاب الزراعية-الصناعية التي تم تطويرها أو تشغيلها • حجم الاستثمارات المستقطبة داخل الأقطاب (دينار أردني) • نسبة تقليل الفاقد الغذائي في السلاسل المستهدفة • نسبة الإنتاج الزراعي الذي يتم تجهيزه أو تصنيعه داخل الأقطاب • عدد المنشآت الصناعية العاملة داخل الأقطاب • نسبة تحسن جودة المنتجات الزراعية الموردة للتصنيع (مطابقة المواصفات) • عدد فرص العمل المباشرة وغير المباشرة المتولدة داخل الأقطاب • نسبة زيادة القيمة المضافة للمنتجات الزراعية داخل الأقطاب • نسبة تغطية السوق المحلي من الإنتاج المعالج داخل الأقطاب • نسبة الأقطاب المنشأة خارج محافظتي عمان والزرقاء.
التوافق مع رؤية التحديث الاقتصادي	تسهم هذه المبادرة في تحقيق مستهدفات رؤية التحديث الاقتصادي من خلال تعميق القيمة المضافة الزراعية-الصناعية وتعزيز التكامل بين الإنتاج الزراعي والتصنيع الغذائي وتقليل الفاقد الغذائي ورفع كفاءة سلاسل القيمة، وجذب الاستثمارات وخلق فرص العمل وتعزيز تنافسية الصادرات الغذائية ودعم التنمية الإقليمية من خلال تطوير بنية تحتية إنتاجية متكاملة ومستدامة
التوافق مع محاور السياسة الصناعية 2024-2028	تدعم هذه المبادرة محاور السياسة الصناعية من خلال تعزيز البيئة التنافسية والإنتاجية عبر تطوير البنية التحتية الزراعية-الصناعية وتحسين كفاءة سلاسل الإمداد ودعم القيمة المضافة للتصنيع من خلال تعميق التكامل بين الإنتاج الزراعي والتصنيع الغذائي وزيادة المحتوى المحلي والإسهام في تنويع المنتجات والأسواق عبر تقليل الفاقد وتحسين جودة المنتجات وتعزيز الجاهزية التصديرية
القطاعات الفرعية ذات الأولوية (ربط القسم 2.6)	تجهيز وحفظ الفواكه والخضروات (1030)، وصنع الزيوت والدهون النباتية والحيوانية (1040)، وصنع منتجات الألبان (1050)، وصنع الوجبات والأطباق الجاهزة (1075)، وصنع المنتجات الغذائية الأخرى غير المصنفة في موضع آخر (1079)، باعتبارها من أكثر القطاعات اعتماداً على المواد الخام الزراعية المحلية وسريعة التلف، والأكثر استفادة من خدمات التجميع، والتبريد، والتجهيز الأولي، والتصنيع بالقرب من مناطق الإنتاج، بما يعزز القيمة المضافة ويقلل الفاقد الغذائي.

بطاقة المبادرة (م-7): صندوق تمويل وتحديث البنية التحتية اللوجستية وسلاسل التبريد للصادرات الغذائية

الهدف	<p>تطوير منظومة متكاملة لسلاسل التبريد والخدمات اللوجستية عبر سلسلة القيمة الغذائية، بما يضمن استمرارية سلسلة التبريد، ويقلل الفاقد، ويحسن جودة وسلامة المنتجات سريعة التلف، ويعزز الامتثال للمتطلبات التنظيمية والفنية. كما تهدف المبادرة إلى تعزيز كفاءة وموثوقية الإمدادات الغذائية للسوق المحلي، ودعم إحلال المستوردات، وتعزيز تنافسية الصادرات الغذائية الأردنية، مع الحفاظ على جودة المنتج حتى وصوله إلى الأسواق</p>
المبرر	<p>يعاني قطاع الصناعات الغذائية من فجوات هيكلية في سلاسل التبريد، تشمل محدودية التخزين المبرد عند مستوى المزرعة والأسواق وضعف النقل المبرد وقصور تجهيزات التبريد في نقاط العبور (مثل العبقة وجابر)، مما يؤدي إلى ارتفاع الفاقد ما بعد الحصاد وتدهور جودة المنتجات سريعة التلف وارتفاع كلف التشغيل، وبالتالي إضعاف كفاءة الإمدادات الغذائية للسوق المحلي والقدرة التنافسية للمنتجات الوطنية، كما أن ضعف تكامل سلسلة التبريد وعدم استمرارية التحكم بدرجات الحرارة عبر جميع المراحل يؤدي إلى فقدان القيمة الاقتصادية للمنتج، ويحد من قدرته على تلبية متطلبات الأسواق، سواء المحلية أو التصديرية، خاصة في الأسواق عالية التنظيم (مثل دول الخليج والاتحاد الأوروبي)، حيث ترتبط القدرة التسويقية بجودة المنتج عند الوصول وليس فقط بالإنتاج، كما تتجه هذه الأسواق بصورة متزايدة إلى اشتراط التوثيق الرقمي لاستمرارية سلسلة التبريد وإمكانية التحقق من ظروف النقل والتخزين، بما يعزز الشفافية والامتثال ويحد من المخاطر المرتبطة بسلامة وجودة المنتجات الغذائية، وقد أظهر تحليل القطاعات الفرعية أن ضعف استمرارية سلاسل التبريد يشكل أحد أبرز القيود التشغيلية التي تحد من كفاءة سلاسل التوريد، وترفع الفاقد وتؤثر سلباً على فرص إحلال المستوردات وتوسيع الصادرات للمنتجات سريعة التلف. وعليه، فإن تطوير سلاسل تبريد متكاملة ومدعومة رقمياً عبر مراحل ما بعد الحصاد والتخزين والنقل وربطها بالمنظومة الوطنية للتتبع الغذائي (م-2)، يمثل شرطاً أساسياً للحد من الفاقد، وتعزيز القيمة المضافة، وتحسين كفاءة واستقرار الإمدادات الغذائية للسوق المحلي، إلى جانب دعم التنافسية التصديرية والانتقال إلى نموذج إنتاج وتسويق قائم على الجودة والامتثال.</p>
آلية التنفيذ	<ol style="list-style-type: none"> 1. <u>صندوق تمويل سلاسل التبريد</u>: توفير قروض ميسرة ومنح موجهة للقطاع الخاص لإنشاء وتحديث مرافق التخزين المبرد، وتوسيع أسطول النقل المبرد، ودعم الاستثمار في مراحل ما بعد الحصاد، مع إعطاء أولوية للاستثمارات المرتبطة بالأقطاب الزراعية-الصناعية (م-6) وفي سلاسل التبريد المرتبطة بالمنتجات المحلية القابلة لإحلال المستوردات، خاصة في القطاعات ذات الفاقد المرتفع 2. <u>تطوير سلسلة تبريد متكاملة (END-TO-END COLD CHAIN)</u>: إنشاء وتحديث بنية تحتية متكاملة تشمل التبريد عند المزرعة، ومراكز التجميع والتعبئة المبردة، والتخزين المركزي، والنقل المبرد، وربطها بالأسواق المحلية ونقاط التصدير، بما يضمن استمرارية سلسلة التبريد عبر جميع المراحل دون انقطاع، مع إعطاء أولوية للربط مع الأقطاب الزراعية-الصناعية (م-6) والمنتجات عالية القيمة

<p>وتعزيز تطبيق تعليمات نقل وتخزين وعرض المواد الغذائية الصادرة عن المؤسسة العامة للغذاء والدواء، بما ينسجم مع الممارسات الدولية ومتطلبات سلامة الغذاء والأسواق التصديرية</p> <p>3. <u>تبني التقنيات الذكية وربطها بالتتبع</u>: تحفيز استخدام تقنيات إنترنت الأشياء (IOT) وأنظمة المراقبة اللحظية لدرجات الحرارة والرطوبة وربطها بمنظومة التتبع الغذائي (م-2)، بما يتيح التحقق اللحظي من استمرارية سلسلة التبريد وإصدار التنبيهات المبكرة عند حدوث أي انقطاع أو تجاوز للحدود الحرجة</p> <p>4. <u>تحديث المعايير وتسريع الإجراءات</u>: تطوير البنية التحتية المبردة في المعابر الحدودية والموانئ، وربطها بإجراءات تخلص سريعة ومتكاملة ضمن إطار تحديث الإجراءات الرقابية، بما يشمل تخصيص مسارات سريعة للمنتجات سريعة التلف (FAST TRACK LANES)، لتقليل زمن الانتظار ومخاطر تلف المنتجات.</p> <p>5. <u>ربط الاستثمار بالأداء</u>: ربط الدعم المالي والاستثماري بتحقيق مؤشرات أداء واضحة، تشمل تقليل الفاقد، وتحسين زمن التوصيل، وتحسين كفاءة الإمدادات للسوق المحلي، وزيادة الصادرات، ورفع موثوقية الإمدادات للأسواق المستهدفة.</p> <p>6. <u>حوكمة وتشغيل سلاسل التبريد</u>: تطوير نموذج تشغيلي وتنظيمي واضح يحدد أدوار الجهات الحكومية والقطاع الخاص، ويضع معايير تشغيل موحدة لضمان كفاءة واستدامة سلاسل التبريد.</p> <p>7. <u>تعزيز تطبيق وتوحيد معايير سلاسل التبريد</u>: تعزيز الالتزام بالمعايير الوطنية لسلاسل التبريد وتوحيد إجراءات الرقابة والتحقق من الامتثال عبر مختلف مراحل السلسلة وضمان الالتزام بها عبر مختلف مراحل السلسلة، مع ربطها بأنظمة التتبع الغذائي (م-2) وآليات الرقابة المبنية على المخاطر (م-3)، بما يعزز الامتثال ويضمن استمرارية سلسلة التبريد.</p>	
<p>وزارة الصناعة والتجارة والتموين (قيادة البرنامج) ووزارة الاستثمار (استقطاب وتمكين الاستثمارات) ووزارة النقل ووزارة الزراعة والمؤسسة العامة للغذاء والدواء ومؤسسة المواصفات والمقاييس الأردنية ودائرة الجمارك ووزارة الاقتصاد الرقمي والريادة، وزارة التخطيط وسلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة وشركة المدن الصناعية الأردنية، والقطاع الخاص.</p>	<p>المسؤولية المشتركة</p>
<p>الربع الأول 2027 – 2029</p>	<p>الإطار الزمني</p>
<ul style="list-style-type: none"> • السعة التخزينية المبردة الإضافية (طن) • نسبة انخفاض الفاقد الغذائي (%) للمنتجات سريعة التلف (محلي + تصدير) • متوسط زمن نقل وتوصيل المنتجات المبردة (من الإنتاج إلى السوق) (ساعات/أيام) • زمن عبور الشحنات المبردة عبر المنافذ (ساعات/أيام) • نسبة المنتجات (محلياً وتصديراً) التي تستخدم سلاسل تبريد معتمدة • نسبة الالتزام بدرجات الحرارة عبر سلسلة التبريد • نسبة المنتجات التي تحافظ على الجودة عند الوصول (محلي + تصدير) 	<p>مؤشرات الأداء الرئيسية</p>

<ul style="list-style-type: none"> • نسبة الشحنات المرفوضة أو المتضررة بسبب خلل في سلسلة التبريد • نسبة تغطية سلاسل التبريد عبر مراحل سلسلة القيمة (من المزرعة إلى المستهلك) • نسبة انخفاض الفاقد ما بعد الحصاد • نسبة تغطية السوق المحلي بمنتجات مبردة محلية 	
<p>تسهم هذه المبادرة في تحقيق مستهدفات رؤية التحديث الاقتصادي من خلال تطوير البنية التحتية اللوجستية وسلاسل التبريد، وتقليل الفاقد الغذائي، وتعزيز القيمة المضافة، وتحسين جودة وموثوقية الإمدادات الغذائية للسوق المحلي والأسواق التصديرية، ودعم التحول الرقمي والاستدامة، بما يعزز تنافسية قطاع الصناعات الغذائية.</p>	<p>التوافق مع محاور رؤية التحديث الاقتصادي</p>
<p>تدعم هذه المبادرة محاور السياسة الصناعية من خلال تعزيز البيئة التنافسية والإنتاجية عبر تطوير البنية التحتية اللوجستية وسلاسل التبريد وتعميق القيمة المضافة للتصنيع من خلال تقليل الفاقد وتحسين جودة المنتجات وتعزيز الجاهزية التصديرية بما يرفع القدرة التنافسية للمنتجات الغذائية الأردنية في الأسواق المحلية والدولية.</p>	<p>التوافق مع محاور السياسة الصناعية 2024-2028</p>
<p>تجهيز وحفظ السمك والقشريات والرخويات (1020) وتجهيز وحفظ اللحوم (1010) وصنع منتجات الألبان (1050) وتجهيز وحفظ الفواكه والخضروات (1030) وصنع الوجبات والأطباق الجاهزة (1075)، نظراً لاعتماد هذه القطاعات على المحافظة المستمرة على درجات الحرارة المناسبة عبر جميع مراحل التداول، وتأثر جودة وسلامة منتجاتها بشكل مباشر بأي انقطاع في سلسلة التبريد وانعكاس ذلك على قدرتها التنافسية والتصديرية.</p>	<p>القطاعات الفرعية ذات الأولوية (ربط القسم 2.6)</p>

بطاقة المبادرة (م-8): برنامج الأفضلية الوطنية لتطوير الروابط الصناعية وتعميق المكون المحلي

الهدف	<p>تعميق القيمة المضافة المحلية من خلال تعزيز استخدام المدخلات الوطنية وتقوية الروابط الإنتاجية بين مصانع الأغذية والموردين المحليين بما يساهم في تقليل الاعتماد على الواردات وزيادة نسبة المكون المحلي وتوسيع قاعدة الموردين المحليين وتعزيز تكامل وكفاءة سلاسل التوريد، كما تهدف المبادرة إلى دعم تنافسية المنتج الوطني في السوق المحلي والأسواق التصديرية وزيادة حصته في السوق المحلي كبديل تنافسي للمنتجات المستوردة وتعزيز حضوره في قنوات التوزيع الحديثة ودعم التزام الموردين المحليين بالمواصفات القياسية والقواعد الفنية ومتطلبات الجودة، بما يعزز الأمن الغذائي الصناعي.</p>
المبرر	<p>يعاني قطاع الصناعات الغذائية في بعض الأنشطة الفرعية، مثل الوجبات الجاهزة والحلويات، من منافسة متزايدة من المنتجات المستوردة، في ظل ضعف الترابطات الإنتاجية مع الصناعات المساندة المحلية، رغم توفر قدرات محلية غير مستغلة بالشكل الكافي. كما أن محدودية إدماج المنتجات المحلية في قنوات التوزيع الحديثة وقطاع الضيافة تحد من نمو الطلب المحلي، وتؤثر على قدرة المصانع على تحقيق وفورات الحجم. وفي هذا السياق، تواجه المنتجات الغذائية المحلية تحديات في تعزيز حضورها في السوق المحلي، في ظل منافسة قوية من المنتجات المستوردة، مما يستدعي رفع قدرتها التنافسية من حيث الجودة والسعر، وتحسين وصولها المنظم إلى قنوات التوزيع والأسواق النهائية.</p> <p>كما أن تعزيز قاعدة الموردين المحليين المؤهلين يساهم في رفع مرونة سلاسل الإمداد الوطنية وتقليل المخاطر المرتبطة بتقلبات الأسواق العالمية وانقطاع سلاسل التوريد ويعزز قدرة المنشآت الصناعية على الحصول على مدخلات مطابقة للمواصفات وبأسعار أكثر استقراراً.</p> <p>وعليه، يهدف البرنامج إلى تفعيل الأفضلية الوطنية، وتطوير الموردين المحليين، وتحفيز الطلب المؤسسي والخاص، بما يعزز تكامل سلاسل القيمة، ويزيد الاعتماد على المدخلات المحلية، ويرفع تنافسية المنتج الوطني في السوق المحلي والتصدير.</p>
آلية التنفيذ	<p>تحفيز الطلب (Demand First):</p> <ul style="list-style-type: none"> • تفعيل الأفضلية الوطنية في المشتريات الحكومية وفق الإطار التنظيمي المعتمد. • تحفيز الطلب المؤسسي والخاص على المنتجات المحلية من خلال أدوات تشجيعية مرتبطة بنسبة المشتريات المحلية. • تعزيز إدماج المنتجات الغذائية المحلية في سلاسل التوريد وقنوات التوزيع الحديثة، بما يشمل قطاعي التجزئة والضيافة • تعزيز تنافسية المنتج الغذائي المحلي في السوق من خلال دعم وصوله إلى قنوات البيع الحديثة (Retail & E-commerce)، وتنفيذ برامج ترويجية للمنتج الوطني، وربط الحوافز بزيادة الحصة السوقية للمنتجات المحلية

<ul style="list-style-type: none"> • إعطاء أولوية للقطاعات ذات الاعتماد المرتفع على المدخلات المستوردة، استناداً إلى تحليل سلاسل القيمة القطاعية بهدف تعظيم أثر إحلال الواردات وتعميق المكون المحلي <p><u>تطوير العرض (Supply Development):</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • إطلاق برنامج وطني لتطوير الموردين المحليين من خلال الدعم الفني والتكنولوجي وبرامج التشبيك مع الشركات الكبرى • تتولى غرف الصناعة قيادة برامج تطوير الموردين والتشبيك الصناعي، من خلال إدارة قواعد بيانات الموردين والمنشآت الصناعية، وربط الشركات الكبرى بالموردين المحليين والشركات الصغيرة والمتوسطة، وتحديد فرص إحلال الواردات وتعميق المكون المحلي • تنفيذ برامج تأهيل الموردين المحليين لرفع جودة المنتجات والخدمات الوسيطة وتحسين جاهزيتها للاندماج في سلاسل التوريد الصناعية • دعم حصول الموردين المحليين على الشهادات والاعتمادات ذات العلاقة، والامتثال للمواصفات القياسية والقواعد الفنية، بما يعزز قدرتهم على الاندماج في سلاسل التوريد المحلية والتصديرية <p><u>تمكين السوق (Market Infrastructure):</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • تطوير منصة رقمية وطنية للروابط الصناعية بين المصانع والموردين المحليين • تطوير نظام معلومات لرصد نسب المحتوى المحلي وفرص إحلال الواردات على مستوى القطاعات الفرعية، لدعم اتخاذ القرار وتوجيه الحوافز • تطوير قاعدة بيانات وطنية للمدخلات الصناعية القابلة للإحلال محلياً، وربطها باحتياجات المنشآت الصناعية وفرص التوريد المحلية • ربط الحوافز الصناعية بنسبة المكون المحلي وتعزيز استخدام المدخلات الوطنية ضمن سلاسل القيمة • تطوير آليات مطابقة الأعمال والتشبيك الصناعي بين الشركات الصناعية والموردين المحليين بالتعاون مع غرف الصناعة والجهات المعنية 	
<p>غرف الصناعة (عمان، الزرقاء، إربد) وزارة الصناعة والتجارة والتموين (الإشراف والسياسات العامة) والمؤسسة الأردنية لتطوير المشاريع الاقتصادية (إدارة البرامج والحوافز والدعم الفني) ومؤسسة المواصفات والمقاييس الأردنية</p> <p>دائرة المشتريات الحكومية، الشركات الصناعية القائمة، الموردون المحليون، والجهات التمويلية ذات العلاقة.</p>	<p>المسؤولية المشتركة الشركاء</p>
<p>2027 () - مستمر .</p>	<p>الإطار الزمني</p>
<ul style="list-style-type: none"> • نسبة المشتريات الحكومية من المنتجات الغذائية المحلية • نسبة زيادة المكون المحلي في الإنتاج • عدد روابط التوريد المحلية الفاعلة (B2B Linkages) 	<p>مؤشرات الأداء الرئيسية</p>

<ul style="list-style-type: none"> • عدد الموردين المحليين المؤهلين ضمن البرنامج • نسبة زيادة عدد الموردين المحليين المرتبطين بسلاسل التوريد الصناعية • نسبة انخفاض استيراد المدخلات البديلة محلياً • حصة المنتجات الغذائية المحلية في السوق • عدد اتفاقيات التوريد مع قطاعي التجزئة والضيافة • معدل نمو الطلب على المنتجات المحلية • نسبة إحلال الواردات في المدخلات الغذائية • نسبة تغطية الطلب الصناعي من الموردين المحليين • نسبة الموردين المحليين الحاصلين على شهادات الجودة أو المطابقة للمواصفات. • نسبة الزيادة في قيمة المشتريات الصناعية من الموردين المحليين. 	
<p>تسهم هذه المبادرة في تحقيق مستهدفات رؤية التحديث الاقتصادي من خلال تعميق القيمة المضافة المحلية وزيادة المحتوى المحلي وتعزيز الترابطات الصناعية وتقليل الاعتماد على الواردات ودعم تنافسية المنتج الوطني وتوسيع فرص التشغيل والاستثمار ضمن سلاسل القيمة الغذائية.</p>	<p>التوافق مع رؤية التحديث الاقتصادي</p>
<p>تدعم هذه المبادرة محاور السياسة الصناعية من خلال تعزيز البيئة التنافسية والإنتاجية عبر تطوير الموردين المحليين وتحسين كفاءة سلاسل التوريد وتعميق القيمة المضافة للتصنيع من خلال زيادة المحتوى المحلي وإحلال الواردات وتعزيز تنافسية المنتجات الغذائية الوطنية في الأسواق المحلية والتصديرية</p>	<p>التوافق مع محاور السياسة الصناعية 2028-2024</p>
<p>صنع المنتجات الغذائية الأخرى غير المصنفة في موضع آخر (1079)، وصنع الوجبات والأطباق الجاهزة (1075)، وصناعة الكاكاو والشوكولاتة والحلويات السكرية (1073)، وصنع منتجات الألبان (1050)، نظراً لارتفاع مستوى المنافسة مع المنتجات المستوردة، واعتمادها على مدخلات يمكن إحلالها محلياً، إضافة إلى وجود فرص كبيرة لتعميق المكون المحلي وتعزيز الروابط مع الصناعات المساندة وسلاسل التوريد الوطنية</p>	<p>القطاعات الفرعية ذات الأولوية (ربط القسم 2.6)</p>

بطاقة المبادرة (م - 9): تأسيس منظومة الابتكار والتصنيع التجريبي للصناعات الغذائية

<p>الهدف</p> <p>بناء وتطوير منظومة وطنية متكاملة للابتكار والتصنيع التجريبي في قطاع الصناعات الغذائية، تشمل إنشاء منصات تصنيع تجريبية (PILOT PLANTS) ومراكز ابتكار متخصصة، وتمكين المنشآت، خاصة الصغيرة والمتوسطة، من تطوير واختبار وإطلاق منتجات غذائية مبتكرة وعالية القيمة المضافة، بما يعزز التنوع الصناعي، ويدعم إحلال المنتجات المستوردة، ويرفع تنافسية المنتجات الوطنية في السوقين المحلي والتصدير، ويُسرّع تحويل الابتكار إلى منتجات قابلة للتسويق ومتوافقة مع المتطلبات التنظيمية والفنية</p>	
<p>المبرر</p> <p>يُعد الابتكار المحرك الرئيسي لتعميق القيمة المضافة في الصناعات الغذائية، إلا أن الاستثمار في البحث والتطوير (D&R) في الأردن لا يزال محدوداً، وغالباً ما يكون غير مرتبط بشكل كافٍ باحتياجات السوق المحلي والتصدير، إضافة إلى ضعف الربط بين مخرجات البحث العلمي والتطبيق الصناعي، ومحدودية قدرات الابتكار الداخلي (IN-HOUSE INNOVATION) داخل المنشآت، خاصة الصغيرة والمتوسطة، مقارنة بالمنشآت الكبرى التي تمتلك قدرات ذاتية أكبر في تطوير المنتجات.</p> <p>كما تواجه المنشآت، خصوصاً الصغيرة والمتوسطة، تحديات تتعلق بارتفاع كلف تطوير المنتجات الجديدة، وضعف القدرة على اختبارها قبل الإنتاج التجاري، إضافة إلى محدودية آليات تمويل الابتكار التطبيقي وربطها باحتياجات القطاع الصناعي، إلى جانب محدودية الدعم الفني المرتبط بمتطلبات الامتثال للمواصفات القياسية والقواعد الفنية، مما يحد من قدرتها على تطوير منتجات مبتكرة وقابلة للتسويق.</p> <p>وفي هذا السياق، يبرز ضعف تطوير منتجات غذائية مبتكرة وعالية القيمة (مثل الأغذية الصحية والوظيفية) كأحد التحديات التي تحد من تنوع المنتجات في السوق المحلي، وتقلل من فرص إحلال المنتجات المستوردة وتعزيز الحضور في الأسواق التصديرية. إضافة إلى محدودية الاستفادة من التوجهات العالمية الناشئة في مجال التقنيات الغذائية المتقدمة والأغذية المبتكرة (NOVEL FOODS)، والتي لا تزال تتطلب بناء جاهزية تدريجية على المستوى الوطني.</p> <p>إضافة إلى الحاجة إلى تطوير حلول مبتكرة في مجال التعبئة والتغليف، بما في ذلك التغليف الذكي والمستدام، لما له من دور متزايد في تحسين جودة المنتجات الغذائية وإطالة عمرها التخزيني وتعزيز تنافسيتها في الأسواق وتقليل الاعتماد على الاستيراد.</p> <p>كما يبرز في السوق المحلي عدد من المبادرات الفردية والناشئة، بما في ذلك مشاريع تقودها فئات من الشباب والنساء، تسعى إلى تطوير منتجات غذائية مبتكرة، إلا أنها تواجه تحديات تتعلق بمتطلبات الامتثال للقواعد الفنية والمواصفات، وبطاقات البيان، وإجراء الدراسات الفنية مثل دراسات الثبات وفترة الصلاحية، مما يحد من قدرتها على تحويل هذه الأفكار إلى منتجات قابلة للتسويق.</p>	

<p>وعليه، فإن إنشاء منظومة متكاملة للابتكار والتصنيع التجريبي، تشمل مراكز ابتكار ومنصات إنتاج تجريبية، سيسهم في تقليل المخاطر والتكاليف، وتجسير الفجوة بين البحث العلمي والتطبيق الصناعي، وتعزيز قدرات الابتكار داخل المنشآت، ودعم تطوير منتجات متوافقة مع المتطلبات الفنية والتنظيمية، وتسريع طرح منتجات قابلة للتسويق، بما يعزز تنافسية القطاع، ويرفع القيمة المضافة ويدعم اندماجه في سلاسل القيمة العالمية القائمة على الابتكار.</p>	
<p>1. إنشاء مراكز الابتكار والتصنيع التجريبي: إنشاء وتجهيز مرافق مشتركة بالشراكة مع القطاع الخاص أو الجامعات أو من خلال جهة وطنية (PILOT PLANTS) تتيح للشركات اختبار وتطوير المنتجات قبل الإنتاج التجاري، بما يشمل تقنيات المعالجة، والتعبئة، وسلامة الغذاء وإتاحة المجال لتجريب التقنيات الغذائية المتقدمة ضمن نطاق بحثي وتجريبي.</p> <p>2. تمويل البحث والتطوير التطبيقي: إطلاق برامج تمويل ومنح تنافسية، من خلال مخصصات مشروع تعزيز البنية التحتية للابتكار ضمن مشاريع السياسة الصناعية، صندوق دعم البحث العلمي والابتكار والجهات التمويلية ذات العلاقة، لدعم المشاريع المشتركة بين المصانع والجامعات ومراكز البحث، مع التركيز على الابتكار التطبيقي المرتبط باحتياجات السوق وتسريع تحويل نتائج البحث العلمي إلى منتجات وتقنيات قابلة للتسويق.</p> <p>3. دعم تطوير المنتجات المبتكرة: تقديم حزمة متكاملة من خدمات تطوير المنتجات، تشمل تطوير التركيبات، والاختبارات المخبرية، ودراسات الثبات وفترة الصلاحية والجودة الفنية، ودعم الامتثال للمواصفات القياسية والقواعد الفنية والمتطلبات التنظيمية، ومتطلبات التسجيل والتصدير، مع حماية حقوق الملكية الفكرية، بما يضمن تطوير منتجات غذائية مبتكرة ومتوافقة مع المتطلبات الوطنية والمعايير الدولية، ويتيح اختبار التقنيات الغذائية المتقدمة ضمن بيئة تجريبية آمنة ومنضبطة</p> <p>4. مسرعات وحاضنات الأعمال الغذائية: إنشاء مسرعات وحاضنات أعمال متخصصة لدعم الشركات الناشئة في مجال التكنولوجيا الغذائية، مع التركيز على الابتكار في المنتجات وسلاسل التوريد ودعم المبادرات الريادية، بما فيها المشاريع التي يقودها الشباب والنساء وتمكينها من تطوير منتجات قابلة للتسويق واستيفاء المتطلبات الفنية والتنظيمية.</p> <p>5. توجيه الابتكار نحو القيمة السوقية والإحلال: توجيه برامج الابتكار نحو تطوير منتجات غذائية عالية القيمة المضافة وتشجيع استكشاف التقنيات الغذائية الناشئة، بما يعزز إحلال المنتجات المستوردة ويلبي احتياجات السوق المحلي ويدعم النفاذ إلى الأسواق التصديرية ذات القيمة العالية</p> <p>6. دعم الابتكار في مواد التعبئة والتغليف الذكي: تحفيز تطوير واستخدام حلول مبتكرة في مواد التعبئة والتغليف، بما يشمل التغليف الذكي والتغليف المستدام، ودعم تطوير مواد تعبئة محلية</p>	<p>آلية التنفيذ</p>

<p>عالية الجودة، بما يسهم في تعزيز سلامة المنتجات، وإطالة العمر التخزيني، وتحسين القيمة التسويقية، وتقليل الاعتماد على المواد المستوردة، وبما يتوافق مع المتطلبات الفنية والتنظيمية في الأسواق المحلية والتصديرية.</p> <p>7. <u>مسار الأغذية المبتكرة</u>: بالتنسيق مع المؤسسة العامة للغذاء والدواء، يُطوّر إطار تنظيمي مرحلي لتقييم وتسجيل الأغذية المبتكرة، بما يشمل المنتجات القائمة على التصنيع الحيوي المتقدم والمكونات الغذائية الجديدة، مع تطوير الأسس العلمية والفنية اللازمة لتقييم سلامتها وفق أفضل الممارسات الدولية.</p> <p>8. <u>دعم برامج إعادة صياغة المنتجات (REFORMULATION)</u> لخفض محتوى السكر والملح والدهون المشبعة في المنتجات الغذائية المصنعة، بالتعاون مع المؤسسة العامة للغذاء والدواء والجهات الصحية المعنية، بما يعزز مصداقية التوجه نحو الأغذية الصحية والوظيفية في الأسواق المحلية والتصديرية، ويدعم التوجهات الوطنية للحد من الأمراض غير السارية.</p>	
<p>وزارة الصناعة والتجارة والتموين، صندوق دعم البحث العلمي والابتكار، المؤسسة الأردنية لتطوير المشاريع الاقتصادية (JEDCO) ووزارة التربية والتعليم وتنمية الموارد البشرية والجامعات الأردنية ومراكز البحث وغرف الصناعة والمؤسسة العامة للغذاء والدواء ومؤسسة المواصفات والمقاييس الأردنية</p>	<p>المسؤولية المشتركة</p>
<p>2027 – 2029)</p>	<p>الإطار الزمني</p>
<ul style="list-style-type: none"> • إنشاء مركز الابتكار والتصنيع التجريبي • عدد الشركات المستفيدة من خدمات منصات التصنيع التجريبي سنوياً • عدد المنتجات الغذائية الجديدة المطورة والمطلقة تجارياً • عدد مشاريع البحث والتطوير المشتركة بين القطاع الصناعي والأكاديمي • عدد الشركات الناشئة المدعومة في مجال التكنولوجيا الغذائية • نسبة المنتجات المطورة التي ساهمت في إحلال منتجات مستوردة • عدد المنتجات الغذائية التي تستخدم حلول تغليف مبتكرة أو ذكية . • نسبة المنتجات المطورة المطابقة للمواصفات القياسية والقواعد الفنية • نسبة المنتجات المطورة التي وصلت إلى مرحلة التسويق التجاري 	<p>مؤشرات الأداء الرئيسية</p>
<p>تسهم هذه المبادرة في تحقيق مستهدفات رؤية التحديث الاقتصادي من خلال تعزيز الابتكار والتصنيع المتقدم في الصناعات الغذائية وتعميق القيمة المضافة وتطوير منتجات غذائية قابلة للتصدير وتمكين الشركات الناشئة والصغيرة والمتوسطة وتحفيز التحول نحو اقتصاد قائم على المعرفة، بما يسهم في خلق فرص عمل نوعية وتعزيز تنافسية القطاع محلياً ودولياً</p>	<p>التوافق مع رؤية التحديث الاقتصادي</p>

<p>تدعم هذه المبادرة محاور السياسة الصناعية من خلال تعزيز البيئة التنافسية والإنتاجية عبر تطوير منظومة الابتكار الصناعي، وتعميق القيمة المضافة للتصنيع من خلال تطوير منتجات غذائية عالية القيمة، وتنويع المنتجات والأسواق عبر دعم الابتكار والتقنيات الغذائية الحديثة وتعزيز الجاهزية التصديرية</p>	<p>التوافق مع محاور السياسة الصناعية 2024-2028</p>
<p>صنع الوجبات والأطباق الجاهزة (1075) وصناعة الكاكاو والشوكولاتة والحلويات السكرية (1073) وصنع منتجات الألبان (1050) وتجهيز وحفظ الفواكه والخضروات (1030) وصنع المشروبات (1104) وصنع المنتجات الغذائية الأخرى غير المصنفة في موضع آخر (1079)، نظراً لارتفاع قابليتها لتطوير منتجات مبتكرة وعالية القيمة المضافة، خاصة في مجالات الأغذية الصحية والوظيفية وإمكانات تميزها في الأسواق المحلية والتصديرية ودورها في إحلال المنتجات المستوردة وتعزيز القدرة التنافسية للصناعات الغذائية الأردنية</p>	<p>القطاعات الفرعية ذات الأولوية</p>



بطاقة المبادرة (م-10): تطوير منظومة جهات تقييم المطابقة وتفعيل خدمات تدقيق وفحص الطرف الثالث

<p>الهدف</p> <p>تفعيل وتطبيق نظام وطني متكامل لاعتماد وتنظيم جهات تدقيق وفحص مستقلة (THIRD-PARTY CERTIFICATION & INSPECTION BODIES) في مجال سلامة وجودة الغذاء، ضمن منظومة الاعتماد الوطنية، لإجراء عمليات التدقيق وإصدار الشهادات المعترف بها دولياً، إضافة إلى تنفيذ الفحص والتحقق المسبق للمنتجات الغذائية عالية المخاطر، بما يسهم في تسريع إجراءات الامتثال، وخفض كلف الحصول على الشهادات، وتعزيز نفاذ الصادرات الغذائية إلى الأسواق المستهدفة، وحماية السوق المحلي، ودعم بناء منظومة امتثال وطنية موثوقة وقابلة للاعتراف الدولي.</p>	
<p>المبرر</p> <p>تواجه منشآت الصناعات الغذائية، لا سيما الصغيرة والمتوسطة، تحديات متزايدة في الامتثال لمتطلبات سلامة الغذاء الدولية التي أصبحت شرطاً أساسياً لدخول الأسواق، خاصة في الاتحاد الأوروبي ودول الخليج، ضمن إطار اتفاقية تدابير الصحة والصحة النباتية (SPS) ومنظومة دستور الغذاء العالمي. ورغم وجود منظومة وطنية للاعتماد والتقييم تقودها مؤسسة المواصفات والمقاييس الأردنية، فإن تزايد متطلبات الأسواق الدولية وتعدد أنظمة الشهادات وتسارع وتيرة التدقيق يفرض الحاجة إلى توسيع منظومة التحقق من خلال إشراك جهات تدقيق وفحص مستقلة معترف بها دولياً، تعمل تحت إشراف الجهات الوطنية المختصة، بما يعزز البنية التحتية الوطنية للجودة ويرفع موثوقية نتائج تقييم المطابقة ويدعم الاعتراف الدولي بالشهادات والاختبارات الصادرة في الأردن، ويُسكّل العمل وفق مخططات مبادرة سلامة الغذاء العالمية (GFSI – GLOBAL FOOD SAFETY INITIATIVE) المعترف بها، مثل FSSC 22000، الإطار الأكثر قبولاً لدى كبار المستوردين والسلاسل التجارية العالمية، مما يجعل موافقة جهات التدقيق الأردنية مع هذه المخططات أولوية استراتيجية لتعزيز القبول التجاري للمنتجات الأردنية. كما تتحمل المنشآت أعباء مالية وزمنية مرتفعة للحصول على شهادات مثل HACCP و ISO 22000 و FSSC 22000 وشهادات الحلال وفق معيار GSO 2055 المعتمد خليجياً، خاصة في ظل محدودية خدمات التدقيق المتخصصة محلياً، مما يرفع كلف الامتثال ويُطيل زمن الجاهزية التصديرية. وتجدر الإشارة إلى أن متطلبات الحلال في دول الخليج ومواصفات معهد المواصفات والمقاييس للدول الإسلامية (SMIIC) تشمل المكونات وأساليب الإنتاج والتخزين والنقل، وليس الذبح وحده، مما يستوجب تدقيقاً متخصصاً يمتد عبر سلسلة القيمة كاملة. كما تبرز أهمية ضمان مطابقة مواد التعبئة والتغليف والمواد الملامسة للغذاء للمتطلبات الفنية الدولية، لا سيما اشتراطات الاتحاد الأوروبي المتعلقة بسلامة المواد والهجرة الكيميائية</p>	
<p>آلية التنفيذ</p> <p>1. <u>الإطار التشريعي والاعتماد</u>: تفعيل وتطبيق الإطار التشريعي الناظم، بالتكامل مع مبادرة (م-1)، لاعتماد جهات تدقيق وفحص مستقلة (محلية أو دولية عاملة في الأردن)، لإصدار شهادات سلامة الغذاء وتنفيذ عمليات الفحص والتحقق المسبق للمنتجات الغذائية، تحت إشراف الجهات الوطنية المختصة.</p>	

2. اعتماد وتنظيم جهات تدقيق وإصدار الشهادات (THIRD-PARTY CERTIFICATION)

(BODIES): وضع وتطبيق إطار وطني لاعتماد وتنظيم جهات تدقيق وفحص وإصدار شهادات الطرف الثالث، وفق متطلبات مؤسسة المواصفات والمقاييس الأردنية ومتطلبات الاعتماد الدولية، وتحديد نطاق عملها وآليات الرقابة والإشراف عليها، بما يضمن موثوقية نتائج التدقيق والاختبارات والشهادات الصادرة عنها.

3. تطوير وتوسيع اتفاقيات الاعتراف المتبادل مع الجهات الحكومية النظيرة في الأسواق المستهدفة، خاصة دول الخليج، والعمل على مواءمة جهات التدقيق الأردنية مع مخططات مبادرة سلامة الغذاء العالمية (GFSI) المعترف بها لدى كبار المستوردين الأوروبيين والدوليين، بما يضمن الاعتراف بالشهادات الصادرة محلياً على المستويين الرسمي والتجاري.

4. تعزيز الاعتراف بشهادات الحلال: تطوير واعتماد منظومة شهادات الحلال الوطنية، بالتنسيق مع مؤسسة المواصفات والمقاييس الأردنية ومواءمتها مع متطلبات هيئات الاعتماد والأسواق الخليجية، بما يعزز قبول المنتجات الغذائية الأردنية في الأسواق المستهدفة.

5. تعزيز البنية التحتية الوطنية للجودة: دعم التكامل بين الاعتماد والتقييس والتفتيش والاختبارات وإصدار الشهادات ضمن منظومة وطنية متكاملة، بما يعزز الاعتراف الدولي بنتائج تقييم المطابقة ويرفع جاهزية المنشآت الغذائية للنفاذ إلى الأسواق العالمية

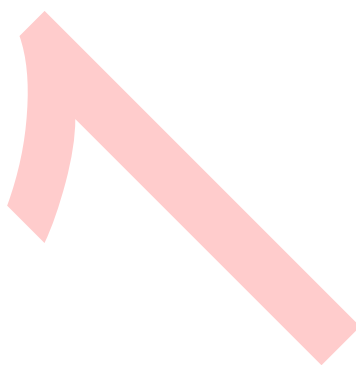
6. تكامل التدقيق مع أنظمة التتبع والرقابة: ربط عمليات التدقيق بأنظمة التتبع الغذائي (م-2) ونظام الرقابة المبنية على المخاطر (م-3)، لضمان موثوقية البيانات، وتعزيز قبول الشهادات في الأسواق المتقدمة.

7. الدعم المالي للمنشآت: تقديم دعم مالي جزئي للمنشآت، خاصة الصغيرة والمتوسطة، لتغطية تكاليف التدقيق وتطبيق أنظمة سلامة الغذاء، بالتكامل مع برامج JEDCO، وربط الدعم بتحقيق مؤشرات أداء واضحة تشمل الحصول على الشهادات المعترف بها وتحسين الامتثال وزيادة الصادرات.

8. تعزيز الاعتراف الدولي والربط مع الأسواق: العمل على ربط جهات التدقيق المعتمدة محلياً بشبكات الاعتماد الدولية، وضمان توافقها مع متطلبات الأسواق المستهدفة، بما يعزز قبول الشهادات دون الحاجة لإعادة الاعتماد

<p>9. <u>تفعيل نظام الفحص المسبق للمنتجات عالية المخاطر: تفعيل متطلبات الفحص المسبق</u></p> <p>للمنتجات الغذائية عالية المخاطر، من خلال الحصول على شهادات مطابقة صادرة عن جهات تدقيق وفحص معتمدة قبل الشحن من بلد المنشأ، بما يضمن مطابقة المنتجات للمواصفات الوطنية، ويحد من مخاطر دخول منتجات غير مطابقة، ويسهم في تخفيف العبء على الجهات الرقابية المحلية وتسريع إجراءات التخليص.</p> <p>10. <u>تطوير متطلبات الفحص والتدقيق المرتبطة بمواد التعبئة والتغليف والمواد الملامسة للغذاء: إدراج</u></p> <p>متطلبات التحقق والتدقيق ضمن نطاق عمل جهات الطرف الثالث لتشمل مواد التعبئة والتغليف والمواد الملامسة للغذاء، بما يضمن مطابقتها للمواصفات القياسية والقواعد الفنية المعتمدة، وتعزيز توافقها مع متطلبات الأسواق التصديرية، خاصة فيما يتعلق بسلامة المواد والهجرة الكيميائية وأداء وجودة وأنظمة التغليف.</p>	
<p>مؤسسة المواصفات والمقاييس الأردنية - (JSMO) الجهة الوطنية للاعتماد والتقييس <u>ومنح شهادات المطابقة</u> المؤسسة العامة للغذاء والدواء، وزارة الصناعة والتجارة والتموين، المؤسسة الأردنية لتطوير المشاريع الاقتصادية، غرف الصناعة، جهات الاعتماد والتفتيش الدولية، هيئات إصدار شهادات الحلال</p>	<p>المسؤولية المشتركة</p>
<p>2027 - 2029</p>	<p>الإطار الزمني</p>
<ul style="list-style-type: none"> • عدد جهات تدقيق سلامة الغذاء (الطرف الثالث) المعتمدة والمسجلة للعمل في الأردن • نسبة الانخفاض في تكلفة وزمن الحصول على شهادات الجودة (HACCP، ISO 22000، الحلال) • عدد المنشآت الغذائية الحاصلة على شهادات دولية من خلال النظام • زيادة نسبة الصادرات الغذائية الممتثلة لمتطلبات SPS في الأسواق المستهدفة • عدد اتفاقيات الاعتراف المتبادل (MRAS) الموقعة مع الجهات النظيرة في الأسواق المستهدفة • عدد المنشآت الحاصلة على شهادات معترف بها في الأسواق المستهدفة دون الحاجة لإعادة التدقيق • عدد شهادات المطابقة أو التدقيق الصادرة لمواد التعبئة والتغليف والمواد الملامسة للغذاء • عدد جهات تقييم المطابقة المعتمدة وفق المواصفات الدولية (ISO/IEC 17020، ISO/IEC 17021، ISO/IEC 17065) • نسبة الاعتراف الدولي بالشهادات الصادرة عن جهات التدقيق الوطنية 	<p>مؤشرات الأداء الرئيسية</p>

<p>التوافق مع رؤية التحديث الاقتصادي</p> <p>تسهم المبادرة في تعزيز البيئة التنافسية للصناعات الغذائية من خلال تطوير منظومة الاعتماد وتقييم المطابقة وتبسيط إجراءات الامتثال وخفض كلف الحصول على الشهادات وتعزيز الاعتراف الدولي بها ورفع موثوقية المنتجات الغذائية الأردنية ونفاذها إلى الأسواق العالمية، بما يدعم الصادرات ويقلل الحواجز الفنية أمام التجارة.</p>	
<p>التوافق مع محاور السياسة الصناعية 2024-2028</p> <p>المحور الأول: البيئة التنافسية والإنتاجية من خلال تطوير البنية التحتية الوطنية للجودة وتعزيز الاعتماد وتقييم المطابقة وتقليل كلف الامتثال وإزالة الحواجز الفنية أمام التجارة ورفع جاهزية المنشآت للنفاذ إلى الأسواق الدولية.</p>	
<p>القطاعات الفرعية ذات الأولوية</p> <p>صناعة الألبان واللحوم والمنتجات الغذائية المصنعة والأغذية الجاهزة والمنتجات الحلال والمنتجات الموجهة للتصدير إلى أسواق الخليج والاتحاد الأوروبي؛ نظراً لاعتماد نفاذها إلى الأسواق الدولية بشكل مباشر على شهادات المطابقة والمعايير الصحية والفنية.</p>	



بطاقة المبادرة (م-11): مبادرة تطوير الهوية والعلامة التصديرية وتعظيم القيمة المضافة للصناعات الغذائية الأردنية

الهدف

تمكين الصناعات الغذائية الأردنية من التحول من نموذج قائم على المنافسة السعرية والتصنيع للغير إلى نموذج تصديري قائم على الهوية الوطنية والعلامات التجارية الأردنية والمنتجات عالية القيمة المضافة، من خلال تطوير منظومة هوية وعلامة تصديرية وطنية تستند إلى جودة المنتج الأردني وامتناله للمواصفات القياسية والقواعد الفنية والمعايير الدولية، وتعزز تموضعه في الأسواق المستهدفة ضمن الشرائح الأعلى قيمة، بما يرفع القيمة السوقية للصادرات، ويعظم العائد الاقتصادي للقطاع، ويدعم النفاذ المستدام والمتنوع إلى الأسواق الإقليمية والدولية

المبرر

تواجه الصناعات الغذائية الأردنية فجوة هيكلية بين جودة منتجاتها وقيمتها السوقية الفعلية، إذ لا تزال شريحة من الصادرات تُسوّق ضمن نماذج التصنيع للغير (PRIVATE LABEL) أو من خلال علامات تجارية محدودة الحضور في الأسواق الخارجية، مما يحدّ من قدرة المنتجين على الاستحواذ على القيمة المضافة، ويُقيهم في دائرة المنافسة السعرية بدلاً من المنافسة القائمة على الجودة والهوية والتميّز. وتؤكد مسودة الاستراتيجية الوطنية للتصدير (36) (NES II 2026-2029) أهمية معالجة ضعف العلامة التجارية ومحدودية الحجم كأحد العوامل التي تؤثر على قدرة الأردن على توسيع حصته السوقية مقارنة بمنافسين إقليميين، كما تشير إلى استمرار تركيز الصادرات في عدد محدود من الأسواق، الأمر الذي يجعل التنوع القائم على القيمة ضرورة استراتيجية لتعزيز مرونة الصادرات الغذائية الأردنية واستدامة نموها.

كما أن القيمة السوقية للمنتج الغذائي في الأسواق الدولية لم تعد ترتبط بجودته فقط، بل بقدرته على بناء هوية تجارية موثوقة مدعومة بالامتنال للمواصفات القياسية، وسلامة الغذاء، والاستدامة، وقابلية التتبع، وهي عناصر أصبحت تشكل أساساً للتميّز والمنافسة في الأسواق العالمية.

ويزداد هذا التحدي إلحاحاً في ظل تنامي الطلب العالمي على الأغذية الحلال المعتمدة، والمنتجات الصحية والوظيفية، ومنتجات الهوية الغذائية الإقليمية، وهي فئات تتيح فرصاً واعدة للمنتجات الأردنية القابلة للتميّز، لا سيما في قطاعات المخازن والحلويات والشوكولاتة واللوجبات الجاهزة والمقبلات والمنتجات الغذائية ذات الطابع الشرق أوسطي. غير أن ضعف العلامات التجارية، ومحدودية الاستثمار في التغليف والهوية التسويقية، يحدّان من قدرة المنشآت على النفاذ إلى الشرائح ذات العائد الأعلى في أسواق الخليج وأوروبا وأفريقيا وجنوب شرق آسيا.

وعليه، فإن الانتقال من نموذج المنافسة السعرية إلى نموذج قائم على القيمة يتطلب بناء هوية تصديرية وطنية موحدة للصناعات الغذائية الأردنية، تربط جودة المنتج الأردني وامتناله بالعلامة التجارية والتميّز السوقي، وتوجّه الإنتاج والتسويق نحو منتجات متميزة، معتمدة دولياً، وقادرة على تحقيق عائد اقتصادي أعلى للصادرات.

1. تطوير العلامة التصديرية الوطنية القائمة على القيمة: تطوير علامة تصديرية وطنية للصناعات الغذائية الأردنية تعكس الهوية الغذائية الأردنية وترتكز على الجودة والتميز، وربطها بمنظومة اعتماد تضمن الالتزام بالمواصفات القياسية والقواعد الفنية ومتطلبات سلامة الغذاء والاستدامة، بما يعكس مستوى المحتوى المحلي والابتكار والامتثال للمعايير الدولية، ويسهم في تعزيز تميز المنتجات الأردنية في الأسواق العالمية وتموضعها ضمن الشرائح الأعلى قيمة وربحية.
2. إعادة توجيه محفظة المنتجات نحو القطاعات الأعلى قيمة: دعم التحول التدريجي في هيكل الإنتاج والصادرات الغذائية الأردنية من المنتجات التقليدية منخفضة القيمة إلى منتجات متخصصة وعالية القيمة المضافة تستجيب للاتجاهات العالمية للنمو، بما يشمل الأغذية الحلال المعتمدة، والأغذية الوظيفية والصحية، ومنتجات الهوية الغذائية الأردنية والإقليمية، والمنتجات الموجهة للفئات الاستهلاكية المتخصصة، بما يسهم في زيادة متوسط القيمة التصديرية، وتحسين هامش الربحية، وتعزيز مساهمة القطاع في النمو الاقتصادي.
3. تطوير العلامات التجارية للمنشآت الغذائية الأردنية: تمكين المنشآت الغذائية من بناء وتطوير علامات تجارية قادرة على المنافسة الدولية، من خلال تطوير الهوية التسويقية وتعزيز عناصر التميز والابتكار وتطوير حلول التغليف والعلامات البينية بما يعزز جاذبية المنتج وامتثاله للمواصفات القياسية والقواعد الفنية والمتطلبات البيئية والتنظيمية في الأسواق المستهدفة وبناء قدراتها في التسويق الرقمي والتجارة الإلكترونية عبر المنصات الإقليمية والدولية وتحليل الأسواق وسلوك المستهلك.
4. التموضع السوقي والنفاذ إلى الأسواق عالية القيمة: تنفيذ برامج تسويق وترويج دولية تستهدف الأسواق والشرائح الاستهلاكية الأعلى قيمة وربحية، من خلال إبراز عناصر الجودة والأصالة والموثوقية والاستدامة المرتبطة بالمنتج الأردني وتعزيز المشاركة المؤسسية والتجارية في المعارض والمنصات الدولية المتخصصة، بما يرسخ صورة الأردن كمصدر للمنتجات الغذائية عالية الجودة والقيمة المضافة، كما يتم تعزيز دور غرف الصناعة كشريك تنفيذ رئيسي في تنظيم البعثات التجارية والمشاركة في المعارض الدولية وربط المنشآت الغذائية بالمشتريين والموزعين وسلاسل التجزئة في الأسواق المستهدفة والمساهمة في تحديد أولويات الأسواق والفرص التصديرية وتطوير الشراكات التجارية، بالتنسيق مع شركة بيت التصدير والجهات المعنية، مع التركيز على إبراز الهوية الغذائية الأردنية والمنتجات ذات المنشأ الأردني والقيمة المضافة المرتفعة.
5. النفاذ إلى قنوات التوزيع المتقدمة: تعزيز وصول المنتجات الغذائية الأردنية إلى قنوات التوزيع ذات القيمة المرتفعة، بما يشمل سلاسل التجزئة الدولية ومتاجر الأغذية المتخصصة ومنصات التجارة

الإلكترونية العالمية والأسواق المؤسسية، مع تطوير منظومة للذكاء التجاري ومعلومات الأسواق تساعد المنشآت على تحديد الفرص التصديرية والمشتريين المحتملين ومتطلبات النفاذ إلى الأسواق المستهدفة وتوفير معلومات دورية حول المتطلبات التنظيمية والفنية في الأسواق المستهدفة.

6. حوكمة وإدارة العلامة التصديرية الوطنية: إنشاء إطار مؤسسي مستدام لإدارة العلامة التصديرية الوطنية، ووضع معايير واضحة لاستخدامها وآليات منحها وسحبها ومراقبة الالتزام بها، وتطوير آليات الاعتماد والرقابة بما يضمن سلامة استخدامها والمحافظة على مصداقيتها، وتحديد الأدوار والمسؤوليات المؤسسية المرتبطة بها، وتعزيز دور البعثات الدبلوماسية والملحقين التجاريين في الترويج المؤسسي للعلامة في الأسواق المستهدفة.

7. توحيد منظومات الامتثال والشهادات الداعمة للعلامة: تطوير إطار وطني موحد للمتطلبات الفنية والشهادات والاعتمادات المرتبطة بالعلامة التصديرية الوطنية، بما يضمن اتساق معايير الجودة وسلامة الغذاء والاستدامة بين المنشآت المشاركة، ويشمل ذلك تعزيز دور مؤسسة المواصفات والمقاييس الأردنية (JSMO) في تطوير منظومة الحلال وشهادات الحلال الوطنية وتوسيع الاعتراف الدولي المتبادل بها، بما يخدم توجه الاستراتيجية نحو أسواق التنوع في أفريقيا وجنوب شرق آسيا، ويعزز موثوقية العلامة واعتراف الأسواق والمستوردين بها كأداة لتمييز المنتجات الغذائية الأردنية عالية القيمة.

8. التوسع الاستراتيجي في أسواق التنوع ذات الأولوية: تنفيذ مسار مرحلي لتوسيع وانتشار المنتجات الغذائية الأردنية في الأسواق ذات الأولوية، من خلال التوسع أولاً في الأسواق الإقليمية الواعدة، ثم النفاذ إلى الأسواق الدولية الأعلى قيمة، ولا سيما في أسواق جنوب شرق آسيا وأفريقيا، عبر مواءمة المنتجات والعلامات التجارية والتغلب مع متطلبات كل سوق واستخدام أدوات الذكاء التجاري وتحليل الطلب، وبناء شراكات تجارية وتوزيعية مستدامة تدعم النمو طويل الأجل للصادرات.

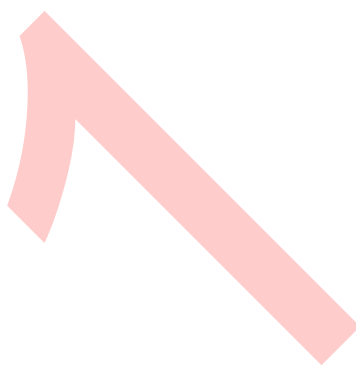
9. تعظيم الاستفادة من الأطر التفضيلية للنفاذ إلى السوق الأوروبية: رفع وعي المصدرين وتأهيل المنشآت للاستفادة من بروتوكولات المنتجات الزراعية والزراعية المصنعة ضمن اتفاقية الشراكة الأردنية-الأوروبية وقواعد المنشأ الأورو-متوسطة وإمكانات تراكم المنشأ ضمن اتفاقية أغادير ومخطط تبسيط قواعد المنشأ الساري حتى نهاية عام 2030 في الفئات المشمولة به، بالتنسيق مع وزارة الصناعة والتجارة والتموين وبيت التصدير.

الجهة المسؤولة

وزارة الصناعة والتجارة والتموين (الجهة القائمة وصاحبة الولاية على المبادرة)، شركة بيت التصدير (الجهة المنفذة للعلامة التصديرية الوطنية وبرامج النفاذ إلى الأسواق) وغرف الصناعة (شريك تنفيذ رئيسي في تطوير العلامات التجارية، وتنظيم البعثات التجارية، والمشاركة في المعارض الدولية، وربط المنشآت الغذائية بالمشتريين والموزعين والأسواق المستهدفة)، المؤسسة الأردنية لتطوير المشاريع

الاقتصادية (JEDCO)، مؤسسة المواصفات والمقاييس الاردنية، المؤسسة العامة للغذاء والدواء، وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة، وزارة الخارجية وشؤون المغتربين والقطاع الخاص.	
الإطار الزمني	2027 - 2028.
<p><u>مؤشرات الأثر</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • نسبة زيادة القيمة المضافة للصادرات الغذائية الأردنية • معدل نمو الصادرات الغذائية عالية القيمة المضافة • متوسط القيمة التصديرية للطن من المنتجات الغذائية الأردنية (دينار/طن) • نسبة الصادرات الغذائية الموجهة إلى الأسواق والشرائح عالية القيمة • نسبة الصادرات الغذائية المباعة تحت علامات تجارية أردنية (%) من إجمالي الصادرات الغذائية • نسبة الصادرات الغذائية الأردنية إلى الأسواق غير التقليدية من إجمالي الصادرات الغذائية <p><u>مؤشرات النتائج</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • عدد العلامات التجارية الأردنية الغذائية التي دخلت أسواقاً دولية جديدة • عدد المنتجات الغذائية عالية القيمة المضافة المطورة والمطروحة للتصدير • عدد المنتجات المعتمدة ضمن العلامة التصديرية الوطنية • عدد المنشآت الغذائية المنضمة إلى برنامج العلامة التصديرية الوطنية . • قيمة الصادرات الغذائية إلى أسواق التنويع المستهدفة (أفريقيا، جنوب شرق آسيا) • عدد العلامات التجارية الأردنية المسجلة في الأسواق الدولية المستهدفة <p><u>مؤشرات التنفيذ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • عدد المنشآت المستفيدة من برامج تطوير العلامات التجارية والتغليف • عدد المنتجات الحاصلة على شهادات واعتمادات دولية مرتبطة بالمبادرة • عدد الحملات الترويجية والمعارض الدولية المنفذة تحت مظلة العلامة الوطنية • عدد اتفاقيات أو شراكات التوزيع المبرمة في الأسواق المستهدفة • عدد المنشآت الحاصلة على حق استخدام العلامة التصديرية الوطنية 	<p>مؤشرات الأداء الرئيسية</p>
<p>تتوافق المبادرة مع مستهدفات رؤية التحديث الاقتصادي من خلال رفع القيمة المضافة للصناعات الغذائية، وتعزيز بناء العلامات التجارية الوطنية، وزيادة الصادرات ذات القيمة العالية، وتنويع الأسواق، وتحسين تموضع المنتجات الأردنية في الأسواق العالمية</p>	<p>التوافق مع رؤية التحديث الاقتصادي</p>
<p>المحور الثالث: تنويع المنتجات، والمحور الثاني: القيمة المضافة للتصنيع، من خلال تطوير العلامات التجارية الوطنية، وتعظيم القيمة المضافة، وتعزيز تموضع المنتجات الأردنية في الأسواق الدولية</p>	<p>التوافق مع محاور السياسة</p>

الصناعية 2028-2024	
<p>صُنِعَ منتجات المخازن (1071)، وصناعة الكاكاو والشوكولاتة والحلويات السكرية (1073)، وصُنِعَ الوجبات والأطباق الجاهزة (1075)، وصُنِعَ منتجات الألبان (1050)، وصُنِعَ الزيوت والدهون النباتية والحيوانية (1040)، وصُنِعَ المنتجات الغذائية الأخرى (1079)، ولا سيما المنتجات المرتبطة بالهوية الغذائية الأردنية والإقليمية مثل الحمص والمقبلات الجاهزة والصلصات التقليدية، نظراً لامتلاكها مقومات تنافسية مرتفعة، وقابلية لبناء علامات تجارية مميزة، وإنتاج منتجات عالية القيمة المضافة، والتوسع في الأسواق العالمية.</p>	<p>القطاعات الفرعية ذات الأولوية (ربط القسم 2.6</p>



بطاقة المبادرة (م-12): تطوير وتوطين صناعة التعبئة والتغليف المتقدمة للصناعات الغذائية

الهدف

تطوير وتوطين صناعة تعبئة وتغليف غذائية متقدمة وتنافسية في الأردن، وتعزيز استخدام حلول التغليف الذكي والمستدام والعبوات المتخصصة عالية الجودة، بما يضمن سلامة المواد الملامسة للغذاء، ويسهم في تعميق المحتوى المحلي وخفض الاعتماد على الاستيراد وتقليل كلف الإنتاج، وإطالة العمر التخزيني للمنتجات الغذائية وتعزيز جاهزيتها للنفاذ إلى الأسواق التصديرية عالية التنظيم

المبرر

تمثل صناعة التعبئة والتغليف إحدى الحلقات الأساسية في سلسلة القيمة الغذائية، لما لها من دور محوري في الحفاظ على سلامة الغذاء وجودته، وإطالة العمر التخزيني للمنتجات، وتحسين كفاءة النقل والتخزين، وتعزيز جاهزية المنتجات الغذائية للنفاذ إلى الأسواق المحلية والتصديرية. كما أصبحت مواد التعبئة والتغليف عاملاً أساسياً في الامتثال التنظيمي، إذ تشترط العديد من الأسواق المتقدمة توافق المواد الملامسة للغذاء مع متطلبات السلامة والهجرة الكيميائية، إلى جانب متطلبات الاستدامة وقابلية إعادة التدوير، مما يجعل تطوير صناعة التعبئة والتغليف الوطنية جزءاً أساسياً من جاهزية المنتجات الأردنية للتصدير.

ورغم توفر بعض مواد التعبئة والتغليف محلياً، مثل الكرتون وبعض العبوات البلاستيكية، لا تزال العديد من المنشآت الغذائية تعتمد على استيراد عبوات ومواد تعبئة متخصصة ذات مواصفات فنية متقدمة، بما في ذلك العبوات المعدنية متعددة الطبقات والعبوات المعقمة، نتيجة محدودية الإنتاج المحلي في بعض الفئات أو عدم مواءمته بالكامل لاحتياجات الصناعات الغذائية ومتطلبات الأسواق التصديرية المستهدفة. ويؤدي هذا الاعتماد إلى زيادة تعرض القطاع لمخاطر اضطرابات سلاسل الإمداد العالمية، وتقلبات أسعار المواد الخام، وارتفاع كلف الشحن والتوريد، مما ينعكس سلباً على تنافسية المنتجات الغذائية الأردنية، لا سيما في القطاعات التي تعتمد على حلول تعبئة متخصصة لإطالة العمر التخزيني أو النفاذ إلى الأسواق البعيدة. كما تشهد الأسواق العالمية تطوراً متسارعاً في تقنيات التغليف الذكي والمستدام، بما يشمل الحلول الداعمة لإطالة العمر التخزيني، وتحسين سلامة المنتجات، وتعزيز التتبع والشفافية، الأمر الذي يستوجب تطوير قدرات وطنية متقدمة تواكب المتطلبات التنظيمية والتجارية للأسواق ذات الأولوية، وتعزيز تنافسية الصادرات الغذائية الأردنية.

وعليه، فإن تطوير وتوطين صناعة التعبئة والتغليف المتقدمة يشكل أولوية استراتيجية لتعميق الروابط الصناعية المحلية، وزيادة المحتوى المحلي، وتعزيز الابتكار والقيمة المضافة، وتحسين جاهزية المنتجات الغذائية الأردنية للنفاذ إلى الأسواق الإقليمية والدولية.

آلية التنفيذ

1. تقييم القدرات التصنيعية الوطنية: إجراء تقييم وطني شامل لقدرات صناعة التعبئة والتغليف في الأردن، يشمل الكرتون والبلاستيك والمعادن والزجاج والعبوات المتخصصة، بهدف تحديد الفجوات

الإنتاجية والفنية والتكنولوجية مقارنة باحتياجات الصناعات الغذائية ومتطلبات الأسواق التصديرية وتحديد أولويات الإحلال المحلي للفئات ذات الاعتماد المرتفع على الاستيراد.

2. تعزيز الروابط الصناعية وسلاسل التوريد المحلية: تطوير منظومة مؤسسية لربط مصانع الأغذية بمصنعي مواد التعبئة والتغليف المحليين، بالتكامل مع مبادرة تعميق المكون المحلي والروابط الصناعية (م-8)، من خلال إنشاء قاعدة بيانات وطنية للموردين المؤهلين، وتنفيذ برامج مطابقة الأعمال والتشبيك الصناعي، ودعم اتفاقيات التوريد طويلة الأجل، ورفع جاهزية الموردين المحليين لتلبية المتطلبات الفنية والتجارية ومتطلبات الجودة وسلامة المواد الملامسة للغذاء الخاصة بالصناعات الغذائية.

3. تحفيز الاستثمار في الصناعات التعبئة المتخصصة: توجيه الحوافز الاستثمارية والتمويل الميسر نحو إنشاء وتوسعة القدرات الإنتاجية في مجالات التعبئة والتغليف المتقدمة، بما يشمل العبوات المعدنية متعددة الطبقات والعبوات المعقمة وحلول التعبئة ذات العمر التخزيني الممتد، مع إعطاء الأولوية للمشاريع التي تسهم في إحلال المستوردات وتعزيز المحتوى المحلي في سلاسل القيمة الغذائية وتشجيع نقل التكنولوجيا والشراكات الصناعية مع الشركات العالمية المتخصصة

4. تطوير منظومة التغليف الذكي والمستدام: دعم تطوير وتبني حلول التعبئة والتغليف الذكية والمتقدمة، بما يشمل أنظمة الإغلاق المحكم، ومؤشرات الجودة وسلامة المنتج، وتقنيات التتبع والشفافية الرقمية، والحلول التي تسهم في إطالة العمر التخزيني وتحسين إدارة سلاسل الإمداد والتوزيع، وذلك بالتكامل مع مبادرة الابتكار والتصنيع التجريبي (م-9)، وبما ينسجم مع متطلبات الأسواق المحلية والدولية ذات الأولوية، بما يشمل التغليف الذكي وأنظمة التتبع الرقمية ومؤشرات سلامة وجودة المنتج والتغليف النشط (ACTIVE PACKAGING) والتغليف المستدام، بما ينسجم مع المتطلبات التنظيمية للأسواق المحلية والدولية.

5. تطوير القدرات الإنتاجية والجودة الصناعية: رفع مستوى الجودة والاعتمادية والكفاءة الإنتاجية لقطاع التعبئة والتغليف المحلي وتمكينه من إنتاج حلول تعبئة متخصصة وقادرة على المنافسة محلياً وإقليمياً ودولياً، بما يدعم احتياجات الصناعات الغذائية ويعزز فرص إحلال المستوردات والتوسع التصديري.

6. بناء القدرات الفنية والتكنولوجية للقطاع: تنفيذ برامج متخصصة لتطوير الكفاءات الفنية والإدارية في قطاع التعبئة والتغليف، تشمل مجالات الجودة وسلامة المواد الملامسة للغذاء والتغليف الذكي والمستدام والتقنيات الحديثة ومتطلبات الأسواق التصديرية، بما يعزز تنافسية القطاع وقدرته على مواكبة التطورات العالمية، ومتطلبات سلامة المواد الملامسة للغذاء والاقتصاد الدائري والاستدامة

<p>7. <u>تعظيم دور التعبئة والتغليف في التنافسية التصديرية</u>: دعم توظيف وتطوير حلول التعبئة والتغليف بما يعزز القيمة السوقية للصناعات الغذائية الأردنية، ويدعم بناء العلامات التجارية الوطنية، ويحسن تجربة المستهلك، ويلبي متطلبات الأسواق المستهدفة، وذلك بالتكامل مع مبادرة الهوية والعلامة التصديرية الوطنية (م-11) وبرامج تطوير المنتجات الغذائية عالية القيمة المضافة.</p>	
<p>وزارة الصناعة والتجارة والتموين بوصفها الجهة القائمة، وغرفة صناعة الأردن كشريك تنفيذ رئيسي في تطوير الروابط الصناعية، والتشبيك بين مصانع الأغذية ومصنّعي مواد التعبئة والتغليف، وتأهيل الموردين المحليين. المؤسسة العامة للغذاء والدواء، مؤسسة المواصفات والمقاييس الأردنية، وزارة الاستثمار، المؤسسة الأردنية لتطوير المشاريع الاقتصادية، صندوق دعم وتطوير الصناعة، غرف الصناعة، القطاع الخاص بما يشمل مصنّعي الأغذية ومصنّعي مواد التعبئة والتغليف، الجهات التمويلية ذات العلاقة.</p>	<p>المسؤولية المشتركة</p>
<p>2027: مسح القدرة التصنيعية المحلية، وتحديد فجوات التوريد وإطلاق منصة أو آلية التشبيك بين مصانع الأغذية ومصنّعي مواد التعبئة والتغليف.</p> <p>2028: إطلاق برامج التأهيل والحوافز الاستثمارية، وبدء تنفيذ مشاريع تطوير أو توسعة خطوط إنتاج مواد التعبئة المتخصصة.</p> <p>2029: تشغيل خطوط إنتاج متخصصة وتوسيع استخدام حلول التغليف الذكي والمستدام في القطاعات الغذائية ذات الأولوية.</p>	<p>الإطار الزمني</p>
<ul style="list-style-type: none"> • نسبة المحتوى المحلي في مواد التعبئة والتغليف المستخدمة في الصناعات الغذائية الأردنية. • المؤشرات الداعمة: عدد روابط التوريد الفاعلة بين مصانع الأغذية ومصنّعي مواد التعبئة والتغليف المحليين. عدد مصنّعي مواد التعبئة والتغليف المؤهلين لتوريد الصناعات الغذائية. عدد خطوط الإنتاج المحلية الجديدة أو الموسعة لمواد التعبئة والتغليف المتخصصة. نسبة انخفاض الاعتماد على استيراد العبوات المتخصصة ذات الأولوية. عدد المنتجات الغذائية التي تستخدم حلول تغليف ذكي أو مستدام. نسبة مواد التعبئة المحلية المطابقة لمتطلبات السلامة والاستدامة وقابلية إعادة التدوير في الأسواق المستهدفة. نسبة خفض كلفة التعبئة والتغليف لدى المنشآت المستفيدة. عدد المنشآت الغذائية المصدّرة التي حسّنت العمر التخزيني أو جاهزية التصدير نتيجة حلول التعبئة المتقدمة. • نسبة المنتجات الغذائية المصدّرة التي تستخدم مواد تعبئة وتغليف محلية. 	<p>مؤشرات الأداء الرئيسية</p>

• قيمة الاستثمارات الجديدة في قطاع صناعة التعبئة والتغليف الغذائي	
تسهم المبادرة في دعم تعميق الروابط الصناعية المحلية ورفع القيمة المضافة وتعزيز الابتكار الصناعي وتنافسية الصادرات، من خلال توطين مدخل صناعي حاسم للصناعات الغذائية وتقليل الاعتماد على الاستيراد وتحسين جاهزية المنتجات الأردنية للنفاذ إلى الأسواق الإقليمية والدولية	التوافق مع رؤية التحديث الاقتصادي
تتوافق المبادرة مع محور البيئة التنافسية والإنتاجية من خلال خفض كلف الإنتاج وتعميق الروابط الصناعية، كما تتوافق مع محور تنويع المنتجات وتعزيز الصادرات من خلال دعم التغليف المتقدم والمستدام والملائم للأسواق التصديرية عالية التنظيم	التوافق مع محاور السياسة الصناعية 2028-2024
اللحوم (1010)، الألبان (1050)، الفواكه والخضار المصنعة (1030)، الوجبات الجاهزة (1075)، المخازن (1071)، المشروبات (1104)، والمنتجات الغذائية الأخرى (1079)، نظراً لاعتمادها على حلول تعبئة وتغليف متخصصة لتحسين العمر التخزيني، وضمان سلامة المنتج، وخفض الكلف اللوجستية، وتعزيز الجاهزية التصديرية	القطاعات الفرعية ذات الأولوية (ربط القسم 2.6)

تعكس حزمة المبادرات المقترحة انتقال قطاع الصناعات الغذائية من نموذج إنتاجي تقليدي إلى نموذج صناعي متكامل قائم على القيمة المضافة والامتثال والابتكار. كما تبرز المبادرات دور القطاع في تموضع الأردن كمركز إقليمي للصناعات الغذائية وسلاسل الإمداد، من خلال تطوير الأقطاب الزراعية-الصناعية، وسلاسل التبريد، والبنية اللوجستية، وتمكين النفاذ إلى أسواق إعادة الإعمار والأسواق الإقليمية والناشئة. وتدعم هذه الحزمة كذلك ربط الصناعات الغذائية بالبنية التحتية الوطنية للطاقة والمياه والنقل والرقمنة، بما يعزز مرونة القطاع، ويخفض كلف الإنتاج، ويزيد جاهزية المنتجات الأردنية للنفاذ إلى الأسواق عالية التنظيم.

ربط المبادرات بمؤشرات الأداء الرئيسية

لضمان تنفيذ المبادرات الاستراتيجية بكفاءة وتحقيق الأثر المستهدف، تم تطوير إطار متكامل لمؤشرات الأداء الرئيسية يربط كل مبادرة بمجموعة من المؤشرات القابلة للقياس والمتابعة. ويركز هذا الإطار على قياس التقدم الفعلي في التنفيذ من خلال مؤشرات رئيسية تعكس النتائج المباشرة لكل مبادرة، مدعومة بمؤشرات تفصيلية تتيح تتبع الأداء التشغيلي وتحديد التحديات بصورة مبكرة، بما يساهم في تعزيز المساءلة، ودعم اتخاذ القرار المبني على البيانات، وضمان التقييم المستمر لمستوى التقدم نحو تحقيق أهداف الاستراتيجية، وإجراء التعديلات اللازمة في الوقت المناسب لتعظيم الأثر الاقتصادي والتنموي للمبادرات.

ويبين الجدول التالي العلاقة بين المبادرات الاستراتيجية ومؤشرات الأداء الرئيسية، بما يضمن قياس أثر كل مبادرة على تحقيق أهداف الاستراتيجية، وتعزيز منظومة المتابعة والتقييم القائمة على النتائج خلال فترة تنفيذ الاستراتيجية 2026-2029.

جدول ربط المبادرات بمؤشرات الأداء الرئيسية

رقم	المبادرة	المؤشرات الرئيسية (محدد وقابل للقياس)	مؤشرات داعمة
م-1	تعزيز كفاءة الإطار التشريعي والتنظيمي وتحديث القواعد الفنية للصناعات الغذائية	نسبة التشريعات والقواعد الفنية الغذائية ذات الأولوية التي تم تحديثها أو موافقتها مع المراجع الدولية المعتمدة.	عدد التشريعات والقواعد الفنية المحدثه. عدد الأدلة الإرشادية الصادرة. عدد التشريعات المبنية على تقييم المخاطر. متوسط زمن إنجاز التحديث التشريعي.
م-2	التتبع الغذائي الرقمي	نسبة المنتجات الغذائية المشمولة بمنظومة التتبع الرقمي الوطنية عبر سلاسل القيمة المستهدفة.	نسبة المنشآت المرتبطة بالمنظومة. عدد سلاسل القيمة المطبقة عليها المنظومة. نسبة اكتمال ودقة بيانات التتبع. نسبة قابلية التشغيل البيني بين الجهات. متوسط زمن الاستدعاء والتتبع
م-3	تطوير منظومة الامتثال والتفتيش الغذائي الداعمة للتصدير	نسبة عمليات التفتيش المبنية على المخاطر من إجمالي التفتيش	زمن التخليص (ساعة)، % الخدمات المؤتمتة، عدد برامج الرصد
م-4	المختبرات الوطنية	نسبة الاختبارات الغذائية ذات الأولوية المنفذة محلياً ضمن المختبرات الوطنية المعتمدة	عدد المختبرات الحاصلة على أو المجددة لاعتماد ISO 17025. عدد طرق الفحص الجديدة المعتمدة والمضافة سنوياً. متوسط زمن إصدار نتائج الفحوصات المخبرية. عدد اختبارات الكفاءة الدولية (Proficiency Testing) التي اجتازتها المختبرات. عدد المختبرات المرتبطة إلكترونياً بمنظومة تبادل البيانات الوطنية
م-5	الزراعة التعاقدية	نسبة احتياجات المصانع الغذائية من المواد الخام الزراعية التي يتم توفيرها من خلال عقود زراعية محلية	عدد العقود الزراعية المبرمة. عدد المزارعين المستفيدين. عدد المصانع المشاركة. حجم المواد الخام الموردة عبر العقود. % المصانع المرتبطة ببرامج الزراعة التعاقدية. نسبة احتياجات قطاع الأعلاف

رقم	المبادرة	المؤشرات الرئيسي (محدد وقابل للقياس)	مؤشرات داعمة
			الحيوانية التي يتم توفيرها من خلال ترتيبات زراعية تعاقدية أو إنتاج محلي. نسبة خفض الاعتماد على استيراد المواد العلفية الرئيسية
م-6	الأقطاب الزراعية الصناعية	نسبة المنتجات الزراعية المستهدفة التي يتم تجميعها أو معالجتها أو تصنيعها من خلال الأقطاب الزراعية الصناعية.	عدد الأقطاب الزراعية الصناعية المنشأة أو المشغلة . حجم المنتجات الزراعية التي تمت معالجتها أو تصنيعها عبر الأقطاب (طن/سنة). حجم الاستثمارات المستقطبة إلى الأقطاب الزراعية الصناعية .عدد المنشآت الصناعية أو الخدمية العاملة داخل الأقطاب .عدد فرص العمل المباشرة المستحدثة. نسبة زيادة القيمة المضافة للمنتجات الزراعية المستهدفة. نسبة خفض فاقد ما بعد الحصاد في المناطق المستهدفة.
م-7	سلاسل التبريد	نسبة خفض فاقد المنتجات الغذائية الطازجة في سلاسل الإمداد المستهدفة.	عدد مشاريع البنية التحتية اللوجستية وسلاسل التبريد الممولة أو المطورة .الطاقة الاستيعابية الجديدة لسلاسل التبريد والتخزين المبرد (م ³ أو طن). نسبة انخفاض الفاقد أثناء النقل والتخزين للمنتجات المستهدفة .عدد المنشآت أو المصدرين المستفيدين من الصندوق. نسبة زيادة حجم الصادرات الغذائية التي تستخدم سلاسل تبريد مطابقة للمواصفات .متوسط زمن وصول المنتجات إلى الأسواق المستهدفة.
م-8	المكون المحلي	نسبة زيادة قيمة المشتريات المحلية للمنشآت الغذائية من إجمالي المدخلات الصناعية.	%زيادة المحتوى المحلي في المنتجات المستهدفة. % انخفاض الاعتماد على المدخلات المستوردة. عدد اتفاقيات الربط الصناعي (B2B) المبرمة. عدد الموردين المحليين المؤهلين والمعتمدين. %تغطية الموردين المحليين لاحتياجات المصانع المستهدفة
م-9	الابتكار	عدد المنتجات الغذائية المبتكرة التي تم تطويرها والوصول بها إلى مرحلة التسويق التجاري.	عدد المنتجات التي اجتازت مرحلة التصنيع التجريبي. عدد المنشآت المستفيدة من خدمات الابتكار والتصنيع التجريبي. عدد المشاريع الابتكارية المحتضنة. عدد

رقم	المبادرة	المؤشرات الرئيسي (محدد وقابل للقياس)	مؤشرات داعمة
			الشراكات البحثية بين الصناعة والجامعات. عدد التقنيات أو حلول التغليف المبتكرة التي تم تبنيها
م-10	الطرف الثالث	عدد الشهادات الغذائية المستهدفة التي يتم إصدارها أو تدقيقها محلياً من خلال جهات طرف ثالث معتمدة	عدد جهات التدقيق المعتمدة دولياً، عدد المدققين المؤهلين والمعتمدين، عدد الشهادات الصادرة محلياً سنوياً، % خفض زمن الحصول على الشهادات، % خفض كلفة الحصول على الشهادات للمنشآت، عدد مجالات الاعتماد الجديدة التي تمت إضافتها، عدد اتفاقيات الاعتراف الدولي الموقعة أو المفعله
م-11	العلامة التصديرية	نسبة الصادرات الغذائية المباعة تحت علامات تجارية أردنية من إجمالي الصادرات الغذائية	% نمو الصادرات الغذائية عالية القيمة. عدد المنشآت المعتمدة ضمن العلامة التصديرية الوطنية. عدد المنتجات المعتمدة ضمن العلامة التصديرية الوطنية. عدد العلامات التجارية الأردنية التي دخلت أسواقاً جديدة. قيمة الصادرات الغذائية إلى أسواق التنويع
م-12	تطوير وتوطين صناعة التعبئة والتغليف المتقدمة للصناعات الغذائية	نسبة المحتوى المحلي في مواد التعبئة والتغليف المستخدمة في الصناعات الغذائية المستهدفة	عدد روابط التوريد الفاعلة (B2B) بين مصانع الأغذية ومصنعي التعبئة والتغليف المحليين. نسبة انخفاض الاعتماد على استيراد مواد التعبئة والتغليف المتخصصة. عدد مصنعي مواد التعبئة والتغليف المؤهلين والمعتمدين للتوريد للصناعات الغذائية. عدد خطوط الإنتاج الجديدة أو المطورة لمواد التعبئة والتغليف المتخصصة. عدد المنتجات الغذائية التي تبنت حلول تغليف متقدمة أو مستدامة. نسبة مطابقة مواد التعبئة المحلية لمتطلبات الأسواق التصديرية المستهدفة. نسبة خفض كلفة التعبئة والتغليف في المنشآت المستفيدة.

خامساً: الخطة التنفيذية

5.1 الأدوار والمسؤوليات

ستلزم تنفيذ استراتيجية تطوير قطاع الصناعات الغذائية وضوحاً في تحديد المسؤوليات، والجهات الفاعلة للتنفيذ، والجهات الشريكة، وآليات التنسيق بين الوزارات والمؤسسات الحكومية والقطاع الخاص والجامعات ومراكز البحث العلمي وشركاء التنمية، بما يضمن تكامل الأدوار وتسريع تنفيذ المبادرات وتحقيق مستهدفات الاستراتيجية.

وتمتد الاستراتيجية خلال الفترة 2027-2029، وتغطي ثمانية عشر مبادرة استراتيجية تتطلب تنسيقاً مؤسسياً بين عدد من الوزارات والهيئات الرقابية والمؤسسات التنفيذية والتمويلية والقطاع الخاص. ويستند الإطار المؤسسي إلى مبدأ الملكية الاستراتيجية الموحدة للاستراتيجية من قبل وزارة الصناعة والتجارة والتموين، بصفتها الجهة المسؤولة عن قيادة التنفيذ والإشراف العام والتنسيق بين الجهات، مع الحفاظ على الصلاحيات التنفيذية والفنية لكل جهة وفق اختصاصها القانوني.

ويرتكز هذا الإطار المؤسسي على ثلاثة مبادئ رئيسية:

أولاً: تتولى وزارة الصناعة والتجارة والتموين قيادة تنفيذ الاستراتيجية والإشراف على التقدم الكلي، والتنسيق بين الجهات المعنية، ومتابعة مؤشرات الأداء، ورفع تقارير الإنجاز إلى وحدة متابعة الأداء الحكومي في رئاسة الوزراء (PMDU)، كما تتولى وزارة التخطيط والتعاون الدولي دور التنسيق مع الجهات المانحة والشركاء التموينيين الدوليين فيما يتعلق بتعبئة التمويل الخارجي الداعم لمبادرات الاستراتيجية، بالتنسيق مع وزارة الصناعة والتجارة والتموين ومكتب إدارة الاستراتيجية.

ثانياً: تُسند قيادة وتنفيذ كل مبادرة إلى الجهة أو الجهات المختصة بحسب اختصاصها المؤسسي، مع مشاركة الجهات الشريكة ذات العلاقة. ويحدد جدول (56) الجهات المعنية بتنفيذ كل مبادرة، في حين تُحدد المسؤوليات التنفيذية التفصيلية وآليات التنسيق من خلال الخطط التنفيذية التي تُعد بعد اعتماد الاستراتيجية.

ثالثاً: تعتمد الاستراتيجية منظومة تنسيق ومتابعة دورية تضمن التكامل بين الجهات المنفذة، ومعالجة التحديات التنفيذية بصورة مبكرة، وقياس مستوى التقدم استناداً إلى مؤشرات الأداء الرئيسية، بما يدعم اتخاذ القرار المبني على البيانات، ويعزز كفاءة التنفيذ وتحقيق الأثر الاقتصادي المستهدف.

وتجدر الإشارة إلى أن توزيع الجهات الوارد في جدول (56) يمثل المستوى الاستراتيجي للمسؤوليات المؤسسية، بينما تتولى وزارة الصناعة والتجارة والتموين، من خلال فريق تنفيذي متخصص، متابعة التنسيق اليومي مع الجهات الشريكة، ومراجعة تقدم المبادرات، ومعالجة التحديات التشغيلية، بما يضمن تكامل التنفيذ وتحقيق مستهدفات الاستراتيجية وفق منظومة حوكمة متعددة المستويات.

جدول 55 الجهات المعنية بتنفيذ المبادرات الاستراتيجية (م-1 إلى م-12)

المبادرة	الجهات المعنية بالتنفيذ
م-1: تعزيز كفاءة الإطار التشريعي والتنظيمي وتحديث القواعد الفنية للصناعات الغذائية	وزارة الصناعة والتجارة والتموين المؤسسة العامة للغذاء والدواء مؤسسة المواصفات والمقاييس الأردنية وزارة الزراعة دائرة الجمارك الأردنية وزارة التخطيط والتعاون الدولي غرف الصناعة الأردنية بيت التصدير الأردني
م-2: المنظومة الوطنية للتتبع الغذائي الرقمي	المؤسسة العامة للغذاء والدواء وزارة الصناعة والتجارة والتموين وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة وزارة الزراعة دائرة الجمارك الأردنية مؤسسة المواصفات والمقاييس الأردنية غرف الصناعة الأردنية
م-3: تطوير منظومة الامتثال والتفتيش الغذائي الداعمة للتصدير	المؤسسة العامة للغذاء والدواء وزارة الصناعة والتجارة والتموين دائرة الجمارك الأردنية وزارة الزراعة مؤسسة المواصفات والمقاييس الأردنية المختبرات الوطنية
م-4: تطوير وتحديث منظومة المختبرات الغذائية الوطنية	المؤسسة العامة للغذاء والدواء مؤسسة المواصفات والمقاييس الأردنية وزارة الصناعة والتجارة والتموين الجامعات ومراكز البحث العلمي المختبرات الوطنية المعتمدة
م-5: برنامج تطوير الزراعة التعاقدية وتكامل سلاسل القيمة الزراعية-الصناعية	وزارة الزراعة وزارة الصناعة والتجارة والتموين المؤسسة التعاونية الأردنية صندوق الإقراض الزراعي غرف الصناعة الأردنية جمعيات المزارعين مصانع الأغذية
م-6: تطوير الأقطاب الزراعية-الصناعية المتكاملة	وزارة الزراعة وزارة الصناعة والتجارة والتموين وزارة الاستثمار وزارة التخطيط والتعاون الدولي شركة المدن الصناعية الأردنية JEDCO وزارة المياه والري القطاع الخاص
م-7: تطوير البنية التحتية اللوجستية وسلاسل التبريد	وزارة الصناعة والتجارة والتموين وزارة الاستثمار دائرة الجمارك الأردنية شركة المدن الصناعية الأردنية JEDCO شركات الخدمات اللوجستية غرف الصناعة الأردنية وزارة التخطيط والتعاون الدولي

المبادرة	الجهات المعنية بالتنفيذ
م-8: الأفضلية الوطنية وتعميق المكون المحلي	وزارة الصناعة والتجارة والتموين دائرة المشتريات الحكومية دائرة الجمارك الأردنية JEDCO غرفة الصناعة الأردنية مصانع الأغذية الموردون المحليون
م-9: الابتكار والتصنيع التجريبي الغذائي	وزارة الصناعة والتجارة والتموين JEDCO صندوق دعم البحث العلمي والابتكار الجامعات المؤسسة العامة للغذاء والدواء غرفة الصناعة الأردنية حاضنات ومراكز الابتكار
م-10: تطوير منظومة جهات تقييم المطابقة وتفعيل خدمات تدقيق وفحص الطرف الثالث	مؤسسة المواصفات والمقاييس الأردنية المؤسسة العامة للغذاء والدواء جهات الاعتماد والتدقيق وزارة الصناعة والتجارة والتموين وزارة التخطيط والتعاون الدولي المختبرات المعتمدة
م-11: الهوية والعلامة التصديرية الوطنية للصناعات الغذائية	وزارة الصناعة والتجارة والتموين بيت التصدير الأردني JEDCO المؤسسة العامة للغذاء والدواء مؤسسة المواصفات والمقاييس الأردنية غرفة الصناعة الأردنية جمعية المصدرين الأردنيين
م-12: تطوير وتوطين صناعة التعبئة والتغليف المتقدمة للصناعات الغذائية	وزارة الصناعة والتجارة والتموين مؤسسة المواصفات والمقاييس الأردنية المؤسسة العامة للغذاء والدواء JEDCO غرفة الصناعة الأردنية مصنّعو مواد التعبئة والتغليف بيت التصدير الأردني

5.2 التحديات التشريعية والتنظيمية وربطها بالمبادرات

لا تتطلب غالبية التدخلات ذات الأولوية الواردة في الاستراتيجية استحداث تشريعات جديدة، إذ يمكن تنفيذ معظمها من خلال قرارات وإجراءات تنظيمية وتعليمات وأدلة إرشادية ضمن الصلاحيات القانونية القائمة، مما يتيح تسريع التنفيذ وتحقيق أثر مباشر وملحوس في تحسين بيئة الأعمال وتعزيز تنافسية القطاع. وفي المقابل، تتضمن الاستراتيجية عدداً محدوداً من التحديات التشريعية متوسطة وطويلة المدى، الهادفة إلى ترسيخ إطار قانوني أكثر استقراراً ومرونة، ومعالجة التحديات التنظيمية، ومواءمة التشريعات الوطنية مع أفضل الممارسات والمعايير الدولية.

ويرتكز هذا الإطار على تبسيط الإجراءات، وتقليل الأعباء التنظيمية، وتعزيز الامتثال القائم على المخاطر، وتطوير أدوات الحوكمة والرقابة الذكية، بما يدعم تنفيذ المبادرات الاستراتيجية (م-1 إلى م-12)، ويرفع كفاءة وموثوقية البيئة التنظيمية والاستثمارية لقطاع الصناعات الغذائية.

كما يوضح الجدول التالي الإجراءات التشريعية والتنظيمية المقترحة، والجهة الفاعلة لكل إجراء، والجهات الشريكة، وارتباطه بالمبادرات الاستراتيجية، بما يعزز وضوح المسؤوليات، ويرسخ التنسيق المؤسسي، ويسهم في تسريع التنفيذ وتحقيق الأثر الاقتصادي المستهدف.

ويشمل الإطار التشريعي والتنظيمي مجموعة متكاملة من الأدوات، تمتد من تحديث القوانين والأنظمة والتعليمات، إلى إصدار القرارات التنظيمية، واعتماد الأدلة الإرشادية والمعايير الفنية، وتفعيل آليات الحوكمة والتنسيق المؤسسي، بما يتيح إطلاق معظم المبادرات ضمن الصلاحيات القائمة، مع الحاجة إلى تحديثات تشريعية محدودة في المجالات التي تتطلب تعزيز الاستدامة، ورفع الجاهزية المؤسسية، وترسيخ الاعتراف الدولي بالمنظومة التنظيمية الأردنية.

جدول 56 التحديثات التشريعية والتنظيمية وربطها بالمبادرات

المبادرة	نوع الأداة	الإجراء التشريعي/التنظيمي	الأداة القانونية المحددة	حالة الإجراء	الأولوية	الأثر المتوقع
م-1	تشريعي/تنظيمي	تعزيز كفاءة الإطار التشريعي والتنظيمي وتحديث القواعد الفنية للصناعات الغذائية	مراجعة وتحديث القوانين والأنظمة والتعليمات ذات العلاقة، وتحديث المواصفات القياسية والقواعد الفنية، وتعزيز المشاركة الوطنية في أعمال الدستور الغذائي (CODEX ALIMENTARIUS)	تحديث	متوسط	تقليل الحواجز الفنية، تحسين الامتثال، وتعزيز نفاذ الصادرات
م-2	تنظيمي/رقمي	تأسيس وإلزام منظومة التتبع الغذائي الرقمي تدريباً	تعليمات تنظيمية صادرة عن JFDA + معايير بيانات وطنية + سياسات حوكمة البيانات	جديد	مرتفع	تعزيز سلامة الغذاء، دعم الرقابة المبنية على المخاطر، وتسريع الاستجابة للحوادث
م-3	تنظيمي/رقمي	تطوير منظومة الامتثال والتفتيش الغذائي الداعمة للتصدير	تحديث واتممة تعليمات التفتيش والتصنيف الرقابي + إجراءات تشغيلية للمسارات التفاضلية	تحديث	متوسط	تقليل كلف الامتثال، خفض التكرار الرقابي، وتسريع الفحص والإفراج
م-4	تنظيمي/تشغيلي	تطوير وتحديث منظومة المختبرات الغذائية الوطنية	اعتماد ISO 17025 + تحديث أنظمة LIMS + توسيع نطاق الفحوصات المعتمدة	تحديث	متوسط	رفع موثوقية الفحوصات، تقليل زمن النتائج، ودعم التصدير

المبادرة	نوع الأداة	الإجراء التشريعي/التنظيمي	الأداة القانونية المحددة	حالة الإجراء	الأولوية	الأثر المتوقع
م-5	تنظيمي/ تشريعي	تطوير الزراعة التعاقدية وتكامل سلاسل القيمة الزراعية-الصناعية	إطار وطني/تعليمات للعقود الزراعية + نماذج عقود قياسية + آليات فض النزاعات	جديد	مرتفع	استقرار الإمدادات، تحسين جودة المدخلات، وتقليل الفاقد
م-6	تنظيمي/ استثماري	تطوير الأقطاب الزراعية-الصناعية بالقرب من مناطق الإنتاج	قرارات تخصيص أراضي + اتفاقيات PPP + أطر تشغيل وإدارة الأقطاب	جديد	متوسط	جذب الاستثمار، تقليل الفاقد، وتعزيز التكامل الزراعي-الصناعي
م-7	تنظيمي/ تمويلي استثماري	تمويل وتحديث البنية التحتية اللوجستية وسلاسل التبريد	برامج تمويل ميسر + حوافز استثمارية + معايير تشغيل لسلاسل التبريد	تفعيل/ تحديث	مرتفع	تقليل الفاقد، تحسين جودة المنتجات، وتعزيز التصدير
م-8	تنظيمي/ تمويلي	تفعيل الأفضلية الوطنية وتعميق المكون المحلي	قرارات مشتريات حكومية + تعليمات ربط الحوافز بنسبة المكون المحلي + منصة B2B + تعليمات معايير الأهلية الكمية لبرامج الأفضلية الوطنية والإحلال (الفجوة السعرية القصوى، الحد الأدنى للقيمة المضافة المحلية، المدة الزمنية لبلوغ التنافسية) مع آلية مراجعة دورية وسحب الأفضلية	تفعيل	مرتفع	زيادة المكون المحلي، تقليل الاستيراد وتعميق الروابط الصناعية وضمان اقتصار الأفضلية على المنتجات ذات الجدوى الاقتصادية القابلة للتنافسية
م-9	تنظيمي/ استثماري	تأسيس منظومة الابتكار والتصنيع التجريبي للصناعات الغذائية	أطر تشغيلية لمراكز الابتكار و PILOT PLANTS + برامج منح بحث وتطوير	جديد	مرتفع	تطوير منتجات عالية القيمة، دعم الابتكار، وإحلال منتجات مستوردة

المبادرة	نوع الأداة	الإجراء التشريعي/التنظيمي	الأداة القانونية المحددة	حالة الإجراء	الأولوية	الأثر المتوقع
م-10	تشريعي/ تنظيمي	تطوير منظومة جهات تقييم المطابقة وتفعيل خدمات تدقيق وفحص الطرف الثالث	نظام/تعليمات اعتماد جهات الطرف الثالث + آليات رقابة وإشراف + MRAS	جديد	منخفض	خفض كلف الامتثال، تسريع الشهادات، وتعزيز الاعتراف الدولي
م-11	تنظيمي/ ترويجي	تطوير الهوية والعلامة التصديرية للصناعات الغذائية الأردنية	تطوير منظومة الهوية والعلامة التصديرية الوطنية القائمة على القيمة، ودعم بناء العلامات التجارية الأردنية، وتمكين المنتجات عالية القيمة المضافة من النفاذ إلى الأسواق المستهدفة	جديد	مرتفع	زيادة حصة الصادرات الغذائية ذات القيمة المضافة العالية، وتعزيز حضور العلامات التجارية الأردنية في الأسواق الدولية، وتحسين القيمة السوقية للصادرات الغذائية
م-12	تنظيمي / استثماري / تطوير سلاسل القيمة	تطوير وتوطين صناعة التعبئة والتغليف المتقدمة للصناعات الغذائية	برامج تشبيك صناعي (B2B) بين مصانع الأغذية ومصنعي التعبئة والتغليف، وحوافز استثمارية لتطوير خطوط إنتاج مواد التعبئة المتخصصة، وبرامج تأهيل الموردين المحليين، وأدوات دعم الابتكار في التغليف الذكي والمستدام	جديد	متوسط	زيادة المحتوى المحلي في مواد التعبئة والتغليف، تقليل الاعتماد على الاستيراد، تعزيز الروابط الصناعية، تحسين الجاهزية التصديرية، ودعم الابتكار والتغليف المستدام

5.3 سياسات الحوافز الصناعية وتشجيع الاستثمار ونماذج التمويل

يهدف هذا المحور إلى تطوير منظومة متكاملة للحوافز الصناعية ونماذج التمويل، بما يدعم تحفيز الاستثمار، وتعميق القيمة المضافة، وتعزيز القدرة التنافسية والتصديرية لقطاع الصناعات الغذائية. ويرتكز هذا الإطار على إعادة توجيه برامج الدعم القائمة، وربطها بمستويات الأداء الصناعي والامتثال والجاهزية التصديرية، إضافة إلى تفعيل أدوات تمويلية وتمكينية متعددة المصادر، تضمن استدامة التنفيذ وتقليل الضغط على الموارد العامة.

يتم التعامل مع قيود التمويل والاستثمار باعتبارها قيداً أفقياً عابراً للمحاور كافة، ويتم معالجتها من خلال حزمة أدوات تمويلية وتحفيزية مرتبطة بالمبادرات ذات الأولوية

يوضح الجدول التالي هيكل الحوافز المرتبط بمستويات القيمة المضافة والامتثال والجاهزية التصديرية، استناداً إلى تكامل برامج الدعم القائمة ضمن صندوق دعم وتطوير الصناعة.

جدول 57 هيكل الحوافز المرتبطة بالقيمة المضافة والامتثال والجاهزية التصديرية

المستوى	نسبة القيمة المضافة	مستوى الحافز	الأدوات المقدمة	متطلبات الامتثال والجاهزية	المقصد الاستراتيجي	المبادرات المرتبطة	القطاعات المستهدفة	الجهات المنفذة
المستوى 1 (الدخول والامتثال الأساسي)	30-40%	حافز أساسي	منح ترويج الصادرات / JEDCO (حتى 50 ألف دينار) تغطية 50-70% من الكلفة دعم تسجيل وترخيص تدريب أساسي دعم الامتثال الأولي	ترخيص إنتاج ساري شهادات صحية امتثال لمتطلبات سلامة وجودة الغذاء	تمكين المنشآت الصغيرة والمتوسطة من الدخول للأسواق ورفع الامتثال الأولي	م-8 (الأفضلية الوطنية والقيمة المضافة) م-1 (الإطار التشريعي)	1071، 1074، 1079، 1075 (منشآت صغيرة)	JEDCO + JFDA وزارة الصناعة والتجارة والتموين
المستوى 2 (التطوير والتكامل)	41-55%	حافز متوسط	برنامج تحديث الصناعة (حتى 100 ألف دينار)؛ برنامج الحوافز المبني على المخرجات (حتى 150 ألف دينار للمنشآت الصغيرة و300 ألف دينار للمنشآت المتوسطة)؛ تمويل بنسبة 50-85%؛ دعم التحول الرقمي (ERP/IOT)؛ دعم الجودة	تطبيق أنظمة الجودة؛ جاهزية للتتبع الغذائي؛ ربط رقمي جزئي؛ الامتثال للرقابة المبنية على المخاطر؛ تطبيق أولي لممارسات كفاءة الطاقة وكفاءة استخدام الموارد	رفع الجودة وتعزيز التكامل الصناعي وتأهيل المنشآت للجاهزية التصديرية الداعمة للتصدير (الشهادات)	م-8 (القيمة المضافة)، م-2 (التتبع الغذائي)، م-3 (منظومة الامتثال والتفتيش الغذائي الداعمة للتصدير) م-10 (الشهادات)	1050، 1073، 1075، 1079، 1030، 1010	MOITS + JEDCO + (JFDA) بحسب طبيعة الدعم

			والاعتمادية؛ دعم كفاءة الطاقة وإدارة المياه؛ دعم التشبيك الصناعي وسلاسل القيمة					
		والاعتمادية؛ دعم كفاءة الطاقة وإدارة المياه؛ دعم التشبيك الصناعي وسلاسل القيمة						
JEDCO	1050،	م-2 (التتبع والتعبئة والتغليف المتقدمة)	تصنيع عالي القيمة وزيادة الصادرات وبناء علامات تجارية	شهادات جودة دولية، امتثال كامل لمتطلبات الأسواق المستهدفة، ربط كامل بمنظومة التتبع الغذائي، جاهزية للعلامة التصديرية الوطنية، وتبني ممارسات الاستدامة وكفاءة الموارد ذات الصلة بالأسواق المستهدفة	برنامج الحوافز المبني على المخرجات (حتى 300 ألف للمتوسطة / 500 ألف للكبير)	حافز عالي	55% ≥	المستوى 3 (الجاهزية التصديرية المتقدمة)
+بيت التصدير	1104،	م-7 (سلاسل التبريد) م-	القيمة وزيادة الصادرات	امتثال كامل لمتطلبات الأسواق المستهدفة، ربط كامل بمنظومة التتبع الغذائي، جاهزية للعلامة التصديرية الوطنية، وتبني ممارسات الاستدامة وكفاءة الموارد ذات الصلة بالأسواق المستهدفة	على المخرجات (حتى 300 ألف للمتوسطة / 500 ألف للكبير)	حافز عالي	55% ≥	المستوى 3 (الجاهزية التصديرية المتقدمة)
+ الشركة الأردنية	1073،	م-11 (الهوية التصديرية)	الصادرات وبناء علامات تجارية	امتثال كامل لمتطلبات الأسواق المستهدفة، ربط كامل بمنظومة التتبع الغذائي، جاهزية للعلامة التصديرية الوطنية، وتبني ممارسات الاستدامة وكفاءة الموارد ذات الصلة بالأسواق المستهدفة	برنامج ضمان ائتمان الصادرات (حتى 35 ألف دعم + تغطية 50-75%)	حافز عالي	55% ≥	المستوى 3 (الجاهزية التصديرية المتقدمة)
لضمان القروض + وزارة الصناعة والتجارة والتموين +	1075،	م-9 (الابتكار الغذائي) م-	الصادرات وبناء علامات تجارية	امتثال كامل لمتطلبات الأسواق المستهدفة، ربط كامل بمنظومة التتبع الغذائي، جاهزية للعلامة التصديرية الوطنية، وتبني ممارسات الاستدامة وكفاءة الموارد ذات الصلة بالأسواق المستهدفة	برنامج ضمان ائتمان الصادرات (حتى 35 ألف دعم + تغطية 50-75%)	حافز عالي	55% ≥	المستوى 3 (الجاهزية التصديرية المتقدمة)
+ JSMO	1010،	م-10 (الاعتماد والشهادات)	الصادرات وبناء علامات تجارية	امتثال كامل لمتطلبات الأسواق المستهدفة، ربط كامل بمنظومة التتبع الغذائي، جاهزية للعلامة التصديرية الوطنية، وتبني ممارسات الاستدامة وكفاءة الموارد ذات الصلة بالأسواق المستهدفة	برنامج ضمان ائتمان الصادرات (حتى 35 ألف دعم + تغطية 50-75%)	حافز عالي	55% ≥	المستوى 3 (الجاهزية التصديرية المتقدمة)
JFDA	1079،	م-12 (التعبئة والتغليف المتقدمة)	الصادرات وبناء علامات تجارية	امتثال كامل لمتطلبات الأسواق المستهدفة، ربط كامل بمنظومة التتبع الغذائي، جاهزية للعلامة التصديرية الوطنية، وتبني ممارسات الاستدامة وكفاءة الموارد ذات الصلة بالأسواق المستهدفة	برنامج ضمان ائتمان الصادرات (حتى 35 ألف دعم + تغطية 50-75%)	حافز عالي	55% ≥	المستوى 3 (الجاهزية التصديرية المتقدمة)

المصدر: موقع صندوق دعم وتطوير الصناعة؛ وزارة الصناعة والتجارة والتموين؛ برامج المؤسسة الأردنية لتطوير المشاريع الاقتصادية (JEDCO)؛ تحليل الفريق الاستشاري بالاستناد إلى البيانات الرسمية (2026)

يُطبق هذا الهيكل بشكل تصاعدي، بحيث يرتبط انتقال المنشآت بين مستويات الحوافز بتحقيق معايير محددة تشمل نسبة القيمة المضافة المحلية، ومستوى الامتثال والجودة، وجاهزية الأنظمة الرقمية (التتبع، والرقابة المبنية على المخاطر)، إضافة إلى القدرة على الاندماج في سلاسل القيمة المحلية والأسواق التصديرية. ويعتمد هذا الهيكل على مبدأ الحوافز المبنية على الأداء، بحيث يرتبط مستوى الدعم المقدم للمنشآت بقدرتها على

تحقيق قيمة مضافة أعلى ورفع مستويات الامتثال والجودة وتبني التحول الرقمي والاستدامة وتعزيز الجاهزية التصديرية، وبذلك يتم توجيه الموارد العامة نحو المنشآت الأكثر قدرة على تحقيق أثر اقتصادي ملموس، بما يسهم في رفع تنافسية القطاع وزيادة الصادرات وتعميق القيمة المضافة المحلية

5.3.1 نموذج تمويل وتمكين محفظة مبادرات الصناعات الغذائية (2027-2029)

تبلغ الكلفة الاستثمارية الاسترشادية لمحفظة مبادرات الصناعات الغذائية نحو X مليون دينار أردني خلال الفترة 2027-2029، إضافة إلى 5-8 مليون دينار سنوياً كنفقات تشغيلية ابتداءً من السنة الثانية، وتمثل هذه الكلفة حجم الاستثمار المباشر المطلوب لتنفيذ المبادرات ذات الأولوية، في حين قد يتجاوز إجمالي التمويل المحفّز عبر مختلف المصادر هذا المستوى، نتيجة لمساهمة القطاع الخاص ومصادر التمويل الأخرى. ولا تمثل هذه الكلفة التزاماً مباشراً على الموازنة العامة، بل تقوم على نموذج تمويلي وتمكيني متعدد المصادر، يُركّز في مرحلته التأسيسية على الاستثمار العام في البيئة التنظيمية والمؤسسية (الإطار التشريعي، التتبع الغذائي، الرقابة المبنية على المخاطر، الاعتماد والشهادات، وبناء القدرات)، بما يعزز جاهزية القطاع ويهيئه لجذب الاستثمارات. وفي المراحل اللاحقة، يتم تحفيز استثمارات القطاع الخاص والتمويل الدولي لدعم التوسع الإنتاجي وتطوير البنية التحتية وسلاسل القيمة، مع تحسن موثوقية البيئة التنظيمية. ويعتمد هذا النموذج على نهج مرحلي متكامل يجمع بين التمويل العام التأسيسي والتمويل التنموي والاستثمار الخاص والتمويل المصرفي الميسر إضافة إلى الأدوات التنظيمية غير المالية، بما يضمن استدامة التنفيذ وتعظيم الأثر الاقتصادي.

جدول 58 نموذج تمويل وتمكين محفظة مبادرات الصناعات الغذائية (2027-2029)

مصدر التمويل / التمكين	طبيعة الدور	المبادرات / البرامج المعنية	المساهمة التقديرية (مليون دينار أردني / 3 سنوات)	الآلية	الشروط / الملاحظات
الحكومة الأردنية (وزارة المالية / وزارة الصناعة والتجارة والتموين)	تمويل تأسيسي عام	م-1 الإطار التشريعي، م-2 التتبع الغذائي، م-3 تطوير منظومة الامتثال والتفتيش الغذائي الداعمة للتصدير، م-4 تطوير المختبرات والبنية التحتية للمختبرات، إنشاء وتفعيل لجنة CODEX،	المساهمة التقديرية: X مليون دينار. تمثل هذه المساهمة التمويل التأسيسي للمبادرات	الحكومة الأردنية (تمويل عبر وزارة المالية، وتنفيذ عبر وزارة الصناعة والتجارة والتموين)	يركّز التمويل العام على المبادرات السيادية والتنظيمية ذات الأثر الشامل

	والجهات المختصة)	السيادية، وليس التكلفة الكاملة للتنفيذ			
برامج JEDCO (مُعاد توجيهها وتوسعتها)	منح تنافسية + قسائم تطوير الأعمال (BUSINESS DEVELOPM ENT VOUCHERS) + دعم فني	X مليون دينار (تقدير لحصة الصناعات الغذائية ضمن برامج متعددة القطاعات)	م-8 تعميق القيمة المضافة، ، م- 11 العلامة التصديرية، م-9 الابتكار الغذائي والتصنيع التجريبي، م-12 تطوير وتوطين صناعة التعبئة والتغليف المتقدمة	منح وحوافز موجهة	
التمويل التنموي الدولي (EU / FAO / GIZ / البنك الدولي)	منح + دعم فني + برامج بناء قدرات، بما في ذلك التمويل والدعم الفني المتاح ضمن الحزمة المالية والاستثمارية للمشاركة الاستراتيجية والشاملة بين الأردن والاتحاد الأوروبي (2025- 2027)	X مليون دينار أردني (تقدير مشروط ببرامج التعاون الدولي وتقدم الإصلاحات)	م-2 التتبع الغذائي، م-3 الرقابة المبنية على المخاطر، م-10 تطوير منظومة جهات تقييم المطابقة وتفعيل خدمات تدقيق وفحص الطرف الثالث، م-8 القيمة المضافة، م-11 الهوية التصديرية، م-1 الإطار التشريعي، م-12 تطوير صناعة التعبئة والتغليف المستدامة والمتوافقة مع متطلبات الأسواق الدولية	تمويل فني وتنموي	

القطاع الخاص	استثمار مباشر / شركات PPP	م-5 الزراعة التعاقدية، م-6 الأقطاب الزراعية-الصناعية، م-7 سلاسل التبريد واللوجستيات، م-8 تعميق القيمة المضافة، م-9 الابتكار والتصنيع التجريبي، م-12 تطوير وتوطين صناعة التعبئة والتغليف المتقدمة	X مليون دينار أردني	استثمار مباشر + شركات بين القطاعين العام والخاص (PPP)	التركيز على المشاريع ذات الجدوى الاقتصادية والعائد التجاري، خصوصاً في البنية التحتية وسلاسل القيمة
البنوك التجارية (ضمن برامج التمويل الميسر للبنك المركزي الأردني - CBJ)	تمويل ميسر	م-8 تعميق القيمة المضافة، م-11 دعم التصدير (بشكل غير مباشر)، دعم منشآت م-2 التتبع الغذائي الرقمي، م-9 الابتكار الغذائي والتصنيع التجريبي، وم-12 تطوير وتوطين صناعة التعبئة والتغليف المتقدمة، بما في ذلك تمويل التوسعات الإنتاجية ومشاريع إحلال المستوردات في مواد التعبئة والتغليف،	X مليون دينار أردني (تقدير لحصة الصناعات الغذائية من برامج التمويل الميسر متعددة القطاعات)	قروض ميسرة عبر البنوك (ON-) (LENDING) + برامج ضمان القروض	يتطلب خطط أعمال قابلة للتمويل، وضمانات ائتمانية، والامتثال لمعايير الإقراض المصرفي
مؤسسات التمويل الدولية (IFC) EBRD / / (البنك الدولي)	تمويل استثماري + دعم فني	م-6 الأقطاب الزراعية-الصناعية، م-7 سلاسل التبريد واللوجستيات	X مليون دينار أردني (تقدير لحصة الصناعات الغذائية من تمويل مؤسسات التمويل الدولية، مشروط بجاهزية المشاريع الاستثمارية الكبرى)	قروض ميسرة طويلة الأجل + استثمار مباشر + دعم فني	موجه للمشاريع الرأسمالية الكبرى والبنية التحتية، بناءً على جاهزية المشاريع وقابليتها للتمويل
صندوق دعم البحث العلمي والابتكار / نوافذ تمويل الابتكار	تمويل الابتكار والبحث التطبيقي	م-9 الابتكار الغذائي والتصنيع التجريبي، م-12 تطوير حلول التعبئة والتغليف الذكية والمستدامة، دعم تقني م-6 الأقطاب الزراعية-الصناعية، وم-11 الهوية التصديرية	X مليون دينار أردني (تقدير لحصة الصناعات الغذائية من برامج	منح تنافسية + تمويل مدمج	يتركز دور الصندوق في تمويل مراحل الابتكار المبكرة (R&D)، بما يشمل تطوير المنتجات،

		الابتكار الوطنية متعددة القطاعات)			ودعم التصدير، ونقل التكنولوجيا، ولا يشمل عادةً الاستثمار الرأسمالي المباشر في البنية التحتية أو التوسع الإنتاجي.
صندوق دعم وتطوير الصناعة	تمويل تطويري وتشغيلي موجه للقطاع الصناعي	م-7 سلاسل التبريد واللوجستيات، م-8 تعميق القيمة المضافة، م- م-12 تطوير وتوطين صناعة التعبئة وال تغليف المتقدمة	X مليون دينار أردني (تقدير لحصة الصناعات الغذائية ضمن برامج الصندوق متعددة القطاعات (	قروض ميسرة وتمويل تشغيلي/رأسمالي موجه للمنشآت الصناعية القائمة	يستهدف بشكل أساسي تطوير وتحديث المنشآت القائمة وتوسعتها، وليس المشاريع التأسيسية الكبرى أو البحث والتطوير
صندوق الإقراض الزراعي وبرامج وزارة الزراعة	تمويل واستثمار زراعي	م-5 الزراعة التعاقدية		قروض ميسرة، دعم شراء المعدات، تمويل مراكز التجميع، تمويل الطاقة الشمسية والهياضات الحيوية	يركز على رفع إنتاجية الحليب الخام وتحسين جودة الإنتاج وتعزيز استدامة مزارع الأبقار وربطها بسلاسل القيمة الصناعية.

المصدر: تحليل بيانات دائرة الإحصاءات العامة ودائرة الجمارك الأردنية؛ المقابلات المعمّقة (2026)؛ السياسة

الصناعية الوطنية 2024-2028؛ برامج التمويل الصناعي والحوافز في JEDCO؛ تقارير مؤسسات التمويل الدولية (البنك الدولي، IFC، EBRD) حول تمويل سلاسل القيمة؛ وبرامج الدعم الفني والتمويلي (FAO، الاتحاد الأوروبي) في مجالات سلامة الغذاء وأنظمة التتبع.

تعتمد التقديرات المالية الواردة في الجدول على مزيج من البيانات الوطنية، وتحليل برامج التمويل القائمة، وخبرات مؤسسات التمويل الدولية، ولا تمثل التزامات مالية مباشرة، بل تعكس إجمالي تعبئة الموارد المحتملة من مختلف المصادر.

ويُطبق هذا النموذج بالتكامل مع هيكل الحوافز المرتبط بالقيمة المضافة والامتثال والجاهزية التصديرية (جدول 56)، بحيث يتم ربط تقديم الحوافز بمستوى الامتثال والأداء الصناعي والتصدير.

ويعتمد النموذج على مسار تصاعدي يمكّن المنشآت من الانتقال من الامتثال الأساسي إلى التصنيع عالي القيمة المضافة الموجّه للتصدير، من خلال مواءمة مصادر التمويل مع مراحل تطور المنشأة ضمن سلسلة القيمة.

حيث يركّز التمويل العام والتمويل التنموي في المراحل التأسيسية على بناء القدرات وتعزيز الامتثال وتطوير البيئة التنظيمية، في حين يتم تحفيز الاستثمار الخاص والتمويل المصرفي في مراحل التوسع الإنتاجي والنفوذ إلى الأسواق.

كما تلعب الأدوات التنظيمية غير المالية دوراً مكملًا في خفض كلف الامتثال والتجارة، وتحسين كفاءة الإجراءات، وتعزيز موثوقية البيئة التصديرية.

وبذلك، يتحول الدعم الصناعي إلى نموذج متكامل قائم على الأداء، يربط الحوافز والتمويل بالنتائج الاقتصادية والتصديرية، ويعزز كفاءة تخصيص الموارد واستدامة الأثر.

5.4 الاستدامة وإدارة المخاطر

تشكل الاستدامة وكفاءة استخدام الموارد أحد المحددات الحاسمة لتعزيز تنافسية قطاع الصناعات الغذائية في الأردن، نظراً لاعتماده المكثف على الطاقة والمياه وارتباطه بسلاسل إمداد محلية ودولية متداخلة.

ومع ارتفاع كلف الإنتاج وتشدد متطلبات الامتثال في الأسواق التصديرية، إلى جانب التحديات المتزايدة المرتبطة باضطرابات سلاسل التوريد الإقليمية والعالمية (بما في ذلك تكاليف الشحن، وتقلبات الإمدادات، والمخاطر الجيوسياسية)، لم تعد الاستدامة خياراً، بل أصبحت ضرورة استراتيجية لتعزيز الكفاءة التشغيلية، وتقليل المخاطر، وضمان استمرارية الإنتاج والنفوذ إلى الأسواق.

كما يتطلب تطوير القطاع العمل ضمن منظومة مؤسسية متعددة الجهات، بما يستدعي تعزيز التنسيق المؤسسي وتبسيط الإجراءات، بما يدعم كفاءة التشغيل ويخفض كلف الامتثال.

وعليه، تعتمد الاستراتيجية نهج الاستدامة كإطار حاكم لإدارة المخاطر وتعزيز الكفاءة التشغيلية، من خلال تحسين استخدام الموارد، وتقليل الفاقد، وتعزيز مرونة سلاسل القيمة والإمداد، بما يضمن استمرارية الإنتاج ويدعم التنافسية في الأسواق المحلية والدولية.

ويترجم هذا النهج من خلال حزمة متكاملة من التدخلات التي تركز على:

- تحسين الكفاءة التشغيلية
- تعزيز التنسيق والإصلاح المؤسسي

- تقوية مرونة سلاسل القيمة والإمداد
- تعزيز استدامة سلاسل القيمة الزراعية-الصناعية، بما يسهم في رفع جودة المدخلات، واستقرار الإمدادات، وتعزيز الأمن الغذائي

ويُترجم هذا النهج إلى تدخلات تنفيذية مرتبطة بالمبادرات (م-1 إلى م-12) كما هو موضح في الجدول التالي.

جدول 59 الاستدامة وإدارة المخاطر

المجال	المخاطر القطاعية	آلية التنفيذ	الأداة المؤسسية	التدخلات ذات الصلة	التأثير المتوقع
مرونة سلاسل الإمداد	اضطرابات سلاسل الإمداد العالمية وتقلب توافر المواد الخام الزراعية والغذائية نتيجة الأزمات الجيوسياسية أو المناخية	تعزيز الزراعة التعاقدية، تطوير الأقطاب الزراعية الصناعية، توسيع قدرات التخزين والتبريد،	وزارة الزراعة، وزارة الصناعة والتجارة والتموين، JFDA	م-5، م-6، م-7،	تعزيز استقرار الإمدادات وتقليل مخاطر الانقطاع والفاقد
الابتكار والتنافسية	تسارع الابتكار الغذائي العالمي وظهور منتجات وتقنيات غذائية جديدة قد تؤثر على تنافسية المنتجات التقليدية	تطوير منظومة الابتكار والتصنيع التجريبي، دعم البحث والتطوير، تطوير المنتجات عالية القيمة والأغذية الوظيفية والصحية	وزارة الصناعة والتجارة والتموين، الجامعات، JEDCO، القطاع الخاص	م-9، م-11	رفع القدرة التنافسية وتعزيز القيمة المضافة للمنتجات الغذائية
الأسواق والتصدير	تغير الأنماط الاستهلاكية العالمية وتشدد المتطلبات التنظيمية وغير الجمركية ومتطلبات الاستدامة والامتثال في الأسواق المستهدفة	تطوير العلامة التصديرية الوطنية، ودعم الامتثال والشهادات، وتطوير حلول التعبئة والتغليف المتقدمة والمستدامة، وتعزيز الهوية التسويقية للمنتجات، وتنويع الأسواق التصديرية.	وزارة الصناعة والتجارة والتموين، JFDA، مؤسسة المواصفات والمقاييس، بيت التصدير	م-1، م-11، م-12+، م-10	تعزيز النفاذ للأسواق الدولية وتقليل مخاطر فقدان الأسواق

المجال	المخاطر القطاعية	آلية التنفيذ	الأداة المؤسسية	التدخلات ذات الصلة	التأثير المتوقع
الاستدامة والمرونة المناخية	التغيرات المناخية وشح المياه وتأثيرها على استدامة المواد الخام الزراعية	دعم الزراعة الذكية مناخياً، وتحسين كفاءة استخدام المياه، وتعزيز الزراعة التعاقدية، وربط الإنتاج بمناطق الأولوية الزراعية	وزارة الزراعة، المركز الوطني للبحوث الزراعية، وزارة الصناعة والتجارة والتموين	م-5، م-6	تعزيز استدامة سلاسل التوريد الزراعية والصناعية
الأمن الغذائي والتجارة الدولية	فرض قيود تصديرية أو تجارية على المواد الخام الغذائية والزراعية نتيجة الأزمات العالمية أو التوترات الجيوسياسية	تنويع مصادر التوريد، وتعزيز المخزون الاستراتيجي للمدخلات الحرجة، وتوسيع الإنتاج المحلي للمواد الخام الزراعية والحيوانية،	وزارة الصناعة والتجارة والتموين، وزارة الزراعة	م-5، م-6، م-8	تعزيز أمن الإمدادات وتقليل مخاطر تعطل الإنتاج
التحول الرقمي والأمن السيبراني	تزايد مخاطر الهجمات السيبرانية وتعطل الأنظمة الرقمية وسلاسل التوريد الذكية	تعزيز الأمن السيبراني الصناعي، تطبيق معايير الحماية الرقمية، تطوير خطط استمرارية الأعمال والتعافي من الأعطال	وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة، المركز الوطني للأمن السيبراني	م-2، م-3	تعزيز موثوقية الأنظمة الرقمية وتقليل مخاطر الانقطاع التشغيلي
المواد الخام وسلاسل التوريد	تزايد الاعتماد على المواد الخام المستوردة وتقلب أسعارها وتوافرها نتيجة الاضطرابات العالمية	تعزيز المحتوى المحلي، وتطوير الزراعة التعاقدية، وتنويع مصادر التوريد، ودعم الأقطاب الزراعية الصناعية، وتطوير وتوطين صناعة مواد التعبئة والتغليف الاستراتيجية للحد من الاعتماد على المستوردات وتقليل مخاطر سلاسل الإمداد	وزارة الصناعة والتجارة والتموين، وزارة الزراعة	م-5، م-6، م-8، م-12	تعزيز أمن الإمدادات وتقليل مخاطر تقلب التكاليف والإنتاج

المجال	المخاطر القطاعية	آلية التنفيذ	الأداة المؤسسية	التدخلات ذات الصلة	التأثير المتوقع
التعبئة والتغليف وسلاسل الإمداد الصناعية	الاعتماد على استيراد مواد التعبئة والتغليف المتخصصة وتقلب أسعارها وتوافرها نتيجة الاضطرابات العالمية والتغيرات التنظيمية	تطوير وتوطين صناعة التعبئة والتغليف المتقدمة، وتعزيز الروابط الصناعية بين مصانع الأغذية ومصنعي مواد التعبئة المحليين، ودعم إنتاج العبوات المتخصصة والمستدامة محلياً	وزارة الصناعة والتجارة والتموين + غرفة صناعة الأردن + القطاع الخاص	م-12	تعزيز أمن الإمدادات، وتقليل الاعتماد على المستوردات، وخفض كلف الإنتاج، وتحسين الجاهزية التصديرية

المصدر: المصدر: تحليل فريق العمل (2026)، بالاستناد إلى مراجعة الاتجاهات العالمية المؤثرة في الصناعات الغذائية وأفضل الممارسات الدولية الصادرة عن البنك الدولي، ومؤسسة التمويل الدولية (IFC) ومنظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة (FAO)، ومنظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (UNIDO)، والدستور الغذائي (CODEX ALIMENTARIUS)، والوكالة الدولية للطاقة المتجددة (IRENA).

5.4.1 سجل المخاطر الاستراتيجي

جدول 60 سجل المخاطر الاستراتيجي

الخطر	الفئة الاستراتيجية	الاحتمال	الأثر	المبادرات المتأثرة	تدابير التخفيف (مرتبطة بالمبادرات)
الفاقد الغذائي وضعف سلاسل التبريد	البنية التحتية وسلاسل الإمداد	متوسط	مرتفع	م-7	تطوير سلاسل التبريد المتكاملة، استثمارات PPP، تحسين الخدمات اللوجستية، ودعم البنية التحتية المبردة
اضطراب الممرات اللوجستية والملاحية (اضطرابات الملاحة في البحر الأحمر، إغلاق أو تعثر المعابر البرية، الاعتماد المرتفع على منفذ بحري وحيد)	المخاطر الجيوسياسية واللوجستية	مرتفع	مرتفع	م-7، م-11	تنويع المسارات والمنافذ التصديرية (ميناء العقبة، المعابر البرية مع السعودية والعراق وسوريا)، وإعداد خطط طوارئ لوجستية وسيناريوهات مسارات بديلة، وتطوير قدرات التخزين الاستراتيجي المبرد لامتناس فترات الانقطاع، والاستفادة من مشاريع تطوير ميناء العقبة والبنية اللوجستية الوطنية، ومتابعة كلف الشحن والتأمين البحري ضمن منظومة الرصد التجاري المبكر، وتسريع الإجراءات عبر المعابر الحدودية

الخطر	الفئة الاستراتيجية	الاحتمال	الأثر	المبادرات المتأثرة	تدابير التخفيف (مرتبطة بالمبادرات)
تشدد متطلبات السلامة الغذائية (EU/GCC)	الامتثال وسلامة الغذاء	مرتفع	مرتفع	م-3، م-4، م-10	تطبيق الرقابة المبنية على المخاطر، تطوير المختبرات، اعتماد جهات التدقيق، وتعزيز الامتثال والمعايير الدولية
ضعف أنظمة التتبع وسلاسل الإمداد	الرقمنة والتكامل	متوسط	مرتفع	م-2	تطوير منصة التتبع الوطنية، التطبيق الإلزامي التدريجي، وتكامل الأنظمة الحكومية
تعدد الإجراءات وتداخل المرجعيات	البيئة التنظيمية والحوكمة	متوسط	مرتفع	م-1، م-4	تحديث التشريعات، إعادة هندسة الإجراءات (BPR)، وتعزيز التكامل المؤسسي
الحاجة إلى تعزيز الاعتمادية الدولية وتسريع الفحوصات	الامتثال والجودة	متوسط	مرتفع	م-4، م-10	تطوير المختبرات، تعزيز الاعتماد الدولي، اعتماد وتفعيل جهات تدقيق وفحص الطرف الثالث وتوسيع اتفاقيات الاعتراف المتبادل (MRAS)، وتقليل زمن الفحوصات
نقلب أسعار المواد الخام	سلاسل القيمة والإمداد	مرتفع	مرتفع	م-5، م-6، م-8، م-12	تعزيز الزراعة التعاقدية، تطوير الأقطاب الزراعية-الصناعية، تعميق المكون المحلي، وتنويع مصادر التوريد، ودعم إحلال المستوردات في المدخلات الصناعية ومواد التعبئة والتغليف.
الاعتماد على أسواق تصديرية محددة	المخاطر السوقية	متوسط	مرتفع	م-11، م-7	تنويع الأسواق، دعم النفاذ إلى أسواق إعادة الإعمار الإقليمية وتوفير حلول ائتمان الصادرات، وتعزيز البنية التصديرية اللوجستية
تحولات السياسات التجارية في الأسواق المستهدفة (رسوم جمركية استثنائية، تدابير حمائية، مراجعة الأطر التفضيلية)	المخاطر السوقية والسياسات التجارية	مرتفع	مرتفع	م-11، م-2	تنويع الأسواق والمنتجات التصديرية للحد من الانكشاف على سوق واحد، وتفعيل منظومة الرصد الاستراتيجي للأسواق والإنذار المبكر التجاري لمتابعة التغيرات الجمركية والتنظيمية وتعظيم الاستفادة من الأطر التفضيلية القائمة (اتفاقيات التجارة الحرة والشراكة الأردنية-الأوروبية) وتوفير حلول ائتمان وضمان الصادرات لامتناس أثر الصدمات وتعزيز التموضع القائم على القيمة المضافة والجودة بما يقلل

الخطر	الفئة الاستراتيجية	الاحتمال	الأثر	المبادرات المتأثرة	تدابير التخفيف (مرتبطة بالمبادرات)
					حساسية الصادرات للمنافسة السعرية عند فرض رسوم إضافية
المنافسة الإقليمية	التنافسية السوقية	مرتفع	مرتفع	م-11، م-9	تطوير منتجات ذات قيمة مضافة عبر منظومة الابتكار والتصنيع التجريبي وتعزيز العلامة التصديرية
الحاجة إلى تعزيز التنسيق المؤسسي	حوكمة التنفيذ	متوسط	مرتفع	جميع المبادرات	تفعيل آليات الحوكمة المركزية، متابعة التنفيذ، وتقارير أداء دورية
تحديات استدامة التمويل	التمويل والتنفيذ	متوسط	مرتفع	جميع المبادرات	تنويع مصادر التمويل، ربط التمويل بالأداء، وتعزيز شراكات القطاع الخاص
الاعتماد على مواد التعبئة والتغليف المستوردة والعبوات المتخصصة	سلاسل القيمة والإمداد	متوسط	مرتفع	م-12، م-8، م-9	تطوير وتوطين صناعة التعبئة والتغليف المتقدمة وتعزيز الروابط الصناعية بين مصانع الأغذية ومصنعي مواد التعبئة والتغليف المحليين ودعم الاستثمار في إنتاج العبوات المتخصصة والمستدامة وتطوير حلول التعبئة المبتكر، بما يساهم في تقليل الاعتماد على الاستيراد وتعزيز مرونة سلاسل الإمداد وتحسين جاهزية المنتجات الغذائية للأسواق المحلية والتصديرية.
التغيرات المناخية وموجات الجفاف وأثرها على توافر وجودة المدخلات الزراعية والحيوانية المحلية	المخاطر المناخية والموارد الطبيعية	مرتفع	متوسط	م-5، م-6	توجيه الزراعة التعاقدية نحو أصناف ومحاصيل متحملة للجفاف وملائمة للظروف المناخية الأردنية وتنويع مصادر التوريد المحلية والإقليمية للمدخلات الاستراتيجية وتعزيز التخزين الاستراتيجي للمواد الخام والعلفية ورفع كفاءة استخدام المياه وإعادة استخدامها في المنشآت والمواءمة مع الخطة الوطنية للتكيف مع تغير المناخ

5.5 التسويق والتصدير

يرتكز محور التسويق والتصدير في قطاع الصناعات الغذائية على التحول من نموذج التصدير التقليدي القائم على المنافسة السعرية إلى نموذج متكامل قائم على الامتثال التنظيمي، والتتبع وإدارة المخاطر وتطوير المنتجات ذات القيمة المضافة وبناء العلامات التجارية الوطنية وتطوير سلاسل القيمة المحلية، بما يعزز القيمة المضافة للصادرات الغذائية ويرفع قدرتها على المنافسة في الأسواق عالية التنظيم، وذلك استناداً إلى نتائج التحليل الاستراتيجي التي تشير إلى أن التحدي الرئيسي أمام نمو الصادرات الغذائية الأردنية لا يتمثل في محدودية الطلب الخارجي، بل في جاهزية المنشآت للامتثال لمتطلبات الأسواق الدولية والنفوذ المستدام إليها.

ويركّز هذا المحور على القطاعات الفرعية ذات الإمكانات التصديرية الأعلى، وتشمل: الحليب الخام ومنتجات الألبان وتصنيع الخضار والفواكه واللحوم والدواجن والمنتجات الغذائية المتنوعة، إضافة إلى الأغذية المتخصصة مثل المنتجات الحلال والأغذية الوظيفية والصحية والمنتجات عالية القيمة المضافة، مع ربط التوسع الخارجي بمنظومة متكاملة من المبادرات الاستراتيجية الداعمة للتنافسية والنفوذ إلى الأسواق.

- **المبادرات الأساسية: (CORE)** م-11: تطوير الهوية والعلامة التصديرية وتعظيم القيمة المضافة. م-9: منظومة الابتكار والتصنيع التجريبي وتطوير المنتجات.
- **المبادرات الممكنة: (ENABLERS)** م-2: التتبع الغذائي، م-3: الرقابة المبنية على المخاطر، م-4: تطوير وتحديث منظومة المختبرات الغذائية الوطنية، م-7: تطوير البنية التحتية اللوجستية وسلاسل التبريد للصادرات الغذائية، م-8: الأفضلية الوطنية وتعميق المكون المحلي، م-10: تطوير منظومة جهات تقييم المطابقة وتفعيل خدمات تدقيق وفحص الطرف الثالث، و م-12: تطوير وتوطين صناعة التعبئة والتغليف المتقدمة، بما يدعم استقرار الإمدادات وجودة المادة الخام للصادرات الغذائية.

الركائز التنفيذية

- الامتثال قبل الترويج: من خلال تعزيز الشهادات والاعتمادات الدولية وأنظمة التتبع وحلول التعبئة والتغليف المتقدمة والمطابقة للمتطلبات الدولية والامتثال التنظيمي قبل التوسع التسويقي.
- التموضع حسب السوق: من خلال تطوير عروض تصديرية مخصصة لكل سوق وفق متطلباته التنظيمية وخصائصه الاستهلاكية.
- النفوذ عبر قنوات توزيع محددة: من خلال ربط الشركات بالمستوردين وسلاسل التجزئة والموزعين وقنوات التجارة الإلكترونية المتخصصة، بدلاً من الاعتماد على الترويج العام.

- تطوير المنتجات ذات القيمة المضافة: عبر ربط الابتكار الغذائي باحتياجات الأسواق المستهدفة وتعزيز المنتجات الحلال والوظيفية والصحية ومنتجات الهوية الغذائية الأردنية
 - تعزيز سلاسل القيمة المحلية: من خلال تعميق المحتوى المحلي وربط الإنتاج الزراعي بالتصنيع الغذائي وتطوير الصناعات المغذية بما يعزز استقرار الإمدادات ويرفع القيمة المضافة المحلية ويزيد جاهزية المنتجات الغذائية للتصدير.
 - تموضع الأردن كمحور إقليمي لسلاسل الإمداد الغذائي: من خلال الاستثمار في موقعه الجغرافي الرابط بين أسواق الخليج والعراق والشام وأفريقيا، وشبكة اتفاقياته التجارية الحرة وبنيتها اللوجستية وميناء العقبة، بما يحوله من مصدر مباشر إلى مركز تجميع وتحويل وتصنيع تعاقدي إقليمي .
 - توظيف منظومة اتفاقيات التجارة الحرة كممكّن تصديري: يمتلك الأردن شبكة من اتفاقيات التجارة الحرة تشمل الولايات المتحدة والاتحاد الأوروبي والمملكة المتحدة والإمارات غير أن استثمارها في الصناعات الغذائية يتطلب برامج موجهة لرفع قدرة المنشآت على استيفاء قواعد المنشأ والاشتراطات التنظيمية لكل سوق .
 - منظومة اعتماد الحلال كممكّن تصديري منهجي: الحلال منظومة اعتماد وثقة تفتح أسواقاً لا يمكن النفاذ إليها بدونها، في مقدمتها جنوب شرق آسيا وأفريقيا بأكثر من ملياري مستهلك. ويتطلب توظيفها توحيد جهة إصدار الشهادات وتعزيز اعترافها الدولي وإبرام اتفاقيات الاعتراف المتبادل مع الأسواق المستهدفة، بما يُرسّخ مكانة "المنتج الحلال الأردني المعتمد" في هذه الأسواق.
- كما يتم توظيف الأدوات الرقمية ومنصات التجارة الإلكترونية وتحليل بيانات الأسواق وأنظمة إدارة علاقات العملاء كوسائل داعمة لتعزيز الوصول إلى الأسواق وربط الشركات بالمشتريين المحتملين، ضمن نهج انتقائي قائم على مستوى جاهزية المنشآت ومتطلبات الأسواق المستهدفة، وبما يحقق أعلى عائد تصديري ممكن.
- كما تسهم الصناعات الداعمة، وفي مقدمتها التعبئة والتغليف المتقدمة والأعلاف الحيوانية المتخصصة، في تعزيز تنافسية القطاع ورفع القيمة المضافة المحلية ضمن سلاسل القيمة الغذائية، من خلال دعم كفاءة الإنتاج وتحسين جودة المنتجات وتعزيز مرونة سلاسل الإمداد وخفض الاعتماد على المدخلات المستوردة.
- وتُعَدّ التعبئة والتغليف المتقدمة أحد الممكّنات الاستراتيجية الرئيسية للنفاذ إلى الأسواق الدولية، نظراً لدورها في تعزيز سلامة الغذاء، وإطالة العمر التخزيني للمنتجات، وتحسين كفاءة النقل والتوزيع، ورفع جاهزية المنتجات الغذائية للتصدير، والامتثال لمتطلبات الاستدامة والمواد الملامسة للغذاء في الأسواق عالية التنظيم. كما تسهم في تعزيز القيمة السوقية للمنتجات الغذائية الأردنية ودعم بناء العلامات التجارية الوطنية.

ولذلك تتكامل مبادرة تطوير وتوطين صناعة التعبئة والتغليف المتقدمة (م-12) مع مبادرات الابتكار والتصنيع التجريبي (م-9) والهوية والعلامة التصديرية الوطنية (م-11) وتعميق المكون المحلي والروابط الصناعية (م-8) بما يعزز جاهزية المنتجات الغذائية الأردنية للنفاذ إلى الأسواق عالية التنظيم ويرفع القيمة المضافة المحلية ويزيد مرونة سلاسل الإمداد ويدعم بناء منظومة صناعية غذائية أكثر تكاملاً واستدامة وقدرة على المنافسة في الأسواق الإقليمية والدولية.

5.5.1 العلامة الوطنية للصناعات الغذائية "صنع في الأردن"

تطوّر العلامة الوطنية للصناعات الغذائية "صنع في الأردن" كأداة استراتيجية للتموضع التنافسي والتصدير، تركز على الجودة القابلة للتحقق والامتثال التنظيمي والتتبع والقيمة المضافة، بما يجعلها منظومة اعتماد وتميز تسويقي تعكس جاهزية المنشآت والمنتجات للنفاذ إلى الأسواق المحلية والإقليمية والدولية وليس مجرد علامة ترويجية.

وترتبط العلامة بصورة مباشرة بمنظومة المبادرات الاستراتيجية، ولا سيما مبادرات تحديث البيئة التنظيمية (م-1) والتتبع الغذائي الرقمي (م-2) ومنظومة الامتثال والتفتيش الغذائي الداعمة للتصدير (م-3) وتطوير المختبرات الوطنية (م-4) والابتكار والتصنيع التجريبي (م-9) والهوية والعلامة التصديرية (م-11) وتطوير وتوطين صناعة التعبئة والتغليف المتقدمة (م-12)، بما يضمن أن تقوم العلامة على أسس فنية وتنظيمية موثوقة تعزز ثقة الأسواق والمستهلكين.

ويتم تطوير وتشغيل العلامة وفق نموذج تنفيذي مرحلي يستهدف المنشآت المؤهلة للتصدير ويرتبط بمتطلبات الشهادات والاعتمادات الدولية وأنظمة التتبع الرقمي وسلامة الغذاء والاستدامة وحلول التعبئة والتغليف المتقدمة، بما يعزز موثوقية المنتجات الغذائية الأردنية ويرفع جاهزيتها للنفاذ إلى الأسواق عالية التنظيم. كما تعتمد العلامة نموذجاً ثنائي المستوى يعكس اختلاف متطلبات الأسواق ومستويات الجاهزية، ويشمل:

المستوى الأول: الأسواق الإقليمية

يركز على تعزيز النفاذ إلى الأسواق الإقليمية والأسواق العربية بالاستناد إلى الامتثال للمتطلبات التنظيمية الأساسية والاستفادة من الموقع الجغرافي والاتفاقيات التجارية وسرعة التوريد، مع دعم المنتجات ذات الهوية الغذائية الأردنية.

المستوى الثاني: الأسواق عالية القيمة

يستهدف الأسواق ذات المتطلبات التنظيمية والفنية المتقدمة ويشترط الامتثال الكامل للمعايير الدولية وتطبيق أنظمة التتبع والحصول على الشهادات والاعتمادات المتخصصة وتطوير منتجات عالية القيمة المضافة مدعومة بحلول تغليف متقدمة ومستدامة.

ويتم تشغيل العلامة من خلال قنوات دخول مخصصة لكل سوق، تشمل سلاسل التجزئة والمستوردين والموزعين ومنصات التجارة الإلكترونية المتخصصة وبرامج المشتريات المؤسسية، مع اعتماد نهج "المنتجات القائدة" والشركات القائدة" لفتح الأسواق المستهدفة وبناء الثقة بالمنتج الأردني، بما يتيح للمنشآت الصغيرة والمتوسطة الاندماج التدريجي في سلاسل التصدير والاستفادة من فرص النفاذ إلى الأسواق الجديدة.

كما تُستخدم العلامة كأداة لتعزيز التحول من المنافسة السعرية إلى المنافسة القائمة على الجودة والابتكار والقيمة المضافة ودعم تطوير العلامات التجارية الأردنية وزيادة نسبة الصادرات الغذائية المباعة تحت علامات وطنية، بما يسهم في رفع القيمة السوقية للصادرات وتعزيز مكانة الصناعات الغذائية الأردنية في الأسواق الإقليمية والعالمية.

5.5.2 أولويات أسواق التصدير

تُصنّف الأسواق المستهدفة وفق نهج قائم على القيمة المضافة والجاهزية التصديرية ومتطلبات الامتثال وإمكانات بناء العلامات التجارية الأردنية، بما يضمن توجيه الموارد نحو الأسواق القادرة على تحقيق أعلى عائد اقتصادي وتعزيز تموضع المنتجات الغذائية الأردنية ضمن الشرائح الأعلى قيمة. كما تُستخدم السوق المحلية والمشاريع التنموية الكبرى داخل الأردن كمنصة لبناء الجاهزية الإنتاجية والتسويقية للمنشآت، في حين تمثل فرص إعادة الإعمار الإقليمية مساراً تكميلياً لدعم التوسع التصديري وتعزيز اندماج المنتجات الأردنية في سلاسل الإمداد الإقليمية.

وتُصنّف الأسواق المستهدفة إلى ثلاث فئات رئيسية:

أسواق التعميق وبناء العلامة التجارية: وتشمل دول الخليج العربي والعراق، وتمثل المرحلة الأولى للتوسع التصديري، نظراً للقرب الجغرافي والعلاقات التجارية القائمة والطلب المتنامي على المنتجات الغذائية الأردنية. وتوفر هذه الأسواق فرصة لتعزيز حضور المنتجات الأردنية تحت علامات تجارية وطنية، وزيادة الحصة السوقية، ورفع القيمة المضافة للصادرات، بما يسهم في تحقيق نمو تصديري سريع ويشكل منصة أولية لبناء وانتشار العلامات التجارية الغذائية الأردنية في الأسواق الإقليمية.

أسواق القيمة العالية والامتثال المتقدم: وتشمل الاتحاد الأوروبي والأسواق المتقدمة المماثلة، حيث يرتبط النفاذ إليها بتحقيق مستويات متقدمة من الامتثال التنظيمي والفني والاستدامة والحصول على الشهادات والاعتمادات الدولية. وتمثل هذه الأسواق فرصة استراتيجية لتموضع المنتجات الغذائية الأردنية ضمن الشرائح الأعلى قيمة وربحية، بما يسهم في رفع متوسط القيمة التصديرية للصادرات وتعزيز الصورة الدولية للمنتج الغذائي الأردني.

أسواق التنويع والنمو المستقبلي:

أسواق أفريقيا، أولوية استراتيجية ناشئة: تُمثّل القارة الأفريقية، ولا سيما دول شرق أفريقيا وغرب أفريقيا ذات الغالبية المسلمة، أولوية استراتيجية مستقلة لا مجرد سوق تنويع، إذ تجتمع فيها ثلاثة عوامل تصديرية نادرة: النمو السكاني المرتفع والطلب الغذائي المتصاعد والطلب المتنامي على منتجات الحلال المعتمدة ومحدودية المنافسة من اقتصادات متقدمة في هذه الشريحة، ويرتكز الاختراق التصديري لهذه الأسواق على بناء شراكات تجارية وتوزيعية مستدامة وتطوير منتجات حلال معتمدة بمواصفات ملائمة لهذه الأسواق والاستفادة من الشبكات الدبلوماسية والتجارية القائمة وبرامج التعاون جنوب-جنوب، بما يعزز حضور المنتج الغذائي الأردني في أسواق ذات إمكانات نمو عالية وانخفاض نسبي في حدة المنافسة مقارنةً بالأسواق الإقليمية التقليدية.

أسواق جنوب شرق آسيا والأسواق الناشئة الأخرى: تُمثّل هذه الأسواق مساراً تصديرياً طويل الأمد لتنويع القاعدة التصديرية وتقليل الاعتماد على عدد محدود من الأسواق، مع التركيز على المنتجات عالية القيمة المضافة والمنتجات الحلال المعتمدة والمنتجات الغذائية المتخصصة القادرة على المنافسة في أسواق متطورة الاستهلاك

أسواق إعادة الإعمار الإقليمية، مسار تصديري مؤسسي استراتيجي: تمثل مشاريع إعادة الإعمار في المنطقة ولا سيما في سورية واليمن والعراق فرصة تصديرية مؤسسية ذات طابع استراتيجي تختلف جوهرياً عن التصدير التجاري التقليدي. إذ تتمحور حول تأمين إمدادات غذائية ضخمة ومستدامة لسلاسل الإمداد الإنسانية والحكومية والمؤسسية، وتستلزم الاستجابة لمتطلبات كميات كبيرة وانتظام التوريد وسرعة الاستجابة والامتثال لمعايير المنظمات الدولية كالأمن المتحدة والوكالات الإنسانية الكبرى، ويتمتع الأردن في هذا السياق بمزايا تنافسية واضحة تشمل القرب الجغرافي والعلاقات الدبلوماسية وخبرة التعامل مع سلاسل الإمداد الإقليمية، وتتطلب تطوير منظومة متخصصة لمطابقة المنتجات الغذائية الأردنية مع متطلبات هذه الأسواق والحصول على الاعتمادات والتسجيلات اللازمة لدى الجهات الدولية.

جدول 61 محاور التنفيذ التصديري للصناعات الغذائية الأردنية (2027-2029)

المحور	المبادرات المرتبطة	التدخل التنفيذي	آلية التنفيذ	الجهات القائدة/الشريكة	مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)
الهوية التصديرية الوطنية والتموضع القائم على القيمة	م-1 + م-2 + م-3 + م-4 + م-9 + م-11 + م-12 +	تطوير وتشغيل منظومة العلامة الوطنية "صنع في الأردن" وربطها بالامتثال والجودة والابتكار والتعبئة والتغليف المتقدم،	نظام اعتماد مرحلي قائم على الجاهزية، وربط العلامة بالشهادات والتتبع والامتثال، وتنفيذ حملات تموضع موجهة حسب الأسواق المستهدفة	وزارة الصناعة والتجارة والتموين + بيت التصدير + المؤسسة العامة للغذاء والدواء + غرف الصناعة	عدد الشركات المعتمدة ضمن العلامة الوطنية، عدد المنتجات المعتمدة ضمن العلامة، % الصادرات المسوقة تحت علامات تجارية أردنية،

المحور	المبادرات المرتبطة	التدخل التنفيذي	آلية التنفيذ	الجهات الفاعلة/الشريكة	مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)
		وتموضع المنتجات الغذائية الأردنية ضمن الشرائح عالية القيمة في الأسواق المستهدفة			متوسط القيمة التصديرية للطن للمنتجات المشاركة
الجاهزية التصديرية والامتثال للأسواق الدولية	م-2 + م-10 + م-3 + م-4 + م-9 +	تأهيل المنشآت للامتثال لمتطلبات الأسواق المستهدفة والتسجيل والنفوذ إليها	برامج متكاملة لرفع الجاهزية التصديرية تشمل الامتثال التنظيمي، والشهادات الدولية، وأنظمة التتبع، والرقابة المبنية على المخاطر، وسلامة الغذاء، وFOOD DEFENSE وFOOD FRAUD، وتحسين التعبئة والتغليف.	المؤسسة العامة للغذاء والدواء + JEDCO + وزارة الصناعة والتجارة والتموين + غرف الصناعة	عدد المنشآت المؤهلة للتصدير، % انخفاض حالات رفض الشحنات، % المنشآت المطبقة لأنظمة التتبع، عدد الأسواق التي تم استيفاء متطلبات النفوذ إليها
إدارة المخاطر التصديرية والاستجابة للحوادث الغذائية	م-3 + م-2	تعزيز قدرة المنشآت والجهات الرقابية على إدارة الحوادث الغذائية والمخاطر التصديرية	بروتوكولات وطنية للاستجابة للحوادث الغذائية، وأنظمة السحب والاسترجاع، وتمارين محاكاة دورية، وربط المنشآت بمنظومة الإنذار المبكر، وتطوير خطط طوارئ تصديرية لكل سوق مستهدف.	المؤسسة العامة للغذاء والدواء + وزارة الصناعة والتجارة والتموين + الدفاع المدني	متوسط زمن الاستجابة للحوادث الغذائية، % الحوادث المحتواه، % المنشآت المطبقة لأنظمة السحب والاسترجاع، عدد تمارين المحاكاة المنفذة
النفوذ إلى الأسواق وتطوير الشراكات	م-11 + م-7	تطوير قنوات دخول فعّالة للأسواق المستهدفة وربط الشركات بالمشتريين	بعثات تجارية موجهة، ولقاءات أعمال مباشرة (B2B)، واتفاقيات توريد وشراكات توزيع، ومشاركة	بيت التصدير + وزارة الصناعة والتجارة والتموين + غرف	عدد العقود التصديرية المبرمة، قيمة الصادرات الجديدة، عدد الشراكات التجارية والتوزيعية، عدد

المحور	المبادرات المرتبطة	التدخل التنفيذي	آلية التنفيذ	الجهات الفاعلة/الشريكة	مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)
والترويج الموجه		وسلاسل التوزيع وتعزيز الترويج الموجه للمنتجات الغذائية الأردنية	انتقائية في المعارض الدولية، وتنفيذ حملات تسويق رقمية موجهة، وتطوير منصات رقمية للذكاء التجاري وعرض المنتجات وربط الشركات بالمشتريين الدوليين، والاستفادة من قنوات التجارة الإلكترونية، والترويج لفرص إعادة الإعمار والمشتريات المؤسسية في الأسواق ذات الأولوية	الصناعة + جمعية المصدرين	الأسواق الجديدة التي تم النفاذ إليها، عدد اجتماعات الأعمال (B2B) ، نسبة التحول إلى صفقات فعلية، العائد على المشاركة في المعارض والبعثات التجارية، عدد الفرص التجارية المؤسسية المستقطبة
تطوير المنتجات التصديرية عالية القيمة	م-9+ م-11+ م-12	تطوير وتسويق منتجات غذائية عالية القيمة المضافة تشمل المنتجات الحلال والأغذية الوظيفية، والصحية والغنية بالبروتين والأغذية النباتية والمنتجات النظيفة ومنتجات الهوية الغذائية الأردنية وتطوير حلول التعبئة والتغليف المتقدمة الداعمة للجاهزية التصديرية وإطالة العمر التخزيني	برامج الابتكار والبحث والتطوير، تطوير المنتجات، تحسين التعبئة والتغليف، مواءمة المنتجات مع متطلبات الأسواق المستهدفة	JEDCO + وزارة الصناعة والتجارة والتموين + القطاع الخاص + الجامعات	عدد المنتجات الجديدة المطورة والقابلة للتصدير، % الصادرات الغذائية ذات القيمة المضافة العالية، متوسط القيمة التصديرية للطن، عدد المنتجات الحلال والوظيفية والصحية المطورة

المحور	المبادرات المرتبطة	التدخل التنفيذي	آلية التنفيذ	الجهات الفاعلة/الشريكة	مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)
سلاسل التبريد واللوجستيات التصديرية	م-7	تعزيز كفاءة البنية التحتية اللوجستية وسلاسل التبريد الداعمة للتصدير وربطها بمنظومة التتبع الغذائي.	استثمارات بالشراكة بين القطاعين العام والخاص (PPP)، تطوير مرافق التخزين والتبريد وتحسين خدمات النقل والتوزيع	وزارة الاستثمار + وزارة الصناعة والتجارة والتموين + القطاع الخاص	% خفض الفاقد أثناء النقل والتخزين، متوسط زمن التوصيل للأسواق المستهدفة، % خفض كلفة الخدمات اللوجستية
معلومات الأسواق وربط المشتريين	م-11 + م-7	تطوير منظومة وطنية للذكاء التجاري ومعلومات الأسواق وربط المنتجين بالمشتريين	تطوير منصة وطنية للذكاء التجاري (TRADE INTELLIGENCE PLATFORM) لرصد اتجاهات الأسواق، ومتطلبات النفاذ، والتغيرات التنظيمية، وفرص المشتريين، وربط المنتجين بالمستوردين وسلاسل التوزيع	وزارة الصناعة والتجارة والتموين + بيت التصدير + جمعية المصدرين	عدد الشركات المستفيدة، عدد المشتريين أو الفرص التجارية المؤهلة، عدد الفرص التي تحولت إلى عقود فعلية، قيمة العقود الناتجة عن المنصة
الاستدامة والاجاهزية التنافسية	م-11	تعزيز تنافسية المنتجات الغذائية من خلال خفض البصمة التشغيلية وتحسين كفاءة استخدام الطاقة والموارد.	برامج كفاءة الطاقة، الطاقة المستدامة، توثيق الممارسات البيئية، وربطها بالهوية التصديرية.	وزارة الطاقة والثروة المعدنية + وزارة الصناعة والتجارة والتموين + بيت التصدير + غرف الصناعة	عدد المنشآت المشاركة . نسبة خفض كلف الطاقة . عدد الشركات التي تستخدم عناصر الاستدامة في التسويق التصديري. % المنشآت المطبقة لممارسات كفاءة الطاقة والاستدامة
الرصد الاستراتيجي للأسواق	م-11 + م-2 + م-3	إنشاء نظام وطني لرصد التغيرات التنظيمية والتجارية في	منصة ذكاء تجاري وإنذار مبكر، رصد دوري للتشريعات والمتطلبات	وزارة الصناعة والتجارة والتموين + بيت التصدير	عدد التنبيهات الصادرة. عدد الشركات المستفيدة.

المحور	المبادرات المرتبطة	التدخل التنفيذي	آلية التنفيذ	الجهات الفاعلة/الشريكة	مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)
والإنذار المبكر التجاري	م-4 + م-12	الأسواق المستهدفة، ومتابعة متطلبات الاستدامة، والمواد الملامسة للغذاء، والحدود القصوى للملوثات، وإصدار تنبيهات دورية للمصدرين.	الفنية في الأسواق المستهدفة، تقارير سوقية وتنظيمية، نشرات تنبيه للمصدرين، وربط البيانات بمنظومة التتبع والجهات الرقابية ذات العلاقة.	+ المؤسسة العامة للغذاء والدواء + مؤسسة المواصفات والمقاييس الأردنية + دائرة الجمارك الأردنية + جمعية المصدرين الأردنيين	متوسط زمن إصدار التنبيه بعد صدور التشريع. عدد حالات تجنب رفض الشحنات نتيجة الإنذار المبكر.
الأردن كمحور إقليمي لسلاسل الإمداد الغذائي	م-7 + م-8	تطوير البنية التحتية اللوجستية والتخزينية الداعمة لتحويل الأردن إلى مركز تجميع وتحويل وتصنيع تعاقدي إقليمي	شراكات PPP لتطوير مرافق التبريد والتخزين الاستراتيجي وخدمات إعادة التعبئة والتصنيع التعاقدي، وربطها بميناء العقبة والمنطقة الاقتصادية الخاصة، بما يشمل إعداد دراسة جدوى خلال فترة الاستراتيجية لتطوير نموذج تصنيع غذائي وإعادة تصدير ضمن منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، يستفيد من الإعفاءات القائمة والميناء والموقع، ويستهدف أنشطة التجهيز وإعادة التعبئة وإعادة التصدير، ولا سيما	وزارة الاستثمار + وزارة الصناعة والتجارة والتموين + سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة + القطاع الخاص	حجم البضاعة الغذائية المحوّلة عبر الأردن، عدد عقود التصنيع التعاقدي، قيمة الخدمات اللوجستية الغذائية المضافة إنجاز دراسة جدوى نموذج التصنيع الغذائي وإعادة التصدير في العقبة واعتماد توصياتها

المحور	المبادرات المرتبطة	التدخل التنفيذي	آلية التنفيذ	الجهات الفاعلة/الشريكة	مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)
			للمنتجات البحرية والمواد الغذائية المتجهة للأسواق الأفريقية والآسيوية		
توظيف اتفاقيات التجارة الحرة كممكن تصديري	م-11	رفع قدرة المنشآت على استثمار اتفاقيات التجارة الحرة (US-EU، JO FTA، CEPA، GAFTA الإمارات) في تصدير المنتجات الغذائية	برامج تأهيل المنشآت لاستيفاء قواعد المنشأ، وتطوير أدلة إرشادية لكل اتفاقية، وورش عمل متخصصة للمصدرين	بيت التصدير + وزارة الصناعة والتجارة والتموين + غرف الصناعة	% استخدام التفضيلات الجمركية من قبل المنشآت الغذائية، عدد المنشآت المؤهلة لكل اتفاقية، قيمة الصادرات المستفيدة من الإعفاءات الجمركية
منظومة اعتماد الحلال كممكن تصديري منهجي	م-11 + م-2 + م-3	بناء منظومة وطنية موحدة لاعتماد الحلال تفتح أسواق جنوب شرق آسيا وأفريقيا وآسيا الوسطى	توحيد جهة إصدار شهادات الحلال وتعزيز اعترافها الدولي، وإبرام اتفاقيات الاعتراف المتبادل (MRA) مع الأسواق المستهدفة كإندونيسيا وماليزيا والدول الأفريقية، وتطوير سلاسل إمداد حلال متكاملة	وزارة الصناعة والتجارة والتموين + المؤسسة العامة للغذاء والدواء + مؤسسة المواصفات والمقاييس + هيئة تنمية الصادرات + وزارة الأوقاف	عدد شهادات الحلال الصادرة، عدد اتفاقيات MRA المبرمة، قيمة الصادرات الحلال إلى الأسواق المستهدفة، عدد المنشآت المعتمدة حلال
تنويع الأسواق وإدارة المخاطر التصديرية	م-11	إعداد خطط سنوية لتنويع الأسواق المستهدفة وتقليل الاعتماد على عدد محدود من الأسواق، ومراجعة محفظة الأسواق والمنتجات بصورة دورية وفق	إعداد استراتيجية سنوية لتنويع الأسواق، وإجراء تقييم دوري لمخاطر الأسواق ورصد مؤشرات التركز التصديري، وتطوير خطط دخول لأسواق جديدة، وربط قرارات الترويج والدعم	وزارة الصناعة والتجارة والتموين + بيت التصدير + جمعية المصدرين الأردنيين + غرف الصناعة JEDCO +	عدد الأسواق الجديدة التي تم النفاذ إليها، نسبة الصادرات إلى الأسواق الجديدة من إجمالي الصادرات، نسبة انخفاض الاعتماد على أكبر خمسة أسواق تصديرية، عدد المنتجات التي دخلت

المحور	المبادرات المرتبطة	التدخل التنفيذي	آلية التنفيذ	الجهات الفاعلة/الشريكة	مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)
		مؤشرات المخاطر والفرص.	بنتائج التحليل والذكاء التجاري.		أسواقاً جديدة، مؤشر تنوع الأسواق التصديرية، عدد خطط تنوع الأسواق المنفذة سنوياً.

المصدر: تحليل الفريق الفني (2026)، استناداً إلى بنود الاستراتيجية الوطنية للصناعات الغذائية، وممارسات ITC في تطوير استراتيجيات التصدير والتموضع السوقي، ومنهجيات البنك الدولي وFAO في سلاسل القيمة الغذائية، ومعايير CODEX ALIMENTARIUS للامتثال وبناء الثقة في التجارة الغذائية.

يُنَفَّذ هذا المحور من خلال حزمة من التدخلات التنفيذية المشتقة من المبادرات الاستراتيجية ذات الصلة، والتي تُترجم إلى خطط عمل مرحلية تُطَوَّر وتُنَفَّذ خلال الفترة (2027-2029). وتُطبَّق هذه التدخلات وفق مسار متدرج يبدأ برفع الجاهزية التصديرية وتعزيز الامتثال، مروراً بتطوير المنتجات ذات القيمة المضافة وبناء الهوية التصديرية، وصولاً إلى النفاذ إلى الأسواق المستهدفة والتوسع التصديري المستدام. وتُنَفَّذ هذه التدخلات وفق أولويات الأسواق المستهدفة ومستويات جاهزية المنشآت، ومن خلال نماذج تنفيذية قائمة على الشراكة بين القطاعين العام والخاص، مع ربط أدوات الدعم والتمويل بمؤشرات الأداء والنتائج التصديرية الفعلية، بما يضمن تعظيم الأثر الاقتصادي وتعزيز تنافسية الصادرات الغذائية الأردنية.

5.6 خطة العمل التنفيذية

تمثل خطة العمل التنفيذية الأداة التشغيلية الرئيسة لترجمة محفظة مبادرات استراتيجية قطاع الصناعات الغذائية إلى برامج ومشاريع وإجراءات تنفيذية محددة زمنياً، قابلة للقياس والمتابعة والمساءلة، وذلك ضمن إطار زمني يمتد خلال الفترة 2027-2029 وتعتمد الخطة نهجاً تنفيذياً مرناً يجمع بين التنفيذ المرحلي والتنفيذ المتوازي، بما يضمن تسريع وتيرة التنفيذ مع الحفاظ على جاهزية الأطر المؤسسية والتنظيمية والتمويلية اللازمة. وترتبط الخطة بصورة مباشرة بالإطار المؤسسي والحوكمة (البند 5.1) والإطار التشريعي والتنظيمي (البند 5.2) وآليات التمويل والحوافز (البند 5.3) وإدارة المخاطر والاستدامة (البند 5.4) بما يضمن تكامل التنفيذ واتساقه مع منظومة الاستراتيجية ويتيح مواءمة التدخلات مع الأولويات الوطنية والمتغيرات المحلية والإقليمية. وتستند الخطة إلى تسلسل تنفيذي متدرج يبدأ باستكمال البيئة التمكينية والإصلاحات التنظيمية ذات الأولوية، يليه إطلاق المبادرات والبرامج التشغيلية، ثم التوسع التدريجي في التنفيذ وتعزيز التكامل بين سلاسل القيمة والابتكار والتحول الرقمي والجاهزية التصديرية وصولاً إلى تعظيم الأثر الاقتصادي ورفع القيمة المضافة وتعزيز تنافسية الصناعات الغذائية الأردنية.

كما تعتمد الخطة على مبدأ التنفيذ المبني على النتائج، من خلال ربط المبادرات بمسارات تنفيذ واضحة ومؤشرات أداء رئيسية وإطار زمني محدد وآليات للرصد والتقييم والمراجعة الدورية، بما يعزز الحوكمة ويرسخ المساءلة المؤسسية ويدعم اتخاذ القرار المبني على البيانات ويتيح تصحيح المسار بصورة مستمرة.

وتستفيد الخطة من الصلاحيات التنظيمية القائمة لإطلاق التدخلات ذات الأولوية بصورة فورية كلما أمكن، مع تنفيذ التحديثات التشريعية والتنظيمية المطلوبة بشكل متوازٍ، بما يحد من تأخير التنفيذ ويعزز سرعة تحقيق النتائج، كما تخضع الخطة لمراجعة دورية لقياس مستوى الإنجاز وكفاءة استخدام الموارد ومدى تحقق مؤشرات الأداء وإعادة ترتيب الأولويات عند الحاجة، بما يضمن مرونة التنفيذ واستدامته وقدرته على التكيف مع المتغيرات الاقتصادية والتنظيمية.

الأولويات التنفيذية الوطنية 2027-2029

تستند خطة العمل التنفيذية للأعوام 2027-2029 إلى عدد من الأولويات التنفيذية الوطنية التي تشكّل الإطار الناظم لتسلسل المبادرات وتوجيه الموارد. وتهدف هذه الأولويات إلى ضمان الانتقال المنهجي من الإصلاحات التمكينية إلى التشغيل المؤسسي، ثم إلى التوسع وتعظيم الأثر الاقتصادي والتصدير. وبناءً على تشخيص القطاع ومحفظة المبادرات وتحليل الفجوات، تتركز الأولويات التنفيذية خلال هذه المرحلة في الآتي:

1. بناء منظومة رقابية غذائية ذكية ومتكاملة قائمة على البيانات والمخاطر، بما يعزز سلامة الغذاء وموثوقية منظومة الرقابة .
2. رفع الإنتاجية وخفض كلف الإنتاج وتعزيز كفاءة استخدام الطاقة والمياه والموارد ودعم التحول الرقمي والابتكار في المنشآت الغذائية .
3. تعميق التصنيع الزراعي وتقليل الفاقد وتعزيز التكامل بين الإنتاج الزراعي والصناعة، بما يشمل تطوير سلاسل القيمة الزراعية والغذائية.
4. تعزيز المحتوى المحلي وتطوير الصناعات المغذية للقطاع الغذائي، بما في ذلك الأعلاف الحيوانية ومواد التعبئة والتغليف، بما يسهم في خفض الاعتماد على المستوردات، وتعزيز مرونة سلاسل الإمداد، ورفع القيمة المضافة المحلية .
5. تعزيز الجاهزية التصديرية وتطوير المنتجات ذات القيمة المضافة، والنفوذ إلى الأسواق ذات المتطلبات العالية وتنويع الأسواق التصديرية .
6. تموضع الأردن كمركز إقليمي للصناعات الغذائية وسلاسل الإمداد الغذائية، من خلال تعزيز التكامل بين الإنتاج والابتكار والامتثال والجاهزية التصديرية.

مسارات التحول التنفيذية

وانطلاقاً من هذه الأولويات التنفيذية، تعتمد الخطة على مجموعة من مسارات التحول التنفيذية المترابطة، والتي تشكل الأطر التشغيلية الرئيسة لتفعيل المبادرات الاستراتيجية وقيادة التحول المؤسسي والإنتاجي والتصدير للقطاع خلال الفترة 2027-2029، وتشمل ما يلي:

1. الحوكمة والتحول التنظيمي المؤسسي (م-1، م-10)
2. التحول الرقابي والتتبع ومنظومة الامتثال والتفتيش الغذائي الداعمة للتصدير (م-2، م-3، م-4)
3. كفاءة الموارد والاستدامة وسلاسل القيمة والتكامل الزراعي (م-5، م-6، م-7)
4. الإنتاجية والتحول الرقمي والابتكار والمهارات (م-9)
5. الجاهزية التصديرية وتعظيم القيمة المضافة والمحتوى المحلي والنفوذ إلى الأسواق (م-8، م-11، م-12)

منطق الربط التشغيلي بين المبادرات

تعكس هذه المسارات إطاراً تشغيلياً متكاملًا لتفعيل المبادرات الاستراتيجية، بحيث لا يتم تنفيذها كحزم منفصلة، وإنما كمنظومات مترابطة من التدخلات التي تُفَعَّل بشكل متزامن، مع وجود ترابط وظيفي واضح بين مكونات كل مسار. ويستند هذا النهج إلى مبدأ التكامل الوظيفي بين المبادرات، بحيث يتم تنفيذ التدخلات ضمن سلاسل مترابطة من الإجراءات التنظيمية والرقابية والإنتاجية والتصديرية، بما يضمن الانتقال التدريجي من بناء الجاهزية المؤسسية، إلى رفع الكفاءة التشغيلية، ثم إلى تعظيم القيمة المضافة والنفوذ المستدام إلى الأسواق، فعلى سبيل المثال، يتم تفعيل منظومة الرقابة الغذائية المتكاملة من خلال التكامل بين:

- التتبع الغذائي الرقمي (م-2) كمنصة بيانات وطنية لسلاسل الإمداد
 - منظومة الامتثال والتفتيش الغذائي الداعمة للتصدير (م-3) كآلية لتوجيه التفتيش واتخاذ القرار
 - منظومة الفحوصات والاختبارات المخبرية (م-4) كأداة للتحقق الفني وتعزيز موثوقية النتائج
- بما يشكل منظومة رقابية غذائية ذكية ومتكاملة تربط البيانات بالقرار والاستجابة وتعزز كفاءة إدارة المخاطر الغذائية والاستجابة السريعة للحوادث والطوارئ، وبالمثل، يتم تفعيل مسار سلاسل القيمة والتكامل الزراعي من خلال التكامل بين:

- برنامج تطوير الزراعة التعاقدية وتكامل سلاسل القيمة الزراعية-الصناعية (م-5)
 - تطوير الأقطاب الزراعية-الصناعية وسلاسل التبريد والخدمات اللوجستية (م-6، م-7)
- بما يعزز استقرار إمدادات المواد الخام ويخفض الفاقد وكلف الإنتاج ويرفع جودة المدخلات ويعمق الترابط بين الإنتاج الزراعي والتصنيع الغذائي ويعزز الأمن الغذائي والقيمة المضافة المحلية.

وبالمثل، يتم تفعيل مسار الجاهزية التصديرية وتعظيم القيمة المضافة من خلال تكامل متدرج يبدأ بـ:

- الامتثال والجاهزية التصديرية (م-2، م-3، م-4)
- تطوير المنتجات ذات القيمة المضافة والابتكار الغذائي (م-9)
- تطوير وتوطين حلول التعبئة والتغليف المتقدمة وتعميق الروابط الصناعية المحلية (م-12)
- النفاذ إلى الأسواق وبناء الهوية التصديرية (م-11)

وذلك بدعم من سلاسل التبريد والخدمات اللوجستية (م-7) بما يدعم بناء نموذج تصديري مستدام قائم على الامتثال والجودة والقيمة المضافة والجاهزية التصديرية، ويعزز تموضع الأردن كمركز إقليمي للصناعات الغذائية وسلاسل الإمداد

نهج التنفيذ المرحلي

تعتمد الخطة نهجاً تنفيذياً مرحلياً ومتدرجاً، يقوم على الانتقال من مرحلة التأسيس والتمكين، إلى مرحلة التشغيل والتكامل المؤسسي، وصولاً إلى مرحلة التوسع وتعظيم الأثر الاقتصادي والتصدير، ويهدف هذا النهج إلى ضمان جاهزية البيئة التنظيمية والمؤسسية والتشغيلية قبل التوسع الكامل في تنفيذ المبادرات على مستوى القطاع.

وفي هذا الإطار، تركز المرحلة الأولى (2027) على تفعيل الأدوات التمكينية ذات الأولوية عبر مختلف مسارات التحول، ولا سيما في المجالات التنظيمية والرقابية والإنتاجية، من خلال تطوير الأطر التشغيلية والتنظيمية وإطلاق التطبيقات التجريبية المحدودة (PILOT) وبدء التشغيل الأولي للمبادرات ذات الأثر السريع، وعلى رأسها:

- تطوير الإطار الوطني لنظام التتبع الغذائي وبدء التطبيق التجريبي المحدود (م-2)
- تطبيق المرحلة الأولى من منظومة الامتثال والتفتيش الغذائي الداعمة للتصدير (م-3)
- تعزيز منظومة الاعتمادية والفحوصات المخبرية ورفع جاهزيتها التشغيلية (م-4، م-10)
- تبسيط الإجراءات التنظيمية وتسريع إجراءات الترخيص والتسجيل (م-1)
- إطلاق البرامج التمكينية لرفع الإنتاجية وكفاءة استخدام الموارد وتعزيز استقرار سلاسل التوريد وتعميق الروابط الصناعية المحلية (م-5، م-12)
- البدء بالتخطيط التنفيذي للأقطاب الزراعية-الصناعية (م-6)
- إطلاق برامج التحول الرقمي والابتكار وبناء القدرات وبدء تنفيذ برامج دعم المنشآت في مجالات الرقمنة والتصنيع التجريبي وتنمية المهارات (م-9)

وبذلك تسهم المرحلة الأولى في تحسين بيئة الأعمال وتعزيز الامتثال ورفع كفاءة الإجراءات وبناء الجاهزية المؤسسية والتشغيلية اللازمة للانتقال إلى مرحلتي التشغيل والتكامل المؤسسي والتوسع التدريجي في تنفيذ المبادرات خلال عامي 2028 و2029.

خطة العمل التنفيذية (2027-2029)

المرحلة الأولى: الإطلاق والتأسيس (2027)

تركّز هذه المرحلة على بناء الجاهزية المؤسسية والتنظيمية والتشغيلية اللازمة لإطلاق مسارات التحول الاستراتيجية، من خلال تفعيل الإصلاحات ذات الأولوية وإطلاق التطبيقات التجريبية للمبادرات المحورية، وبدء تشغيل البرامج التمكينية ذات الأثر السريع، بما يضمن تحسين بيئة الأعمال وتعزيز جاهزية القطاع للانتقال إلى مراحل التكامل والتوسع اللاحقة.

ويُعدّ الانتقال إلى المرحلة الثانية مشروطاً بتحقيق حزمة من المخرجات التأسيسية، تشمل اعتماد الإطار الوطني لنظام التتبع الغذائي وإتمام التطبيق التجريبي المحدود وتفعيل منظومة التفتيش المبنية على المخاطر في القطاعات ذات الأولوية ورفع جاهزية المختبرات الوطنية وبدء إجراءات الاعتماد الدولي واستكمال تحديث الأطر التنظيمية ذات الأولوية وإطلاق برامج الزراعة التعاقدية وتوقيع العقود النموذجية الأولى والبدء بالتخطيط التنفيذي للأقطاب الزراعية-الصناعية وتطبيق برامج كفاءة الطاقة والمياه، كما تشمل هذه المرحلة استكمال تقييم القدرات المحلية لقطاع التعبئة والتغليف الغذائي، وإطلاق آليات الربط الصناعي بين مصانع الأغذية وموردي مواد التعبئة والتغليف المحليين، إلى جانب بدء تنفيذ برامج التحول الرقمي، والابتكار، وبناء القدرات، وتأهيل المنشآت للجاهزية التصديرية، بما يهيئ القطاع للانتقال إلى مرحلة التشغيل والتوسع خلال عامي 2028-2029

جدول 62 المرحلة الأولى: الإطلاق والتأسيس (2027)

مسار التحول	الإجراء التنفيذي	المبادرات المرتبطة	المسؤولية المشتركة	الهدف	الأثر المتوقع
الإصلاح التنظيمي	تبسيط وتوحيد إجراءات الترخيص والتسجيل وربطها بالرقابة المبنية على المخاطر	م-1، م-3	وزارة الصناعة والتجارة والتموين + JFDA	تقليل زمن الموافقات بنسبة 30-40%	خفض الكلف التنظيمية وتسريع دخول المنتجات إلى السوق

مسار التحول	الإجراء التنفيذي	المبادرات المرتبطة	المسؤولية المشتركة	الهدف	الأثر المتوقع
والتكامل المؤسسي	تسريع تحديث وتطوير واعتماد المواصفات القياسية والقواعد الفنية	م-1	JSMO + JFDA	تحديث القواعد الفنية وتقليل زمن اعتماد المواصفات	تحسين المواءمة مع المواصفات الدولية
التحول الرقابي والرقمنة	تصميم الإطار الوطني لنظام التتبع الغذائي، تشريعياً وفنياً	م-2	JFDA + وزارة الاقتصاد الرقمي + وزارة الزراعة	تطوير النموذج التشغيلي للنظام ومتطلبات البيانات	تأسيس البنية المؤسسية لنظام التتبع
والتتبع والاعتمادية والفحوصات	تنفيذ مرحلة تجريبية محدودة للتتبع الغذائي على السلع المركبة	م-2	JFDA	اختبار النظام على نطاق محدود	تقييم الجاهزية قبل التوسع
	أتمتة إجراءات التفتيش وتطوير قوائم التفتيش المبنية على المخاطر	م-3	JFDA + وزارة الاقتصاد الرقمي	تحسين كفاءة وتوحيد إجراءات التفتيش	تقليل التفاوت وتعزيز الشفافية
	تصميم وتأسيس إطار التكامل التشغيلي بين التتبع والرقابة والفحوصات (تشريعي + تقني)	م-2، م-3، م-4	JFDA + دائرة الجمارك + وزارة الاقتصاد الرقمي + JSMO	تطوير نموذج التكامل + بروتوكولات تبادل البيانات + ربط تجريبي محدود بين الأنظمة	تأسيس منظومة رقابية غذائية مترابطة قائمة على تكامل البيانات وتحسين كفاءة اتخاذ القرار الرقابي
	إطلاق البرنامج الوطني لرصد متبقيات الأدوية البيطرية على مستوى سلسلة القيمة الغذائية	م-3، م-4، م-2	JFDA + وزارة الزراعة	تنفيذ برنامج وطني قائم على المخاطر لرصد المتبقيات عبر سلسلة القيمة	تحسين سلامة الغذاء، فتح أسواق جديدة، وتعزيز الامتثال للأسواق الدولية
رفع الإنتاجية	رفع جاهزية المختبرات ونطاق الفحوصات وتطوير منظومة جهات تقييم المطابقة وتنفيذ خدمات تدقيق وفحص الطرف الثالث	م-4، م-10	المؤسسة العامة للغذاء والدواء + مؤسسة المواصفات والمقاييس الأردنية	تسريع الفحوصات وتنفيذ إطار الاعتماد والتدقيق	تعزيز موثوقية الفحوصات والشهادات ودعم الامتثال

مسار التحول	الإجراء التنفيذي	المبادرات المرتبطة	المسؤولية المشتركة	الهدف	الأثر المتوقع
والقيمة المضافة	إطلاق برنامج الزراعة التعاقدية وربط الإنتاج الزراعي بالصناعة، بما يشمل مسار المواد الخام الزراعية ومسار الأعلاف الحيوانية	م-5	وزارة الزراعة + وزارة الصناعة + غرف الصناعة	تفعيل العقود النموذجية وتطوير سلاسل التوريد المحلية للمواد الخام والأعلاف	استقرار الإمدادات، وخفض الاعتماد على الاستيراد، وتعزيز مرونة سلاسل القيمة
	التخطيط التنفيذي للأقطاب الزراعية-الصناعية	م-6	وزارة الصناعة والتجارة والتموين + وزارة الزراعة + وزارة الاستثمار	تحديد مواقع ونماذج تشغيلية	تأسيس سلاسل قيمة متكاملة
	إطلاق برنامج تطوير وتوطين صناعة التعبئة والتغليف المتقدمة وربط مصانع الأغذية بموردي مواد التعبئة والتغليف المحليين	م-12	وزارة الصناعة والتجارة والتموين + غرفة صناعة الأردن	استكمال تقييم القدرات التصنيعية المحلية، وإطلاق منصة التشبيك الصناعي، وتأهيل الموردين المحليين	تعزيز المحتوى المحلي، وتقليل الاعتماد على المواد المستوردة، ورفع جاهزية المنتجات الغذائية للتصدير
	بدء المرحلة التجريبية المحدودة لمنظومة الابتكار والتصنيع التجريبي بدء المرحلة التجريبية المحدودة لمنظومة الابتكار والتصنيع التجريبي	م-9،	وزارة الصناعة والتجارة والتموين + وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة + JEDCO	وإطلاق أولى مشاريع التصنيع التجريبي المحدودة	الأساس المؤسسي للابتكار قبل التوسع في 2028
الجاهزية التصديرية	إعادة تصميم برامج دعم الصادرات وربطها بالأداء التصديري والقيمة المضافة.	م-8، م-11،	وزارة الصناعة والتجارة والتموين + JEDCO	ربط الدعم بالأداء والقيمة المضافة	رفع كفاءة الدعم وتحسين تنافسية الصادرات
	إطلاق منظومة الرصد الاستراتيجي للأسواق والإنذار المبكر التجاري.	م-11، م-2	وزارة الصناعة والتجارة والتموين + بيت التصدير	متابعة التغيرات التنظيمية والتجارية وإصدار تنبيهات للمصدرين	رفع جاهزية المنشآت وتقليل مخاطر رفض الشحنات

المرحلة الثانية: التشغيل والتكامل المؤسسي (2028)

تركز هذه المرحلة على الانتقال من التأسيس والتطبيقات التجريبية إلى التشغيل الفعلي والتكامل المؤسسي للمبادرات، من خلال توسيع نطاق التطبيق، وتعزيز الترابط بين الأنظمة الرقابية والإنتاجية واللوجستية، وتفعيل أدوات التمويل والاستثمار الداعمة للتحويل الصناعي والتصديري.

ويُعدّ الانتقال إلى المرحلة الثالثة مشروطاً بتحقيق المخرجات التشغيلية الآتية: توسيع نظام التتبع ليشمل السلع عالية الخطورة مع ربط أولي بين الجهات، واكتمال التكامل التشغيلي الجزئي بين منظومات الرقابة والتتبع والفحوصات وإطلاق برامج التمويل الصناعي المرتبط بالأتمتة والتحول الرقمي وتنفيذ المشروع التجريبي للأقطاب الزراعية-الصناعية واستخلاص نتائجه وإطلاق المرحلة التجريبية لبرامج الهوية التصديرية وبدء تشغيل برامج تطوير التعبئة والتغليف المتقدمة وتنفيذ المشاريع التجريبية المرتبطة بها وربط الموردين المحليين بالمنشآت الغذائية المستهدفة، والتوسع في اعتماد جهات التدقيق من الطرف الثالث كمدخل لاتفاقيات الاعتراف المتبادل.

جدول 63 المرحلة الثانية: التشغيل والتكامل المؤسسي (2028)

مسار التحويل	الإجراء التنفيذي	المبادرات المرتبطة	المسؤولية المشتركة	الأثر المتوقع
التحول الرقابي والرقمنة والتتبع	توسيع تطبيق نظام التتبع الغذائي (تنفيذ مشروع تجريبي بالشراكة مع القطاع الخاص لتوسيع تطبيق نظام التتبع الغذائي ليشمل السلع عالية الخطورة وربط أولي بين الجهات)	م-2	FDA + لوزارة الاقتصاد الرقمي	تعزيز الشفافية وإتاحة تتبع تدفق المنتجات وربط البيانات الرقابية بسلسلة الإمداد
	تطبيق المرحلة المتقدمة من الرقابة المبنية على درجة الخطورة وربطها بنتائج التفتيش	م-3	JFDA + وزارة الاقتصاد الرقمي	تقليل التفتيش العشوائي ورفع كفاءة الاستهداف
	تفعيل التكامل التشغيلي الجزئي بين التتبع والرقابة والفحوصات، وربط برامج الرصد الوطنية بالأنظمة الرقابية	م-2، م-3، م-4	FDA + لوزارة الاقتصاد الرقمي + JSMO	تحسين اتخاذ القرار الرقابي المبني على البيانات وتعزيز كفاءة إدارة المخاطر الغذائية

مسار التحويل	الإجراء التنفيذي	المبادرات المرتبطة	المسؤولية المشتركة	الأثر المتوقع
	توسيع وتفعيل البرنامج الوطني لرصد متبقيات الأدوية البيطرية وربطه بأنظمة التتبع والرقابة والفحوصات	م-3، م-4، م-2	JFDA+وزارة الزراعة	تعزيز دقة تقييم المخاطر وتحسين جودة البيانات الرقابية ودعم الامتثال لمتطلبات الأسواق التصديرية وسلامة الغذاء
	التوسع في تطوير منظومة جهات تقييم المطابقة وتفعيل خدمات تدقيق وفحص الطرف الثالث، وبدء إجراءات التفاوض على أولى اتفاقيات الاعتراف المتبادل (MRAs) مع أسواق ذات أولوية	م-10	مؤسسة المواصفات والمقاييس الأردنية + JFDA	تسريع إجراءات الشهادات وخفض كلفتها، وتمهيد الطريق لاعتماد دولي أوسع في المرحلة الثالثة
الإصلاح التنظيمي والتكامل المؤسسي	تفعيل التكامل المؤسسي للإجراءات الرقابية بين دائرة الجمارك والجهات المختصة وتبسيط مسارات العمل	م-1، م-2، م-3، م-4	دائرة الجمارك + JFDA + وزارة الاقتصاد الرقمي	تقليل زمن التخليص وجاهزية القطاع للإنتاج
رفع الإنتاجية والقيمة المضافة	تنفيذ المرحلة التجريبية لبرامج تطوير المنتجات الغذائية عالية القيمة والتصنيع التجريبي وربطها باحتياجات الأسواق المستهدفة	م-9، م-11	وزارة الصناعة والتجارة والتموين + صندوق البحث العلمي والابتكار	بدء التحويل نحو منتجات ذات قيمة مضافة
	إطلاق برامج تحفيز التصنيع الغذائي عالي القيمة وربطها بالابتكار والتصدير	م-9	وزارة الصناعة والتجارة والتموين + JEDCO	رفع القيمة المضافة وتحفيز التحويل الصناعي
	تنفيذ مشروع تجريبي للأقطاب الزراعية-الصناعية (PPP (PILOT	م-5، م-6	وزارة الصناعة والتجارة والتموين + وزارة الزراعة + وزارة الاستثمار	اختبار نموذج تكامل الإنتاج الزراعي مع التصنيع الغذائي ضمن سلاسل قيمة مترابطة

مسار التحول	الإجراء التنفيذي	المبادرات المرتبطة	المسؤولية المشتركة	الأثر المتوقع
	إطلاق برامج تأهيل وتطوير مصنعي مواد التعبئة والتغليف المحليين وربطهم بالمنشآت الغذائية المستهدفة	م-12، م-8	وزارة الصناعة والتجارة والتموين + غرفة صناعة الأردن	رفع جاهزية الموردين المحليين وتعزيز الروابط الصناعية وسلاسل التوريد المحلية
	تنفيذ مشاريع تجريبية للتعبئة والتغليف المتقدمة والمستدامة للمنتجات الغذائية ذات الأولوية	م-12، م-9، م-11	وزارة الصناعة والتجارة والتموين JEDCO + القطاع الخاص	اختبار حلول التعبئة والتغليف المتقدمة وتحسين الجاهزية التصديرية والعمر التخزيني للمنتجات
الجاهزية التصديرية والنفوذ الى الأسواق	تنفيذ برامج تطوير سلاسل التبريد والخدمات اللوجستية للقطاعات التصديرية ذات الأولوية	م-7، م-5	وزارة الصناعة والتجارة والتموين + وزارة الاستثمار	تقليل الفاقد وتحسين جودة الصادرات
	إطلاق المرحلة التشغيلية الأولى للعلامة التصديرية الوطنية	م-11	وزارة الصناعة والتجارة والتموين + بيت التصدير	تعزيز تموضع المنتجات الغذائية الأردنية في الأسواق المستهدفة وزيادة الصادرات عالية القيمة
	إطلاق منظومة الرصد الاستراتيجي للأسواق والإنذار المبكر التجاري، وإصدار تنبيهات دورية حول المتطلبات التنظيمية والتجارية في الأسواق المستهدفة.	م-11، م-2	وزارة الصناعة والتجارة والتموين + بيت التصدير + المؤسسة العامة للغذاء والدواء	رفع جاهزية المصدرين وتقليل مخاطر رفض الشحنات والاستجابة المبكرة للتغيرات التنظيمية

المرحلة الثالثة: التوسع وتعظيم الأثر (2029)

تمثل هذه المرحلة الوصول إلى النضج المؤسسي والتشغيلي والتحول التنافسي لقطاع الصناعات الغذائية، من خلال التوسع الوطني في تطبيق المبادرات وتعزيز التكامل بين السياسات والأنظمة وسلاسل القيمة وتعظيم الأثر الاقتصادي والتصدير وترسيخ موقع الأردن كمركز إقليمي موثوق للصناعات الغذائية وسلاسل الإمداد والخدمات اللوجستية الغذائية.

تستهدف هذه المرحلة تحقيق النضج المؤسسي والتشغيلي وفق المخرجات الختامية الآتية: التوسع الوطني الكامل لنظام التتبع وربطه بمنظومات الرقابة والتجارة واستكمال الإطار التشريعي والتنظيمي الداعم للتحويل وتشغيل عدة أقطاب زراعية-صناعية وربطها بسلاسل التصدير وتفعيل نظام الحوافز الصناعية المتقدم القائم على الأداء وربطه بمبادرات التتبع والتصدير والابتكار والاعتماد والتعبئة والتغليف وتفعيل واعتماد البرنامج الوطني لرصد المتبقيات دولياً، وترسيخ الهوية التصديرية الوطنية في الأسواق المستهدفة.

جدول 64 المرحلة الثالثة: التوسع وتعظيم الأثر (2029)

الإجراءات ذات الأولوية	المبادرات	الجهة	الإنجاز المرحلي
التوسع الوطني الكامل في نظام التتبع الغذائي وربطه بمنظومات الرقابة والإنتاج والتجارة	م-2، م-3	FDA + لوزارة الاقتصاد الرقمي	منظومة وطنية ذكية ومتكاملة تربط بيانات التتبع والرقابة والإنتاج والتجارة لدعم اتخاذ القرار وإدارة المخاطر الغذائية
استكمال الإطار التشريعي والتنظيمي الداعم للتحويل الرقابي والصناعي	م-1، م-4	JSMO + JFDA + وزارة الصناعة والتجارة والتموين	منظومة تشريعية محدثة ومتوافقة مع أفضل الممارسات الدولية
تطبيق نظام الحوافز الصناعية المتقدم وربطه بالإنتاجية والتصدير والاستدامة	م-2، م-7، م-9، م-10، م-11، م-12	وزارة الصناعة والتجارة والتموين JEDCO +	نظام حوافز ديناميكي قائم على الأداء
تطوير نماذج استثمار متقدمة (الشراكة مع القطاع الخاص، المدن الصناعية، المناطق الزراعية-الصناعية)	م-6، م-8، م-5	وزارة الاستثمار وزارة الصناعة والتجارة والتموين	جذب استثمارات نوعية وتعزيز التكامل بين الإنتاج الزراعي والتصنيع والتصدير.
التوسع في الأقطاب الزراعية-الصناعية وتعزيز المحتوى المحلي وربطها بسلاسل القيمة والتصدير	م-6، م-5	وزارة الصناعة والتجارة والتموين + وزارة الزراعة	تشغيل عدة أقطاب وربط الإنتاج الزراعي والأعلاف والتصنيع الغذائي بسلاسل القيمة والتصدير.

الإجراءات ذو الأولوية	المبادرات	الجهة	الإنجاز المرحلي
التوسع في توطين صناعة التعبئة والتغليف المتقدمة وربطها بمنظومة الابتكار والتصدير وتعميق المحتوى المحلي	م-12، م-8، م-9، 11	وزارة الصناعة والتجارة والتموين + غرفة صناعة الأردن	تطوير قاعدة صناعية محلية متقدمة لمواد التعبئة والتغليف الغذائية وزيادة الاعتماد على الموردين المحليين وتبني حلول التعبئة والتغليف الذكية والمستدامة وتحسين جاهزية المنتجات الغذائية الأردنية للأسواق التصديرية عالية التنظيم
التحول الرقمي الشامل للقطاع (الإنتاج + الامتثال + سلاسل الإمداد)	م-2، م-3	وزارة الاقتصاد الرقمي + وزارة الصناعة والتجارة والتموين	التحول نحو منظومات إنتاج وامتثال وسلاسل إمداد رقمية مترابطة تدعم رفع الإنتاجية وكفاءة التشغيل
تفعيل منظومة الابتكار الغذائي وربط البحث بالصناعة والتصنيع المتقدم	م-9،	وزارة الصناعة والتجارة والتموين + صندوق البحث العلمي والابتكار	منتجات مبتكرة وزيادة القيمة المضافة
تعزيز الاعتراف الدولي بالمنظومة الرقابية والمنتجات الغذائية الأردنية وتحسين النفاذ للأسواق عالية التنظيم	م-4، م-10	JSMO + JFDA	زيادة المنشآت المعتمدة وتحسين الامتثال
تعزيز الجاهزية التصديرية وبناء هوية تصديرية وطنية قائمة على القيمة	م-11، م-7	بيت التصدير + وزارة الصناعة والتجارة والتموين	نمو الصادرات ودخول أسواق جديدة
تشغيل منظومة الرصد الاستراتيجي للأسواق والإنذار المبكر التجاري وربطها بالمصدرين والجهات الرقابية	م-11، م-2	وزارة الصناعة والتجارة والتموين + بيت التصدير + المؤسسة العامة للغذاء والدواء	منظومة وطنية توفر معلومات وتنبهات استباقية حول المتطلبات التنظيمية والتجارية للأسواق المستهدفة وتدعم استدامة النفاذ إليها
تفعيل واعتماد البرنامج الوطني لرصد متبقيات الأدوية البيطرية كأداة داعمة للنفاذ إلى الأسواق التصديرية والاعتراف الدولي	م-3، م-4، م-2	JFDA + وزارة الزراعة	نظام وطني معتمد دولياً يدعم الامتثال لمتطلبات الأسواق عالية التنظيم، ويعزز سلامة الغذاء ويحمي صحة المستهلك

الإجراءات ذو الأولوية	المبادرات	الجهة	الإنجاز المرحلي
تطوير سلاسل التبريد والخدمات اللوجستية الداعمة للتصدير	م-7	وزارة الصناعة والتجارة والتموين + الاستثمار	تقليل الفاقد وتحسين جودة التصدير
تطوير موقع الأردن كمركز إقليمي للصناعات الغذائية وسلاسل الإمداد والتصدير	م-6 م-7، 11	وزارة الصناعة والتجارة والتموين + وزارة الاستثمار	تعزيز الربط الإقليمي وزيادة النفاذ للأسواق الإقليمية والدولية
تفعيل منظومة المتابعة والتقييم وربط السياسات بالأداء	م-1	PMDU + وزارة الصناعة والتجارة والتموين	قرارات مبنية على البيانات

تستهدف هذه المرحلة الوصول إلى منظومة صناعات غذائية أكثر تنافسية واستدامة وابتكاراً، من خلال التوسع الوطني الكامل في تطبيق المبادرات الاستراتيجية واستكمال التكامل بين منظومات التتبع والرقابة والتجارة وتشغيل الأقطاب الزراعية-الصناعية واعتماد البرنامج الوطني لرصد متبقيات الأدوية البيطرية وترسيخ الهوية التصديرية الوطنية وتطوير قاعدة وطنية متقدمة لصناعة التعبئة والتغليف الغذائية، بما يساهم في رفع المحتوى المحلي وتعزيز الجاهزية التصديرية وترسيخ مكانة الأردن كمركز إقليمي للصناعات الغذائية وسلاسل الإمداد الغذائية

تم تصميم المبادرات المؤسسية والتنظيمية بما يضمن استدامة الأثر بعد عام 2029 ودمج المخرجات الناجحة ضمن البرامج الحكومية الدائمة والخطط القطاعية اللاحقة.

التدرج التنفيذي خلال المرحلة الثالثة

تشهد هذه المرحلة الانتقال من التشغيل الفعلي للمبادرات إلى تعظيم أثرها الاقتصادي والتصديرية، من خلال التوسع المنهجي في نطاق التطبيق ليشمل مختلف مكونات قطاع الصناعات الغذائية، واستكمال التكامل المؤسسي والتشغيلي بين المنظومات الرقابية والإنتاجية والتجارية، بما يضمن ترسيخ استدامة الإصلاحات وتعظيم العائد الاقتصادي، وفي هذا الإطار، يتم التركيز على ما يلي:

- استكمال التحول نحو منظومة رقابية غذائية ذكية قائمة على البيانات والتتبع والرقابة المبنية على المخاطر وربطها الكامل بمنظومات اتخاذ القرار والاستجابة السريعة .
- استكمال الإطار التشريعي والتنظيمي الداعم للتحول وتعزيز تكامل الأدوار والمسؤوليات المؤسسية .
- توسيع تطبيق نماذج التمويل والحوافز الصناعية المرتبطة بالإنتاجية، والقيمة المضافة، والتحول الرقمي .

- تطوير نماذج استثمار متقدمة وتعزيز الشراكة مع القطاع الخاص، بما في ذلك الأقطاب الزراعية-الصناعية والتجمعات الإنتاجية .
 - تعزيز الجاهزية التصديرية وبناء نموذج تصديري قائم على الامتثال والجودة، والقيمة المضافة والنفاذ المستدام إلى الأسواق الدولية .
 - رفع مستوى الاعتمادية الدولية وتعزيز جودة المنتجات وتسريع إجراءات المطابقة ومنح الشهادات .
 - تفعيل البرامج الوطنية للرصد الغذائي، بما في ذلك برنامج رصد متبقيات الأدوية البيطرية كأدوات داعمة للامتثال والاعتراف الدولي بما يعزز نفاذ المنتجات الغذائية إلى الأسواق عالية التنظيم .
 - تعميق التكامل بين الإنتاج الزراعي والتصنيع الغذائي وتعزيز المحتوى المحلي ضمن سلاسل قيمة متكاملة ومستدامة .
 - تطوير وتوطين صناعة التعبئة والتغليف المتقدمة وتعزيز الروابط الصناعية بين مصانع الأغذية ومصنعي مواد التعبئة والتغليف المحليين والتوسع في تبني حلول التعبئة والتغليف الذكية والمستدامة الداعمة للابتكار والنفاذ إلى الأسواق التصديرية .
 - دعم الابتكار الصناعي، وتطوير منتجات غذائية عالية القيمة وقابلة للتصدير وربط البحث العلمي بالتطبيقات الصناعية واحتياجات الأسواق .
 - مواءمة منظومة المهارات الوطنية مع متطلبات التحول الصناعي والتكنولوجي للقطاع .
 - تفعيل منظومة المتابعة والتقييم، وربط السياسات العامة بمؤشرات الأداء، بما يعزز كفاءة اتخاذ القرار وتصحيح المسار .
 - تعزيز تموضع الأردن كمركز إقليمي للصناعات الغذائية وسلاسل الإمداد والخدمات اللوجستية الغذائية
- وبذلك، تمثل هذه المرحلة نقطة الانتقال من بناء الجاهزية المؤسسية والتشغيلية إلى ترسيخ نموذج صناعات غذائية تنافسي عالي القيمة قائم على التكامل والابتكار والاستدامة.

آلية المراجعة وتصحيح المسار

تعتمد الاستراتيجية إطاراً مؤسسياً للمراجعة الدورية وإدارة الأداء يضمن المتابعة المستمرة، وسرعة الاستجابة للمتغيرات، وتحقيق مستهدفات الاستراتيجية بكفاءة. وتُنفذ المراجعة على مستويين متكاملين: مراجعة ربع سنوية تقودها الجهات المسؤولة عن المبادرات لقياس مستوى التنفيذ، ومعدلات الإنجاز، وكفاءة استخدام الموارد، ورصد الانحرافات عن المستهدفات، ومراجعة سنوية شاملة تقودها وزارة الصناعة والتجارة والتموين، بالتنسيق مع وحدة متابعة الأداء الحكومي والإنجاز (PMDU) والجهات ذات العلاقة، لتقييم التقدم في تحقيق النتائج الاستراتيجية، ومراجعة الأولويات، وضمان مواءمة التنفيذ مع المستجدات الاقتصادية والتنظيمية.

وتستند قرارات تصحيح المسار إلى تقييم موضوعي للأداء، يشمل إعادة ترتيب الأولويات وفق المتغيرات المحلية والإقليمية والدولية، وإعادة تخصيص الموارد نحو المبادرات الأعلى أثراً، وتطوير أو استحداث تدخلات تنفيذية لمعالجة التحديات والفجوات التي قد تظهر أثناء التنفيذ. وتوثق نتائج كل دورة مراجعة في تقارير أداء دورية تُرفع إلى الجهات المعنية، وتشكل مرجعاً لتحديث الخطط التنفيذية وتعزيز التحسين المستمر، إضافة إلى عقد جلسة المواءمة الفنية لمستهدفات 2033 مع الجهة المعنية بمتابعة رؤية التحديث الاقتصادي ووحدة متابعة الأداء الحكومي خلال الأشهر الستة الأولى من الاعتماد، وتحديث المستهدفات وفق مخرجاتها ضمن المراجعة الدورية الأولى

النتيجة المستهدفة

تستهدف هذه الاستراتيجية إحداث تحول هيكلي في قطاع الصناعات الغذائية الأردني، بما يعزز انتقاله إلى قطاع أكثر تنافسية وابتكاراً واستدامة، يقوده التصنيع عالي القيمة المضافة، والامتثال للمعايير الدولية، والتحول الرقمي، والتكامل الزراعي-الصناعي. ويسهم هذا التحول في رفع الإنتاجية، وتعزيز الصادرات والاستثمار، وخلق فرص عمل نوعية، وتحسين كفاءة استخدام الموارد، وتعزيز الأمن الغذائي، وترسيخ مكانة الأردن كمركز إقليمي موثوق للصناعات الغذائية المتقدمة وسلاسل الإمداد والخدمات اللوجستية الغذائية، بما ينسجم مع مستهدفات رؤية التحديث الاقتصادي والسياسة الصناعية الوطنية.

وبذلك تمثل هذه الاستراتيجية خارطة طريق تنفيذية لتطوير قطاع الصناعات الغذائية خلال الفترة (2027-2029)، تؤسس لتحول مستدام يقود إلى تعظيم مساهمة القطاع في النمو الاقتصادي وتعزيز تنافسية الاقتصاد الوطني وترسيخ دوره كأحد محركات الصناعات عالية القيمة، دعماً لمستهدفات رؤية التحديث الاقتصادي حتى عام 2033.

1. وزارة الزراعة. التقرير الإحصائي السنوي للقطاع الزراعي لعام 2024. متاح من: متاح من: [HTTPS://WWW.MOA.GOV.JO](https://www.moa.gov.jo)
2. غرفة صناعة الأردن. الموقع الإلكتروني لغرفة صناعة الأردن. عمان. متاح من: <https://www.joci.org.jo>
3. دائرة الإحصاءات العامة الأردنية (2023). *التعدادات والمسوح الاقتصادية للقطاع الصناعي في الأردن*. عمان، الأردن
[/HTTPS://DOSWEB.DOS.GOV.JO/AR/PRODUCT/STATISTICAL_YEAR_BOOK2023](https://dosweb.dos.gov.jo/ar/product/statistical_year_book2023)
4. دراسات قطاع تصنيع الأغذية، غرفة صناعة الأردن
5. وزارة المياه والري الأردنية. *الاستراتيجية الوطنية للمياه 2023-2040*. عمان: وزارة المياه والري؛ 2023.
https://www.mwi.gov.jo/EBV4.0/Root_Storage/AR/EB_Ticker/National_Water_Strategy_2023-2040_Summary-English_-ver2.pdf
6. United States Department of Agriculture, Foreign Agricultural Service (USDA/FAS). Grain and Feed Annual: Jordan. Report No. JO2026-0002. Amman: FAS/Amman; 2026 Mar 20 [cited 2026 May 18]. Available from: https://apps.fas.usda.gov/newgainapi/api/Report/DownloadReportByFileName?fileName=Grain+and+Feed+Annual_Amman_Jordan_JO2026-0002
7. Food and Agriculture Organization (FAO). The state of food and agriculture 2019: Moving forward on food loss and waste reduction. Rome: FAO; 2019. Available from: <https://www.fao.org/3/ca6030en/ca6030en.pdf>
8. Food and Agriculture Organization of the United Nations. *The future of food and agriculture: Drivers and triggers for transformation*. Rome: FAO; 2022. Available from: <https://www.fao.org/documents/card/en/c/cc0959en>
9. DinarStandard. *State of the global Islamic economy report 2023*. Dubai: DinarStandard; 2023. <https://www.dinarstandard.com/insights/state-of-the-global-islamic-economy-report-2023>
10. CRB Group. Horizons: Digital Age of Food Manufacturing 2024 [Internet]. Kansas City: CRB Group; 2024 [cited 2026 May 18]. Available from:

<https://www.crbgroup.com/insights/food-beverage/automation-ai-food-and-beverage-report>

11. Food and Agriculture Organization (FAO). *Global food losses and food waste – Extent, causes and prevention*. Rome: FAO; 2011.

<https://www.fao.org/4/mb060e/mb060e.pdf>

12. البنك المركزي الأردني. التقرير السنوي 2024. عمان: البنك المركزي الأردني؛ 2024.

13. المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي. التقرير السنوي 2025. عمان

14. المؤسسة العامة للغذاء والدواء الأردنية. بيانات وإحصاءات القطاع الغذائي لعام 2026. عمان

15. دائرة الجمارك الأردنية. بيانات التجارة الخارجية لعام 2025 [إنترنت]. عمان: دائرة الجمارك الأردنية؛ 2025.
متاح من <https://www.customs.gov.jo>

16. World Bank (2023), Food Security and Supply Chains in MENA Region

17. بيانات المسح الصادرة عن دائرة الإحصاءات العامة.

https://jorinfo.dos.gov.jo/Databank/pxweb/ar/DOS_Database/START__10__1001__1101/FIN_T1/

18. Jordan Times. ADC, APM Terminals sign \$242m agreement to develop, manage Aqaba Container Terminal [Internet]. 2024 Oct 9 [cited 2026 May 7]. Available from: Jordan Times article.

19. SeaRates. *Global freight and shipping market insights* [Internet]. 2024 [cited 2026 May 7]. Available from: <https://www.searates.com>

20. International Trade Centre (ITC). *Export Potential Map* [Internet]. Geneva: ITC; 2024 [cited 2026 May 7]. Available from: <https://exportpotential.intracen.org>

21. FAO. *The State of Food and Agriculture 2019: Moving forward on food loss and waste reduction*. Rome: FAO; 2019.

<https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/11f9288f-dc78-4171-8d02-92235b8d7dc7/content>

22. Arab News. Saudi Arabia unveils world's largest food park in Jeddah, eyes \$5.3bn in investments [Internet]. Jeddah: Arab News; 2024 Nov 25 [cited 2026

May 15]. Available from: <https://www.arabnews.com/node/2580675/business-economy>

23. International Energy Agency. Energy efficiency in industry. Paris: IEA; 2023.

Available from: <https://www.iea.org/reports/energy-efficiency-in-industry>

24. Gazelle Advisory. I-PSD SECTOR SELECTION ANALYSIS: ASSESSING

JORDAN'S GROWTH SECTORS. Amman: Deutsche Gesellschaft für

Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH; 2024 Aug. Available from:

<https://www.giz.de/en/downloads/giz2024-en-i-psd-sector-selection-analysis.pdf>

25. مقابلات ميدانية مع مصنعين ومصدّرين في قطاع الصناعات الغذائية الأردني. عمان: 2026. بيانات غير منشورة.

26. World Bank. LOGISTICS PERFORMANCE INDEX 2023. Washington DC:

World Bank Group; 2023. Available from: <https://lpi.worldbank.org>

27. World Bank. JORDAN PUBLIC TRANSPORT DIAGNOSTIC AND

RECOMMENDATIONS. Washington DC: World Bank Group; 2022. Available

from: <https://www.worldbank.org/en/country/jordan/publication/jordan-public-transport-diagnostic-and-recommendations>

28. World Bank. FOOD SAFETY AND AGRICULTURAL HEALTH STANDARDS:

CHALLENGES AND OPPORTUNITIES FOR DEVELOPING COUNTRY

EXPORTS. Washington DC: World Bank Group; 2005. Available from:

<https://documents1.worldbank.org/curated/en/485251468778198219/pdf/wps3348.pdf>

29. United States Department of Agriculture (USDA). FOOD AND AGRICULTURAL

IMPORT REGULATIONS AND STANDARDS — JORDAN (FAIRS COUNTRY

REPORT). Washington DC: USDA Foreign Agricultural Service; 2025. Available from:

https://apps.fas.usda.gov/newgainapi/api/Report/DownloadReportByFileName?fileName=FAIRS+Country+Report+Annual_Amman_Jordan_JO2025-0009.pdf

30. European Commission. *Commission Implementing Regulation (EU) 2019/1793 on the Temporary Increase of Official Controls and Emergency Measures.*

Brussels: Official Journal of the European Union; 2019. Available from:

https://food.ec.europa.eu/horizontal-topics/official-controls-and-enforcement/import-controls-food-and-feed-qas_en

31. Jordan Food and Drug Administration (JFDA). FOOD TRACING

INSTRUCTIONS 2024. Amman: Jordan Food and Drug Administration; 2024.

Available from: <https://www.jordannews.jo/Section-109/News/JFDA-Food-tracing-guidelines-key-to-enhance-Jordan-s-food-security-38371>

32. Ministry of Agriculture. *Agri-food Products Traceability Regulations No. (Z/1) for 2024.* Amman: Ministry of Agriculture; 2024. Available from:

<https://reformjo.org/en-us/information-center/news/reform-secretariat-supports-development-of-national-traceability-system-for-agri-food-products-in-jordan/>

33. European Commission. **REGULATION (EU) 2015/2283 ON NOVEL FOODS.**

Brussels: Official Journal of the European Union; 2015. Available from:

https://food.ec.europa.eu/safety/novel-food_en

34. FAO/WHO. **FOODS DERIVED FROM MODERN BIOTECHNOLOGY.** Rome:

Codex Alimentarius Commission; 2009. Available from: <https://www.fao.org/fao-who-codexalimentarius>

35. بيت التصدير الأردني، وزارة الصناعة والتجارة والتموين. الاستراتيجية الوطنية للتصدير. (2026-2029) II

عمّان: بيت التصدير الأردني؛ 2025. مسودة — غير منشورة.

36. وزارة المياه والري، المملكة الأردنية الهاشمية. مشروع الناقل الوطني للمياه (العقبة-عمّان). عمّان: وزارة

المياه والري؛ 2026 [تاريخ الاطلاع: 14 يونيو 2026]. متاح من:

[HTTPS://WWW.MWI.GOV.JO](https://www.mwi.gov.jo)

37. البنك المركزي الأردني. البنك المركزي الأردني يطلق حزمة إجراءات احترازية لتعزيز منعة الاقتصاد الوطني

بقيمة 760 مليون دينار [بيان صحفي]. عمّان: البنك المركزي الأردني؛ 5 نيسان 2026. متاح:

عبر [HTTPS://WWW.CBJ.GOV.JO](https://www.cbj.gov.jo)

38. Wageningen Economic Research, Statistics Netherlands (CBS). Dutch agricultural exports [Internet]. Wageningen: Wageningen University & Research; [cited 2026 Jul 3]. Available from: <https://www.wur.nl/en/>
39. Ismea–Qualivita. Rapporto Ismea–Qualivita sulle Indicazioni Geografiche [Internet]. Roma: Ismea–Qualivita; [cited 2026 Jul 3]. Available from: <https://www.qualivita.it/>
40. New Zealand Food Innovation Network. About NZFIN [Internet]. Auckland: NZFIN; [cited 2026 Jul 3]. Available from: <https://foodinnovationnetwork.co.nz/>
41. Global Food Innovation (GFI APAC). Spotlight: Singapore Food Agency's regulatory leadership [Internet]. 2022 Jun 6 [cited 2026 Jul 3]. Available from: <https://gfi-apac.org/spotlight-singapore-food-agencys-regulatory-leadership/>
42. Singapore Food Agency. Food for thought: a sustainable food system for Singapore and beyond [Internet]. Singapore: SFA; 2024 Jun 5 [cited 2026 Jul 3]. Available from: <https://www.sfa.gov.sg/food-for-thought/article/detail/a-sustainable-food-system-for-singapore-and-beyond>
43. Suaid Global. Morocco to Europe shipping: air & ocean 2026 [Internet]. 2026 [cited 2026 Jul 3]. Available from: <https://suaidglobal.com/shipping/morocco-to-europe/>
44. General Food Security Authority. About GFSA [Internet]. Riyadh: GFSA; [cited 2026 Jul 3]. Available from: <https://www.gfsa.gov.sa/en/food-security>
45. McKinsey & Company. Digital manufacturing's scaling potential [Internet]. 2020 [cited 2026 Jul]. Available from: <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/preparing-for-the-next-normal-via-digital-manufacturings-scaling-potential>
46. European Commission. EU–Jordan Strategic and Comprehensive Partnership [Internet]. Brussels; 29 January 2025 [cited 2026 Jul 8]. Available from: https://enlargement.ec.europa.eu/eu-jordan-strategic-and-comprehensive-partnership_en
47. European Commission. EU and Jordan deepen partnership with first–ever Summit [Internet]. Amman; 8 January 2026 [cited 2026 Jul 8]. Available from: <https://north->

africa-middle-east-gulf.ec.europa.eu/news/eu-and-jordan-deepen-partnership-first-ever-summit-2026-01-08_en

48. European Commission, DG Trade. EU trade relations with Jordan [Internet]. Brussels [cited 2026 Jul 8]. Available from: https://policy.trade.ec.europa.eu/eu-trade-relationships-country-and-region/countries-and-regions/jordan_en

49. شموط أ، الصلاحين أ، جنحو ت. قياس روابط الجذب الأمامية والخلفية للأنشطة الاقتصادية في الاقتصاد الوطني مع التركيز على القطاعات المدرجة في رؤية التحديث الاقتصادي من خلال "نموذج ليونتييف". عمان: المؤسسة الأردنية لتطوير المشاريع الاقتصادية (JEDCO) ؛ كانون الأول 2025. دراسة معتمدة بتاريخ 16 كانون الأول 2025 — غير منشورة.

مراجعته أخرى يمكن الاستفادة منها:

50. الاستراتيجية الوطنية للمياه (حكومة الأردن) وزارة المياه والري الأردنية. الاستراتيجية الوطنية للمياه 2023-2040: الملخص. [INTERNET]. عمان: وزارة المياه والري؛ 2023. [cited 2026 May 18].

Available from:

https://www.mwi.gov.jo/EBV4.0/Root_Storage/AR/EB_Ticker/National_Water_Strategy_2023-2040_Summary-English_-ver2.pdf

1. Food and Agriculture Organization (FAO). *Food systems and employment*. Rome: FAO; 2020. Available from: <https://www.fao.org/3/ca6416en/ca6416en.pdf>
2. Food and Agriculture Organization (FAO). *Good hygiene practices and HACCP toolbox: Training and competence* [Internet]. Rome: FAO; [cited n.d.]. Available from: <https://www.fao.org/good-hygiene-practices-haccp-toolbox>
3. Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ). *Labour market needs assessment in the food processing sector in Jordan*. Amman: GIZ; 2023.
4. International Labour Organization (ILO). *International Standard Classification of Occupations (ISCO-08)*. Geneva: ILO; 2012. Available from: <https://www.ilo.org/public/english/bureau/stat/isco/>
5. United Nations Industrial Development Organization (UNIDO). *Industrial development report 2022: The future of industrialization in a post-pandemic*

- world*. Vienna: UNIDO; 2021. Available from: <https://www.unido.org/resources-publications-flagship-publications-industrial-development-report>
6. World Bank. *The future of food: Shaping the food system to deliver jobs*. Washington (DC): World Bank; 2017. Available from: <https://www.worldbank.org/en/topic/agriculture/publication/the-future-of-food-shaping-the-food-system-to-deliver-jobs>
 7. World Bank Group, International Finance Corporation (IFC). *Women in agribusiness: The role of women in agribusiness value chains*. Washington (DC): World Bank; 2017. Available from: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/504741511503597076>
 8. United Nations Department of Economic and Social Affairs (UN DESA). *World population prospects 2024 – Jordan population profile* [Internet]. New York: United Nations; 2024. Available from: <https://population.un.org>
 9. Food and Agriculture Organization (FAO). *Global food losses and food waste – Extent, causes and prevention*. Rome: FAO; 2021. <https://www.fao.org/4/mb060e/mb060e.pdf>
 10. Organization for Economic Co-operation and Development (OECD). *Innovation in food and agriculture systems*. Paris: OECD Publishing; 2022. <https://doi.org/10.1787/285cc27d-en>
 11. World Bank. *Global food security update*. Washington (DC): World Bank; 2023. <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/40ebbf38f5a6b68bfc11e5273e1405d4-0090012022/related/Food-Security-Update-XCII-9-28-23.pdf>
 12. International Labor Organization (ILO). *Skills for a greener future: A global view* [Internet]. Geneva: ILO; 2019 [cited 2026 May 18]. Available from: https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS_732214/lang-en/index.htm

13. Food and Agriculture Organization (FAO). *The future of food and agriculture – Drivers and triggers for transformation*. Rome: FAO; 2022.
<https://digitallibrary.un.org/record/4009639/files/FAO22.pdf>
14. FAO. The State of Food and Agriculture 2019: Moving forward on food loss and waste reduction [Internet]. Rome: FAO; 2019 [cited 2026 May 18]. Available from: <https://www.fao.org/3/ca6030en/ca6030en.pdf>
15. OECD. Food Systems: Highlights from the OECD Meeting of Agriculture Ministers 2022 [Internet]. Paris: OECD; 2022 [cited 2026 May 18]. Available from: <https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/events/2022/11/oecd-meeting-of-agriculture-ministers-2022/food-systems.pdf>
16. World Bank. Jordan Water Sector Efficiency Program [Internet]. Washington DC: World Bank; 2023 [cited 2026 May 18]. Available from: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099052623124518529/pdf/BOSIB0d4798d310db097bc06922e98e0ee3.pdf>

6.1 هيكل حوكمة الاستراتيجية

المبدأ الحاكم

تقوم حوكمة الاستراتيجية على مبدأ "المالك الواحد مع التنسيق المؤسسي الموسع"، بحيث تتولى وزارة الصناعة والتجارة والتموين ملكية الاستراتيجية وقيادة تنسيق تنفيذها ومتابعتها، مع احتفاظ كل جهة حكومية باختصاصاتها وصلاحياتها التنفيذية وفق التشريعات النافذة، وفي حال تعارض الأولويات أو الاختصاصات، تُحسم القضايا من خلال مجموعة التوجيه الوزارية وفق آليات الحوكمة المعتمدة، بما يضمن سرعة اتخاذ القرار وتكامل التنفيذ.

مستويات الحوكمة الثلاثة

المستوى	الجهة	الدور والصلاحيات	التشكيل	دورية الاجتماع	آلية القرار
المستوى الأول	مجموعة التوجيه الوزارية	توجيه تنفيذ الاستراتيجية واعتماد السياسات العامة وحسم التعارضات بين الجهات واعتماد تقارير الأداء الدورية وإقرار إعادة ترتيب الأولويات أو تعديل مسارات التنفيذ عند الحاجة.	وزير الصناعة والتجارة والتموين (رئيساً) المؤسسة العامة للغذاء والدواء وزارة الزراعة وزارة الطاقة والثروة المعدنية وزارة المياه والري وزارة الاستثمار وزارة التخطيط والتعاون الدولي وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة وحدة متابعة الأداء الحكومي (PMDU)	ربع سنوي + طارئ عند الحاجة	تُتخذ القرارات بالتوافق، وعند تعذر ذلك تُعتمد بأغلبية الحاضرين، ويكون للرئيس صوتٌ مرجح عند تساوي الأصوات

المستوى	الجهة	الدور والصلاحيات	التشكيل	دورية الاجتماع	آلية القرار
			غرفة صناعة الأردن (عضو مراقب دائم)		
المستوى الثاني	مكتب إدارة الاستراتيجية (داخل وزارة الصناعة)	التنسيق التشغيلي اليومي وتنسيق تنفيذ المبادرات بين الجهات القائمة ومتابعة التنفيذ وإعداد تقارير الأداء وإدارة العلاقات مع جهات التمويل والشركاء الدوليين وإدارة مؤشرات الإنذار المبكر وسجل المخاطر الاستراتيجية ومتابعة تفعيل السيناريوهات عند الحاجة	مدير متفرغ (بمستوى مدير عام) + فريق تقني (3-4 مختصين) + منسق مالي	أسبوعي داخلي + شهري مع الجهات القائمة	يتخذ القرارات التشغيلية ضمن الصلاحيات المفوضة، وتُرفع القضايا ذات الطابع الاستراتيجي إلى مجموعة التوجيه الوزارية
المستوى الثالث	الجهات القائمة للمبادرات وفق ما هو محدد في الخطة التنفيذية للاستراتيجية، وبما يتوافق مع اختصاصات كل جهة ومسؤولياتها التنفيذية	التنفيذ المباشر للمبادرات والإبلاغ الدوري عن التقدم والنتائج ومستوى الصرف وتصعيد التحديات والمعوقات إلى مكتب إدارة الاستراتيجية عند الحاجة.	الجهة القائمة المحددة لكل مبادرة في الخطة التنفيذية + ممثل القطاع الخاص حيث ينطبق	تقرير شهري مكتوب + اجتماع ربعي مع المستوى الثاني	يتخذ القرارات التنفيذية ضمن الصلاحيات المقررة، وتُحال المواضيع التي تتجاوز تلك الصلاحيات إلى مكتب إدارة الاستراتيجية

المهمة	PMO	اللجنة الوزارية	الجهة القائمة	PMDU	وزارة التخطيط
اعتماد الخطة السنوية	ر	م	ت	ت	ت
تخصيص الموارد	ر	م	ت	ت	ت
تنفيذ المبادرات	ت	ع	ر/م	ع	ع
التقارير الشهرية	ت	ع	ر/م	ت	ع
التقرير السنوي	ر	م	ت	ت	ت
تعديل السيناريوهات	ر	م	ت	ت	ت
إعادة تخصيص الموارد	ر	م	ت	ت	ت
التمويل الدولي	ت	ت	ت	ع	ر/م
تأجيل أو إلغاء مبادرة	ت	م	ر	ت	ع
مراجعة KPIS	ر	ت	ت	م	ت

ر = مسؤول عن التنفيذ | م = مُحاسب (يملك القرار النهائي) | ت = يُستشار | ع = يُعلم

يكون القطاع الخاص مسؤولاً عن التنفيذ فقط في المبادرات التي تعتمد على الاستثمار أو الشراكة مع القطاع الخاص (PPP) وفي غير ذلك يكون جهة مشاركة أو استشارية بحسب طبيعة المبادرة.

دورة الإبلاغ والمساءلة

الدورية	نوع التقرير	المحتوى	من يُعده	يُرفع إلى	الإجراء المتوقع
شهري	تقرير تقدم المبادرات	مستوى تنفيذ المبادرات، مستوى الصرف، التحديات، مؤشرات الإنذار المبكر، والإجراءات التصحيحية المقترحة	الجهة القائمة لكل مبادرة	مكتب إدارة الاستراتيجية	متابعة التنفيذ، ومعالجة التحديات أو تصعيدها عند الحاجة
ربعي	تقرير الأداء التنفيذي	ملخص تنفيذي، مقارنة مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) بالمستهدفات. تقييم مستوى التنفيذ ومراجعة سجل المخاطر وتقديم التوصيات والإجراءات التصحيحية المقترحة.	مكتب إدارة الاستراتيجية	مجموعة التوجيه الوزارية	اعتماد الإجراءات التصحيحية أو الاستمرار في التنفيذ وفق الخطة

سنوي	التقرير السنوي الشامل	مستوى الإنجاز السنوي، تقييم الأداء مقابل المستهدفات، تقييم كفاءة استخدام الموارد والإطار التمويلي، الأثر الاقتصادي، وأولويات العام التالي	مكتب إدارة الاستراتيجية بالتنسيق مع PMDU	مجلس الوزراء	اعتماد خطة العمل السنوية التالية وإقرار التعديلات اللازمة
عند الحاجة	تقرير خاص بإدارة المخاطر أو تفعيل السيناريوهات	وصف الحدث وتحليل أثره والمؤشرات التي تجاوزت حدود الإنذار والسيناريو المقترح والإجراءات التصحيحية وآليات الاستجابة.	مكتب إدارة الاستراتيجية	مجموعة التوجيه الوزارية (اجتماع طارئ)	اعتماد إجراءات الاستجابة أو تعديل أولويات التنفيذ خلال 30 يوماً
نهاية 2029	التقرير الختامي وتقييم الأثر	تقييم مستقل للأثر الاقتصادي والتصدير والمؤسسي وقياس مدى تحقيق أهداف الاستراتيجية والدروس المستفادة والتوصيات للمرحلة اللاحقة.	جهة تقييم مستقلة بالتنسيق مع مكتب إدارة الاستراتيجية	مجلس الوزراء	اتخاذ قرار بشأن تحديث الاستراتيجية أو إعداد استراتيجية جديدة للمرحلة التالية

آلية حسم التعارضات والصلاحيات

نوع التعارض	المثال	مسار الحسم	الجهة الحاسمة	المهلة الزمنية
تعارض بين جهتين قائمتين حول تنفيذ مبادرة مشتركة	اختلاف بين المؤسسة العامة للغذاء والدواء ومؤسسة المواصفات والمقاييس حول متطلبات الفحوصات في المبادرة (م-4)	يتولى مكتب إدارة الاستراتيجية دراسة الموضوع والتنسيق بين الجهات المعنية للوصول إلى توافق، وفي حال تعذر ذلك تُرفع المسألة إلى مجموعة التوجيه الوزارية لاتخاذ القرار المناسب	مجموعة التوجيه الوزارية	خلال 14 يوماً من تاريخ التصعيد
تعارض بين أولويات الاستراتيجية وأولويات جهة حكومية	إعطاء أولوية لمشروع خارج إطار الاستراتيجية يؤثر في تنفيذ المبادرات	يقوم مكتب إدارة الاستراتيجية بإعداد تحليل للأثر على تنفيذ الاستراتيجية ومؤشرات الأداء، ورفعها إلى مجموعة التوجيه الوزارية لاتخاذ القرار المناسب	مجموعة التوجيه الوزارية	خلال 7 أيام عمل

تأخر جهة في تنفيذ أو الإبلاغ عن إحدى المبادرات	عدم تقديم تقارير التنفيذ أو تأخر تنفيذ الأنشطة المجدولة	يتولى مكتب إدارة الاستراتيجية متابعة أسباب التأخير والتنسيق مع الجهة المعنية لإعداد خطة تصحيحية، وفي حال استمرار التعثر أو عدم تنفيذ الخطة التصحيحية، تُرفع المسألة إلى مجموعة التوجيه الوزارية لاتخاذ ما يلزم	مكتب إدارة الاستراتيجية، ثم مجموعة التوجيه الوزارية عند الحاجة	خلال 30 يوماً من رصد التعثر
اختلاف في تفسير مؤشر أداء أو مستهدف كمي	اختلاف بين الجهات حول احتساب نسبة الإنجاز أو مؤشرات الأداء	تتم مراجعة المؤشر وفق المنهجية المعتمدة، ويُحال الخلاف الفني عند الحاجة إلى وحدة متابعة الأداء الحكومي (PMDU) لإبداء الرأي الفني وفق منهجيات قياس الأداء المعتمدة.	PMDU	خلال 10 أيام عمل
تعارض مع متطلبات جهة تمويل أو شريك تنموي	طلب تعديل تصميم مبادرة ممولة أو شروط تنفيذها	يقوم مكتب إدارة الاستراتيجية بتقييم أثر التعديل على أهداف الاستراتيجية وخطة التنفيذ، ويُحسم على المستوى التشغيلي إذا كان محدود الأثر، أو يُرفع إلى مجموعة التوجيه الوزارية إذا ترتب عليه تعديل جوهري في نطاق المبادرة أو أولوياتها	مكتب إدارة الاستراتيجية أو مجموعة التوجيه الوزارية بحسب مستوى التعديل	خلال 21 يوماً

إجراءات تفعيل الحوكمة - أول 90 يوماً قبل (2027)

#	التوقيت	الإجراء	المسؤول	المخرج المطلوب
1	اليوم 1-15	إصدار قرار وزاري بتشكيل مجموعة التوجيه الوزارية وتحديد صلاحياتها رسمياً	وزير الصناعة والتجارة والتموين	قرار وزاري منشور
2	اليوم 1-30	تعيين مدير مكتب إدارة الاستراتيجية وتوفير الفريق التقني والموارد التشغيلية	وزارة الصناعة والتجارة والتموين	مكتب إدارة الاستراتيجية مُفعّل ومجهز
3	اليوم 15-45	عقد الاجتماع الأول لمجموعة التوجيه الوزارية لاعتماد الخطة التنفيذية والإطار المؤسسي والخريطة المالية	وزير الصناعة والتجارة والتموين (رئيس المجموعة)	محضر اجتماع وقرار اعتماد
4	اليوم 30-60	توقيع مذكرات التفاهم مع الجهات القائمة للمبادرات، وتحديد الأدوار والمسؤوليات وآليات الإبلاغ	مكتب إدارة الاستراتيجية	مذكرات تفاهم موقعة مع الجهات المعنية
5	اليوم 45-60	اعتماد خط الأساس ومؤشرات الأداء الرئيسية وسجل المخاطر الاستراتيجي وآليات الرصد والمتابعة	مكتب إدارة الاستراتيجية + PMDU	إطار متابعة وتقييم معتمد وسجل مخاطر مفعّل
6	اليوم 45-60	إطلاق مشاورات مع شركاء التمويل والتنمية لتحديد أولويات التمويل، وتعبئة الموارد، واستكشاف فرص الشراكات الفنية والاستثمارية	مكتب إدارة الاستراتيجية + + وزارة التخطيط والتعاون الدولي (عضو مجموعة التوجيه الوزارية)	خطة تمويل أولية وشركاء تمويل محدّدون
7	اليوم 60-90	تشغيل منصة المتابعة الرقمية وتدريب الجهات القائمة على آليات الرصد والإبلاغ وإدارة مؤشرات الأداء	مكتب إدارة الاستراتيجية + PMDU	نظام متابعة وتشغيل رقمي وفريق مدرب
8	اليوم 90	عقد أول اجتماع ربعي لمجموعة التوجيه الوزارية لمراجعة الجاهزية المؤسسية وإقرار الانطلاق الرسمي لتنفيذ الاستراتيجية.	مجموعة التوجيه الوزارية	تقرير جاهزية وقرار الانطلاق الرسمي

6.1.1 مبادئ الحوكمة الرشيدة

ترتكز حوكمة الاستراتيجية على مجموعة من المبادئ التي تضمن فعالية التنفيذ، وتعزز التنسيق المؤسسي، وترسخ ثقافة الأداء والنتائج، بما ينسجم مع أفضل الممارسات الدولية في إدارة الاستراتيجيات القطاعية، وتشمل ما يلي:

- الشفافية والإفصاح: ضمان وضوح الأدوار والمسؤوليات، وإتاحة المعلومات والتقارير الدورية المتعلقة بنقد التنفيذ ومؤشرات الأداء .
- المساءلة وربط الأداء بالنتائج: تحديد مسؤوليات التنفيذ بصورة واضحة، وربط المتابعة والتقييم بمؤشرات الأداء والنتائج المستهدفة .
- اتخاذ القرار المبني على البيانات: دعم القرارات التنفيذية من خلال مؤشرات الأداء، وتقارير المتابعة، وسجل المخاطر، وأدوات التحليل والرصد .
- الشراكة والتنسيق المؤسسي: تعزيز التعاون بين الجهات الحكومية والقطاع الخاص والشركاء التنمويين، بما يضمن تكامل الأدوار وتوحيد الجهود في تنفيذ المبادرات .
- المراجعة والتحسين المستمر: إجراء مراجعات دورية لقياس التقدم وتقييم الأداء وتحديث الأولويات والإجراءات بما يضمن مرونة التنفيذ والاستجابة للمتغيرات.

6.2 مؤشرات متابعة تنفيذ المحاور الاستراتيجية

مؤشرات متابعة تنفيذ المحاور الاستراتيجية حتى عام 2029

المحور الاستراتيجي	مؤشر الأداء المحوري	خط الأساس 2027	المستهدفة 2029
رأس المال البشري والمهارات	عدد الكوادر المدربة سنوياً	500	800-900
	نسبة مشاركة المرأة في القطاع (بيانات الضمان الاجتماعي)	13.3%	20%
	عدد برامج التدريب المتخصص	5	10-12
التكنولوجيا والإنتاجية الصناعية	إنتاجية العامل (ألف دينار/عامل)	85	95-100
	نسبة المصانع التي تطبق الأتمتة أو التصنيع الذكي	20%	28-32%
	نسبة المصانع المطبقة لأنظمة سلامة الغذاء (HACCP / ISO 22000)	يُحدد بعد استكمال خط الأساس الوطني	60-70%
	نسبة المنشآت التي تطبق أنظمة تشغيل وإدارة رقمية (ERP/MES)	يُحدد بعد استكمال خط الأساس الوطني	50-60%

1.5-2%	1%	حجم الإنفاق على البحث والتطوير (% من المبيعات)	هيكل الإنتاج والقيمة المضافة
انخفاض 10-15%	يُحدد بعد استكمال خط الأساس الوطني	كلفة الطاقة كنسبة من كلفة الإنتاج	
75-80%	65%	نسبة المنتجات المتوافقة مع المعايير الدولية	
88-90	100	استهلاك الطاقة لكل وحدة إنتاج (مؤشر أساس = 100)	
50-30 منشأة	يُحدد بعد استكمال خط الأساس الوطني	عدد المنشآت المستفيدة من برامج تطوير وتوطين التعبئة والتغليف المتقدمة	
32-35%	28%	نسبة المنتجات عالية القيمة المضافة من إجمالي الإنتاج	هيكل الإنتاج والقيمة المضافة
12-14%	8%	نسبة المنتجات الجديدة أو المطورة	
10-12	5	عدد المنتجات أو التركيبات الجديدة المسجلة سنوياً	
18-22	10	عدد الشركات الناشئة في الصناعات الغذائية	
18-22	12	عدد العلامات التجارية الغذائية الأردنية في الأسواق الخارجية	
45-50%	يُحدد بعد استكمال خط الأساس الوطني	نسبة الصادرات من المنتجات عالية القيمة	
2.2-2.4	2.1	القيمة المضافة للقطاع (مليار دينار)	
8%	7.1%	مساهمة القطاع في الناتج المحلي الإجمالي	
30-32%	29%	حصة القطاع من الصناعة التحويلية	
25-20%	يُحدد بعد استكمال خط الأساس الوطني	نسبة الإيرادات من المنتجات المطورة خلال آخر 3 سنوات	
48-50%	40%	نسبة المدخلات المحلية في الإنتاج	سلاسل القيمة والتكامل الزراعي
50-60%	يُحدد بعد استكمال خط الأساس الوطني	نسبة المدخلات المؤمنة عبر عقود طويلة الأجل أو مصادر متعددة	
3-5	1	عدد الشراكات/الاستثمارات في سلاسل الإمداد	
10-12	6	عدد المشاريع المرتبطة بسلاسل القيمة الغذائية	
7-8	4	عدد الروابط بين الزراعة والتصنيع الغذائي	

نسبة الفاقد والهدر الغذائي	يحدد من خلال خط وطني	خفض إلى 20- 22%
استهلاك المياه لكل وحدة إنتاج (مؤشر أساس = 100)	100	88-90
نسبة احتياجات قطاع الأعلاف التي يتم تأمينها من خلال ترتيبات زراعية تعاقدية أو بدائل محلية	يُحدد بعد استكمال خط الأساس الوطني	20-30%
رأس المال المسجل (مليون دينار)	750	850-900
عدد الخدمات الحكومية الرقمية المقدمة للقطاع	2	4-5
عدد المنشآت الصناعية	2,800	3,000-3,100
متوسط زمن الحصول على التراخيص الصناعية (أيام)	45	25-30
نسبة تغطية السوق المحلي من الإنتاج الوطني	62%	72-76%
نسبة الإحلال محل المستوردات	40%	45-48%
قيمة الصادرات الغذائية (مليار دينار)	1.23	1.61
عدد الأسواق التصديرية الجديدة سنوياً	3	5-6
عدد الدول التي تصلها الصادرات	112	120-125
مؤشر تنوع الأسواق التصديرية	0.45	0.55-0.60
متوسط زمن الخدمات اللوجستية للصادرات (أيام)	12	9-10
عدد المنشآت المعتمدة للتصدير للأسواق عالية التنظيم (/ EU / GCC / US)	يُحدد بعد استكمال خط الأساس الوطني	50-70 منشأة
كلفة الخدمات اللوجستية كنسبة من قيمة الصادرات	يُحدد بعد استكمال خط الأساس الوطني	انخفاض 10- 15%
نسبة الشحنات المرفوضة في الأسواق التصديرية الرئيسية	يُحدد بعد استكمال خط الأساس الوطني	انخفاض بنسبة 50%
قيمة الصادرات إلى أسواق أفريقيا جنوب الصحراء (مليون دينار)	شبه معدوم	15 مليون دينار

المصدر: غرفة صناعة الأردن وفريق عمل الاستراتيجية (2)

ملاحظة منهجية: آلية تحديد خط الأساس 2027

يُمثل خط الأساس في هذا الجدول القيمة الانطلاقية لكل مؤشر عند بدء تنفيذ الاستراتيجية عام 2027، وقد حُدِّد وفق الآلية التالية:

أولاً: تم اعتماد مؤشر المساهمة في الناتج المحلي الإجمالي بنسبة زيادة سنوية 6% عن خط الأساس حسب رؤية التحديث الاقتصادي ، وكذلك الحال بالنسبة لقيمة الصادرات الغذائية بنسبة زيادة سنوية 14.4%.
ثانياً: المؤشرات ذات البيانات المتاحة :استُخدمت أحدث البيانات الرسمية المتوفرة (2024-2025) من مصادرها الأولية، غرفة صناعة الأردن، دائرة الإحصاءات العامة ودائرة الجمارك وبيانات الضمان الاجتماعي، كقيمة انطلاقيه مع الأخذ في الاعتبار الاتجاهات التاريخية والتوقعات قصيرة الأجل حتى بداية تنفيذ الاستراتيجية عام 2027.
ثالثاً: المؤشرات التي لا يتوفر لها خط أساس: بالنسبة للمؤشرات التي لا تتوفر لها بيانات وطنية منتظمة أو خط أساس معتمد، تُحدد قيمها المرجعية خلال المرحلة الأولى من تنفيذ الاستراتيجية، استناداً إلى الدراسات والمسوح المتخصصة والبيانات التي توفرها الجهات المعنية ويُشار إليها في الجدول بعباراه « يُحدد بعد استكمال خط الأساس الوطني » .

رابعاً: مؤشرات الإنتاجية والاستدامة :حُدِّد خط الأساس عند القيمة (100) كمؤشر معياري نسبي، بما يتيح قياس التحسن النسبي بدلاً من القيمة المطلقة.

تحديث المؤشرات: تُراجع المؤشرات وقيمها الفعلية بصورة دورية، ويُحدَّث هذا الملحق عند الحاجة استناداً إلى البيانات الرسمية المتاحة، مع الإبقاء على خط الأساس المرجعي لقياس التقدم.

وتمثل هذه المؤشرات إطاراً تنفيذياً لمتابعة التقدم في تنفيذ البرامج والمبادرات الاستراتيجية، وتشكل مرجعاً تنفيذياً قابلاً للتحديث ضمن منظومة المتابعة والتقييم، بما يعزز قياس الأثر الفعلي ويدعم اتخاذ القرار المبني على البيانات

Technical note: Jordan food manufacturing trade dataset and crosswalk

The food manufacturing trade dataset was generated from four Jordan Customs source datasets covering 2022–2025. Together, these datasets capture the main trade regimes needed to identify food–manufacturing products and then measure Jordan’s trade flows by product, year, and country.

The four source datasets are:

Dataset	Description	Role in the workflow
IM4_imports_local_consumption_2022_2025	Imports cleared for local consumption in Jordan	Used to identify imported food–manufacturing products and measure direct imports
IM5_temporary_imports_for_processing_2022_2025	Temporary imports for processing	Used to capture inputs or products entering Jordan under processing–related customs treatment
EX1_domestic_exports_2022_2025	Domestic exports	Used to measure exports of goods produced in Jordan

EX3_reexports_2022_2025	Re-exports	Used to distinguish re-exported goods from domestically produced exports
-------------------------	------------	--

The HS6 food product crosswalk was derived by reviewing the HS6 product universe appearing across those four customs datasets and assigning relevant HS6 products to the food manufacturing ISIC classes within the agreed sector scope. The scope includes ISIC classes 1010, 1020, 1030, 1040, 1050, 1071, 1073, 1074, 1075, 1079, 1080, and 1104, while excluding tobacco-related activities. The resulting Jordan food manufacturing trade dataset was then structured at the level of **Year × HS6 × Country**, while preserving separate regime-specific values for IM4, IM5, EX1, and EX3. For the two tables below, I used **only the uploaded Jordan food manufacturing dataset** and, within that dataset, **only EX1 domestic exports**. That means the tables reflect **goods produced in Jordan and exported abroad**, and they **do not include re-exports**.

Table 1. Domestic food exports produced in Jordan, by assigned ISIC class and year

Values in JOD millions; EX1 only; excludes re-exports

ISIC class	ISIC class description	2022	2023	2024	2025
1010	Processing and preserving of meat	85.7	82.7	95.6	112.8
1020	Processing and preserving of fish, crustaceans and molluscs	1.0	0.7	1.3	8.2
1030	Processing and preserving of fruit and vegetables	78.5	88.5	99.8	115.3
1040	Manufacture of vegetable and animal oils and fats	7.2	3.5	4.6	4.8
1050	Manufacture of dairy products	33.2	31.8	33.0	48.1
1071	Manufacture of bakery products	32.4	35.3	36.6	41.7
1073	Manufacture of cocoa, chocolate and sugar confectionery	16.6	18.0	17.2	19.2
1074	Manufacture of macaroni, noodles, couscous and similar farinaceous products	1.3	1.0	0.5	1.8
1079	Manufacture of other food products n.e.c.	141.8	190.6	232.8	325.5
1080	Manufacture of prepared animal feeds	44.0	43.0	61.6	65.4
1104	Manufacture of soft drinks; production of mineral waters and other bottled waters	13.7	12.3	11.0	14.9

Note: In the uploaded dataset, **ISIC 1075 (prepared meals and dishes)** does not appear as a separate EX1 export class. So, it is not shown in this table.

CHATGPT PROMPT

Task: Build a Food Manufacturing Trade Dataset from Jordan Customs Data (2022–2025)

I am starting a new analytical workflow to construct a **sector-specific trade dataset for Jordan’s food manufacturing sector** using **Jordan Customs trade data for 2022–2025**.

This workflow should **replicate the same rigorous methodology previously used for the engineering industries dataset**, while ensuring that the final outputs are:

- **accurate**
- **reproducible**
- **fully traceable to the original customs datasets**
- **carefully validated before delivery**

Accuracy is more important than speed.

Do not skip steps.

Do not guess mappings.

1) Sector Scope

The analysis must be limited to the following **ISIC Rev.4 / JORSIC classes**:

ISIC class	Sector
1010	Processing and preserving of meat
1020	Processing and preserving of fish
1030	Processing and preserving of fruits and vegetables
1040	Manufacture of vegetable and animal oils and fats
1050	Manufacture of dairy products
1071	Manufacture of bakery products
1073	Manufacture of cocoa, chocolate and sugar confectionery

1074	Manufacture of macaroni, noodles, couscous and similar farinaceous products
1075	Manufacture of prepared meals and dishes
1079	Manufacture of other food products
1080	Manufacture of prepared animal feeds
1104	Manufacture of soft drinks and mineral waters

2) Files That Will Be Uploaded

I will upload four Excel files from Jordan Customs:

1. IM4_imports_local_consumption_2022_2025.xlsx
2. IM5_temporary_imports_for_processing_2022_2025.xlsx
3. EX1_domestic_exports_2022_2025.xlsx
4. EX3_reexports_2022_2025.xlsx

Each file is expected to contain these columns:

Arabic column	English meaning
السنة	Year
نوع البيانات	Data indicator
الفصل	HS Chapter
وصف الفصل	HS Chapter Description
التعريف من 4 خانات	HS4 Code
وصف التعريف من 4 خانات	HS4 Description
التعريف من 6 خانات	HS6 Code
وصف التعريف من 6 خانات	HS6 Description
التعريف من 11 خانة	HS11 Code
وصف بند التعريف من 11 خانة	HS11 Description

المنشأ	Country of Origin
المقصد	Country of Destination
القيمة (دينار)	Trade Value (JOD)
الوزن الصافي (كغم)	Net Weight (KG)

3) Required Outputs

Construct and export the following three outputs:

Output 1 — HS6 → ISIC Crosswalk for Food Manufacturing

A crosswalk identifying the HS6 products that belong to the food manufacturing sector within the ISIC scope above.

Output 2 — Food Manufacturing Trade Dataset

A structured trade dataset at the level of:

Year × HS6 × Country

Output 3 — Accuracy Validation Report

A reconciliation table comparing totals in the original source files against totals in the constructed sector dataset.

4) Non-Negotiable Data Engineering Rules

Follow these rules strictly:

1. **Never overwrite, delete, or drop original source variables.**
2. **Do not aggregate away country information.**
3. **HS6 is the primary product identifier.**

4. **Preserve Arabic descriptions exactly as they appear in the source files.**
5. **Keep all money values in Jordanian dinars (JOD).**
6. **Keep all weight values in kilograms (KG).**
7. **Avoid rounding errors during aggregation and validation.**
8. **All exported CSV files must use UTF-8 with BOM encoding** so Arabic text is preserved correctly.
9. **Do not guess HS-to-ISIC mappings.**
10. **If a mapping is uncertain, keep it explicit and flag the uncertainty rather than forcing a classification.**
11. **All outputs must remain fully traceable to the original four customs datasets.**

5) Mandatory Workflow Order

Proceed in exactly this order:

1. Inspect uploaded files
2. Extract the HS6 universe
3. Build the HS6 → ISIC crosswalk
4. Construct the sector trade dataset
5. Validate totals against source files
6. Export final files

Do not skip or reorder steps.

6) Step-by-Step Instructions

Step 1 — Inspect Uploaded Files

After **each** file is uploaded:

- confirm the file was received
- display the column names
- verify whether the columns match the expected structure

- note any discrepancies, missing fields, extra fields, encoding issues, merged cells, blank headers, or datatype issues

Do not begin analysis until all four files have been uploaded, inspected, and confirmed.

Before proceeding beyond this step, provide a brief inspection summary covering:

- file name
- number of rows
- number of columns
- whether expected columns are present
- any issues requiring attention

Step 2 — Create the HS6 Product Universe

After all four files are confirmed, extract the unique HS6 codes appearing across all datasets.

Construct:

HS6_universe = HS6(IM4) U HS6(IM5) U HS6(EX1) U HS6(EX3)

For each unique HS6 code, preserve at minimum:

- HS chapter
- HS chapter description
- HS4
- HS4 description
- HS6
- HS6 description

If the same HS6 appears with inconsistent descriptions across files, do not silently standardize it.

Instead:

- identify the inconsistency

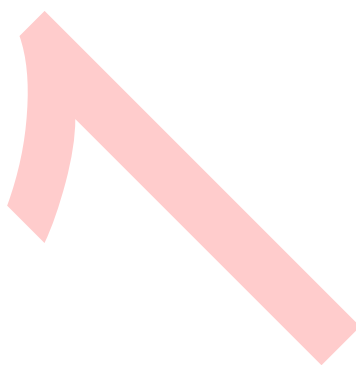
- document it
- choose a consistent treatment rule
- report the rule clearly

Step 3 — Construct the HS6 → ISIC Crosswalk

Identify which HS6 codes correspond to the food manufacturing activities within the ISIC classes listed above.

Create a crosswalk table with the following columns:

- HS chapter
- HS chapter description
- HS4
- HS4 description
- HS6
- HS6 description
- ISIC division
- ISIC division description
- ISIC class
- ISIC class description
- Mapping rationale
- Confidence level



Crosswalk rules

- Do **not** guess mappings
- Base mappings on the product description and its fit with the ISIC class definition
- Use explicit rationale for each mapping
- If one HS6 code could reasonably map to more than one ISIC class, flag it for review rather than forcing a weak classification

- Confidence levels must be one of:
 - **High**
 - **Medium**
 - **Low**

Minimum quality expectation for mapping rationale

Each mapping rationale should briefly state **why** the HS6 product belongs in that ISIC class, for example:

- direct fit with the product definition
- clear match to processed food manufacturing output
- ambiguous or mixed-use product, included with caution
- excluded because it is agricultural/raw/unprocessed/trade-only/non-manufacturing

Also provide a short note on:

- excluded HS6 codes reviewed but not mapped
- ambiguous HS6 codes requiring caution

Step 4 — Build the Full Food Manufacturing Trade Dataset

Construct the final sector dataset using **only HS6 codes included in the approved food manufacturing crosswalk**.

The dataset structure must be:

Year × HS6 × Country

Each row should contain the following fields.

Identification variables

- Year
- HS chapter
- HS chapter description
- HS4

- HS4 description
- HS6
- HS6 description

Sector classification variables

- ISIC division
- ISIC division description
- ISIC class
- ISIC class description

Country variables

Preserve country information without losing directionality.

Because imports and exports use different country meanings, include both:

- Origin country
- Destination country

Use them as follows:

- for imports, preserve **country of origin**
- for exports, preserve **country of destination**

If needed for clean structure, it is acceptable to keep both country fields in every row, with blanks where not applicable.

Trade regime variables

- IM4_value_JOD
- IM4_weight_KG
- IM5_value_JOD
- IM5_weight_KG
- EX1_value_JOD
- EX1_weight_KG
- EX3_value_JOD

- EX3_weight_KG

Derived totals

- Total_imports_JOD = IM4_value_JOD + IM5_value_JOD
- Total_exports_JOD = EX1_value_JOD + EX3_value_JOD
- Total_imports_KG = IM4_weight_KG + IM5_weight_KG
- Total_exports_KG = EX1_weight_KG + EX3_weight_KG
- Net_trade_balance_JOD = Total_exports_JOD – Total_imports_JOD

Important construction rules

- Do not lose any valid Year × HS6 × Country combinations
- Do not collapse all countries into one total
- Preserve regime-specific values separately before calculating totals
- Missing regime values should be treated as zero only where appropriate in the final wide-format dataset, but source traceability must be preserved
- Keep the dataset construction logic fully transparent

Step 5 — Accuracy Validation and Reconciliation

Before delivering the final dataset, perform a reconciliation check.

For each regime:

- IM4
- IM5
- EX1
- EX3

Compare totals between:

1. the original source file
2. the constructed food-manufacturing dataset

For each regime, compare:

- total value (JOD)

- total weight (KG)

Create a validation table with at least these columns:

- Regime
- Original Value
- Dataset Value
- Difference in Value
- Original Weight
- Dataset Weight
- Difference in Weight

Expected result:

- differences should be **zero**
- if a tiny residual appears, explain it clearly and trace it to a specific cause
- do not describe a mismatch as acceptable unless it is explicitly explained and quantified

Also provide a short validation note stating:

- whether reconciliation passed
- whether any HS6 codes were excluded and why
- whether any rows were dropped because of missing HS6, missing year, missing country, or invalid values

Step 6 — Export Final Files

Export exactly these three files:

1. **HS6_to_ISIC_crosswalk_food_manufacturing.csv**
2. **Jordan_food_manufacturing_trade_dataset_2022_2025.csv**
3. **Jordan_food_manufacturing_validation_table.csv**

All CSV files must be exported using:

UTF-8 with BOM encoding

so Arabic text displays correctly.

If possible, also provide Excel versions in addition to CSV, but the CSV versions are mandatory.

7) Expected Dataset Size

Because country information is preserved and the dataset is structured as **Year × HS6 × Country**, the final dataset may contain approximately:

50,000 to 200,000 rows

This is normal and expected.

Do not reduce size by dropping country-level detail.

8) Output Discipline

At each stage, clearly show:

- what was done
- what assumptions were used
- what issues were found
- what remains to be done before moving to the next step

Before exporting final files, provide:

1. a short summary of the completed workflow
2. the number of mapped HS6 codes
3. the number of rows in the final dataset
4. the validation outcome
5. any caveats or ambiguous mappings requiring review

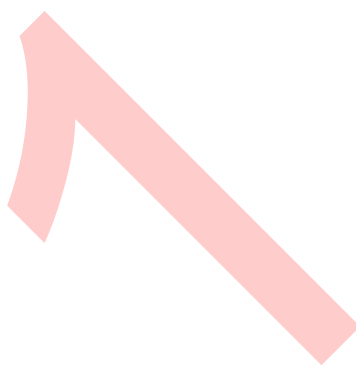
9) Important Final Instruction

Do not start mapping, aggregation, or export until all four files are uploaded and inspected.

Begin with **Step 1 only** once the files are uploaded.

This version is better because it closes a few gaps in the original prompt, especially around:

- handling inconsistent HS6 descriptions,
- keeping import and export country direction explicit,
- documenting ambiguous mappings,
- and making the validation step stricter and more auditable.



6.4 بطاقات المبادرات

6.4.1 بطاقة مبادرة تعزيز كفاءة الإطار التشريعي والتنظيمي وتحديث القواعد الفنية للصناعات الغذائية



6.4.2 بطاقة مبادرة تأسيس المنظومة الوطنية للتتبع الغذائي الرقمي من المزرعة إلى المصنع



أبرز مؤشرات الأداء المستهدفة بحلول 2029

متوسط زمن استرجاع سجل التتبع الكامل للمنتج من المزرعة إلى المصنع

% نسبة الربط بين بيانات التتبع ونتائج الفحوصات المخبرية

% المنشآت المربوطة والمستخدمه فعلياً للنظام

% الصادرات الغذائية التي تمتلك تتبعاً رقمياً كاملاً

% نسبة الحوادث الغذائية التي تم تتبعها (وسحبها) خلال أقل من 24 ساعة

معدل التكامل بين الأنظمة الحكومية

الإطار الزمني

2027 – 2029

الأثر المتوقع

- تعزيز القدرة التصديرية والنفاذ إلى الأسواق المتقدمة
- خفض كلف الامتثال وتقليل الأعباء التنظيمية
- توفير البنية التحتية اللازمة للتحول نحو نموذج رقابي ذكي
- رفع مستوى سلامة الغذاء وكفاءة إدارة الطوارئ
- تعزيز الشفافية وموثوقية المنتجات الأردنية

6.4.3 بطاقة تطوير منظومة الامتثال والتفتيش الغذائي الداعمة للتصدير



6.4.4 بطاقة مبادرة تطوير وتحديث منظومة المختبرات الغذائية الوطنية



أبرز مؤشرات الأداء المستهدفة بحلول 2029



عدد الفحوصات المتقدمة المعتمدة (مبتقيات، ملوثات، غش غذائي)، ونسبة تغطيتها لمتطلبات الأسواق التصديرية (EU/GCC)



% الربط الفعلي بين نتائج الفحوصات ومنظومة التتبع، ونسبة تبادل البيانات إلكترونياً



% الانخفاض في زمن التخليص المرتبط بالفحوصات، وانخفاض الشحنات المرفوضة مخبرياً قبل أو بعد التصدير



نسبة استخدام الفحوصات السريعة كفحص أولي (Screening)، وعدد مواقع الإنتاج الأولي التي تطبقها



عدد المختبرات الحاصلة على أو المجددة لاعتماد (ISO 17025)



متوسط زمن إصدار نتائج الفحوصات (بالساعات/الأيام)، ونسبة الفحوصات المنجزة ضمن الزمن المستهدف

الإطار الزمني

2027 – 2029

الأثر المتوقع

- تسريع الإجراءات لتقليل كلف الامتثال على المنشآت،
- تعزيز القرار الرقابي المبني على البيانات والأدلة العلمية،
- رفع موثوقية المنتجات الأردنية بشكل يضمن نفاذها السلس إلى الأسواق المحلية والتصديرية ذات الاشتراطات العالية

6.4.5 بطاقة برنامج دعم الزراعة التعاقدية لربط المزارعين بمصانع التجهيز الغذائي



6.4.6 بطاقة مبادرة تطوير الأقطاب الزراعية-الصناعية بالقرب من مناطق الإنتاج لتخفيض الفاقد



6.4.7 بطاقة مبادرة صندوق تمويل وتحديث البنية التحتية اللوجستية وسلاسل التبريد للصادرات الغذائية



أبرز مؤشرات الأداء المستهدفة بحلول 2029



% الشحنات المرفوضة أو المتضررة بسبب خلل في سلسلة التبريد



% الالتزام بدرجات الحرارة وتغطية سلاسل التبريد عبر سلسلة القيمة (من المزرعة للمستهلك)



عدد مشاريع البنية التحتية اللوجستية وسلاسل التبريد التي تم تمويلها أو تطويرها



% انخفاض الفاقد الغذائي (ما بعد الحصاد) للمنتجات سريعة التلف



متوسط زمن نقل وتوصيل المنتجات المبردة وزمن عبورها عبر المنافذ



السعة التخزينية المبردة الإضافية (بالطن أوم³)

الإطار الزمني

الربع الأول 2027 (إطلاق برامج التمويل) 2029 - (التوسع والتشغيل)

الأثر المتوقع

- سد الفجوات الهيكلية المسببة لارتفاع الفاقد وتدهور الجودة،
- تعزيز كفاءة الإمدادات الغذائية للسوق المحلي، إلى جانب الحفاظ على القيمة الاقتصادية للمنتج وتلبية المتطلبات الصارمة للأسواق التصديرية (مثل الخليج والاتحاد الأوروبي)،
- رفع موثوقية المنتجات الوطنية وتنافسيتها

6.4.8 بطاقة برنامج الأفضلية الوطنية لتطوير الروابط الصناعية وتعميق المكون المحلي



6.4.9 بطاقة مبادرة تأسيس منظومة الابتكار والتصنيع التجريبي للصناعات الغذائية



أبرز مؤشرات الأداء المستهدفة بحلول 2029



عدد الشركات الناشئة المدعومة في مجال التكنولوجيا الغذائية



عدد مشاريع البحث والتطوير المشتركة بين القطاع الصناعي والأكاديمي



عدد الشركات المستفيدة من خدمات منصات التصنيع التجريبي سنوياً



عدد المنتجات الغذائية الجديدة المطورة والمطلقة تجارياً



% المنتجات المطورة التي ساهمت في إحلال منتجات مستوردة



إنشاء وتشغيل مراكز الابتكار ومنصات التصنيع التجريبي

الإطار الزمني

2029 – 2027

الأثر المتوقع

- تعزيز التصنيع المتقدم والابتكار لتعميق القيمة المضافة،
- تطوير منتجات تنافسية قابلة للتصدير تواكب الاتجاهات العالمية،
- تمكين الشركات الناشئة والصغيرة والمتوسطة،
- خلق فرص عمل نوعية تدعم تحول الأردن نحو اقتصاد قائم على المعرفة

6.4.10 بطاقة مبادرة اعتماد وتفعيل جهات تدقيق وفحص الطرف الثالث في سلامة وجودة الغذاء



6.4.11 بطاقة مبادرة تطوير الهوية والعلامة التصديرية وتعظيم القيمة المضافة للصناعات الغذائية الأردنية

مبادرة تطوير الهوية والعلامة التصديرية وتعظيم القيمة المضافة للصناعات الغذائية الأردنية

زيادة القيمة وتعزيز العلامة الوطنية والتموضع الاستراتيجي للقطاع في الأسواق الدولية

مبادرة لتمكين الصناعات الغذائية الأردنية من التحول من نموذج قائم على المنافسة السعرية والتصنيع للغير (Private Label) إلى نموذج تصديري قائم على الهوية الوطنية والعلامات التجارية الأردنية ذات القيمة المضافة العالية

الأهداف

- التحول نحو نموذج تصديري قائم على القيمة: تمكين الصناعات من الانتقال من التصنيع للغير إلى نموذج يعتمد على الهوية الوطنية
- تعظيم القيمة السوقية للصادرات: زيادة متوسط القيمة التصديرية وتعظيم العائد الاقتصادي
- تعزيز التموضع في الشرائح الأعلى قيمة: توجيه الإنتاج نحو المنتجات المتخصصة وذات الجودة العالية في الأسواق المستهدفة
- دعم النفاذ المستدام والمتنوع: توسيع قاعدة الأسواق التصديرية لتقليل مخاطر التركيز الجغرافي
- ضمان موثوقية المنتج الأردني: ربط العلامة التصديرية بامتثال فعلي للمعايير الدولية والجودة

المكونات الرئيسية للمبادرة

05
التموضع والترويج في الأسواق عالية القيمة:
تنفيذ برامج تسويق وترويج دولية، وتعزيز المشاركة في المعارض، مع تفعيل دور غرف الصناعة كشريك تنفيذي في تنظيم البعثات التجارية وربط المنشآت بالمشترين في الأسواق المستهدفة

06
حوكمة وإدارة العلامة التصديرية الوطنية:
إنشاء إطار مؤسسي مستدام لإدارة واعتماد العلامة لضمان المحافظة على مصداقيتها، وتفعيل دور البعثات الدبلوماسية للترويج لها

07
توحيد منظومات الامتثال والشهادات الداعمة للعلامة:
تطوير إطار موحد للمتطلبات الفنية والشهادات لضمان اتساق معايير الجودة وسلامة الغذاء للشركات المشاركة

08
التوسع الاستراتيجي في أسواق التنوع ذات الأولوية:
تنفيذ مسار مرحلي يتوسع إقليمياً ثم ينتقل للأسواق الدولية الأعلى قيمة (مثل جنوب شرق آسيا وأفريقيا) ومواءمة المنتجات والتغليف معها

01
تطوير العلامة التصديرية الوطنية القائمة على القيمة:
تطوير علامة تصديرية وطنية تعكس الهوية الغذائية الأردنية، وربطها بمنظومة تصنيف قائمة على مستويات القيمة المضافة التي تعكس المحتوى المحلي، والابتكار، والامتثال، والاستدامة

02
إعادة توجيه محفظة المنتجات نحو القطاعات الأعلى قيمة:
إدعم التحول نحو المنتجات المتخصصة التي تستجيب للاتجاهات العالمية، مثل الأغذية الحلال المعتمدة، والأغذية الوظيفية والصحية، ومنتجات الهوية الغذائية

03
تطوير العلامات التجارية للمنشآت الغذائية الأردنية:
تمكين المنشآت من تطوير الهوية التسويقية، وتعزيز عناصر التميز والابتكار، وتحديث التغليف، وبناء القدرات في التسويق الرقمي والتجارة الإلكترونية

04
النفاذ إلى قنوات التوزيع المتقدمة:
تعزيز وصول المنتجات لسلاسل التوزيع الدولية ومتاجر الأغذية المتخصصة عبر تطوير منظومة للذكاء التجاري ومعلومات الأسواق

نبذة عن البرنامج

تواجه الصناعات الغذائية الأردنية فجوة هيكلية بين جودة منتجاتها وقيمتها السوقية الفعلية، إذ لا تزال شريحة من الصادرات تسوّق ضمن نماذج التصنيع للغير أو من خلال علامات تجارية محدودة الحضور في الأسواق الخارجية، مما يحّد من قدرة المنتجين على الاستحواذ على القيمة المضافة، ويقيّهم في دائرة المنافسة السعرية بدلاً من المنافسة القائمة على الجودة والهوية والتميز. وتؤكد مسودة الاستراتيجية الوطنية للتصدير أهمية معالجة ضعف العلامة التجارية ومحدودية الحجم، إضافة إلى استمرار تركّز الصادرات في عدد محدود من الأسواق. ويزداد هذا التحدي إلحاحاً في ظل تنامي الطلب العالمي على الأغذية الحلال المعتمدة، والمنتجات الصحية والوظيفية، ومنتجات الهوية الغذائية الإقليمية، مما يفرض ضرورة الانتقال إلى نموذج قائم على القيمة يتطلب بناء هوية تصديرية وطنية موحدة تربط جودة المنتج الأردني وامتثاله بالعلامة التجارية والتميز السوقي.

أبرز مؤشرات الأداء المستهدفة بحلول 2029



قيمة الصادرات الغذائية إلى أسواق التنوع المستهدفة (أفريقيا، جنوب شرق آسيا)



عدد المنتجات أو المنشآت المعتمدة ضمن العلامة التصديرية الوطنية



عدد العلامات التجارية الأردنية الغذائية التي دخلت أسواقاً دولية جديدة



نسبة الصادرات الغذائية المباعية تحت علامات تجارية أردنية (% من إجمالي الصادرات)



متوسط القيمة التصديرية للطن من المنتجات الغذائية الأردنية (دينار/طن)



% زيادة القيمة المضافة للصادرات الغذائية الأردنية

الإطار الزمني

الإطلاق المرحلي في الربع الأول 2027؛ التوسع والتكامل الكامل حتى 2028

الأثر المتوقع

- زيادة حصة الصادرات الغذائية ذات القيمة المضافة العالية،
- تعزيز حضور العلامات التجارية الأردنية في الأسواق الدولية بدلاً من نماذج التصنيع للغير (Private Label)،
- تحسين القيمة السوقية للصادرات الغذائية بما يعظم العائد الاقتصادي للقطاع

6.4.12 بطاقة مبادرة تطوير وتوطين صناعة التعبئة والتغليف المتقدمة للصناعات الغذائية

