

القمة
العالمية
للحكومات 2026

التقارير

الدبلوماسية التجارية الذكية: تعزيز التحالفات في عالم متعدد الأقطاب

تجاوز الأطر التقليدية
للتعاون التجاري

بالتعاون مع برايس ووترهاوس كوبرز

pwc



أن نكون مصدر إلهام وتمكين للجيل الجديد من الحكومات

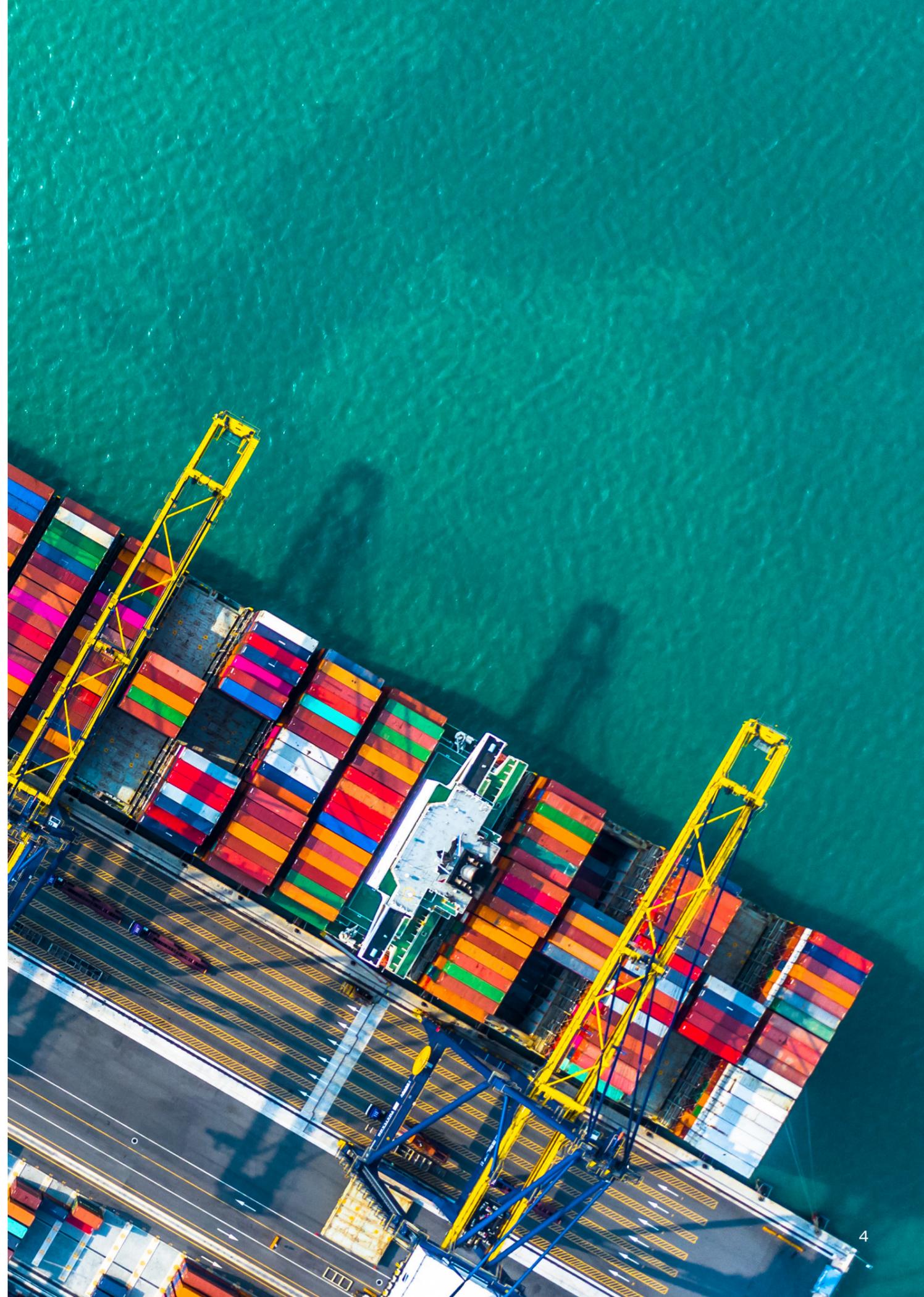
تبرز القمة العالمية للحكومات باعتبارها منصة تُعنى برسم مستقبل الحكومات في كافة ربوع العالم. وما من عام ينقضي إلا وتتولى القمة إعداد جدول الأعمال للجيل الجديد من الحكومات، مع التركيز على سبل تسخير التقنية والابتكار بغية طرح الحلول لها تواجهه البشرية من تحديات عالمية.

يشار بالبنان إلى القمة العالمية للحكومات، فهي مركز لتبادل المعارف، ذلك أنها نقطة التقاء تجمع الحكومات، والتوجهات المستقبلية، والتقنية والابتكار. تأتي هذه القمة بمثابة منصة للقيادات الفكرية ومركز للتواصل بين راسمي السياسات، والخبراء، والرواد على صعيد التنمية البشرية.

إنها بوابة المستقبل، ذلك أنها منصة تُعنى بتحليل الفرص والتوجهات والتحديات المستقبلية التي تواجهها البشرية، وهي أيضا ساحة لعرض الابتكارات، وأفضل الممارسات، وأدكى الحلول حتى تكون مصدرا للإلهام والإبداع في معالجة ما يحمله المستقبل من تحديات.

جدول المحتويات

06	الملخص تنفيذي
10	تعزيز المسارات التجارية بين الشرق الأوسط وأفريقيا وآسيا
16	الاستثمار في البنية التحتية المتكاملة للنقل
22	الشبكات اللوجستية المتكاملة والتجارة الرقمية
28	مزايا النقل المستدام والأخضر
34	مستقبل التجارة في العقد المقبل



الملخص التنفيذي

مرحلة التحولات الكبرى

دخلت منظومة التجارة العالمية مرحلة حاسمة تتسم بتعاقد الاضطرابات وعدم اليقين. فالنموذج القائم على العولمة والكفاءة، والذي شكّل أساس الاقتصاد العالمي لعقود، يشهد تراجعاً واضحاً تحت وطأة التوترات السياسية وتقلّب السياسات الجمركية وعدم استقرار أسواق الطاقة. وفي هذا السياق، لم يعد التركيز على خفض التكاليف وتحسين سلاسل التوريد كافياً أو قابلاً للاستمرار، حيث فقد هذا النموذج قدرته على مواجهة التحديات المتزايدة.

ونتيجة لهذا التحول، أصبحت المرونة اليوم معياراً أساسياً للتنافسية إلى جانب الكفاءة، ما أدى إلى نشأة مفهوم "تكلفة المتغيرات" في التجارة العالمية، وهي تكلفة غير مباشرة تتحملها الشركات والحكومات لإدارة المخاطر السياسية وتقلبات الأسعار واضطرابات سلاسل التوريد. وبات عدم اليقين من السمات الأساسية للتجارة العالمية، ما يفرض تبني خطط للطوارئ واستراتيجيات استباقية لم تكن مطلوبة بالقدر نفسه قبل عقد من الزمن.

تفكك سلاسل التوريد وأثرها على الاقتصاد العالمي

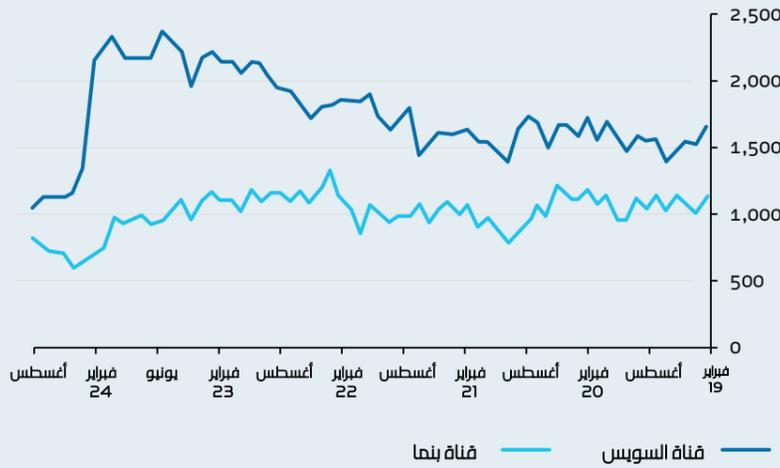
تشهد الأنظمة التجارية والاستثمارية تغييرات جوهرية تدفع نحو تفكك سلاسل التوريد نتيجة التحولات السياسية، ما يؤدي إلى تراجع ملموس في التكامل الاقتصادي الذي تحقق على مدار العقود الثلاثة الماضية. ويحذر صناع السياسات من أن تفاقم هذا التفكك قد يؤدي إلى خفض الناتج العالمي على المدى الطويل بنسبة تصل إلى 7% نتيجة ازدواجية أنظمة الإنتاج وبطء عملية نقل الخبرات التقنية.

ويبرز هذا التوجه من خلال توسع القيود التجارية. ووفقاً لبيانات مبادرة "Global Trade Alert" المعنية بتقييم سياسات التجارة، ازدادت الإجراءات التجارية التي تستهدف بعض الشركاء بشكل انتقائي بثلاث مرات منذ عام 2019، حيث ارتفعت من 956 إجراءً إلى 3049 إجراءً، ما انعكس بصورة أكبر على الصين وأمريكا الشمالية وأوروبا والهند². وأدت هذه السياسات إلى زيادة الاضطرابات داخل النظام التجاري العالمي، حيث ازدادت الرسوم الجمركية والعقوبات وضوابط التصدير، ما أدى بدوره إلى ارتفاع تكاليف الامتثال وتراجع قدرة جهات التصدير على وضع الخطط المستقبلية، لا سيما في الأسواق الناشئة الأكثر تأثراً بالتحولات المفاجئة في السياسة التجارية الأمريكية³.

أثر الاضطرابات السياسية على سلاسل التوريد

تزايدت المخاطر التي تتعرض لها سلاسل التوريد نتيجة عدم الاستقرار السياسي لا سيما في الممرات البحرية الحيوية مثل البحر الأحمر وقناة السويس، حيث اضطرت السفن إلى تغيير مساراتها حول أفريقيا، ما أدى إلى زيادة الوقت اللازم لعبور هذه المسارات وارتفاع تكاليف الشحن بشكل كبير⁴. وفي أواخر عام 2023، شهدت حركة الملاحة في قناة السويس تراجعاً كبيراً مع زيادة الرحلات حول رأس الرجاء الصالح نتيجة تحويل العديد من السفن مسارها بعيداً عن البحر الأحمر بسبب الأزمات في المنطقة⁵. وتؤدي تقلبات أسعار الوقود الناتجة عن هذه الاضطرابات إلى زيادة تكاليف الخدمات اللوجستية⁶ وتراجع القدرة على استشراف العمليات التشغيلية وزيادة الضغوط على سلاسل التوريد العالمية.

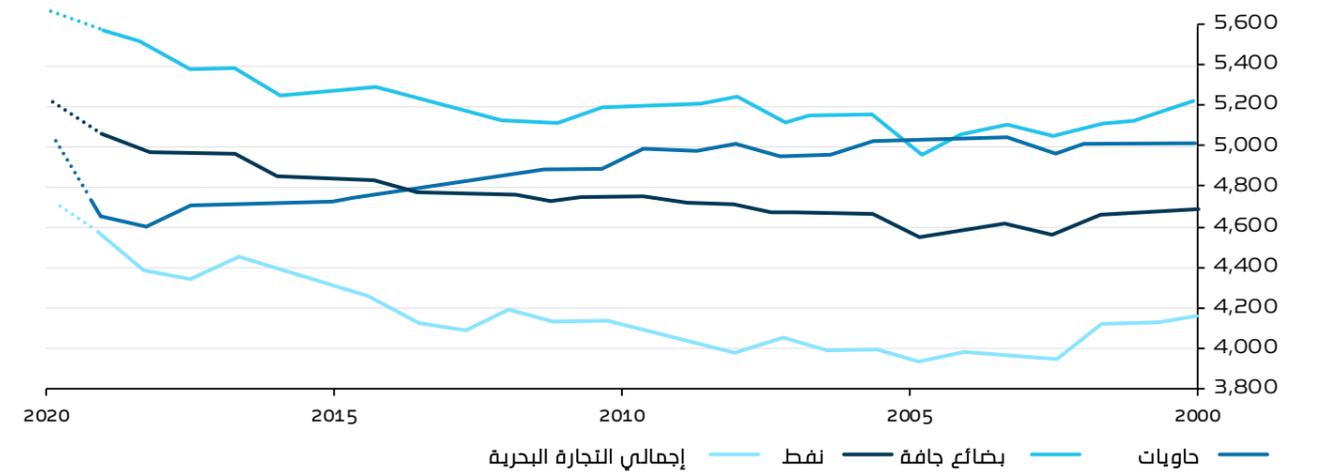
الشكل 1 : قناة بنما وقناة السويس: عدد السفن التي تعبر شهرياً



المصدر: حسابات الأونكتاد، بناءً على بيانات من شبكة كلاركسون للأبحاث والمعلومات البحرية.

الشكل 2 : تفرض الاضطرابات إعادة توجيه حركة الشحن في البحر الأسود والبحر الأحمر وقناة بنما عبر مسارات أطول

الأميال البحرية، 2024-1999



المصدر: حسابات مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية (الأونكتاد)، استناداً إلى بيانات من أبحاث كلاركسون

تحولات استراتيجية التجارة العالمية

تحولت استراتيجيات التجارة العالمية من التركيز على خفض التكاليف إلى ضمان استمرارية الأعمال وإدارة المخاطر، حيث اتبعت الشركات استراتيجيات مبتكرة مثل "التوريد إلى الدول القريبة" و"توجيه سلاسل التوريد إلى الدول المستقرة" من خلال نقل عمليات الإنتاج والتوريد إلى مواقع أقرب للأسواق النهائية أو إلى دول مستقرة سياسياً. وتهدف هذه السياسات إلى الابتعاد عن مناطق التوترات السياسية واضطرابات سلاسل التوريد من خلال اتباع مسارات نقل قصيرة وتنويع الموردين وتعزيز التحالفات الاستراتيجية. كما تعمل الشركات على بناء مخزونات استراتيجية وتعزيز قدراتها الرقمية لمراقبة سلاسل التوريد وتوقيع عقود طويلة المدى وتحديث شبكات الخدمات اللوجستية لمواجهة التحديات المستقبلية.

بدأ هذا النهج بخدر في البداية، لكنه تسارع بشكل كبير منذ جائحة كوفيد-19 وتداعيات النزاعات التجارية. وأصبح اليوم جزءاً أساسياً من الممارسات المعتمدة حيث تعيد الشركات تقييم نقاط الضعف في شبكات الإنتاج⁷. وباتت سلاسل التوريد المرنة والمتوافقة مع الشركاء السياسيين تُعتبر ضرورة استراتيجية وليست مجرد خيار إضافي⁸.

دور الشرق الأوسط في تعزيز مرونة التجارة العالمية والتحول إلى اتفاقيات التجارة الذكية

للشرق الأوسط دور محوري في دعم استقرار التجارة العالمية في ظل الاضطرابات التي يشهدها العالم، حيث تتمتع المنطقة بموقع استراتيجي يربط مراكز التصنيع في آسيا بأوروبا وأفريقيا عبر ممرات تجارية رئيسية. ويستحوذ المسار الممتد بين قناة السويس وباب المندب مع مضيق هرمز على حصة كبيرة من حركة النقل البحري العالمي، حيث تسهم قناة السويس بحوالي 10% من حجم التجارة العالمية⁹ بينما يمر حوالي 20% من النفط المنقول بحراً عبر مضيق هرمز¹⁰.

وتعزز مراكز الشحن الجوي في المنطقة، مثل دبي والحدوة وأبو ظبي والرياض، حركة التجارة البحرية، إذ تُصنف ضمن أكبر بوابات الشحن في العالم. أما على البر، فيسهم توسيع الطرق السريعة بين الدول ومشروع سكة حديد دول مجلس التعاون الخليجي في توفير ممرات شحن متكاملة تربط الموانئ والمطارات والمناطق الصناعية. وتركز الرؤى الوطنية لدول مجلس التعاون الخليجي على تنويع التجارة وتعزيز الترابط اللوجستي والتجاري والاستدامة نظراً لدورها في تعزيز القدرات التنافسية. فعلى سبيل المثال، تضع رؤية "نحن الإمارات 2031" تنويع التجارة وإنشاء شبكة لوجستية تجارية في مقدمة أولوياتها من خلال تنفيذ استراتيجية اقتصادية طويلة المدى

تهدف إلى تعزيز التجارة الخارجية غير النفطية لتصل إلى حوالي 1.1 تريليون دولار بحلول عام 2031. وحققت دولة الإمارات رقماً قياسياً بلغ 817 مليار دولار في عام 2024¹¹، ما يعادل 75% من الرقم المستهدف لعام 2031، فيما تتبع المملكة العربية السعودية وقطر وعدة دول استراتيجيات مماثلة حيث تمثل هذه الطموحات فرصة لدول المنطقة لتحويل الرؤى إلى حركة تجارية مزدهرة بين الشرق والغرب.

وتعمل حكومات دول الخليج على توسيع الاتفاقيات والحد من القيود التجارية وتعزيز العلاقات مع الأسواق التي تشهد نمواً في آسيا وأفريقيا. وتقود دولة الإمارات هذا التحول عبر شبكة متنامية من اتفاقيات الشراكة الاقتصادية الشاملة واتفاقيات التجارة الحرة التي تتيح الوصول إلى الأسواق العالمية الرئيسية وتعزز التكامل مع سلاسل القيمة العالمية. ومع تسارع التنويع الاقتصادي، تبرز أنظمة التجارة الحرة كمحرك رئيسي للتنافسية وجذب الاستثمارات وتعزيز المرونة الاقتصادية على المدى الطويل في المنطقة.

انطلاقاً من هذه الطموحات، تتجه المنطقة نحو ما يُعرف "بالدبلوماسية التجارية الذكية"، وهو نهج متكامل يجمع بين السياسة التجارية وتطوير البنية التحتية والأنظمة الرقمية والخدمات اللوجستية الصديقة للبيئة. ومن خلال اتفاقيات التجارة الحرة التي تتيح الوصول إلى الأسواق، يمكن تعزيز الاستثمار في النقل المتكامل والموانئ والمطارات والبنية التحتية للسكك الحديدية والطرق. كما تتيح هذه الاتفاقيات، إلى جانب أنظمة الجمارك الرقمية التي تعزز السرعة والشفافية، تنفيذ الممرات التجارية بكفاءة ما يسهم في تعزيز قدرات المنطقة التنافسية بما يتماشى مع أهداف المرونة الاقتصادية.



القسم 1

الأوسط تحالفاته وبيني شبكة متماسكة من العلاقات التجارية ويستغل موقعه الاستراتيجي لتوجيه تدفقات التجارة في عالم متعدد الأقطاب.

تحول دبلوماسي يركز على مرونة الممرات التجارية

تعكس الدبلوماسية التجارية الناشئة في دول الخليج تحولاً من التركيز الضيق على فتح الأسواق إلى تعزيز مرونة الممرات التجارية. فبينما كان مفهوم التجارة الحرة قبل عقد من الزمن يقتصر إلى حد كبير على خفض الرسوم الجمركية، بات اليوم يشمل عناصر أوسع مثل قابلية التشغيل المشترك للأنظمة الجمركية وحماية الاستثمارات وضمان الوصول اللوجستي المستقر عبر سلاسل التوريد. في هذا السياق، عقدت دولة الإمارات اتفاقيات للشراكة الاقتصادية الشاملة والتي بلغ عددها 13 اتفاقية بحلول أكتوبر 2025 مع دول في آسيا وأمريقيا وأوروبا. وقد أسهمت هذه الاتفاقيات في بناء واحدة من أكبر الشبكات التجارية الحديثة بين الاقتصادات الناشئة¹⁶.

وتُعد اتفاقية الشراكة الاقتصادية الشاملة بين دولة الإمارات والهند الموقعة في عام 2022 نموذجاً مرجعياً للاتفاقيات في العصر الحالي، فقد ألغت الرسوم الجمركية على حوالي 80% من السلع المتبادلة¹⁷ ووفرت إجراءات جمركية أكثر انسيابية، ما ساهم في تعزيز التجارة غير النفطية بين البلدين لتتجاوز 84 مليار دولار خلال العام الأول من تنفيذ الاتفاقية. واستمر هذا الزخم في عام 2024، حيث ازداد حجم التجارة غير النفطية بنسبة 20.5% لتتجاوز 240 مليار درهم (65.35 مليار دولار) مقارنةً بـ 199.3 مليار درهم (54.27 مليار دولار) في عام 2023. ويعكس هذا النمو المتسارع قوة الإمكانيات الاستثمارية والتجارية بين الطرفين، إذ تصدرت الهند قائمة وجهات الصادرات غير النفطية لدولة الإمارات في عام 2024 بنسبة 13.5% من إجمالي الصادرات. كما شهدت التجارة بين الدولتين توسعاً في قطاعات رئيسية شملت المنتجات التقنية والألات الكهربائية والأحجار الكريمة والمجوهرات¹⁸.

كشفت دراسات أعدتها منظمات دولية عن تحول كبير في النشاط التجاري على المستوى العالمي. وأشارت منظمة التجارة العالمية إلى "تحول كبير في المشهد التجاري العالمي"، حيث قالت إن الاضطرابات التجارية بين الولايات المتحدة والصين قد تؤدي إلى "تحويل المسارات التجارية" بنسبة 9% في معظم المناطق خارج أمريكا الشمالية، بينما تراجعت واردات الولايات المتحدة من الصين في قطاعات رئيسية تشمل المنسوجات والملابس والأجهزة الكهربائية. وكشفت المنظمة عن أن هذه الفجوة يمكن أن توفر للدول الأقل نمواً فرصاً للتوسع في السوق الأمريكية¹².

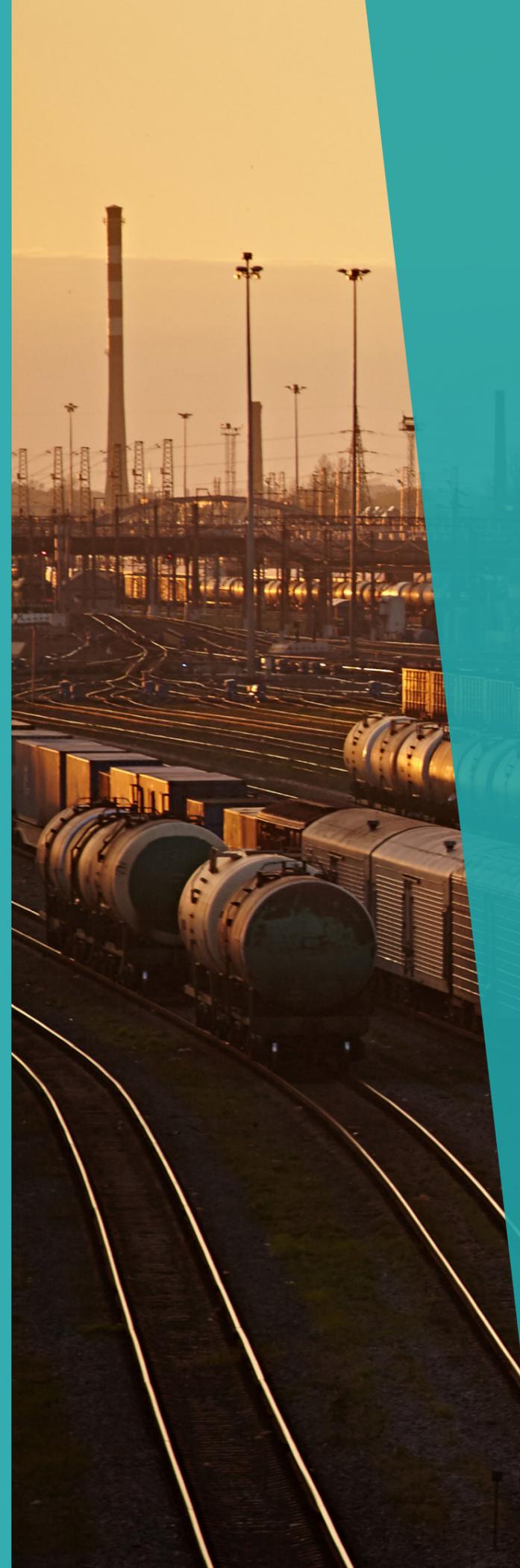
وتعمل أكثر من ثلاثة أرباع الشركات العالمية (78%) حالياً على تقييم نماذج عملها ومناطق عملياتها، مع التركيز على تنويع شركائها للحد من مخاطر زيادة الرسوم الجمركية والعقوبات والعوائق اللوجستية¹³. ويظهر هذا التحول على طول الممرات التجارية التي تمتد بين الشرق الأوسط وأفريقيا وآسيا، حيث رسخت دول مجلس التعاون الخليجي بقيادة دولة الإمارات والمملكة العربية السعودية مكانتها الرائدة في تصميم الممرات والعلاقات التجارية.

وشهدت الأعوام الماضية تعزيز العلاقات التجارية على المستويات الدبلوماسية والاستراتيجية من خلال عقد قمة مجلس التعاون لدول الخليج العربية ودول آسيا الوسطى في جدة في يوليو 2023، تلتها قمة ثانية في مايو 2025، ما يؤكد تزايد الترابط بين شبه الجزيرة العربية واقتصادات الدول الواقعة على طريق الحرير في آسيا الوسطى¹⁴ كما أبرزت قمة منظمة شنغهاي للتعاون في سبتمبر 2025 الدور المتنامي لدول الخليج في الحركة التجارية بين منطقة أوراسيا، لا سيما من خلال دورها في ربط طرق النقل وتدفقات التجارة والاستثمار بين القارات¹⁵.

تشير هذه التطورات إلى بداية مرحلة جديدة من الدبلوماسية التجارية الذكية، حيث يعزز الشرق

القسم 1

تعزيز المسارات التجارية بين الشرق الأوسط وأفريقيا وآسيا



الشكل 3 : تحليل شركة برايس ووترهاوس كوبرز (PwC) الشرق الأوسط لاتفاقية الشراكة الاقتصادية الشاملة بين دولة الإمارات العربية المتحدة والهند، 2025

مكاسب دولة الإمارات	مكاسب الهند	النتائج التجارية
تحرير الرسوم الجمركية إزالة الرسوم عن أكثر من 80% من خطوط التعرفة الهندية، ما يمنح جهات التصدير الإماراتية مزيداً من الفرص والوصول إلى السوق الهندي	إزالة الرسوم عن 97.4% من خطوط التعرفة الإماراتية، ما يغطي 99% من قيمة صادرات الهند إلى دولة الإمارات	تضاعفت التجارة الثنائية بين دولة الإمارات والهند من 43.3 مليار دولار أمريكي في السنة المالية 2020-2021 إلى 83.7 مليار دولار أمريكي في السنة المالية 2023-2024
إجراءات جمركية تحسين سرعة التخلص الجمركي لجهات التصدير الإماراتية من خلال الالتزام بالقرارات المسبقة والفحوصات القائمة على المخاطر والحد من الوثائق وتعزيز التعاون	تحسين سرعة التخلص الجمركي لجهات التصدير الهندية من خلال الالتزام بالقرارات المسبقة والفحوصات القائمة على المخاطر والحد من الوثائق وتعزيز التعاون	تسارعت التجارة غير النفطية لتصل إلى 37.6 مليار دولار في النصف الأول من 2025، بزيادة قدرها 33.9% مقارنة بالفترة نفسها في 2024
توسيع الوصول إلى الأسواق توسيع وصول مزودي الخدمات الإماراتيين إلى 111 مزود خدمة هندي وأكثر من 100 قطاع فرعي	توسيع فرص جهات التصدير الهندية للوصول إلى 111 قطاع خدمة فرعي في دولة الإمارات	بلغت صادرات الهند غير النفطية إلى دولة الإمارات حوالي 27.4 مليار دولار في السنة المالية 2023-2024، بمتوسط نمو سنوي 25.6% منذ دخول الاتفاقية حيز التنفيذ في 1 مايو 2022
قواعد المنشأ للاستفادة من مزايا التعرفة تمكين جهات التصدير الإماراتية من الاستفادة من تخفيضات التعرفة بموجب الاتفاقية عبر الالتزام بقواعد منشأ محددة تتطلب عادة إضافة قيمة بنسبة 40% في دولة الإمارات أو تغيير في تصنيف التعرفة	تمكين جهات التصدير الهندية من التأهل لتخفيضات التعرفة بموجب الاتفاقية عبر الالتزام بقواعد منشأ محددة تتطلب عادة إضافة قيمة بنسبة 40% في الهند أو تغيير في تصنيف التعرفة	تطورت التجارة بين الدولتين لتشمل المنتجات التقنية والألات الكهربائية والمجوهرات والأحجار الكريمة التي تشكل حصة متزايدة من صادرات هذه القطاعات
تشجيع الاستثمار تعزيز الاستثمار الإماراتي في القطاعات الهندية ذات الأولوية من خلال إطار استثمائي في الاتفاقية وتشجيع تدفقات رأس المال الأعمق	زيادة الاستثمار الإماراتي في الهند باستخدام إطار استثمائي أكثر شفافية وتوقعاً كمنصة لالتزامات رأس المال طويلة المدى	ساهمت الاتفاقية في الحد من عوائق الشركات الصغيرة والمتوسطة من خلال تنظيم التعريفات والوثائق بشكل سلس، ما أتاح لجهات التصدير الأصغر المشاركة بكفاءة

ملاحظات: (1) متطلبات إضافة القيمة للمجوهرات والأحجار الكريمة أقل (حوالي 3% إلى 7%) نظراً إلى طبيعة عملية الإنتاج، ما يعزز التنافسية في القطاع ويشجع جهات التصدير الهندية على التصدير إلى دولة الإمارات. المصادر: وزارة الاقتصاد والسياحة الإماراتية، وزارة التجارة والصناعة الهندية، مكتب الترويج التجاري الهندي، Gulf News، Assocham India، Asia One، Asian Lite، Saudi Journal of Economics and Finance، Arab News، Nitsara

وسّعت اتفاقيات الشراكة الاقتصادية الشاملة بين دولة الإمارات العربية المتحدة وكل من تركيا²¹ وإندونيسيا²² نطاق السياسات التجارية لدولة الإمارات شرقاً وغرباً لتشمل أكثر من 90% من المنتجات المتبادلة بين الأطراف. ولا تقتصر هذه الاتفاقيات على خفض الرسوم الجمركية، بل تجمع بين التعاون في مجالات الطاقة والشراكات الصناعية والتجارة الرقمية بما يتماشى مع سياسات دول مجلس التعاون الخليجي التي تهدف إلى تعزيز علاقاتها التجارية مع الاقتصادات الصناعية الأسرع نمواً في آسيا. كما تعتبر اتفاقية الشراكة الاقتصادية الشاملة بين دولة الإمارات العربية المتحدة وكينيا أول اتفاقية شاملة لدولة الإمارات مع دولة أفريقية وبلغ حجم التجارة غير النفطية بين البلدين 3.1 مليارات دولار في عام 2024 (خلال الفترة من يناير إلى سبتمبر) مسجلة نمواً بنسبة 29% مقارنة بالعام السابق²³.

وعززت دولة قطر شراكاتها التجارية ومنصاتها الاقتصادية لتنويع الأسواق، حيث ساهمت اتفاقية الشراكة التجارية والاقتصادية بين قطر وتركيا التي دخلت حيز التنفيذ في أغسطس 2025 في خفض الرسوم الجمركية على مجموعة متنوعة من السلع، إلى جانب وضع آليات جديدة لتيسير التجارة في القطاعات الصناعية والزراعية والاستهلاكية²⁴.

وتواصل منطقة التجارة الحرة القارية الأفريقية، إلى جانب مبادرة التجارة الموجهة التابعة لها،

تعزيز العمليات التجارية في قارة أفريقيا ضمن أطر واضحة لقواعد دول المنشأ المعتمدة. وتسهم هذه الأطر في تسهيل تجميع الصادرات المتجهة إلى دول مجلس التعاون الخليجي من خلال تمكين الشركات الأفريقية من دمج شحنات متعددة ضمن مسارات تصدير أكثر كفاءة وتنظيماً. وتدعم هذه المبادرات جهات التصدير في الدول الأفريقية عبر آليات عملية لتجميع الشحنات، ما يسهم في تحسين كفاءة الشحن والتخليص الجمركي والحد من التكاليف اللوجستية. ففي رواندا، أتاح برنامج تجريبي للتصدير المجمع للشركات المحلية دمج منتجات متنوعة في شحنة واحدة استناداً إلى ترخيص صادر عن هيئة التصدير الوطنية²⁵، ما ساهم في خفض تكاليف الخدمات اللوجستية وتحسين الوصول إلى الأسواق وتجميع شحنات تجارية أكبر وأكثر انتظاماً تستقطب المزيد من المشترين والمراكز التجارية الكبرى.

يسهم التوافق بين هذه المبادرات واتفاقيات التجارة المبرمة مع دول مجلس التعاون الخليجي في بناء سلسلة قيمة متكاملة تربط الإنتاج في الدول الأفريقية بمنصات إعادة التصدير في دول المجلس والحركة التجارية الأوسع بين آسيا وأوروبا²⁶.



دور الإجراءات التجارية السلسلة في تعزيز السياسات

تحول دول مجلس التعاون الخليجي الاتفاقيات التجارية من أطر نظرية إلى نتائج عملية من خلال دعم السياسات التجارية بإجراءات سلسلة على أرض الواقع. ويجسد النظام اللوجستي في دولة الإمارات هذا التكامل، حيث تدير شركة موانئ دبي العالمية أكثر من 60 محطة بحرية وبرية في أفريقيا وآسيا وأوروبا²⁷، بها في ذلك استثمارات رئيسية في موانئ داكار وبربرة ومابوتو.

وتشكّل المنصات التجارية المتخصصة في دولة الإمارات امتداداً عملياً لدبلوماسية الشراكة الاقتصادية الشاملة حيث يربط "سوق التينين" (أو دراغون مارت)، أكبر مركز تجاري صيني خارج الصين، أكثر من 4000 مورد بالمشتريين في مختلف أنحاء الشرق الأوسط وأفريقيا²⁸. وفي السياق نفسه، يوفر سوق "بهارات مارت" في جبل علي بمساحة 2.7 مليون قدم مربع 1500 صالة عرض، إلى جانب مستودعات متكاملة وخدمات التخليص الجمركي في الموقع، ما يتيح وصول الصادرات الهندية إلى أسواق المنطقة بسهولة²⁹. ولا يقتصر هذا النهج على دولة الإمارات، بل يمتد إلى دول أخرى في المنطقة. ففي المملكة العربية السعودية، أعلنت شركة "جيه أند تي إكسبريس" عن خطط لتطوير أحد أكبر المجمعات اللوجستية الذكية في الشرق الأوسط بالاعتماد على مراكز فرز آلية وأنظمة تخزين متقدمة ومرافق شحن جوي، إضافة إلى مجمع مخصص للتجارة الإلكترونية في الرياض³⁰. وفي سلطنة عمان، يشهد ميناء صحار والمنطقة الحرة والممر الصناعي في المنطقة الاقتصادية بالدقم، توسعاً متسارعاً يسهم في جذب المصنّعين الآسيويين الباحثين عن منصات للتوزيع والتجميع الخفيف تستهدف أسواق الخليج وأفريقيا³¹. كما يستضيف مركز "كي دراغون مارت" في الدوحة والمخصص للتجارة الصينية بالجملة، أكثر من 150 شركة موزعة على 300 متجر³² بمساحة إجمالية تبلغ 21 ألف متر

مربع. وتعكس هذه المبادرات انتقال المنطقة من الاكتفاء بإبرام الاتفاقيات التجارية إلى بناء منظومات تشغيلية متكاملة تدعم حركة التجارة الإقليمية والدولية وتعزز دور دول مجلس التعاون الخليجي كمركز للتوزيع وإعادة التصدير في المنطقة وترسخ حضورها على الساحة التجارية العالمية.

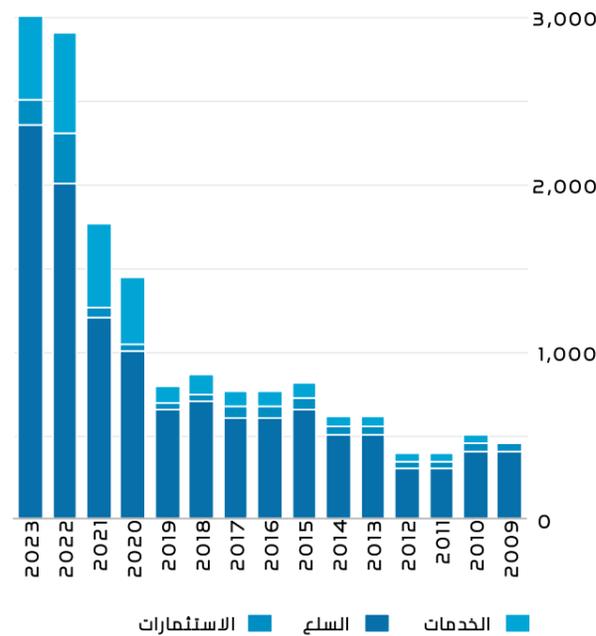
إدارة الرسوم الجمركية والمسارات التجارية وتكاليف الوقود

تزايدت القيود التجارية بأكثر من ثلاث مرات منذ عام 2019، بينما ارتفعت تكاليف الوقود والتأمين بشكل كبير نتيجة تغيير مسارات الملاحة البحرية بسبب الأزمات. ومع تغيير العديد من السفن مساراتها لتصبح حول أفريقيا، أصبحت الرحلات البحرية بين آسيا وأوروبا أطول بمعدل 10 إلى 14 يوماً، ما أدى إلى ارتفاع تكاليف الوقود. وتفرض هذه التحولات أعباء كبيرة على مراكز الشحن العابرة في دول مجلس التعاون الخليجي التي ترتبط قدرتها التنافسية ارتباطاً وثيقاً بأسعار الوقود والشحن.

تعد الاتفاقيات التجارية وتسهيلات الوصول إلى الممرات أدوات استراتيجية تضمن دخول السلع إلى الأسواق حتى عند زيادة الرسوم الجمركية في مناطق أخرى، كما توجه تدفق البضائع عبر مسارات أقصر وأكثر استقراراً من حيث الرسوم الجمركية. وتوفر الاتفاقيات، مثل الشراكة الاقتصادية الشاملة، إجراءات جمركية محسنة للسلع الداخلة إلى دول الخليج للتجميع أو إعادة التصدير، ما يعزز قدرة هذه الدول على حماية اقتصادات الشركاء من تقلبات الرسوم الجمركية. أما بالنسبة للدول المصدرة للنفط، فتسهم هذه الإجراءات في تنويع مصادر النقد الأجنبي لتشمل منتجات غير المحروقات، ما يحسن المرونة المالية في ظل تقلب أسعار الطاقة.

الشكل 4: القيود التجارية وتحولات مسارات التجارة. المصدر: مبادرة "Global Trade Alert" المعنية بتقييم سياسات التجارة

القيود التجارية
(العدد)



المصدر: مبادرة "Global Trade Alert" المعنية بتقييم سياسات التجارة

الفرصة الاستراتيجية

يسهم تركيز دول الخليج على الدبلوماسية التجارية والتنسيق مع دول المنطقة في تعزيز مكانتها الاستراتيجية ضمن النظام التجاري العالمي. ومن خلال توسيع نطاق الاتفاقيات التجارية الحديثة وتعميق التعاون مع الشركاء الرئيسيين في أفريقيا وآسيا وأوروبا، يمكن للمنطقة تحقيق نمو اقتصادي مستدام وحمايته من الاضطرابات السياسية وتقلبات الرسوم الجمركية. كما يسهم التنسيق بين دول المجلس في معايير التجارة والإجراءات الجمركية وسياسات



تراصحت حركة السفن عبر قناة السويس بمعدل 60% أثناء أزمة باب المندب

أدى تحويل المسار عبر رأس الرجاء الصالح إلى زيادة أسعار شحن الطويات بنسبة تصل إلى 140% وزيادة أوقات العبور بـ 10-15 يوماً

الاستثمار، في تعزيز حضورها على مستوى المنطقة والحد من التباينات بين البرامج الوطنية، ما يمكّن دول مجلس التعاون الخليجي من الانتقال من مجرد المشاركة في منظومة التجارة العالمية إلى أن تصبح منصة رئيسية للتكامل التجاري.

القسم 2

الاستثمار في البنية التحتية المتكاملة للنقل

عند الطرفين بهدف تقليل زمن وتكلفة النقل بين آسيا وأوروبا. ولتحقيق الفوائد المرجوة، يتطلب العمر تطوير كل جزء منه بشكل متزامن وبسعة متوافقة لضمان التكامل والكفاءة.

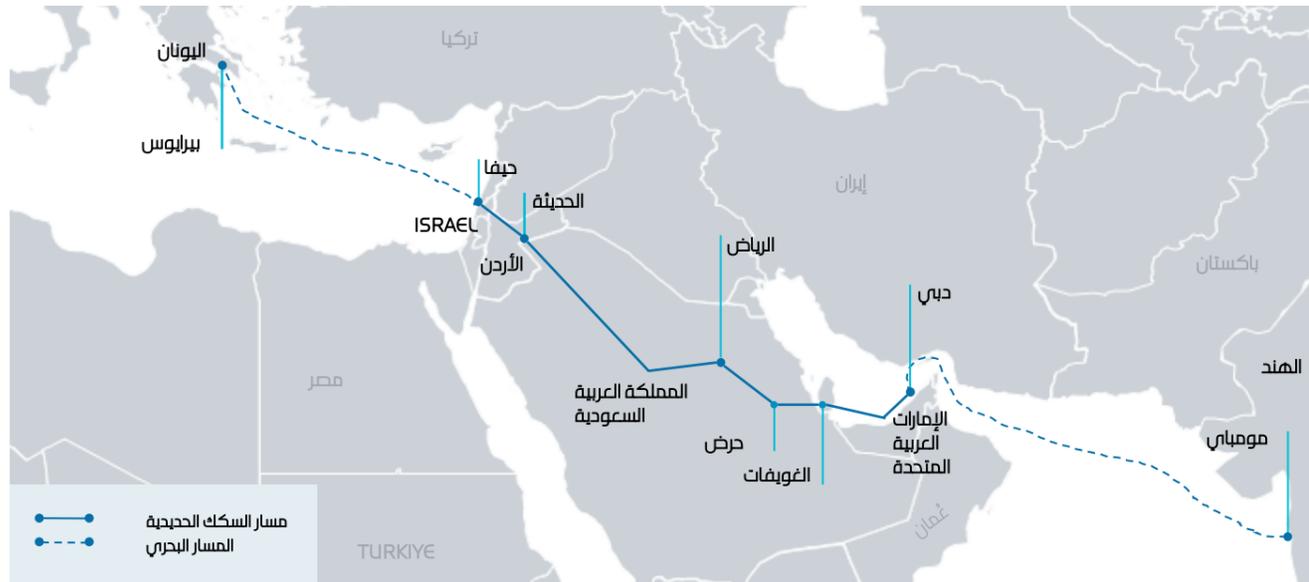
وفي الجزء الشمالي من شبه الجزيرة العربية، تعمل الدول على إنشاء طرق برية لتسهيل التجارة بين آسيا وأوروبا. ففي أبريل 2024، وقعت العراق وتركيا وقطر ودولة الإمارات اتفاقية أولية لمشروع "طريق التنمية" الذي يربط ميناء الفاو الكبير في العراق بالحدود التركية ويمتد لمسافة 1200 كيلومتر عبر السكك الحديدية والطرق السريعة وصولاً إلى أوروبا³⁴. ويهدف المشروع إلى توفير جسر بري يعزز النقل البحري ويقلل الاعتماد على الممرات البحرية المزدحمة أو المعرضة للاضطرابات. كما يوفر الممر خياراً عملياً لنقل البضائع بين آسيا وأوروبا، إلى جانب قناة السويس من خلال ربط شبه الجزيرة العربية بالبحر الأبيض المتوسط مباشرة عبر السكك الحديدية والطرق البرية³⁵.

تتحقق القيمة الفعلية للاتفاقيات التجارية عندما تربط البنية التحتية المادية بين منشأ البضائع وأسواقها النهائية. وفي عالم تتغير فيه التحالفات وتشهد مسارات الشحن تقلبات مستمرة، أصبح الاعتماد على بنية تحتية متماسكة ومرنة من المقومات الرئيسية للانتقال بالاتفاقيات التجارية إلى حيز التنفيذ العملي على أرض الواقع. وأظهرت الاضطرابات الأخيرة في بعض المناطق أن تعطيل مسار واحد يمكن أن يضطر سلاسل التوريد بأكملها للبحث عن بدائل، ما يسلب الضوء على أهمية شبكات النقل واللوجستيات المتكاملة لضمان استمرارية التجارة.

التحول العالمي نحو الممرات التجارية

تعيد الاقتصادات الكبرى رسم خرائط التجارة العالمية عبر ممرات عابرة للقارات تربط الموانئ والسكك الحديدية والطرق البرية. ومن أبرز الأمثلة على هذا التوجه، الممر الاقتصادي المقترح بين الهند والشرق الأوسط وأوروبا الذي يربط الموانئ الهندية بالأسواق الأوروبية عبر دول مجلس التعاون الخليجي بالاعتماد على السكك الحديدية والنقل البحري³³. ويشمل المشروع تشغيل قطار شحن يعبر شبه الجزيرة العربية ليصل إلى الموانئ

الشكل 5: الممر الاقتصادي بين الهند والشرق الأوسط وأوروبا (IMEC).



المصدر: مجلس الشرق الأوسط للشؤون الدولية، مارس 2025³⁶.

الشكل 7: خطة إنشاء شبكة سكة حديدية بين دول الخليج



مفتاح
خط السكك الحديدية لمجلس التعاون الخليجي
سكة حديد مسقط

المصدر: غلف نيوز، سبتمبر 2025.⁴⁵

بدأت المراحل الأولى من تنفيذ خط السكة الحديدية بين أبوظبي وصحار ضمن مشروع "حفيت للقطارات" بطول 238 كيلومتراً، حيث يربط شبكة السكك الحديدية في دولة الإمارات بميناء صحار في سلطنة عُمان (راجع الخريطة). أطلق المشروع المشترك في عام 2024 بالتعاون بين "الاتحاد للقطارات" و"عُمان ريل"، حيث تجاوزت نسبة الإنجاز 50% مع الالتزام بالجدول الزمني المعتمد لبدء التشغيل التدريجي في بداية عام 2026.³⁷ وعند استكماله، سيسهم "حفيت للقطارات" في نقل جزء كبير من الشحنات الثقيلة التي تُنقل حالياً بالشاحنات بين البلدين، ما يؤدي إلى خفض تكاليف النقل وتحسين كفاءة الخدمات اللوجستية من خلال رحلات منتظمة وجدول تشغيل مستقرة بين البلدين.

تركيز الرؤية: دول مجلس التعاون الخليجي كمركز رئيسي للربط بين القارات

مع تصاعد الاضطرابات في طرق التجارة العالمية، تبرز دول مجلس التعاون الخليجي كنقطة ربط رئيسية بين آسيا وأفريقيا وأوروبا وليس مجرد منطقة عبور. فالممرات المتكاملة تشكّل اليوم عنصراً أساسياً لتعزيز القدرات التنافسية في التجارة الدولية، وتتمتع شبه الجزيرة العربية بموقع استراتيجي يربط القارات الثلاث عبر شبكات برية وبحرية متصلة، ولتفعيل هذا الدور، يجب استكمال شبكات النقل داخل دول المجلس وتعزيز الربط بينها، ثم توسيعها لتصل إلى الممرات المجاورة في المنطقة.

ويشكّل مشروع سكة حديد دول مجلس التعاون الخليجي الركيزة الأساسية للربط بين دول المنطقة (راجع الخريطة). وتستهدف الجهات المعنية استكمال الشبكة بطول ديسمبر 2030 لتشمل مسافة 2000 كيلومتر وتربط الدول الأعضاء الستة في مسار واحد متكامل⁴². وأشارت عمليات التقييم التي أجريت منتصف عام 2025 إلى أن المشروع يسير وفق الخطة المحددة، حيث بلغ العمل مراحل متقدمة من التخطيط والتنفيذ والتعاقد في جميع دول المجلس⁴³. ورغم هذا التقدم، لا تزال هناك تحديات تتعلق بتوحيد المعايير التشغيلية وتأمين التمويل وتعزيز التنسيق بين الدول الأعضاء، ما يتطلب متابعة مستمرة لضمان استكمال المشروع⁴⁴.

وفي هذا الإطار، تعمل دول الإمارات والسعودية وعُمان وقطر والبحرين والكويت على التنسيق بين مشاريع السكك الحديدية المحلية لإنشاء شبكة نقل متكاملة عبر دول المجلس. ورغم محدودية الشبكات الحالية، إلا أنها بدأت في إعادة توجيه مسارات الشحن وتقليل تكاليفه، ما يضع أساساً لنظام متكامل يمكنه إحداث تحول ملموس في نقل السلع عبر شبه الجزيرة العربية.

الشكل 6: تحليل مقارنة لمسارات قناة السويس والممر الاقتصادي الدولي (IMEC) ومشروع طريق التنمية من إعداد شركة برايس ووترهاوس كوبرز الشرق الأوسط، 2025³⁸

معايير المقارنة	قناة السويس	الممر الاقتصادي الدولي (IMEC)	طريق التنمية
وصف المسار	ممر بحري بالكامل يربط آسيا وأوروبا عبر ممر مائي بطول 193 كيلومتراً	ممر مقترح يربط الهند بأوروبا يمتاز بمسارات بحرية أقصر والربط مع السكك الحديدية عبر الشرق الأوسط	مسار بري-بحري بطول 1,200 كيلومتر يربط موانئ الخليج بأوروبا عبر تركيا بالاعتماد على الطرق السريعة والسكك الحديدية
الأهمية الاستراتيجية	ممر رئيسي يتعامل مع حوالي 12% من حجم التجارة العالمية ويُعد المسار الرئيسي بين آسيا وأوروبا	مبادرة مدعومة من مجموعة العشرين تهدف إلى تنويع سلاسل التوريد بين الهند وأوروبا عبر مسار أقصر ومتكامل	يسعى العراق إلى التحول إلى مركز للنقل في المنطقة من خلال إنشاء ممر بري بين الخليج وأوروبا
تأثير زمن العبور	حوالي 25-35 يوماً في الظروف الطبيعية، وتؤدي الاضطرابات في البحر الأحمر إلى إضافة 10-14 يوماً عند التحويل عبر رأس الرجاء الصالح	حوالي 15-21 يوماً، أي أسرع بحوالي 40% مقارنة بالمسار البحري التقليدي عبر قناة السويس	حوالي 10 أيام، مع الحد من زمن العبور بأكثر من 50% مقارنة بالمسار الأساسي عبر قناة السويس (حوالي 24 يوماً)
الأثار على التكاليف	مستقرة عادة، لكن تغيير المسار حول أفريقيا عبر البحر الأحمر أدت إلى زيادة تكاليف الشحن والوقود والتأمين بأكثر من 100%	من المتوقع أن يكون أقل تكلفة بحوالي 30% لنقل البضائع بين الهند وأوروبا مقارنة بقناة السويس	من المتوقع خفض التكاليف على المدى الطويل عبر استبدال المسارات البحرية الطويلة بجسر بري أقصر، رغم الحاجة إلى استثمارات في البنية التحتية تتجاوز 17 مليار دولار
الموثوقية والمخاطر	مسار مستخدم على نطاق واسع، لكنه معرض لعدم الاستقرار في المنطقة والحوادث التي تؤدي إلى توقف الحركة الملاحية فيه	بديل واعد على المدى الطويل، إلا أن موثوقيته تعتمد على التنفيذ الكامل والربط بالسكك الحديدية والتنسيق المستدام بين الدول المشاركة	مسار عالي الإمكانيات لربط أوروبا بالخليج، لكن موثوقيته على المدى القريب محدودة بسبب عدم الاستقرار السياسي والتحديات الأمنية ومتطلبات الإنشاء الكبيرة

المصادر: الموسوعة البريطانية (بريتانیکا)، المجلس الأطلسي، ميناء الفاو الكبير، المعهد البحري الأمريكي، مجلس الشرق الأوسط للشؤون الدولية، معهد أطلس للشؤون الدولية، تونليكسينغ، International Finance Student Association، الاتحاد الدولي للنقل البري (IRU)، مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية

في المنطقة مثل تركيا وإيران. أما مشروع طريق التنمية، فيواجه تحديات مستمرة تتعلق بالفساد والمخاطر الأمنية في العراق إضافة إلى تعثر مشاريع البنية التحتية. وفي ظل هذه المعطيات، يصبح من الضروري أن تتعامل الحكومات مع هذه الممرات بوصفها خيارات تكميلية وليست بديلة بحيث تحافظ عليها كمسارات إضافية وتعمل على تطويرها^{39 40 41}.

يعرض الجدول (الشكل 6) مقارنة بين مسار قناة السويس الحالي والممر الاقتصادي الدولي (IMEC) و"طريق التنمية" المقترحين. وعلى الرغم من التوقعات الكبيرة المرتبطة بهذه الممرات باعتبارها مسارات بديلة للتجارة العالمية، فإن كلا المشروعين يواجه مخاطر متعددة، حيث يتأثر الممر الاقتصادي الدولي بالاضطرابات السياسية الناجمة عن الحرب في غزة ويعاني من غياب آليات تمويل واضحة بعكس مبادرة الحزام والطريق الصينية، كما يستبعد الممر الاقتصادي الدولي دولاً رئيسية

الشكل 8: مشروع "حفيت للقطارات".



● محطة شحن ● محطة ركاب - - التوسع المستقبلي
— شبكة السكك الحديدية الوطنية الإماراتية مشروع "حفيت للقطارات"

المصدر: غلف كونستراكتشن، يونيو 2025.⁵²

وفرت الطرق البرية حلاً مؤقتاً لتعزيز النقل البري بين الدول، فمشاريع السكك الحديدية تتطلب فترات تنفيذ طويلة، ويبرز في هذا السياق الطريق البري بين السعودية وسلطنة عُمان والذي يمر عبر الربع الخالي بطول 725 كيلومتراً ويوفر مساراً برياً مباشراً بين الدولتين دون المرور بدولة الإمارات⁴⁶ ويسهم في خفض زمن الرحلات البرية والمسافة المقطوعة بشكل كبير. وبالنسبة لمشغلي الخدمات اللوجستية، يوفر الطريق البري خياراً عملياً بديلاً عند تعرّض المسارات الساحلية للازدحام أو التأخير، ما يضمن استمرارية حركة الشاحنات. وتُظهر هذه التجربة أن الطريق البري المباشر يمكن أن يؤدي دوراً محورياً في الحفاظ على تدفق البضائع عندما تتعطل الموانئ أو تتغير مسارات الملاحة البحرية.

كما يبرز مشروع الجسر الذي يربط البحرين بدولة قطر مجدداً كأحد المشاريع الاستراتيجية في المنطقة بعد أن اتفقت البحرين وقطر في عام 2023 على استئناف العمل به واستكمال خطط تنفيذه. وسيسهم الجسر الذي يبلغ طوله 40 كيلومتراً في الحد من زمن التنقل بين البلدين من خمس ساعات (تشمل النقل البحري والبري) إلى 30 دقيقة⁴⁷. ويوفر المشروع مساراً جديداً لنقل البضائع بالشاحنات مع إمكانية تطويره

في المستقبل ليشمل السكك الحديدية، ما يعزز التكامل بين شبكة الخدمات اللوجستية لدول مجلس التعاون الخليجي.

تعتمد كفاءة الممرات التجارية على قدرة الموانئ على التعامل مع أحجام كبيرة من الشحنات بكفاءة واستمرارية. وعلى مدار العقد الماضي، استثمرت دول الخليج بشكل منهجي في توسيع موانئها استعداداً لدور أكبر في حركة التجارة في المنطقة، ويُعد ميناء جبل علي الأعلى نشاطاً في المنطقة، حيث تعامل مع حوالي 15.5 مليون حاوية في عام 2024⁴⁸، فيما يشهد ميناء خليفة في أبوظبي توسعاً متسارعاً بهدف الوصول إلى طاقة استيعابية تبلغ 15 مليون حاوية بحلول عام 2030⁴⁹. كما برز ميناء حمد في قطر بوصفه بوابة رئيسية إلى المنطقة بطاقة مستقبلية تصل إلى 7.5 مليون حاوية⁵⁰، إلى جانب التوسعات النوعية في ميناء الدمام في السعودية وميناء صحر في سلطنة عُمان التي عززت التنوع والقدرة التشغيلية. ومع ربط هذه الموانئ بشبكات السكك الحديدية والطرق السريعة الحديثة، تتعزز قدرتها على نقل البضائع بسلاسة بين البحر والبر، ما يجعل الممرات البديلة خياراً عملياً وقابلاً للتوسع لشركات التجارة العالمية.

الاستثمارات الخارجية: توسيع النفوذ الاقتصادي للمنطقة في التجارة العالمية

لم تعد استثمارات البنية التحتية في الشرق الأوسط تقتصر على حدود المنطقة، بل امتدت لتشمل الممرات التجارية خارجها بهدف توسيع النفوذ اللوجستي وتعزيز حضور الدول والشركات في التجارة العالمية. ففي عام 2025، أعلنت كينيا عن محادثات مع دولة الإمارات لتمويل الجزء المتبقي من خط السكك الحديدية بطول 468 كيلومتراً الذي يربط كينيا بكل من أوغندا وجنوب السودان⁵¹. ويعكس هذا التوجه نهجاً استراتيجياً يتجاوز الاستثمار المالي، إذ يرسخ ارتباط منطقة الشرق الأوسط بأحد المسارات التجارية الحيوية في أفريقيا ويعزز قدرتها على استقطاب تدفقات البضائع القادمة من مناطق بعيدة إلى الموانئ والشركاء في المنطقة.

وتعكس مشاركة دول المنطقة في مشروع طريق التنمية في العراق هذا التوجه. فمن خلال الاستثمار الدبلوماسي والمالي في إنشاء جسر بري يربط دول مجلس التعاون الخليجي بالبحر الأبيض المتوسط، تسهم اقتصادات الشرق الأوسط في إنشاء مسار إضافي بين آسيا وأوروبا، مع مشاركة مباشرة في تصميمه وتطويره وتشغيله. وتضمن هذه المشاركة مصالح دول المنطقة وتحول موانئها إلى محطات رئيسية ضمن المسار. ويعكس المشروع نهجاً عملياً لتنويع طرق التجارة العالمية من خلال التطوير المشترك للممرات التجارية بدلاً الاعتماد على المسارات الحالية فقط.

دور المسارات البديلة في الحد من التكلفة والمخاطر

يعتمد الاستثمار في البنية التحتية على مبادئ واضحة، حيث يؤدي النقل بالاعتماد على السكك الحديدية بدلاً من الشاحنات إلى خفض التكاليف وتحسين انتظام عمليات التسليم. كما تسهم الطرق السريعة والممرات البرية بين الدول في تقليل المسافات والحد من تكاليف النقل البري والتأمين، ما يعزز كفاءة سلاسل التوريد ويحافظ على استقرار عملياتها.

إضافة إلى هذه المكاسب، توفر شبكات النقل الجديدة خيارات بديلة تحافظ على استمرارية الحركة التجارية. فعندما تتوقف الطرق البحرية أو تصبح غير آمنة، يمكن لشركات الخدمات اللوجستية الانتقال إلى البدائل البرية دون توقف. وقد صُممت شبكات السكك الحديدية والطرق لتوفير هذا الهامش من المرونة، حيث تسهم الممرات البديلة في الحفاظ على استمرارية الحركة التجارية وحمايتها من الاضطرابات وتعزيز المنافسة بين

المسارات، ما يؤدي إلى خفض تكاليف النقل.

وتتعزز هذه المرونة من خلال الاستثمارات الكبيرة في الشحن الجوي، حيث توسعت مطارات دبي وأبوظبي والدوحة والرياض لتشمل محطات شحن متخصصة ومرافق تبريد، مع ربطها بشبكة النقل المتكاملة بين الجو والبر والبحر. وتتيح هذه التوسعات إعادة توجيه البضائع عالية القيمة أو المستعجلة بسرعة عند توقف النقل البحري أو البري، ما يعزز استمرارية سلاسل التوريد في المنطقة والعالم.

وتركز الأولويات الرئيسية لصنّاع السياسات على استكمال مشروع سكة حديد دول مجلس التعاون الخليجي ومعالجة نقاط الضعف في شبكة الطرق السريعة وربط الموانئ بشبكات النقل الداخلية والمناطق اللوجستية المتخصصة، مع توجيه الاستثمارات نحو الأسواق القريبة مثل شرق أفريقيا والعراق لتعزيز الوصول إلى أسواق المنطقة. ومن خلال تنفيذ هذه المشاريع، يمكن للمنطقة ترسيخ دورها كمركز يتمتع بالكفاءة ويمكن الاعتماد عليه من حيث تكلفة النقل بين آسيا وأفريقيا وأوروبا، إضافة إلى تعزيز مكانتها ضمن منظومة التجارة العالمية.

القسم 3

الشبكات اللوجستية
المتكاملة
والتجارة الرقمية



يُعد تمكين التجارة الرقمية من الركائز الأساسية لتعزيز منظومة التجارة العالمية، إلى جانب الاتفاقيات التجارية الشاملة والبنية التحتية المتطورة. وفي هذا الإطار، تستثمر دول مجلس التعاون الخليجي في المنصات اللوجستية الذكية وأنظمة النافذة الواحدة وأطر البيانات التجارية المتكاملة بين الدول بهدف تبسيط الإجراءات بين الدول وخفض تكاليف المعاملات ودعم السياسات التي بالاعتماد على البيانات والتحليلات. وبفضل هذه المبادرات، تتجه دول المجلس نحو التحول إلى مركز متقدم للتجارة الرقمية، حيث تتكامل البنية اللوجستية الحديثة مع الأنظمة الرقمية واللوائح المرنة لتوفير إجراءات سلسة ومستدامة وتتمتع بالكفاءة.

ترسيخ أسس الشبكات التجارية المتكاملة

استثمرت دول مجلس التعاون الخليجي على مدار العقد الماضي في تطوير البنية التحتية الرقمية للأنظمة الجمركية والأنظمة التجارية والقانونية، ما وفر قاعدة قوية للانتقال إلى التقنيات اللوجستية المتقدمة. وبدأت هذه الجهود بتأسيس الاتحاد الجمركي لدول مجلس التعاون الخليجي في عام 2003 الذي اعتمد تعرفه جمركية خارجية موحدة وأنظمة جمركية متكاملة، مع اعتماد مبدأ "نقطة الدخول الواحدة" الذي يتيح دخول البضائع إلى إحدى دول المجلس ثم العبور إلى بقية الدول دون تكرار إجراءات التفتيش. وبالتوازي مع ذلك، طورت الدول الأعضاء أنظمة محلية للتصريح الجمركي الإلكتروني وإدارة المخاطر واعتماد الوثائق التجارية الرقمية.

وفي المرحلة التالية، انتقلت المنطقة إلى توحيد أنظمة تصنيف السلع وتحديثها، حيث أصدرت هيئة الاتحاد الجمركي النسخة الأولى من التعريف الجمركية المتكاملة لدول مجلس التعاون الخليجي، وهو نظام موحد يتألف من 12 رقماً سيتم اعتماده في جميع الدول الأعضاء⁵³. وقد بدأ تطبيقه في دول الكويت وعمان والسعودية والإمارات وقطر منذ يناير 2025⁵⁴.

كما تزايد الاعتماد على نظام النقل الدولي البري (TIR) في دول الخليج لتسهيل التجارة البرية. ويُعد هذا النظام آلية معتمدة على مستوى العالم وساهم في الحد من زمن العبور بين الدول بنسبة تتراوح بين 60% و75% وتعزيز أمن الشحنات من خلال الحفاظ على الأختام طوال رحلة النقل، مع إلغاء الحاجة لتقديم ضمانات جمركية متعددة.

أكدت شركات الخدمات اللوجستية أن استخدام نظام النقل الدولي البري في دول مجلس التعاون الخليجي شهد زيادة بـ10 مرات على مدار الأعوام الماضية، ما يعكس الدور المتزايد للنظام في دعم الممرات التجارية بالمنطقة⁵⁵. ففي مايو 2025، ربطت قطر نظامها الجمركي بنظام النقل الدولي البري الرقمي التابع للاتحاد الدولي للنقل البري⁵⁶، بينما أطلقت جمارك رأس الخيمة في دولة الإمارات أول شحنة عبور متجهة إلى بولندا بالاعتماد على هذا النظام في العام نفسه⁵⁷. كما وقعت المملكة العربية السعودية على اتفاقية النقل الدولي البري في عام 2018 ضمن جهود أوسع لدعم التجارة على مستوى المنطقة⁵⁸.

دور التقنيات الحديثة في دعم الأنظمة التجارية بالمنطقة

توفر أنظمة الجمارك والعبور المتكاملة قاعدة أساسية للاستثمارات المستقبلية في مجالات مثل الذكاء الاصطناعي ومنصات التجارة التي تعتمد على تقنية البلوكشين والموانئ الذكية والخدمات اللوجستية الرقمية. ويسهم توحيد التصنيفات الجمركية وأنظمة العبور المستقرة في تمكين تبادل البيانات بسلاسة والحد من التعقيدات التشغيلية وتعزيز ثقة شركات الشحن ومزودي الحلول التقنية. ومع نشر الجيل المقبل من تقنيات الخدمات اللوجستية في دول الخليج، ستسهم هذه الأنظمة بعد تحديثها وتوحيدها، في زيادة سرعة العمليات وتحسين الشفافية وتعزيز استخدام شبكات التجارة الرقمية المتكاملة في المنطقة.

وعلى مدار الأعوام الماضية، انتقلت دول مجلس التعاون الخليجي من مرحلة التجارب المحدودة إلى نشر التقنيات الرقمية المتقدمة في مجالات الخدمات اللوجستية والتجارة والبنية التحتية، ما أسس لجيل جديد من القدرات التشغيلية. وتشمل الاستثمارات الحالية الذكاء الاصطناعي والتطبيقات الاستشراعية والتحقق من سلاسل التوريد بالاعتماد على تقنية البلوكشين والتوائم الرقمية للأصول اللوجستية، إلى جانب التقنيات الآلية والروبوتات في الموانئ والمستودعات والحوسبة السحابية ومراكز البيانات المتطورة.

وفي دولة الإمارات العربية المتحدة والمملكة العربية السعودية، تم اعتماد الذكاء الاصطناعي كأولوية وطنية، كما استثمرت الحكومات في مراكز البيانات والمعاهد البحثية والبرامج التدريبية والشراكات الاستراتيجية مع شركات التكنولوجيا العالمية⁵⁹. ويتزايد الاعتماد على الذكاء الاصطناعي في تحسين مسارات الأساطيل وإدارة عمليات الموانئ واستشراق الطلب وتنفيذ الصيانة الاستباقية في المراكز اللوجستية، بينما تسهم الرؤى الوطنية التي تركز على الذكاء الاصطناعي والبنية التحتية الرقمية المتناسكة في تمكين دول الخليج من نشر هذه التقنيات عبر شبكاتها اللوجستية بكفاءة واستدامة.

تعتمد أنظمة الموانئ وسلاسل التوريد في المنطقة على

تقنية البلوكشين وسجلات البيانات الموزعة



لتعزيز الشفافية ومنع الاحتيال وتسريع إجراءات نقل البضائع⁶⁰. فقد تبنت دولة الإمارات البلوكشين في إدارة الخدمات اللوجستية بالموانئ، فيما يستخدم ميناء جبل علي وموانئ رئيسية أخرى هذه التقنية للتحقق من حالة الشحنات وتنفيذ إجراءات التخليص الجمركي وتتبع المسؤولية عن البضائع. ويسهم الاعتماد على نظام متكامل يجمع بين تقنيات السجلات غير القابلة للتعديل والعقود الذكية وآليات الثقة الرقمية في الحد من التعقيدات وتكاليف الوثائق والمستندات في العمليات التجارية بين الدول⁶¹. ومع تطور البنية التحتية لتقنية البلوكشين، تتوسع إمكانيات استخدامها لتشمل الممرات التجارية وأنظمة النقل المتكاملة وشبكات تمويل التجارة. وشهد عام 2025 تزايداً في الاعتماد على هذه التقنية، حيث استخدمت منظمة الجمارك العالمية ولجنة الأمم المتحدة الاقتصادية والاجتماعية لغرب آسيا (الإسكوا) البلوكشين لاختبار الأنظمة الجمركية والتجارية، فيما دعم المنتدى الاقتصادي العالمي منصة لتبادل البيانات بين الدول بهدف تسهيل عمليات سلاسل التوريد⁶³. وتشير الأبحاث إلى نمو الاعتماد على البلوكشين في تمويل سلاسل التوريد، مع توقعات بارتفاع حجم هذا السوق من 1.8 مليار دولار في 2024 إلى 34.6 مليار دولار بحلول عام 2034⁶⁴، ما يعكس دورها المتزايد في تعزيز الأنظمة التجارية الرقمية واستقرارها على المستوى الدولي.

المنطقة إلى مركز للتجارة الرقمية، ما يؤدي بدوره إلى بناء نظام تجاري ذكي أقل تكلفة وأكثر كفاءة ويدعم رؤية دول المجلس للتنويع الاقتصادي والنمو المستدام وتعزيز مكانتها الرائدة في الخدمات اللوجستية وأنظمة التجارة المتطورة.

الميزة التنافسية للمنطقة

تعزز هذه التطورات والأنظمة التقنية المتكاملة مكانة المنطقة كمركز رئيسي للتجارة العالمية، إذ يسهم الذكاء الاصطناعي والبلوكشين والتقنيات الآلية في الحد من نقاط الضعف وتحسين القدرة على استشراف المستقبل وخفض تكلفة العمليات التجارية. وتسهم العقود الذكية، إلى جانب أنظمة اتخاذ القرار المدعومة بالذكاء الاصطناعي، في أتمتة إجراءات الجمارك والامتثال وتسهيل العمليات الإدارية والحد من التدخل اليدوي، ما يؤدي إلى تسريع عمليات التخليص الجمركي وخفض التكاليف التشغيلية وتعزيز قدرات الممرات التجارية التنافسية في دول مجلس التعاون الخليجي نظراً إلى كفاءتها وموثوقيتها. ومع تطور الأنظمة الرقمية، تتعزز قدرات البنية التحتية اللوجستية في المنطقة من الاستجابة إلى الاستشراف، حيث يتم رصد المخاطر المحتملة مبكراً ويُعاد توجيه الشحنات بشكل سلس، مع الحفاظ على استمرارية التدفقات التجارية حتى أثناء الاضطرابات العالمية.

كما تسهم التقنيات التي تدعم الشفافية، مثل البلوكشين، في تعزيز التجارة القائمة على الثقة. فمن خلال تتبع حركة البضائع بشكل غير قابل للتعديل عبر سلسلة التوريد، تسهم هذه التقنيات في الحد من الاحتيال وإلغاء ازدواجية الوثائق ورفع مستوى الثقة لدى الجهات الحكومية والخاصة. وتُعد القدرة على التحقق الفوري من منشأ الشحنات وشهاداتها ومساراتها ركيزة أساسية لإدارة مخاطر السلع عالية القيمة أو الحساسة، مثل الأدوية والأغذية والإلكترونيات. ويؤدي التشغيل المشترك بين المنصات المحلية إلى الحد من فجوات البيانات وتوحيد الإجراءات، ما يعزز انسيابية العمليات التجارية ويرسي معايير أعلى للشفافية والثقة على مستوى التجارة الدولية.

ولن يقتصر أثر التحول الرقمي للأنظمة التجارية في دول مجلس التعاون الخليجي على رفع الكفاءة التشغيلية، بل يسهم في تعزيز قدرة المنطقة على مواجهة تقلبات سلاسل التوريد العالمية. وستؤدي الحوكمة القائمة على البيانات والشفافية والأتمتة الذكية دوراً رئيسياً في تحويل

السيناريوهات والتكيف الذاتي عبر سلاسل التوريد المتكاملة⁶⁵، ما يؤدي إلى بناء شبكات لوجستية أكثر مرونة وأسرع استجابة وأكثر كفاءة في استهلاك الطاقة والانبعاثات.

التقنيات الآلية والروبوتات والمركبات ذاتية القيادة



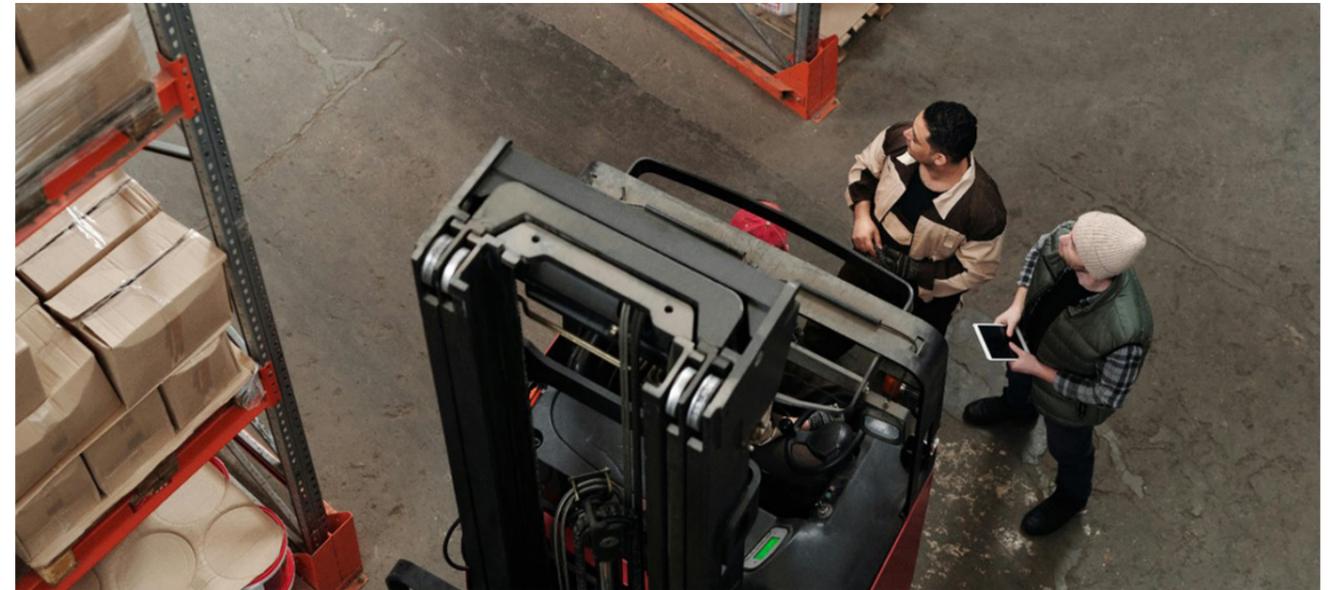
تشهد تقدماً متسارعاً في المنطقة. فقد بدأت المستودعات في المناطق الحرة تعتمد على أنظمة الفرز الآلي والمركبات الموجهة آلياً والأذرع الآلية لمناولة البضائع بشكل متزايد⁶⁶. وفي دولة الإمارات العربية المتحدة، دخلت مركبات التوصيل ذاتية القيادة حيز التشغيل التجريبي في مدينة مصدر، على سبيل المثال، في نموذج يجمع بين الخدمات اللوجستية الحضرية وأنظمة التنقل الحديثة. ومع تطور استخدام طائرات الدرون في الخدمات اللوجستية والعمليات الآلية في مرحلة التسليم النهائية والروبوتات في الموانئ، تتمتع دول الخليج بوضع جيد لتبني هذه التقنيات على نطاق واسع، لا سيما في البيئات الخاضعة للرقابة والمدن الذكية.

ازدياد الاعتماد على التوائم الرقمية في إدارة الأصول اللوجستية



وتشمل تطبيقاتها الموانئ وعمليات المحطات وأساطيل النقل والمناطق الصناعية، حيث توفر نموذجاً رقمياً يمثل أصلاً أو نظاماً مادياً يتم تحديثه ببيانات فورية ليعكس سلوك وأداء النظام على أرض الواقع. وتستخدم التوائم الرقمية لمراقبة العمليات وتحليلها ومحاكاة السيناريوهات التشغيلية وتحسين الأداء واستشراف التحديات المحتملة ودعم اتخاذ القرار على امتداد دورة حياة الأصل. وبعكس نماذج المحاكاة الثابتة، تتيح التوائم الرقمية تدفقاً مستمراً وثنائي الاتجاه للبيانات بين البيئة التشغيلية والنموذج الرقمي.

وقد دفعت المملكة العربية السعودية باتجاه اعتماد التوائم الرقمية في تخطيط الخدمات اللوجستية ومحاكاة العمليات ودعم التشغيل الاستشرافي. وعند دمج هذه التوائم مع نماذج الذكاء الاصطناعي التوليدية أو النماذج الأساسية، يمكن تطويرها إلى ما يُعرف بـ "التوائم المعرفية" التي يمكنها تحليل البيانات واستشراف



القسم 4

مزايا النقل المستدام والأخضر

تتمتع منطقة الخليج بمقومات فريدة تؤهلها لتجاوز دورها كممر تجاري والتحول إلى مركز للخدمات اللوجستية المستدامة يربط بين آسيا وأفريقيا وأوروبا. ولم يعد التحول العالمي إلى النقل المستدام خياراً إضافياً أو مجرد مبادرة بيئية، بل أصبح عاملاً حاسماً في ضمان كفاءة التكلفة وإمكانية الوصول إلى الأسواق. فقد أدت الأثر التنظيمية المبتكرة مثل آلية تعديل حدود الكربون في الاتحاد الأوروبي وقواعد الانبعاثات الصادرة عن المنظمة البحرية الدولية لعام 2023 واللوائح المتعلقة باستخدام وقود الطيران المستدام، إلى تحسين اقتصاديات النقل والخدمات اللوجستية. كما يتم إلزام المصنّعين وتجار التجزئة بالإفصاح عن كامل انبعاثات سلاسل التوريد وفق معايير النطاق الثالث. ورغم الإشارات الصادرة عن بعض الدول بشأن الإيقاف المؤقت أو مراجعة سياساتها المناخية، يظل التوجه العام واضحاً ومحددًا من خلال التركيز على تحسين معايير الاستدامة على المستوى العالمي. أما المناطق التي لا تتمكن من إثبات امتلاكها أنظمة لوجستية منخفضة الكربون وقابلة للتنفيذ، ستواجه عوائق تنظيمية في الوصول إلى الأسواق والحصول على الاعتمادات واستقطاب الاستثمارات.

ويمثل تبني أنظمة النقل الصديقة للبيئة في دول الخليج ضرورة تجارية واستراتيجية، حيث تسهم في خفض تكاليف التشغيل على مدار دورة الحياة وتحد من التعرض لتقلبات أسواق الوقود وتضمن الوصول إلى أسواق التصدير الرئيسية التي تفرض متطلبات صارمة للاستدامة، وانطلاقاً من مكانتها الراسخة كأحد أبرز موردي الهيدروكربونات في العالم، تمتلك المنطقة الموارد والبنية التحتية ورأس المال الذي يؤهلها لقيادة التحول نحو الطاقة النظيفة والمستدامة، ومن خلال توظيف هذه الميزة الاستراتيجية واعتماد سياسات الاستدامة في أنظمة الخدمات اللوجستية والطاقة، يمكن للدول الخليجية تعزيز دورها المحوري في سلاسل القيمة العالمية، ولن يقتصر أثر هذا التحول على تعزيز القدرات التنافسية ودعم التنويع الاقتصادي، بل سيسهم في ترسيخ مكانة دول مجلس التعاون الخليجي كشريك موثوق لشبكات التجارة العالمية

منخفضة الكربون والمرنة والتي تلبى المتطلبات المستقبلية. ويتجسد هذا التحول على أرض الواقع من خلال الاستثمارات الكبيرة في المملكة العربية السعودية والإمارات العربية المتحدة وقطر.

المكانة الرائدة لدول مجلس التعاون الخليجي في مجال الوقود النظيف

وضعت رؤية المملكة 2030 ومبادرة السعودية الخضراء هدفاً طموحاً يتمثل في تحقيق صافي صفر انبعاثات غازات الدفيئة بحلول عام 2060⁶⁷. ويُعد مشروع نيوم للهيدروجين الأخضر ركيزة أساسية لتحقيق هذا الهدف من خلال تنفيذ استثمارات بقيمة 8.4 مليار دولار للاعتماد على 4 غيغاواط من الطاقة الشمسية وطاقة الرياح في إنتاج 600 طن يومياً من الهيدروجين الخالي من الكربون بحلول عام 2026⁶⁸. وسيتم تحويل الهيدروجين إلى 1.2 مليون طن سنوياً من الأمونيا النظيفة المخصصة للتصدير، ما يجعل مشروع نيوم من بين أكبر المشاريع من نوعه على مستوى العالم⁶⁹. وبدءاً من منتصف عام 2025، أشارت التقارير إلى أن المشروع اكتمل بنسبة 80% في مراحله الرئيسية، بما يشمل إنشاء محطة الهيدروجين ومزارع الرياح ومحطات الطاقة الشمسية وشبكة النقل، مع الالتزام بالجدول الزمني لبدء التشغيل في عام 2026. ومن المتوقع تصدير أولى شحنات الأمونيا الخضراء في عام 2027⁷⁰.

وإلى جانب مشروع نيوم، تعمل المملكة على تطوير مركز متكامل لإنتاج الهيدروجين والأمونيا في مدينة ينبع بالاعتماد على البنية التحتية لالتقاط الكربون والشراكات الدولية على نطاق واسع⁷¹.

وتنفذ دولة الإمارات العربية المتحدة استراتيجية الطاقة النظيفة، حيث يتم حالياً إنشاء مصنع لإنتاج الأمونيا منخفضة الكربون بطاقة إنتاجية تبلغ مليون طن سنوياً في مدينة الرويس الصناعية وسيتم تشغيله في عام 2027⁷². كما رسخت شركة "مصدر" المتخصصة في الطاقة المتجددة مكانتها الرائدة عالمياً في الطاقة النظيفة، حيث تدير أكثر من 50 غيغاواط من قدرات الطاقة الشمسية وطاقة الرياح وطول التخزين⁷³. وتواصل "مصدر" توسعها الدولي من خلال الاستثمارات وعمليات الاستحواذ في أوروبا والولايات المتحدة وآسيا الوسطى، كما جمعت 2.75 مليار دولار منذ عام 2023 من خلال برنامج السندات الخضراء. وتسهم المشاريع المبتكرة، مثل محطة الطاقة المتجددة بقدرة 1 غيغاواط في أبوظبي، في معالجة فجوات الإمداد وتعزيز أمن الطاقة^{74 75}.

أما قطر، التي تُعد أكبر مصدر عالمي للغاز الطبيعي المسال، فتستثمر مكانتها في التوسع في قطاع الوقود منخفض الكربون. ويبلغ إنتاج مصنع الأمونيا الزرقاء في مدينة مسييد الصناعية 1.2 مليون طن سنوياً مدعومة بنظام متكامل لالتقاط وتخزين 1.5 مليون طن من ثاني أكسيد الكربون سنوياً⁷⁶. ومن المقرر أن يبدأ تشغيل المصنع بحلول منتصف عام 2026⁷⁷.

تعكس هذه المشاريع جهود دول المنطقة لتحقيق التكامل بين أنظمة الطاقة وتوجهات خفض الانبعاثات الكربونية العالمية، كما تؤكد إدراك هذه الدول أن قدراتها التنافسية تعتمد على الحفاظ على مكانتها الرائدة في الطاقة النظيفة لا بالاعتماد على الوقود الأحفوري.

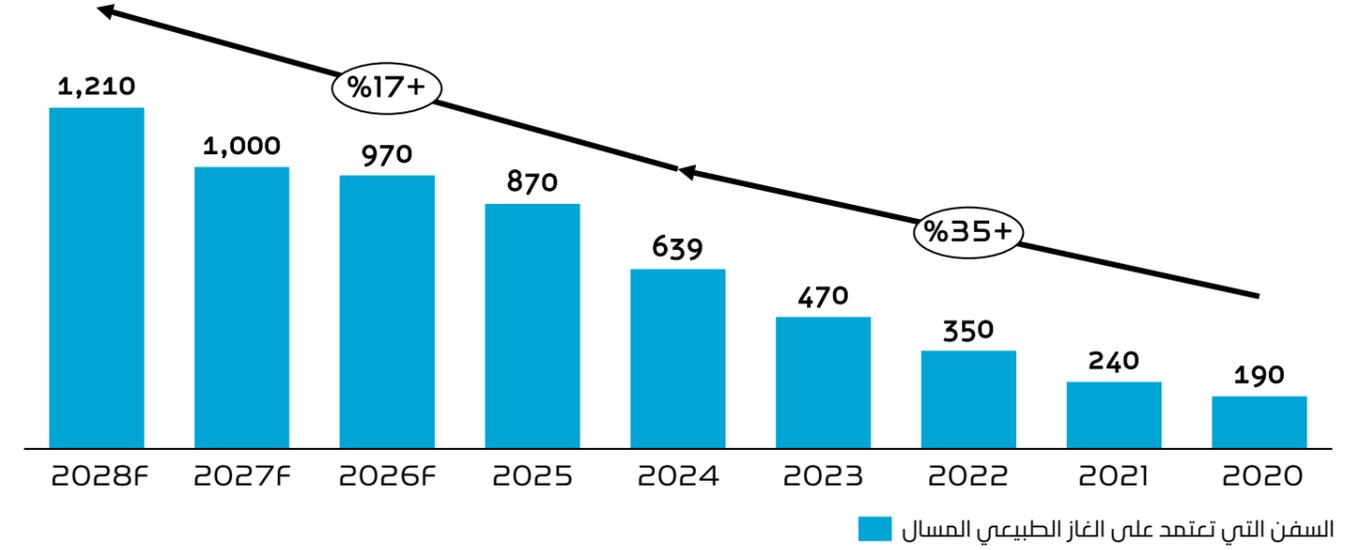
تطور استهلاك الوقود

يمثل التحول العالمي إلى الوقود البديل أحد أهم التحولات التي يشهدها قطاع الشحن الحديث في النقل البحري. ففي منتصف عام 2024،

لم تكن سوى 7.4% من السفن العالمية تعمل بالوقود البديل، ما يبرز حجم التحديات المطروحة والفرص المتاحة⁷⁸، ولكن طلبات السفن الجديدة تشير إلى تحول فعلي، إذ إن حوالي نصف السفن قيد الطلب قد صُممت بحيث تعمل بنوعين من الوقود، مع اعتماد الغاز الطبيعي المسال كحل مؤقت⁷⁹. يعكس هذا التوجه إدراكاً متزايداً لدى مالكي ومشغلي السفن بأهمية المرونة في استخدام الوقود وخفض الانبعاثات الكربونية في الحفاظ على القدرة التنافسية على المدى الطويل. وتشير التوقعات إلى أنه بحلول عام 2030، سيكون أكثر من خمس أسطول السفن في العالم قادراً على العمل بالوقود البديل، مع تضاعف عدد هذه السفن بحلول عام 2028⁸⁰.

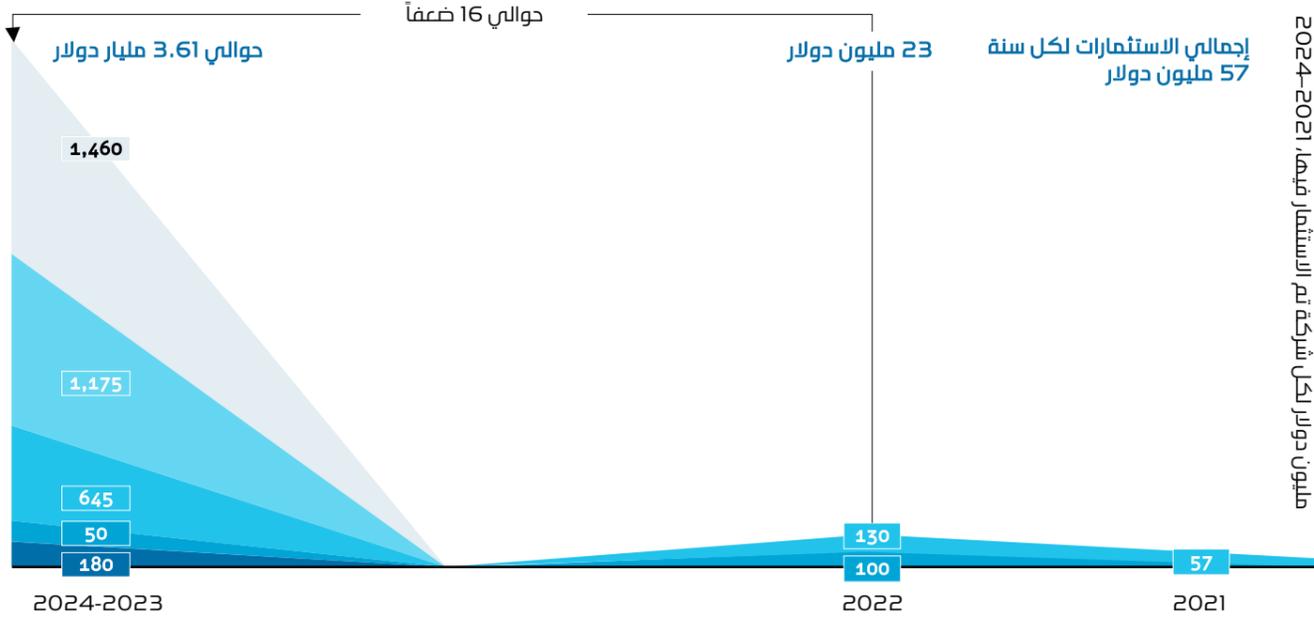
يضع هذا التحول دول مجلس التعاون الخليجي أمام فرصة استراتيجية لإعادة تعريف دور موانئها في التجارة البحرية العالمية. فمع مرور مسارات الشحن الدولية عبر المنطقة، تصبح قدرة الموانئ على توفير خدمات تزويد منخفضة الكربون، مثل الغاز الطبيعي المسال والأمونيا والميثانول، عاملاً حاسماً في تحديد موقعها التنافسي. وتسهم الاستثمارات في البنية التحتية الخضراء وأنظمة التزويد بالوقود الرقمية في ترسيخ موانئ الدول الخليجية كمراكز رئيسية ضمن شبكة الوقود البديل العالمية. وبالاستناد إلى خبراتها في الطاقة ومكانتها الجغرافية وقدراتها الاستثمارية، يمكن للمنطقة دعم جهود إزالة الكربون من القطاع البحري، مع تعزيز موقعها كمركز متكامل للطاقة والخدمات اللوجستية.

الشكل 9: زيادة الطلب على السفن التي تعمل بالغاز الطبيعي المسال



المصدر: رؤية DNV لتطور الاعتماد على الوقود البديل⁸⁷

الشكل 10: الاستثمارات الحديثة في شركات ومشاريع وقود الطيران المستدام (SAF) خلال الفترة بين عامي 2021-2024



المصدر: المنتدى الاقتصادي العالمي، مارس 2025⁸⁸

التقليدي. فمن خلال ربط إنتاج الوقود النظيف بأنظمة النقل والخدمات اللوجستية، يمكن لدول مجلس التعاون الخليجي ترسيخ موقعها كمركز رائد عالمياً لسلاسل التوريد الخضراء. ويمكن للهيدروجين الأخضر والأمونيا المنتجة في نيوم والرويس ومسبيد أن تدعم الشحن والطيران منخفضي الكربون، بالتوازي مع تطوير موانئ جدة وخليفة وحمد لتؤدي دوراً محورياً كمراكز للتزود بالوقود الأخضر وتوزيعه. وتسهم هذه الجهود في تحويل موانئ المنطقة وممراتها إلى مسارات تجارية "مستدامة ومستقرة" توفر خيارات عبور منخفضة الكربون ومدعومة ببيانات الانبعاثات، وهي ميزة تتزايد أهميتها في ظل المعايير البيئية العالمية الصارمة.

ويتمثل التحدي الأساسي في توسيع استخدام الوقود النظيف مع ضمان توفره بأسعار معقولة. ويتطلب ذلك إنشاء مصافي مخصصة لتكرير وقود الطيران المستدام وتطوير قدرات إنتاج الوقود الاصطناعي بالاعتماد على الهيدروجين وإنشاء بنية تحتية متكاملة للتزويد بالوقود. وفي هذا السياق، تمتلك دول مجلس التعاون الخليجي مقومات عملية تتمثل في قوة رأس المال والقاعدة الصناعية القوية والشبكات اللوجستية المتكاملة. كما تتيح الشراكات بين القطاعين الحكومي والخاص تسريع الاستثمار في الجيل القادم من مرافق الوقود، فيما تعزز الأطر التنظيمية ثقة المستثمرين والمشغلين. ويسهم دمج أنظمة المراقبة الرقمية وتقنيات تتبع الانبعاثات في تعزيز الشفافية وتتبع سلاسل التوريد في قطاعي الطيران والنقل البحري.

الممرات التجارية المستدامة والمستقرة

تعيد استثمارات الطاقة في المنطقة رسم دورها في سلاسل التوريد العالمية، بما يتجاوز الإطار

غالون من وقود الطيران المستدام للفترة بين عامي 2024 و2025⁸³. وتعمل الاتحاد للطيران على تطوير وقود مستدام من النفايات والمخلفات الصناعية لتلبية حوالي 20% من احتياجاتها من وقود الطائرات بحلول عام 2026⁸⁴. كما تعهدت الخطوط الجوية القطرية باستخدام ما لا يقل عن 10% من الوقود المستدام ضمن إجمالي استهلاكها بحلول عام 2030⁸⁵. ويمكن للخطوط السعودية وعدد من شركات الطيران في مطار البحر الأحمر الدولي التزود بمزيج من الوقود يحتوي على ما يصل إلى 35% من وقود الطيران المستدام⁸⁶.

ويشهد قطاع الطيران توجهاً مماثلاً، ولكن بوتيرة أبطأ، حيث يمثل وقود الطيران المستدام الذي يتم إنتاجه من المواد الأولية غير النفطية مثل زيوت النفايات والمواد العضوية والوقود الاصطناعي، أقل من 1% من إجمالي استهلاك وقود الطيران عالمياً⁸⁷. ويتزايد الاعتماد على الوقود المستدام إذ استخدمت أكثر من 360 ألف رحلة تجارية ووقود الطيران المستدام عبر 46 مطاراً حول العالم⁸². ومع تزايد الاستثمارات في مشاريع الوقود المستدام (انظر الشكل 10)، تعقد شركات الطيران الكبرى اتفاقيات شراء طويلة المدى، ما يعكس تزايد الثقة بوقود الطيران المستدام كحل انتقالي نحو تحقيق صافي صفر انبعاثات في قطاع الطيران. وتتمتع شركات الطيران والمطارات الرئيسية في دول مجلس التعاون الخليجي بمقومات قوية للريادة في هذا المجال نظراً إلى دورها كمراكز عالمية تربط الشرق بالغرب وقربها من الموارد المتجددة التي تدعم إنتاج وقود الطيران المستدام على نطاق واسع.

وتستثمر شركات الطيران الكبرى في دول مجلس التعاون الخليجي في هذا المجال. فقد التزمت طيران الإمارات بشراء أكثر من ثلاثة ملايين

القسم 5

مستقبل التجارة في العقد المقبل



المتطلبات الاستراتيجية للحكومات

يجب على الحكومات التركيز على أربعة محاور استراتيجية رئيسية لمواجهة التحولات الكبرى في التجارة العالمية:

الاستثمار في البنية التحتية الرقمية



تعتمد الأنظمة التجارية المستقبلية على البيانات المشتركة التي يمكن تقييمها والتحقق من دقتها. لذلك، يجب إلزام موردي السلع والخدمات اللوجستية بتبني الشهادات الرقمية التي تعتمد على تقنية البلوكشين وأنظمة تقييم المخاطر المدعومة بالذكاء الاصطناعي والهوية الرقمية المشتركة. كما تسهم معايير البيانات المشتركة في إزالة العوائق البيروقراطية وتحسين حركة البضائع بين الدول، مثلما هو الحال في منطقة شنغن التابعة للاتحاد الأوروبي.

تحقيق التكامل بين التجارة الخضراء والتحول في قطاع الطاقة



يُعد تشجيع الشحن والخدمات اللوجستية منخفضة الكربون ضرورياً لضمان الوصول إلى الأسواق وفق آلية تعديل حدود الكربون. ويشمل ذلك إنشاء ممرات خضراء في المنطقة وتوسيع أطر تسعير الكربون ودمج البنية التحتية للوقود المستدام في الموانئ والمناطق الصناعية. ويجب على الحكومات تمويل المشاريع التي تقلل الانبعاثات وتحد من تأثير تقلبات أسعار الطاقة، بما يعزز الاستفادة العالية والتجارية للمنطقة.

تعزيز مرونة سلاسل التوريد



يجب اعتبار مرونة سلاسل التوريد هدفاً استراتيجياً يمكن قياسه والتحقق منه وليس ميزة ثانوية. ويشمل ذلك اعتماد مؤشرات المرونة في الاتفاقيات التجارية واستثمارات البنية التحتية والاستراتيجيات، مع مؤشرات محددة مثل الوصول المتكامل بالاعتماد على مختلف وسائل النقل واستمرارية تدفق البيانات وتنوع الموردين، وذلك لتقييم جاهزية الشبكات التجارية للتعامل مع الاضطرابات.

تعزيز التنسيق بين دول المنطقة وحوكمة التجارة



يسهم التنسيق بين دول مجلس التعاون الخليجي والدول المجاورة في تعزيز أثر السياسات والحد من التشتت. ويشمل ذلك تحقيق التكامل بين الأنظمة الجمركية والمعايير البيئية واللوائح الرقمية في دول المنطقة. كما يمكن للاتفاقيات التجارية الخضراء أن تحول الشرق الأوسط إلى أول منطقة تجارية متكاملة منخفضة الكربون بحلول عام 2035، مع تعزيز مكانة المنطقة كمركز للتجارة الإقليمية والدولية.

الموانئ الذكية والأنظمة الجمركية المدعومة بالذكاء الاصطناعي ومنصات التجارة الآمنة القائمة على تقنية البلوكشين، الأسس للممرات اللوجستية منخفضة الكربون. وستتمكن الحكومات التي تربط البنية التحتية الرقمية بمنظومات الوقود الأخضر، بدءاً من إنتاج الهيدروجين إلى التزويد بالوقود البديل ومصافي وقود الطيران المستدام، من جذب الاستثمارات والتدفقات التجارية العالمية. وفي هذا السياق، تقدم استراتيجيات الشرق الأوسط في الطاقة النظيفة والتجارة الرقمية نموذجاً عملياً لهذا المستقبل، حيث تصبح المساءلة الكربونية وقابلية تبادل البيانات شرطين أساسيين للوصول إلى الأسواق.

يعتمد مستقبل التجارة العالمية في العقد المقبل على قدرة الحكومات والقطاعات الاقتصادية على تحويل اضطرابات المرحلة الحالية إلى نقاط قوة على المدى الطويل. ومن غير المتوقع أن يعود النظام التجاري العالمي إلى النموذج السلس وعالي الكفاءة الذي ساد في بداية القرن الحالي، حيث نشهد توجهاً إلى نموذج يركز على المناطق ويعتمد على التكنولوجيا، مع مراعاة الاستفادة وتصبح فيه الثقة والشفافية والقدرة على تلبية المتطلبات المتغيرة المعايير التنافسية الرئيسية.

الرؤية المستقبلية للممرات التجارية

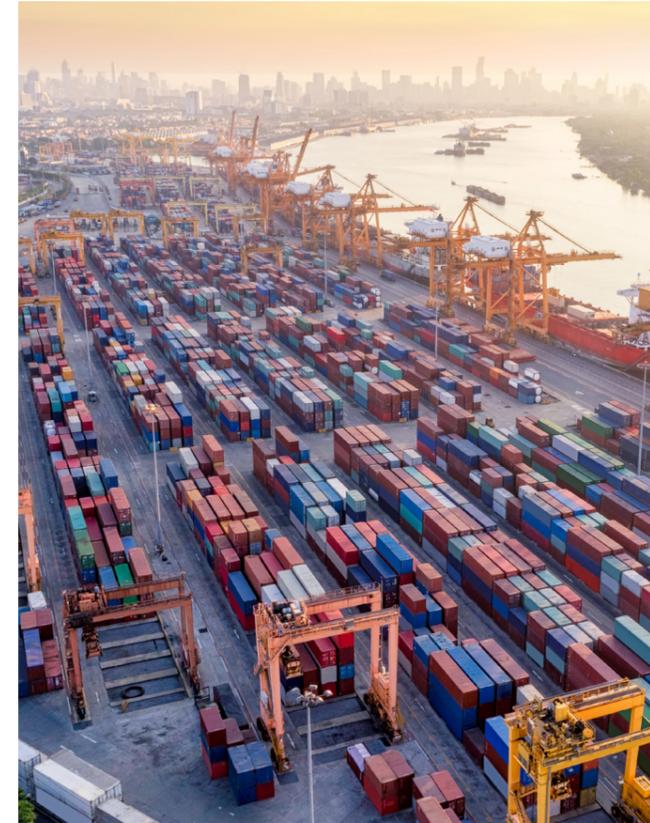
من المتوقع أن تحقق الممرات التجارية في آسيا وأفريقيا والشرق الأوسط نمواً يتجاوز المعدل العالمي بأربع نقاط مئوية، ما يرفع قيمة الصادرات في هذه المناطق من تسعة تريليونات دولار في عام 2021 إلى 14.4 تريليون دولار بحلول عام 2030. ويسهم هذا التحول المتسارع في ترسيخ دور الشرق الأوسط كمركز استراتيجي بين القارات يربط بين أنظمة الإنتاج المرنة ويدعم استقرار الخدمات اللوجستية على مستوى العالم.

دور البنية التحتية في تعزيز المرونة والترابط

تسهم الحكومات التي تستثمر في تعزيز الترابط المادي والرقمي وقطاع الطاقة في صياغة معالم التجارة العالمية. ولا تقتصر عوامل النجاح على خفض تكاليف القوة العاملة أو الرسوم الجمركية، بل تعتمد على ضمان استمرارية حركة البضائع والبيانات والطاقة، مع الالتزام بمستويات عالية من الشفافية والاستدامة.

التكامل بين التحول الرقمي والسياسات الصديقة للبيئة

بحلول عام 2035، لن يُنظر إلى التحول الرقمي وخفض الانبعاثات الكربونية بوصفهما مسارين منفصلين، بل كمسار واحد متكامل. وستشكل



الضرورات الاستراتيجية للشركات

تعمل الشركات في بيئة تجارية متغيرة تعتمد فيها القدرة التنافسية على كفاءة إدارة المخاطر وتحليل البيانات والحد من الانبعاثات أكثر من الاعتماد على الموقع الجغرافي. وتوفر هذه البيئة فرصة للشركات في الشرق الأوسط للمساهمة في ترسيخ دور المنطقة كمركز مستدام يمكن الاعتماد عليه في التجارة العالمية. ولاغتنام هذه الفرصة، ينبغي على الشركات التركيز على خمس أولويات استراتيجية:

1 المرونة وليس على التكلفة فقط تحديث سلاسل التوريد بحيث تركز على

يجب أن تتجاوز الشركات النهج التقليدي القائم على تقليل التكلفة والانتقال إلى بناء شبكات توريد مرنة. ويشمل ذلك تنويع الموردين واعتماد استراتيجيات التوريد من مصادر قريبة أو صديقة واستخدام التحليلات الاستشرافية لاستباق أي توقفات في عمليات التوريد. ويسهم اعتماد مبادئ المرونة في قرارات الشراء والخدمات اللوجستية في الحفاظ على استمرارية العمليات وقدرة الشركات على المنافسة في الأسواق العالمية المتقلبة.

- يعتمد نجاح الشركات بدول الخليج في مواجهة تقلبات الأسواق على اتخاذ قرارات سريعة ومرنة في إدارة التكلفة الإجمالية للملكية. فبينما تضع الحكومات خطاً تمتد لخمس سنوات، تحتاج الشركات إلى مراجعة دورية كل ثلاثة أشهر لضمان الاستجابة الفورية للتغيرات، مع مواصلة تقييم التكاليف وفق استراتيجية صارمة. ويساعد اعتماد تحليل التكلفة الإجمالية للملكية في عمليات اتخاذ القرار وبناء شبكات التوريد، على تحقيق التوازن بين المرونة قصيرة المدى والقيمة المستدامة على المدى الطويل.

2 تعزيز الإنتاج المحلي وسلاسل القيمة في المنطقة

يجب على الشركات اتباع سياسات تتماشى مع توسع قدرات التصنيع والتصدير في دول الخليج، وذلك من خلال توطيد أنشطة التصنيع والمعالجة داخل المنطقة. ويمكن الاعتماد على الدول الخليجية كمراكز عالية الكفاءة لإعادة التصدير والتجميع، حيث تعزز أنشطة القيمة المضافة مثل المعالجة الخفيفة والتجميع والتعبئة والتغليف وإصدار الشهادات، قدرة المنتجات على المنافسة وتدعم الامتثال لقواعد المنشأ في الاتفاقيات التجارية الرئيسية. ويؤدي ذلك إلى الحد من أوقات التسليم وتعزيز المشاركة في سلاسل القيمة داخل دول المجلس ومنطقة الشرق الأوسط وأفريقيا.

- ينبغي اعتماد سياسات استراتيجية للتوطين وفقاً لمبدأ الميزة النسبية، أي إعطاء الأولوية للأنشطة التي تتمتع فيها المنطقة بمزايا تنافسية مثل الصناعات كثيفة الاستهلاك للطاقة والمراكز اللوجستية وخدمات المعلومات، مع مواصلة الاعتماد على المصادر العالمية حيث تتمتع بعض المناطق بكفاءة أكبر، ما يسهم في تحسين التكلفة الإجمالية للملكية من خلال اتباع نموذج هجين يوازن بين المرونة والكفاءة الاقتصادية ويدعم الطموحات الأوسع للمنطقة.

3 توفير متطلبات التجارة الرقمية

أصبحت الأنظمة الرقمية ركيزة أساسية للتجارة في الوقت الحالي. لذلك، يجب على الشركات تحسين قدراتها في تبادل المعلومات بسرعة وأمان عبر منصات رقمية معتمدة. ويسهم الاستثمار في أنظمة البيانات وتوثيق التجارة الإلكترونية والأتمتة في تسريع العمليات التجارية بين الدول وتعزيز شفافيتها مع الحد من تكلفتها. كما يساعد تبني الوسائل الرقمية للشركات على مواكبة أنظمة التجارة في المنطقة والحفاظ على قدرتها التنافسية في سوق يتطور بشكل متسارع.

4 دمج الاستدامة في الاستراتيجيات التجارية

أصبح الإفصاح عن الانبعاثات الكربونية سمة رئيسية للأنظمة التجارية الحديثة. وينبغي على الشركات تتبع الانبعاثات عبر سلاسل التوريد والخدمات اللوجستية وإعداد التقارير بما يتماشى مع المعايير العالمية للإفصاح واعتماد حلول النقل والتغليف منخفضة الانبعاثات. وتحظى الشركات التي تثبت أمثالها لمعايير خفض الانبعاثات الكربونية بميزة الوصول إلى الأسواق التي تعتمد آلية تعديل حدود الكربون.

5 بناء الشراكات بين القطاعين الحكومي والخاص لتعزيز الترابط التجاري بين دول المنطقة

يعتمد تعزيز الحركة التجارية على التعاون الوثيق بين القطاعين الحكومي والخاص، حيث ينبغي على الشركات عقد شراكات مع الحكومات لتطوير مراكز لوجستية ومناطق اقتصادية خاصة وتنفيذ مشاريع التحول إلى الطاقة المتجددة والمستدامة. كما يمكن للشركات أن تؤدي دوراً محورياً في تعزيز الثقة بالأنظمة التجارية الرقمية ومنصات التجارة السلسة ومعايير تبادل البيانات. وتضمن المشاركة الفعالة في هذه الشراكات دمج أولويات الأعمال في السياسات التجارية وخطط البنية التحتية في دول المنطقة.

نبذة عن شركة برايس ووترهاوس كوبرز (PwC)

تتمثل رسالة شركة برايس ووترهاوس كوبرز في بناء الثقة والمساهمة في مواجهة أبرز التحديات التي تواجه الحكومات وقطاع الأعمال والمجتمعات. وتنطلق الشركة من مهمة واضحة تتمثل في الاعتماد على خبرتها العالمية لتقديم حلول مبتكرة تعتمد على التكنولوجيا بقيادة بشرية، بدءاً من وضع الاستراتيجيات وصولاً إلى التنفيذ العملي، مع التركيز على تنمية المواهب وتوسيع الفرص لتحقيق قيمة مستدامة لعملائها وللأجيال القادمة. تشرف شركة برايس ووترهاوس كوبرز على شبكة عالمية تضم شركات في 149 دولة، ويعمل فيها حوالي 370 ألف متخصص يلتزمون بتقديم خدمات عالية الجودة في مجالات التدقيق والاستشارات والضرائب.

لمزيد من المعلومات أو التواصل، يرجى زيارة موقعنا الإلكتروني:
www.pwc.com

تأسست شركة برايس ووترهاوس كوبرز الشرق الأوسط منذ أكثر من 40 عاماً، وتمتلك 30 مكتباً في 12 دولة بالمنطقة، ويعمل فيها حوالي 12 ألف موظف (www.pwc.com/me).

يشير الاختصار (PwC) إلى شبكة برايس ووترهاوس كوبرز و/أو واحد أو أكثر من شركائها الأعضاء في الشبكة، ويُعتبر كل منها كياناً قانونياً مستقلاً. لمزيد من المعلومات، يرجى زيارة: www.pwc.com/structure.

رؤية مستقبلية

ستشكّل المرونة والثقة الركائز الرئيسية للأنظمة التجارية في العقد القادم بعد عقود اتسمت بالتركيز على الكفاءة والتوسع، حيث تتمكن الحكومات التي تدير أنشطتها التجارية وفق نظام يعتمد على الثقة والاستمرارية من قيادة الاقتصاد العالمي. وقد أصبحت استراتيجية المرحلة القادمة واضحة لدول الشرق الأوسط، حيث يجب التركيز على الاستثمار في الممرات التجارية الذكية والبنية التحتية المرنة والأنظمة الرقمية التي تتسم بالشفافية والخدمات اللوجستية النظيفة، لتحويل المنطقة من مجرد ملتقى لطرق التجارة إلى ركيزة أساسية لنظام تجاري عالمي مستقر ومستدام.

Global Affairs, Atlas Institute for International Affairs, Tonlexing, International Finance Student Association, IRU, UN Trade and Development, Wilson Center, 36

Iraq, Turkey, Qatar, UAE sign preliminary deal to cooperate on Development Road project, Reuters, April 2024: <https://www.reuters.com/world/middle-east/iraq-turkey-qatar-uae-sign-preliminary-deal-cooperate-development-road-project-2024-04-22/>

United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD). (2024, October 22). Suez and Panama canal disruptions threaten global trade and development. <https://unctad.org/news/suez-and-panama-canal-disruptions-threaten-global-trade-and-development>

Mansour, R., & Al-Sarray, M. (2024, March). Iraq's Development Road: Geopolitics, rentierism, and border connectivity. Carnegie Endowment for International Peace. <https://carnegieendowment.org/research/2024/03/iraqs-development-road-geopolitics-rentierism-and-border-connectivity>

Yazdani, E., & Mirghaderi, S. H. (2024, December 8). Implementation and challenges of the India-Middle East-Europe Corridor (IMEC). Journal of Social Sciences and Humanities Studies, 6(4). https://www.researchgate.net/publication/386551729_Implementation_and_Challenges_of_the_India-Middle_East-Europe_Corridor_IMEC

GCC Railway Project on track for 2030 completion, Gulf News, September 2025: <https://gulfnews.com/world/gulf/gcc-railway-project-on-track-for-2030-completion-1.500289332>

Region's first cross-border railway gathers pace, Gulf Construction, June 2025: <https://www.gulfconstructiononline.com/Article/1629056/>

Railway project linking GCC to be completed by December 2030." The Peninsula Qatar, 1 Oct 2025. <https://thepeninsulaqatar.com/article/01/10/2025/railway-project-linking-gcc-to-be-completed-by-december-2030>

Al Qaydi, R. (2025, June 24). GCC Railway in progress: How cross-border networks can overcome legal, social hurdles. Khaleej Times. <https://www.khaleejtimes.com/uae/transport/gcc-railway-progress-overcome-cross-border-challenges>

<https://www.imf.org/en/blogs/articles/2023/08/28/the-high-cost-of-global-economic-fragmentation>

Global Trade Alert, 2019-2024: <https://globaltradealert.org/>

Navigating the US Trade and Tariff Agenda: Strategic Recommendations for GCC Businesses, PwC, March 2025: <https://www.pwc.com/ml/en/media-centre/articles/navigating-the-us-trade-and-tariff-agenda-strategic-recommendations-for-gcc-businesses.html>

Ships rerouted by Red Sea crisis face overwhelmed African ports, Reuters, December 2023: <https://www.reuters.com/business/ships-rerouted-by-red-sea-crisis-face-overwhelmed-african-ports-2023-12-22/#:~:text=Hundreds%20of%20large%20vessels%20are,103%20prices%20and%20fr-eight%20rates>

Review of Maritime Transport: Navigating Maritime Chokepoints, UNCTAD, October 2024: https://unctad.org/system/files/official-document/rmt2024_en.pdf

Petroleum prices reacted to economic and geopolitical uncertainty in the second quarter, EIA, August 2025: <https://www.eia.gov/todayinenergy/detail.php?id=65884>

Near-shoring and reshoring: The power of strategic proximity, DHL, June 2025: <https://www.dhl.com/global-en/delivered/global-trade/geographic-tailwinds-the-new-geography-of-growth-in-2025-and-beyond.html#:~:text=Increase%20cost,are%20in%20high%20demand%20as>

UNCTAD. (2024). Review of Maritime Transport 2024 – Overview. United Nations Conference on Trade and Development. https://unctad.org/system/files/official-document/rmt2024overview_en.pdf

U.S. Energy Information Administration. (2025, June 16). Amid regional conflict, the Strait of Hormuz remains critical for global energy markets. <https://www.eia.gov/todayinenergy/detail.php?id=65504>

UAE leans on trade deals for growth as non-oil trade jumps 15% in 2024, Middle East Monitor, February 2025: <https://www.middleeastmonitor.com/20250205-uae-leans-on-trade-deals-for-growth-as-non-oil-trade-jumps-15-in-2024/>

World Trade Organization. (2025, April 16). Opening remarks: Global Trade Outlook and Statistics [Press conference transcript]. Geneva. https://www.wto.org/english/news_e/news25_e/cpro-tfore_16apr25_e.pdf

Global Trade Update by UN Trade and Development (UNCTAD), covering data through early March 2025/Global trade in 2025: Resilience under pressure, UNCTAD, March 2025: <https://unctad.org/news/global-trade-2025-resilience-under-pressure>

Central Asia and the GCC: from historical ties to strategic partnership, Arab News, April 2025: <https://www.arabnews.com/node/2598578/central-asia-and-gcc-historical-ties-strategic-partnership>

Middle East at the center of a new global order, Arab News, 14

<https://www.dpworld.com/en/about-us/our-locations>

How Dragon Mart explains the world, Gulf News, October 2018: <https://gulfnews.com/business/retail/how-dragon-mart-explains-the-world-1.1659212>

DP World Commences construction of Bharat Mart in Dubai, DP World, April 2025: <https://www.dp-world.com/india/news/dp-world-commences-construction-of-bharat-mart-in-dubai#:~:text=Spanning%202,exporters%20will%20connect%20to%20150>

https://www.zawya.com/en/business/jamp-t-express-to-set-up-its-mena-regional-headquarters-in-saudi-arabia-qpi59e7p?utm_source=chatgpt.com

https://www.omanobserver.om/article/1168939/business/economy/sohar-freezone-unveils-major-expansion-plans-to-meet-rising-demand?utm_source=chatgpt.com

About K Dragon Mart, K Dragon Mart: <https://www.k-dragonmart.com/about/>

US, India, Saudi, EU unveil rail, ports deal on G20 sidelines, Reuters, September 2023: <https://www.reuters.com/world/us-india-saudi-eu-unveil-rail-ports-deal-g20-sidelines-white-house-official-2023-09-09/#:~:text=It%20aims%20to%20link%20Middle,times%2C%20costs%20and%20fuel%20use>

[IMEC's Ambitious Gamble: Overcoming Geopolitical Obstacles in a Fractured Mediterranean - Middle East Council on Global Affairs](https://www.imec.org/en/About-Us/IMEC's-Ambitious-Gamble-Overcoming-Geopolitical-Obstacles-in-a-Fractured-Mediterranean-Middle-East-Council-on-Global-Affairs)

Iraq launches \$17 billion road and rail project to link Asia and Europe, Reuters, May 2023: <https://www.reuters.com/world/iraq-launches-17bn-road-rail-project-link-asia-europe-2023-05-27/#:~:text=The%20Development%20Road%20aims%20to,to%20Orival%20the%20Suez%20Canal>

Sources: Britannica, Atlantic Council, Al Faw Grand Port, U.S Naval Institute, Middle East Council on

September 2025: <https://arab.news/vs24q>

Comprehensive Economic Partnership Agreements, UAE Ministry of Economy and Tourism, October 2025: <https://www.moet.gov.ae/en/cepa>

UAE-India Comprehensive Economic Partnership Agreement, UAE Ministry of Economy and Tourism, May 2022: https://www.moet.gov.ae/en/cepa_india

The Impact of the UAE-India CEPA Deal on Trade and Investment Flows: A Comparative and Econometric Analysis, Saudi Journal of Economics and Finance, May 2024: https://saudijournals.com/media/articles/SJEF_85_139-148.pdf

UAE, India mark three years of comprehensive economic partnership, Emirates New Agency, April 2025: <https://www.wam.ae/en/article/bj2ppiz-uae-india-mark-three-years-comprehensive-economic>

Sources: Ministry of Economy and Tourism (UAE), Ministry of Commerce and Industry (India), The Trade Promotion Council of India, Gulf News, ASSOCHAM India, Asia One, Asian Lite, Saudi Journal of Economics and Finance, Arab News, Nitisara

UAE-Türkiye Comprehensive Economic Partnership Agreement, UAE Ministry of Economy and Tourism, September 2023: https://www.moet.gov.ae/en/cepa_turkey

UAE-Indonesia Comprehensive Economic Partnership Agreement, UAE Ministry of Economy and Tourism, September 2023: https://www.moet.gov.ae/en/cepa_indonesia

Enhancing trade relations: UAE and Kenya sign economic pact, Africa News, January 2025: <https://www.africanews.com/2025/01/16/enhancing-trade-relations-uae-and-kenya-sign-economic-pact/#:~:text=In%20the%20first%20three%20quarters,the%20same%20time-frame%20in%202023>

Qatar Free Trade Agreement, Republic of Türkiye Ministry of Trade, August 2025: <https://www.trade.gov.tr/free-trade-agreements/qatar>

Innovative consolidated export initiative under AfCFTA launched, Minicom: <https://www.minicom.gov.rw/news-detail/innovative-consolidated-export-initiative-under-afcfta-launched?>

Gulf-Africa Trade Corridor: Turning Global Trade Disruptions into Strategic Opportunities, Casia Consulting, May 2025: <https://www.casiacon->

<https://www.offshore-energy.biz/worlds-dual-fuel-fleet-surges-to-2119-vessels/> 78

<https://greeninstruments.com/articles/a-balanced-look-at-shippings-fuel-transition#:~:text=Realistic%20progress%20in%20fuel%20capabilities,years%20of%20development%20to%20overcome.> 79

SEA-LNG: LNG leads the path to net zero by 2050, Safety4Sea.com, January 2025: <https://safety4sea.com/sea-lng-lng-leads-the-path-to-net-zero-by-2050/> 80

<https://afdc.energy.gov/fuels/sustainable-aviation-fuel> 81

Emirates Airline. (2024, December 15). Emirates expands collaboration with Neste for the supply of sustainable aviation fuel in 2024 and 2025. <https://www.emirates.com/media-centre/emirates-expands-collaboration-with-neste-for-the-supply-of-sustainable-aviation-fuel-in-2024-and-2025/> 82

Etihad Airways. (2025, February 20). Etihad expands strategic sustainability programme uniting industry leaders in SAF development. <https://www.etihad.com/en/news/etihad-expands-strategic-sustainability-programme-uniting-industry-leaders-in-the-most-comprehensive-cross-organisational-aviation-sustainability-initiative-ever-undertaken?> 83

Qatar Airways. (2024, August 1). "Qatar Airways collaborates with industry stakeholders to promote use of lower emission fuels." Gulf Times. <https://www.gulf-times.com/article/687783/qatar-airways-collaborates-with-industry-stakeholders-to-promote-use-of-lower-emission-fuels/amp> 84

Gulf News. (2025, March 18). Airlines at Saudi Arabia's Red Sea Airport can now refuel with sustainable aviation fuel. <https://gulfnews.com/business/aviation/airlines-at-saudi-arabias-red-sea-airport-can-now-refuel-with-sustainable-aviation-fuel-1.500048203?> 85

Global Aviation Sustainability Outlook 2025, World Economic Forum white paper, March 2025: 86

Growth Drivers, Industry Trend Analysis, and Forecast 2025-2034. <https://www.marketresearch.com/One-Off-Global-Market-Insights-v4130/Blockchain-Supply-Chain-Finance-Opportunity-42327529/> 64

<https://arxiv.org/abs/2410.18089> 65

<https://gulfnews.com/uae/transport/abu-dhabi-launches-pilot-for-autonomous-delivery-vehicles-in-masdar-city-1.500270502> 66

<https://www.vision2030.gov.sa/en/explore/projects/saudi-green-initiative> 67

<https://www.neom.com/en-us/newsroom/neom-green-hydrogen-investment> 68

<https://www.neom.com/en-us/newsroom/neom-green-hydrogen-investment> 69

NEOM Green Hydrogen Company. (2025, June 9). World's Largest Green H₂ Plant Reaches 80% Construction Completion Across All Sites. <https://www.h2-tech.com/news/2025/06-2025/world-s-largest-green-h2-plant-reaches-80-construction-completion-across-all-sites/> 70

<https://www.acwapower.com/news/in-the-presence-of-the-minister-of-energy-saudi-arabia-solidifies-international-partnerships-to-export-renewable-energy-and-green-hydrogen-to-europe-leveraging-its-leadership-in-imec/> 71

<https://www.taziz.com/en/media-center/news-and-insights/2024/05/TAZIZ-Awards-Construction-Contract-for-Low-Carbon-Ammonia-Plant#:~:text=This%20ammonia%20production%20facility%2C%20which,clean%20power%20and%20carbon%20capture.> 72

<https://masdar.ae/en/news/newsroom/masdars-capacity-up-by-150-to-over-50gw> 73

<https://masdar.ae/en/news/newsroom/green-bond-issuance> 74

<https://masdar.ae/en/news/newsroom/masdar-announces-preferred-contractors-and-suppliers> 75

<https://bradscholars.brad.ac.uk/entities/publication/ac06ea4e-2341-4ac1-b698-891bd04bad54> 76

<https://bradscholars.brad.ac.uk/entities/publication/ac06ea4e-2341-4ac1-b698-891bd04bad54> 77

<https://uaelegislation.gov.ae/en/legislations/2705/download> 53

<https://www.iru.org/news-resources/newsroom/faster-trade-across-gcc-borders-yes-say-transport-companies> 54

Gulf Times. (2025, May 26). Qatar Customs integrates Al-Nadeeb with IRU Digital TIR Carnet service. <https://www.gulf-times.com/article/705179/qatar/customs-integrates-al-nadeeb-and-irus-digital-tir-carnet-service?> 55

GCC Business News. (2025, March 18). Ras Al Khaimah Customs completes first TIR transit shipment to Poland. <https://www.gccbusinessnews.com/rak-customs-tir-system-transit-shipment/?> 56

Al Arabiya English. (2018, May 23). Saudi Arabia joins global customs transit system. <https://english.alarabiya.net/business/aviation-and-transport/2018/05/23/Saudi-Arabia-joins-global-customs-transit-system?> 57

<https://www.strategyand.pwc.com/ml/en/strategic-foresight/sector-strategies/technology/ai-in-frastructure-race.html> 58

<https://uaestories.com/blockchain-in-uae-port-logistics/> 59

World Customs Organization. (2025, May 12). WCO Smart Customs Project conducts first national study mission on blockchain technology in UAE. <https://www.wcoomd.org/en/media/newsroom/2025/may/wco-smart-customs-project-conducts-first-national-study-mission-on-blockchain-technology-in-uae.aspx> 60

United Nations Economic and Social Commission for Western Asia (UN-ESCWA). (2025, May 8). The importance of blockchain technology in trade facilitation. <https://www.unescwa.org/news/importance-blockchain-technology-trade-facilitation> 61

Hanson, I. (2025, May 21). WEF backs blockchain-based trade digitalisation tool. Global Trade Review. <https://www.gtreview.com/news/digital-trade/wef-backs-blockchain-based-trade-digitalisation-tool/> 62

Global Market Insights. (2025, August 21). Blockchain in Supply Chain Finance Market Opportunity, <https://uaelegislation.gov.ae/en/legislations/2705/download> 53

<https://gulfnews.com/world/gulf/qcc-railway-project-on-track-for-2030-completion-1.500289332> 44

UAE-Oman 238 kms Hafeet Rail Project nears completion, connecting Sohar Port and Abu Dhabi, GCC Railway, October 2025: <https://www.gccrailway.com/uae-oman-238-kms-hafeet-rail-project-nears-completion-connecting-sohar-port-and-abu-dhabi-world-news/> 45

Bahrain and Qatar revive plans for landmark 40 – kilometer causeway and sea link, New of Bahrain, June 2025: <https://www.newsofbahrain.com/bahrain/113726.html> 46

DP World's Record-Breaking Year at Jebel Ali Port, DP World, February 2025: <https://supplychain-digital.com/logistics/dp-world-record-breaking-year-jebel-ali-port> 47

UAE President inaugurates Khalifa Port expansion project with Dh\$4bn investment, Gulf Business, December 2022: <https://gulfbusiness.com/uae-president-inaugurates-khalifa-port-expansion-with-dhs4bn-investment/#:~:text=estimated%20value%20of%20Dhs%20> 48

Hamad Port, Qatar, Construction Business News, September 2023: <https://www.cbnme.com/top-ports-in-the-middle-east/hamad-port-qatar/#:~:text=Even%20though%20Hamad%20Port%20started,cultural%20growth%20of%20the%20country> 49

Kenya turns to the UAE for railway funds after China cut financing, Reuters, January 2025: <https://www.reuters.com/world/africa/kenya-turns-uae-railway-funds-after-china-cut-financing-2025-01-15/#:~:text=,UAE%20officials%20in%20Abu%20Dhabi> 50

https://www.fedex.com/content/dam/fedex/us-united-states/International/upload/Change_in_H5_Code_in_Select_GCC_Countries_from_8_Digits_to_12_Digits_Beginning_January_1_2025.pdf 51

Road linking Oman and Saudi Arabia opens, Times of Oman, December 2021: <https://timesofoman.com/article/110279-road-linking-oman-and-saudi-arabia-opens#:~:text=them> 52

المؤلفون

دومينيك باومايستر

قائد ممارسات النقل والخدمات اللوجستية في الشرق الأوسط والعالم في بي دبليو سي
dominik.b.baumeister@pwc.com



تشيترانشا ماثور

مدير قسم النقل والخدمات اللوجستية، شركة برايس ووترهاوس كوبرز الشرق الأوسط
chitransha.x.mathur@pwc.com



https://reports.weforum.org/docs/WEF_Global_Aviation_Sustainability_Outlook_2025.pdf
<https://www.iata.org/en/pressroom/2024-releases/2024-12-10-03/>

87

Standard Chartered. (2023, May 31). Asian trade corridors to outpace global average by 2030 but threats to supply chain resilience remain, new report finds. <https://www.sc.com/en/press-release/asian-trade-corridors-to-outpace-global-average-by-2030-but-threats-to-supply-chain-resilience-remain-new-report-finds/>

88

بمساهمة من

سعيد الطبري

مساعد أول - النقل والخدمات اللوجستية
شركة برايس ووترهاوس كوبرز الشرق الأوسط

القمة
العالمية
للحكومات



JOIN THE CONVERSATION

 @WorldGovSummit
www.worldgovernmentssummit.org