الضرورة الاستراتيجية الجديدة لسلاسل الإمداد في الخليج

مُقدَّمة إلى
قـيـادة الدول الأعضاء
في مجلس التعاون الخليجي

أعدت للتوزيع على
رؤساء الدول وكبار
المسؤولين الحكوميين

التصنيف
القيادة العليا – استشارة استراتيجية

التاريخ
يوليو 2026

بالشراكة الاستراتيجية
مع:

مجلس الشركات العائلية
FAMILY BUSINESS COMMUNITY
Member of FBN عضو في

Agility

DSV

المساهمون الرئيسيون

يعرب مجلس الشركات العائلية عن خالص تقديره لجميع الشركات العائلية الأعضاء التي ساهمت بوقتها ووجهات نظرها ورؤاها العملية في هذه الورقة.

ساهمت الرؤى الجماعية التي شاركها أعضاؤنا في ضمان أن تعكس هذه الورقة الاستراتيجية الحقائق والتحديات والفرص التي تشكل سلاسل الامداد للشركات العائلية في جميع أنحاء المنطقة.

يسرنا بشكل خاص أن نُشيد بمساهمات:

مجموعة البواردي
albawardi.com

الفردان كوربوريشن
alfardan.com.qa

الغرير
al-ghurair.com

مجموعة المهيدب
muhaidib.com

الراجحي القابضة

مجموعة اليوسف
alyousuf.com

مجموعة استثمارات الزياني
alzayani.com

شركة أفي لوج

مجموعة هنـد بهـوان
hindbahwangroup.com

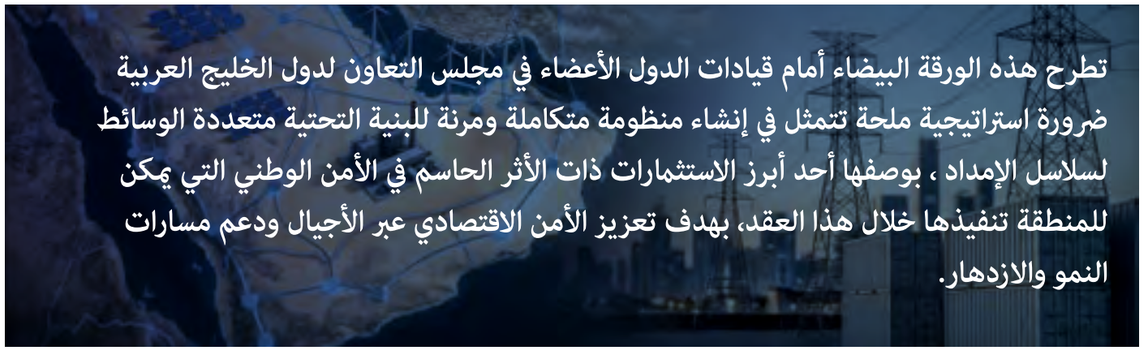
مجموعة لاند مارك
landmarkgroup.com

محسن حيدر درويش ش.م.م.
mhdoman.com

فهرس المحتويات

الملخص التنفيذي 5
التوصيات الرئيسية 6
أولاً. القضية الاستراتيجية 13
ثانياً. التعرض لنقاط الاختناق 15
ثالثاً. تكامل شبكة الكهرباء 19
رابعاً. تكامل السكك الحديدية 23
خامساً. مرونة خطوط الأنابيب 25
سادساً. الموانىء والتخزين الاستراتيجي 27
سابعاً. استمرارية السلع الحيوية 29
ثامناً. استمرارية الأطر القانونية والتأمينية 31
تاسعاً. مواءمة الأنظمة عبر الحدود 33
عاشراً. ممرات النقل البري 35
الحادي عشر. المرونة بالتصميم 37
الثاني عشر. خطط الاستجابة والتعامل مع نقاط الاختناق 39
الثالث عشر. تكامل مراكز الربط الإقليمية والدولية 45
الرابع عشر. الحوكمة والاستثمار والتنفيذ 46
الخامس عشر. الخاتمة – الضرورة الاستراتيجية 48
السادس عشر. الوثائق المرجعية الرئيسية والتقارير البحثية 49

الملخص التنفيذي



تطرح هذه الورقة البيضاء أمام قيادات الدول الأعضاء في مجلس التعاون لدول الخليج العربية ضرورة استراتيجية ملحة تتمثل في إنشاء منظومة متكاملة ومرنة للبنية التحتية متعددة الوسائط لسلاسل الإمداد ، بوصفها أحد أبرز الاستثمارات ذات الأثر الحاسم في الأمن الوطني التي يمكن للمنطقة تنفيذها خلال هذا العقد، بهدف تعزيز الأمن الاقتصادي عبر الأجيال ودعم مسارات النمو والازدهار.

الأطروحة الاستراتيجية: الغرض من تعزيز مرونة سلاسل الإمداد لدول مجلس التعاون لا يقتصر على مجرد الصمود أمام الحصار بعد فرضه، بل في ردع التهديد بالحصار عبر جعله غير فعّال تجارياً ودبلوماسياً وتشغيلياً قبل محاولة فرضه.

فالمنطقة القادرة على استقبال الشحنات خارج نقاط الاختناق الاستراتيجية المهددة، وتخليصها رقمياً، وتأمين ناقليها، ونقلها براً عبر ممرات مصرح بها مسبقاً، والاستناد إلى مخزونات استراتيجية موزعة - لا يمكن عزلها من خلال نقطة ضغط بحرية أو سياسية واحدة.

البنية التحتية المتكاملة والحوكمة المنسّقة واستمرارية الأنشطة التجارية
ركائز لتعزيز مرونة سلاسل الإمداد على المستوى الإقليمي

شهدت ثلاثة ممرات بحرية حيوية اضطرابات

1 مضيق هرمز
نحو **%20** من الاستهلاك العالمي للسوائل البترولية

2 مضيق باب المندب
نحو **الصفر** تراجع تدفقات الغاز الطبيعي المسال خلال معظم عام 2024 و النصف الأول من 2025

3 قناة السويس
%30 من حركة الحاويات العالمية

الخلاصة : يتعين على دول مجلس التعاون الخليجي تقليص انكشافها من خلال توفير مسارات بديلة، وبناء قدرات احتياطية، وتعزيز الجاهزية الاستراتيجية.

الأولويات الاستراتيجية

1. تعزيز مرونة البنية التحتية الحيوية
2. تنويع مسارات الإمداد الإقليمية
3. تمكين تجارة إقليمية سلسة
4. ضمان استمرارية الأعمال التجارية
5. الحوكمة المنسقة

التوصيات الرئيسية

1 – أمن الطاقة

بناء مستقبل مرن ومتكامل وآمن للطاقة في دول مجلس التعاون الخليجي

يمثل التكامل الإقليمي لشبكات الكهرباء فرصة الاستثمار الأعلى عائداً ضمن البرنامج.

25–40 مليار دولار أمريكي
الاستثمار المطلوب

15 – 20%
الوفورات التشغيلية المحتملة

80 – 120 مليار دولار أمريكي
استثمارات يمكن تجنبها في قدرات توليد الطاقة
خلال الفترة 2025–2040، وفقاً لمنهجية البنك الدولي.

الإجراءات الموصى بها

- توسيع شبكة هيئة الربط الكهربائي لدول مجلس التعاون الخليجي
- نشر أنظمة تخزين الطاقة بالبطاريات على مستوى الشبكة
- زيادة قدرات التوليد من مصادر الطاقة المتجددة والنووية
- تعزيز الأمن السيبراني الإقليمي

2 - أمن المياه

بناء مستقبل مائي مرن وموثوق لدول مجلس التعاون الخليجي

- توسيع قدرات محطات التحلية الموزعة واللامركزية
- إنشاء احتياطيات استراتيجية من المياه تكفي 90 يوماً.
- الحفاظ على مخزون يكفي 90 يوماً من المواد الكيميائية الأساسية لعمليات التحلية وقطع الغيار الحيوية.
- تطوير خطوط أنابيب مياه عابرة للحدود وإقرار بروتوكولات لنقل المياه في حالات الطوارئ.

3 – مرونة الطاقة وخطوط الأنابيب

تقوم الاستراتيجية الإقليمية المقترحة على إدراك أن متطلبات المرونة تختلف جوهرياً بين كل من النفط الخام والغاز الطبيعي المسال.

6.8 مليون برميل يومياً
طاقة تشغيلية قائمة لتصدير النفط الخام تتجاوز مضيق هرمز.

لغاية 3.8 مليون برميل يومياً
طاقة تصدير بديلة إضافية قيد الإنشاء أو قيد النقاش.

يمثل الغاز الطبيعي المسال تحدياً مختلفاً بشكل جوهري.
إذ لا تزال مرافق إسالة الغاز والبنية التحتية للتصدير متركزة داخل منطقة الخليج، ولا يمكن في الوقت الراهن إعادة توجيه صادراته عبر مسارات بديلة.

التوصيات الخاصة بالنفط الخام

- توسيع الطاقة التصديرية لخط أنابيب شرق-غرب السعودي
- تسريع تطوير البنية التحتية البديلة في الفجيرة بدولة الإمارات
- تعزيز الترابط بين خطوط الأنابيب في شمال دول مجلس التعاون الخليجي
- التحصين تحت الأرض للمقاطع المعرّضة للخطر من خطوط الأنابيب
- توزيع الاحتياطيات النفطية الاستراتيجية.

التوصيات الخاصة بتعزيز مرونة الغاز الطبيعي المسال:

- عقود مرنة من حيث وجهة التسليم
- وحدات التخزين العائمة وإعادة التغويز (FSRUs)
- آليات التبادل الدولي للشحنات
- اتفاقيات إدارة الطلب
- تنويع البنية التحتية للإسالة (على المدى الطويل)

4 - السكك الحديدية

بناء العمود الفقري الاقليمي لنقل البضائع

توصي الورقة باستكمال شبكة السكك الحديدية لدول مجلس التعاون الخليجي، البالغ طولها 2,177 كيلومتراً، لتكون بمثابة العمود الفقري لشبكة إقليمية لنقل البضائع، تربط موانئ الخليج والبحر الأحمر وبحر العرب، وتمتد لتتصل بمشروع «طريق التنمية» في العراق، وبتركيا، وبممرات السكك الحديدية الأوراسية الأوسع نطاقاً.

معايير متوافقة لنقل البضائع وتكامل سلس مع الموانئ والموانئ الجافة والمراكز اللوجستية.

المشروعات ذات الأولوية

- الجسر البري السعودي
- سكك حديد الاتحاد
- سكك حديد سلطنة عمان
- الربط بين الكويت و البصرة
- الربط بين قطر و البحرين

5 - تطوير وتحسين البنية التحتية للموانئ ومستودعات التخزين

إنشاء شبكة من الموانئ لضمان الاستمرارية في مختلف سيناريوهات الاضطراب

1 بحر العرب / الموانئ البديلة لتجاوز مضيق هرمز

الدقم، صلالة، صحار (عُمان)؛ الفجيرة، خورفكان (الامارات)

استقبال الشحنات دون دخول الخليج العربي، ونقل الشحنات الحيوية براً إلى دول مجلس التعاون الخليجي عبر الممرات الرابطة بين عُمان والسعودية وبين الإمارات والسعودية.

المسار الرئيسي لتجاوز مضيق هرمز.

2 موانئ البحر الأحمر

ميناء جدة الإسلامي، ميناء الملك عبدالله، ينبع، جازان (السعودية)

خدمة حركة الشحن مع أوروبا ومنطقة البحر المتوسط، ودعم حركة الشحن عبر الجسر البري السعودي، وتوفير مسارات بديلة لصادرات الوقود، وإتاحة الوصول إلى المخزونات الاستراتيجية في حالات الطوارئ.

عنصر محوري في سيناريوهات تعطل الملاحة عبر باب المندب وقناة السويس.

3 موانئ الخليج العربي

جبل علي، خليفة (الامارات). حمد (قطر) . الدمام، الجبيل (السعودية)

استيعاب التدفقات التجارية الاعتيادية؛ العمل كمراكز لإعادة توزيع الشحنات عند بقاء المسارات غير المارة عبر مضيق هرمز مفتوحة؛ وتجميع الشحنات إقليمياً لتوزيعها داخل دول مجلس التعاون الخليجي.

عنصر أساسي للعمليات اليومية واستيعاب الزيادات المفاجئة في حركة الشحن.

4 الموانئ الاحتياطية الخارجية

العقبة (الأردن) – مرسين، جيهان (تركيا) – شرق بورسعيد (مصر) – ميناء جيبوتي – موندرا (الهند)

توفير بدائل للمسارات، وتهيئة تنويع الموردين، والتموضع المسبق لمخزونات الأزمات خارج مياه دول مجلس التعاون.

ضرورية لسيناريوهات تتراوح مدتها بين 90 و 180 يوماً وتتطلب إعادة بناء العلاقات مع الموردين.

6 – تطوير ممرات النقل البري

بناء ممرات مرنة وعالية السعة للشحن البري

توصي الورقة بإنشاء شبكة من ممرات الشحن الثقيل المعتمدة مسبقاً في دول مجلس التعاون الخليجي، تربط موانئ بحر العرب، مثل الدقم وصحار وصلالة، بموانئ الخليج والبحر الأحمر، وربط هذه المسارات بشبكة السكك الحديدية لدول مجلس التعاون وبمشروع «طريق التنمية» في العراق، بما يوفر خيارات متعددة لتجاوز نقاط الاختناق الإقليمية.

تمكين منظومة للشحن البري تتسم بالسرعة والموثوقية والمرونة

- مراكز حدودية مشتركة حديثة
- لوائح موحَّدة للمركبات والسائقين
- الجمارك الرقمية
- المسارات الخضراء للمشغل الاقتصادي المعتمد (AEO)
- شبكة متكاملة

7 - استمرارية السلع الحيوية

ينبغي أن تتجاوز مرونة السلع الحيوية نطاق إدارة المخزون لتشمل التخطيط الإقليمي المتكامل لاستمرارية الامدادات.

أهداف الأداء

- احتياطيات غذائية استراتيجية تكفي 90 يوماً
- احتياطيات من الأدوية الأعلى أولوية تكفي 180 يوماً
- احتياطيات استراتيجية موزعة للمياه
- سعات طارئة للشحن الجوي
- معايير مرونة خاصة بكل سلعة

تخطيط إقليمي متكامل لاستمرارية الإمدادات

الطاقة – الغذاء – المستحضرات الصيدلانية – المياه – المدخلات الصناعية – المكونات الحيوية للتصنيع

منسَّق على المستوى الإقليمي

8 - استمرارية الأطر القانونية والتأمينية والتجارية

التوصيات

- اقرار آلية سيادية مدعومة من دول مجلس التعاون الخليجي للتأمين ضد مخاطر الحرب
- ترتيبات استمرارية التمويل
- التعاقد المسبق مع خطوط الشحن وتوفير سعات طوارئ للشحن الجوي
- الأطر القانونية للحد من التسعير المفرط
- اعتماد الوثائق التجارية الإلكترونية

9 - مواءمة الأنظمة عبر الحدود وانسيابية التجارة

تعد مواءمة الأنظمة عبر الحدود أمراً جوهرياً لتعظيم القيمة الكاملة لاستثمارات البنية التحتية في دول مجلس التعاون الخليجي.

التدابير الموصى بها

- إجراءات جمركية موحَّدة
- وثائق تجارة رقمية قابلة للتشغيل البيني
- معايير موحدة للمركبات والسائقين
- الاعتراف المتبادل ببرامج المشغل الاقتصادي المعتمد (AEO)
- منصات مشتركة لإدارة المخاطر الجمركية

10 – المرونة بالتصميم

التوصيات

- دمج المرونة مباشرةً في التصميم والحوكمة
- اعتماد معيار الاعتمادية الهندسية (N-2)
- توزيع البنية التحتية الحيوية
- دمج المرونة السيبرانية عبر أنظمة النقل والطاقة
- توحيد إجراءات تفعيل الاستجابة للأزمات
- إجراء تمارين وطنية سنوية للمرونة ومحاكاة شاملة على مستوى دول مجلس التعاون مرة كل عامين
- إضفاء الطابع المؤسسي على التنسيق بين القطاعين العام والخاص، بما يضمن استمراريته.

11 - خطط الاستجابة للأزمات

الجدول الزمني للاستجابة لخطط الاستجابة لنقاط الاختناق

72 ساعة
- تفعيل الموانئ البديلة
- إجراءات جمركية طارئة
- شركات نقل متعاقد معها مسبقاً
- التواصل مع الجمهور

30 يوماً
- استخدام الاحتياطيات الاستراتيجية
- تنويع الموردين
- تفعيل آليات التأمين
- إعطاء الأولوية للشحنات الحيوية

90 يوماً
- تفعيل الممرات البديلة
- موازنة الطاقة على المستوى الإقليمي
- تفعيل المشتريات الطارئة
- الحفاظ على تدفقات الإمدادات الحيوية

180 يوماً
- تفعيل منظومة المرونة الهيكلية
- تفعيل سلاسل الامداد المتنوعة
- الانتقال إلى مرحلة الاستقرار التشغيلي
- مراجعة الأنظمة وتعزيزها

مؤشرات الأداء الإقليمية الرئيسية

أقل من 4 ساعات	72 ساعة	منظومة رباعية المستويات
تخليص الشحنات الموثوقة عند المنافذ الحدودية	تفعيل إعادة توجيه الشحنات إلى بوابات بديلة	دخول منظومة الموانئ رباعية المستويات حيز التشغيل
90 يوماً	**180 يوماً**	**90 يوماً**
الحفاظ على المخزونات الاستراتيجية من المواد الغذائية	مخزون الأدوية ذات الاولوية الحرجة (أهم 500 صنف دوائي)	مخزون مواد التحلية الكيميائية وقطع الغيار الحيوية
2,177 كم	**6.8 مليون برميل يومياً**	**3.8 مليون برميل يومياً**
شبكة السكك الحديدية الخليجية	طاقة تشغيلية قائمة لتصدير النفط الخام عبر مسارات بديلة.	طاقة إضافية محتملة لتصدير النفط الخام عبر مسارات بديلة
40-25 مليار دولار أمريكي	**%25-15**	**120-80 مليار دولار أمريكي**
الاستثمار في الربط الإقليمي لشبكات الكهرباء	وفورات تشغيلية محتملة في قطاع الكهرباء	استثمارات يمكن تجنبها في قدرات التوليد (2025-2040)
%99	**60 دقيقة**	**%80**
جاهزية تشغيلية لأنظمة الكهرباء والمياه	استعادة تشغيل الأنظمة السيبرانية (من الفئة الأولى)	الشحنات الحيوية الخاضعة لنظام الممر الموثوق

12 - تكامل مراكز الربط الإقليمية والدولية

1 العراق
استثمارات ذات أولوية على المدى القريب
- وصلة السكك الحديدية بين الكويت والبصرة (نحو 43 كم)
- خط أنابيب الغاز من البصرة
- تحديث إدارة الحدود
- الربط الكهربائي

2 الأردن
ممرات نحو موانئ البحر الأبيض المتوسط وبلاد الشام

3 مصـر
قناة السويس – أهم نقطة اختناق منفردة لتجارة دول مجلس التعاون الخليجي مع أوروبا والأمريكيتين

4 تركيـا
ممرات تجارية برية مع أوروبا والصين

5 الهند وممر IMEC
منظومة للربط متعدد الوسائط بين الهند وأوروبا عبر دول مجلس التعاون الخليجي وبلاد الشام

13- الحوكمة والاستثمار والتنفيذ

1 - هندسة الحوكمة
- مجلس مرونة سلاسل الإمداد في دول مجلس التعاون الخليجي (المستوى الأعلى)
- مكتب إدارة البرنامج المتكامل (المستوى التشغيلي)
- اللجان الفنية المتخصصة حسب محاور البنية التحتية
- المجلس الاستشاري للقطاع الخاص والشركات العائلية

2 – إطار التمويل
- الاستثمار السيادي
- تمويل التنمية متعدد الأطراف
- الشركات العائلية القابضة والمكاتب العائلية
- مؤسسات التمويل الإسلامي الإقليمية
- تمويل البنية التحتية من القطاع الخاص
- الاستثمار المشترك ضمن مبادرة الحزام والطريق

3 – إطار الاستثمار
إجمالي الاستثمار
350 - 250 مليار دولار أمريكي

15 عاماً
الإطار الزمني للتنفيذ

عواقب عدم التحرك
اضطرابات سلاسل الامداد · الخسائر الاقتصادية · تحويل مسارات التجارة · الهشاشة الاستراتيجية · ضياع الفرص

1.5 تريليون دولار من التدفقات التجارية السنوية لدول مجلس التعاون الخليجي معرّضة للخطر

التنفيذ على ثلاث مراحل

المرحلة الأولى (2026 – 2029)
الحد من الثغرات الحرجة
- الربط الكهربائي
- شبكة السكك الحديدية لدول مجلس التعاون الخليجي
- الربط مع سلطنة عمان
- الموانئ الاستراتيجية
- مواءمة الإجراءات الجمركية

المرحلة الثانية (2029 – 2034)
استكمال الشبكات
- المخزونات الاستراتيجية
- آليات استمرارية الأطر القانونية
- المعايير الموحدة عبر الحدود
- برامج تعزيز المرونة التجارية

المرحلة الثالثة (2034 – 2040)
التكامل القاري الشامل
- الحوكمة الإقليمية المتكاملة
- التكامل اللوجستي متعدد الدول
- التمارين الدورية للاستجابة للأزمات
- الارتقاء بالبنية التحتية على المدى الطويل

النتيجة: العمل المشترك يُحقق وفورات الحجم، وقابلية التشغيل البيني، وقوة تفاوضية أكبر، ومرونة إقليمية أعلى.

14 - الخلاصة

بناء منظومة متكاملة لتعزيز المرونة في دول مجلس التعاون الخليجي	تسريع المبادرات الوطنية الرامية إلى التكامل في ظل حوكمة منسقة	تعزيز المرونة في مواجهة الاضطرابات الجيوسياسية واضطرابات سلاسل الإمداد
تعظيم قيمة الاستثمارات الحالية والمستقبلية في البنية التحتية	تعزيز التنافسية والاستثمار والأمن الاقتصادي	ترسيخ مكانة دول مجلس التعاون الخليجي بوصفها رائدة عالمياً في مجال سلاسل الإمداد الآمنة والمترابطة

أولاً: القضية الاستراتيجية - تجريد الحصار من مقومات فاعليته

1.1 المشهد الجيوسياسي

تمثّل الدول الأعضاء في مجلس التعاون الخليجي - المملكة العربية السعودية، ودولة الإمارات العربية المتحدة، ودولة الكويت، ودولة قطر، ومملكة البحرين، وسلطنة عُمان - مجتمعة أحد أكثر التكتلات الاقتصادية أهمية من الناحية الاستراتيجية على مستوى العالم. إذ تستحوذ المنطقة على حصة كبيرة من احتياطيات النفط والغاز المؤكدة عالمياً، كما تشكّل شرياناً حيوياً لتجارة الطاقة العالمية عبر مضيق هرمز، وتحتضن في الوقت ذاته اقتصادات تشهد تحولاً متسارعاً نحو التنويع الاقتصادي وتتبنى جداول أعمال طموحة للتطوير و التحول.

ومع ذلك، لاتزال المنطقة معرضة لنمط من المخاطر الاستراتيجية التي لا يمكن لوسائل الردع العسكري التقليدية التصدي لها بصورة كاملة، وتتمثل في الإكراه الاقتصادي من خلال تعطيل سلاسل الإمداد. وقد أظهرت الأحداث الأخيرة - ولا سيما حملة تعطيل الملاحة التي نفذها الحوثيون في البحر الأحمر خلال عامي 2024 و 2025 – بوضوح عملي لافت مدى سرعة تنفيذ مثل هذه الاضطرابات من قبل مجموعات صغيرة بموارد محدودة، كما كشفت اتساع نطاق تداعياتها عندما تفتقر سلاسل الإمداد إلى القدر الكافي من التنويع والمرونة.

1.2 المرونة الإقليمية: الدروس التشغيلية المستفادة من الاضطرابات الأخيرة

اكتسبت منطقة دول مجلس التعاون الخليجي خبرة تشغيلية مباشرة في التعامل مع اضطرابات سلاسل الإمداد الناجمة عن مصادر متعددة. وقد أفرزت كلّ حادثة دروساً عملية أسهمت في بلورة ملامح هذا البرنامج المقترح.
ومن خلال هذه التجارب، برزت مجموعة من آليات المرونة التي أثبتت فاعليتها بصورة متكررة:

تفعيل الموردين البديلين:
يعتبر تنويع مصادر التوريد – من خلال تعاقدات مسبقة وموافقات معتمدة من عدد من الدول المصدرة - أسرع وسائل تعزيز المرونة وأكثرها كفاءة من حيث التكلفة.

إحلال الموانئ البديلة:
أثبتت موانئ بحر العرب - ولا سيما في سلطنة عُمان - قدرتها على استيعاب تحويلات كبيرة في حركة الشحن، عند تعذر أو تقييد الوصول إلى موانئ دول الخليج. ومن ثم ينبغي التعامل مع هذه الموانئ بوصفها أصولاً استراتيجيةً دائمة، لا بدائل طارئة مؤقتة.

تعزيز الشحن الجوي:
بالنسبة للسلع الحساسة زمنياً - مثل الأدوية، والإلكترونيات عالية القيمة، وقطع الغيار الحرجة - نجح الشحن الجوي في استيعاب أحجام من البضائع تعذر نقلها عبر المسارات البحرية. ولذلك ينبغي دمج مراكز الخدمات اللوجستية الجوية بصورة رسمية ضمن منظومة المرونة.

مرونة الغاز الطبيعي المسال - تختلف بطبيعتها الهيكلية:
لا يمكن ضمان استمرارية إمدادات الغاز الطبيعي المسال في سيناريو إغلاق مضيق هرمز من خلال إعادة التوجيه. الاستجابة الاستراتيجية تتمثل في تعزيز مرونة العقود، والتخزين العائم، والقدرة على إعادة الغاز الطبيعي المسال إلى حالته الغازية (إعادة التغويز)، والتحول بين أنواع الوقود، وإدارة الطلب.

سرعة الاستجابة التجارية عامل حاسم:
أثبت مزودو الخدمات اللوجستية في القطاع الخاص قدرة أكبر على التكيف السريع مقارنة بالأطر الحكومية خلال فترات الاضطراب. ولذلك، ينبغي أن تكون البروتوكولات التجارية المتفق عليها مسبقاً والعقود الدائمة جزءاً محورياً من منظومة الاستجابة للأزمات.

شبكات الشركات العائلية بوصفها عمود فقري تشغيلي:
تُدير شركات العائلات الخليجية وتشغل مرافق التخزين وسلاسل التبريد ومنظومات الشحن والتوزيع التي تستند إليها العمليات اليومية لسلاسل الإمداد. وقد أثبتت هذه الشبكات خلال فترات الاضطراب قدرة عالية على إعادة التوجيه والإحلال والاستيعاب، بما يتجاوز ما تستطيع الأطر الحكومية أو الشركات متعددة الجنسيات تحقيقه بمفردها. ومن ثم ينبغي الاعتراف بهذا الدور رسمياً وإدماجها ضمن منظومة الاستجابة للأزمات.

التعاون بين الدول:
حين تتعاون حكومات دول مجلس التعاون في أوقات التوتر التجاري، تتسارع تدفقات البضائع وتُضبط التكاليف بصورة أفضل، وتُلبَّى احتياجات السكان وتزدهر الأعمال، وتواصل الاقتصادات نموها ويتعزز الأمن والاستقرار.

الرسالة الجوهرية المستفادة من تجارب الاضطرابات التي شهدتها منطقة الخليج تتمثل في حقيقة ثابتة: أن المرونة التي تُبنى قبل وقوع الأزمات تُجرد أدوات الإكراه من فاعليتها وتبطل تأثيرها بشكل مسبق. فالمخزونات الاستراتيجية الموزعة والمجهزة مسبقاً، ومسارات النقل البديلة المعتمدة مسبقاً، والمنظومات الجمركية الرقمية الإقليمية، واتفاقيات النقل المبرمة مسبقاً - تحوّل الاستجابة للأزمات من إجراءات ارتجالية إلى تنفيذ منهجي منضبط.

1.3 أزمة البحر الأحمر 2024-2025: اختبار واقعي لقدرة المنظومة على الصمود.

تُعدّ حملة تعطيل الملاحة التي نفذها الحوثيون في البحر الأحمر، والتي بدأت أواخر عام 2023 وتصاعدت حدتها خلال عام 2024، أحد أبرز الاختبارات الواقعية لقدرة سلاسل الإمداد البحرية العالمية على الصمود منذ عقود. وتؤكد بيانات إدارة معلومات الطاقة الأمريكية (EIA) أن تدفقات الغاز الطبيعي المسال عبر مضيق باب المندب تراجعت إلى الصفر خلال عام 2024، واستمرت عند هذا المستوى طوال النصف الأول من عام 2025. وقد كشفت أزمة البحر الأحمر عن عدد من مواطن الهشاشة الجوهرية التي يستهدف هذا البرنامج معالجتها بصورة مباشرة، من أبرزها:

01

يمكن لسحب أو تعليق تغطية التأمين ضد مخاطر الحرب أن يؤدي عملياً إلى إغلاق مسار بحري حتى قبل أن يتم اعتراض أي سفينة فعلياً.

02

إعادة توجيه مسارات السفن عبر رأس الرجاء الصالح يؤدي إلى زيادة التكاليف وإطالة الوقت ورفع الطلب على السفن، بما يفاقم معدلات تضخم أسعار الشحن ويؤثر على جميع واردات دول مجلس التعاون وارداتها المرتبطة بالأسواق الغربية.

03

لا يمكن إعادة توجيه تدفقات الغاز الطبيعي المسال (LNG) فعلياً - إذ إن تمركز قدرات الإسالة والتحميل داخل الخليج يخلق نقطة اختناق هيكلية تتطلب استجابة استراتيجية مختلفة.

04 كشفت الأزمة كذلك عن غياب بروتوكولات إقليمية معتمدة مسبقاً لإعادة التوجيه، كما أظهرت مدى تأثير تقلبات تكاليف الحاويات — الناجم جزئياً عن ارتفاعات حقيقية في التكاليف وجزئياً عن هوامش إضافية تم تحميلها للعملاء — في مضاعفة الأثار الاقتصادية الناجمة عن اضطرابات سلاسل الإمداد.

1.4 إطار تجريد الحصار من فاعليته

يستمد الحصار فاعليته من **التركز وعدم توفر البديل** — أي الاعتماد المفرط على مورّد واحد، أو مسار واحد، أو مصدر طاقة واحد، أو جهة تمويلية واحدة. ومن ثم، تتمثل الاستجابة الاستراتيجية في **التنويع والتكامل المنهجيين على نطاق واسع**، بما يستنزف قدرة الطرف المُمارِس للحصار على تعطيل جميع القنوات البديلة في آنٍ واحد.

إن اضطرابات نقطة الاختناق الاستراتيجية لا تبدأ بالضرورة بالإغلاق المباشر للممرات الحيوية، بل قد تبدأ عندما تسحب شركات التأمين تغطياتها، أو تتأخّر البنوك في توفير التمويل التجاري، أو ترفض شركات النقل تحمّل مخاطر تشغيلية إضافية، أو عندما تعجز الإجراءات الجمركية عن استيعاب أحجام الشحنات المعاد توجيهها. ومن ثم، فإن القدرة على الصمود في وجه الحصار لا تتطلب بنية تحتية مادية فقط، بل تتطلب أيضاً **منظومة متكاملة للاستمرارية القانونية والتأمينية والتجارية.**

ومن المهم التأكيد على أن هذا البرنامج لا يهدف إلى استبدال أو منافسة المبادرات الطموحة الخاصة بسلاسل الإمداد والربط الإقليمي الجاري تنفيذها في دول مجلس التعاون الخليجي. فمشروع «الجسر البري» السعودي، ومشاريع الربط بين دولة الإمارات العربية المتحدة و دولة قطر، ومبادرات خطوط الأنابيب والممرات اللوجستية بين السعودية وقطر، تمثل جميعها نماذج واضحة للالتزامات التأسيسية التي تتماشى تماماً مع ما تسعى هذه الورقة إلى تسريعها وتعزيزها.

20.9 مليون
برميل يومياً عبر هرمز (EIA، النصف الأول 2025)

ما يقارب 20%
من إجمالي استهلاك النفط العالمي يمر عبر مضيق هرمز

6.8 مليون
برميل يومياً طاقة تشغيلية بديلة لتصدير النفط الخام (المملكة العربية السعودية + الإمارات العربية المتحدة).

صفر
تدفقات الغاز المسال عبر باب المندب في 2024 (EIA)

وتتمثل الوظيفة الرئيسية لهذه الورقة في تقديم **إطار استراتيجي متكامل وهيكل حوكمة داعم** يساهمان في تسريع تنفيذ الاتفاقيات الموقعة واستكمال المشاريع القائمة التي لا تزال في مراحلها الأولى — وليس اقتراح بنية تحتية جديدة في الحالات التي تتوافر فيها بالفعل التزامات ومشروعات قائمة تمثل مساراً واضحاً للمضي قدماً.

ثانياً: التعرض لنقاط الاختناق - نموذج السيناريو الكمي

2.1 نقاط الاختناق الاستراتيجية الثلاث

تتركّز مواطن الهشاشة في سلاسل الإمداد بدول مجلس التعاون الخليجي حول ثلاث ممرات بحرية استراتيجية رئيسية. وتمتلك كل واحدة منها نمط مختلف من حيث مستوى التعرض للمخاطر، وكذلك أنواع السلع المتأثرة، إلى جانب خيارات التجاوز والتخفيف من آثار المخاطر.
وعليه، فإن منظومة المرونة في دول المجلس يجب أن تتعامل مع هذه النقاط الثلاث بصورة متزامنة ومتكاملة، وليس بشكل منفصل.

مضيق هرمز

خلال النصف الأول من عام 2025، بلغ متوسط تدفقات النفط عبر مضيق هرمز نحو 20.9 مليون برميل يومياً — ما يعادل نحو 20% من الاستهلاك العالمي للبترول السائل وحوالي ربع تجارة النفط المنقولة بحراً على مستوى العالم. كما تمتلك المملكة العربية السعودية والإمارات العربية المتحدة حالياً نحو 6.8 مليون برميل يومياً من الطاقة التشغيلية القائمة لتصدير النفط الخام عبر مسارات بديلة تتجاوز مضيق هرمز. ويمكن للمشاريع قيد الإنشاء وقيد النقاش أن ترفع هذه الطاقة بما يصل إلى نحو 3.8 مليون برميل يومياً بمرور الوقت. وتتفاوت درجة التعرض للمخاطر بصورة كبيرة بحسب نوع السلعة. فصادرات النفط الخام يمكن تحويل جزء منها عبر خط الأنابيب شرق–غرب في المملكة العربية السعودية وصولاً إلى ينبع، وعبر خط أنابيب أبوظبي للنفط الخام (ADCOP) إلى الفجيرة. غير أن صادرات الغاز الطبيعي المسال فتظل أكثر عرضة للمخاطر، نظراً لتركز مرافق التسييل والتحميل الخليجية داخل المضيق، ولأن ضمان استمرارية إمدادات الغاز الطبيعي المسال لا يمكن تحقيقه من خلال تحويل المسارات إلى النقل البري أو السكك الحديدية كما هو الحال بالنسبة للعديد من السلع الأخرى.

مضيق باب المندب

يربط مضيق باب المندب البحر الأحمر بخليج عدن، ويُعد البوابة الجنوبية لحركة التجارة بين آسيا وأوروبا عبر قناة السويس. وقد أظهرت حملة الحوثيين خلال عامي 2024 - 2025 أن هذا الممر الحساس يمكن أن يتعطل فعلياً - ليس بالضرورة من خلال إغلاق مادي مباشر، بل نتيجة سحب التغطيات التأمينية، وتغيير تقييمات المخاطر لدى شركات الشحن، والقرار التجاري من قبل خطوط الشحن الكبرى بإعادة توجيه مساراتها. وعندما يتعطل المرور عبر باب المندب فعلياً، يتم إعادة توجيه الشحنات بين آسيا وأوروبا عبر رأس الرجاء الصالح، مما يضيف من 10 إلى 14 يوماً إلى زمن العبور، ويؤدي إلى رفع تكاليف الوقود، ويزيد الضغوط على توافر السفن والطاقة الاستيعابية لأساطيل النقل البحري.

قناة السويس / خط أنابيب SUMED

تحمل قناة السويس نسبة كبيرة من حركة الحاويات بين أوروبا وآسيا، وكذلك التجارة بين منطقة البحر المتوسط و الخليج، إضافةً إلى جزء من تدفقات النفط الخام والمنتجات البترولية. وقد أظهرت حادثة جنوح السفينة «إيفر غيفن» عام 2021 أن حتى الإغلاق المؤقت للقناة كفيل بإحداث اضطراب فوري في حركة الشحن العالمية. وبينما تكفل اتفاقية القسطنطينية لعام 1888 حرية الملاحة في قناة السويس في أوقات السلم والحرب، إلا أن تجربة البحر الأحمر تؤكد أن الإغلاق الفعلي للممرات البحرية— عبر انسحاب شركات التأمين أو عزوف شركات الشحن عن استخدامها — قد يسبق أي اغلاق رسمي أو حصار معلن.

تمييز جوهري: تأثير إغلاق مضيق هرمز يمكن الحد منه جزئياً فيما يتعلق بصادرات النفط الخام وواردات الحاويات، لكنه لا يمكن تجاوزه بالكامل بالنسبة للصادرات الخليجية للغاز الطبيعي المسال في ظل البنية التحتية الحالية. وتتناول هذه الورقة هذا التفاوت بصورة صريحة، إذ تمثل مرونة الغاز الطبيعي المسال تحدياً استراتيجياً مستقلاً يتطلب أدوات وحلولاً مختلفة.

2.2 الانكشاف للمخاطر حسب مدة التعطل: مصفوفة تخطيط السيناريوهات

المدة	ما الذي يتعطل أولاً	الاستجابة الاستراتيجية
72 ساعة	ازدحام الموانئ وإعادة توجيه مسارات النقل وارتفاع أقساط التأمين وتأخر إجراءات العبور الحدودي نتيجة تحول تدفقات الشحن.	تفعيل مسارات النقل البديلة المعتمدة مسبقاً؛ فتح مسارات جمركية طارئة؛ التواصل مع شركات الشحن المتعاقد معها مسبقاً؛ إصدار رسائل طمأنة بشأن كفاية المخزون الاستراتيجي.
30 يوماً	ارتفاع أسعار الغذاء والدواء؛ تشديد الضغوط على إمدادات الوقود في قطاع التجزئة؛ قيود على قدرات النقل البري والجوي؛ ارتفاع غير مستدام في تكاليف التأمين؛ تزايد المخاوف من قبل مشتري الغاز الطبيعي المسال.	السحب من المخزون الاستراتيجي؛ تفعيل عقود تنويع الموردين؛ تشغيل آلية التأمين ضد مخاطر الحرب؛ تطبيق أولويات الشحن والنقل للسلع الحيوية.
90 يوماً	استنزاف المخزونات التقليدية للسلع القياسية دون تعويضها؛ نقص المدخلات الصناعية؛ ضغوط على امدادات الوقود وأعمال الصيانة في قطاع الطاقة؛ استنزاف المواد الكيميائية والمعدات اللازمة لتحلية المياه؛ اضطرابات تمس الصحة والأمن الغذائي والتغذية.	التفعيل الكامل للممرات البديلة؛ الشراء الطارئ عبر موردين غير متأثرين؛ تحقيق التوازن في الأحمال عبر شبكات الربط الكهربائي الإقليمية؛ تطبيق برنامج إدارة الطلب على الغاز والغاز الطبيعي المسال.
180 يوماً	اختلالات هيكلية في الإمدادات تتطلب إعادة بناء علاقات الموردين وسلاسل الخدمات اللوجستية.	يجب أن تكون منظومة المرونة الهيكلية مكتملة قبل بلوغ هذه المرحلة — إذ إن سيناريو الـ 180 يوماً يختبر جاهزية البنية التحتية والمؤسسات، وليس مجرد قدرات الاستجابة الطارئة.

2.3 معايير الأداء لتجريد الحصار من فاعليته

استمرارية امدادات الغذاء الأساسية
توفير إمدادات تكفي لمدة 90 يوماً دون الاعتماد على مضيق هرمز أو باب المندب أو قناة السويس

استمرارية امدادات الأدوية الأساسية
امدادات تكفي لمدة 180 يوماً لأهم 500 صنف دوائي حرج؛ مع توفير جسر جوي طارئ للأصناف بالغة الأهمية (الامدادات المنقذة للحياة)

أمن المياه واستمرارية عمليات التحلية
مخزون يكفي 90 يوماً من المواد الكيميائية والمعدات الاحتياطية الأساسية اللازمة لمحطات التحلية؛ مع اعتماد بنية إنتاج موزعة تُقلّص مخاطر الاعتماد على نقطة فشل واحدة

زمن التخليص والعبور الحدودي
أقل من 4 ساعات للشحنات الموثوقة على الممرات الاستراتيجية

تغطية برنامج المشغّل الاقتصادي المعتمد
خضوع 80% من أحجام الشحنات الحيوية لمعاملة المسار الأخضر

تفعيل التحويل بين الموانئ
تفعيل بروتوكولات إعادة التوجيه خلال 72 ساعة من وقوع أي حدث يؤثر على إحدى نقاط الاختناق

استمرارية صادرات النفط الخام خارج مضيق هرمز
بين 50-70% وفقاً للدولة العضو ومرحلة الاستثمار

استمرارية امدادات الغاز الطبيعي المسال
تُدار من خلال المبادلة التجارية ومرونة التخزين وقدرات إعادة تحويل الغاز المسال إلى حالته الغازية وإجراءات إدارة الطلب، وليس عبر مسارات بديلة للنقل

استمرارية قطاع الطاقة / والشبكات / وإمدادات المياه
جاهزية تشغيلية بنسبة 99%؛ مع توافر الوقود وقطع الغيار والمواد اللازمة لتشغيل جميع المعدات لمدة لا تقل عن عام دون إمداد خارجيا

القدرة الاستيعابية الإضافية للسكك الحديدية والطرق
استيعاب ما بين 25-40% من واردات الحاويات الحيوية التي يتم تحويل مساراتها

التعافي من الهجمات الإلكترونية
التشغيل الاحتياطي خلال 60 دقيقة للبنية التحتية من الفئة الأولى

التدريبات على الأزمات
تدريبات سنوية لكل نمط تشغيل على حدة؛ تتدريب شامل متعدد الوسائط على مستوى الخليج كل عامين.

ثالثاً: تكامل شبكة الكهرباء وأمن الطاقة

3.1 الوضع الراهن ومواطن الهشاشة الاستراتيجية

تشغّل هيئة الربط الكهربائي لدول مجلس التعاون شبكة الكهرباء الإقليمية منذ عام 2009، تربط شبكات الكهرباء في الدول الأعضاء الست، ويمثل ذلك إنجازاً تأسيسياً مهماً. غير أن الشبكة الحالية تواجه عدداً من القيود الجوهرية: إذ تظل قدرة نقل الطاقة عبر الحدود محدودة نسبة إلى ذروة الطلب الوطني، كما تعتمد منظومة التوليد اعتماداً كبيراً على الغاز الطبيعي. وتحتوي بنية الربط الحالية على نقاط اختناق قد تؤدي، في حال تعطلها، إلى عزل أجزاء من الشبكة وتحويلها إلى شبكات وطنية منفصلة.

ومن المتوقع أن يصل الطلب الأقصى على الكهرباء في دول مجلس التعاون إلى ما بين 130 و150 جيجاواط بحلول عام 2030.

وتشمل أبرز مواطن الهشاشة الحالية ما يلي:

الاعتماد على مصدر وقود واحد:

الاعتماد الهائل على الغاز الطبيعي يعني أن أي اضطراب في إمداداته يحمل عواقب فورية على قدرة التوليد في مختلف انحاء المنطقة.

تركز ممرات نقل الكهرباء:

تمر خطوط النقل الرئيسة بين المملكة العربية السعودية ودول شمال الخليج عبر عدد محدود من المسارات، مما يخلق نقاط اختناق جغرافية.

محدودية قدرات تخزين الطاقة على مستوى الشبكة:

لا تزال تقنيات تخزين الطاقة عبر البطاريات والطاقة الكهرومائية بالضخ في مراحلها الأولى، مما يحد من قدرة الشبكة على موازنة أو تعويض حالات نقص التوليد.

التعرض للمخاطر السيبرانية والمادية:

لم يتم تعزيز أو تحصين محطات التحويل والبنية التحتية الكهربائية الحيوية بصورة كافية ضد الهجمات المادية أو السيبرانية.

3.2 هيكل الشبكة المرنة

توسيع البنية الشبكية للربط الكهربائي (Mesh):	زيادة سعة الربط الكهربائي عبر الحدود لتحقيق مستوى حقيقي من المرونة وفق معيار N-1.
تنويع مصادر الوقود والتوليد:	تسريع دمج مشاريع الطاقة الشمسية والرياح والطاقة النووية على نطاق المرافق العامة، بهدف خفض الاعتماد على الغاز الطبيعي إلى أقل من 50% من إجمالي التوليد بحلول عام 2035. كما يشمل ذلك تسريع إنتاج و/أو تخزين المكونات والمواد الحيوية للشبكة محلياً لجميع مصادر التوليد.
نشر أنظمة تخزين الطاقة على مستوى الشبكة:	إنشاء أنظمة تخزين الطاقة بالبطاريات في مواقع مشتركة مع محطات التحويل ونقاط الربط الحيوية.
الامتداد الشمالي — الربط مع العراق:	توسيع شبكة الربط الكهربائي لهيئة الربط الخليجي شمالًا لتشمل العراق، بما يوفر سوقاً لفائض الطاقة المتجددة في دول مجلس التعاون، ويضيف مورداً إضافياً للتوليد.
الشبكة الذكية وأمن أنظمة SCADA:	اعتماد معايير إقليمية موحدة للأمن السيبراني في أنظمة التشغيل والتحكم، مع تبادل معلومات التهديدات والاستجابة المشتركة للحوادث، وإلزام الشبكات برفع مستوى المرونة إلى معيار N-2.

معيار تصميم المرونة: ينبغي أن تحقق البنية المستهدفة مستوى مرونة وفق معيار N-2 في جميع ممرات نقل الكهرباء الرئيسية الحيوية — بما يعني أن فقدان رابطين رئيسيين في آنٍ واحد يؤدي إلى إعادة توجيه تلقائية للطاقة دون تدخل بشري ودون انقطاع الإمدادات عن أي مركز سكاني.

3.3 الشبكة الكهربائية الوطنية لدول المجلس: فرصة استراتيجية محورية

من بين جميع الاستثمارات الواردة في هذا البرنامج، تبرز الشبكة الوطنية الخليجية للكهرباء بوصفها الفرصة الأكثر جاهزية والأعلى عائداً للدول الأعضاء. ومن شأن الشبكة المتكاملة بالكامل تعمل وفق معايير الاعتمادية الهندسية N-2 أن تحقق ثلاثة مكاسب استراتيجية متزامنة:

الاستقلالية عن إمدادات الغاز:

إن وجود شبكة مترابطة بالكامل مبنية على مصادر توليد متنوعة يقلل من اعتماد كل دولة عضو على استمرارية إمدادات الغاز الطبيعي لضمان أمن الطاقة. فعند تعرض إمدادات الغاز لدى أي دولة للقيود أو الانقطاعات، يمكن للشبكة تعويض النقص من خلال استيراد الكهرباء من الدول المجاورة بدلاً من التعرض لانقطاعات كهربائية واسعة النطاق.

ضمان استمرارية الخدمات الحيوية عبر الحدود في الأزمات:

خلال أي أزمة تؤثر على نقاط الاختناق الاستراتيجية، توفر الشبكة العمود الفقري للطاقة الذي يضمن استمرار تشغيل محطات التحلية، وأنظمة المنافذ الحدودية، ومستودعات سلاسل التبريد، وعمليات الموانئ، والإجراءات الجمركية، والبنية التحتية للمستشفيات.

العائد الاقتصادي والمالي:

يقدّر البنك الدولي تحقيق وفورات بنسبة 15-25% من خلال تحسين إدارة التوليد والاحتياطيات المشتركة. وبالنسبة لدول مجلس التعاون، يُقدَّر حجم الاستثمارات التي يمكن تجنبها في قدرات التوليد الوطنية المكررة خلال الفترة 2025–2040 بما يتراوح بين 80 و120 مليار دولار أمريكي.

ويُقدَّر حجم الاستثمار اللازم للوصول بشبكة الكهرباء الوطنية في دول مجلس التعاون إلى معايير المرونة الكاملة (N-2) - بما في ذلك الربط مع العراق، ودمج مصادر الطاقة المتجددة، ونشر حلول التخزين على مستوى الشبكة - بنحو 25 إلى 40 مليار دولار خلال فترة تنفيذ البرنامج. ويمثل هذا الاستثمار أعلى عائد استراتيجي لكل دولار يتم استثماره مقارنة بأي مكوّن آخر في البرنامج، لذا ينبغي اعتباره الاستثمار المحوري للمرحلة الأولى.

3.4 أمن المياه والبنية التحتية اللامركزية للتحلية

يُشكل الخليج العربي المصدر الرئيسي للمياه المغذية لمعظم محطات التحلية في دول المجلس. وتواجه البنية التحتية للتحلية مواطن الهشاشة ذاتها التي تواجهها منظومات الطاقة، غير أنها عوملت تاريخياً باعتبارها قضية تشغيلية أكثر من كونها مسألة مرونة واستدامة استراتيجية. وتسعى هذه الدراسة إلى معالجة هذه الفجوة.

إن اعتماد منطقة دول مجلس التعاون الخليجي على التحلية لإمداد مياه الشرب - والذي يتجاوز في بعض الدول الأعضاء 95% من إجمالي الاستهلاك - يعني أن تعطل محطات التحلية يمكن أن يتطور إلى أزمة صحة عامة خلال أيام معدودة. وتتفاقم هذه الهشاشة نتيجة تركز محطات التحلية الكبرى في مواقع ساحلية وما يرافق ذلك من تعرض للمخاطر الجغرافية ذاتها التي تواجه البنية التحتية للموانئ.

يوصي البرنامج بما يلي:

اعتماد منظومة تحلية موزعة ولامركزية:

بدلاً من تركيز القدرات الإنتاجية في محطات ساحلية عملاقة، ينبغي تسريع الاستثمار في وحدات تحلية أصغر حجماً وأكثر انتشاراً، بما يقلل من مخاطر الاعتماد على نقطة فشل واحدة ضمن منظومة إمدادات المياه.

ترتيبات إمداد مائي عابرة للحدود:

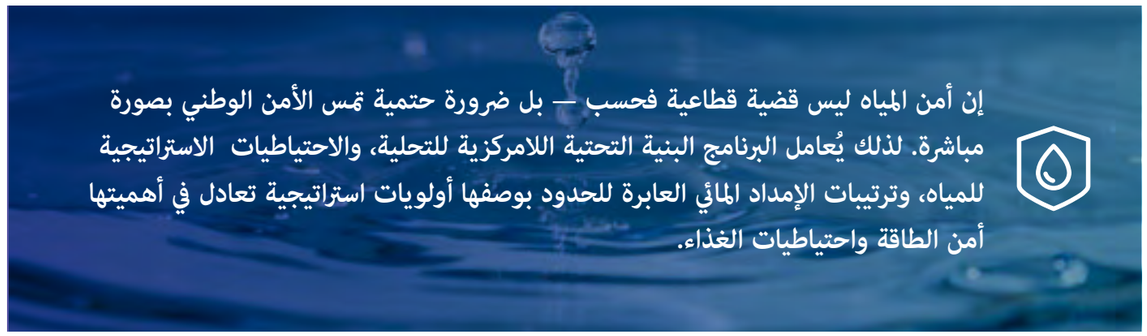
تطوير شبكات أنابيب مياه احتياطية بين دول المجلس ووضع بروتوكولات لنقل المياه بين الدول الأعضاء في حالات الطوارئ، بحيث تتمكن أي دولة عضو تتعرض لتعطل في مرافق التحلية من الاستفادة من فائض الإنتاج لدى الدول المجاورة.

احتياطيات استراتيجية من المياه:

إنشاء مخزونات استراتيجية للمياه إلى جانب احتياطيات الغذاء والوقود، مع اعتماد حد أدنى من الاحتياطي يعادل المعايير المعتمدة للسلع الغذائية الحيوية - بما يعادل 90 يوماً من الاحتياطيات التشغيلية للمياه، موزعة على مواقع تخزين متعددة في كل دولة عضو.

ضمان أمن مدخلات التحلية:

الحفاظ على مخزونات لا تقل عن 90 يوماً من المواد الكيميائية المستخدمة في التحلية (مثل مواد التخثير، ومضادات التكلس، والمبيدات الحيوية، والكلور)، إضافة إلى قطع الغيار الحيوية (الأغشية، والمضخات، وأوعية الضغط) في كل محطة رئيسية وفي المواقع الاستراتيجية الموزعة.

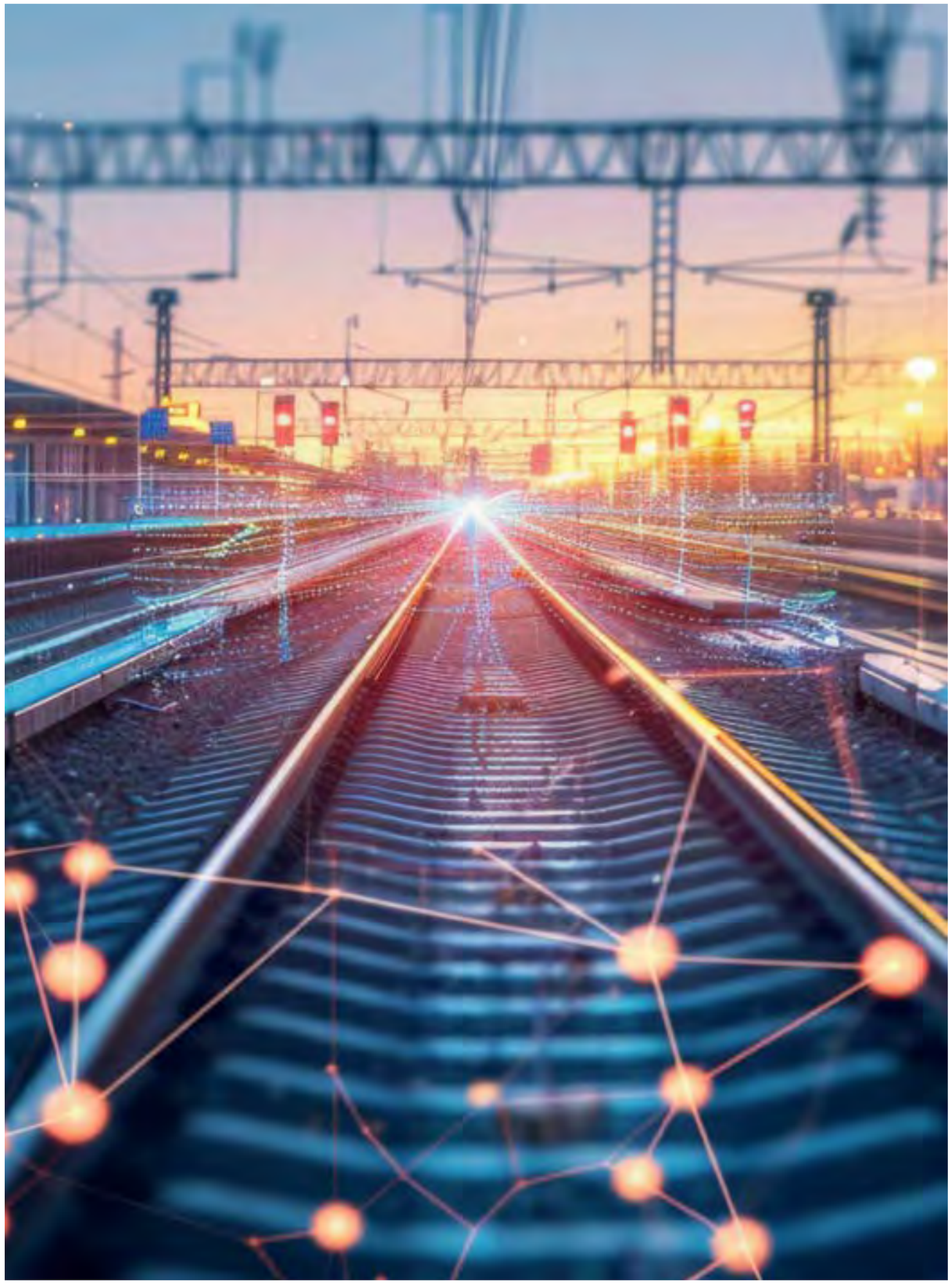


إن أمن المياه ليس قضية قطاعية فحسب — بل ضرورة حتمية تمس الأمن الوطني بصورة مباشرة. لذلك يُعامل البرنامج البنية التحتية اللامركزية للتحلية، والاحتياطيات الاستراتيجية للمياه، وترتيبات الإمداد المائي العابرة للحدود بوصفها أولويات استراتيجية تعادل في أهميتها أمن الطاقة واحتياطيات الغذاء.

3.5 العوائد الاقتصادية والأمنية

تشير تحليلات البنك الدولي الخاصة بتكامل قطاع الكهرباء ضمن التكتلات الإقليمية إلى إمكانية تحقيق وفورات في التكاليف بمتوسط يتراوح بين 15% و25% من خلال تحسين إدارة وتشغيل قدرات التوليد والاحتياطيات التشغيلية المشتركة. وبالنسبة لدول مجلس التعاون الخليجي، يترجم ذلك إلى تجنب استثمارات رأسمالية في قدرات توليد وطنية مكررة، تقدّر بنحو 80 إلى 120 مليار دولار أمريكي خلال فترة الاستثمار الممتدة من 2025 إلى 2040.

المصادر: التقرير السنوي لهيئة الربط الكهربائي لدول مجلس التعاون الخليجي (*2023*)؛ برنامج البنك الدولي لتجارة الطاقة الإقليمية (*ESMAP*)؛ تقرير آفاق الطاقة العالمية للوكالة الدولية للطاقة (*2024*)؛ تقرير آفاق الطاقة المتجددة لمنطقة مجلس التعاون الخليجي الصادر عن الوكالة الدولية للطاقة المتجددة (*2023*).



رابعاً: تكامل السكك الحديدية – دول مجلس التعاون الخليجي، والعراق وطريق الحرير وبلاد الشام

4.1 السياق الاستراتيجي

تُعدّ السكك الحديدية العمود الفقري لمرونة سلاسل الإمداد على النطاق القاري. فالقدرة على نقل السلع السائبة، والحاويات، والركاب عبر شبكة السكك الحديدية - بشكل مستقل عن ازدحام الموانئ، والظروف الأمنية البحرية، وعبور مضيق هرمز - توفر مستوى من الحماية والمرونة لسلاسل الإمداد لا يمكن لأي وسيلة نقل أخرى أن تضاهيه. كما يمثل مشروع شبكة السكك الحديدية لدول مجلس التعاون الخليجي، إلى جانب ربطه بالممرات البرية المرتبطة بمبادرة الحزام والطريق، فرصة تاريخية لترسيخ موقع دول المجلس كمحور رئيسي في حركة التجارة والخدمات اللوجستية عبر أوراسيا.

وفي إطار تعزيز الربط بالسكك الحديدية، يوصي البرنامج بإعطاء الأولوية للبنية التحتية المجدية تجارياً وتشغيلياً، وتسريع تنفيذ الاتفاقيات الموقعة بالفعل والمشروعات القائمة في مراحلها المبكرة، بدلاً من التركيز على مشروعات عملاقة جديدة. وفي الحالات التي تفرض فيها الظروف الجيوسياسية تحديات تنفيذية مرتفعة - كما هو الحال حالياً في العراق وسوريا، حيث تؤدي حالة عدم الاستقرار السياسي والتحديات الأمنية غير المحسومة إلى تعقيد تنفيذ المشروعات وإدارة المخاطر المترتبة بالسمعة أمراً بالغ الصعوبة - يوصي البرنامج باتباع نهج مرحلي متدرج: يقوم على الحفاظ على طموحات الربط ضمن نطاق التخطيط الاستراتيجي، مع تأجيل الالتزامات الرسمية التنفيذية إلى حين توافر ظروف سياسية وأمنية تسمح بتنفيذ المشروعات بصورة موثوقة.

4.2 شبكة السكك الحديدية لدول المجلس: إستكمال العمود الفقري للمنظومة

وضع مشروع شبكة السكك الحديدية لدول مجلس التعاون الخليجي تصوراً لإنشاء ممر سككي بطول 2,177 كيلومتراً يربط الكويت شمالاً بمدينة مسقط في الجنوب الشرقي لشبه الجزيرة العربية. إلا أن التنفيذ الكامل لهذه الشبكة لا يزال غير مكتمل. ويجب التعامل مع تسريع استكمالها - وفق معايير هندسية تضع الصمود والاستدامة في المقام الأول - كأولوية للأمن الوطني، لا سيما بوصفه تسريعاً للالتزامات الموقعة بالفعل والتي يجري تنفيذها جزئياً في مختلف الدول الأعضاء وهي:

الجسر البري السعودي:
يُعد مشروع الجسر البري الذي تتبناه المؤسسة العامة للخطوط الحديدية في المملكة العربية السعودية، والواصل بين الدمام على الخليج العربي وجدة على البحر الأحمر، حلقة الوصل الحديدية الأهم بين منظومتي موانئ الخليج والبحر الأحمر. ويُعدّ توسيع الطاقة الاستيعابية لهذا الممر من أعلى أولويات الاستثمارات قصيرة المدى ضمن البرنامج - فهو مشروع قائم وموقّع وفي طور التنفيذ، ويستحق تسريع استكماله.

شبكة قطار الاتحاد (الإمارات العربية المتحدة):
يشكّل مشروع قطار الاتحاد، لنقل البضائع والركاب في دولة الإمارات - عند اكتماله - حلقة الربط بين شبكة الإمارات والمملكة العربية السعودية، ومن ثم الاندماج ضمن العمود الفقري لشبكة مجلس التعاون.

سكك حديد سلطنة عُمان:
تُعد شبكة السكك الحديدية المخطط لها في سلطنة عُمان - والتي تربط صحار ومسقط والدقم بشبكة مجلس التعاون - من أبرز الاستثمارات ذات الأولوية العالية في مجال تعزيز المرونة، إذ توفّر الربط البري الذي يحوّل موانئ بحر العرب البديلة إلى أصول فاعلة في سلاسل الإمداد.

الربط مع قطر والبحرين:
يسهم الربط السككي لميناء حمد في قطر، وعبر مملكة البحرين بالشبكة، في استكمال التغطية التجارية وتعزيز مرونة الشبكة. كما تستحق مشروعات الربط بين دولة الإمارات ودولة قطر، بما في ذلك المبادرات التي طُرحت من قبل معالي الدكتور سلطان الجابر، اهتماماً خاصاً وتسريعاً في التنفيذ نظراً لجدواها العالية على المدى القريب.

مبادرات الممرات وخطوط الأنابيب بين السعودية وقطر:
تُعد مبادرات خطوط الأنابيب والممرات بين المملكة العربية السعودية ودولة قطر من أكثر مشاريع الربط جدوى على المستويين التجاري والاستراتيجي في المنطقة. ويؤكد البرنامج ضرورة تسريع تنفيذها كأولوية ضمن إطاره العام.

4.3 طريق التنمية العراقي: نهج مرحلي وحذر

يتصور برنامج «طريق التنمية» في العراق إنشاء ممر نقل متعدد الوسائط يربط ميناء الفاو الكبير على الخليج العربي بالحدود التركية عند إبراهيم الخليل، ومن ثم يمتد إلى الأسواق الأوروبية. وبالنسبة لدول مجلس التعاون الخليجي، تمثل فرص الربط التي يتيحها هذا المشروع أهمية كبيرة. ومع ذلك، يقرّ البرنامج بالمخاوف المشروعة التي يطرحها المعنيون في المنطقة بشأن مخاطر التنفيذ داخل الأراضي العراقية في ظل الظروف السياسية الراهنة.

وعليه، يوصى باتباع نهج مرحلي: إذ يُعدّ الربط بين الكويت والبصرة - والذي يُقدّر طوله بنحو 43 كيلومتراً ويقع معظمه داخل الأراضي الكويتية - الجزء الأعلى أولوية، نظراً لما يحققه من مكاسب ملموسة في الربط مع بقاء المخاطر السياسية والتنفيذية ضمن مستويات يمكن إدارتها، دون الحاجة إلى انخراط عميق داخل الأراضي العراقية. أما الأجزاء الأطول عبر العراق وسوريا، فتظل ضمن طموحات البرنامج على المدى الطويل، على أن تخضع لأي التزام رسمي لاحق لتحسن ملموس في الأوضاع السياسية والأمنية.

الربط بين الكويت و البصرة (نحو 43 كم، على أراضٍ كويتية أساسا) هو مشروع السكك الحديدية الأعلى أولوية: يُحقق منفعة اتصالية كبيرة بمخاطر يمكن إدارتها ويفتح خيارات مستقبلية دون الالتزام بالتنفيذ في أراضٍ أعلى مخاطرة.

4.4 التكامل مع طريق الحرير

أسهمت مبادرة الحزام والطريق التي أطلقتها الصين في إنشاء ممر سككي متصل يمتد من مراكز التصنيع الصينية إلى الأسواق الأوروبية. ويؤدي تكامل دول مجلس التعاون الخليجي مع هذه الشبكة - عبر تركيا - إلى توفير منفذ بري مباشر لنقل البضائع إلى أسواق أوراسيا، مع إنشاء ممر لوجستي يعمل إلى حد كبير بمعزل عن الممرات البحرية الاستراتيجية.

ومن منظور المرونة، يتيح تكامل شبكة «طريق الحرير» الحديدية لدول المجلس وصولاً مباشراً إلى موارد الطاقة والمنتجات الزراعية والمعادن في آسيا الوسطى.

4.5 الربط مع بلاد الشام

يُكمل ممر الطرق والسكك الحديدية عبر الأردن إلى خليج العقبة وموانئ البحر الأبيض المتوسط البُعد الغربي لاستكمال ترابط شبكات النقل البري لدول مجلس التعاون الخليجي. ويوفّر الممرّ الأردني - السعودي منفذاً برياً غربياً إلى موانئ البحر المتوسط وإلى شبكة الطرق والسكك الحديدية الأوروبية.

وبالنسبة للبضائع المتجهة إلى أوروبا أو القادمة منها، يتيح مسار البحر الأحمر - الأردن - البحر المتوسط تجاوز قناة السويس بالكامل، مع تقديم أزمنة عبور تنافسية لبعض خطوط التجارة.

المصادر: توقعات منتدى النقل الدولي *2023*؛ إحصاءات السكك الحديدية العالمية للاتحاد الدولي *2024*؛ تقرير إعادة إعمار العراق للبنك الدولي *2023*. تقارير وكالة رويترز حول ميناء الفاو الكبير / مشروع طريق التنمية في العراق للأعوام *2024-2025*؛ تقييم بنك التنمية الآسيوي (*ADB*) لممرات مبادرة الحزام والطريق الاقتصادية لعام *2023*.

خامساً: مرونة خطوط الأنابيب والبدائل الاحتياطية

5.1 النفط الخام — تفاوت القدرة على التصدير عبر مسارات بديلة

تشمل البنية التحتية لتصدير النفط الخام في دول مجلس التعاون الخليجي خطّي أنابيب رئيسيين يوفّران بدائل عن مضيق هرمز. فخط الأنابيب الشرقي-الغربي في المملكة العربية السعودية قادر على نقل ما يصل إلى 7 ملايين برميل يومياً إلى ينبع على البحر الأحمر، يتوفّر منها نحو 5 ملايين برميل يومياً للتصدير. ويوفّر خط أنابيب أبوظبي للنفط الخام (ADCOP) المتّجه إلى الفجيرة في دولة الإمارات العربية المتحدة طاقة إضافية قدرها 1.8 مليون برميل يومياً، ما يمنح المنطقة طاقة تشغيلية بديلة قائمة لتصدير النفط تبلغ في مجموعها 6.8 مليون برميل يومياً.

ومن المتوقّع أن تتوسّع هذه القدرة، إذ يُنتظر أن تُضيف عملية تطوير مرتقبة في دولة الإمارات 1.8 مليون برميل يومياً بحلول عام 2027، في حين تدرس المملكة العربية السعودية تمديداً إضافياً لخط أنابيب شرق-غرب السعودي.

وعلى الرغم من هذه الاستثمارات، تظل القدرة على التصدير عبر مسارات بديلة متفاوتة. فالكويت وقطر والبحرين وسلطنة عُمان لا تملك مسارات بديلة لتصدير النفط الخام تتجنّب مضيق هرمز، ما يترك حصة كبيرة من صادرات دول مجلس التعاون الخليجي عرضةً للاضطراب.

ولذلك ينبغي أن يُعطي تعزيز المرونة الإقليمية الأولوية لما يلي:

تطوير خطوط أنابيب موازية:

إنشاء مسار ثانٍ لخط أنابيب شرق - غرب على ممرٍ جغرافي منفصل، بما يوفّر مستوى حقيقياً من الاعتمادية وفق مبدأ (N-1) لقدرة تجاوز مسارات نقل النفط الخام في المملكة العربية السعودية.

تعزيز الربط البديل في شمال الخليج:

تطوير بنية تحتية جديدة لخطوط الأنابيب تربط الكويت والحقول الشمالية في المملكة العربية السعودية والبصرة في العراق بمنظومة خط الأنابيب القائم شرق - غرب.

تحصين خطوط الانابيب:

إعطاء الأولوية لدفن المقاطع المكشوفة من خطوط الأنابيب في المناطق الأعلى عرضة للمخاطر.

توزيع الاحتياطيات الاستراتيجية للنفط:

إنشاء احتياطيات استراتيجية موزعة جغرافياً عند طرقٍ منظومات خطوط الأنابيب المخصصة للتصدير.

5.2 الغاز الطبيعي المسال — التحدي الأكثر صعوبة

يجب على دول مجلس التعاون الخليجي التمييز بين مرونة النفط الخام ومرونة الغاز الطبيعي المسال، إذ يمثل كلٌ منهما تحدياً استراتيجياً مختلفاً جوهرياً. فعلى عكس النفط الخام، لا يمكن ضمان استمرارية إمدادات الغاز الطبيعي المسال بسرعة من خلال تحويل المسارات عبر الطرق أو السكك الحديدية أو خطوط الأنابيب. وتتركّز قدرات الإسالة والتحميل في الخليج داخل نطاق مضيق هرمز، مما يجعل استمرارية الغاز الطبيعي المسال معتمدة على مجموعة مختلفة من الأدوات الاستراتيجية، تشمل:

مرونة العقود:

إبرام اتفاقيات طويلة الأجل لبيع وشراء الغاز الطبيعي المسال تتضمن بنود مرنة من حيث وجهة التسليم، تتيح تبادل الشحنات وتغيير نقاط التسليم خلال فترات التعطّل.

وحدات التخزين وإعادة التغويز العائمة (FSRUs):

النشر أو التخصيص المسبق لوحدات عائمة في أسواق الاستيراد الرئيسية لضمان الاستجابة السريعة.

إدارة الطلب لدى المشترين:

عقد اتفاقيات مع الدول المستوردة الرئيسية للغاز الطبيعي المسال لوضع آليات مشتركة لإدارة الطلب في حالات الطوارئ.

الجاهزية للتحول بين الوقود:

الحفاظ على قدرات توليد كهرباء تعمل بالنفط في الدول المستهلكة كخيار احتياطي لمحطات التوليد المعتمدة على الغاز.

تنويع طويل الأجل:

تقييم جدوى إنشاء طاقات إسالة للغاز الطبيعي المسال خارج نطاق مضيق هرمز.

حقيقة صريحة: يمكن تحييد مخاطر اغلاق مضيق هرمز جزئياً فيما يخص صادرات النفط الخام والواردات، ولكن من غير الممكن تحقيق ذلك في الوقت الحالي فيما يخص صادرات الغاز المسال. استراتيجية مرونة الغاز المسال هي استراتيجية إدارة طلب ومرونة عقود وتخزين — وليست استراتيجية تجاوز مادي.

5.3 مرونة خطوط أنابيب الغاز وفرصة الشبكة الوطنية

يمثّل مشروع غاز دولفين، الذي يربط حقل الشمال بكل من دولة الإمارات العربية المتحدة وسلطنة عُمان، أبرز بنية تحتية عابرة للحدود لنقل الغاز في المنطقة، وقد أثبت موثوقيته في التشغيل منذ بدء تشغيله في عام 2007. ومع ذلك، لايزال المشروع قائماً على خط أنابيب واحد دون مسار موازٍ يوفر الاعتمادية. وعليه ينبغي أن يشمل برنامج تعزيز مرونة شبكات الغاز ما يلي:

إنشاء خط أنابيب موازٍ لمشروع دولفين عبر ممر جغرافي مستقل، وتوسيع القدرات المماثلة لتشمل البحرين والكويت؛ وتطوير بنية تحتية لخطوط أنابيب غاز تربط العراق بدول مجلس التعاون، وتطوير مرافق لإعادة تغويز الغاز الطبيعي المسال في كل دولة خليجية بما يوفر مصدراً احتياطياً أخيراً للإمدادات عند الضرورة.

ومن الأهمية بمكان التأكيد على أن مرونة خطوط أنابيب الغاز ومرونة شبكات الكهرباء عنصران مترابطان بشكل مباشر ومتكامل. إذ إن الوسيلة الأكثر فاعلية للحد من آثار أي انقطاع في إمدادات الغاز تتمثل في وجود شبكة كهرباء خليجية وطنية متكاملة بالكامل مع مزيج متنوع من مصادر التوليد. وبذلك، فإن شبكة الربط الكهربائي الخليجي ليست مجرد مشروع بنية تحتية للطاقة، بل تُعد الأداة الأساسية لتعزيز مرونة إمدادات الغاز في المنطقة دون الحاجة إلى إنشاء مسارات مادية بديلة لخطوط الأنابيب.

فرصة استراتيجية: الشبكة الكهربائية الوطنية لدول المجلس العاملة وفق معايير مرونة N-2 الكاملة مع التوليد المتنوع والربط مع العراق هي الاستثمار الواحد الذي يُعالج ثغرة إمدادات الغاز بصورة مباشرة ويُقلّص مخاطر الحصار ويُحقق عوائد تجارية قابلة للقياس في آنٍ واحد. يجب معاملته كالاستثمار الأساسي للمرحلة الأولى.

المصادر: تقرير أمن النفط الصادر عن الوكالة الدولية للطاقة (*IEA*) لعام *2024*؛ تقرير نقاط اختناق نقل النفط عالمياً الصادر عن إدارة معلومات الطاقة الأمريكية (*EIA - eia.gov*)؛ مراجعة البنية التحتية للطاقة في الشرق الأوسط الصادرة عن *S&P Global Platts* لعام *2024*؛ تقرير أمن إمدادات الغاز الصادر عن معهد أكسفورد لدراسات الطاقة لعام *2023*.

سادساً: الموانئ والموانئ الجافة والتخزين الاستراتيجي

6.1 منظومة العقد اللوجستية للمرونة

لا يمكن للبنية التحتية الخطية، كالسكك الحديدية، وخطوط الأنابيب، وممرات النقل البري وحدها إحباط الحصار. فنجاح المنظومة يعتمد أيضاً على وجود عقد استقبال (مراكز استقبال قادرة على استيعاب التدفقات البديلة) بما في ذلك الموانئ، والمستودعات الجمركية، ومناطق تخليص جمركي، وساحات الحاويات، ومرافق سلاسل التبريد، ومحطات الوقود. فإعادة توجيه شحنة من أحد موانئ الخليج إلى صلالة لا تكون ذات جدوى إلا إذا كانت صلالة تمتلك طاقة أرصفة كافية، وبنية تحتية للتخليص الجمركي، وروابط نقل بري داخلية، وطاقة تخزينية، وقدرات موانئ متقدمة تقنياً، إضافة إلى مصادر الطاقة اللازمة للتشغيل على نطاق واسع. يجب فهم بنية الموانئ والتخزين في دول مجلس التعاون الخليجي من منظور دورها في الأزمات، وليس فقط من منظورها التجاري. إذ ينبغي أن يكون لكل ميناء رئيسي وعقدة لوجستية داخلية دور محدد ضمن خطة الاستجابة للحظر، مع التزامات سعة متفق عليها مسبقاً للاستخدام الطارئ، وترتيبات جمركية مُعتمدة مسبقاً للشحنات المُعاد توجيهها خلال الأزمات.

تدير الشركات العائلية في مختلف أنحاء دول المجلس نسبة كبيرة من البنية التحتية للتخزين وسلاسل التبريد والشحن والخدمات اللوجستية والتوزيع الداخلي الواقعة خلف بوابات الموانئ. لذا فإن دمجها في تخطيط مرونة الموانئ والمناطق اللوجستية - بما في ذلك بروتوكولات أزمات مُعتمدة مسبقاً، واتفاقيات التزام بالسعة، والمشاركة في تدوير المخزونات الاستراتيجية - يُعد عنصراً أساسياً لضمان ترجمة مرونة الموانئ إلى استمرارية فعلية على مستوى الأسواق.

6.2 منظومة الموانئ رباعية المستويات

موانئ بحر العرب / مسارات تجاوز مضيق هرمز

دُقم وصلالة وصحار (عُمان)؛ الفجيرة وخورفكان (الإمارات)

استقبال الشحنات دون الحاجة إلى المرور عبر الخليج العربي، ونقل البضائع الحيوية براً إلى دول مجلس التعاون عبر ممرّي عُمان - السعودية والإمارات - السعودية، حيث تُعد هذه المسارات عقد التجاوز الرئيسية في سيناريو إغلاق مضيق هرمز. كما أن الموقع الجغرافي لخورفكان على خليج عُمان يجعله ميناءً محورياً لاستقبال الشحنات الواردة، وينبغي إدراجه رسمياً ضمن منظومة مسارات تجاوز المضيق.

موانئ البحر الأحمر

جدة الإسلامي، وميناء الملك عبدالله، وينبع، وجازان (السعودية)

تلعب دوراً في خدمة حركة الشحن مع أوروبا ومنطقة البحر المتوسط، وتدفقات مشروع الجسر البري السعودي، وتعزيز مرونة صادرات الوقود، وإتاحة الوصول إلى المخزونات الاستراتيجية في حالات الطوارئ. كما تُعد هذه العقد نقاطاً حيوية في سيناريوهات تعطل مضيق باب المندب وقناة السويس.

موانئ الخليج

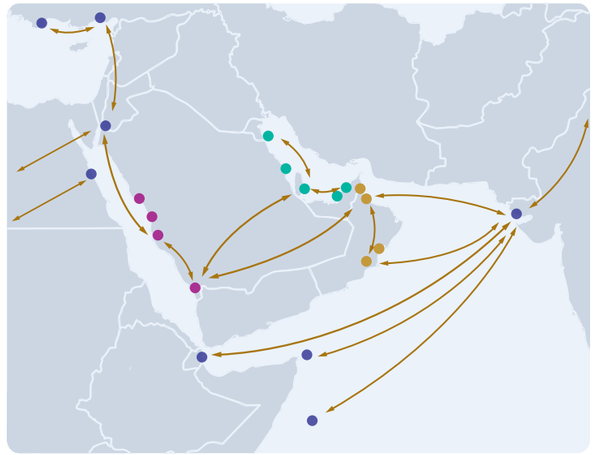
ميناء جبل علي · ميناء خليفة (الإمارات) · ميناء حمد (قطر) · ميناء الدمام · ميناء الجبيل (السعودية)

استيعاب التدفقات التجارية الاعتيادية، والعمل كعُقَد إعادة توزيع الشحنات عند حدوث ضغوط تشغيلية مع استمرار انفتاح المسارات غير المرتبطة بمضيق هرمز، إضافة إلى أداء دور محوري في تجميع وتوزيع الشحنات ضمن دول مجلس التعاون الخليجي.

موانئ احتياطية خارجية

العقبة (الأردن)؛ مرسين، وإسكندرون، وجيهان (تركيا)؛ بورسعيد الشرقية، والسخنة (مصر)؛ جيبوتي؛ موندرا، ونهافا شيفا (الهند)

استبدال المسارات، وتهيئة تنويع الموردين، والتموضع المسبق للمخزونات في حالات الأزمات خارج مياه دول مجلس التعاون الخليجي، وهي عناصر أساسية للتعامل مع سيناريوهات اغلاق تمتد من 90 إلى 180 يوماً.



المستوى 1
موانئ تجاوز مضيق هرمز
دُقم وصلالة وصحار (عُمان)؛ الفجيرة وخورفكان (الإمارات)

المستوى 2
موانئ البحر الأحمر
جدة الإسلامي، وميناء الملك عبدالله، وينبع، وجازان (السعودية)

المستوى 3
موانئ الخليج العربي
جبل علي، وخليفة (الإمارات)؛ حمد (قطر)؛ الدمام، والجبيل (السعودية)؛ الشويخ، والشعيبة (الكويت)؛ ميناء سلمان (البحرين)

المستوى 4
موانئ احتياطية خارجية
العقبة (الأردن)؛ مرسين، وإسكندرون، وجيهان (تركيا)؛ بورسعيد الشرقية، والسخنة (مصر)؛ جيبوتي؛ موندرا، ونهافا شيفا (الهند)

مؤشر السوق

تعكس الإعلانات الأخيرة لموانئ دبي العالمية عن تطوير ميناء ومحطة حاويات جديدة في الفجيرة، إلى جانب توسعة الهيئة العامة للموانئ (موانئ) بقيمة 171 مليون دولار أمريكي لطاقة مناولة البضائع في ميناء جدة الإسلامي، تزايُد التركيز الاستراتيجي على البنية التحتية البحرية البديلة، بما يتّسق مع أولويات المرونة المبيّنة في هذه الورقة.*

* صحيفة «فاينانشال تايمز»: «دي بي ورلد» تخطط لإنشاء ميناء على الساحل الشرقي للإمارات لتجاوز مضيق هرمز | رويترز:
https://www.arabnews.com/node/2650713/business-economy?utm_source=semafor

6.3 الموانئ الجافة والمناطق اللوجستية الداخلية

تُعد الموانئ الجافة الداخلية حلقة الوصل الأساسية بين موانئ التجاوز البحرية والأسواق النهائية المستهلكة. وتشمل العقد الداخلية ذات الأولوية الموانئ الجافة في الرياض والدمام في المملكة العربية السعودية، ومناطق الخدمات اللوجستية على الحدود بين المملكة العربية السعودية ودولة الإمارات العربية المتحدة، والعُقَد العابرة للحدود بين الكويت والبصرة، إضافة إلى المناطق اللوجستية الناشئة ضمن ممر مشروع الجسر البري السعودي. وغالباً ما تمتلك أو تدير شركات عائلية عاملة في القطاع اللوجستي هذه العقد الداخلية، كما يُعد دمجها في عمليات التخطيط الاستراتيجي أولوية أساسية.

6.4 معايير التخزين الاستراتيجي

يمثل التخزين الاستراتيجي حاجز الحماية بين بداية الأزمة وتفعيل سلاسل الإمداد البديلة. ويعتمد معيار التخطيط على 30 يوماً لسيناريوهات التعطّل الاعتيادية، و90 يوماً لسيناريوهات إغلاق الممرات الاستراتيجية، و180 يوماً للسلع المرتبطة بالأمن الوطني. وينبغي توزيع شبكة التخزين هذه جغرافياً. كما تُعد الشركات العائلية القابضة والمكاتب العائلية - التي غالباً ما تمتلك أصولاً كبيرة في قطاعي العقارات والبنية التحتية اللوجستية - شريكاً طبيعياً في الاستثمار المشترك لتوسعة قدرات التخزين الاستراتيجي، على أن تتم هيكلة مشاركتها من خلال نماذج الشراكة بين القطاعين العام والخاص (PPP) بما يخفف العبء على الموارد المالية الحكومية.

30 يوماً
يوماً التخطيط لسيناريوهات التعطل الاعتيادية

90 يوماً
يوماً التخطيط لسيناريوهات اغلاق الممرات الاستراتيجية

180 يوماً
التخطيط لسناريوهات توافر السلع المرتبطة بالأمن الوطني

6.5 مواءمة معايير النقل

ينبغي على الدول الأعضاء في مجلس التعاون الخليجي العمل على وجه السرعة لضمان مواءمة المعايير المشتركة والموثوقة المرتبطة بتدريب السائقين على السلامة، وسلامة المركبات والانبعاثات، والترخيص، والتسجيل، وإصدار الشهادات، والتأمين، ومتطلبات التوثيق، وآليات التعريف، وغيرها من الاشتراطات، بما يضمن التدفق السلس للشحنات عبر أنحاء المنطقة. كما ينبغي أن تكون الأطر التنظيمية قادرة على التكيف مع المركبات ذاتية القيادة والمركبات العاملة بنظام القوافل الذكية (Platooning).

المصادر: تقييم منتدى النقل الدولي التابع لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (*OECD*) للشحن في الشرق الأوسط لعام *2023*؛ تقرير البنك الدولي حول ترابط النقل في الشرق الأوسط لعام *2023*؛ الخطط الرئيسية الوطنية للنقل في المملكة العربية السعودية (مشروع الجسر البري)، ودولة الإمارات العربية المتحدة (قطار الاتحاد)، وسلطنة عُمان (ميناء الدقم وصلالة).

سابعاً: مواءمة الأنظمة واستمرارية السلع الحيوية

7.1 منظور المرونة القائم على السلع الحيوية

تمثل مرونة البنية التحتية وسيلة لتحقيق الغاية، بينما ضمان استمرارية تدفق السلع فتمثل الغاية. وعليه، فإن السؤال الحاسم لا يقتصر على تحديد المسارات المتاحة، بل يتمثل في تحديد السلع الأساسية التي يجب أن تستمر في التدفق حتى عند تعطل أي مسار من مسارات الامداد. ومن ثم، ينبغي تقييم منظومة المرونة في دول مجلس التعاون الخليجي على أساس كل سلعة على حدة. وقد أدرج أمن المياه ضمن هذا الإطار كأولوية استراتيجية مكافئة لأمن الطاقة واستمرارية الغذاء، إدراكاً لحقيقة أن اعتماد دول الخليج العربي الكبير على تحلية المياه في الخليج العربي يخلق مستوى من الهشاشة يستوجب القدر ذاته من الدقة والتخطيط والانضباط المطبق على سائر فئات الإمداد الحيوية.

7.2 مصفوفة استمرارية السلع الحيوية

فئة السلع	سؤال التخطيط	معيار الاستمرارية	المخاطر الرئيسية
القمح والأرز والأعلاف وزيوت الطهي	كم يوماً من المخزون في كل دولة ومستودع؟	180-90 يوماً للمواد الغذائية الأساسية والأعلاف	تستورد معظم دول المجلس 80-90% من احتياجاتها الغذائية
الأدوية واللقاحات والغازات الطبية	أيّ أصناف تحتاج جسراً جوياً أو أولوية سلسلة تبريد؟	180 يوماً لأهم 500 صنف دوائي؛ جسر جوي طارئ للأصناف بالغة الأهمية	الاعتماد على سلاسل التبريد وتركيز الموردين في دول مصدر مفردة يُضاعف مخاطر الامداد
إمداد المياه / التحلية	ما الذي يُعطّل أمن المياه خلال 30-90 يوماً؟	90 يوماً من المواد الكيميائية وقطع الغيار الحيوية؛ ترتيبات إمداد مياه طارئ عابرة للحدود؛ احتياطيات استراتيجية في مواقع موزعة	تعطل محطات التحلية يتصاعد إلى أزمة صحة عامة خلال أيام؛ الاعتماد على مياه الخليج العربي يخلق ثغرة نقطة اختناق استراتيجية.
الوقود المكرر والديزل ووقود الطائرات ووقود السفن	أيّ الدول تستطيع الصمود إذا توقفت محطات الخليج؟	90 يوماً من الغطاء الموزع مع تكرار خطوط الأنابيب والموانئ	نقص الوقود يؤدي إلى اضطرابات متزامنة في الطاقة والمياه والنقل والامدادات الغذائية
الغاز الطبيعي المسال وغاز الأنابيب	أيّ محطات الطاقة تستطيع التحويل للوقود البديل وإلى متى؟	خطط التحول بين أنواع الوقود وقدرات إعادة التغويز وآليات التبادل التجاري وواردات الكهرباء الطارئة	لا يمكن تجاوز مخاطر الغاز الطبيعي المسال من خلال مسارات مادية بديلة، وتبقى إدارة الطلب ومرونة العقود الأداتين الرئيسيتين للتعامل معه
مواد التحلية الكيميائية وقطع غيار محطات التحلية	ما الذي يُهدد أمن المياه خلال 30-90 يوماً؟	مخزون لايقل عن 90 يوماً على الأقل من المواد الكيميائية وقطع الغيار الحيوية لدى الجهات المسؤولة عن المياه	تعطل محطات التحلية قد يتصاعد إلى أزمة صحة عامة خلال أيام
قطع الغيار الخاصة بشبكات الكهرباء والاتصالات والمياه والصرف الصحي والموانئ والجمارك	ما المطلوب لضمان استمرار تشغيل الأنظمة الوطنية بعد التعطل؟	مخزون يكفي 365 يوماً للبنية التحتية التشغيلية من الفئة الأولى وقطع الغيار الحيوية	تؤدي فترات التوريد الطويلة للمعدات المتخصصة إلى جعل تغطية 30 يوماً غير كافية في السيناريوهات الممتدة

7.3 الشحن الجوي — القناة الحاسمة للاستمرارية

لا ينبغي التعامل مع الشحن الجوي باعتباره مجرد مكمّل ثانوي للنقل البحري والبري. فبالنسبة للأدوية، واللقاحات، والإلكترونيات، وقطع غيار شبكات الكهرباء، وأجزاء الطائرات، ومكونات المصافي، ومعدات الاتصالات، قد يكون الشحن الجوي القناة الحاسمة لضمان الاستمرارية عند تعطل المسارات البحرية. كما أن هيكل عُقَد الشحن الجوي في دول مجلس التعاون الخليجي يُعد أصلاً استراتيجياً مهماً بالفعل، ويشمل ذلك دبي (DXB/DWC)، والدوحة، وأبوظبي، والرياض، وجدة، والبحرين، ومسقط، وصلالة، والكويت. وعليه، يجب على برنامج تعزيز المرونة أن يضفي طابعاً مؤسسياً على دور هذه العُقَد في أوقات الأزمات من خلال:

01

بروتوكولات أولوية الشحنات الحيوية:
إعطاء الأدوية والمستلزمات الطبية، وقطع غيار شبكات الكهرباء، ومكونات المصافي، وتجهيزات الاتصالات.

02

تكامل اللوجستيات البحرية – الجوية:
نقل الشحنات الواردة إلى موانئ عُمان أو جيبوتي أو موانئ المحيط الهندي إلى شبكة الشحن الجوي لاستكمال ايصالها إلى وجهاتها النهائية.

03

توفير طاقات شحن إضافية متعاقد عليها مسبقاً:
من خلال ترتيبات مع شركات الطيران الرئيسة لتوفير سعات إضافية على رحلات الشحن أو السعات المتاحة في عنابر الشحن بطائرات الركاب، تُفعّل تلقائياً عند تجاوز اضطرابات النقل البحري مستويات محددة مسبقاً.

04

مركز إقليمي لتنسيق الشحن الجوي:
إنشاء وظيفة تشغيلية مشتركة على مستوى دول مجلس التعاون الخليجي تتولى متابعة السعات المتاحة وإدارة توزيع الأولويات بين الشحنات الحيوية.

ثامناً: استمرارية الأطر القانونية والتأمينية والتجارية

8.1 الآليات غير المادية للحصار

الآلية الأكثر تطوراً للحصار لا تعتمد على الإيقاف المادي للسفن والناقلات. بل تعمل من خلال سحب تأمين مخاطر الحرب البحرية، وتشديد معايير الامتثال المصرفي لتمويل التجارة، وممارسة الضغوط على الناقلات من جانب دول العلم أو سلطات الموانئ على شركات الشحن، إضافة إلى حالة عدم اليقين القانونية المتعلقة بمسؤولية الشحنات وبنود القوة القاهرة. وقد شكّلت أزمة البحر الأحمر خلال 2024–2025 نموذجاً عملياً واضحاً، إذ اختارت معظم خطوط الشحن الكبرى تجنب مضيق باب المندب، ليس لأنها مُنعت مادياً، بل لأن شركات التأمين أعادت تسعير تغطية مخاطر الحرب إلى مستويات باهظة.
وعلاوة على إعادة تسعير التأمين، أظهرت الأزمة أيضاً آلية غير مادية ثانية تتمثل في تقلب تكاليف الحاويات. فقد ارتفعت أسعار شحن الحاويات خلال فترة الاضطراب بين 4 إلى 6 أضعاف مقارنة بمستويات ما قبل الأزمة. وقد جاء هذا الارتفاع نتيجة مزيج من التكاليف الحقيقية (مثل الرسوم الإضافية للتأمين، وعلاوات مخاطر الحرب، وزيادة مسافات الشحن، وارتفاع تكاليف الوقود)، إلى جانب زيادة الهوامش التجارية التي فرضتها شركات الشحن ومشغلو النقل البري على العملاء الذين لم يكن لديهم بدائل. وقد أدى هذا النمط من تحقيق الأرباح خلال الأزمات إلى مضاعفة الأثر الاقتصادي للاضطراب، وفرض أعباء على المستوردين في دول مجلس التعاون الخليجي تجاوزت الارتفاع الفعلي في تكاليف الخدمات اللوجستية الأساسية.

8.2 الإطار القانوني

يرتكز الإطار القانوني لمنظومة المرونة في دول مجلس التعاون الخليجي على مجموعة من الاتفاقيات والمواثيق والأطر القانونية الدولية، من أبرزها:

ميثاق مجلس التعاون لدول الخليج العربية (القانون الأساسي):	تتمثل الأهداف الرئيسية للمجلس في «تحقيق التنسيق والتكامل والترابط بين الدول الأعضاء في جميع الميادين وصولاً إلى وحدتها» و «تعزيز وتعميق أواصر وروابط التعاون بين شعوبها في مختلف المجالات.»
اتفاقية الدفاع المشترك لمجلس التعاون لدول الخليج العربية:	تنص المادتان (2) و(3) على طبيعة المساندة والدفاع المتبادل، حيث تخوّلان الدول اتخاذ «أي إجراء لازم» لمساندة الدول الأعضاء «التي تتعرض لعدوان أو لتهديد به.»
الجزء الثالث من اتفاقية الأمم المتحدة لقانون البحار - المرور العابر:	تُقر بحق المرور العابر عبر المضائق المستخدمة للملاحة الدولية، بما في ذلك مضيق هرمز ومضيق باب المندب.
اتفاقية القسطنطينية لعام 1888:	تُرسخ الوضع القانوني لقناة السويس باعتبارها ممراً مائياً مفتوحاً للملاحة الحرة في السلم والحرب.
اتفاقية تيسير التجارة لمنظمة التجارة العالمية:	توفر الإطار القانوني والتنظيمي لمعالجة البيانات قبل الوصول، والأحكام المسبقة، والإدارة الجمركية القائمة على إدارة المخاطر، والتعاون عبر الحدود.
إطار معايير SAFE الصادر عن منظمة الجمارك العالمية:	يشكّل الأساس لبرامج المشغل الاقتصادي المعتمد، وأنظمة معلومات الشحن المسبقة، والاعتراف المتبادل بمعايير أمن الجمارك.
القانون النموذجي للأونسيترال بشأن السجلات الإلكترونية القابلة للتداول (MLETR):	تُعد سندات الشحن الإلكترونية ووثائق التجارة الرقمية ضرورية لإعادة توجيه الشحنات بسرعة، إذ لا يمكن إعادة إصدار الوثائق الورقية بالسرعة التي تتطلبها الخدمات اللوجستية في أوقات الأزمات. (الأونسيترال = لجنة الأمم المتحدة للقانون التجاري الدولي UNCITRAL)

8.3 منظومة التأمين

ينبغي على دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية إنشاء آلية سيادية للتأمين وإعادة التأمين ضد مخاطر الحرب - تتمثل في تجمّع تأميني مدعوم خليجياً يضمن استمرار التغطية التأمينية لشركات النقل التجاري العاملة على مسارات الشحن الحيوية عندما تصبح تغطيات التأمين التجاري ضد مخاطر الحرب باهظة التكلفة أو غير متاحة.

ويقترح أن يتم تمويل هذه الآلية من خلال الصناديق السيادية للدول الأعضاء في مجلس التعاون، وإدارتها بواسطة مجلس مهني مستقل؛ مع تحديد فئات «الشحنات الحيوية» المؤهلة للحصول على تغطية مدعومة أو مضمونة؛ إلى جانب اعتماد آليات تفعيل تعمل تلقائياً عند تجاوز أقساط التأمين ضد مخاطر الحرب محددة مسبقاً.

8.4 ضوابط تكاليف الشحن في فترات الأزمات

يوصي البرنامج بأن تقوم دول مجلس التعاون، من خلال الأمانة العامة، بوضع إطار تنظيمي يُلزم شركات الشحن ومشغلي النقل البري بالحد من زيادات التكاليف خلال فترات الطوارئ المعلنة في سلاسل الإمداد بحيث تقتصر على التكاليف الفعلية المتكبدة - بما يشمل النفقات الإضافية المشروعة مثل رسوم مخاطر الحرب، وتكاليف الوقود الناتجة عن إطالة مسارات النقل، وزيادات أقساط التأمين - دون تضمين هوامش أرباح تجارية مرتفعة تتجاوز المستويات السائدة قبل الأزمة.

ويجب أن يتضمن هذا الإطار ما يلي:

شفافية التكاليف خلال الأزمات:

إلزام شركات النقل العاملة على مسارات الإمداد الحيوية في دول المجلس بالإفصاح عن مكونات تكاليف الشحن خلال فترات الطوارئ المعلنة، بما يمكّن الجهات التنظيمية من التحقق من أن زيادات الأسعار تعكس التكاليف الفعلية وليس التوسع الانتهازي في الهوامش الربحية.

آلية تنسيق أصحاب المصلحة في دول المجلس:

إنشاء جهة تنسيقية مشتركة على مستوى دول المجلس - تضم ممثلين عن شركات الشحن، ومشغلي الموانئ، وهيئات النقل البري، والجهات التنظيمية ذات الصلة - تتولى متابعة تحركات أسعار الشحن خلال الأزمات، وتتمتع بصلاحية إصدار توجيهات ملزمة بشأن حدود التكاليف.

الإنفاذ وتسوية النزاعات:

وضع أطر تنظيمية في كل دولة عضو تمنح الجهات المختصة صلاحيات طلب تبرير التكاليف وفرض جزاءات على حالات تحقيق أرباح مفرطة خلال حالات الطوارئ في سلاسل الإمداد.

لا يتمثل الهدف في الحد من حق الشركات في استرداد التكاليف التجارية المشروعة - إذ إن زيادات تكاليف مخاطر الحرب، وتغيير المسارات، والتكاليف التشغيلية الاضافية هي تكاليف حقيقية يجب تعويضها - وإنما يتمثل الهدف في الحيلولة دون تحول الأزمات إلى فرصة لتحقيق أرباح استثنائية على حساب استمرارية الإمدادات الحيوية.

8.5 التزامات شركات النقل التجارية

ينبغي إبرام اتفاقيات إطارية مُسبقة مع كبار مشغلي النقل - بما يشمل خطوط شحن الحاويات، ومشغلي ناقلات النفط، ومشغلي سفن الدحرجة (Ro-Ro)، وشركات الشحن الجوي، ومشغلي ناقلات الغاز الطبيعي المسال - على أن تتضمن التزامات مستمرة بالحفاظ على حد أدنى محدد من الطاقة التشغيلية على المسارات الحيوية لدول مجلس التعاون، وذلك مقابل ضمان أحجام شحن محددة، وعند الحاجة، توفير الدعم لتكاليف الشحن للسلع الأساسية الحيوية.

8.6 سجل المطالبات

تنتهي جميع حالات الحصار والنزاعات في نهاية المطاف، إلا أن الخسائر والأضرار الناجمة عنها غالباً ما تكون واسعة النطاق و معقدة من حيث التوثيق والاثبات. ومن ثم، ينبغي أن تقوم دول مجلس التعاون بتطوير أنظمة واجراءات تقنية تتيح لجميع الأطراف المستحقة توثيق الأضرار والخسائر بصورة منهجية، تمهيداً لمعالجتها وتسويتها عقب انتهاء اي حصار أو نزاع. كما ينبغي على الدول إنشاء سجلات وطنية وإقليمية للأضرار الناجمة عن الحصار أو العدوان، استناداً إلى السوابق التاريخية المعتمدة في عدد من النزاعات الاقليمية والدولية الحديثة.

المصادر: الجزء الثالث من اتفاقية الأمم المتحدة لقانون البحار (*UNCLOS*)؛ اتفاقية القسطنطينية لعام *1888*؛ اتفاقية تيسير التجارة لمنظمة التجارة العالمية؛ إطار معايير *SAFE* لمنظمة الجمارك العالمية؛ القانون النموذجي للأونسيترال بشأن السجلات الإلكترونية القابلة للتداول (*MLETR*)؛ إرشادات جمعية سوق لويدز بشأن مخاطر الحرب؛ والنماذج القياسية لعقود التأجير البحري الصادرة عن *BIMCO*.

تاسعاً: مواءمة الأنظمة عبر الحدود وانسيابية التجارة

9.1 التكلفة الاقتصادية لمعوقات التجارة

تؤدي التأخيرات الحدودية، وتكرار المتطلبات الوثائقية، واختلاف المواصفات والمعايير الفنية، وتباين الإجراءات الجمركية إلى فرض تكاليف خفية كبيرة على التجارة الإقليمية. ويقدّر البنك الدولي أن كل يوم تأخير على الحدود يؤدي إلى انخفاض حجم التجارة بنحو 1% من قيمة التجارة الثنائية السنوية. وفي دول مجلس التعاون الخليجي، تسهم اختلاف معايير سلامة المنتجات ووجود ستة أنظمة جمركية منفصلة في نشوء عوائق تجارية تُقدَّر تكلفتها بنحو 3% إلى 5% من إجمالي قيمة التجارة سنوياً.

وخلال أوقات الأزمات، تتحول هذه المعوقات إلى تحدٍ بالغ الخطورة؛ فحتى إذا أعيد توجيه الشحنات إلى موانئ عُمان أو عبر مسارات بديلة في البحر الأحمر، فإن عدم قدرة الجهات الجمركية في وجهة الوصول على معالجة أحجام الشحنات الإضافية بالسرعة المطلوبة يجعل مسارات التجاوز البديلة غير فعالة عملياً.

1%
تراجع حجم التجارة لكل يوم تأخر حدودي (البنك الدولي)

3-5%
خسارة قيمة التجارة بسبب احتكاك الحدود (البنك الدولي)

48 ساعة
متوسط توقف الشاحنات في الحدود الرئيسية لدول مجلس التعاون

4 ساعات
المعيار المرجعي لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية

9.2 الاتحاد الجمركي لدول المجلس — استكمال التكامل و تعميقه

مستند إداري موحّد:
اعتماد بيان جمركي رقمي موحّد يُقبل دون تعديل في جميع المنافذ الجمركية بدول مجلس التعاون، مع ربطه بمنظومة مشتركة لإدارة المخاطر.

برنامج موحّد للمشغّل الاقتصادي المعتمد:
اعتماد شهادة موحّدة للمشغل الاقتصادي المعتمد على مستوى دول المجلس تمنح أصحابها مزايا المسار السريع (Green Lane) في جميع المنافذ الحدودية، بما يخفض معدلات الفحص للتجار الملتزمين إلى أقل من 5%.

الاعتراف المتبادل بإجراءات تقييم المطابقة:
إلغاء متطلبات الفحص والاعتماد المكرّرة للسلع المتداولة داخل النطاق الجمركي الخليجي.

منافذ حدودية مشتركة:
تجميع وظائف الجمارك والهجرة والجهات المختصة بالمواصفات والمقاييس للدول الأعضاء في مرافق حدودية برية مشتركة ضمن بنية تحتية موحّدة.

9.3 البنية التحتية الرقمية للتجارة

يشير مؤشر تيسير التجارة الرقمية الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي إلى أن الاقتصادات التي تمتلك بنية تحتية متقدمة للتجارة الرقمية تتمتع بتكاليف تجارة أقل بنسبة تتراوح بين 20% و 30%. ولتطوير منظومة إقليمية للتجارة الرقمية، ينبغي العمل على تنفيذ ما يلي:
إنشاء نافذة تجارية خليجية موحّدة لدول مجلس التعاون تربط النوافذ الوطنية الواحدة في الدول الأعضاء الست كافة، واعتماد سندات شحن إلكترونية وشهادات منشأ قائمة على تقنية سلاسل الكتل (البلوك تشين)، وتكامل أنظمة التتبع الفوري للشحنات عبر مختلف وسائط النقل، وتطبيق أنظمة معلومات مسبقة عن الشحنات متوافقة مع معايير إطار SAFE الصادر عن منظمة الجمارك العالمية.

9.4 مواءمة حركة الركاب

إن اعتماد نظام موحّد بالكامل لتنقل الأفراد - يشمل تسهيل إجراءات الدخول لرجال الأعمال، والعمالة الماهرة وغير الماهرة والمرافقين، وكذلك العسكريين وقوات حفظ السلام، ووكالات الأمم المتحدة والمنظمات غير الحكومية، ومسافري العبور من الدول الشريكة الرئيسية - يعزّز بشكل كبير قدرة المنطقة على الحفاظ على استمرارية النشاط الاقتصادي في أوقات الضغوط الخارجية.

المصادر: تقرير تمكين التجارة العالمية للمنتدى الاقتصادي العالمي *2024*؛ تقرير بيئة الأعمال الجاهزة (*Business Ready*) للبنك الدولي *2024*؛ اتفاقية تيسير التجارة لمنظمة التجارة العالمية؛ التقرير السنوي للاتحاد الجمركي للأمانة العامة لمجلس التعاون *2023*؛ تقييم تيسير التجارة الرقمية للأونكتاد *2024*.

عاشراً: ممرات النقل البري

10.1 تكامل شبكة الطرق

شبكة الطرق السريعة بين السعودية – العراق:
تشكّل البنية التحتية للطرق العابرة للحدود بين السعودية والكويت والعراق - ولا سيما ممرّي صفوان وعرعر - مساراً برياً يوفّر الوصول إلى شبكات الطرق التركية والأوروبية.

الممر البري بين الأردن – السعودية:
يوفّر الممر البري عبر الأردن باتجاه العقبة، ومن ثم إلى شبكة الطرق في المشرق، مساراً غربياً يربط دول مجلس التعاون بموانئ البحر المتوسط وشبكات الطرق الأوروبية.

الممر البري بين عُمان – السعودية:
يمثّل الربط البري بين موانئ عُمان على بحر العرب (الدقم وصلالة) والعمق السعودي، المكون البري الأساسي لمنظومة تجاوز مضيق هرمز.

10.2 تطوير ممرات الشحن الثقيل

يشير تحليل المنتدى الدولي للنقل لممرات الشحن في الشرق الأوسط إلى أن ظروف تشغيل الشاحنات الثقيلة، وحدود الأحمال المحورية، وتكامل محطات الوزن، والبنية التحتية لمناطق الاستراحة تمثل ثغرات رئيسية. ولتعزيز الجاهزية والمرونة، ينبغي أن يركّز أي برنامج تطويري على ما يلي: توحيد حدود الأحمال المحورية عبر جميع الممرات البرية في دول مجلس التعاون والممرات الإقليمية المجاورة، وتطبيق أنظمة الوزن أثناء الحركة (Weigh-in-Motion) بشكل متكامل على ممرات الشحن الثقيلة المعتمدة، وإنشاء مرافق استراحة للسائقين وتطوير بنية تحتية للتزود بالوقود على مسافات منتظمة. وتخصيص ممرات للشحن الثقيل منفصلة عن حركة المرور العامة.

10.3 تحديث المنافذ الحدودية

تشير بيانات الاتحاد الدولي للنقل البري (IRU) إلى أن متوسط زمن انتظار الشاحنات عند المنافذ الحدودية البرية في دول مجلس التعاون يتراوح بين 24 و72 ساعة، مقارنةً بالمعيار المرجعي لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية يتراوح بين ساعتين و4 ساعات فقط. ولتحقيق التحديث المطلوب، ينبغي إعطاء الأولوية للتدابير التالية: إنشاء مرافق حدودية متكاملة بنظام النافذة الواحدة، بحيث تنفّذ جميع الجهات المعنية بالتفتيش إجراءاتها في الوقت نفسه، تطوير بنية تحتية لـلتخليص المسبق تتيح الإفراج عن الشحنات منخفضة المخاطر وعالية الحجم قبل وصولها إلى الحدود الفعلية، ضمان التشغيل على مدار الساعة (7/24) في جميع المنافذ الحدودية الاستراتيجية، اعتماد بروتوكولات تجاوز الطوارئ: مسارات واجراءات بديلة يمكن تفعيلها خلال مدة لا تتجاوز أربع ساعات عند الحاجة.

المصادر: تقييم المنتدى الدولي للنقل لممرات الشحن في الشرق الأوسط *2023*؛ إحصاءات النقل البري للاتحاد الدولي للنقل البري (*IRU*) *2024*؛ تقرير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية حول سياسات وتنظيم البنية التحتية *2023*؛ تقرير المعايير الفنية للاتحاد العربي للطرق *2022*.

الحادي عشر: المرونة بالتصميم - القضاء على نقاط الفشل الأحادية

11.1 مبدأ هندسة المرونة

إن المرونة ليست خاصية يمكن إضافتها إلى البنية التحتية لاحقاً، بل يجب أن تكون مدمجة منذ البداية في التصميم الهندسي، ومواصفات التوريد، ومنهجيات التشغيل، وأطر الحوكمة لكل مكوّن من مكونات نظام سلاسل الإمداد المتكامل.

ويجب أن تُصمَّم كل عقدة حيوية، وكل ممر، وكل نظام بحيث يواصل أداء وظائفه – ولو بقدرات منخفضة - لكن بمستوى تشغيلي كاف، في حال فقدان أي عنصرين غير متجاورين في الوقت نفسه.

11.2 البنية الترابطية للشبكة

يجب أن تنتقل جميع أنماط سلاسل الإمداد من الهيكليات الخطية أو القائمة على نموذج المحور والأطراف إلى هيكليات شبكية مترابطة (Mesh) تتميّز بما يلي: وجود مسارات متعددة بين أي عقدتين رئيسيتين، وتوزيع قدرات المعالجة والتخزين عبر الشبكة بدل تركّزها في نقاط محدودة، و ترابط بين مختلف وسائل النقل، بحيث يمكن عند تعطل أحدها استيعاب جزء من الحركة عبر زيادة الاعتماد على البدائل.

11.3 بروتوكولات تفعيل الأزمات

معتمدة مسبقاً:	يجب ألا تتطلب إجراءات الاستجابة للأزمات اتخاذ قرارات سياسية جديدة عند وقوع الأزمة؛ بل ينبغي أن يكون لكل سيناريو محتمل بروتوكول استجابة متفق عليه ومعتمد مسبقاً، يمكن تفعيله خلال 4 ساعات.
خاضعة لاختبارات دورية:	إجراء تمارين سنوية شاملة لمحاكاة الأزمات لكل نمط من أنماط النقل، إلى جانب تمارين تكامل بين مختلف الأنماط كل عامين.
مُدمجة تجارياً:	يجب أن تشمل بروتوكولات الأزمات الجهات الفاعلة الرئيسية في القطاع الخاص، بما في ذلك شركات النقل، ووكلاء الشحن، ومشغلي الموانئ، ومقدمي الخدمات اللوجستية - بالإضافة إلى الشركات العائلية التي تدير حصة كبيرة من قدرات التخزين، وسلاسل التبريد، والتوزيع في المنطقة.
منسّقة إقليمياً:	تنسيق إدارة الأزمات على مستوى الأمانة العامة لمجلس التعاون، مع وضوح في آليات التصعيد وصلاحيات اتخاذ القرار.

11.4 المرونة السيبرانية

تعتمد البنية التحتية الحديثة لسلاسل الإمداد بشكل كبير على الأنظمة الرقمية. ولذلك، يجب أن يتضمن البرنامج ما يلي: أنظمة تحكم احتياطية معزولة (Air-Gapped) لجميع البنى التحتية الحيوية من الفئة الأولى، بحيث يمكنها تولّي التشغيل خلال 60 دقيقة من أي هجوم سيبراني، واعتماد معايير إقليمية موحّدة للأمن السيبراني الخاصة بتقنيات التشغيل (Operational Technology)، وإنشاء منصة خليجية لتبادل معلومات التهديدات السيبرانية (Cyber Threat Intelligence)، وفرض الإبلاغ الإلزامي عن الحوادث واعتماد بروتوكولات استجابة منسّقة على مستوى المنطقة.

11.5 المرونة المناخية

تواجه دول مجلس التعاون الخليجي تصاعدًا في مخاطر التغير المناخي خلال فترة تنفيذ البرنامج. إذ أن ارتفاع درجات الحرارة، وزيادة وتيرة الظواهر الجوية المتطرفة، وارتفاع منسوب مياه البحر وتأثيره على البنية التحتية الساحلية، إلى جانب احتمالات شُحّ المياه وتأثيرها على احتياجات التبريد في توليد الطاقة، تسهم في خلق مخاطر حقيقية تهدد مرونة سلاسل الإمداد. ولذلك، يجب أخذ هذه العوامل في الاعتبار منذ المراحل الأولى لتصميم البنية التحتية.

المصادر: إطار أمن ومرونة البنية التحتية الحيوية الصادر عن وكالة الأمن السيبراني وأمن البنية التحتية (*CISA* 2023؛ تقرير تنفيذ توجيه *NIS2* الصادر عن وكالة الاتحاد الأوروبي للأمن السيبراني (*ENISA* 2024؛ تقرير المخاطر العالمية للمنتدى الاقتصادي العالمي *2025*؛ التقرير التقييمي السادس للهيئة الحكومية الدولية المعنية بتغير المناخ (*IPCC*)؛ تقرير مرونة البنية التحتية الحيوية لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية *2024*.

الثاني عشر: خطط الاستجابة والتعامل مع نقاط الاختناق الاستراتيجية

12.1 إغلاق مضيق هرمز

المنطق الاستراتيجي: يتم تحويل مسار شحنات النفط الخام والحاويات عبر خطوط الأنابيب والسكك الحديدية وموانئ التجاوز. لا يمكن للغاز الطبيعي المسال في الخليج أن يتجاوز هذه الموانئ، إذ يتم تحميله داخل مضيق هرمز؛ وتعتمد استمرارية إمدادات الغاز المسال على المقايضات والتخزين وإدارة الطلب.

20.9 مليون
برميل يومياً عبر هرمز
EIA - (النصف الأول 2025)

نحو 25%
من تجارة النفط المنقولة بحرا %

6.8 مليون
برميل يومياً طاقة تشغيلية بديلة؛ وما يصل إلى 3.8 مليون برميل يومياً طاقة إضافية قيد الإنشاء أو قيد النقاش.

صفر
مسارات مادية بديلة للغاز الطبيعي المسال

ما الذي يتأثر أولاً

صادرات الغاز الطبيعي المسال في الخليج، الوصول البحري لكل من الكويت والبحرين، واردات الحاويات إلى الإمارات (المواجهة للخليج) والمناطق الشرقية من المملكة العربية السعودية، واردات الوقود المكرّر، تدفق قطع الغيار والأدوية، بعض صادرات النفط الخام والمكثفات بالنسبة للدول التي لا تمتلك منافذ تصدير بديلة

الاستجابة الفورية

تحويل الواردات البحرية غير المرتبطة بالخليج إلى موانئ عُمان (الدقم، صلالة، صحار) وموانئ الإمارات المطلة على بحر العرب مثل الفجيرة وخورفكان كنقاط بديلة لتجاوز منطقة الخليج.

نقل الشحنات الحيوية براً عبر الممرات المعتمدة مسبقاً في السعودية وعُمان إلى أسواق دول مجلس التعاون الداخلية.

تفعيل السحب من المخزون الاستراتيجي للغذاء، والأدوية، ومواد تحلية المياه، والوقود وفق البروتوكولات المعتمدة.

تعظيم استخدام طاقة خطوط الأنابيب البديلة، بما في ذلك خط شرق – غرب في السعودية وخط «أدكوب» في الإمارات إلى الفجيرة، لصادرات النفط الخام.

رفع طاقة الشحن الجوي لنقل قطع الغيار عالية القيمة والأدوية الحيوية العاجلة.

تفعيل آليات تبادل عقود الغاز الطبيعي المسال (LNG) مع المشترين عالمياً بدل محاولة إعادة توجيه الشحنات فعلياً

استخدم شبكة الكهرباء الوطنية لدول مجلس التعاون الخليجي لإعادة توزيع الطاقة من الدول التي تتمتع بتوليد آمن إلى الدول التي تواجه محطات توليد الطاقة التي تعمل بالغاز انقطاعاً في الإمداد.

تفعيل شبكات الخدمات اللوجستية للشركات العائلية وبروتوكولات الأزمات المتفق عليها مسبقاً مع شركات الشحن الإقليمية الكبرى.

الاستجابة الهيكلية

- تطوير ممرات السكك الحديدية والطرق الثقيلة بين سلطنة عُمان ودول مجلس التعاون لزيادة القدرة الاستيعابية لموانئ التجاوز البديلة.
- التوسع في المرحلة الثانية من خط الأنابيب شرق–غرب، وتعزيز القدرات التصديرية في الفجيرة وينبع وجازان للنفط الخام والمنتجات البترولية.
- تطوير مرافق تخزين موزعة للوقود والمواد الغذائية خارج المناطق المعرضة لمخاطر مضيق هرمز.
- إنشاء قدرات لإعادة التغويز والتحول بين أنواع الوقود في الدول ذات الاستهلاك المرتفع للطاقة.
- تطوير البنية التحتية للطرق التي تربط المنطقة بالأردن وبالمسارات الممتدة شمالاً

12.2 إغلاق باب المندب / اضطرابات الملاحة في البحر الأحمر

ما الذي يتأثر أولاً

تدفقات الشحن بين آسيا وأوروبا عبر قناة السويس؛ الوصول إلى موانئ البحر الأحمر من آسيا؛ حركة الغاز الطبيعي المسال والحاويات العابرة للبحر الاحمر؛ أسعار التأمين وتوافر السفن، تكاليف الشحن عبر كافة فئات الواردات إلى دول مجلس التعاون الخليجي.

الاستجابة الفورية

تفعيل بروتوكولات إعادة التوجيه عبر رأس الرجاء الصالح مع الناقلين المتعاقد معهم مسبقاً.

استخدام موانئ عُمان والإمارات لاستقبال البضائع ذات المنشأ الآسيوي والتي كانت عادة ما تمر عبر قناة السويس.

نقل الشحنات براً إلى أسواق دول المجلس من نقاط الدخول الواقعة على بحر العرب.

تفعيل آلية دعم تكاليف الشحن ومنظومة تأمين ضد مخاطر الحرب. تطبيق إطار ضبط التكاليف لمنع الاسترداد المفرط للأرباح.

تعزيز الاعتماد على الشحن الجوي للبضائع عالية القيمة التي لا يمكنها تحمل تأخير الشحن البحري .

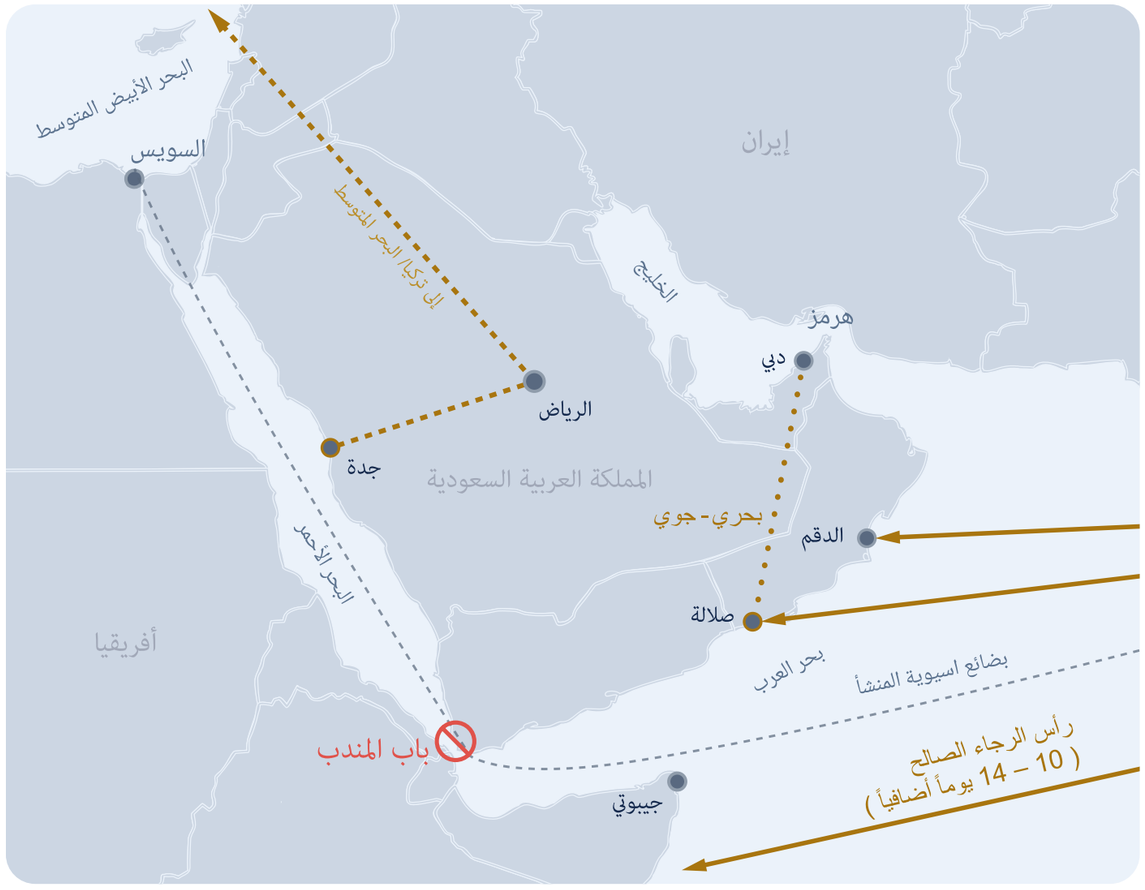
الاستجابة الهيكلية

بناء ممرات برية بين عُمان و السعودية، وبين الإمارات والسعودية مع توسيع قدرات التخليص الجمركي المسبق المهيأ لاستيعاب أحجام مرتفعة ومستدامة من الشحنات.

تطوير موانئ البحر الأحمر السعودية لتكون بوابات بديلة دائمة للشحنات القادمة من أوروبا ومنطقة البحر المتوسط.

التعاقد المسبق على سعات شحن عبر رأس الرجاء الصالح مع كبار مشغلي سفن الحاويات وناقلات النفط.

تنويع قواعد التوريد في الهند وأفريقيا الشرقية وأوروبا لتقليل التركيز على المصادر الآسيوية



اضطراب / اغلاق
الطريق المقطوع (آسيا – السويس)
ممر البحر (آسيا – السويس)
ميناء تجاوز
مركز لوجستي خليجي
ممر بري/سكة حديد
الجسر الجوي (بحري - جوي)

المنطق الاستراتيجي: لايغلق مضيق باب المندب بفعل الحصار، بل نتيجة انسحاب التغطية التأمينية ضد مخاطر الحرب. وتتجه الشحنات بين آسيا و أوروبا عبر مسار بديل حول رأس الرجاء الصالح. تتجه شحنات آسيا - أوروبا إلى مسار بديل حول رأس الرجاء الصالح (10-14 يوماً إضافية)؛ وتستوعبها دول مجلس التعاون الخليجي في موانئ بحر العرب.

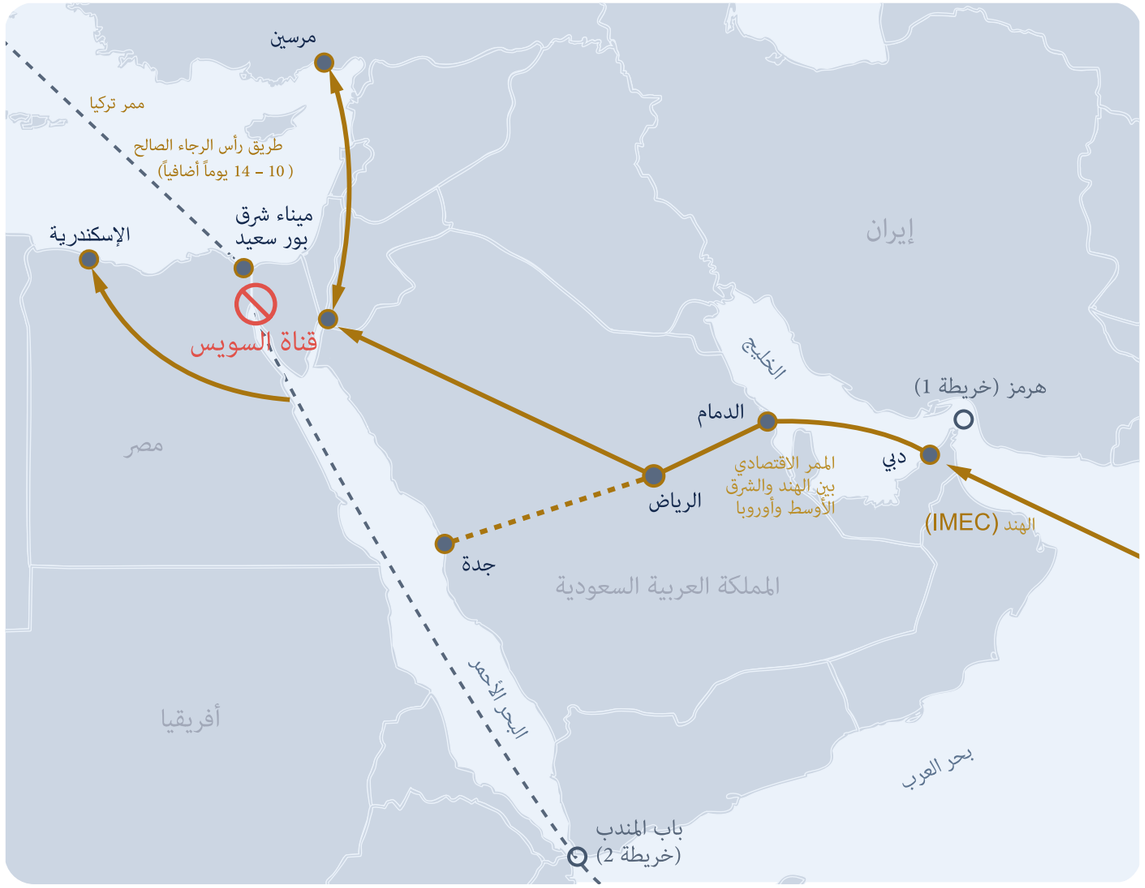
14-10 يوماً
إضافية للوصول عبر طريق رأس الرجاء الصالح

6-4 أضعاف
تكاليف شحن الحاويات خلال 2024 - 2025

صفر
تدفقات الغاز الطبيعي المسال عبر مضيق باب المندب 2024 - 2025

مخاطر الحرب
سحب التغطية التأمينية أغلقت الممر

12.3 إغلاق قناة السويس أو تعرضها لاضطراب فعلي



اضطراب / اغلاق	ممر بري/سكة حديد	الطريق المقطوع (آسيا – أوربا)	ميناء تجاوز	خط انابيب التجاوز (SUMED)	الممرات البحرية البديلة (راس الرجاء الصالح - الممر الاقتصادي بين الهند والشرق الأوسط وأوروبا)

المنطق الاستراتيجي – تمنح معاهدة عام 1888 حرية المرور، ومع ذلك يمكن لشركات التأمين إغلاق القناة فعلياً. يتم تحويل مسار النفط الخام عبر خط أنابيب (SUMED) ؛ وتتحول الشحنات إلى رأس الرجاء الصالح، وممرات تركيا، وجسر البر، وعبر الممر الاقتصادي بين الهند والشرق الأوسط وأوروبا (IMEC)

6 أيام
مدة اغلاق القناة بسبب جنوح ناقلة إيفر غيفن 2021

10–14 يوماً
إضافية للوصول عبر طريق رأس الرجاء الصالح

4–6 أضعاف
تكاليف شحن الحاويات خلال 2024 - 2025

1888
معاهدة حرية الملاحة (في الحرب والسلم)

ما الذي يتأثر أولاً

تدفقات الحاويات بين أوروبا و آسيا؛ التجارة بين منطقة البحر المتوسط و الخليج العربي؛ بعض تدفقات النفط الخام ومشتقاته؛ موثوقية جداول الشحن؛ مستويات أسعار النقل عبر مختلف المسارات التجارية لدول مجلس التعاون الخليجي

الاستجابة الفورية

إعادة توجيه السفن حول رأس الرجاء الصالح؛ استخدام SUMED لنقل النفط الخام أينما توفر

نقل الشحنات العاجلة عبر ممرات تركيا والأردن والممرات المتاحة في منطقة البحر المتوسط.

تفعيل حلول النقل البحري - الجوي للبضائع عالية القيمة عبر موانئ التحويل في المحيط الهندي.

تفعيل المخزونات الاحتياطية في الجانب الأوروبي والاستفادة من المخزونات الاستراتيجية التي جرى تموضعها مسبقاً.

الاستجابة الهيكلية

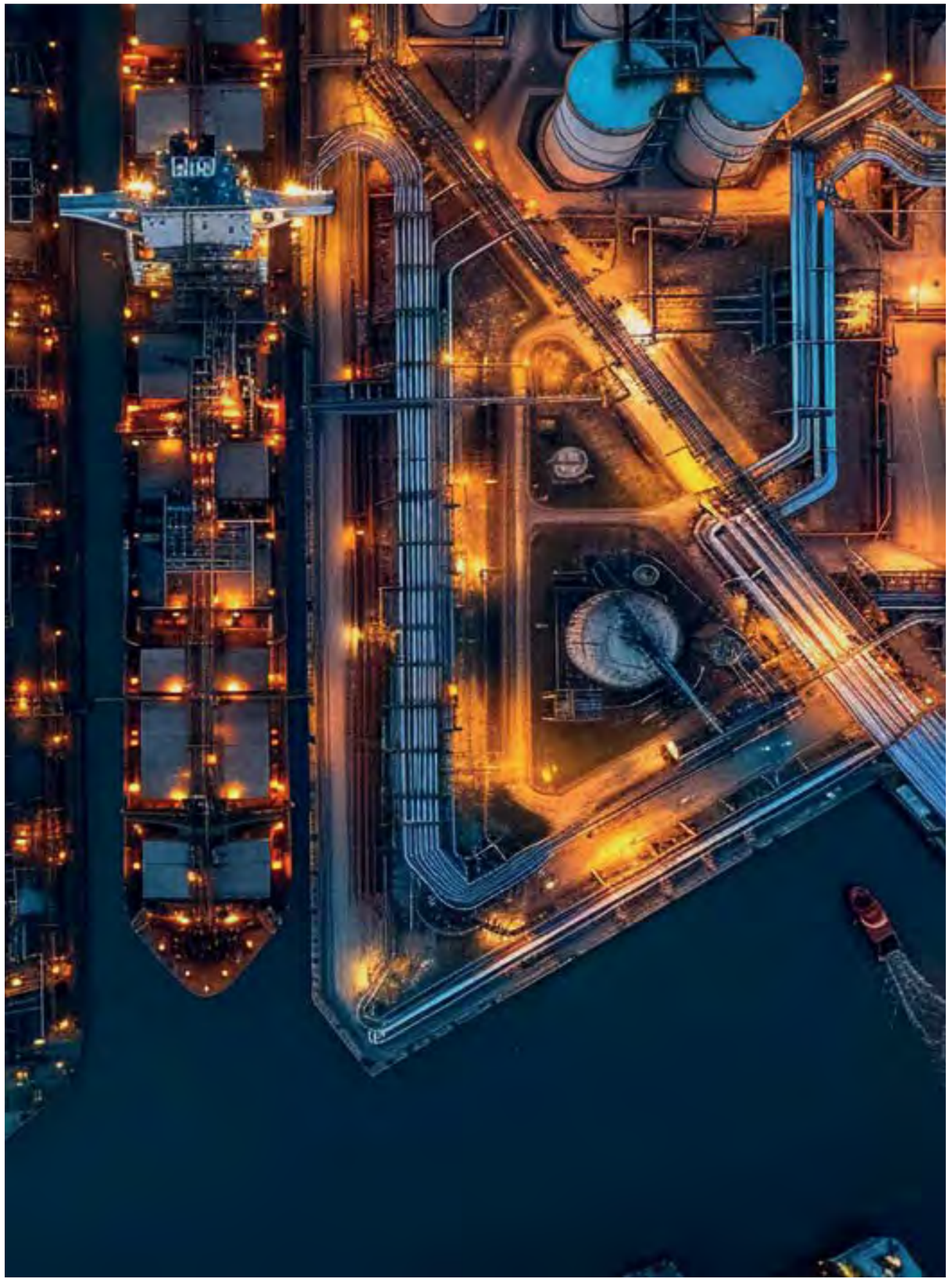
تطوير ممرات برية بين تركيا والبحر المتوسط لتوفير مسارات بديلة مستدامة

تعزيز قدرات الجسر البري السعودي الرابط بين البحر الأحمر والخليج العربي ليشكل مساراً بديلاً على مستوى قاري

توثيق الاستثمار في المنطقة الاقتصادية لقناة السويس و شرق بورسعيد كشركاء استراتيجيين في تعزيز المرونة

تطوير مخزونات احتياطية للموردين والمستودعات في أوروبا ومنطقة البحر المتوسط

ملاحظة قانونية بشأن قناة السويس: تضمن اتفاقية القسطنطينية لعام 1888 حرية الملاحة عبر قناة السويس في السلم والحرب. ومع ذلك، يجب أن تفترض خطط المرونة حدوث اضطرابات فعلية نتيجة لحادث أو هجوم إلكتروني أو سحب التأمين أو أزمة سياسية، لأن الحقوق القانونية المادية لا يمكن أن تحل محل البدائل التشغيلية العملية.



الثالث عشر: تكامل مراكز الربط الإقليمية والدولية

13.1 العراق

يُمثّل العراق مركزاً لوجستياً خارجياً مهماً لربط سلاسل الإمداد في دول مجلس التعاون الخليجي، نظراً لموقعه الجغرافي الذي يوفّر جسراً برياً إلى تركيا وآسيا الوسطى. ويوصي البرنامج باتباع نهج مرحلي لدمج العراق، بما يعكس المخاوف المشروعة المتعلقة بالمخاطر السياسية ومخاطر التنفيذ. ويُعدّ ربط السكك الحديدية بين الكويت والبصرة (حوالي 43 كم) أولوية على المدى القريب نظراً لانكشافه المحدود على المخاطر الجغرافية داخل العراق. أما مراحل تنفيذ «طريق التنمية» في العراق على المدى الأطول، فتظل ضمن طموحات البرنامج بعيدة المدى، ورهناً بتحسن ملموس في الأوضاع السياسية والأمنية

ربط السكك الحديدية بين الكويت والبصرة (حوالي 43 كم) كحلقة أساسية للاتصال بشبكة السكك الحديدية في العراق وعلى امتداد أوراسيا

خط أنابيب غاز من البصرة إلى الكويت وشبكة الغاز في شمال السعودية، بما يتيح الاستفادة من الغاز العراقي الذي يتم حرقه حالياً

تحديث إدارة الحدود في صفوان (الكويت – العراق) وعرعر (السعودية – العراق) مع إنشاء مرافق مشتركة للمنافذ الحدودية

ربط شبكات الكهرباء بين شمال السعودية وجنوب العراق، مع خطط لتمديد الربط إلى الشبكة الوطنية العراقية

13.2 الأردن

تُعدّ الأردن ممراً محورياً يربط بموانئ البحر المتوسط ومنطقة المشرق. وتُعتبر المنطقة الاقتصادية الخاصة في العقبة بالفعل مركزاً مهماً لعمليات إعادة الشحن. كما أن تعميق التكامل بين دول مجلس التعاون الخليجي والأردن يوفّر منفذاً بديلاً لموانئ الحاويات عبر العقبة، بما يتيح تجنّب المرور بكل من مضيق هرمز وقناة السويس للبضائع المتجهة من وإلى أوروبا ومنطقة البحر المتوسط.

13.3 مصر

تتحكم مصر في قناة السويس - وهي أهم ممر حيوي مفرد للتجارة بين دول مجلس التعاون الخليجي وأوروبا والأمريكيتين. ويوفّر تعميق الشراكة الاقتصادية مع مصر مزايا تجارية إلى جانب نفوذ دبلوماسي. كما تتيح المنطقة الاقتصادية لقناة السويس وشرق بورسعيد منصة لتحقيق تكامل اقتصادي فعّال وتعزيز عمق سلاسل الإمداد.

13.4 تركيا

تُعدّ تركيا نقطة الانطلاق الشمالية لأهم ممرات التجارة البرية التي تربط دول مجلس التعاون الخليجي بكلٍ من أوروبا والصين. كما توفّر البنية التحتية التركية للسكك الحديدية والطرق والموانئ - ولا سيما مرسين والإسكندرونة وجيهان - بوابة رئيسية إلى السوق الأوروبية الموحدة ومنطقة البحر الأسود.

13.5 الهند وممر IMEC

يمثّل ممر الهند - الشرق الأوسط - أوروبا الاقتصادي (IMEC)، الذي أعلن عنه خلال قمة مجموعة العشرين في نيودلهي في سبتمبر 2023، إطاراً متعدد الوسائط للربط بين الهند وأوروبا عبر دول مجلس التعاون الخليجي وبلاد الشام. ويعزّز هذا الممر بشكل مباشر المنطق الاستراتيجي لمنظومة المرونة في دول المجلس، إذ إن الاستثمارات في البنية التحتية التي تخدم هذا الممر تسهم أيضاً في تحقيق أهداف المرونة.

المصادر: تقارير إعادة إعمار العراق الصادرة عن البنك الدولي للأعوام *2022–2024*؛ تقرير الآفاق الاقتصادية الإقليمية لصندوق النقد العربي *2024*؛ مذكرة التفاهم لممر الهند–الشرق الأوسط–أوروبا (*IMEC*) الصادرة عن مجموعة العشرين لعام *2023*؛ تقييم التكامل الإقليمي الصادر عن الإسكوا *2024*؛ وتقارير رويترز حول ميناء الفاو الكبير للأعوام *2024–2025*.

الرابع عشر: الحوكمة والاستثمار والتنفيذ

14.1 هندسة الحوكمة

مجلس مرونة سلاسل الإمداد لدول المجلس (المستوى الأعلى):
يضم وزراء ذوي صلة من كل دولة عضو برئاسة الأمانة العامة، يجتمع ربع سنوياً. يجب أن يتمتع بصلاحية القرار في معايير المرونة عبر الحدود وبروتوكولات تفعيل الأزمات.

مكتب البرنامج المتكامل (المستوى التشغيلي):
وظيفة أمانة دائمة بصلاحيات تقنية ومالية لتنسيق التنفيذ عبر الوسائط وتتبع التقدم وإدارة علاقات التمويل متعددة الأطراف.

اللجان الفنية للوسائط:
لجان متخصصة لكل من المحاور السبعة للبنية التحتية تضم خبراء تقنيين من جميع الدول الأعضاء والجهات الخارجية المعنية.

المجلس الاستشاري للقطاع الخاص وشركات العائلات:
تمثيل رسمي للجهات الرئيسية في القطاع الخاص، بما في ذلك مشغلو البنية التحتية، ومقدمو الخدمات اللوجستية، وشركات التأمين، والمؤسسات المالية - مع تخصيص تمثيل لشركات الأعمال العائلية في دول مجلس التعاون الخليجي التي تدير حصة كبيرة من البنية التحتية للتخزين، وسلاسل التبريد، والشحن، والتوزيع في المنطقة. وتُعد مساهمة الشركات العائلية في إعداد بروتوكولات الأزمات، وترتيبات تدوير المخزون، وهياكل التمويل، عنصراً أساسياً لفعالية البرنامج.

14.2 إطار الاستثمار

يُقدَّر إجمالي الاستثمار بنحو 250 - 350 مليار دولار أمريكي على مدى فترة تنفيذ تمتد الى 15 عاماً.

وينبغي تقييم هذا الاستثمار في ضوء التكلفة الباهظة المترتبة على التقاعس عن التحرك، والتي تتمثل في استمرار التعرض لمخاطر تعطل سلاسل الامداد، والإكراه الاستراتيجي، وفقدان فرص النمو الاقتصادي الناجم عن الاحتكاكات التجارية. والجدير بالذكر أن حجم التجارة السنوية لدول مجلس التعاون الخليجي -الذي يبلغ نحو 1.5 تريليون دولار أمريكي- يعتمد اليوم على استمرار تدفق حركة التجارة دون انقطاع عبر ثلاثة ممرات بحرية استراتيجية بالغة الأهمية.*

- الاستثمارات السيادية من دول مجلس التعاون الخليجي، لا سيما في المكونات ذات القيمة الأمنية الأعلى - مثل الربط الكهربائي، وتعزيز استمرارية خطوط الأنابيب، والبنية التحتية الحدودية، والمخزونات الاستراتيجية

- تمويل التنمية متعدد الأطراف: البنك الدولي، والبنك الإسلامي للتنمية، والبنك الآسيوي للتنمية، والبنك الأوروبي لإعادة الإعمار والتنمية

- شركات الأعمال العائلية القابضة والمكاتب العائلية، التي تمتلك تفويضات استثمارية طويلة الأجل تتماشى مع آفاق البرنامج في مجال البنية التحتية، كمستثمرين مشاركين في الموانئ، والمناطق اللوجستية، والبنية التحتية للتخزين وسلاسل التبريد من خلال ترتيبات الشراكة بين القطاعين العام والخاص

- مؤسسات التمويل الإسلامي الإقليمية، التي تُعد هياكل منتجاتها - مثل الصكوك، والإجارة، والمرابحة - ملائمة للاستثمار في البنية التحتية طويلة الأجل، ويمكنها تعبئة رأس المال من قاعدة واسعة من المستثمرين الإقليميين

- تمويل البنية التحتية من القطاع الخاص من خلال هياكل تمويل المشاريع واتفاقيات الامتياز للبنية التحتية المدرة للإيرادات - مثل الموانئ، والمناطق اللوجستية، ونقل البضائع بالسكك الحديدية

- استثمارات مشتركة ضمن مبادرة الحزام والطريق للمكونات المتوافقة مع أهداف الربط لطريق الحرير

تمثل ترتيبات الشراكة بين القطاعين العام والخاص (PPP) التي تقودها شركات الأعمال العائلية للمشاركة في تطوير البنية التحتية الشاملة لسلاسل الإمداد نموذجاً تمويلياً جذاباً بشكل خاص؛ إذ تُمكّن من الاستفادة من رأس المال الخاص والخبرة التشغيلية، مع تقليل العبء على الموارد المالية العامة، كما تسهم في مواءمة حوافز كبار مشغلي البنية التحتية المملوكة للقطاع الخاص في المنطقة مع الأهداف طويلة الأجل للبرنامج المتعلقة بالمرونة.

* يُقدّر معهد سلاسل التوريد في النمسا (مارس *2026*) أن ما قيمته *1.2* تريليون دولار أمريكي من التجارة السنوية، بما في ذلك *800* مليار دولار أمريكي من منتجات الطاقة، يمرّ عبر مضيق هرمز. ويُقدّر تحليل الفريق أن ما قيمته *350–500* مليار دولار أمريكي إضافية من التجارة بين دول مجلس التعاون الخليجي وأوروبا يمرّ عبر البحر الأحمر.

14.3 مراحل التنفيذ

المرحلة الأولى (2026-2029) — الحد من الثغرات الحرجة:

تحقيق مرونة شبكات الكهرباء وفق معيار N-1 والتخطيط لمعيار N-2؛ تنفيذ مشاريع تجريبية للجمارك الرقمية في الموانئ ونقاط العبور الحدودية؛ إطلاق الأعمال التمهيدية لمشروع الكويت - البصرة؛ إعداد استراتيجية وخطة لتأمين مخاطر الحرب؛ وضع معايير أساسية للمخزونات الاستراتيجية، بما في ذلك احتياطيات أمن المياه؛ تطوير استراتيجية الغاز الطبيعي المسال (LNG) وتوحيد العقود ذات الصلة؛ تسريع مبادرات خطوط الأنابيب/الممرات بين السعودية وقطر، ومشاريع الربط بين الإمارات وقطر.

المرحلة الثانية (2029-2034) — إتمام الشبكة:

شبكة السكك الحديدية لمجلس التعاون الخليجي؛ خط أنابيب مواز لمشروع الدولفين؛ الربط مع العراق؛ نافذة إقليمية موحدة؛ تشغيل كامل لممر التجاوز عبر بحر العرب؛ تطوير مرافق التخزين العائم للغاز الطبيعي المسال (LNG) وإعادة التغويز والتحول بين أنواع الوقود؛ إنشاء بنية تحتية للاحتياطيات الاستراتيجية من الغذاء والدواء والمياه؛ إطلاق مرفق التأمين ضد مخاطر الحرب؛ تنفيذ إجراءات مُسرَّعة للموانئ وعمليات التجارة عبر الحدود؛ تفعيل إطار للتحكم في تكاليف الشحن.

المرحلة الثالثة (2034-2040) — التكامل القاري الكامل

الربط ضمن شبكة طريق الحرير؛ ممر بلاد الشام؛ شبكة كهرباء بمعيار N-2؛ تشغيل ممر الهند - الشرق الأوسط - أوروبا (IMEC)؛ جاهزية كاملة لجميع معايير تمارين الأزمات؛ تطوير منظومة الغاز الطبيعي المسال (LNG)؛ اكتمال منظومة الاحتياطيات الاستراتيجية من الغذاء والدواء والمياه؛ تمويل مرفق التأمين ضد مخاطر الحرب وتحقيق عوائده لمتطلبات الاحتياطيات؛ تسريع التجارة عبر الحدود ليصبح هو القاعدة المعتمدة.

مبدأ التسلسل المرحلي: يجب أن تسهم استثمارات المرحلة الأولى في تحقيق تحسن ملموس وقابل للقياس والتحقق بشكل مستقل في مستوى المرونة، وليس مجرد تمهيد الطريق للمراحل اللاحقة. ويتعين أن يؤدي كل قرار استثماري إلى تقليل مستويات التعرض للمخاطر. وتُمنح الأولوية لتسريع تنفيذ الاتفاقيات القائمة والمشاريع في مراحلها المبكرة، قبل الالتزام بتنفيذ بنية تحتية جديدة في مناطق ذات مخاطر أعلى.

الخامس عشر: الخاتمة — الضرورة الاستراتيجية

تختزل الحجة الاستراتيجية المقدمة في هذا التقرير في طرح واحد واضح: يمتلك مجلس التعاون الخليجي الموارد المالية، والقدرات التقنية، والأطر المؤسسية، والإلحاح الجيوسياسي اللازمة لبناء منظومة لسلاسل الإمداد تجعل من الحصار الاقتصادي أداة غير فعّالة في مواجهة المنطقة. والسؤال الوحيد هو ما إذا كانت الإرادة السياسية متوفرة للمضي قدماً في هذا المسار بالسرعة التي تفرضها البيئة الاستراتيجية.

وقد أظهرت أزمة البحر الأحمر 2024–2025 ما كان المخططون الاستراتيجيون يدركونه منذ زمن: هذه السيناريوهات ليست نظرية، بل هي واقع تشغيلي سيتكرر بوتيرة متزايدة في عالم يتسم بتزايد الانقسامات الجيوسياسية، واحتدام المنافسة بين الدول، واستعداد كل من الجهات الحكومية وغير الحكومية لاستخدام تدفقات التجارة كسلاح.

إن نافذة الاستثمار في هذا المجال ليست مفتوحة إلى ما لا نهاية، فالبنى التحتية لسلاسل الإمداد تُعد أصولاً طويلة الأجل. والقرارات التي سيتم اتخاذها خلال السنوات الخمس المقبلة ستحدد مستوى تعرض المنطقة للمخاطر أو قدرتها على الصمود خلال الخمسين عاماً القادمة. كما أن الخصوم الذين يلاحظون قيام دول مجلس التعاون ببناء هذه المنظومة سيعيدون حساباتهم الاستراتيجية - إذ يبدأ أثر الردع قبل وضع أول سكة حديد أو مد أول كابل.

لا يمثّل هذا البرنامج مقترحاً لإنشاء مؤسسات جديدة لتحل محل الجهات التي تعمل بالفعل على بناء مستقبل سلاسل الإمداد في دول مجلس التعاون الخليجي، بل هو إطار لتسريع الجهود القائمة - بما يوفّر لحكومات المنطقة، وشركات الأعمال العائلية، ومشغلي القطاع الخاص، منظومة استراتيجية متكاملة تمكّن التزاماتهم الحالية من تحقيق أقصى عائد ممكن في مجال المرونة. وتُعد شركات الأعمال العائلية في دول المجلس، باعتبارها العمود الفقري التشغيلي لشبكات اللوجستيات والتوزيع في المنطقة، شركاء أساسيين في هذا الجهد - وليست مجرد مستفيدين منه.

وتُدعى حكومات الدول الأعضاء في مجلس التعاون الخليجي إلى التعامل مع هذا التقرير كأساس لالتزام استراتيجي على مستوى القمة، يهدف إلى بناء منظومة متكاملة ومرنة ومتعددة الوسائط لسلاسل الإمداد - بشكل جماعي وعلى مستوى كل دولة - بما يلبي متطلبات الأمن الوطني، والازدهار الاقتصادي، والمسؤولية تجاه الأجيال القادمة في المنطقة.

> التقييم النهائي: تتمثل أبرز نقاط الضعف الأكثر صعوبة في ضمان استمرارية إمدادات الغاز الطبيعي المسال، وتوفير الغذاء والدواء خلال فترات الانقطاع الممتدة، وأمن المياه واستمرارية عمليات التحلية، وانسحاب شركات التأمين والناقلين في ظل مخاطر الحرب، إضافة إلى التعقيدات الحدودية التي تعيق كفاءة تفعيل مسارات بديلة بسرعة. وينبغي أن تحظى هذه المجالات الخمسة بأولوية قصوى من حيث السياسات والاستثمارات. كما أنها تمثل المجالات التي تحقق فيها الإجراءات الجماعية لدول مجلس التعاون الخليجي - وليس المبادرات الفردية لكل دولة - أعلى عائد ممكن.

السادس عشر: الوثائق المرجعية الرئيسية والتقارير البحثية

تُشكّل الوثائق المرجعية التالية قاعدة الأدلة الأساسية لهذا التقرير.

أ. بيانات قطاع الطاقة والممرات الاستراتيجية

المرجع	العنوان / التقرير	المنظمة	السنة
EIA-CHOKE	نقاط العبور العالمية للنفط — eia.gov/.../World_ /Oil_Transit_Chokepoints	إدارة معلومات الطاقة الأمريكية	2024-25
IEA-HORM	أمن النفط في مضيق هرمز والاستجابة للطوارئ	وكالة الطاقة الدولية	2024
IEA-WEO-24	توقعات الطاقة العالمية 2024	وكالة الطاقة الدولية	2024
IRENA-GCC	توقعات الطاقة المتجددة لدول مجلس التعاون الخليجي	IRENA	2023
GCCIA-23	التقرير السنوي لهيئة الربط الكهربائي 2023	هيئة الربط الكهربائي لدول المجلس	2023
OIES-GAS	أمن إمدادات الغاز في الخليج: التقييم والخيارات	معهد أكسفورد لدراسات الطاقة	2023
SPG-ME-24	مراجعة البنية التحتية للطاقة في الشرق الأوسط	S&P Global Platts	2024

ب. الملاحة البحرية والشحن

السنة	المنظمة	العنوان / التقرير	المرجع
UNCTAD-RMT	مراجعة النقل البحري 2024	UNCTAD	2024
UNCTAD-RED	التنقل في المياه المضطربة: تأثير اضطراب مسارات الشحن في البحر الأحمر والبحر الأسود وقناة بنما	UNCTAD	2024
SCA-STATS	هيئة قناة السويس — إحصاءات العبور والإيرادات الرسمية	هيئة قناة السويس	2024
DREWRY-23	مؤشر الحاويات العالمي وتقارير إنتاجية الموانئ	Drewry Maritime Research	2024
IRU-RTS-24	إحصاءات النقل البري وأداء الحدود 2024	الاتحاد الدولي للنقل البري	2024
ITF-OUT-23	توقعات النقل الدولي 2023	منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية / منتدى النقل الدولي	2023
UIC-WRS-24	إحصاءات السكك الحديدية العالمية 2024	الاتحاد الدولي للسكك الحديدية	2024

ج. الصكوك القانونية

المرجع	العنوان / التقرير	المنظمة	السنة
GCC-LAW	النظام الأساسي لمجلس التعاون لدول الخليج العربي (القانون الأساسي)	مجلس التعاون الخليجي	1981
GCC-JDA	اتفاقية الدفاع المشترك لمجلس التعاون لدول الخليج العربي (CCASG)	مجلس التعاون الخليجي	2000
UNCLOS-III	الجزء الثالث من اتفاقية الأمم المتحدة لقانون البحار (حق العبور العابر)	الأمم المتحدة	1982
CONST-1888	اتفاقية احترام حرية الملاحة في قناة السويس (اتفاقية القسطنطينية)	معاهدة دولية	1888
WTO-TFA	اتفاقية تيسير التجارة	منظمة التجارة العالمية	2017
WCO-SAFE	إطار معايير SAFE لتأمين التجارة العالمية وتيسيرها	المنظمة العالمية للجمارك	2023
UNCITRAL-ML	القانون النموذجي بشأن السجلات الإلكترونية القابلة للتحويل (MLETR)	أونسيترال	2017

د. المنظمات الدولية والهيئات متعددة الأطراف

المرجع	العنوان / التقرير	المنظمة	السنة
WB-LPI-23	مؤشر أداء الخدمات اللوجستية 2023	البنك الدولي	2023
WB-BRD-24	تقرير جاهزية الأعمال 2024	البنك الدولي	2024
WEF-GET-24	تقرير تيسير التجارة العالمية 2024	المنتدى الاقتصادي العالمي	2024
WEF-GRR-25	تقرير المخاطر العالمية 2025	المنتدى الاقتصادي العالمي	2025
IMF-MENA-24	آفاق الاقتصاد الإقليمي: الشرق الأوسط وآسيا الوسطى	صندوق النقد الدولي	أكتوبر 2024
G20-IMEC	مذكرة تفاهم ممر الهند - الشرق الأوسط-أوروبا الاقتصادي	مجموعة العشرين / الهند-الإمارات-السعودية-الاتحاد الأوروبي	2023

هـ. المصادر الإقليمية والوطنية

المرجع	العنوان / التقرير	المنظمة	السنة
GCC-CU-23	التقرير السنوي لتنسيق الاتحاد الجمركي لمجلس التعاون 2023	الأمانة العامة لمجلس التعاون	2023
AMF-OUT-24	التوقعات الاقتصادية الإقليمية للصندوق النقد العربي 2024	الصندوق النقد العربي	2024
IRAQ-DR	مشروع طريق التنمية العراقي / ميناء الفاو الكبير — رويترز	وزارة النقل العراقية / رويترز	25-2024
WB-IRQ-23	تقييم إعادة الإعمار والتنمية في العراق	البنك الدولي	2023
ADB-BRI-23	تقييم ممر الحزام والطريق الاقتصادي	البنك الآسيوي للتنمية	2023
FBC-26	مجلس الشركات العائلية — ملاحظات على الورقة الاستراتيجية لسلسلة الإمداد	مجلس الشركات العائلية	2026

و. إطارات الأمن الإلكتروني والمرونة

المرجع	العنوان / التقرير	المنظمة	السنة
CISA-CISR	إطار أمن البنية التحتية الحيوية ومرونتها	CISA الأمريكية	2023
ENISA-NIS2	تقرير تنفيذ توجيهية NIS2 والبنية التحتية الحيوية	ENISA	2024
OECD-RI-24	مرونة البنية التحتية الحيوية: الحوكمة والسياسة	منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية	2024
IPCC-AR6	تقرير التقييم السادس — الأساس العلمي الجسدي	الهيئة الحكومية الدولية المعنية بتغير المناخ	2023-2021

ز. مراكز الفكر والبحث المتخصص

المرجع	العنوان / التقرير	المنظمة	السنة
CH-GCC-22	اتصالية دول مجلس التعاون: من الرؤية إلى البنية التحتية	معهد تشاتام هاوس	2022
RAND-SCR-23	مرونة سلسلة الإمداد في الخليج: السيناريوهات وخيارات السياسة	مؤسسة راند	2023
CSIS-GCC-23	التكامل الاقتصادي لدول مجلس التعاون: التقدم والثغرات	CSIS	2023
EGMONT-24	الحرفية الاقتصادية ومخاطر الحصار في الخليج	معهد إيغمونت	2024
FBC-26	مجلس الشركات العائلية — ملاحظات على الورقة الاستراتيجية	مجلس الشركات العائلية	2026