

المخاطر الجيوسياسية وأثرها على القطاع المصرفي الأردني

رؤية تحليلية لإدارة المخاطر وتعزيز
المرونة التشغيلية



Presented by:

Dr.Mahmoud Alahmar

Chief Risk Officer (CRO) – Jordan Kuwait Bank

نظرة على الاقتصاد العالمي والاقتصاد الأردني



يقف الاقتصاد الأردني المعتمد بشكل كبير على استيراد الطاقة والمواد الخام في بؤرة جغرافية مضطربة تفرض تحديات استثنائية على القطاعين الصناعي والمصرفي.



يعيش النظام الاقتصادي العالمي حالة غير مسبوقة من الاضطرابات الاقتصادية. حيث تحولت المخاطر الإقليمية في الشرق الأوسط من مجرد احتمالات دبلوماسية إلى واقع تشغيلي ضاغط، لا سيما بعد اندلاع المواجهات العسكرية أواخر شباط 2026.

نظرة على الاقتصاد الإقليمي

التصنيفات الرئيسية للأردن ومصر ودول الخليج

الدولة	تصنيف "Moody's"	تصنيف "S&P"	تصنيف "Fitch"	الضغوط على التصنيف
الأردن	Ba3	BB-	BB-	اعتماد على السياحة والطاقة المستوردة، ما يجعل الأردن عرضة لتراجع السياحة أو ارتفاع فاتورة الاستيراد.
مصر	Caa1	B	B	تعتبر مصر مستورد صاف للطاقة، وبالتالي ذات حساسية لارتفاع أسعار النفط والغاز، إضافة إلى احتمال تأثير إيرادات قناة السويس إذا تراجعت حركة الملاحة.
العراق	Caa1	B-	B-	اعتماد كبير على صادرات النفط التي تمر عبر موانئ الجنوب والممرات البحرية، ما يجعله عرضة لأي تعطل مطول في التصدير.
البحرين	B2	B	B	دين عام مرتفع نسبياً، مما يجعل البحرين أكثر حساسية لارتفاع كلفة الاقتراض أو تشدد في شروط التمويل.
عُمان	Baa3	BBB-	BBB-	وضع مالي أقل متانة مقارنة ببعض نظرائها في الخليج، رغم امتلاكها منافذ تصدير لا تمر عبر مضيق هرمز.
الكويت	A 1	AA-	AA-	اعتماد كبير على النفط كمصدر للإيرادات، رغم امتلاكها أصولاً سيادية كبيرة تدعم مرونتها المالية.
السعودية	Aa3	A+	A+	اعتماد كبير على صادرات تمر عبر مضيق هرمز، مع قدرة جزئية على تحويل الصادرات عبر خط الشرق-الغرب (خط أنابيب نفطي).
قطر	Aa2	AA	AA	اعتماد على صادرات الغاز التي تمر عبر مضيق هرمز، مع ميزانية قوية تدعم القدرة على امتصاص صدمات قصيرة الأجل.
الإمارات	Aa2	AA	AA-	تعرض محدود نسبياً لمخاطر هرمز بفضل خط الأنابيب إلى الفجيرة، إضافة إلى هوامش مالية قوية.

أزمة صناعة المعادن



أسفرت الهجمات على مصاهر "EGA" و "Alba" عن تجمد خطوط الصهر، مما أخرج قرابة 3.5 مليون طن من السوق العالمية



قفزت أسعار الألمنيوم في بورصة لندن للمعادن (LME) لتقترب من حاجز 3,600 دولار للطن.



واجه قطاع الإنشاءات الأردني (المعتمد على الاستيراد) ارتفاعاً حاداً في كلف مقاطع الألمنيوم بنسبة 15% إلى 25%



يؤدي ارتفاع أسعار الألمنيوم إلى تآكل التدفقات النقدية للمقاولين، مما يزيد من احتمالية تعثر القروض العقارية بالبنوك الأردنية

يمثل مضيق هرمز نقطة اختناق استراتيجية للاقتصاد العالمي، حيث إن أي تعطل في تدفقاته لا يقتصر على كلف النقل فقط، بل يمتد ليشكل صدمة طاقة عالمية تؤثر على التضخم والنمو والاستقرار المالي

يمر عبر المضيق ما يقارب 20% من تجارة النفط العالمية، ويمثل أكثر من 25% من تجارة الغاز الطبيعي المسال عالمياً 

الآثار التي نتجت عن إغلاق مضيق هرمز

إرتفاع كلف الشحن والتأمين

02

صدمة في أسعار الطاقة

01

التضخم المستورد

04

إضطراب في سلاسل التوريد

03

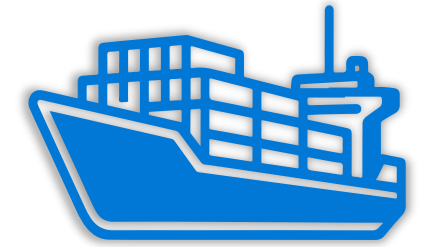
الكلف اللوجستية والتضخم

إغلاق مضيق باب المندب

يمثل المضيق حوالي 5% من حجم تجارة النفط البحرية



يمر عبره حوالي 10% - 12% من التجارة البحرية العالمية



آثار إغلاق مضيق باب المندب

التضخم المستورد



رغم الإعفاءات الجمركية الحكومية، لجأ التجار إلى "تسعير التكلفة البديلة"، مما خلق موجة غلاء في الأسواق الأردنية

كلف الشحن والتأمين



قفزت أسعار نوالين الشحن بنسب وصلت لـ 50%، فيما ارتفعت أقساط التأمين البحري ضد مخاطر الحرب من 0.2% لتصل إلى 4.5% من قيمة السفينة.

مسارات وإمدادات أطول



اضطرت كبرى شركات الشحن البحري لتغيير مساراتها حول رأس الرجاء الصالح، مما أضاف مسافة 4,000 ميل بحري وزاد زمن الرحلة بمقدار 10 إلى 15 يوماً

الاقتصاد الأردني تحت صدمة الطاقة

في ظل إعتما د الاقتصاد الأردني المرتفع على واردات الطاقة، تبرز تقلبات أسعار النفط العالمية كأحد أهم مصادر المخاطر على الاقتصاد، نظرًا لانعكاساتها المباشرة على (كلف الإنتاج، أسعار السلع، والمؤشرات المالية العامة). كما أن تأثير ارتفاع أسعار النفط لن يكون قاصرًا على قطاعات محددة، بل على مستوى الاقتصاد الكلي.

كل ارتفاع بمقدار 10 دولارات في سعر برميل النفط يرفع فاتورة الطاقة بنحو 200 إلى 300 مليون دينار سنويًا، ويدفع التضخم للارتفاع يتراوح بين 0.3 إلى 0.5 نقطة مئوية، ويضغط على النمو بحدود 0.2 إلى 0.3 نقطة. وهذه ليست مجرد انعكاسات، بل إشارات مبكرة على انتقال الصدمة عبر مفاصل الاقتصاد.

مرونة استثنائية رغم اضطراب النظام الاقتصادي العالمي

على الرغم من البيئة الإقليمية المحفوفة بالمخاطر، أظهر الاقتصاد الأردني مرونة لافتة، مدعوماً بنهج حصيف في إدارة السياسة النقدية. وقد انعكست هذه المتانة في تثبيت وكالات التصنيف الائتماني العالمية ("موديز" و"ستاندرد أند بورز" و"فيتش") لتصنيف الأردن السيادي عند درجة (Ba3/-BB) مع نظرة مستقبلية مستقرة.

28.5\$ مليار



الاحتياطيات الأجنبية (تغطي 10 أشهر)

18.0%



نسبة كفاية رأس المال لدى القطاع

المصرفي

قراءة في مؤشرات الاقتصاد الكلي

المؤشر	القيم / النسب عام 2025	تحليل المؤشر
نمو الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي (GDP Growth) 	تجاوز الاقتصاد التوقعات مسجلاً نمواً فعلياً بنسبة 2.8% لعام 2025، مدعوماً بأداء قوي في الربع الأخير بلغ 3.0%.	يعكس مرونة اقتصادية صلبة تحد من مخاطر الركود، ويوفر أساساً آمناً للبنوك لتوجيه الائتمان نحو القطاعات المحركة للنمو.
التضخم ومؤشرات الأسعار (Inflation) 	استقر معدل التضخم السنوي عند مستويات منخفضة وأمنة مسجلاً 1.77% لعام 2025.	نجاح السياسة النقدية في كبح التضخم يحمي القوة الشرائية، مما يحد من تآكل الدخل المتاح للمقترضين الأفراد ويدعم قدرتهم على السداد.
إجمالي الاحتياطيات الأجنبية (International Reserves) 	بلغت الاحتياطيات مستويات قياسية متجاوزة 28.2 مليار دولار، وهي تكفي لتغطية 10 أشهر من المستوردات.	يشكل هذه الاحتياطيات الدرع الأقوى لحماية ربط الدينار بالدولار، مما يحد بشكل شبه كامل مخاطر الصرف الأجنبي (FX Risk).
المؤشر الأردني لثقة المستثمر (Jordan Consumer Confidence Index) 	سجل مؤشر الثقة في الاقتصاد الحقيقي التابع لمنتدى الاستراتيجيات الأردني زيادة ملحوظة بنسبة 34.9% في الربع الثاني من 2025، مع ارتفاع توقعات تدفق الاستثمارات لعام 2026 إلى 61%.	يوفر هذا التحسن أرضية خصبة لإدارات تمويل الشركات في البنوك لتوسيع عمليات الإقراض للمشاريع الاستثمارية الكبرى وتنشيط القروض المشتركة.

مؤشرات المتانة المالية لدى القطاع المصرفي الأردني

المؤشر (%)	2022	2023	2024	النصف الأول 2024	النصف الأول 2025	التغير
نسبة الديون غير العاملة لإجمالي الديون	%4.5	%5.1	%5.6	%5.6	%5.8	%0.2
نسبة تغطية الديون غير العاملة	%81.5	%75.6	%74.5	%73.1	%71.3	-%1.8
نسبة الجزء غير المغطى من المديون غير العاملة الى الحقوق المساهمين	%3.8	%5.4	%6.1	%6.7	%7.2	%0.5
نسبة كفاية رأس المال	%17.3	%17.9	%18.0	%17.6	%18.0	%0.4
نسبة السيولة القانونية	%138.0	%142.5	%144.7	%138.8	%142.4	%3.6
العائد على حقوق المساهمين (ROE)	%8.8	%9.3	%9.1	%9.8	%11.5	%1.7
العائد على الموجودات (ROA)	%1.0	%1.1	%1.1	%1.2	%1.3	%0.1

الإجراءات التي إتخذها البنك المركزي الأردني لتعزيز منعة الإقتصاد الوطني

في ضوء التوترات الجيوسياسية القائمة

قدّم تمويلاً ميسراً وبشروط خاصة بقيمة 60 مليون دينار مخصصة حصرياً لتمويل استيراد السلع الغذائية الأساسية



تخفيض نسبة الاحتياطي الإلزامي
نقطتين مئويتين على ودائع الحسابات الجارية والتخفيض التدريجي لرصيد شهادات الإيداع المصدرة منذ اندلاع الحرب



أطلق حزمة بقيمة 760 مليون دينار لدعم السياحة وتعزيز الأمن الغذائي وتقوية السيولة المصرفية في ظل التطورات الإقليمية



التأكيد على الاستمرار في توفير التمويل الميسر لجميع القطاعات المشمولة ضمن "برنامج تمويل القطاعات الاقتصادية"



تقديم تسهيلات تمويلية ميسرة وبشروط خاصة عبر البنوك للمنشآت السياحية المتأثرة بالظروف الإقليمية



ضخ حوالي 700 مليون دينار في السوق النقدي



أثر المخاطر الجيوسياسية على القطاع المصرفي الأردني

في ضوء مخاطر السوق والائتمان والتشغيل

مخاطر السوق (Market Risk)

مخاطر أسعار الفائدة في المحفظة البنكية (IRRBB)

تؤدي التوترات الجيوسياسية (الحرب على إيران) إلى ضغوط تضخمية مستوردة تدفع البنوك المركزية للإبقاء على سياسة نقدية متشددة للحفاظ على الاستقرار. وقد أبقى البنك المركزي الأردني بالفعل على سعر الفائدة الرئيسي عند مستوى 5.75% في الربع الأول من عام 2026.

مخاطر تسعير الأصول والتعرضات للسندات الحكومية

تستثمر البنوك الأردنية بشكل رئيسي في السندات الحكومية. في أوقات التصعيد الجيوسياسي، ترتفع "علاوة المخاطر" (Premium Risk) عالمياً وإقليمياً، مما قد يؤدي إلى إعادة تسعير الأصول وتراجع القيمة العادلة (Mark-to-Market) للسندات المتاحة للبيع في المحافظ البنكية.

يظهر التحليل المالي لأداء السندات الأردنية تسعيراً يميل إلى الاستقرار ويعكس ثقة دولية في الإدارة الكلية للاقتصاد. تاريخياً، اتسعت هوامش السندات السيادية الأردنية بشكل مؤقت لتتجاوز 300 نقطة أساس في أواخر شهر يونيو من عام 2025 عقب جولات تصعيد سابقة، لكنها سرعان ما تراجعت لتستقر دون مستوى 200 نقطة أساس، مما يعكس ثقة الأسواق العميقة في مصداقية السياسات المالية الأردنية وقوة الدعم المالي الدولي المستمر.

مخاطر أسواق الأسهم

تعتبر تعرضات البنوك الأردنية المباشرة على مخاطر انخفاض (أسعار الأسهم) محدودة ومسيطر عليها رقابياً؛ وبحسب تقرير الاستقرار المالي الأخير الصادر عن البنك المركزي، تُشكل التسهيلات الائتمانية الممنوحة لغايات شراء الأسهم نسبة ضئيلة جداً تقارب 1.8% فقط من إجمالي التسهيلات الائتمانية الممنوحة من البنوك الأردنية، مما يشير إلى حصافة رقابية تمنع التركيز في هذا القطاع عالي التذبذب.

مخاطر الصرف الأجنبي

تؤثر المخاطر الناتجة عن التغير في سعر الصرف على الأسواق بشكل كبير وقت الحروب. إلا أن سياسة ربط الدينار الأردني بالدولار الأمريكي تقوم بتخفيف الجزء الأكبر من هذه المخاطر. يزداد ذلك بانخفاض نسبة "دولة الودائع" إلى مستويات متدنية تقارب 17.7% مطلع عام 2026.

أثر المخاطر الجيوسياسية على القطاع المصرفي الأردني

في ضوء مخاطر السوق والائتمان والتشغيل

مخاطر الائتمان (Credit Risk)

جودة الأصول

تؤدي التوترات الجيوسياسية الممتدة، والحرب الدائرة حالياً والاضطرابات الملاحية، إلى ارتفاع تكاليف التشغيل للشركات نتيجة تعطل سلاسل التوريد وارتفاع أسعار الطاقة وتكاليف الشحن، مما يضغط بشدة على هوامش الربحية والتدفقات النقدية الحرة للمقترضين. وقد ظهر أثر هذه الضغوط فعلياً في القطاع المصرفي الأردني؛ حيث ارتفعت نسبة الديون غير العاملة (NPLs) بشكل متدرج من 5.1% في عام 2023 لتصل إلى 5.6% بنهاية عام 2024، واستقرارها حول 5.8% بنهاية النصف الأول من عام 2025

التركيزات الائتمانية

تعتبر القطاعات التالية الأكثر تأثراً لصدمات متباينة بسبب المخاطر الجيوسياسية:

- قطاع السياحة
- قطاع الصناعة
- قطاع التجارة
- قطاع النقل

المخاطر التشغيلية (Operational Risk)

التهديدات السيبرانية
(Cybersecurity Threats)

مخاطر الاعتماد على الأطراف الثالثة
(Outsourcing Risks)

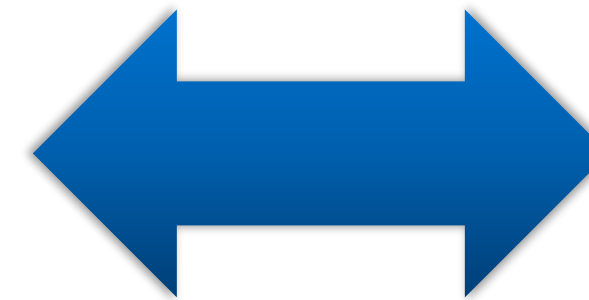
استمرارية العمل
(Business Continuity)

المرونة التشغيلية واستمرارية الأعمال

استمرارية العمل (Business Continuity)

تعتبر أداة استباقية وعملية إجرائية متضمنة خطط محددة تهدف إلى منع الانقطاعات وبناء القدرة التقنية واللوجستية على استعادة الانظمة والعمليات، فهي تركز بشكل أساسي على منظور داخلي لحماية الاصول والخدمات الحيوية للبنك

استمرارية العمل



المرونة التشغيلية

المرونة التشغيلية (Operational Resilience)

لا تلغي بأي حال خطط استمرارية الأعمال (Business Continuity)، بل تتجاوزها ضمن مظلة أوسع للتكيف مع التغيرات وبشكل استباقي وشامل

المرونة التشغيلية (Operational Resilience)



في حين تُصنف "استمرارية الأعمال" (Business Continuity) كخطة استجابة للظروف الطارئة، تبرز "المرونة التشغيلية" (Operational Resilience) كاستراتيجية استباقية متكاملة. وتهدف لضمان قدرة البنك على (الاستعداد، والتكيف، والتعافي السريع) من أي اضطرابات مفاجئة، مما يكفل استدامة تقديم الخدمات الحيوية بغض النظر عن طبيعة الصدمة أو مسبباتها، مع الالتزام بنهج التحسين المستمر. يمثل هذا المفهوم تحولاً جذرياً في الثقافة المؤسسية؛ حيث ينقل التركيز من التساؤل التقليدي حول احتمالية وقوع الخطر (مثل: "هل ستتعطّل خوادم تكنولوجيا المعلومات؟")، إلى تبني فرضية استباقية تقوم على مبدأ: "الحدث المعطل قد وقع بالفعل، كيف نضمن استمرار الخدمة؟". وبذلك، تُعد مرونة الوظائف الأساسية هي الثمرة الحقيقية والمقياس الدقيق لفاعلية إدارة المخاطر.

مسارات التعافي الاقتصادي المتوقعة

التقديرات الواقعية (التعافي الممتد)

يؤكد صندوق النقد الدولي بناءً على التحليل التاريخي، إن الأزمة الحالية تحمل أضراراً هيكلية عميقة في مصانع البتروكيماويات والألمنيوم (Damage Structural) وبالتالي لن يقتصر الأمر على تباطؤ عملية التعافي، بل سيتعدى إلى حدوث ضغوط تضخمية ركودية (Stagflation) قد تمتد لسنوات.

التقديرات المتفائلة (التعافي السريع)

تبنى المؤسسات المالية العالمية سيناريوهات لتوقف العمليات العسكرية خلال أسابيع قصيرة مع تدخل الجهود الدبلوماسية. في هذا السيناريو، سيعاد فتح المضائق تدريجياً، لتبدأ مسارات التجارة بالعودة لطبيعتها خلال فترة تتراوح بين 4 إلى 6 أسابيع، مع احتفاظ الأسواق بـ "علاوة مخاطر" في عقود التأمين.

سيناريوهات الاستقرار المالي والأثر الاقتصادي

السيناريو المحتمل	الإفتراضات اللوجيستية والجيوسياسية	الأثر المتوقع على إقتصاد الأردن والقطاع المصرفي
التهدة الدبلوماسية (تخفيف التصعيد)	نجاح الجهود في وقف الأعمال العسكرية المكثفة (بفترة من اسبوعين الى شهر) مع تعافي حركة الملاحة وعودة حركة سلاسل التوريد لوضعها الطبيعي خلال 4 الى 6 اسابيع	تحقيق نمو بنسبة 2.6-3.0% واستقرار معدل التضخم عند 2% وتراجع ضغوط جودة الأصول في قطاع السياحة والخدمات
التوتر المستمر (السيناريو الأساسي)	استمرار حرب الاستنزاف لمدة تصل الى 3 شهور، مع تعطل مستدام للبحر الأحمر وتقييد نسبي لمضيق هرمز يمتد اثره لنهاية العام	نمو متباطئ (2.3-2.5%)، تضخم مستورد يضغط على تدفقات الشركات، والبنوك تمتص الصدمة بفضل كفاية رأس المال المرتفعة
التصعيد الشامل (أسوأ السيناريوهات)	إغلاق كلي لمضيق هرمز وباب المندب معاً لمدة تصل الى 6 اشهر او اكثر (تغطي معظم عام 2026)، وتدمير موسع وشامل لقطاع الطاقة بالخليج	صدمة ركودية تضخمية (Stagflation)، نفط يتجاوز \$150، انهيار الاستثمار السياحي وحاجة ملحة لإعادة جدولة ديون كبرى

توجيهات للإدارات التنفيذية

في ضوء التوترات الجيوسياسية القائمة

الإدارة المالية

التحول من استراتيجية "خفض التكاليف" إلى "حماية مرونة الميزانية العمومية"، والتغيرات على عقود التأمين

الامن السيبراني

تعزيز البنى التحتية المتعلقة بالأمن السيبراني، ويتطلب ذلك: إعداد الخطط اللازمة لضمان حماية البيانات وشبكات الاتصال، تعزيز ضوابط الهوية (Validate identity controls)

سلاسل التوريد

تجاوز الإجراءات التقليدية لاتخاذ قرارات شراء سريعة، وبناء هوامش أمان (Buffers) للمخزون مع التقييم المستمر للموردين الأكثر تأثراً بالتوترات القائمة

دائرة الامتثال

مراجعة شاملة للعملاء القائمين والذين سيتأثرو بالعقوبات الدولية المحتملة على (الدول أو الحوالات المالية) نتيجة ما ستؤول اليه التوترات الجيوسياسية الحالية

إطار إدارة المخاطر الجيوسياسية



تحديث إطار إدارة المخاطر

أن يتم تضمين المخاطر الجيوسياسية ضمن إطار الرغبة في المخاطرة (Risk Appetite Statement) من خلال تحديد حدود واضحة للتعرضات والاستثمارات المرتبطة بها، بما يضمن اتخاذ قرارات متحفظة ومتسقة مع مستوى المخاطر الفعلي



دمج التوترات الجيوسياسية في نماذج الأعمال

تبني نهج استباقي متكامل يدمج المخاطر الجيوسياسية هكلية في نماذج الأعمال لتقليل كلف التكيف وحماية الاستقرار المالي



المرونة التشغيلية واستمرارية الأعمال

- تحليل تأثير الأعمال (BIA) وتحديد العمليات الحرجة
- تجاوز خطط استمرارية الأعمال التقليدية نحو المرونة التشغيلية
- إعداد واختبار خطط استمرارية الأعمال والتعافي من الكوارث
- إدارة الأزمات والاتصال أثناء الطوارئ.



اختبارات الأوضاع الضاغطة

تحديث نماذج اختبارات الأوضاع الضاغطة لتشمل سيناريوهات إضافية تعكس التطورات الجيوسياسية الراهنة، بما في ذلك احتمالية تأثر حركة التجارة الدولية وارتفاع تكاليف الشحن والتأمين

التوصيات المقترحة

في ضوء التوترات الجيوسياسية القائمة

تسعير المخاطر المبني على التوقعات (Forward Looking Risk Pricing)

01

دمج التوقعات الاقتصادية الكلية والجيوسياسية المستقبلية في حساب تكلفة المخاطر اليوم

مراجعة السقوف القطاعية (Sectoral Reallocation)

02

الخفض السريع للسقوف الائتمانية للقطاعات شديدة الحساسية للصدمات الجيوسياسية الحالية

استراتيجيات التحوط المرنة (Dynamic Hedging)

03

استخدام المشتقات المالية للتحوط ضد تقلبات أسعار الصرف والفائدة ليس كإجراء ثابت

تفعيل أنظمة الإنذار المبكر المتطورة (EWS)

04

الانتقال من مراقبة المؤشرات المالية المتأخرة (Lagging Indicators) إلى مراقبة المؤشرات الرئيسية (Leading Indicators)

الأصول السائلة (Flight to Quality & Liquidity)

05

في أوقات تصاعد التوترات، يجب أن تمتلك إدارة الخزينة آلية سريعة لتسييل الأصول وإعادة توجيهها نحو أدوات سيادية عالية الجودة وشديدة السيولة

ضرورة وجود مركز عمليات الأمن السيبراني (SOC)

06

ويهدف ذلك إلى (المراقبة المستمرة على مدار الساعة للبنية التحتية التقنية، الكشف الفوري عن التهديدات السيبرانية، أتمتة العمليات الأمنية عبر نظام (SOAR) ضمان استجابة تقنية تلقائية وشبه فورية للحوادث، وتعزيز التكامل مع خطط استمرارية الأعمال وإدارة الأزمات

وشكراً

