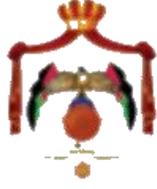


MINISTRY OF INVESTMENT



وزارة الاستثمار



وزارة الاستثمار

استراتيجية ترويج الاستثمار 2023-2026

قائمة المحتويات

3	الملخص التنفيذي
5	التقرير الكامل لاستراتيجية ترويج الاستثمار 2023-2026
5	1. استراتيجية متوائمة مع رؤية التحديث الاقتصادي 2033
6	2. رؤية طويلة المدى
6	3. الرسالة
6	4. الأهداف/ مؤشرات الأداء الرئيسية في الفترة 2023-2026
7	5. استراتيجية لتحقيق الاهداف
7	أ- المقارنة المعيارية التنافسية على المستوى الوطني
10	ب- المقارنة المعيارية التنافسية على مستوى القطاع
12	ج- تشخيص واقع القطاعات ذات الأولوية
19	د-تحديد الأسواق ذات الأولوية
19	هـ- الوصول إلى السوق، وتحديد الادوات التسويقية اللازمة لذلك
24	و. العناية اللاحقة للمستثمرين المحليين والأجانب (Aftercare)
24	ز- السياسات الداعمة للاستثمار (Policy Advocacy)
24	6. الهيكل التنظيمي المتوافق مع الإستراتيجية.
25	7. نظام المراقبة والتقييم لقياس التأثير.
27	8. الموارد اللازمة لتحقيق الاهداف
28	9. قدرة الموظفين على تلبية المعايير العالمية للممارسات الفضلى
29	10. اعتماد "نموذج فريق العمل الأردني" (Team Jordan Approach) لتحقيق مؤشرات الأداء الرئيسية
31	قائمة الجداول والاشكال

المخلص التنفيذي

أدركت الحكومة الأردنية أهمية الاستثمار ودوره الكبير في تحقيق التنمية الاقتصادية الشاملة والمستدامة في الأردن، حيث قامت وزارة الاستثمار (MOIN) بإعداد استراتيجية ترويج الاستثمار بالتعاون مع البنك الدولي، وبالتشاور مع شركاء الوزارة من القطاعين العام والخاص، مع الأخذ بعين الاعتبار أفضل الممارسات الدولية في هذا المجال. وقد تم موازنة هذه الاستراتيجية لتتوافق مع مخرجات رؤية التحديث الاقتصادي 2033 والتي تهدف الى تحقيق نمو اقتصادي سنوي بمعدل 5.7% وتوفير وتوفير (1) مليون فرصة عمل جديدة، حيث يتطلب تحقيق هذه الاهداف جذب استثمارات بقيمة 30.3 مليار دينار خلال السنوات العشر القادمة.

واشتملت هذه الاستراتيجية على جميع العناصر الموجودة في استراتيجيات ترويج الاستثمار الخاصة بوكالات ترويج الاستثمار العالمية والتي تتبع أفضل الممارسات الدولية في هذا المجال، والمبينة على النحو التالي:

- الرؤية طويلة المدى
- الرسالة
- الأهداف / مؤشرات الأداء الرئيسية خلال فترات زمنية محددة
- استراتيجية لتحقيق الأهداف المرسومة من خلال من خلال التركيز على: المقارنات المعيارية التنافسية على المستوى الوطني، والمقارنات المعيارية التنافسية على مستوى القطاع، وتشخيص واقع القطاعات ذات الأولوية، وتحديد الأسواق ذات الأولوية، والوصول إلى الأسواق وتحديد القنوات التسويقية اللازمة لذلك.
- الهيكل التنظيمي الذي يتوافق مع لاستراتيجية.
- نظام مراقبة وتقييم لقياس التأثير والتكلفة المنفعة
- الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف: الموارد البشرية، الموارد المالية.
- قدرة الموظفين على تلبية المعايير العالمية للممارسات الفضلى.

و قد وضعت وزارة الاستثمار من خلال استراتيجية ترويج الاستثمار أهدافاً واضحة وطموحة وقابلة للتطبيق لجذب المزيد من الاستثمارات الخارجية وتحفيز الاستثمارات المحلية، والتي من شأنها المساهمة في تحقيق المستويات المبتغاة من النمو الاقتصادي؛ والمساهمة في توفير المزيد من فرص العمل وزيادة الصادرات الوطنية. حيث تعد هذه الاستراتيجية واحدة من الأدوات التي ستستخدمها وزارة الاستثمار لجذب الاستثمارات الخارجية وتقديم كافة التسهيلات الممكنة لها، بالإضافة الى توجيه السياسات الداعمة للاستثمار بطريقة تعمل على تبسيط اجراءات رحلة المستثمر في المملكة وتعمل على تمكين الاستثمارات القائمة وتشجيعها على التوسع في استثماراتها داخل المملكة.

و اعتمدت الاستراتيجية في عملية اختيارها للقطاعات الاقتصادية ذات الأولوية على الموازنة ما بين مصلحة الأردن في إختيار القطاعات المستهدفة وجدوى الاستثمار فيها بالنسبة الى المستثمر حيث تم الأخذ بعين الاعتبار عند تحديد هذه القطاعات أن افضل الممارسات العالمية في مجال ترويج الاستثمار تركز على عدد محدود من القطاعات ذات الأولوية. وقد اشتملت القطاعات ذات الأولوية في هذه الاستراتيجية على القطاعات التالية: **تكنولوجيا المعلومات (IT)** والخدمات التي تدعم تكنولوجيا المعلومات (ITES)، والسياحة والسياحة العلاجية و انتاج الافلام، والصناعات الدوائية والعلوم الحياتية، وخدمات الرعاية الصحية، الصناعات الغذائية، الملابس والمنسوجات، الزراعة/ والاعمال الزراعية المرتبطة بها، الخدمات اللوجستية، الكيماويات والأسمدة.

كما حددت هذه الاستراتيجية الأسواق الخارجية المستهدفة، مع الأخذ بعين الاعتبار معياري العرض والطلب والتمثل بالفرص الاستثمارية المتاحة في القطاعات المستهدفة والتي تتماشى مع التوجهات الاستثمارية للمستثمرين المحتملين في هذه الأسواق، والتي تشمل على كل من دول مجلس التعاون الخليجي (الإمارات العربية المتحدة، المملكة العربية السعودية، الكويت، قطر)، والدول الأوروبية وتشمل (المملكة المتحدة، وهولندا، وألمانيا)، والدول الآسيوية وتشمل (الصين، اليابان، الهند)، بالإضافة الى الولايات المتحدة الأمريكية وكندا. مع الإشارة الى أنه سيتم التركيز على الاستثمارات القائمة في المملكة بهدف التوسع في هذه الاستثمارات في السوق الأردني.

وقد حددت هذه الاستراتيجية هدفها الرئيسي والتمثل بجذب استثمارات بقيمة 1.8 مليار دينار أردني خلال الفترة (2023-2026)، وذلك بالشراكة مع الجهات الحكومية والقطاع الخاص ذوي العلاقة، حيث تشكل هذه الاستثمارات أكثر من 49% من إجمالي حجم تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر الوارد الى الأردن خلال الفترة 2017-2021 وفقاً لبيانات البنك المركزي الاردني. حيث شددت على ضرورة أن تُوجّه الموارد المالية والخاصة بالتسويق والترويج على عدد محدود من القطاعات ذات الأولوية التي تمتلك مزايا تنافسية عالية وقادرة على جذب المزيد من الاستثمارات إليها. مع الإشارة الى أنه يمكن العمل على استقطاب استثمارات في أي من القطاعات الأخرى الغير مذكورة في هذه الاستراتيجية، حيث يرتبط العمل على ترويج هذه القطاعات بمدى ارتفاع تنافسيتها ودرجة جاذبيتها، و مدى توفر الفرص الاستثمارية فيها.

ولتحقيق الاهداف الرئيسية لهذه الاستراتيجية ستقوم وزارة الاستثمار بالعمل على تنفيذ ما ورد فيها من خلال عدة أدوات تسويقية أوصت بها، حيث ستعهد الوزارة أنشطة الترويج الخارجي إلى شركات ترويجية متخصصة في هذا المجال لتكون مسؤولة عن تحديد المستثمرين المحتملين في الدول المستهدفة، وتنفيذ حملات ترويجية خارجية متخصصة في الدول المستهدفة. كما ستستعين الوزارة بالسفارات والبعثات الدبلوماسية الاردنية في الخارج للقيام بمهام ترويج الاستثمار وترويج فرص الاستثمار المتاحة في الأردن، وتنظيم الفعاليات والحملات الترويجية. كما ستعمل الوزارة على إجراء مراجعة شاملة لكافة موادها الترويجية لتناسب مع الهوية المؤسسية الجديدة لوزارة الاستثمار بعد أن حلت محل هيئة الاستثمار بالإضافة الى تطوير مواد ترويجية خاصة بالقطاعات والأسواق ذات الأولوية والمقترحة في إطار هذه الاستراتيجية. كما سيتم إطلاق منصة إلكترونية "استثمر في الأردن" (Invest Jo)، والتي ستحتوي على خارطة استثمارية تفاعلية، والفرص الاستثمارية ومشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص، وابرار الميزة التنافسية للاستثمار في الأردن، وابرار المزايا والحوافز الاستثمارية التي تمنح بحسب قانون البيئة الاستثمارية، بالإضافة الى توفير دراسات جدوى أولية للفرص الاستثمارية، والملفات القطاعية والميزة التنافسية لكل القطاعات في المملكة، وتوفير الأدلة الإرشادية لممارسة الأعمال.

وأوصت هذه الاستراتيجية باعتماد نموذج "فريق العمل الاردني المشترك" (Team Jordan Approach) والمكون من الجهات المعنية من القطاعين العام والخاص ، حيث أنه ووفقاً لأفضل الممارسات الدولية في مجال ترويج الاستثمار، فإنه لا يمكن إعتبار جذب الاستثمار الأجنبي المباشر مسؤولية ملقاة على عاتق جهة واحدة فقط، إذ يتطلب الأمر تنسيقاً فعالاً لكافة الشركاء الرئيسيين في القطاعين العام والخاص. وعلى هذا الأساس سيكون دور وزارة الاستثمار مهما جدا في بناء وقيادة نموذج لفريق أردني مكون من مختلف الجهات من القطاعين العام والخاص للعمل معاً على جذب المزيد من الاستثمارات الأجنبية المباشرة ، حيث انه كلما كان هناك تنسيق أكبر ما بين مختلف الجهات من القطاعين العام والخاص، فإن ذلك سينعكس ايجابيا على نظرة المستثمرين الأجانب إلى البيئة الاستثمارية في الاردن ومدى سهولتها، وارتفاع توقعاتهم بنجاح أعمالهم في المملكة والتقليل من المخاطر التجارية المحتملة، الأمر الذي يساهم ايجابيا في سرعة اتخاذ المستثمرين للقرار الاستثماري والبدء بممارسة الاعمال في الاردن.

التقرير الكامل لاستراتيجية ترويج الاستثمار 2023-2026

تشتمل هذه الاستراتيجية على جميع العناصر الموجودة في استراتيجيات ترويج الاستثمار الخاصة بوكالات ترويج الاستثمار العالمية والتي تتبع أفضل الممارسات الدولية في هذا المجال، كما تم موازنة هذه الاستراتيجية واهدافها لتتوافق مع مخرجات رؤية التحديث الاقتصادي 2033 ، وذلك على النحو التالي:

- استراتيجية متوائمة مع رؤية التحديث الاقتصادي 2033
- رؤية طويلة المدى.
- الرسالة.
- الأهداف / مؤشرات الأداء الرئيسية خلال فترات زمنية محددة.
- استراتيجية لتحقيق الأهداف المرسومة.
- الهيكل التنظيمي الذي يتوافق مع الاستراتيجية.
- نظام مراقبة وتقييم لقياس التأثير والتكلفة المنفعة.
- الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف: الموارد البشرية، الموارد المالية.
- قدرة الموظفين على تلبية المعايير العالمية للممارسات الفضلى.
- نموذج فريق العمل الأردني (Team Jordan Approach) لتحقيق مؤشرات الأداء الرئيسية.

1. استراتيجية متوائمة مع رؤية التحديث الاقتصادي 2033

أطلقت رؤية التحديث الاقتصادي برعاية ملكية سامية، حيث تهدف الى تحقيق نمو اقتصادي سنوي بمعدل 5.7% وتوفير وتوفير (1) مليون فرصة عمل جديدة. ويتطلب تحقيق هذه الرؤية جذب إستثمارات بقيمة 30.5 مليار دينار بمعدل 3.5 مليار سنويا، على شكل استثمارات محلية وأجنبية مباشرة وشراكات بين القطاعين العام والخاص. وتوزعت أولويات النمو الاقتصادي في الرؤية على ثمانية محركات نمو رئيسة، تغطي 35 قطاع من القطاعات الرئيسية والفرعية ذات الاولوية، وذلك على النحو التالي:

مبادرات تنفيذ الرؤية	الهدف الرئيسي للمحرك	القطاعات
الصناعات عالية القيمة	تطوير الأردن ليكون مركزاً للصناعة في المنطقة من خلال رفد الصادرات سريعة النمو بالمنتجات المتميزة وذات القيمة العالية.	التعدين، الصناعات الكيماوية، الصناعات الدوائية، الصناعات الهندسية، صناعات المحركات، الصناعات الغذائية، الزراعة والامن الغذائي، الخدمات اللوجيستية.
الخدمات المستقبلية	تحقيق التميز في القطاعات الخدمية بهدف دعم التنمية الوطنية وزيادة الصادرات الخدمية على الصعيدين الإقليمي والعالمي.	خدمات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، الصناعات الابداعية، الالعاب الالكترونية، التصميم، الرعاية الصحية، الخدمات المالية، التجارة، النقل.
الأردن وجهة عالمية	ترسيخ مكانة الأردن كوجهة رئيسة للسياحة والإنتاج السينمائي.	السياحة وتشمل: (السياحة العلاجية ، السياحة الطبيعية والثقافية، السياحة الدينية)، وإنتاج الافلام وتصويرها.
الريادة والابداع	إعداد المواهب المواكبة لمتطلبات المستقبل والموارد والمؤسسات القادرة على تسريع النمو الاقتصادي الأردني وأهداف نوعية الحياة.	التعليم المبكر، التعليم الاساسي والثانوي، التعليم العالي، التعليم والتدريب المهني والتقني، البحث والتطوير والابتكار، ريادة الاعمال والشركات الناشئة.
الموارد المستدامة	تحسين استخدام الموارد الطبيعية في الأردن واستدامتها؛ لإطلاق نمو قطاعي شامل.	الطاقة والمياه.
الاستثمار	تحفيز الاستثمارات المحلية واستقطاب الاستثمارات الأجنبية المباشرة.	الاستثمار المحلي والاجنبي المباشر، مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص، المشاريع الكبرى.
بيئة مستدامة	تعزيز الممارسات المستدامة بوصفها جزءاً أصيلاً من النمو الاقتصادي المستقبلي.	الاقتصاد الأخضر، القطاعات الاقتصادية الخضراء، الحياة الخضراء.
نوعية الحياة	تحسين نوعية الحياة لجميع الأردنيين من خلال تطوير وتطبيق مفاهيم حياتية شاملة.	التنمية الحضرية وجودة الحياة.

وتعكس هذه الرؤية خلاصة عدة نقاشات تمت بمشاركة أكثر من 500 عضو من أصحاب الخبرة والاختصاص في مختلف القطاعات والمجالات التنموية، حيث تم تشخيص واقع الحال للقطاعات المستهدفة وتحديد مواطن القوة والضعف فيها، بما في ذلك العقبات والتحديات التي تبطئ وتعيق عملية التنمية والتطوير. كما تم العمل على تحديد الروابط المتبادلة والتشبيك بين القطاعات وبيان أثرها الاقتصادي الكلي في توفير الفرص الاقتصادية ونمو الناتج المحلي الإجمالي.

وعلى هذا الأساس، استندت هذه الاستراتيجية في تحديدها للقطاعات الاقتصادية المستهدفة على مخرجات هذه الرؤيا حيث تم التركيز على القطاعات الأكثر جاهزية في الوقت الحالي والتي تتمتع بمزايا نسبية وتنافسية عالية ونقاط قوة أكثر، وذلك كما سيأتي ذكره لاحقاً في هذه الاستراتيجية عند شرح القطاعات ذات الأولوية.

2. رؤية طويلة المدى

أن يكون الأردن أحد الوجهات المفضلة للاستثمار المُستدام في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا.

3. الرسالة

أن تعمل الوزارة وبالتنسيق مع الشركاء الرئيسيين في القطاعين العام والخاص على جذب الاستثمارات المستدامة، و بما يساهم في تحفيز النمو الاقتصادي المستدام في المملكة.

4. الأهداف / مؤشرات الأداء الرئيسية في الفترة 2023-2026

تهدف هذه الاستراتيجية الى جذب استثمارات في القطاعات ذات الأولوية بقيمة 1.8 مليار دينار أردني خلال السنوات القادمة حتى عام 2026، وذلك بالشراكة مع الجهات الحكومية والقطاع الخاص ذوي العلاقة، حيث تشكل هذه الاستثمارات أكثر من 49% من إجمالي حجم تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر الوارد الى الأردن خلال الفترة 2017-2021 وفقاً لبيانات البنك المركزي الاردني (انظر الجدول 1 أدناه). مع الاخذ بعين الاعتبار بأن الوزارات والجهات الحكومية الأخرى قد ساهمت في تدفقات الاستثمار الوارد الى الأردن. الامر الذي يؤكد بأن هذا الهدف يتوافق مع ما كان الأردن قادرًا على جذبها في الماضي ويأخذ في الاعتبار القيمة المضافة المقدره لكل وظيفة في كل قطاع بالإضافة إلى الحجم الطبيعي للعمليات الخارجية.

الجدول 1: حجم تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر الواردة إلى الأردن خلال الفترة 2017-2021 (مليون دينار أردني)

الإجمالي	2021	2020	2019	2018	2017
3,618.5	441.5	540	518	678	1,441

المصدر: النشرة الشهرية الصادرة عن البنك المركزي الاردني

وقد تم وضع مؤشرات أداء رئيسية تستخدمها وكالات ترويج الاستثمار في العالم لتتبع مدى التقدم في تحقيق الأهداف المشار إليها أعلاه، والتي سيشار إليها فيما بعد في هذه الاستراتيجية.

5. استراتيجية لتحقيق الأهداف

أخذت هذه الاستراتيجية بعين الاعتبار أفضل الممارسات العالمية المتبعة في الدول الناجحة بالترويج للاستثمار والتي من أهمها وضع أهداف واقعية قابلة للتحقيق، وإجراء المقارنات المعيارية على المستويين القطاعي والوطني، وتركيز الجهود على عدد قليل من القطاعات لإظهار المزايا التنافسية، مع التركيز على عدد قليل من الأسواق التي لديها فرص أكبر لجذب الاستثمارات منها، بالإضافة إلى اختيار الأدوات والوسائل التسويقية والترويجية المناسبة.

تم تنظيم العمل في هذه الاستراتيجية من خلال التركيز على سبعة مواضيع رئيسية اشتملت على النحو التالي:

- أ - المقارنة المعيارية التنافسية على المستوى الوطني.
- ب- المقارنة المعيارية التنافسية على مستوى القطاع.
- ج - تشخيص واقع القطاعات ذات الأولوية.
- د- تحديد الأسواق ذات الأولوية.
- هـ- الوصول إلى الأسواق وتحديد الأدوات التسويقية اللازمة لذلك.
- و- العناية اللاحقة للمستثمرين المحليين والاجانب (Aftercare).
- ز- السياسات الداعمة للاستثمار (Policy Advocacy)

أ- المقارنة المعيارية التنافسية على المستوى الوطني

تعد المقارنة المعيارية أمرًا بالغ الأهمية لنجاح استراتيجيات وكالات ترويج الاستثمار لأنها توفر بيانات موضوعية تكشف عن نقاط القوة التي يمكن تضمينها في جميع المواد التسويقية لترويج الاستثمار، بالإضافة إلى نقاط الضعف التي تقيّد أجددة دعم السياسات الخاصة بتحسين مناخ الاستثمار. ولمعرفة الوضع التنافسي للأردن على المستوى الوطني قامت هذه الدراسة بإجراء مقارنات معيارية بين الأردن وعدد من الدول التي تتنافس معه على جذب الاستثمار الأجنبي المباشر. وهذه الدول هي المغرب وتونس والجزائر ومصر والإمارات العربية المتحدة والمملكة العربية السعودية والكويت. وعلى الرغم من أن الأردن يحتل المرتبة المتوسطة في معظم فئات المقارنة المعيارية العامة، إلا أن لديه نقاط قوة مميزة ونقاط ضعف في بعض المجالات وذلك على النحو التالي:

1. نقاط القوة لدى الأردن

1.1 توفر قوى عاملة مؤهلة ومتعلمة:

- واحدة من أكثر القوى العاملة تأهيلاً وتنافسيةً في المنطقة.
- معدلات اجور منخفضة نسبياً للعاملين في المهن المتخصصة مقارنة بما هو عليه في الدول المنافسة في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا وخاصة في دول مجلس التعاون الخليجي.
- معدل معرفة القراءة والكتابة يصل الى 98% وهو من بين أعلى المعدلات في الشرق الأوسط.
- أكثر من 200 ألف طالب وطالبة يدرسون في 26 جامعة أردنية.
- 20 ألف اردني حاصل على درجة علمية من الخارج.
- يتخرج سنويا أكثر من 10 آلاف شخص من الفنيين والمهرة من 60 كلية مجتمع و35 مركزاً مهنيًا.
- لدى الأردن أعلى معدلات تعليم للإناث في المنطقة.

1.2 مناخ الاستثمار:

- درجة عالية من الاستقرار السياسي والاقتصادي، والالتزام بالحرية الاقتصادية.
- لا توجد قيود على الملكية الأجنبية وإعادة رأس المال في القطاعات المسموح بها.
- يقع الاردن في مرتبة مرتفعة في قدرة المستثمرين للوصول إلى التمويل (الأول في المنطقة حسب التقارير العالمية)
- ثبات سعر صرف الدينار الاردني.
- جهاز مصرفي قوي ومستقر وآمن.
- قانون البيئة الاستثمارية الجديد كفل الاستقرار التشريعي.
- توفر حزمة من الحوافز والمزايا الاستثمارية والاعفاءات الجمركية والتخفيضات الضريبية، مع امكانية منح حوافز اضافية للمشاريع ذات الأثر التنموي والإجتماعي.
- عدم وجود قيود على توزيع الارباح الى الخارج بالعملات الاجنبية.
- تبسيط اجراءات تسجيل وترخيص المشاريع الاستثمارية من خلال الخدمة الشاملة، و انجاز المعاملات خلال مدة لا تتجاوز (15) يوم عمل.
- السماح باستخدام غير الأردنيين في الوظائف الإدارية والفنية التي تتطلب مهارات متخصصة بنسبة لا تزيد على 25% من اجمالي عدد العاملين ويجوز رفع هذه النسبة الى ما لا يزيد على نسبة 40% في حال عدم إمكانية توفير عمالة اردنية لهذه الوظائف.

1.3 الموقع الاستراتيجي:

- موقع استراتيجي يقع عند التقاء ثلاث قارات هي: أوروبا وآسيا اللتان تقدمان بوابة مثالية لمنطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا وما وراءها.
- يمكن خدمة مناطق رئيسية في الاتحاد الأوروبي والشرق الأوسط وأجزاء من آسيا الوسطى.

1.4 الوصول إلى الأسواق:

- يمتلك الأردن مجموعة من اتفاقيات التجارة الحرة والتي تمكن المستثمر من الوصول إلى أكثر من 1.5 مليار مستهلك حول العالم مثل اتفاقية التجارة الحرة (FTAs) مع الولايات المتحدة وبريطانيا وسنغافورة وكندا والاتحاد الأوروبي، بالإضافة إلى اتفاقية التجارة الحرة العربية الكبرى (GAFTA).

1.5 اتصالات:

- بنية تحتية وخدمات حديثة وأمنة ؛ بما في ذلك العديد من الوسائل البديلة للاتصال الدولي ونقاط التبادل عبر الإنترنت وتغطية شريحة واسعة للسكان من الجيل الرابع بنسبة 99%، بالإضافة الى توافر شبكات واسعة النطاق عالية السرعة تعتمد على الألياف البصرية.
- شراكة قوية بين القطاعين العام والخاص ودعم حكومي لتحسين تطوير البنية التحتية.
- فيما يتعلق باستخدام بيانات الهواتف النقالة واستخدام الصوت بناءً على دراسة الشبكة العربية لهيئات تنظيم الاتصالات (ARGNET) لعام 2020، يعد الأردن الأرخص في العالم العربي.
- تعتبر مدينة العقبة في جنوب الأردن نقطة التقاء للمسارات الخاصة بمشروع الكوابل البحرية الجديدة والتي تربط قارات أوروبا، افريقيا و اسيا مروراً بالأردن.

1.6 جودة الحياة:

- شعب ودود ومُرحب.
- بلد آمن يتمتع بجودة حياة عالية التصنيف.
- عدد كبير جداً من المعالم السياحية والتاريخية والثقافية.

- الأردن متنوع مناخياً وموزع على اربعة فصول متساوية طوال العام
- توفر عدد كبير من المستشفيات والمراكز الصحية المتخصصة في مختلف المجالات الطبية وعلى مستوى عالي من الجودة.
- توفر عدد كبير من المؤسسات التعليمية في مختلف المراحل و مختلف التخصصات (مدارس وجامعات) حاصلة على اعتمادات دولية.

2. نقاط الضعف في الأردن¹

2.1 تكاليف الاعمال في الاردن:

- ارتفاع تكاليف الطاقة ، على سبيل المثال فإن تعرفه الكهرباء للقطاعات الإنتاجية تزيد عن ضعف متوسط التعرفة في المنطقة وهي أعلى من متوسط التكلفة بالنسبة للبلدان الأوروبية والدول غير المنتجة للنفط في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا.
- تعد تكاليف خدمات الاتصال المحمولة (Mobile Connectivity) والنطاق الواسع الثابت عالية بالنسبة إلى أقرانها والمنافسين الإقليميين، مما يعيق النمو السريع للاقتصاد الرقمي واستيعاب المدفوعات الرقمية والتجارة الإلكترونية.
- ارتفاع كلف خدمات النقل خاصة النقل السياحي وخدمات النقل البري للشاحنات بين العقبة وعمان.

2.2 أسواق العمل:

- سوق عمل مجزأ قطاعياً/ segmented labor market (على أساس الجنسية والجنس والقطاع والوضع القانوني)، حيث يواجه العمال صعوبة في التنقل عبر القطاعات الفرعية، مما يؤدي إلى توزيع العمالة دون لمستوى الأمثل عبر القطاعات والوظائف ويؤثر سلباً على الإنتاجية.
- عدم المواءمة بين مخرجات التعليم ومتطلبات سوق العمل.

2.3 تمويل البنية التحتية:

- ضعف في الخطط الخاصة بالاستثمارات الحكومية العامة والتي قد تعيق مشاركة القطاع الخاص في القطاعات الفرعية والتي لها أفضل قيمة مقابل المال، وهناك حاجة إلى مزيد من الدعم من الحكومة لاستقطاب الاستثمار والتمويل الخاص.

2.4 الإنشاءات:

- تصنيف اجراءات عملية الحصول على تصريح البناء هو متدن جداً مقارنة في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا.
- قلة توفر المساكن ذات التكلفة البسيطة بسبب التدفق الكبير للاجئين.

2.5 النقل والخدمات اللوجستية:

- ضعف الربط بين المدن في مجال النقل العام ، وضعف البنية التحتية للسكك الحديدية لنقل السلع والبضائع، وإجراءات التخليص الجمركي التي تستنزف الوقت والمال.
- عدم توفر خدمات نقل عام متطورة بشكل عام لكون القطاع ما زال غير منظم وتسيطر عليه الملكية الفردية البعيدة عن المؤسسة.

3. سياسات لتحسين مناخ الاستثمار في الاردن:

- تحظى الحكومة في الأردن بالاحترام والتقدير في العالم؛ حيث أظهرت الحكومات قيادة كبيرة في موضوع الريادة في الابتكار في قطاعات مثل الطاقة المتجددة، ومع ذلك، فقد كان هناك بعض البطء في تنفيذ وتفعيل استراتيجياتها والإصلاحات المقترحة في هذا المجال، الأمر الذي قد يؤثر سلبياً على تغيير نظرة المستثمرين إلى الأردن كموقع استثماري جاذب.
- سيستفيد كل قطاع من القطاعات المقترحة ذات الأولوية من أي تحسينات في السياسات الموجهة لتقليص الإجراءات البيروقراطية والمدد اللازمة للحصول على التصاريح والتراخيص اللازمة لممارسة النشاط الاقتصادي. فعلى سبيل المثال تم اعتماد مفهوم الخدمة الشاملة في قانون البيئة الاستثمارية الجديد، حيث تم تحديد مدة 15 يوم عمل لانجاز المعاملات وإذا لم يتم الرد خلال هذه المدة، يعتبر الطلب موافق عليه تلقائياً.
- من الممكن تحسين بيئة العمل في القطاعات التي تم تصنيفها كأولوية متوسطة من خلال إصلاح السياسات الاستثمارية التي تدعمها وزارة الاستثمار، حيث سيؤدي ذلك إلى توسيع قاعدة القطاعات الجاهزة للترويج.
- العمل على معالجة مواطن الضعف والتي تمت الإشارة إليها أعلاه، وخصوصاً فيما يتعلق بارتفاع تكاليف الاعمال مثل ارتفاع تكاليف الطاقة مقارنة بدول المنطقة وخصوصاً الدول المنافسة في جذب الاستثمار الأجنبي، اضافة الى معالجة التحديات التي يعاني منها سوق العمل في الاردن.

ب. المقارنة المعيارية التنافسية على مستوى القطاع

تم اجراء المقارنة المعيارية على مستوى القطاع وذلك للكشف عن درجة القدرة التنافسية الدولية عبر مختلف القطاعات. ويتم إجراء ذلك لتحديد أولويات القطاعات التي لديها مزايا كبيرة لجذب الاستثمار. وفي الواقع، تجد معظم دول العالم نفسها قادرة على المنافسة على جذب الاستثمار الأجنبي المباشر عندما ركزت على عدد محدود من القطاعات الاقتصادية ذات الأولوية، ومن الامثلة على هذه الدول سنغافورة (تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتكنولوجيا الحيوية)، وكوستاريكا (الأجهزة الطبية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات)، وايرلندا (تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وعلوم الحياة والخدمات).

معايير مسح القطاع المستخدمة

تم الاخذ بعين الاعتبار عند اختيار القطاعات المستهدفة عملية الموازنة ما بين أن القطاع مرغوب به (Desirable) و يحقق مصلحة الاردن، وجدوى الاستثمار في هذه القطاعات (Feasibility) بالنسبة للمستثمر. فالقطاعات ذات الأولوية هي تلك التي سجلت أفضل النتائج في هذه المعايير، والمبينة كما يلي:

1. هل القطاع مرغوب به؟

- هل يساهم القطاع في تحقيق أهداف الحكومة الاقتصادية والتنموية والمحددة في رؤية التحديث الاقتصادي 2033؟
- إذا كان الأردن سيواصل الترويج لهذا القطاع، فهل سيحظى هذا بالموافقة اللازمة من بقية الشركاء؟
- هل القطاع لديه القدرة على النمو عالمياً؟
- هل يوفر القطاع مستويات معيشية أفضل؟
- هل هناك إقبال على الاستثمار الداخلي في هذا القطاع؟
- هل سيوفر القطاع نمواً مستداماً في الأردن؟

2. هل القطاع مُجدٍ؟

- هل الأردن قادر على المنافسة على الصعيد الدولي في هذا القطاع من حيث توافر وتكلفة وجودة مدخلات القطاع؟
- هل لدى الأردن ميزات تنافسية عالية في هذا القطاع أو يمكن أن تكون في المستقبل إذا تم التخلص من القيود وعوائق الاستثمار؟

ولتقييم المعايير للقطاعات المستهدفة، تم الاعتماد على منظومة تقييم تنظر في عدة عوامل، مع الاخذ بعين الاعتبار مخرجات التحليل القطاعي لرؤية التحديث الاقتصادي 2033، وذلك كما هو مبين في الجدول رقم (2) التالي:

الجدول رقم 2: عوامل تقييم القطاع

العامل	التعريف
الرجبة (Desirability)	
النمو الاقتصادي	مستوى المساهمة في النشاط والنمو الاقتصادي / الناتج المحلي الإجمالي؟
التنمية الاقتصادية	المساهمة في توزيع مكاسب التنمية، قيمة مضافة أعلى، التنمية اللامركزية؟
تعزيز سلسلة القيمة	المساهمة في سلسلة قيمة أقوى وأكثر تكاملاً؟
التكامل بين الجنسين	هل يعزز القطاع المساواة بين الجنسين أو زيادة مشاركة المرأة؟
خلق فرص العمل حسب (النوعية)	مستوى العمالة ذات القيمة المضافة على الصاعدين المهني والتقني؟
خلق فرص العمل حسب (الكمية)	المساهمة في حجم العمالة ونطاقها؟
العمالة المستدامة	مستوى استدامة توليد فرص العمل خلال العقد القادم؟
أداء التصدير	مستوى الأداء التصديري السابق في القطاع؟
الروابط مع القطاعات الأخرى	هل يساهم القطاع ويوفر الترابطات مع القطاعات الأخرى ذات الأولوية؟
الجدوى (Feasibility)	
القدرة التنافسية	تحديد الوضع التنافسي مقابل الدول المنافسة؟
تدفقات الاستثمار العالمية / نمو السوق	هل القطاع ينمو عالمياً؟
المقارنة المعيارية في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا	هل تم استيفاء المعايير الأساسية مثل الاتصالات والبنية التحتية؟
مدى توفر مدخلات الانتاج حسب النوعية والكمية	هل يتمتع القطاع بتوافر المدخلات مثل المياه والعمالة المؤهلة ومدخلات الإنتاج الأخرى؟
البيئة السياسية	هل البيئة السياسية مناسبة وممكنة للقطاع؟
متطلبات المستثمرين	هل يستوفي القطاع متطلبات الاستثمار الأجنبي المباشر والتواجد الإقليمي والموارد البشرية والمحفزات؟

وبناء على هذه المعايير تم تحديد القطاعات ذات الأولوية وذلك على النحو التالي:

- تكنولوجيا المعلومات (IT) / الخدمات التي تدعم تكنولوجيا المعلومات (ITES)
- السياحة والسياحة العلاجية ونتاج الافلام.
- الصناعات الدوائية والعلوم الحياتية.
- خدمات الرعاية الصحية.
- الصناعات الغذائية
- الملابس والمنسوجات
- الزراعة / الخدمات الزراعية المرتبطة بها
- الخدمات اللوجستية
- الكيماويات والأسمدة

مع الإشارة الى أنه يمكن للأردن أن يكون منفتحاً على استقطاب الاستثمارات في أي من القطاعات الأخرى الغير مذكورة في هذه الاستراتيجية، حيث يرتبط العمل على ترويج هذه القطاعات بمدى ارتفاع تنافسيتها ودرجة جاذبيتها، ومدى توفر الفرص الاستثمارية فيها.

وقد تم اعداد تقارير قطاعية لعدد من القطاعات ذات الاولوية على هامش هذه الاستراتيجية تحتوي على تفاصيل شاملة عن نقاط القوة والضعف في الأردن في هذه القطاعات مقارنة بالنسبة لمنطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، وهي قطاعات كل من تكنولوجيا المعلومات (IT) والخدمات التي تدعم تكنولوجيا المعلومات (ITES)، والسياحة العلاجية ونتاج الافلام، والصناعات الدوائية والعلوم الحياتية، وخدمات الرعاية الصحية.

أما فيما يتعلق ببقية القطاعات الأخرى وهي: الصناعات الغذائية، الملابس والمنسوجات، الزراعة/والاعمال الزراعية المرتبطة بها، الخدمات اللوجستية، الكيماويات والأسمدة، فقد تم الاعتماد على ما ورد في مخرجات التحليل القطاعي لرؤية الحديث الاقتصادي.

ولقد تم استخدام مخرجات الدراسات القطاعية والتحليل القطاعي لرؤية التحديث الاقتصادي في رسم وتحديد القيمة والمزايا الخاصة بكل قطاع (Value Proposition) وتطوير استراتيجية ترويج الاستثمار تركز على نقاط القوة التنافسية في الأردن.

ج. تشخيص واقع القطاعات ذات الاولوية

أولاً: قطاع تكنولوجيا المعلومات (IT) / الخدمات التي تدعم تكنولوجيا المعلومات (ITES)

1. الموارد البشرية :

- يوفر الأردن الموارد البشرية الماهرة والمؤهلة في هذا القطاع والقطاعات الأخرى المرتبطة به .
- مناسب لبيئة العمل في المنزل، والذي يشكل عامل محفز للنساء على وجه الخصوص.
- أكثر من 19 ألف خريج من خريجي تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، نصفهم من النساء ويزداد عددهم بأكثر من 6000 خريج سنوياً.
- التدريب المتخصص الذي تقدمه المؤسسات العامة والخاصة في هذا المجال.
- توجد قوة عاملة مؤهلة ومدربة ومتمرسة في مجال التكنولوجيا وتمتلك العديد من المهارات خاصة اللغوية منها.
- توافر القوى العاملة المؤهلة والمعتمدة والمدربة خاصة في مجال الخدمات المساندة (عمليات دعم الأعمال الأساسية مثل المحاسبة ومعالجة الدفع وخدمات تكنولوجيا المعلومات).

2. القدرة التنافسية من حيث التكلفة:

- معدل أجور منافس للعاملين في القطاع وذلك عند مقارنتها بدول الاقليم المنافسة، لا سيما على مستوى أجور العمالة الفنية مقارنة بدول مجلس التعاون الخليجي على وجه الخصوص.
- متوسط رواتب موظفي تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يبلغ خمس رواتب العاملين في أيرلندا، وحوالي 75٪ أقل مما هو عليه في الإمارات العربية المتحدة.
- توفر حزمة من الحوافز والمزايا الاستثمارية والاعفاءات الجمركية والتخفيضات الضريبية.

3. سجل إنجازات القطاع الموثقة

- يعد هذا القطاع الأسرع نمواً في الأردن.
- له سوق راسخة في دول مجلس التعاون الخليجي، حيث يصدر منتجاته الى كل من المملكة العربية السعودية والإمارات العربية المتحدة والكويت.
- وجود العديد من قصص النجاح لشركات عالمية في الاردن مثل IrisGuard و ProgressSoft و Teleperformance و Amazon ، وغيرها.

4. إمكانات النمو في المستقبل:

- قطاع سريع النمو مع توسع انتشار الإنترنت عبر الأسواق الناشئة ودخول المزيد من الشركات إلى "الاقتصاد الرقمي".
- قُدِّر حجم الإنفاق العالمي على قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بنحو 4.1 تريليون دولار أمريكي في العام 2021.
- من المتوقع ان تبقى معدلات النمو الكلية لهذا القطاع ضعف معدلات نمو الناتج المحلي الإجمالي على مستوى العالم خلال السنوات الخمس القادمة.
- توقع زيادة الطلب العالمي والإقليمي على الخدمات التي تدعم تكنولوجيا المعلومات في عدد من القطاعات مثل الخدمات المالية والتأمين.

5. مجالات للتحسين:

- قوينة الأنظمة الخاصة بالعمل عن بعد والعمل على مدار الساعة طوال أيام الأسبوع ، بالإضافة الى السماح "بالعمل المرن" من شأنه أن يجعل القطاع أكثر جاذبية وتنافسية.

ثانياً: قطاع السياحة والسياحة العلاجية ونتاج الافلام:

1. الموارد البشرية:

- واحدة من أكثر القوى العاملة كفاءة وإنتاجية في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا.
- لهجة مفهومة بشكل متبادل بين سكان المنطقة والاقليم.
- قوة عاملة مؤهلة ومدربة في مجال السياحة والسياحة العلاجية.
- توفر عدد كبير من الأطباء والعاملين في مجال التمريض مقارنة بعدد سكان المنطقة والاقليم.

2. القدرة التنافسية من حيث التكلفة:

- معدلات اجور العمالة في هذا القطاع أقل بكثير من مثيلاتها في البلدان الأخرى في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا.
- انخفاض تكلفة اجور العمالة الماهرة مقارنة بدول مجلس التعاون الخليجي.

3. سجل إنجازات القطاع الموثقة:

- وجود مواقع سياحية فريدة ومميزة تتنوع بين المواقع الدينية والتاريخية والاثريّة والتراثية والطبيعية.
- وجود مطار دولي يتمتع ببنية تحتية ممتازة.
- سهولة الحصول على تأشيرات الدخول الى المملكة لكافة الجنسيات باستثناء عدد محدود من الجنسيات المقيدة.
- سمعة مميزة في مجال الامن والامان.

- يتمتع الأردن بسجل حافل في جميع مجالات السياحة العلاجية والطبية.
- تجاوزت عائدات السياحة العلاجية في الأردن مليار دولار أمريكي نتيجة لمعالجة أكثر من 250 ألف مريض أجنبي في المملكة خلال العقد الماضي.
- توفر بنية تحتية طبية متميزة بما في ذلك توفر عدد كبير من المستشفيات الحديثة و المجهزة بأفضل الاجهزة والمعدات الطبية.
- توفر ينابيع المياه المعدنية والساخنة والاماكن الطبيعية والسياحية التي تزيد من مدة إقامة السياح القاصدين الاردن بغرض العلاج بالإضافة الى مرافقيهم.
- يعد الاردن وجهة للانتاج السينمائي بفضل ما يمتلكه من مواقع سياحية متنوعة.

4. إمكانات نمو القطاع المستقبلية:

- تقدر قيمة إيرادات السياحة العلاجية العالمية السنوية بما يتراوح بين 74-92 مليار دولار أمريكي. وتستند هذه المعلومات على تقديرات لعدد المرضى العابرين للحدود والذي يتراوح عددهم ما بين 21-26 مليون مريض في جميع أنحاء العالم، حيث ينفقون ما متوسطه 3550 دولارًا أمريكيًا لكل زيارة.
- من المتوقع أن ينمو سوق السياحة العلاجية بنسبة 15٪-20٪ سنويًا في جميع أنحاء العالم.
- يتمتع الأردن بالقدرة على استقطاب الفئات المستهدفة في هذا النوع من السياحة من خلال العروض المنتشرة والتي تقدمها المستشفيات العامة والخاصة بالإضافة الى المراكز الطبية المتخصصة.

5. مجالات قابلة للتحسين:

- على الرغم من سهولة متطلبات الحصول على تأشيرة الدخول الى الاراضي الاردنية للعديد من الجنسيات، إلا أن هناك عدد من الجنسيات المقيدة تحتاج الى موافقات مسبقة مثل الجنسيات العراقية والليبية واليمنية والتي تعتبر حاليًا من أكبر شرائح المرضى غير الاردنيين الذين يقصدون الاردن لغايات السياحة العلاجية.
- ضرورة الحصول على الاعتمادات الحديثة من المستشفيات العالمية الكبرى، و اللجان الطبية العالمية مثل Joint Commission International و Joint Commission on Healthcare Organizations والتي من شأنها أن تعزز بشكل كبير من قدرة الأردن على جذب مستويات أعلى من الاستثمار في قطاع السياحة العلاجية.

ثالثاً: قطاع الصناعات الدوائية والعلوم الحياتية

1. الموارد البشرية:

- توفر قوة عاملة مؤهلة ومدربة في مختلف المجالات

2. القدرة التنافسية من حيث التكلفة:

- إعفاءات جمركية، وضريبة دخل منافسة على ارباح الشركات العاملة في المناطق التنموية وهي بنسبة 5%.
- نظام ضريبي محفز في منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، بالإضافة الى الإعفاءات الجمركية والضريبية الأخرى.

3. سجل إنجازات القطاع الموثقة:

- قطاع الأدوية من أقدم القطاعات الاقتصادية في الاردن، حيث بدأ الاستثمار في هذا القطاع منذ عام 1962.
- يقدم هذا القطاع منتجات وخدمات ذات قيمة مضافة عالية وفقاً للمعايير الدولية.
- توفر بنية تحتية متقدمة للإنتاج والبحث والتطوير مقارنة بالمنافسين الإقليميين.
- يوجد أكثر من 20 شركة ناجحة في مجال الأبحاث الطبية.
- متوسط هوامش ربح مرتفع في هذا القطاع.
- يتم إنتاج الأدوية بموجب اتفاقيات ترخيص أو امتياز مع الشركات المصنعة الدولية.
- شركات الأدوية وشركات العلوم الحياتية القائمة في الاردن تنافس بنجاح في الأسواق العالمية.
- بيئة تشريعية ممكنة لقطاع الأدوية و تقلل من مخاطر الاستثمار.
- وجود مواصفات ومعايير واضحة للموافقات والرخص الخاصة بالأدوية - تم تعزيزها مؤخراً من خلال أتمتة اجراءات الترخيص.
- الحماية القانونية القوية المعمول بها لإنفاذ حقوق الملكية الفكرية والتي تعتبر من الامور المهمة بشكل خاص لقطاع الأدوية.

4. إمكانات النمو في المستقبل:

- نمو سريع في الطلب العالمي على المنتجات الدوائية – حيث من المتوقع أن يبلغ حجم الطلب في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا من 50-60 مليار دولار أمريكي بحلول عام 2025.
- بلغ متوسط حجم الصادرات الأردنية من الأدوية إلى الخارج خلال السنوات الخمس الماضية حوالي 435 مليون دينار أردني بحسب بيانات البنك المركزي الاردني.
- وجود فرص لاقامة مشاريع مشتركة في هذا القطاع بين شركات الأدوية الأردنية وشركات الأدوية متعددة الجنسيات لإنتاج منتجات دوائية معدة للتصدير إلى أسواق الاتحاد الأوروبي والأسواق الإقليمية المستهدفة الاخرى.
- يتمتع قطاع التجارب السريرية والذي يعد أحد القطاعات الفرعية في علوم الحياة بسجل حافل بالإنجازات وإمكانات النمو المستقبلية.

رابعاً: قطاع خدمات الرعاية الصحية:

1. الموارد البشرية:

- توفر عدد كبير من الاطباء والعاملين في المجال الطبي المعتمدين دولياً لتقديم خدمات صحية واستشفاء عالية الجودة.

2. القدرة التنافسية من حيث التكلفة:

- معدلات أجور العمالة أقل بكثير مما هي عليه في بلدان أخرى في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا.

3. سجل إنجازات القطاع الموثقة:

- تاريخ حافل بالإنجازات في مجال الأجهزة الطبية، حيث احتل المرتبة الثالثة في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا لتصدير الأدوات الطبية.
- وجود بيئة تشريعية متقدمة تخدم قطاع الرعاية الصحية.
- وجود 56 مستشفى خاصاً، والعديد منها حاصل على اعتمادات واعترافات دولية.
- توفر المستشفيات المتخصصة في الكثير من الأمراض.
- وجود الكثير من الاستثمارات الأجنبية في قطاع المستشفيات، خاصة من المملكة العربية السعودية والإمارات والعراق وألمانيا وفنلندا والولايات المتحدة الأمريكية وأستراليا.

4. إمكانات النمو في المستقبل:

- قطاع سريع النمو بمعدل نمو سنوي يبلغ 21.1 في المائة، من المتوقع أن يصل إلى 208 مليار دولار أمريكي في عام 2027.
- زيادة نسبة الشيخوخة السكانية في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا بشكل سريع، مما يؤدي إلى زيادة الطلب على المستشفيات والرعاية الصحية.
- هناك اتجاه متزايد نحو تطوير مرافق الرعاية الصحية في القطاع الخاص. بعض البلدان في الأسواق المستهدفة لديها بنية تحتية صحية محدودة، وهناك أيضاً تسهيلات كبيرة في التكلفة من خلال الوصول إلى الخدمات الصحية في الأردن.
- يشمل هذا القطاع أيضاً خدمات الرعاية الصحية التي يمكن تقديمها عن بُعد للأسواق في الولايات المتحدة والاتحاد الأوروبي وآسيا.

5. مجالات قابلة للتحسين:

- تسهيل متطلبات تأشيرة الدخول لعدد من الجنسيات المقيدة (العراق، ليبيا، اليمن) سيؤدي إلى زيادة أعداد المرضى الوافدين إلى الأردن .

خامساً: قطاع الزراعة والأمن الغذائي:

واقع القطاع:

- يحظى الأمن الغذائي في الأردن باهتمام وأولوية، إذ شهد عام 2021 إطلاق الاستراتيجية الوطنية للأمن الغذائي (2021-2030) كما تم في بداية عام 2022 إطلاق الخطة الوطنية للزراعة المستدامة (2022-2025).
- يمثل قطاع الزراعة المصدر الرئيس للمعيشة في الأردن، ولا سيما في المناطق الريفية.
- تعاني الأراضي الصالحة للزراعة من شح المياه والافتقار إلى الموارد الكافية.
- يستهلك القطاع ما يزيد عن 50 % من الاحتياجات المائية للمملكة، الأمر الذي يزيد من احتمالية الاستفادة من مياه الصرف الصحي المعالجة.
- لأن غالبية قطع الأراضي مجزأة وضمن ملكيات صغيرة، فإن القطاع يفتقر إلى التنظيم ويتسم بمحدودية إنتاجيته للمحاصيل.
- على الرغم من أن الأردن يقع إلى جوار أسواق تشهد طلباً مرتفعاً على الغذاء، فإن انخفاض الإنتاجية وارتفاع الكلفة يؤثران سلباً في قدرته التنافسية لتلبية احتياجات تلك الأسواق.

الإمكانات الاستراتيجية وأولويات القطاع:

- تحويل الأردن إلى مركز إقليمي للإنتاج الزراعي مع ضمان استدامة الأمن الغذائي لتلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية على الصعيد المحلي.
- تحديث وتطوير الإنتاج الزراعي من استخدام أحدث التقنيات الزراعية والحلول الذكية لتجديد وتحسين أساليب الإنتاج الزراعي ولجعل الأردن مركزاً إقليمياً لتصدير الإنتاج الزراعي.
- تطوير سلاسل الإمداد للقطاع الزراعي من خلال تحسين القيمة الغذائية المضافة للقطاع من خلال تطوير البنية التحتية لسلسلة التوريد وفرص الصناعات الغذائية وتحسين التسويق الزراعي للصادرات.
- استدامة الأمن الغذائي من خلال تقليل الفاقد الزراعي والغذائي من خلال التحوّل الرقمي لاستدامة الأمن الغذائي في جميع أرجاء المملكة.

سادساً: قطاع الصناعات الغذائية:

واقع القطاع:

- تمثّل الصناعات الغذائية حوالي % 27.6 من مساهمة قطاع الصناعة في الناتج المحلي الإجمالي، وتشكّل % 17.8 من صادراته، الأمر الذي يجعلها من أهم القطاعات الفرعية ضمن هذا القطاع.
- تتميز المملكة بوجود قطاع متطور للصناعات الغذائية ذي مسيرة طويلة وسمعة طيبة، تُستخدم فيه المواد الخام المحلية والمستوردة على السواء.
- تتمثّل التحديات الرئيسية التي يواجهها القطاع في: ارتفاع كلفة مدخلات الإنتاج (وتحديدًا الطاقة)، ونقص المواهب المتخصصة، ومحدودية المواد الأولية للإنتاج في السوق المحلية.

الإمكانات الاستراتيجية وأولويات القطاع:

- تنمية قطاع الصناعات الغذائية في الأردن عن طريق خفض كلف الإنتاج، وتعزيز الأنشطة ذات القيمة المضافة.
- التركيز على التوسّع في الأسواق المحلية من خلال تقليص الواردات وإحلال المنتجات المحلية مكانها.
- تحسين بيئة العمل لجذب المزيد من الأردنيين للعمل في هذا القطاع.
- تعزيز التطوير المؤسسي لمصانع المواد الغذائية، وسلاسل التوريد المحلية، بهدف مضاعفة إجمالي قيمة المنتجات وزيادة الصادرات بنسبة % 250.

سابعاً: قطاع الصناعات الكيماوية والأسمدة:

واقع القطاع:

- تمثّل الصناعات الكيماوية % 11.7 من مساهمة قطاع الصناعة في الناتج المحلي الإجمالي، وتشكّل % 30.4 من الصادرات الصناعية، الأمر الذي يجعلها من أهم القطاعات الفرعية ضمن هذا القطاع.
- يحتل الأردن مركزاً متقدماً في إنتاج الأسمدة ومنتجات ومشتقات الفوسفات والبوتاس والبرومين، وذلك لامتلاكه قاعدة تعدينية قوية.
- ما يزال مركز الأردن متواضعاً في إنتاج العديد من المواد الكيماوية الصناعية والاستهلاكية، مثل: الدهانات والمنظفات ومنتجات العناية الشخصية.

الإمكانات الاستراتيجية وأولويات القطاع:

- نموّ القطاع وتطويره ليصبح مورداً مهماً لصناعة الكيماويات عالمياً.
- تقديم حلول من منتجات مشتقات الفوسفات والبوتاس، تُستخدم في الزراعة والصناعة، وتتميز في أداؤها، وتمتلك علامات تجارية قوية، بهدف رفع القيمة المضافة للمواد الأساسية من جهة، وتجنّب الآثار السلبية لتقلبات أسعار المواد الأساسية من جهة أخرى.

- التوسع في تنويع المنتجات والحلول المقدمة للصناعة والزراعة لرفع مساهمتها في تمكين الأردن من تحقيق أهداف استراتيجيته في الأمن الغذائي، ولخلق فرص عمل من خلال تشكيل تحالفات إقليمية في الأمن الغذائي لمجموعة من أصحاب المهارات.

ثامناً: قطاع صناعة المحيكات والملابس:

واقع القطاع:

- تمثل صناعة المحيكات % 8.1 من الناتج المحلي الإجمالي لقطاع الصناعة، وتشكّل % 27.5 من صادراته، الأمر الذي يجعلها قطاعاً فرعياً رئيساً في المملكة.
- أقام هذا القطاع علاقات متينة، لا سيما مع تجار الملابس في الولايات المتحدة الأميركية، قائمة على بنود اتفاقية التجارة الحرة، وبما يعزز العلامة التجارية، صنّع في الأردن "ويحقق النزعة الاستهلاكية الأخلاقية.
- من التحديات التي يواجهها هذا القطاع، أن العاملين من غير الأردنيين يشكّلون حوالي % 68 من القوى العاملة فيه، وأن الأنشطة فيه أساسية (تحويلية)، إلى جانب ارتفاع الكلفة، والاعتماد الكبير على المواد الخام المستوردة.

الإمكانات الاستراتيجية وألويات القطاع:

- رفع قيمة الصادرات لقطاع المحيكات 4-3 أضعاف.
- استحداث أكثر من 149 ألف فرصة عمل للأردنيين.
- تعزيز مكانة القطاع محلياً وإقليمياً من خلال ممارسة الأنشطة ذات القيمة المضافة، وزيادة الحجم الإجمالي للإنتاج، وإنشاء مصانع ألبسة جديدة، ودعم المصانع القائمة لتنمو ضمن سوق الأزياء.
- تصنيع المواد الخام المحلية لتسريع سلاسل الإمداد ورفع القيمة المضافة.
- تنويع شراء المستوردات اللازمة من مصادر أقل كلفة، الأمر الذي سيساعد على تحسين مكانة المملكة في أسواق التصدير الرئيسية.

تاسعاً: قطاع الخدمات اللوجستية:

واقع القطاع:

- مساهم فعال في عملية التوظيف في الأردن وفي الناتج المحلي الإجمالي.
- يُمكن أن يؤدي تحديد الموقع الجغرافي الاستراتيجي المتميز إلى تمكين النقل والتنقل الإقليمي.
- الخطط الاستراتيجية موجودة إلا أنها محدودة التنفيذ.
- مطار الملكة علياء الدولي حائز على العديد من الجوائز.
- يُعد ميناء العقبة من الأصول الاستراتيجية بالغة الأهمية.
- ضعف البنية التحتية للطرق والسكك الحديدية.
- القطاع مجزأ إلى حد كبير.
- نقص التمويل الحكومي والحوافز غير كافية لمشاركة القطاع الخاص.
- الاعتماد الكبير على السيارات الخاصة بسبب نقص وسائل النقل العام، الأمر الذي يتسبب في حدوث الازدحام.
- بطء عملية التخليص بسبب آلية أخذ العينات والفحوصات.

الإمكانات الاستراتيجية وألويات القطاع:

- تعزيز البنية التحتية لقطاع النقل، وتبسيط التشريرات لتحقيق كفاءة الحركة.
- الاستفادة من موقع الأردن الجغرافي سعياً لتوفير طرق عبور قارية مُجدية لجميع القطاعات تخدم دول الإقليم.
- توسيع قدرات الأردن بدرجة كبيرة، وتحديث العمليات لنقل البضائع على نحو مستدام وفعال داخل الأردن وخارجه، إلى جانب تمكين التجارة والأنشطة القطاعية الأخرى.

د. تحديد الأسواق ذات الأولوية

تاريخياً، استفاد الاقتصاد الأردني كثيراً من الاستثمارات القادمة من دول الخليج والتي استمرت في التصاعد حتى عام 2006. ومنذ ذلك الحين، انخفض الاستثمار الأجنبي المباشر؛ نظراً للأزمة الاقتصادية العالمية، والذي تلاها فترة عدم الاستقرار السياسي والامني في المنطقة، بالإضافة الى التداعيات السلبية الناتجة عن جائحة كورونا. ووفقاً لتقرير الاستثمار العالمي لعام 2021 الصادر عن الأونكتاد " مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية"، بلغ إجمالي تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر الواردة الى الاردن 760 مليون دولار أمريكي في عام 2020، دون تغيير تقريباً عن العام السابق (730 مليون دولار أمريكي)؛ حيث كان الاستثمار الأجنبي المباشر إلى الأردن موزعاً بشكل ملحوظ على العديد من القطاعات الاقتصادية مثل الصناعة والخدمات وقطاع التطوير العقاري.

تم تقييم كل قطاع ذو أولوية لتحديد الأسواق التي لديها أكبر إمكانات تجاه الأردن لجذب الاستثمار الأجنبي المباشر اليه. حيث تم تحديد هذه الاسواق على النحو التالي:

• مجلس التعاون الخليجي

○ الإمارات العربية المتحدة ، ، المملكة العربية السعودية ، الكويت ، قطر

2

• أوروبا

○ المملكة المتحدة ، هولندا ، ألمانيا

• أمريكا الشمالية

○ الولايات المتحدة الأمريكية ، كندا

• آسيا

○ الصين ، اليابان ، الهند

هـ. الوصول إلى السوق، وتحديد الادوات التسويقية اللازمة لذلك

تعتبر وكالات ترويج الاستثمار الناجحة في العالم جهات تسويق استباقية (proactive marketing organizations)، من خلال ترويج فرص الاستثمار المتاحة وتقديم خدمات الرعاية اللاحقة للمستثمرين.

ومن السمات البارزة لوكالات ترويج الاستثمار الافضل أداءً في العالم، أن العديد من المشاريع التي تستقطبها هي ناتجة عن جهودها الترويجية المباشرة، وعادة ما يتم تحديد الأولويات الترويجية بناء على التساؤلات التالية:

- ما هو المُنتج الذي سيتم ترويجه؟ (ما هي القطاعات ذات الأولوية ، وحالة وواقع كل قطاع؟)
- ما هي الأسواق التي سيتم الترويج فيها (الاسواق المستهدفة)؟
- ما هي الشركات المستهدفة؟
- كيف سيتم عملية الترويج؟ (ما هي القنوات والادوات الترويجية المستخدمة في الوصول الى السوق المستهدف)؟

تم تغطية أول عنصرين أعلاه في هذه الاستراتيجية المقترحة. وسيتم تغطية باقي العناصر في الأقسام التالية:

1. خطة عمل:

تعد هذه الوثيقة استراتيجية شاملة لترويج الاستثمار، وبمجرد أن تنتهي وزارة الاستثمار من التوظيف وهيكلها التنظيمي للترويج الاستباقي وحصولها على الموارد اللازمة، يجب أن تقوم بوضع خطة عمل مناسبة لتنفيذ ما ورد في هذه الاستراتيجية.

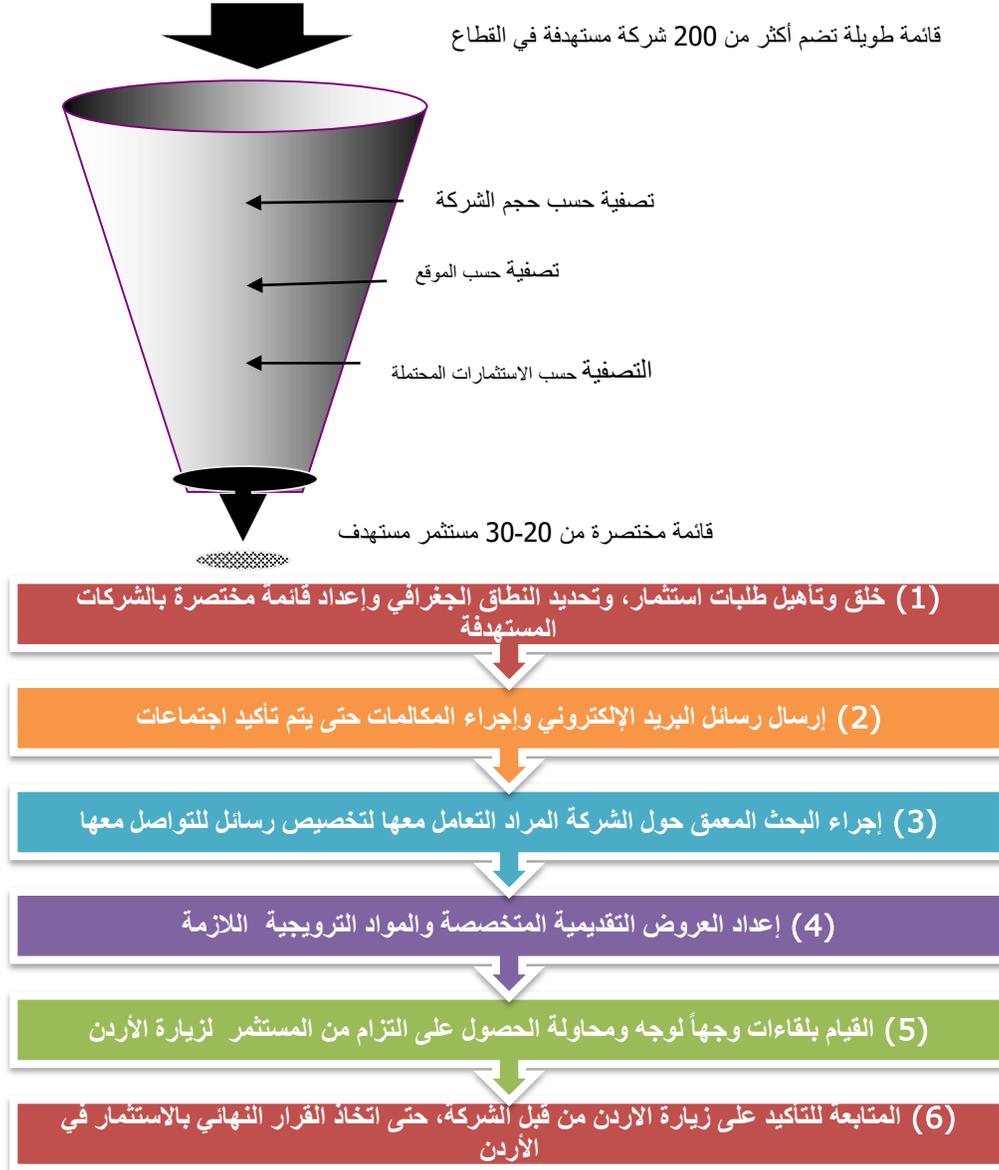
2. الشركات المستهدفة:

تم تحديد قائمة بالشركات المستهدفة المقترحة للأردن في القطاعات ذات الأولوية وحسب الدول المستهدفة.

3. عملية الوصول للأسواق:

تتضمن عملية الوصول للسوق ست خطوات: ثلاثة منها متعلقة بالتحضير، والثلاثة الأخرى تتضمن إقناع المستثمرين لاتخاذ الخطوة التالية. وذلك كما هو موضح في الشكل 1 أدناه مع القاء الضوء على الخطوات الخاصة بألية التعامل مع المستثمر وجاهيا:

شكل 1 : عملية الوصول الى الاسواق



4. الأدوات التسويقية اللازمة

بحسب الدراسات الاستقصائية التي اجريت على متخذي القرار في الشركات، فإن المستثمرين يعتبرون ان عملية البحث في الموقع الإلكتروني هي من أكثر الاساليب التسويقية فاعلية لجذب الاستثمار الأجنبي المباشر، تليها الزيارات وعقد الاجتماعات المباشرة مع المديرين التنفيذيين للشركات المستهدفة، ومن ثم القيام بالحملات الإعلامية والإعلانية والعلاقات العامة، وذلك كما هو مبين في الجدول 3 أدناه:

الجدول 3: أدوات التسويق والترويج الأكثر فعالية في جذب الاستثمار

الأسلوب	2017	2014	2011	2008	2005	2002	1999	1996
الموقع الإلكتروني	74%	67%	55%	56%	53%	34%	37%	18%
الزيارات المخطط لها للقاء المديرين التنفيذيين في الشركات المستهدفة	66%	64%	57%	55%	54%	53%	46%	53%
العلاقات العامة والاعلام واعداد المطبوعات الترويجية	51%	48%	33%	52%	50%	21%	19%	19%
استضافة المناسبات الخاصة	51%	46%	35%	45%	49%	37%	42%	49%
المعارض المتخصصة *	39%	38%	35%	--	33%	32%	45%	39%
الإعلان	32%	17%	16%	15%	20%	21%	19%	19%
التواصل والتسويق عبر البريد المباشر	23%	14%	15%	19%	23%	33%	25%	25%
التسويق عبر الهاتف	17%	6%	4%	4%	6%	4%	6%	7%

المصدر: مستشارو التنمية الدولية "استراتيجيات الربح" (2017) بناءً على 331 من المديرين التنفيذيين للشركات

وفيما يلي، استعراض لابرز الادوات التسويقية الأكثر استخدامًا وفعالية في مجال ترويج الاستثمار والتي يمكن لوزارة الاستثمار التعامل معها:

4.1 الموقع الإلكتروني:

تتفهم وزارة الاستثمار تمامًا أن موقعها على شبكة الإنترنت يمثل فرصة ذهبية لعرض الفرص الاستثمارية التي يوفرها الأردن، وأن الموقع الإلكتروني غالبًا ما يكون أول نقطة اتصال للمستثمرين الذين يقومون بإجراء بحث عن الفرص الاستثمارية في الدولة التي يفكرون في الاستثمار فيها. ومع ذلك، فإن موقع وزارة الاستثمار الحالي لا يرتقي إلى مستوى مواقع وكالة ترويج الاستثمار للممارسات الفضلى. حيث ستقوم وزارة الاستثمار بإطلاق منصة إلكترونية "استثمر في الأردن" (Invest. Jo) والتي ستأخذ بعين الاعتبار أفضل الممارسات الدولية والتي تتبعها وكالات ترويج الاستثمار في العالم في هذا المجال، حيث ستحتوي هذه المنصة على خارطة استثمارية تفاعلية، والفرص الاستثمارية ومشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص، وابرز الميزة التنافسية للاستثمار في الأردن، وابرز المزايا والحوافز الاستثمارية التي تمنح بحسب قانون البيئة الاستثمارية، بالإضافة الى توفير دراسات جدوى أولية للفرص الاستثمارية، والملفات القطاعية والميزة التنافسية لكل القطاعات في المملكة، وتوفير الأدلة الإرشادية لممارسة الأعمال والتي تتضمن الشروط والإجراءات والمتطلبات والمدد القانونية لإصدار الرخص والموافقات وتأسيس المشاريع الاستثمارية وفقاً للتشريعات النافذة التي تطبقها الجهات الرسمية. إضافة الى تعزيز حضور الوزارة الترويجي على وسائل التواصل الاجتماعي الرئيسية.

ويوضح الجدول 4 أدناه قائمة مرجعية لنوع المعلومات المطلوب أن تكون متوفرة في المواقع الإلكترونية التابعة لوكالات ترويج الاستثمار في العالم.

الجدول 4: قائمة مرجعية لإنشاء موقع إلكتروني لوكالات ترويج الاستثمار

التركيز على المحتوى	أن يكون التركيز على المحتوى أكثر من التركيز على التصميم الجاذبة للموقع، وذلك نظراً لأن المستثمر يبحث عن المعلومات والحقائق الاستثمارية الصحيحة.
التحديث	العمل على تحديث البيانات والمعلومات بشكل دائم .
تقديم معلومات الاتصال	عرض عناوين الاتصال مع الأشخاص المعنيين مثل البريد الإلكتروني وأرقام هواتف، وغيرها.
تبسيط تصفح الموقع	أن يكون الموقع سهل التصفح الوصول الى المعلومات المطلوبة بسهولة ويسر.
توفير المعلومات القابلة للتحميل	أن يتيح الموقع خاصية تحميل المعلومات بنموذج (PDF) ، وإمكانية حفظ المعلومات وطباعتها وتوزيعها.
استخدم الرسومات التوضيحية	يمكن أن تكون الأشكال والرسوم البيانية والخرائط أداة جذابة ومفيدة لوضع تصور للمعلومات.

المصدر: المنظمة العالمية لوكالات ترويج الاستثمار: (WAIPA) 2020

<https://waipa.org/waipa-content/uploads/IPA-Toolbox-2020.pdf>

4.2 الاستعانة بخدمات شركات ترويجية متخصصة لترويج الفرص الاستثمارية في الخارج:

ستعهد وزارة الاستثمار أنشطة الترويج الخارجي إلى شركات ترويجية متخصصة في هذا المجال حيث ستكون هذه الشركات مسؤولة عن تحديد المستثمرين المحتملين في الدول المستهدفة بناءً على عدد من المعايير، وتنفيذ حملات ترويجية خارجية متخصصة والمتابعة مع المستثمرين المحتملين لترتيب زيارات ميدانية لهم إلى الأردن للاطلاع على فرص الاستثمار على أرض الواقع وذلك بالتنسيق الكامل مع الوزارة، مع العمل على تدريب وبناء قدرات موظفي الوزارة ونقل المعرفة لهم في هذا المجال.

4.3 الاستعانة بالسفارات والبعثات الدبلوماسية في الخارج:

نظراً لارتفاع تكاليف إنشاء مكاتب تمثيل خارجي في الأسواق المستهدفة فإن الدول تلجأ عادة إلى تكليف السفارات والبعثات الدبلوماسية في الخارج للقيام بمهام ترويج الاستثمار. وعلى هذا الأساس ستقوم وزارة الاستثمار بالتعاون الوثيق مع هذه البعثات لترويج فرص الاستثمار المتاحة في الخارج

4.4 تنفيذ زيارات للشركات المستهدفة وعقد لقاءات مع المدراء التنفيذيين فيها:

يتطلب عادةً وجود الشخص المعني بالترويج في الدولة المستهدفة بشكل دائم لتجنب ارتفاع تكاليف السفر إلى الخارج كلما اقتضت الحاجة بعقد اجتماعات مع الشركات المستهدفة. وخلال جائحة كوفيد-19 حلت الاجتماعات الافتراضية إلى حد كبير محل الاجتماعات الوجيهة. ومع ذلك، فإن وزارة الاستثمار ستحتاج إلى أن يكون لها تمثيل خاص في بعض الأسواق ذات الأولوية العالية على الأقل، وذلك لزيادة فعالية الحملات الترويجية الخارجية التي ستنفذها وزارة الاستثمار عند البدء بتطبيق هذه الاستراتيجية.

4.5 الإعلان والعلاقات العامة:

تشتمل الممارسات الفضلى لوكالات ترويج الاستثمار العمل على تكوين صورة جيدة عن الاستثمار في البلد (Image Building) من خلال الحملات الإعلامية والإعلانية والعلاقات العامة، حيث تعتبر خطوة أساسية في عملية جذب الاستثمار الأجنبي المباشر وتكوين انطباع إيجابي أولي لدى المستثمر عن بيئة الاستثمار في أي دولة، الأمر الذي يساهم في السرعة في اتخاذ القرار الاستثماري. وتقوم وكالات ترويج الاستثمار عادة بعمل دراسات حول انطباعات المستثمرين لاكتشاف وتحديد الانطباعات الإيجابية والسلبية عن الدولة. يمكن أن تكون الحملات الإعلانية ذات قيمة كبيرة، ومن المهم أن يتم إجراؤها في الأسواق المستهدفة. و يجب أن تدار مثل هذه الحملات في وسائل الاعلام المرئية والمسموعة والمقروءة ذات الصلة. ويجب أن تحتوي على شهادات (Testimonials) من مستثمرين لديهم تجارب استثمارية إيجابية في الدولة. وهنا من الممكن تعيين شركة إعلانات / علاقات عامة متخصصة لهذا الغرض إذا كانت ميزانية وزارة الاستثمار تسمح بذلك.

4.6 المواد الترويجية:

يتعين على وزارة الاستثمار إجراء مراجعة شاملة لكافة موادها الترويجية لتناسب مع الهوية المؤسسية الجديدة لوزارة الاستثمار بعد أن حلت محل هيئة الاستثمار. وستكون هذه فرصة أيضًا لتطوير مواد ترويجية خاصة بالقطاعات والأسواق ذات الأولوية والمقترحة في إطار هذه الاستراتيجية. وفيما يلي بعض الإرشادات وفق أفضل الممارسات العالمية بهذا الخصوص:

الجدول 5: أفضل الممارسات الدولية الخاصة بالمواد الترويجية الخاصة بوكالات ترويج الاستثمار

ملخص المحتوى الرئيسي	
الموقع الإلكتروني	تعزيز الحضور على شبكة الإنترنت، و توفير البيانات والروابط ذات الصلة التي تجيب على معظم استفسارات المستثمرين، بالإضافة الى عرض فرص الاستثمار المتاحة.
بروشور عام (دليل المستثمر)	وثيقة (أقل من 10 صفحات) ، تقدم لمحة عامة عن الاستثمار في الاردن.
بروشور خاص بالقطاعات ذات الأولوية.	وثيقة موجزة لكل من القطاعات أو القطاعات المستهدفة يبين فيها المزايا النسبية والتنافسية. على أن تكون (أقل من 10 صفحات) وتقدم لمحة عامة عن القطاعات.
حقائق وارقام عامة	اعداد وثيقة موجزة مكونة من صفتين على الأكثر، وتسلط الضوء على معلومات محددة في القطاعات المستهدفة مثل (تكلفة الاتصالات والنقل وانشاء البنية التحتية، ومدى توفر العمالة الماهرة وكلفة المواد الاولية ومدخلات الانتاج ، وغيرها).
عروض تقديمية (Presentation Slides)	✓ ابراز مزايا الاستثمار في الاردن من حيث الموقع والحوافز الاستثمارية المتاحة والتسهيلات المقدمة للمستثمرين. ✓ ابراز القطاعات ذات الاولوية والفرص الاستثمارية المتاحة.
سردية تجارب المستثمرين (Testimonials)	تتضمن سردية ايجابية من المستثمرين الذين اختاروا الاستثمار في الدولة، و ابراز الدعم الذي وفرته وكالة ترويج الاستثمار في تحفيز وتمكين هذا المستثمر.

المصدر: وضع وكالات ترويج الاستثمار - دليل من المسح العالمي المشترك لـ مجموعة البنك الدولي (WBG) ، والمنظمة العالمية لوكالات ترويج الاستثمار (WAIPA) 2020.

4.7 الفعاليات الترويجية:

تشتمل على إقامة وتنظيم المؤتمرات والمعارض والندوات والعروض الترويجية المخصصة للفئات المستهدفة من المستثمرين . ومن الضروري ضمان الكثير من التغطية الاعلامية لهذه الأحداث. وتشير التجربة الدولية إلى أن هذه الأحداث تكون أكثر فاعلية عندما تتخصص بقطاع محدد.

و. العناية اللاحقة للمستثمرين المحليين والأجانب (Aftercare)

إن عملية ترويج الاستثمار لا تنتهي بمجرد جذب الاستثمارات الخارجية المستهدفة وتسجيلها وتمكين القائم منها، وإنما هي عبارة عن دورة متكاملة ومستمرة تبدأ بتجهيز البنية التحتية اللازمة لجذب الاستثمارات من توفير البيانات و المعلومات والفرص الاستثمارية وبناء الصورة العامة للبلد، مروراً بتحديد الاستثمارات المستهدفة، ومن ثم تنفيذ وإدارة عملية الترويج الى أن يتم تأسيس الاستثمارات وتشغيلها، وتنتهي هذه العملية بالمتابعة المستمرة للاستثمارات القائمة والوقوف على احتياجاتها والصعوبات التي تواجهها، وتشجيعها على التوسع في استثماراتها.

وتعتبر عملية توفير العناية اللاحقة للمستثمرين سواء المحليين أو الاجانب من اهم مراحل العملية الاستثمارية والتي من شأنها العمل على تمكين المستثمرين الحاليين ونجاح تجربتهم الاستثمارية في الاردن، والعمل على حل ومعالجة أية معوقات أو مشاكل قد تواجه المستثمر طيلة فترة وجوده في الاردن، الأمر الذي من شأنه تشجيع الاستثمارات القائمة على التوسع في مشاريعها في المملكة.

وقد قامت عدد من وكالات ترويج الاستثمار في العالم بتطبيق افضل الممارسات الدولية بإنشاء منصة الكترونية لاستطلاع آراء ومقترحات القطاع الخاص، حيث يمكن لوزارة الاستثمار انشاء هذه المنصة كجزء من منصة "استثمر في الأردن" (Invest. Jo) بهدف العمل على تطوير آليات التعامل ما بين الجهات الحكومية والقطاع الخاص، من خلال استقبال آراء ومقترحات القطاع الخاص، ورصد التحديات التي تواجههم والتعرف على خططهم التوسعية في الاردن.

ز- السياسات الداعمة للاستثمار (Policy Advocacy)

تُظهر أفضل الممارسات الدولية أن عملية دعم السياسات الخاصة بالاستثمار تعمل على تحسين مناخ وبيئة الأعمال والقدرة التنافسية للدولة، وتعد أيضا واحدة من أهم الوظائف لأي وكالة ترويج استثمار في العالم. وفي حالة الأردن، فإن إنشاء وزارة الاستثمار سيساعد على أن يكون لها دور فاعل ومؤثر بالشراكة مع الوزارات والجهات الحكومية ذات العلاقة في وضع سياسات وتشريعات داعمة للاستثمار وتؤثر إيجابيا على مناخ وبيئة الأعمال والقدرة التنافسية في الاردن. ويعد العامل الرئيسي الذي يميز وكالات ترويج الاستثمار التي تقوم بدعم السياسات الخاصة بالاستثمار، هو أن تعاملاتها اليومية مع المستثمرين توفر لها معلومات أشمل عن المشاكل والتحديات التي يواجهها المستثمرون طيلة فترة حياة المشروع، الأمر الذي تنفرد فيه هذه الوكالات عن غيرها من الجهات الحكومية الأخرى.

6- الهيكل التنظيمي المتوافق مع الاستراتيجية

تؤكد الاستراتيجية على ضرورة وضع هيكل تنظيمي داخل وزارة الاستثمار يتوافق مع ما جاء في مخرجاتها، وأن الوحدات التنظيمية المعنية بترويج الاستثمار يجب أن تكون في المجالات التالية: تطوير الأعمال وترويج الاستثمار، الرعاية اللاحقة، دعم السياسات والتنافسية، والتواصل والبرامج التسويقية، مع الإشارة الى ضرورة تعيين كوادر مؤهلة ومدربة للعمل في هذه الوحدات. وفيما يلي لمحة عن أهم المهام الرئيسية لهذه الوحدات:

6.1 تطوير الأعمال وترويج الاستثمار:

مسؤولة عن توليد الاستثمارات الجديدة ولأول مرة خاصة في القطاعات ذات الأولوية، بالإضافة الى تنفيذ جميع أنشطة الترويج المستهدف، بما في ذلك تنظيم وتسهيل الزيارات الميدانية الى الاردن للمستثمرين المحتملين الذين أبدوا اهتمام بالاستثمار في الاردن. وستكون هذه الوحدة مسؤولة كذلك عن التنسيق مع السفارات والبعثات الأردنية في الخارج أو

الجهات الاستشارية التي ستعهد اليها وزارة الاستثمار أنشطة ترويج الاستثمار في الخارج، بالإضافة الى الإشراف على تنظيم الفعاليات الترويجية من الندوات والمؤتمرات وورش العمل المتخصصة داخل وخارج الاردن، وكذلك تزويد الوحدة المعنية بدعم السياسات وتعزيز التنافسية في وزارة الاستثمار بجميع المعوقات التي تواجه المستثمرين والتي تمت ملاحظتها اثناء التعامل مع المستثمرين. وسيعتمد اختيار الموظفين في هذه الوحدة على قدراتهم في مجال التسويق والمعرفة العميقة بالقطاع المسؤول عنه. علمًا بأن هؤلاء الموظفين مسؤولين عن تسجيل المعلومات ووضع مشاريع المستثمرين الجدد في الأردن على نظام إدارة علاقات العملاء CRM .

6.2 العناية اللاحقة:

تؤدي هذه الوحدة دورين رئيسيين؛ الدور الاول هو (تمكين المستثمر) وضمان رضا المستثمرين عن تجربتهم الاستثمارية في الاردن، والعمل على حل ومعالجة أية معوقات أو مشاكل قد تواجه المستثمر طيلة فترة وجوده في الاردن. وذلك من خلال القيام بالزيارات المنتظمة لهم، وإقامة علاقة مستمرة تتسم بالثقة والحفاظ عليها. أما فيما يتعلق بالدور الرئيسي الثاني فهو العمل على تشجيع الاستثمارات القائمة على التوسع في مشاريعها في المملكة.

6.3 دعم السياسات والتنافسية:

ستقوم هذه الوحدة بالعمل على اجراء الدراسات وتشخيص المشاكل والتحديات التي يواجهها المستثمرون طيلة فترة حياة المشروع ، والعمل أيضا على وضع التوصيات الخاصة بسياسات وتشريعات داعمة للاستثمار والتي تؤثر ايجابيا على تطوير وتحسين مناخ وبيئة الأعمال في المملكة.

6.4 التواصل والبرامج التسويقية:

يعد التسويق وظيفة أساسية لكافة وكالات ترويج الاستثمار في العالم، حيث تعد عملية رسم صورة ايجابية عن مناخ وبيئة الاستثمار في أي دولة من أهم مهام وكالات ترويج الاستثمار في العالم. وعادة ما تكون الأنشطة التسويقية هي ابراز اهم مزايا الاستثمار في الدولة مثل استقرارها السياسي والاقتصادي، وجودة البيئة الاستثمارية كمكان حاضن وبتميز للاستثمارات، وغيرها. وعلي هذا الاساس، فإنه من المقترح قيام وزارة الاستثمار بتأسيس مديرية معنية بالتسويق.

7. نظام المراقبة والتقييم لقياس التأثير

ستتبع وزارة الاستثمار الممارسات الدولية الفضلى في عملية مراقبة وتقييم حسن تنفيذ استراتيجية ترويج الاستثمار. حيث يشتمل الجدول 6 أدناه على مؤشرات أداء رئيسية نموذجية تستخدمها وكالات ترويج الاستثمار حول العالم. وستستخدم وزارة الاستثمار هذه المؤشرات لتتبع مدى التقدم المتحقق في الأهداف في استراتيجية ترويج الاستثمار.

الجدول 6: مؤشرات الأداء الرئيسية المخطط لها لوزارة الاستثمار

المرحلة	مؤشرات الأداء الرئيسية
الأنشطة / المدخلات	عدد الفعاليات الخارجية والمحلية التي شاركت فيها وزارة الاستثمار موزعة حسب: القطاع، و السوق الجغرافي.
	عدد ("المستثمرين المحتملين") ("potential investors") مقسمة حسب: القطاع، السوق الجغرافي.

عدد استفسارات المستثمرين التي ردت عليها وزارة الاستثمار خلال العام موزعة حسب: القطاع، السوق الجغرافي.	Activities/ Inputs
عدد العروض المقدمة عن الأردن presentations للمستثمرين الأجانب الأفراد خلال العام مقسمة حسب: السوق الجغرافي، القطاع.	
عدد زيارات "العناية اللاحقة" "Aftercare Visits" التي تم إجراؤها للشركات القائمة مقسمة حسب: الزيارات لأول مرة، الزيارات المُكررة، القطاع، المحافظة.	
عدد زيارات الرعاية اللاحقة التي تمت للشركات الأم في الخارج للشركات التابعة / الفروع الموجودة في الأردن مقسمة حسب: القطاع؛ السوق الجغرافي	
عدد شكاوى المستثمرين الواردة خلال العام وعدد التي تم حلها بالطريقة التي ترضي المستثمرين مقسمة حسب: الوزارة / الجهة المعنية، القطاع، المحافظة.	
عدد الزيارات الميدانية الأولى إلى الأردن التي قام بها مستثمرون جُدد لأول مرة خلال العام بتنظيم من وزارة الاستثمار مقسمة حسب: السوق الجغرافي، القطاع، المحافظة.	
عدد الزيارات المتكررة الى الاردن (الثانية والثالثة، وغيرها) من قبل المستثمرين الجُدد خلال العام بتنظيم من وزارة الاستثمار مقسمة حسب: السوق الجغرافي، القطاع، المحافظة.	
عدد قرارات الاستثمار في الاردن التي تم الإعلان عنها خلال العام مقسمة حسب: المستثمرين لأول مرة، المستثمرين الحاليين، القطاع، المحافظة	النتائج على المدى المتوسط Intermediate Outcomes
الأموال التي ستخصصها الحكومة على شكل الحوافز غير الضريبية (المنح) والملتزم بها للمشاريع المدعومة من وزارة الاستثمار خلال العام مقسم على: عدد المستفيدين، المبالغ الملتزم بها (دينار أردني)، مستثمر جديد، مستثمر قائم.	
عدد الوظائف الجديدة المتوقعة في المشاريع المعلنة خلال العام مقسمة حسب: مشروع جديد، مشروع قائم، القطاع، المحافظة.	
حجم رأس مال في المشاريع المعلنة (Committed capital) خلال العام مقسم حسب: مشروع جديد، مشروع قائم، القطاع، المحافظة.	
عدد المشاريع الاستثمارية الجديدة التي بدأت خلال العام مقسمة حسب: المستثمرين الجُدد، المستثمرين الحاليين، القطاع، المحافظة	
عدد الوظائف الجديدة في المشاريع التي تعاملت معها وزارة الاستثمار والتي تم إنشاؤها خلال العام مقسمة حسب: الجنسية (أردني، غير أردني)، الجنس، مشاريع جديدة، مشاريع قائمة، القطاع، المحافظة.	
حجم رأس مال المستثمر "Investors Capital" في المشاريع التي تعاملت معها وزارة الاستثمار خلال العام بالدينار الأردني مقسمة حسب: مشاريع جديدة، مشاريع قائمة، القطاع، المحافظة. (ملاحظة: يُعرّف "رأس مال المستثمر" Investors' Capital على أنه القيمة النقدية الفعلية لرأس المال الخاص بالمستثمر والمستثمر به في الشركات التي بدأت بالتشغيل، بما في ذلك عمليات إعادة الاستثمار و التوسع من قبل المستثمرين الحاليين والتي يمكن أن تكون وزارة الاستثمار قد ساهمت في تحقيقه.	
حجم الاستثمار المتولد "Investment Generated" في المشاريع التي استفادت من خدمات وزارة الاستثمار خلال العام بالدينار الأردني مقسمة حسب: مشاريع جديدة، مشاريع قائمة، القطاع، المحافظة. (ملاحظة: يُعرّف "الاستثمار المتولد" "Investment Generated" على أنه القيمة النقدية الفعلية للاستثمار في الأصول الثابتة (الأراضي والمباني والآلات والمعدات الثابتة) في الشركات التي بدأت بالتشغيل، بما في ذلك عمليات إعادة الاستثمار / التوسع من قبل المستثمرين الحاليين والتي يمكن أن تكون وزارة الاستثمار قد ساهمت في تحقيقه.	التأثيرات Impacts

8-الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف

8.1 الموارد المالية:

تخضع وزارة الاستثمار للاجراءات الحكومية الخاصة بتوفير المخصصات المالية للوزارات والوحدات الحكومية. وتقتصر هذه الاستراتيجية أن يكون لوزارة الاستثمار خصوصية في توفير المخصصات المالية الكافية لتتمكن من الوفاء بالتزاماتها وتحقيق النتائج المرجوة في مجال ترويج الاستثمار. وفي حال تم تخصيص الموارد المالية اللازمة لعمليات الترويج فإن الوزارة ستقوم بالعمل على استقطاب استثمارات اجنبية مباشرة الى الاردن في القطاعات المستهدفة ، تساهم في تحقيق الاهداف الاقتصادية المبتغاة.

8.2 مقترح ميزانية لوزارة الاستثمار مخصصة لترويج الاستثمار:

يبين الجدول التالي الميزانية الترويجية المقدرة والمقترحة لترويج الاستثمار في وزارة الاستثمار. والتي ستخصص للعمليات الترويجية والعلاقات العامة بما فيها اعداد المواد الدعائية والترويجية واقامة الفعاليات الترويجية في الاسواق المستهدفة فقط، بالإضافة الى الاستعانة بشركات ترويجية متخصصة لجذب استثمارات محتملة من الاسواق ذات الأولوية.

الجدول 7: ميزانية الترويج والتسويق التقديرية

نشاط الترويج	السنة المقترحة 1 2023 - (دينار أردني)	السنة المقترحة 2 2024 - (دينار أردني)	السنة المقترحة 3 2025 - (دينار أردني)	السنة المقترحة 4 2026 - (دينار أردني)	الافتراضات
اطلاق الهوية المؤسسية الجديدة لوزارة الاستثمار بما في ذلك الشعار (Logo)	60,000	10,000	10,000	10,000	• تقدير كلف عمليات التطوير الداخلي والاستعانة بخبراء من خارج الوزارة.
تطوير المواد الترويجية- تطوير بروشورات عن الاردن والقطاعات المستهدفة من 5 إلى 7	110,000	30,000	30,000	30,000	• تطوير وطباعة وتوزيع المواد التسويقية للقطاعات ذات الأولوية القصوى والقطاعات الأخرى • توزيع المواد على الجهات المعنية - بما فيها السفارات والبعثات الدبلوماسية في الخارج.
تنفيذ منصة الكترونية (استثمر في الاردن)	90,000	15,000	15,000	15,000	• منصة تفاعلية تأخذ بعين الاعتبار افضل الممارسات في هذا المجال والذي تتبعه وكالات ترويج الاستثمار العالمية. • الصيانة المستمرة وتحديث المحتوى • تحسين نشاط محرك البحث (SEO)

•تقديرات لتكاليف الاستعانة بهذه الشركات.	350,000	350,000	350,000	550,000	الاستعانة وكالات بخدمات متخصصة (Outsourcing Services) لجذب استثمارات محتملة من الاسواق ذات الأولوية.
• تكاليف تنظيم الفعاليات الترويجية في الأسواق الرئيسية. (3) فعاليات في السنة في أسواق مختلفة.	300,000	300,000	300,000	300,000	الفعاليات والترويجية والأنشطة
• تقدير تكلفة بعثتين في السنة إلى الأسواق ذات الأولوية العالية	120,000 مجلس التعاون الخليجي & آسيا	120,000 الاتحاد الأوروبي & الولايات المتحدة الأمريكية	120,000 دول مجلس التعاون الخليجي (x2)	120,000 دول مجلس التعاون الخليجي (x2)	الفعاليات الترويجية الخارجية
*تكاليف توقيع عقد مع وكالة متخصصة في العلاقات العامة. *زيادة الحضور والتواجد على وسائل التواصل الاجتماعي.	300,000	300,000	300,000	600,000	العلاقات العامة / الخطة الإعلامية (شاملة وسائل التواصل الاجتماعي)
	30,000	30,000	30,000	30,000	اشتراكات في قواعد بيانات الخاصة بالشركات المحتملة
• طارئ	100,000	100,000	100,000	100,000	أنشطة طارئة
الإجمالي: 5,725,000 دينار أردني	1,255,000	1,255,000	1,255,000	1,960,000	مجموع ميزانية الترويج والتسويق

8.3 الموارد البشرية

تعمل وزارة الاستثمار حالياً بموجب نظام الخدمة المدنية فيما يتعلق بتوظيف العاملين فيها خاصة في مجال ترويج الاستثمار الامر الذي يشكل تحد كبير سواء في استقطاب كفاءات جديدة من الموارد البشرية و /أو الحفاظ على الموارد البشرية المتاحة حالياً. وقد أظهرت التجربة الدولية أن الوكالات الخاصة بترويج الاستثمار الناجحة على سبيل المثال لا الحصر في ايرلندا واسكتلندا وكوستريكا وسنغافورة تتمتع بموارد بشرية مؤهلة وعالية المستوى، ولديها استقلالية تزيد من قدرتها على استقطاب المزيد من هذه الكفاءات خارج نطاق انظمة الخدمة المدنية الحكومية وبمستوى عالٍ من الاستقلال التشغيلي. وعليه فإن عملية جذب الموظفين المؤهلين والاحتفاظ بهم سيكون من أكبر التحديات التي تواجه وزارة الاستثمار حالياً.

9. قدرة الموظفين على تلبية المعايير العالمية للممارسات الفضلى

تواجه وزارة الاستثمار تحديات كبيرة في عملية التوظيف. حيث يتواجد حالياً عدد قليل من الموظفين العاملين في مجال ترويج الاستثمار والرعاية اللاحقة ودعم السياسات والتسويق. وبحسب هذه الاستراتيجية ستكون هناك حاجة كبيرة لتعيين عدد من الكوادر المؤهلة والمدربة لتنفيذ هذه الاستراتيجية خلال الفترة 2023-2026. ويمكن البدء في عمليات التعيين لموظفين جدد، ومنهم التدريب والتأهيل المناسب وبناء القدرات الخاصة بالمهارات الترويجية اللازمة وفق افضل الممارسات الدولية في هذا المجال. على أن يشمل التدريب ايضا الدبلوماسيين الاردنيين والملحقين الاقتصاديين العاملين في السفارات والبعثات الدبلوماسية الاردنية في اسواق الدول المستهدفة، خاصة ان هذه الفئة سيكون لها دور كبير ومهم في التواصل مع المستثمرين المحتملين بالتنسيق مع وزارة الاستثمار.

10. اعتماد "نموذج فريق العمل الاردني" (Team Jordan Approach) لتحقيق مؤشرات الأداء الرئيسية

لا يعتبر جذب الاستثمار الأجنبي المباشر مسؤولية جهة واحدة فقط، إذ يتطلب الأمر تنسيقاً فعالاً لكافة الشركاء من القطاعين العام والخاص. وفي حالة الأردن، كلفت الحكومة وزارة الاستثمار بمسؤولية لعب الدور القيادي في تنسيق جهود ترويج الاستثمار في البلاد. وعليه سيكون دور وزارة الاستثمار مهماً جداً في بناء وقيادة نموذج لفريق أردني مكون من مختلف الجهات من القطاعين العام والخاص للعمل على جذب المزيد من الاستثمارات الأجنبية المباشرة لتنفيذ ما ورد في رؤية التحديث الاقتصادي. وكلما كان هناك تنسيق أكبر ما بين مختلف الجهات من القطاعين العام والخاص، فإن ذلك سينعكس إيجابياً على نظرة المستثمرين الأجانب إلى البيئة الاستثمارية في الأردن ومدى سهولتها، وارتفاع توقعاتهم بنجاح أعمالهم في المملكة والتقليل من المخاطر المحتملة، الأمر الذي يساهم إيجابياً في سرعة اتخاذ المستثمرين للقرار الاستثماري والبدء بممارسة الأعمال في الأردن.

وفي ضوء الخبرة المكتسبة من وكالات ترويج الاستثمار "الرائدة" الناجحة حول العالم يتعين على وزارة الاستثمار القيام بما يلي:

- تحديد جميع الوزارات والهيئات الحكومية ومنظمات القطاع الخاص الأخرى التي لها دور تلعبه كجزء من منظومة جذب الاستثمار.
- التأكد من أن كل جهة مشاركة تدرك الهدف العام لبناء نموذج "فريق العمل الأردني"، ودورها ومسؤوليتها المحددة في المساهمة في نجاحها.
- تسهيل الحوار بين الجهات الفاعلة المختلفة لتحقيق هذا المستوى من التفاهم. ويمكن القيام بذلك من خلال عملية تشاور مشتركة من خلال ورش عمل تشمل جميع أعضاء الفريق.
- تنسيق الخطط الترويجية لتقديم رسائل موحدة ومتجانسة وشاملة للمستثمرين المحتملين.
- إنشاء نظام اتصال فعال لتسهيل تبادل المعلومات بين مختلف الجهات الفاعلة.
- تنمية الثقة بين كافة الأطراف المعنية .

ستلعب وزارة الاستثمار دوراً رئيسياً في ضمان استمرار عملية رحلة المستثمر في أنشطته الخاصة في مرحلة إنشاء المشاريع ومتابعتها طيلة فترة حياة المشروع. وكجزء من هذه العملية، ستحتاج وزارة الاستثمار إلى بناء شراكات استراتيجية عبر مجموعة واسعة من الجهات في القطاعين العام والخاص وذلك كما هو مبين في الشكل 2 الموضح أدناه:

الشكل 2: الشركات الاستراتيجية لوزارة الاستثمار

اتمام الصفقة الاستثمارية	الزيارات الميدانية	اجتماعات مع المستثمرين المحتملين	المهام الترويجية الاستباقية الى الاسواق الرئيسية	الأهداف الاستراتيجية
تسهيل عملية الاستثمار	تخطيط وإجراء الزيارات الميدانية	عرض المزايا للقطاعات ذات الأولوية في الأردن	الشركاء	الشركاء
تقديم المساعدة الكاملة في تأسيس وترخيص المشاريع الاستثمارية.	تزويد المستثمرين بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرار الاستثماري.	مناقشة الفرص الاستثمارية في القطاعات المستهدفة، ومزايا الاستثمار في الاردن.	<ul style="list-style-type: none"> - وزارة الخارجية وشؤون المغتربين. - وزارة السياحة والآثار. - وزارة الصناعة والتجارة والتموين. - وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة. - وزارة الصحة. - وزارة الزراعة. - وزارة النقل. - وزارة الطاقة والثروة المعدنية. - وزارة الإدارة المحلية. - وزارة البيئة. - وزارة التخطيط والتعاون الدولي. - وزارة العمل 	الشركاء
توفير الاراضي والمواقع الاستثمارية في المناطق الحرة والتنمية.	تكوين علاقات وشراكات بين المستثمرين المستهدفين والشركاء المحليين الرئيسيين من القطاعين العام والخاص.	العمل على خلق الاهتمام لدى المستثمر بالاستثمار في الأردن.	<ul style="list-style-type: none"> - منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة - سلطة اقليم البترا التنموي السياحي. - المناطق التنموية والحرة. - مؤسسة استثمار الموارد الوطنية و تنميتها (موارد). - أمانة عمان الكبرى، وشركة رؤية عمان. - البلديات. 	الاستراتيجيين
			صندوق استثمار اموال الضمان الاجتماعي.	
			<ul style="list-style-type: none"> - البنك المركزي. - جمعية البنوك الاردنية. - غرفة صناعة الاردن. - غرفة تجارة الاردن. - جمعية رجال الأعمال. - جمعيات سيدات الأعمال. - الجمعيات الممثلة للقطاعات المستهدفة مثل: (جمعية انتاج، جمعية المستشفيات الخاصة، جمعية الفنادق، جمعية المطاعم السياحية، الاتحاد الاردني لمنتجاتي الادوية). - شركة مناجم الفوسفات الاردنية. - شركة البوتاس العربية. 	

قائمة الجداول والأشكال

العنوان	رقم الجدول
حجم تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر الواردة إلى الأردن خلال الفترة 2017-2021 (مليون دينار أردني).	الجدول 1
عوامل تقييم القطاع	الجدول 2
أدوات التسويق والترويج الأكثر فعالية في جذب الاستثمار	الجدول 3
قائمة مرجعية لإنشاء موقع الكتروني لوكالة ترويج الاستثمار	الجدول 4
أفضل الممارسات الدولية الخاصة بالمواد الترويجية الخاصة بوكالات ترويج الاستثمار	الجدول 5
مؤشرات الأداء الرئيسية المخطط لها لوزارة الاستثمار	الجدول 6
ميزانية الترويج والتسويق التقديرية	الجدول 7

العنوان	رقم الشكل
عملية الوصول الى الاسواق	شكل 1
الشراكات الإستراتيجية لوزارة الاستثمار	الشكل 2