جهـــد
JOHUD
الصندوق الأردني الهاشمي للتنمية البشرية
The Jordanian Hashemite Fund for Human Development

# التحول الريفي في الأردن

## النساء الريفيات " من مستفيدات الى شريكات " في بناء سبل عيش قادرة على الصمود، ومؤسسات أقوى، ومجتمعات أكثر شمولاً

### مقدمة

يدخل الأردن العقد الثالث من القرن الحادي والعشرين وفي رصيده إنجازات تنموية مهمة، إلى جانب تحديات جديدة لا تقل أهمية. فقد وسّعت المملكة، على مدى العقود الخمسة الماضية، نطاق التعليم والرعاية الصحية والبنية التحتية والتنمية المجتمعية والمؤسسات العامة، في الوقت الذي تعاملت فيه مع شحّ مائي حاد، وموارد طبيعية محدودة، وتغيرات ديموغرافية متسارعة، وبيئة إقليمية متقلبة. وقد بُنيت هذه الإنجازات عبر استثمار عام مستمر، ومجتمع مدني فاعل، ومجتمعات محلية قادرة على الصمود، وشراكات طويلة المدى بين الحكومة والمؤسسات الوطنية والمنظمات الدولية. ويوثق التقرير السنوي لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي في الأردن لعام 2025، بمناسبة مرور خمسين عاماً على شراكته مع المملكة، هذا المسار من منظور أحد أقدم شركاء التنمية في الأردن، ويستعرض خمسة عقود من الشراكة مع المؤسسات الوطنية في دعم أولويات التنمية والاستجابة للتحولات الاقتصادية والإقليمية. أضف الى ذلك ما أكدت عليه رؤية التحديث الاقتصادي التي اعتبرت ان التمكين الاقتصادي للمرأة من اهم القطاعات الحيوية وخاصة في القطاع الزراعي والذي تعتبر فيه الأردن من الدول التي تعتمد على الزراعة كمصدر رئيسي للدخل والامن الغذائي. وقد جاء ذلك الاهتمام من خلال هدفين رئيسيين في وثيقة التحديث الاقتصادي : رفع إنتاجية الزراعة وتحويلها إلى قطاع أكثر تنافسية، وزيادة مشاركة المرأة اقتصاديًا خصوصًا في المناطق الريفية. يختلف المشهد التنموي اليوم عمّا كان عليه في المراحل التي صاغت أجيالاً سابقة من السياسات. فالتغير المناخي يسرّع الضغط على الموارد الطبيعية. بحيث أصبح الإنتاج الزراعي يعتمد بصورة متزايدة على أدوات معرفية حديثة تتطور بيتسارع متطرد. كما تعمل التقنيات الرقمية على إعادة تشكيل سوق العمل ونهج الإدارة العامة. وهو الامر الذي انعكس على تطلعات الشباب التعليمية الجديدة وتوقعات مختلفة من الحياة

الريفية. كما أصبحت القدرة التنافسية الاقتصادية ترتبط على نحو متزايد بالابتكار والإنتاجية وقدرة المؤسسات على الاستجابة السريعة للظروف المتغيرة. ويظهر حجم التحدي بوضوح في سوق العمل ذاته؛ إذ يسجل استعراض منظمة العمل الدولية لعام 2026 لتطوير التعاونيات ضمن برنامج PROSPECTS أن بطالة الشباب بين الأردنيين في الفئة العمرية 15–24 عاماً بلغت 39.8 في المائة عام 2024، ويشير إلى أن الأردن حصل على 42.5 من 100 في تقييم البنك الدولي لعام 2024 بشأن «المرأة وأنشطة الأعمال والقانون»، والمتعلق بالأطر القانونية المؤثرة في المشاركة الاقتصادية للمرأة. وهو الامر الذي يتطلب ليس فقط تحسينات تدريجية في برامج التنمية والعمل بل منظومة متكاملة لنهج تنموي قائم على محلية السياق وعالمية التقدم التكنولوجي بقواعد أكثر إنسانية.

تطرح هذه الوثيقة فكرة أن مستقبل الأردن الريفي سيعتمد بدرجة أقل على نجاح المشاريع الفردية، وبدرجة أكبر على منظومة من العلاقات بين الافراد ضمن أطر مؤسسية وشراكات لتبادل المعرفة والخبرة والموارد الطبيعية ضمن أسواق محلية وعالمية أكثر قدرة على مجابهة التحديات والتي من خلالها تساهم في رفع الإنتاجية، وخفض التكاليف، وتحسين التسويق، وتعزيز التنمية الريفية المستدامة.، يُفهم التحول الريفي هنا لا بوصفه أجندة قطاعية، بل بوصفه عملية تنموية وطنية تتعزز من خلالها هذه العلاقات بمرور الوقت.

وتتخذ الوثيقة النساء الريفيات عدسة تحليلية رئيسية لها. وهذا اختيار مقصود. فالنساء الريفيات يشغلن موقعاً فريداً داخل الاقتصاد والمجتمع الريفيين في الأردن، لأن حياتهن اليومية تتقاطع في الوقت نفسه مع الزراعة، ورفاه الأسر ، وأسواق العمل، والنظم الغذائية، وإدارة المياه، والتعليم، والصحة، والمنظمات المجتمعية، والحوكمة المحلية. ومن ثم، فإن تجاربهن تكشف طريقة عمل نظام التنمية الريفية الأوسع بصورة أشمل من أي منظور منفرد تقريباً.

ولا تقدم هذه الوثيقة النساء الريفيات بالأساس بوصفهن مستفيدات من البرامج التنموية، بل بوصفهن مشاركات :منتجات، ورائدات أعمال، وعاملات زراعيات، ومقدّمات رعاية، ومبتكرات، وقيادات مجتمعية، وشريكات في التنمية الوطنية. فإسهامهن يتجاوز المشاركة الاقتصادية. فمن خلال أدوارهن المتعددة، يربطن بين مؤسسات غالباً ما تُخطط بصورة منفصلة، لكنها تُعاش معاً داخل الأسر والمجتمعات الريفية.

ولا يأتي توقيت هذه الورقة مصادفة، بل جاءت في سياق الإعلان العالمي عام 2026 سنة دولية للمزارعات كاستجابة وطنية في الأردن، شملت تشكيل لجنة توجيهية متعددة الأطراف، **وإعداد مسودة مبادرة «جهد» للعاملات في الزراعة، التي تطرح مسودتها الصفرية الصادرة في حزيران 2026 إطاراً للفترة 2026–2030 يغطي**

**الأرض والمياه، والتمويل، والتكنولوجيا، وسلاسل القيمة، والعمل اللائق، والقيادة التعاونية. وتهدف هذه الورقة إلى توفير الأساس التحليلي لهذه اللحظة الوطنية.**

تستند الوثيقة إلى رصيد واسع من الأدلة الأردنية، بما في ذلك الاستراتيجيات الوطنية، والدراسات التجريبية، والمشاورات التشاركية، والبحوث الدولية، وما يقارب خمسة عقود من الخبرة العملية في التنمية المجتمعية. ومن بين الدراسات التي برزت نتائجها هنا: **الدراسة النوعية للمجلس الاقتصادي والاجتماعي لعام 2026** حول النساء العاملات في الزراعة في الأغوار الشمالية والوسطى والجنوبية؛ ودراسة المجلس الاقتصادي والاجتماعي لعام 2025 حول التحديث الاقتصادي للزراعة الأردنية؛ وتحليل منظمة العمل الدولية لعام 2022 لسلسلة القيمة في قطاع زراعة الزهور في الأردن، واستعراضها لعام 2026 لتطوير التعاونيات ضمن برنامج PROSPECTS؛ والتقرير السنوي لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي في الأردن لعام 2025؛ وتحليل الزعبي والشعيبي لعام 2021 حول دور الأردن في مركز غذائي إقليمي؛ وأيضا ما جاء في مقالة الزعبي لعام 2026 «من مستفيدات إلى شريكات» حول التعاونيات الاستثمارية النسائية؛ وعملية الاستشراف متعددة الأطراف للنظام الغذائي الأردني ضمن برنامج Foresight4Food FoSTr، بما في ذلك الاستكشاف الكمي لسيناريوهين محتملين لعام 2040 الذي أعدته Wageningen Economic Research لورشة عمل تحول النظم الغذائية في عمّان في تشرين الثاني 2024؛ والسردية الصادرة عام 2024 عن تنظيم العاملات الزراعيات في شمال وادي الأردن بعنوان «جمعتنا قوتنا». وبدلاً من استعراض هذه الوثائق واحدة تلو الأخرى، تركّب الوثيقة نتائجها في قراءة مترابطة للتحول الريفي في الأردن. كما تسترشد بتقاليد التنمية التشاركية، والتنمية البشرية، وسبل العيش المستدامة المرتبطة **بروبرت تشامبرز، ومحبوب الحق، وأمارتيا سن**. وعلى وجه الخصوص، تطبق الوثيقة على امتدادها إطار «المزارع أولاً» الذي طوّره تشامبرز وبايسي وثروب في كتاب Farmer First: Farmer Innovation and Agricultural Research (1989)؛ وهو الإطار الذي ينطلق من معرفة الأسر الزراعية ومشكلاتها وتحليلها وأولوياتها، لا من أولويات العلماء وحدهم، وتُستخدم «قلب الأدوار» فيه بوصفها اختباراً متكرراً لطريقة ارتباط المؤسسات الريفية الأردنية بالناس الذين تخدمهم. وفي الوقت نفسه، تؤكد الوثيقة أن الخبرة الأردنية ذاتها، ولا سيما المنهجية التشاركية لتقرير التنمية البشرية في الأردن لعام 2004 والعمل طويل الأمد للصندوق الأردني الهاشمي للتنمية البشرية (جهد)، توفر أسساً لا تقل أهمية لفهم التنمية الريفية المعاصرة.

وتقوم الفرضية المركزية التي تتقدم بها هذه الوثيقة على فكرة واضحة: يحدث التحول الريفي عندما يعزز الأشخاص القادرون والمجتمعات والمؤسسات القادرة بعضهم بعضاً عبر علاقات تقوم على الثقة والمشاركة والمعرفة والمسؤولية

المشتركة. وتقف النساء الريفيات في قلب هذه العلاقات، ومن ثم، فإن الاعتراف بقدراتهن وتقوية النظم التي يعشن ويعملن داخلها ليس مسألة إنصاف فحسب، بل شرط مسبق لتنمية وطنية قادرة على الصمود.

وتُقدَّم هذه الورقة إسهاماً في مسيرة الأردن التنموية المستمرة. فهي لا تطرح برنامجاً جديداً ولا مخططاً ثابتاً، بل تقترح قراءة متكاملة للتحول الريفي تبني على خبرة الأردن المتراكمة، وتستجيب في الوقت نفسه لتحديات العقود المقبلة وفرصها.

# الجزء الأول — فهم الأردن الريفي

## الأردن الريفي من مرحلة وصفه هامشاً جغرافياً للتنمية الوطنية الى أصول استراتيجية وطنية

غالباً ما تُوصف المناطق الريفية في الأردن من خلال القيود التي تواجهها. فشح المياه، والتغير المناخي، وتدهور الأراضي، والبطالة، والهجرة تهيمن على جزء كبير من النقاش العام حول التنمية الريفية. وهذه التحديات حقيقية وتتطلب اهتماماً سياسياً مستداماً. وقد أبرزت نتائج دراسة المجلس الاقتصادي والاجتماعي لعام 2025 حول التحديث الاقتصادي للزراعة الأردنية هذه التحديات بصورة منهجية: ضعف الحوكمة المؤسسية والتشاركية، وتفاقم آثار المناخ، وبطء تبني التكنولوجيا والرقمنة، وضعف الربط بين الزراعة والتصنيع الغذائي، ومحدودية قدرات البحث وإنتاج البذور، وهشاشة هيكل تزويد المدخلات، والقيود الجيوسياسية على الوصول إلى الأسواق الخارجية، وضعف الاستجابة المؤسسية للأزمات، والحواجز الاجتماعية والديموغرافية التي تحد من انخراط النساء والشباب في القطاع. غير أن الدراسة نفسها تخلص إلى أن هذه القيود لا تقدم سوى فهم جزئي للأردن الريفي المعاصر.

فالأردن الريفي أيضاً فضاء للإنتاج والابتكار والصمود. فهو يزوّد اقتصاداً سريع التغير بالغذاء، ويحمي موارد بيئية ذات أهمية وطنية، ويحافظ على مشاهد ثقافية وتراثية، ويسند مجتمعات أثبتت قدرة لافتة على التكيف في ظروف صعبة. وفي مختلف أنحاء المملكة، تواصل الأسر الريفية تنويع سبل عيشها، وتبني تقنيات جديدة، وتأسيس مشاريع، وتقوية التعاونيات، والاستثمار في التعليم، رغم قيود هيكلية كبيرة. وتشير دراسة المجلس الاقتصادي والاجتماعي إلى أن القطاع الزراعي يمتلك فرصاً مهمة للتحول والنمو إذا ما عولجت التحديات الهيكلية المرتبطة بالحاكمية والابتكار وسلاسل القيمة والتكنولوجيا، وهو ما يعزز إمكانية البناء على الموارد البشرية والمؤسسية القائمة.

لذلك، يتطلب فهم الأردن الريفي تجاوز سرديات الهشاشة وحدها. والتمييز هنا مهم تحليلياً كما هو مهم خطابياً. ففي كتاب «المزارع أولاً»، يصف تشامبرز وبايسي وثروب «زراعة ثالثة»؛ زراعة معقدة ومتنوعة ومعرضة للمخاطر، تختلف جذرياً عن الزراعة الصناعية وزراعة الثورة الخضراء، وقد أخفقت المقاربات التقليدية الموحدة مراراً في خدمتها. وتنسجم خصائص هذا النموذج مع جزء كبير من الأردن الريفي: الزراعة البعلية على التلال في المرتفعات الشمالية، ونظم الثروة الحيوانية في البادية، والحيازات الصغيرة التي تجمع بين المحاصيل والماشية والعمل خارج المزرعة في ظروف شح مائي شديد. وتتمثل النتيجة المركزية في «المزارع أولاً» بشأن هذا النوع من الزراعة في أن ما يبدو انخفاضاً في الإمكانات غالباً ما يكون نتاج تقنيات ومؤسسات غير ملائمة للظروف المحلية، وأن من يزرعونها ليسوا ضحايا سلبيين للظروف، بل هم، بتعبير تشامبرز، اختصاصيون محترفون في

البقاء، يجربون ويتكيفون ويبتكرون باستمرار. وهذا يعيد صياغة الطريقة التي ينبغي بها قراءة «قيود» الأردن الريفي.

***تتشكل السياسات التنموية بحسب الطريقة التي تعرف بها المجتمعات مشكلاتها. فإذا نُظر إلى المناطق الريفية أساساً بوصفها فضاءات محرومة، فإن السياسة العامة تميل بطبيعتها إلى التركيز على المساعدة والتعويض. أما إذا فُهمت باعتبارها أصولاً وطنية استراتيجية، فإن السياسة تتجه بصورة متزايدة نحو الاستثمار، والقدرة، والإنتاجية، وتقوية المؤسسات. وتدعم الأدلة التي تجمعها هذه الورقة التفسير الثاني. فلا ينبغي النظر إلى الأردن الريفي بوصفه هامشاً جغرافياً للتنمية الوطنية. إنه أحد الفضاءات الرئيسية التي تتحقق من خلالها التنمية الوطنية.***

## التنوع لا التجانس

لا يوجد أردن ريفي واحد. فالأنظمة الزراعية المروية في وادي الأردن تختلف جذرياً عن نظم الزراعة البعلية في المحافظات الشمالية. وتعرض البادية ظروفاً بيئية واستراتيجيات معيشية وأنماط استقرار تختلف عن عجلون أو جرش أو الكرك. كما تعيش المجتمعات القريبة من المراكز الحضرية أسواق عمل وأنظمة نقل وفرص استثمار مختلفة عن تلك الموجودة في المناطق الأبعد.

وحتى داخل المنطقة البيئية الزراعية الواحدة، تتفاوت الظروف. فقد صُممت دراسة المجلس الاقتصادي والاجتماعي لعام 2026 حول العاملات الزراعيات عمداً عبر ثلاثة مواقع: الشيخ حسين في الأغوار الشمالية، والجوفة في الأغوار الوسطى، وغور الصافي في الجنوب، تحديداً لأن ظروف العمل والمحاصيل وتوفر النقل وترتيبات العمل تختلف على امتداد الوادي. فما ينطبق على عمليات الحمضيات والتمور في الشمال لا ينطبق تلقائياً على حقول الخضار في الجنوب.

وتكتسب هذه الفروق أهمية لأنها تشكل الفرص المتاحة للأسر الريفية. فتوافر المياه يؤثر في الإنتاج الزراعي. والتضاريس تؤثر في النقل والوصول إلى الأسواق. والكثافة السكانية تشكل طريقة تقديم الخدمات العامة. والنظم البيئية الطبيعية تحدد أنماط استخدام الأرض. والمؤسسات المحلية تؤثر في الفرص الاقتصادية.

لذلك، يجب أن تجمع السياسة الوطنية بين الاتساق والمرونة. ويقدم كتاب "المزارع أولاً" أحد أكثر الأطر تأثيراً في تفسير هذا المبدأ . فالزراعة المرتبطة بالثورة الخضراء، كما يلاحظ تشامبرز وشركاؤه، كانت متقاربة؛ ترفع الإنتاج عبر حزم معيارية من الممارسات، مع إدارة البيئات لتلائم التكنولوجيا. أما الزراعة المعقدة والمتنوعة والمعرضة

للمخاطر فتحتاج إلى العكس: التباين، حيث تُبحث التقنيات والمؤسسات لتلائم البيئات، ويُعرض على المزارعين لا نموذج ثابت من الممارسات، بل سلة من الخيارات التي يختارون منها. وبلغة «المزارع أولاً»، ينبغي أن تكون القائمة انتقائية لا ثابتة، وأن تستجيب هي ذاتها للاحتياجات التي يعبّر عنها المزارعون. وبالنسبة إلى السياسة الريفية الأردنية، فإن الدلالة مباشرة: ينبغي السعي إلى أهداف وطنية مشتركة من خلال مقاربات تعترف بالتنوع المكاني بدلاً من افتراض أن جميع المناطق الريفية تواجه الظروف نفسها، كما ينبغي أن توسع البرامج الخيارات المتاحة للأسر الريفية بدلاً من وصف نماذج موحدة. وهذا المنظور المكاني يحظى باعتراف دولي متزايد بوصفه مبدأ مهماً من مبادئ التنمية الريفية.

***في الأردن تحديداً، إن مقاربات التنوع المكاني ليس طرحاً نظرياً فحسب، بل ضرورة عملية تنشأ من تنوع البلاد البيئي والاقتصادي والاجتماعي.***

## التنمية الريفية بوصفها تنمية وطنية

ربما يتمثل أهم تحول تقترحه هذه الوثيقة في مكانة التنمية الريفية داخل السياسة الوطنية. تاريخياً، عُدّت التنمية الريفية غالباً مجالاً متخصصاً معنيا بالزراعة والحد من الفقر. ولم يعد هذا الفهم كافياً. تلتقي داخل المشاهد الريفية كثير من أهم أولويات الأردن الوطنية. يرتبط الأمن الغذائي ارتباطاً وثيقاً بنظم الإنتاج الريفي . والأمن المائي يعتمد على أحواض المياه الريفية. والتكيف المناخي يبدأ في النظم البيئية الريفية. والطاقة المتجددة تشغل بصورة متزايدة أراضي ريفية. والسياحة تعتمد على حماية المشاهد الريفية والتراث الثقافي. والاستدامة البيئية تعتمد على الرعاية المسؤولة للموارد الطبيعية.

وتمتد أهمية الأردن الريفي إلى ما يتجاوز الحدود الوطنية. فقد جادل الزعبي والشعيبي، في بحث منشور في المجلة الأردنية في العلوم الزراعية عام 2021، بأن يمكن للأردن أن يطور دوره كمركز غذائي إقليمي يربط على الأقل الأردن والعراق ومصر؛ منصة لتحسين تدفق المنتجات والمدخلات الغذائية، وتبادل المعرفة، وتنسيق السياسات، والاستجابة المشتركة للطوارئ. وتقوم حجتهما على أصول ذات طبيعة ريفية إلى حد كبير: الموقع المتوسط للأردن في المنطقة، وبصمته القائمة في المدخلات الزراعية مثل الأسمدة والبذور واللقاحات البيطرية، وقدرته المؤسسية، ومكانته كمصدر إقليمي للطماطم والحمضيات وزيت الزيتون. ومن هذا المنظور، يكون الاستثمار في نظم الإنتاج الريفي استثماراً في الدور الاقتصادي الإقليمي للأردن في الوقت ذاته.

***وعليه، لا ينبغي النظر إلى الاستثمار في المناطق الريفية على أنه استثمار في الزراعة وحدها. فهو أيضاً استثمار في الصمود البيئي، والتوازن المكاني، والتنافسية الاقتصادية، والأمن الغذائي الإقليمي، والاستقرار الوطني. وهذا الفهم الأوسع يغير غاية سياسة التنمية الريفية ونطاقها معاً.***

## الطبيعة المتغيرة لسبل العيش الريفية

لا تزال الزراعة في قلب الهوية الريفية والحياة الاقتصادية. غير أن دورها يتغير. لم تعد كثير من الأسر الريفية تعتمد على مصدر دخل واحد. فالإنتاج الزراعي يتداخل بصورة متزايدة مع العمل الموسمي، والمشاريع الصغيرة، وتصنيع الأغذية، والعمل في القطاع العام، وخدمات النقل، والسياحة، والتجارة الرقمية. وقد أصبحت سبل العيش أكثر تنوعاً مع سعي الأسر إلى تقليل المخاطر، والاستجابة لفرص السوق، والتكيف مع عدم اليقين البيئي.

ولا ينبغي تفسير هذا التنوع على أنه تراجع في الزراعة. بل يعكس تطور الاقتصادات الريفية في ظل التغير التكنولوجي، وتوسع التعليم، وتحول أسواق العمل. وسيعتمد الازدهار المستقبلي على تقوية الاقتصاد الريفي الأوسع المحيط بالزراعة: القيمة المضافة، والتصنيع، والتسويق، والابتكار، والخدمات المالية، والمعرفة، وتطوير المشاريع. فهذه الأنشطة هي التي تحدد بصورة متزايدة ما إذا كان الإنتاج الزراعي سيولد ازدهاراً مستداماً. وتشير دراسة المجلس الاقتصادي والاجتماعي، 2026 حول التحديث إلى ضعف الصلة بين الزراعة الأولية والتصنيع الغذائي باعتباره إحدى الفجوات الهيكلية المحددة للقطاع. ويطرح مقال الزعبي لعام 2026 «من مستفيدات إلى شريكات» النقطة نفسها من منظور القوى العاملة الريفية: فالقيمة المضافة الحقيقية في الزراعة الأردنية لا تُخلق عند لحظة الحصاد، بل بعدها؛ في الفرز، والتدريج، والتنظيف، والتلميع بالشمع، والتبريد، والتعبئة، والتصنيع، والتسويق، وهي حلقات تستحوذ عليها حالياً إلى حد كبير الوسطاء والمصدرون بدلاً من المجتمعات الريفية نفسها.

## التغير المناخي والصمود الريفي

يمثل التغير المناخي أحد التحديات التنموية الحاسمة التي تواجه الأردن الريفي. فارتفاع درجات الحرارة، وتزايد شح المياه، وازدياد تقلب المناخ تعيد تشكيل النظم الزراعية في مختلف أنحاء البلاد. ولا تؤثر هذه التغيرات في الإنتاج وحده، بل أيضاً في التشغيل، ودخل الأسر، والهجرة، وقرارات الاستثمار. وتضع دراسة المجلس الاقتصادي والاجتماعي حول التحديث تفاقم آثار المناخ بين أبرز التحديات الهيكلية التي تواجه القطاع. أما دراسة المجلس لعام 2026 حول العاملات الزراعيات فتسجل البعد المعاش للظاهرة نفسها: نساء يعملن في حقول مكشوفة تحت الشمس المباشرة، وفي بيوت بلاستيكية ترتفع حرارتها الداخلية إلى ما يتجاوز حرارة الجو بكثير، وفي عمليات إزالة

الأعشاب التي تعرضهن لأبخرة الأسمدة والمبيدات، دون معايير سلامة مصممة لهذه الظروف. وبالتالي فان التكيف المناخي لابد ان يأخذ بالاعتبار الاحتياجات العملية والاستراتيجية لتحقيق الصمود الاجتماعي لكلا الجنسين.

وتبين الأدلة التي راجعتها هذه الوثيقة أن التكيف لا يمكن فهمه بوصفه تحدياً تقنياً فحسب. فهو أيضاً تحدٍ مؤسسي ومالي واجتماعي. ويصف التقرير السنوي لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي في الأردن لعام 2025 عملاً مع منظمة الأغذية والزراعة تطوير أدوات التأمين وتمويل مخاطر المناخ للمجتمعات الريفية المعرضة لتقلب المناخ، ومواءمة العمل المناخي مع التخطيط التنموي الوطني بهدف تعبئة التمويل المناخي؛ وهما مثالان على البنية المؤسسية للتكيف لا على التكنولوجيا الميدانية وحدها.

إن المجتمعات القادرة على التعلم والتنظيم والتكيف أكثر صموداً من تلك التي تعتمد حصراً على التدخلات الخارجية. وتؤدي النساء دوراً خاصاً في هذه العملية. فمن خلال مسؤولياتهن في الزراعة، وإدارة موارد الأسرة، والأمن الغذائي، والتنظيم المجتمعي، كثيراً ما يكنّ أول من يستجيب للتغير البيئي، وأول من يطور استراتيجيات عملية للتكيف. لذلك، يعتمد الصمود المناخي على مجتمعات قادرة بقدر ما يعتمد على تقنيات محسّنة.

## النساء الريفيات بوصفهن عدسة تحليلية

تقدم معظم المنشورات النساء الريفيات بوصفهن فئة سكانية بحاجة إلى الدعم. أما هذه الورقة فتتبنى منظوراً مختلفاً. فالنساء الريفيات يقدمن إحدى أوضح الطرق لفهم طريقة عمل نظام التنمية الريفية في الأردن. تتقاطع حياتهن اليومية مع مؤسسات متعددة في الوقت نفسه: الإرشاد الزراعي، وأسواق العمل، والخدمات المالية، والصحة، والتعليم، والحكومة، البلدية، والمنظمات المجتمعية، وإدارة الموارد الطبيعية، والنقل، والحماية الاجتماعية. ولأن هذه التفاعلات تحدث باستمرار، فهي تكشف مدى فعالية أجزاء النظام التنموي المختلفة في تعزيز بعضها بعضاً.

عندما تتعاون المؤسسات بفاعلية، تتسع الفرص. بينما اذا كانت العلاقات المؤسسية مجزأة، تتحمل الأسر النتائج. وغالباً ما تكون النساء الريفيات من أوائل من يستجبن للتغيرات البيئية لأنهن يقفن عند نقطة تقاطع نظم تنموية متعددة. وتجعل دراسة الأغوار هذا الأمر ملموساً: فقد أفادت النساء اللواتي جرت مقابلتهن بأن خدمات الإرشاد الزراعي، حين تكون موجودة أصلاً، تتعامل مع الوسيط أو صاحب المزرعة فقط، لا مع النساء اللواتي يقمن بالعمل. كما أن برامج المجتمع المدني الموجهة إلى هذه الفئة تكاد تكون غائبة عن مناطقهن. وبمصطلحات «المزارع أولاً»، يمثل ذلك فشل نموذج نقل التكنولوجيا في أنقى صوره: تُتصور المعرفة كشيء يُرسل نزولاً عبر

سلسلة من الوسطاء، بينما يبقى من يؤدون العمل الزراعي فعلاً خارج السلسلة بالكامل. وتشير هذه النتائج إلى أن المؤسسات كانت قائمة، بينما بقيت الروابط الفعلية بينها وبين النساء العاملات محدودة أو غائبة

لذلك، يساعد فهم تجاربهن في تفسير ليس فقط عدم المساواة بين الجنسين، بل أيضاً نقاط القوة والضعف في الحوكمة الريفية ذاتها. وتبني بقية هذه الورقة على هذا المنظور. فبدلاً من التعامل مع النساء الريفيات كقضية سياساتية متخصصة، تستخدم قصصهن وتجربتهن لفحص أسئلة أوسع تتعلق بسبل العيش، والمؤسسات، والحوكمة، ومستقبل التحول الريفي في الأردن.

لابد من التنويه الى أهمية أن يؤخذ بالاعتبار ان التحول الريفي لن يكون شاملا وقادرا على الصمود ما لم يتم تحليل الأدوار والعلاقات وموازين القوة والفرص بين الرجال والنساء داخل الأسر والأسواق والمؤسسات وسلاسل القيمة الزراعية، مع الانتباه إلى الفروق بين النساء أنفسهن بحسب العمر، والموقع الجغرافي، والحالة الاجتماعية، والإعاقة، والجنسية، ومستوى التعليم، ونوع العمل، وملكية الأصول. ومن ثم معالجة المعوقات والتحديات التي تواجه النساء والرجال المرئي منها والخفي والمتمثل في عوامل اجتماعية واقتصادية وسياسية من خلال التعرف ومعالجة الأسباب الجذرية لهذه الظواهر والتي تشمل على سبيل المثال: الاعتراف بالعمل غير مدفوع الأجر والعمل الرعائي، ضمان العمل اللائق والسلامة المهنية، تحسين الوصول إلى الأرض والمياه والتمويل والتكنولوجيا والإرشاد، تمثيل النساء في الحوكمة المحلية والتعاونيات، وجعل البيانات والمؤشرات مصنفة حسب الجنس والعمر والموقع كلما أمكن. والمقصود بالنوع الاجتماعي هنا تحليل الأدوار والعلاقات وموازين القوة والفرص بين النساء والرجال والفتيات والفتيان

# الجزء الثاني — فهم سبل العيش الريفية

## من التنمية المجتمعية إلى سبل العيش المستدامة

تغيرت الطريقة التي تفهم بها المجتمعات التنمية الريفية تغيراً كبيراً خلال نصف القرن الماضي. فقد ركزت المقاربات السابقة في المقام الأول على زيادة الإنتاج الزراعي، وتوسيع البنية التحتية، ومد الخدمات العامة إلى المناطق الريفية. وقد أحدثت هذه الاستثمارات تحولاً في ظروف الحياة في جزء كبير من العالم النامي، ولا تزال مكونات أساسية في سياسات التنمية الوطنية.

غير أن الخبرة أظهرت تدريجياً أن تحسين البنية التحتية والإنتاج وحدهما لا يفسر بالكامل سبب استمرار بعض المجتمعات في الازدهار، بينما تبقى أخرى هشة رغم استثمارات كبيرة. فكثيراً ما تنتج البرامج المتشابهة نتائج مختلفة في ظروف تبدو متشابهة. وكثيراً ما تسلك مجتمعات تمتلك موارد طبيعية قابلة للمقارنة مسارات تنموية مختلفة. كما تظهر الأسر ذات الدخول المتشابهة قدرات متفاوتة بدرجة لافتة على تحمل الصدمات الاقتصادية أو البيئية.

وشجعت هذه الملاحظات على فهم أوسع للتنمية؛ فهم ينقل الاهتمام من المشاريع إلى الناس، ومن المخرجات إلى القدرات، ومن التدخلات المنفردة إلى النظم التي تُخلق داخلها سبل العيش. وتعكس تجربة الأردن التنموية هذا التطور. فقد جاء تأسيس جهد عام 1977 إدراكاً بأن التنمية لا يمكن أن تستدام عبر البنية التحتية وتقديم الخدمات وحدهما، فالمجتمعات نفسها تحتاج إلى فرص للمشاركة والتنظيم والإسهام في تشكيل تنميتها. وقد ظهرت هذه الفلسفة في الأردن قبل أن تصبح كثير من المفاهيم التي عُرفت لاحقاً دولياً عبر التنمية التشاركية وسبل العيش المستدامة رائجة.

لذلك تنطلق الوثيقة من فرضية مهمة: وتشير التجربة الأردنية إلى أن كثيراً من هذه المبادئ طُبقت عملياً في الأردن في وقت مبكر، بالتوازي مع تطورها في الأدبيات الدولية .

## روبرت تشامبرز ونموذج «المزارع أولاً»

قلّة من الباحثين أثّروا في التفكير التنموي الريفي بعمق كما فعل روبرت تشامبرز. فقد تحدّى تشامبرز، من خلال عمله في آسيا وأفريقيا خلال النصف الثاني من القرن العشرين، أحد أكثر افتراضات التنمية رسوخاً: أن الخبرة تقع أساساً داخل الحكومات والجامعات والمنظمات الدولية.

وترد الصياغة الأشمل للبديل في كتاب Farmer First: Farmer Innovation and Agricultural Research (1989)، الذي حرره تشامبرز مع أرنولد بايسي ولوري آن ثروب. ويسمي الكتاب المقاربة التقليدية «نموذج نقل التكنولوجيا»: تُحدد الأولويات من قبل العلماء، وتُنتج التكنولوجيا في محطات البحث والمختبرات، ثم تُنقل النتائج عبر خدمات الإرشاد إلى المزارعين الذين يُتوقع منهم تبنيها. وفي مواجهة ذلك، يقلب نموذج «المزارع أولاً» العملية رأساً على عقب. فهو لا يبدأ من معرفة العلماء ومشكلاتهم وتحليلهم وأولوياتهم، بل من معرفة المزارعين والأسر الزراعية ومشكلاتهم وتحليلهم وأولوياتهم. تصبح المزرعة، لا محطة البحث، الموقع الأساسي للفعل؛ ويصبح المزارع أو المزارعة، لا العالِم وحده، المجرب المركزي. ويحرص تشامبرز وشركاؤه على وصف النموذجين بوصفهما متكاملين لا بديلين مطلقين؛ فالبحث في المحطات سيظل ضرورياً. لكن في الزراعة المعقدة والمتنوعة والمعرضة للمخاطر التي تعتمد عليها الأسر محدودة الموارد، يجب أن ينعكس اتجاه التعلم.

وتتكرر في أدلة «المزارع أولاً» ثلاثة أنشطة يقوم بها المزارعون: التحليل، والاختيار، والتجريب. فالمزارعون يحللون ظروفهم، ويختارون بين الخيارات وفق معاييرهم الخاصة — التي تختلف مراراً عن معايير العلماء — ويجرون تجاربهم غير الرسمية، متكيفين باستمرار. ودعم هذه الأنشطة يولد أدواراً جديدة للفاعلين الخارجيين: ميسرين ومحفزين ومستشارين لتحليل المزارعين؛ وباحثين ومزودين يوسعون الخيارات المتاحة؛ وداعمين ومستشارين لتجارب المزارعين، لا معلمين يحملون تكنولوجيا «أعلى». وما يُنقل في هذا النمط ليس رسائل بل مناهج، وليس أوامر بل مبادئ، وليس حزمة ممارسات بل سلة خيارات. ويؤكد «المزارع أولاً» أن اختبار أي تكنولوجيا هو تقييم المزارعين أنفسهم: أحكامهم واهتمامهم وتبنيهم هي ما يعتد به.

***وقد غيّر هذا الفهم ممارسة التنمية جذرياً. فلم تعد المشاركة تعني التشاور وحده، بل أصبحت منهجاً للتحليل. وصارت المجتمعات مساهمة في الأدلة، لا موضوعاً للدراسة فقط. وأصبحت الخبرة مصدراً مشروعاً للمعرفة. وتنحدر ممارسات التقييم الريفي التشاركي، والتنمية المدفوعة بالمجتمع المحلي، والتخطيط المحلي، والمساءلة الاجتماعية، وإشراك المواطنين، كل بطريقتها، من هذه الانقلابات في الأدوار واتجاهات التعلم.***

وتعزز تجربة الأردن هذه النتيجة بقوة. فقد أظهرت المشاورات التشاركية التي أُجريت أثناء إعداد تقرير التنمية البشرية في الأردن لعام 2004 أن المؤشرات الإحصائية وحدها لا تستطيع تفسير كيف تعيش المجتمعات الفقر أو الإقصاء أو الفرصة. فقد كشف الحوار مع المجتمعات المحلية والقاعدية أبعادا نوعية لا تظهر في قواعد البيانات التقليدية مثل المشاعر والاتجاهات والقدرة على التعبير عن الراي وضعف الوصول الى الخدمات لاسباب

بنيوية او غير مرئية ومعوقات في المشاركة في صنع القرار على كافة المستويات، مما يؤكد أن فهم التحول الريفي يتطلب الجمع بين البيانات الكمية والنوعية تحديداً والتي تنصت وبإمعان الى صوت المجتمع المحلي.

واتبعت دراسة المجلس الاقتصادي والاجتماعي لعام 2026 حول الأغوار المنطق نفسه بعد عقدين؛ فبدلاً من الاعتماد على إحصاءات القوى العاملة، عقدت نقاشات مجموعات مركزة مع ستين عاملة زراعية في مناطق الوادي الثلاث — وهو تحليل المزارعين بالمعنى الذي قصده تشامبرز، مع قيام الباحثين بدور الميسرين — وكان هذا الاستماع بالذات هو ما كشف واقعاً لا تسجله أي قاعدة بيانات إدارية: آليات نظام الوساطة في العمل، والقواعد غير الرسمية للأجور والغياب، ومعاناة النقل اليومية.

ولا يزال هذا الدرس بالغ الأهمية اليوم. فسيتطلب التحول الريفي المستقبلي مؤسسات قادرة لا على توليد الأدلة فحسب، بل على الاستماع المنهجي إلى الناس الذين تسعى تلك الأدلة إلى وصف حياتهم.

## التنمية البشرية وتوسيع الاختيار

مثّل ظهور نموذج التنمية البشرية تحولاً كبيراً آخر في التفكير التنموي. فبقيادة محبوب الحق، وتأثير عميق من أعمال أمارتيا سن، تحدّت التنمية البشرية الافتراض القائل إن النمو الاقتصادي وحده يستطيع قياس التقدم الوطني بصورة كافية، إذ بقي الدخل مهماً، لكنه لم يعد كافياً. وأصبحت التنمية تُفهم بوصفها توسعاً في حريات الناس وقدراتهم؛ فأصبح التعليم والصحة والمشاركة والأمن والكرامة والفرصة أهدافاً تنموية قائمة بذاتها، لا مجرد نتائج فرعية للنمو الاقتصادي.

وقد تبنى الأردن هذا المنظور عبر تقارير التنمية البشرية المتعاقبة، التي وسعت النقاش الوطني إلى ما يتجاوز المؤشرات الاقتصادية التقليدية. ومن بين هذه الإصدارات، يحتل تقرير التنمية البشرية في الأردن لعام 2004 مكانة خاصة في تاريخ التنمية في البلاد، ويُستشهد به في هذه الورقة عمداً رغم قدمه. فنتائجه الإحصائية تجاوزتها بطبيعة الحال بيانات أحدث بعد عقدين، وليست هذه هي علة حضوره هنا. ما لم يتقادم هو منهجيته. فمن خلال الجمع بين التحليل الكمي وعملية واسعة ومنظمة من المشاورات التشاركية مع المجتمعات في مختلف أنحاء المملكة، أظهر التقرير أن المجتمعات نفسها تقدم معرفة لا غنى عنها حول واقع التنمية، ولا يزال يمثل أوفى نموذج أردني لكيفية تصميم حوار وطني من هذا النوع وتنفيذه. ولهذا تحديداً لم يفقد قيمته: فالمنهجيات تتقادم ببطء أكبر من البيانات. وتطبق دراسة المجلس الاقتصادي والاجتماعي لعام 2026 حول الأغوار، المبنية على الاستماع عبر مجموعات مركزة بعد عقدين، المنطق نفسه وتؤكد قوته المستمرة؛ كما تقدم عملية التشاور التي سبقت عام 2004 نموذجاً جاهزاً للحوار الوطني الذي تحتاجه اليوم مبادرة «جهد» والسنة الدولية للمزارعات. لذلك

استبق التقرير كثيراً من النقاشات المعاصرة حول إشراك المواطنين، والسياسة المستنيرة بالأدلة، والحوكمة التعاونية، ولا تزال منهجيته تحتفظ بقيمة خاصة في تصميم الحوارات الوطنية التشاركية .

## سبل العيش المستدامة

برز نهج سبل العيش المستدامة من هذا التطور الفكري الأوسع. فبدلاً من التركيز أساساً على العمل أو الدخل، طرح سؤالاً أكثر جوهرية: كيف يبني الناس حياتهم ويحافظون عليها في ظروف عدم اليقين؟ يمتد الجواب إلى ما يتجاوز النشاط الاقتصادي. فسبل العيش تتكون من القدرات والأصول والعلاقات والأنشطة التي يضمن من خلالها الأفراد والأسر رفاههم، وهم يتكيفون باستمرار مع الظروف المتغيرة. وقد أقر النهج بأن الصمود يعتمد على أكثر من الأصول الإنتاجية. فالقدرة البشرية مهمة. والموارد الطبيعية مهمة. والعلاقات الاجتماعية مهمة. والبنية التحتية مهمة. والموارد المالية مهمة. والمؤسسات مهمة. والأهم أن هذه الأصول تتفاعل باستمرار، ولا تعمل بصورة مستقلة. فالأسر تجمع بينها بطرق مختلفة وفق الفرص والمخاطر والظروف المتغيرة.

ويبقى هذا المنظور النظمي أحد أثمن إسهامات تقليد سبل العيش المستدامة. وفي الأردن، تبدو أهميته مباشرة. فالأسر الريفية نادراً ما تعتمد على مهنة واحدة أو مصدر دخل واحد. فالزراعة تتداخل مع العمل الموسمي، وتربية المواشي، وتصنيع الأغذية، والمشاريع متناهية الصغر، والعمل العام، والعمل غير الرسمي، ودعم الأسرة. وتتطور هذه التركيبات باستمرار مع استجابة الأسر لتقلب المناخ، وظروف السوق، وتغير ظروف العائلة. وتؤكد الدراسات التي تستعرضها هذه الورقة هذا النمط بصورة متسقة. فسبل العيش نظم ديناميكية، وليست مهنًا ثابتة.

## سبل عيش العاملات الزراعيات: الأدلة الأردنية

تأتي أكثر الأدلة الحديثة تفصيلاً حول سبل عيش النساء الريفيات في الأردن من دراسة المجلس الاقتصادي والاجتماعي لعام 2026 حول النساء العاملات في الزراعة في الأغوار. وقد أجريت الدراسة بين أيلول وتشرين الثاني 2025 من خلال مجموعات مركزة مع ستين امرأة في الشيخ حسين، والجوفة، وغور الصافي، ووثقت نظام سبل عيش تتكرر ملامحه في المناطق الثلاث جميعاً.

تؤدي النساء مهاماً زراعية متنوعة وتتطلب مهارة: تخفيف أوراق العنب، والعزق وتقليب التربة، والحصاد، والري، وإزالة الأعشاب، والتعبئة. ومع ذلك، فإن تنظيم عملهن يكاد يكون غير رسمي وموسمياً بالكامل. وينبغي تسمية هذه المهام بما هي عليه: خبرة زراعية تطبيقية. ويبين «المزارع أولاً» بإسهاب كيف أن مهارات ومعارف الريفيين محدودي الموارد — في الاختيار والتصنيف والارتجال والتكيف والاختبار — لا يُعترف بها مهنياً لأنها موجودة

لدى «الأشخاص الخطأ» وفي «الأماكن الخطأ». ونساء الأغوار حالة أردنية واضحة في هذا السياق، إذ تُعاملهن كل مؤسسة محيطة بهن كعاملات غير ماهرات، بينما يؤدين عملاً تعتمد عليه جودة المحصول. وتتراوح الأجور بين دينار ودينار وربع للساعة، أي نحو ستة إلى سبعة دنانير ليوم عمل يبدأ عادة عند السادسة صباحاً وينتهي عند الظهيرة، مع مناوبات ليلية أحياناً للري. ومن هذه الأجور تتحمل النساء كلفة الطعام أثناء العمل، وأدواتهن الخاصة، والعلاج إذا تعرضن لإصابة في العمل. وقد تفقد المرأة التي تضطر للمغادرة مبكراً بسبب طارئ عائلي أجر اليوم كاملاً. ولا توجد عقود مكتوبة ولا تغطية ضمان اجتماعي.

أما الوصول إلى العمل نفسه فيمر عبر «الشاويش» — وسيط، رجلاً كان أم امرأة، ينسق بين النساء وصاحب الأرض، ويوزع فرص العمل اليومية المتاحة وفق تقديره الشخصي، ويتقاضى من المزارع أجراً مقابل ذلك. ووجدت الدراسة أن الحفاظ على علاقة جيدة مع الشاويش هو، عملياً، شرط للحصول على عمل يومي أصلاً. وقد وصفت بعض النساء وسطاء وأصحاب مزارع بأنهم متعاونون ومنصفون؛ غير أن النقطة الهيكلية هي أن وصول النساء إلى الدخل يعتمد على علاقة شخصية غير منظمة، لا على أي ضمان مؤسسي.

برز النقل بوصفه أحد أكثر الأعباء اليومية ثباتاً، وكانت مواقع العمل تفتقر عموماً إلى أبسط المرافق: ظل للراحة، ومياه شرب نظيفة، ودورات مياه. وتنبثق توصيات الدراسة مباشرة من هذه النتائج: تعزيز تفتيش العمل في الأغوار، وإقرار معايير ملزمة لمواقع العمل تشمل توفير الظل والمياه والصرف الصحي المتنقل، وتنظيم نقل آمن وميسور بالاشتراك بين أصحاب المزارع وهيئة تنظيم النقل البري، وتوسيع الإرشاد الزراعي مع الرقابة على مقدميه، وتنفيذ برامج مستدامة تبني قدرات النساء الفردية ووعيهن بحقوق العمل.

ويقرأ مقال الزعبي لعام 2026 الأدلة ذاتها اقتصادياً لا اجتماعياً فقط. فهو يرى أن العاملات الزراعيات يشكلن العمود الفقري الفعلي للقوة العاملة الزراعية في كثير من المناطق، لكنهن يقفن عند أدنى حلقة في سلسلة القيمة؛ يتحملن أصعب العمل مقابل أصغر حصة من القيمة التي تخلقها أيديهن، غالباً بنحو عشرة دنانير في اليوم، دون عقد أو ضمان اجتماعي أو أي نصيب في القيمة المنتجة. وليست حالتهن مشكلة رفاهية على هامش القطاع، بل اختناق هيكلي داخله: فهي تبقي إنتاجية القطاع منخفضة، وتحرم الاقتصاد الوطني من قوة عاملة مدربة، وتعيد إنتاج الفقر الريفي عبر الأجيال.

ولا يقتصر هذا النمط على الأغوار. فقد وجد تحليل منظمة العمل الدولية لعام 2022 لسلسلة القيمة في قطاع زراعة الزهور في الأردن اختلالاً حاداً بين الجنسين في قطاع فرعي مختلف وذي قيمة أعلى: يكاد لا يوجد نساء بين مالكي المزارع، وعدد قليل جداً من العاملات في المزارع، ولا تمثل النساء سوى نحو 20 في المائة من بائعي

التجزئة. ومعظم النساء العاملات في القطاع غير موظفات رسمياً، ويتقاضين أجوراً أقل من الرجال، ويعملن في مواقع محدودة إجراءات السلامة والصحة المهنية، ولا يحصل العاملون غير الدائمين فيها على معدات حماية. وبعبارة أخرى، يبدو أن إقصاء النساء عن الملكية والرسمية والحماية سمة من سمات تنظيم سلاسل القيمة الزراعية في الأردن، لا خاصية محصول أو منطقة بعينها.

ويتصل بهذه الظروف قيدٌ أعمق نادراً ما يُحسب في تنظيم العمل الزراعي: العمل الرعائي غير مدفوع الأجر ومسؤوليات الأسرة. فرعاية الأطفال وكبار السن والمرضى، وإدارة شؤون البيت، تقع في معظمها على عاتق النساء، وتشكل واحدة من أهم الحواجز التي تحد من مشاركتهن الاقتصادية. فهي تقيّد عدد الساعات التي تستطيع المرأة تقديمها، والمسافات التي يمكنها قطعها، ووصولها إلى فرص العمل والتدريب وخدمات الإرشاد والأسواق. وتُظهر شهادات الأغوار هذا القيد بوضوح: فحين يمرض طفل أو يطرأ ظرف عائلي يضطر المرأة إلى المغادرة مبكراً، قد تخسر أجر اليوم كاملاً. وما لم تُؤخذ مسؤوليات الرعاية في الحسبان عند تصميم العمل والبرامج والخدمات، ستبقى المشاركة الاقتصادية للنساء الريفيات محكومة بسقفٍ لا صلة له بمهاراتهن أو برغبتهن في العمل.

دليل في موضعه — يوم عمل في الأغوار

مستند إلى دراسة المجلس الاقتصادي والاجتماعي لعام 2026، التي اعتمدت مجموعات نقاش مركزة مع ستين عاملة زراعية في الأغوار الشمالية والوسطى والجنوبية.

يبدأ اليوم قبل السادسة صباحاً، عندما تجمع وسيلة النقل — إن وُجدت — النساء في طريقهن إلى المزارع. ويمتد العمل حتى قرابة الظهيرة: تخفيف أوراق العنب، وإزالة الأعشاب، والحصاد، والتعبئة، أو الري، وأحياناً ليلاً. ويتراوح الأجر بين دينار ودينار وربع للساعة، أي ستة إلى سبعة دنانير في اليوم. أما الطعام والأدوات وكلفة أي إصابة فيتحملها العامل من جيبه. وقد تعني مغادرة العمل مبكراً بسبب طفل مريض خسارة أجر اليوم كله.

ويعتمد الحصول على عمل في اليوم التالي على الشاويش، الوسيط الذي يوزع الفرص اليومية وفق تقديره الشخصي. لا يوجد عقد يُرجع إليه، ولا رقم ضمان اجتماعي، ولا مفتش يزور الموقع، ولا — كما أفادت المشاركات — موظف إرشاد أو برنامج مجتمع مدني يصل إلى النساء أنفسهن بدلاً من الوسيط أو صاحب المزرعة.

وكانت 60 في المائة من المشاركات بين 31 و45 عاماً؛ وثلثاهن متزوجات؛ وأكثر من نصفهن بتعليم ثانوي أو أقل، ويعشن ضمن أسر من أربعة إلى ستة أفراد. إنهن أمهات عاملات خبيرات يقفن في قلب اقتصادات أسرهن، لكنهن شبه غير مرئيات لمعظم المؤسسات التي تشكل شروط عملهن.

## الأصول موجودة؛ العلاقات ضعيفة

رغم أن نهج سبل العيش المستدامة يوفر أساساً مفاهيمياً مهماً، فإن الأدلة الأردنية تشير إلى أن التنمية الريفية المعاصرة تحتاج إلى قراءة أوسع. فالدراسات التي تُركّب هنا تكشف باستمرار أن كثيراً من القيود التي تؤثر في النساء الريفيات لا تنشأ لأن الأسر تفتقر إلى الأصول وحدها، بل لأن العلاقات بين الأصول تبقى ضعيفة.

المعرفة موجودة لكنها لا تصل دائماً إلى المنتجين؛ فقد وجدت دراسة الأغوار أن خدمات الإرشاد تتعامل مع الوسطاء وأصحاب المزارع بدلاً من العاملات أنفسهن. والتمويل موجود لكنه يبقى صعب الوصول؛ إذ يوثق الزعبي كيف أن غياب الضمانات والملكية والسجل الائتماني يستبعد النساء الريفيات من الإقراض الرسمي رغم نشاطهن الاقتصادي اليومي. والأسواق موجودة، لكن سلاسل القيمة كثيراً ما تستبعد صغار المنتجين والعاملات، كما يوضح تحليل زراعة الزهور حلقة بعد أخرى. والمؤسسات موجودة، لكنها غالباً تعمل بصورة مستقلة. والبرامج موجودة، لكنها قد تبقى منفصلة بعضها عن بعض.

لذلك لا يكمن التحدي في تقوية سبل العيش فقط، بل في تقوية البيئة المؤسسية التي تتطور داخلها سبل العيش. ويمثل هذا التمييز أحد الحجج الرئيسية التي تتقدم بها هذه الورقة. فلا ينبغي فهم سبل العيش كاستراتيجيات أسرية فحسب، بل أيضاً بوصفها نتائج للعلاقات المؤسسية.

## ما وراء رؤوس الأموال الخمسة

يحدد الإطار التقليدي لسبل العيش المستدامة خمسة أشكال من رأس المال: البشري، والطبيعي، والمادي، والمالي، والاجتماعي. وتظل هذه فئات تحليلية مهمة. غير أن خبرة الأردن تشير إلى أن بُعدين إضافيين أصبحا أكثر أهمية. الأول هو رأس المال المؤسسي: جودة الحوكمة، والقدرة التنظيمية، والكفاءة المهنية، والشفافية، والتعاون التي تحول الموارد إلى فرص. والثاني هو رأس المال المعرفي. فالمعرفة تحدد بصورة متزايدة الإنتاجية والابتكار والصمود. وهي موجودة داخل الجامعات، ومراكز البحث، والمؤسسات الحكومية، ومنظمات المجتمع المدني، وداخل المجتمعات المحلية نفسها. ولا يكمن التحدي في توليد المعرفة فقط، بل في وصل المعرفة بالممارسة.

ولا تستبدل هذه الإضافات إطار سبل العيش الأصلي، بل توسعه بما يعكس واقع التنمية الريفية المعاصرة.

## المشاركة بوصفها قدرة

غالباً ما تُعامل المشاركة كآلية لتحسين تنفيذ المشاريع. وتقترح هذه الورقة فهماً أوسع: **المشاركة تبني القدرة.** فالمجتمعات التي تشارك في تحليل المشكلات تصبح أقدر على حل مشكلات المستقبل. والمؤسسات التي تنخرط مع المواطنين باستمرار تصبح أكثر استجابة وتكيفاً. والنساء اللواتي يشاركن في التعاونيات، والحوكمة المحلية، والمنظمات المجتمعية، يعززن قدراتهن لا فقط كأفراد، بل أيضاً قدرات المؤسسات التي يتفاعلن معها.

وتأتي أوضح برهنة أردنية حديثة من شمال الأغوار نفسه. توثق سردية «جمعتنا قوتنا» لعام 2024 السنة الأولى التي نظمت فيها العاملات الزراعيات في شمال الوادي أنفسهن بصورة جماعية. تبدأ السردية بمظلومية فردية: عاملة ماهرة في بيت تعبئة تتعرض لمضايقات من مشرف يلاحقها بطلبات تعسفية مستمرة، فتسأل نفسها السؤال الذي يتكرر في الشهادات: «لماذا أنا؟». وعلى مدار عام من العمل المشترك، تحول هذا السؤال الفردي إلى إجابة جماعية لخصها الاسم الذي أطلقته النساء على جهدهن: «جمعتنا قوتنا». وهذا هو تحليل المزارعين بالمعنى الدقيق الذي يصفه «المزارع أولاً»: الناس الذين يعيشون المشكلة يحللونها بأنفسهم، بينما يؤدي الفاعلون الخارجيون الأدوار التي يحددها الكتاب لهم: ميسرين ومحفزين، لا معلمين ومدربين. وأصبحت مواجهات لا تستطيع أي امرأة المخاطرة بها وحدها — تحدي مشرف، أو التفاوض حول ظروف العمل — ممكنة جماعياً. فالمشاركة في هذه السردية ليست منهجية مشروع، بل العملية التي بنت من خلالها عاملات عاجزات كأفراد الثقة والقيادة والاطمئنان والعمل الجماعي الذي غيّر طريقة التعامل معهن.

لذلك تولد المشاركة قيمة عامة مستدامة تتجاوز المشاريع الفردية. فهي تبني الثقة بالنفس، والقيادة، والثقة المتبادلة، والعمل الجماعي، والتعلم المؤسسي. وتصبح هذه القدرات أكثر أهمية مع ازدياد تعقيد التحديات التنموية.

## سبل العيش والكرامة

تظهر الأدلة التي جمعتها هذه الورقة بصورة متسقة أن سبل العيش لا يمكن فهمها عبر إحصاءات التشغيل أو دخل الأسرة وحدهما. فالناس يبحثون عن أكثر من البقاء الاقتصادي. إنهم يسعون إلى عمل آمن، واعتراف، ومعاملة عادلة، وصوت، وفرصة، واحترام. وترتبط هذه الأبعاد ارتباطاً وثيقاً بالكرامة. وبالنسبة إلى النساء الريفيات، تُعاش الكرامة عبر التفاعلات اليومية: نقل آمن إلى المزرعة والعودة منها، وأجر لا يُحرم منه العامل حين يمرض

طفل، وظل وماء نظيف ودورة مياه في موقع العمل، ووصول إلى العمل لا يعتمد على رضا وسيط، وموظف إرشاد يخاطب المرأة التي تقوم بالعمل، ومؤسسات عامة مستجيبة، ومشاركة في صنع القرار.

ويقتضي صون هذه الكرامة توفير بيئة عمل آمنة تقوم على ثلاثة متطلبات مترابطة. أولها الصحة المهنية الأساسية: فالظل، والمياه النظيفة، ومرافق الصرف الصحي، ينبغي أن تُعامَل بوصفها معايير ملزمة في مواقع العمل، لا ترتيبات تقديرية تُترك لحسن نية صاحب العمل. وثانيها التحرر من العنف والتحرش في عالم العمل، بما يتسق مع اتفاقية منظمة العمل الدولية رقم 190 بشأن العنف والتحرش، التي تقر بحق كل شخص في عالم عملٍ خالٍ منهما. وثالثها المنظومة المؤسسية للحماية: تفتيش عملٍ يصل إلى العاملات أنفسهن لا إلى الوسطاء والمالكين فقط، وقنوات إبلاغ متاحة وسرية، وآليات استجابة فعالة، وضمان ألا يكلّف رفعُ الشكوى المرأةَ عملَ الغد. فبدون هذه المنظومة تبقى المعايير حبراً على ورق، وتظل الحقوق رهينةً لموازين القوى غير المتكافئة في موقع العمل.

وليست هذه الأمور منفصلة عن التنمية. إنها تعبيرات عنها.

## نحو قراءة أردنية

لقد أثرت تقاليد التنمية التشاركية والتنمية البشرية وسبل العيش المستدامة بعمق في التفكير التنموي الدولي. وتقترح خبرة الأردن أن هذه التقاليد متكاملة وليست متنافسة. فالمشاركة تشرح كيف تسهم المجتمعات بالمعرفة. والتنمية البشرية تشرح لماذا يهم توسيع القدرة. وسبل العيش المستدامة تشرح كيف تجمع الأسر الموارد لبناء الصمود. ويضيف الأردن درساً مهماً آخر: إن فاعلية سبل العيش تعتمد بصورة متزايدة على جودة المؤسسات التي تصل الناس بالفرص.

## التنمية بما يتجاوز المشاريع

تشير الأدلة المستعرضة في هذه الورقة إلى نتيجة ثابتة واحدة: لا يتحدد التحول الريفي المستدام أساساً بعدد المشاريع المنفذة، أو حجم الاستثمار المعبأ، أو مدة الدعم الخارجي. تظل هذه العوامل مهمة، لكنها لا تفسر بالكامل لماذا تستمر بعض المجتمعات في التقدم بعد انتهاء البرامج الفردية بزمن طويل، بينما تبقى مجتمعات أخرى معتمدة على تدخلات متكررة. العامل الفاصل بصورة متزايدة هو القدرة المؤسسية. فالمشاريع مؤقتة، أما المؤسسات فتبقى. والمشاريع تنتج مخرجات، أما المؤسسات فتحافظ على النتائج. والمشاريع تقدم الابتكار، أما المؤسسات فتحفظه وتكيفه وتوسعه بمرور الوقت.

ولهذا التمييز أهمية خاصة في الأردن. فعلى مدى خمسة عقود، نفذت الحكومات المتعاقبة، ومنظمات المجتمع المدني، والجامعات، وشركاء التنمية، والمجتمعات المحلية، مئات المبادرات في مجالات الزراعة، وسبل العيش، وتمكين النساء، وتشغيل الشباب، وإدارة الموارد الطبيعية، والحوكمة المحلية. وبالنظر إليها منفردة، تختلف هذه البرامج كثيراً من حيث الحجم والتمويل والمدة. أما بالنظر إليها مجتمعة، فهي تمثل شيئاً أكثر أهمية: عملية وطنية من التعلم المؤسسي. لذلك لم يعد السؤال المركزي ما إذا كان الأردن يمتلك خبرة تنموية كافية. فهو يمتلكها بوضوح. السؤال الأكثر أهمية هو ما إذا كانت هذه الخبرة المتراكمة موصولة ومحفوظة ومستخدمة بصورة منهجية لإرشاد السياسات والممارسات المستقبلية.

## المؤسسات بوصفها رأس مال تنموي

كثيراً ما تشير أدبيات التنمية إلى رأس المال البشري، والمالي، والطبيعي. أما المؤسسات ذاتها بوصفها أصولاً منتجة، فقد حظيت تقليدياً باهتمام أقل. ومع ذلك، تحدد المؤسسات مدى فاعلية استخدام كل مورد آخر. فنظام الري يحتاج إلى إدارة كفؤة. والخدمات المالية تحتاج إلى مؤسسات تنظيمية موثوقة. والابتكار الزراعي يحتاج إلى نظم إرشاد فعالة. والتعليم يعتمد على مدارس وجامعات قادرة. والأسواق تعتمد على قواعد شفافة وحوكمة متوقعة.

لذلك تؤدي المؤسسات دوراً محفزاً. فهي تحول الإمكان إلى فرصة، وتنسق العلاقات بين الفاعلين، وتخفض عدم اليقين، وتمكن التعاون، وتحفظ الاستمرارية عبر التغير السياسي والاقتصادي. ومن ثم فإن جودة المؤسسات ليست قضية حوكمة فقط، بل مورد إنتاجي. ومن اللافت أن دراسة المجلس الاقتصادي والاجتماعي لعام 2025 حول

التحديث تضع ضعف الحوكمة المؤسسية والتشاركية في مقدمة التحديات الهيكلية التي تواجه الزراعة الأردنية، قبل المناخ والتكنولوجيا والتمويل، لأن الحوكمة تحدد قدرة القطاع على الاستجابة لكل ما عداها.

## جهد وتطور التنمية المجتمعية

مثّل تأسيس الصندوق الأردني الهاشمي للتنمية البشرية عام 1977 محطة مهمة في تاريخ التنمية في الأردن. فقد أُنشئ جهد في مرحلة كانت التنمية المجتمعية فيها تكتسب اعترافاً دولياً متزايداً بوصفها مكملاً أساسياً للاستثمار الاقتصادي والبنيوي. وبدلاً من التركيز حصراً على تقديم الخدمات، طور جهد شبكة وطنية من مراكز التنمية المجتمعية التي جعلت التنمية متجذرة داخل المجتمعات المحلية.

ويستحق هذا النموذج المؤسسي اهتماماً خاصاً. فلم تكن مراكز التنمية المجتمعية مجرد مواقع تُنفذ فيها المشاريع. لقد أصبحت أماكن تُبنى فيها العلاقات. تجتمع فيها المجتمعات، وتنظم النساء أنفسهن، ويطور الشباب مهاراتهم، ويبرز القادة المحليون، وتتكون الشراكات، وتتراكم الثقة. وكثيراً ما كانت هذه الوظائف الأقل ظهوراً أكثر أهمية من الأنشطة الفردية المنفذة داخل المراكز نفسها. وعلى مدى ما يقارب خمسة عقود، أتاح هذا الحضور المحلي المستمر لجهد أن يراكم شيئاً ذا قيمة وطنية كبيرة: الذاكرة المؤسسية. وعلى خلاف تقارير المشاريع، تلتقط الذاكرة المؤسسية المعرفة العملية التي تنشأ عبر انخراط مستدام مع المجتمعات على مدى سنوات طويلة.

## الذكاء المؤسسي

تصبح الذاكرة المؤسسية أكثر قيمة عندما تُغذي الذكاء المؤسسي: قدرة المؤسسات على الملاحظة والتعلم والتكيف والتحسن المستمر عبر التفاعل مع المجتمعات التي تخدمها. ويجمع الذكاء المؤسسي بين الأدلة والخبرة، وبين المعرفة المهنية والمعرفة المحلية، وبين التخطيط والتأمل، وبين السياسة والممارسة.

فالمؤسسات ذات المستويات العالية من الذكاء المؤسسي لا تنفذ البرامج بكفاءة فحسب، بل تصبح تدريجياً أقدر على فهم الواقع المعقد والاستجابة له على نحو ملائم. ولهذا المفهوم أهمية خاصة للمؤسسات مثل جهد، التي لا تكمن ميزتها النسبية في البنية التحتية أو الانتشار الجغرافي فقط، بل في المعرفة العملية المتراكمة عبر عقود من العلاقات المستدامة مع المجتمعات في مختلف أنحاء الأردن. وهذه معرفة لا يسهل تكرارها عبر مشاريع قصيرة الأجل أو استشارات خارجية.

## القدرة المجتمعية

غالباً ما تُوصف المجتمعات في أدبيات التنمية من خلال احتياجاتها: الفقر، والبطالة، ومحدودية الخدمات، والهشاشة البيئية. ورغم أن هذه الوقائع تتطلب اهتماماً، فإنها تقدم منظوراً واحداً فقط. فالمجتمعات تمتلك أيضاً قدرات. فهي تنظم نفسها جماعياً، وتحل النزاعات، وتنقل المعرفة بين الأجيال، وتطور قيادات محلية، وتكيف نظم الإنتاج، وتدعم الأسر الهشة، وتستجيب للأزمات.

وكثيراً ما تبقى هذه القدرات غير مرئية لأنها مدمجة في الحياة الاجتماعية اليومية لا في المؤسسات الرسمية. فقد كانت العاملات الزراعيات في شمال الأغوار الموثقات في «جمعتنا قوتنا» بلا منظمة رسمية، ولا موازنة، ولا تفويض خارجي عندما بدأن. لكن ما امتلكنه كان تحديداً هذه القدرة المضمرة: معرفة متبادلة، ومظلومية مشتركة، وروابط اجتماعية بين نساء عملن في الحقول نفسها سنوات طويلة، حولها عام واحد من الجهد الجماعي إلى قوة منظمة مرئية. لذلك تمثل القدرة المجتمعية أكثر بكثير من المشاركة. إنها القدرة الجماعية للناس على تحليل المشكلات، وتنظيم الموارد، والتفاوض على الشراكات، وتشكيل مستقبلهم.

## التعاونيات والعمل الجماعي

تسلط الأدلة المستعرضة في هذه الورقة الضوء على الأهمية المتجددة للتعاونيات داخل الاقتصاد الريفي الأردني، وقد أنتجت السنوات الأخيرة رصيداً كبيراً من الخبرة الأردنية التي يمكن البناء عليها. ويوثق استعراض منظمة العمل الدولية لعام 2026 لتطوير التعاونيات ضمن برنامج PROSPECTS حالة الحركة في بداية مرحلة الإصلاح: ضعف الهياكل التمثيلية، وتفاوت القدرات الفنية، ووجود حواجز تؤثر في النساء والشباب واللاجئين. كما يوثق ما تغير وجاء قانون التعاونيات لعام 2025 لتعزيز الإطار المؤسسي للقطاع التعاوني، وتحسين الحوكمة، ودعم مشاركة النساء والشباب في القطاع والأهم في سياق حجة هذه الورقة أنه ألزم بتمثيل النساء في مجلس إدارة المؤسسة التعاونية الأردنية، مع تخصيص ثلاثة مقاعد على الأقل من أصل اثني عشر، بما يشكل سابقة للحوكمة المستجيبة للنوع الاجتماعي داخل المؤسسة القمية للحركة التعاونية.

ويجد الاستعراض نفسه أن النساء اللواتي غالباً ما يُهمشن في سوق العمل الأوسع وجدن في التعاونيات منصة أكثر إتاحة للمشاركة الاقتصادية، وأن عملية الإصلاح عززت وعي النساء بحقوق العمل والحماية الاجتماعية. تاريخياً، نُظر إلى التعاونيات غالباً بوصفها منظمات اقتصادية أساساً. غير أن إسهامها يمتد أبعد من ذلك بكثير. فالتعاونيات الفاعلة تقوي الحوكمة المحلية، وتزيد القدرة التفاوضية، وتسهل الوصول إلى الأسواق، وتدعم الابتكار،

وتعزز تبادل المعرفة، وتخلق فرصاً لقيادة النساء، وتشجع المشاركة الديمقراطية، وتبني الثقة بين الأعضاء. وبذلك تسهم التعاونيات في الإنتاجية الاقتصادية والتنمية المؤسسية معاً.

## الجامعات ونظم المعرفة

أصبحت المعرفة أحد المحددات الرئيسية للتنافسية الريفية. فالزراعة الذكية مناخياً، والتقنيات الرقمية، وإدارة المياه، وتصنيع الغذاء، والطاقة المتجددة، وذكاء السوق، تعتمد جميعها بصورة متزايدة على توليد المعرفة وتبادلها وتطبيقها عملياً. وتشير دراسة المجلس الاقتصادي والاجتماعي حول التحديث إلى محدودية القدرة البحثية وضعف إنتاج البذور محلياً كأحد القيود الهيكلية في القطاع؛ وهو تذكير بأن فجوات المعرفة ليست مسألة مجردة، بل تتحول مباشرة إلى اعتماد على مدخلات مستوردة.

ويمتلك الأردن جامعات ومؤسسات بحثية قادرة على تقديم إسهامات مهمة في هذه المجالات. وفي الوقت نفسه، تمتلك المجتمعات الريفية أجيالاً من المعرفة العملية في الزراعة، وإدارة المياه، ونظم الثروة الحيوانية، ورعاية البيئة. لكن هذه النظم المعرفية تبقى في كثير من الأحيان منفصلة. فالباحثون يدرسون المجتمعات، لكن المجتمعات نادراً ما تصوغ أجندات البحث. وخدمات الإرشاد تنقل توصيات، لكن الخبرة المحلية لا تُدمج كثيراً في التعلم المؤسسي. ويقدم «المزارع أولاً» مفردات دقيقة لتقييم هذه العلاقة، من النمط التعاقدي والاستشاري إلى النمط التعاوني والزمالي الذي يقوي بحث المزارعين غير الرسمي وقدرتهم على التأثير في نظام البحث الرسمي. وبالقياس إلى هذا المعيار، لا يزال كثير من نظام المعرفة الزراعية في الأردن يعمل في النمطين التعاقدي والاستشاري. وتكشف دراسة الأغوار أشد صور الانفصال وضوحاً: نظام إرشاد يصل إلى المزرعة، إن وصل، فيخاطب الوسيط أو المالك ويتجاوز القوى العاملة بالكامل.

ينبغي للتحول الريفي المستقبلي أن يقوي هذه العلاقة، بحيث تصبح الجامعات شريكة في حل مشكلات وطنية عملية، وتُعترف المجتمعات بوصفها مساهمة في المعرفة الوطنية، وتُعامل تجاربها غير الرسمية كجزء من نظام البحث الوطني لا كفضول خارجه. وعندها تصبح المعرفة مورداً وطنياً مشتركاً.

## المجتمع المدني والثقة العامة

تشغل منظمات المجتمع المدني موقعاً مميزاً داخل المشهد التنموي الأردني. فهي تعمل غالباً عند الواجهة بين المجتمعات والمؤسسات العامة. ويتيح لها هذا الموقع الإسهام بطرق تتجاوز تنفيذ المشاريع: تيسير الحوار، وتعزيز المشاركة، وتحديد الاحتياجات الناشئة، ودعم الابتكار، وتطوير القيادة المحلية، وخلق مساحات موثوقة للتعاون.

وربما يكون إسهامها في الثقة العامة هو الأهم. فالثقة نادراً ما تُعد مورداً تنموياً. ومع ذلك، فهي تؤثر بقوة في ما إذا كانت المجتمعات ستشارك، وما إذا كانت المؤسسات ستتعاون، وما إذا كانت السياسات ستُنفذ بنجاح. فالبيئات عالية الثقة تخفض كلف المعاملات، وتحسن التعاون، وتقوي المساءلة، وتشجع العمل الجماعي. لذلك تعمل الثقة كبنية تحتية تنموية غير مرئية. وتسجل دراسة الأغوار أيضاً كلفة غياب المجتمع المدني، إذ أفاد المشاركون بوجود نقص واضح في الأنشطة والتدخلات الموجهة إلى العاملات الزراعيات في مناطقهن، وهي فجوة تطلب توصيات الدراسة من منظمات المجتمع المدني والجمعيات التعاونية ملأها.

### الحكومة بوصفها مكاملاً للنظام

تظل الحكومة الفاعل المركزي في التحول الريفي. غير أن دورها يتطور. فالتحديات التنموية المعاصرة تتجاوز بصورة متزايدة الحدود المؤسسية التقليدية. فالتكيف المناخي يؤثر في الزراعة والمياه والطاقة في الوقت نفسه. وتعتمد المشاركة الاقتصادية للمرأة على سياسات العمل، والنقل، ورعاية الأطفال، والتعليم، والتمويل. والتوصية الوحيدة بشأن النقل الآمن للعاملات الزراعيات في دراسة الأغوار تتطلب عملاً منسقاً بين أصحاب المزارع، ووزارة العمل، وهيئة تنظيم النقل البري؛ ثلاثة فاعلين نادراً ما تلتقي ولاياتهم. كما تربط النظم الغذائية بين الإنتاج، والتصنيع، واللوجستيات، والصحة، والاستدامة البيئية.

لذلك تتطلب الحوكمة الفعالة تكاملاً أقوى بين المؤسسات. فأصبحت الحكومة بصورة متزايدة ليست مقدماً للخدمات العامة فقط، بل مكاملاً للنظم. ويعتمد نجاحها على خلق الاتساق بين السياسات والمؤسسات والشراكات. ويضيف «المزارع أولاً» هنا تحذيراً واتجاهاً: فالبيروقراطية العادية تميل إلى المركزية والتوحيد والتبسيط، ولذلك لا تلائم الانتشار الجغرافي والتغاير والتعقيد في أسر الريف محدودة الموارد. وخدمة الزراعة المعقدة والمتنوعة والمعرضة للمخاطر تتطلب موارد وصلاحيات لامركزية، وقلب اتجاه المطالب بحيث تأتي الأولويات من المزارعين في الأسفل أكثر مما تأتي من المسؤولين في الأعلى.

### شركاء التنمية والملكية الوطنية

استفاد الأردن كثيراً من تعاون دولي طويل الأمد. فقد دعم شركاء التنمية الإصلاح المؤسسي، والاستجابة الإنسانية، والتنمية الاقتصادية، والحوكمة، والتعليم، والاستدامة البيئية. والتطور الذي تدعو إليه هذه الورقة بات مرئياً بالفعل لدى الشركاء أنفسهم. فالتقرير السنوي لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي في الأردن لعام 2025، المنشور في عامه الخمسين من الشراكة مع المملكة، يصف تحولاً مقصوداً «من منفذ إلى مصمم نظم وميسر للتمويل»: انتقالاً من التدخلات التقليدية القائمة على المنح إلى نماذج تسهم فيها إصلاحات المالية العامة، وابتكار السياسات، وتقليل

المخاطر، في فتح الاستثمار واستقطاب رأس المال الخاص، بحيث تصبح الاستثمارات التنموية قابلة للتمويل والتوسع بدلاً من الاعتماد الدائم على المنح.

وينبغي للمرحلة التالية من التعاون أن تعمم هذا المبدأ. فالشراكات الدولية تحقق أعظم أثرها عندما تعزز المؤسسات الوطنية بدلاً من إنشاء نظم موازية. لذلك ينبغي قياس النجاح ليس فقط بالمخرجات المشروعّية، بل بالقدرات التي تبقى بعد انتهاء المشاريع: مؤسسات مهنية، وحوكمة محسّنة، ونظم معرفة، وقدرة مجتمعية، وشراكات تعاونية. هذه هي الإرث المستدام للتعاون التنموي الناجح.

## نظام تنموي متعلم

تربط فكرة واحدة بين كل المؤسسات التي ناقشها هذا الجزء: التعلم. المجتمعات تتعلم. والمنظمات تتعلم. والجامعات تتعلم. والحكومة تتعلم. والمجتمع المدني يتعلم. وتعتمد جودة التنمية بصورة متزايدة على ما إذا كانت هذه الأشكال المختلفة من التعلم تعزز بعضها بعضاً. يمتلك الأردن خبرة مؤسسية كبيرة. ويتمثل التحدي في تحويل الخبرة المتراكمة إلى تعلم مستمر، عبر آليات تُرشد من خلالها الأدلة السياسات، وتؤثر المجتمعات في التخطيط، ويدعم البحث الممارسة، وتولد الممارسة أسئلة بحثية جديدة، وتتعاون المؤسسات بدلاً من أن تتنافس، وتدور المعرفة بدلاً من أن تبقى معزولة.

## دلالات ذلك على التحول الريفي

تنبثق من هذا التحليل عدة نتائج. أولاً، ينبغي فهم التحول الريفي بوصفه عملية مؤسسية بقدر ما هو عملية اقتصادية. ثانياً، يمتلك الأردن بالفعل كثيراً من الأسس المؤسسية المطلوبة لهذا الانتقال؛ فالتحدي لا يكمن في إنشاء منظمات جديدة بقدر ما يكمن في تقوية العلاقات بين الموجود منها. ثالثاً، تمثل القدرة المجتمعية مورداً وطنياً استراتيجياً ينبغي أن يرشد بصورة متزايدة تصميم السياسات وتنفيذها وتقييمها. رابعاً، تبرهن مؤسسات مثل جهد على القيمة طويلة الأمد للمؤسسات المتجذرة داخل المجتمعات، لا العاملة فقط عبر مشاريع محددة زمنياً. وأخيراً، ينبغي للاستثمار المستقبلي أن يقوي القدرة المؤسسية، والتعلم المؤسسي، والتعاون المؤسسي، إلى جانب تحسين سبل العيش والإنتاجية.

فمن خلال المؤسسات القادرة وحدها، تستطيع المجتمعات القادرة أن تبني سبل عيش قادرة على الصمود عبر الأجيال المتعاقبة.

# الجزء الرابع — إطار متكامل للتحول الريفي

## من سبل العيش إلى التحول الريفي

جادلت الأجزاء السابقة بأن التحول الريفي لا يمكن فهمه من خلال الزراعة، أو سبل العيش، أو المؤسسات وحدها. فكل منها يقدم منظوراً ضرورياً، لكن أياً منها لا يكفي بمفرده. فسبل العيش تشكلها المؤسسات. وتستمد المؤسسات فاعليتها من الأشخاص والمجتمعات القادرة. وتعتمد المجتمعات على المعرفة، والموارد الطبيعية، والأسواق، والحوكمة. وتشكل هذه العلاقات نظاماً تنموياً واحداً.

لذلك تتمثل الفرضية المركزية لهذه الورقة في أن التحول الريفي ينبغي أن يُفهم بوصفه تقوية تدريجية لهذا النظام، لا تنفيذ تدخلات معزولة. وغالباً ما يبدأ التخطيط التنموي التقليدي بالقطاعات: الزراعة، والتشغيل، والتعليم، والمياه، والصحة، والبيئة. ويضع كل قطاع أهدافه وموازناته وبرامجه. ثم يأتي التنسيق لاحقاً، غالباً عبر لجان بين وزارية أو شراكات على مستوى المشاريع. وتقترح الخبرة المستعرضة في هذه الورقة أن هذا التسلسل ينبغي أن ينعكس بصورة متزايدة. فالتخطيط ينبغي أن يبدأ بالنظام الريفي ذاته. وعندها فقط تُصمم التدخلات القطاعية لتقوية مكونات مختلفة من ذلك النظام. ولا يقلل هذا النهج من أهمية الخبرة القطاعية، بل يضعها ضمن إطار أوسع يعترف بالطبيعة المترابطة للحياة الريفية.

## نظام التنمية الريفية

توجد كل أسرة ريفية داخل شبكة من العلاقات. فهي تعتمد على الموارد الطبيعية للإنتاج، وعلى البنية التحتية العامة للتنقل، وعلى الأسواق للدخل، وعلى المؤسسات المالية للاستثمار، وعلى المدارس للتعليم، وعلى الخدمات الصحية للرفاه، وعلى المنظمات المجتمعية للعمل الجماعي، وعلى المؤسسات الحكومية للتنظيم والخدمات العامة، وعلى نظم المعرفة للابتكار.

ولا تعمل أي من هذه العلاقات بصورة مستقلة. فالإخفاق في جزء من النظام يؤثر في أداء الأجزاء الأخرى. فضعف النقل يقلل الوصول إلى الأسواق؛ وضعف الوصول إلى الأسواق يخفض دخل المزارع؛ وانخفاض الدخل يحد من الاستثمار؛ ومحدودية الاستثمار تبطئ الابتكار؛ وتراجع الإنتاجية يزيد الهشاشة. وتظهر أدلة الأغوار السلسلة نفسها على مستوى حياة عاملة واحدة: النقل غير الموثوق يحد من المزارع التي تستطيع المرأة الوصول إليها، والوصول عبر الوسيط يحدد عدد الأيام التي تعملها، والعمل غير الرسمي يجرد أجرها من أي حماية، وغياب الأصول والسجل الائتماني يغلق الطريق من عاملة إلى منتجة.

وفي المقابل، غالباً ما يولد تقوية علاقة واحدة فوائد متعددة. فالإرشاد المحسن يزيد الإنتاجية؛ والإنتاجية الأعلى تدعم دخل الأسرة؛ والدخل الأكبر يوسع فرصة التعليم؛ والتعليم يقوي الابتكار؛ والابتكار يحسن الصمود. وبذلك تصبح التنمية تراكمية. وينبغي أن يكون هدف السياسة العامة رفع جودة هذه العلاقات المتعاضدة.

## سبعة أشكال من رأس المال

يحدد نهج سبل العيش المستدامة تقليدياً خمسة أشكال من رأس المال. وتشير خبرة الأردن إلى أن التحول الريفي المعاصر يحتاج إلى فهم أوسع. لذلك تقترح هذه الورقة سبعة أشكال مترابطة من رأس المال.

يشمل رأس المال البشري التعليم، والصحة، والمهارات، والمعرفة العملية، والثقة بالنفس، والقيادة. وتمتد أهميته إلى ما يتجاوز إنتاجية العمل. فالقدرة البشرية تمكن الناس من الابتكار، والمشاركة، والتنظيم الجماعي، والاستجابة للظروف المتغيرة. ويبين ملف المشاركات في دراسة الأغوار — عاملات خبيرات، معظمهن بتعليم ثانوي أو أقل، ومع وعي منخفض بحقوقهن العمالية كما تشير الدراسة — أين يجب أن يبدأ الاستثمار في رأس المال البشري للنساء الريفيات: لا في المهارات الفنية فقط، بل في الوعي بالحقوق، والثقة، والقيادة. لذلك يمثل الاستثمار في التعليم والتعلم مدى الحياة استثماراً في الصمود الوطني طويل الأمد.

يشمل رأس المال الطبيعي الأرض، والمياه، والتنوع الحيوي، والنظم البيئية، والموارد البيئية. وفي الأردن، يكتسب هذا الرأسمال أهمية استراتيجية خاصة بسبب تزايد شح المياه والتغير المناخي. لذلك فإن حماية رأس المال الطبيعي ليست هدفاً بيئياً فقط، بل هي ضرورية للصمود الاقتصادي، والأمن الغذائي، والإنصاف بين الأجيال. ويعتمد التحول الريفي المستقبلي على إدارة الموارد الطبيعية بإنتاجية أكبر مع ضمان استدامتها طويلة الأمد.

يشمل رأس المال المادي النقل، وأنظمة الري، والبنية التحتية الرقمية، والطاقة المتجددة، ومرافق التصنيع، والتخزين، والمدارس، والمراكز الصحية، والمباني العامة. وينبغي تقييم البنية التحتية بصورة متزايدة بحسب العلاقات التي تمكنها، لا بحسب وجودها المادي وحده. فالطرق تصل المنتجين بالأسواق. والبنية الرقمية تصل المجتمعات بالمعرفة. ومرافق رعاية الأطفال تصل النساء بفرص العمل. والنقل اليومي الآمن — وهو المطلب الأكثر ثباتاً بين مشاركات الأغوار — يصل النساء بالعمل نفسه. وعلى وجه الخصوص، يحدد النقل الآمن والميسور والمتاح، عملياً، ما إذا كان بالإمكان الوصول أصلاً إلى العمل والتدريب والأسواق والخدمات العامة. لذلك ينبغي التعامل مع النقل بوصفه استثماراً جوهرياً في التحول الريفي، لا تفصيلاً لوجستياً ثانوياً يُترك للمصادفة. وتتصل هذه النقطة مباشرة بتوصية دراسة الأغوار الداعية إلى تنظيم نقل آمن وميسور بالاشتراك بين أصحاب المزارع وهيئة تنظيم النقل البري. لذلك تعمل البنية التحتية كاتصالية تنموية.

ويمتد رأس المال المالي إلى ما يتجاوز الدخل. فهو يشمل المدخرات، والائتمان، والتأمين، والاستثمار، والوصول إلى الخدمات المالية. وتظهر الأدلة التي جمعتها هذه الورقة باستمرار أن الشمول المالي لا يزال متفاوتاً عبر الأردن الريفي، ولا سيما بالنسبة إلى النساء، والعاملين الموسميين، وصغار المنتجين. ويحدد تحليل الزعبي الآلية بدقة: فدون ضمانات، ودون ملكية، ودون سجل ائتماني، تبقى النساء الريفيات خارج النظام المالي الرسمي رغم أنهن نشطات اقتصادياً كل يوم. لذلك لا تتطلب تقوية رأس المال المالي توسيع الائتمان فحسب، بل نظماً مالية تستجيب لواقع سبل العيش الريفية: منتجات مرنة، ومؤسسات متاحة، وإدارة ملائمة للمخاطر، وضمانات جماعية تعوض غياب الضمان الفردي، ودعم لتطوير المشاريع. هذه الاستثمارات تقوي القدرة الإنتاجية لا الاستهلاك وحده.

ويشير رأس المال الاجتماعي إلى الثقة، والشبكات، والتعاون، والعمل الجماعي. فالمجتمعات ذات رأس المال الاجتماعي القوي تنظم نفسها بفاعلية أكبر، وتستجيب للأزمات بسرعة أكبر، وتتبنى الابتكار بنجاح أكبر. ويمتلك الأردن تقاليد غنية من التعاضد والانخراط المجتمعي، وتظهر تجربة نساء شمال الأغوار الموثقة في «جمعتنا قوتنا» كيف يُبنى هذا الرأسمال ويُستخدم عمداً خلال عام واحد. وينبغي الاعتراف بهذه التقاليد بوصفها أصولاً منتجة، لا مجرد خصائص ثقافية. وتساهم التعاونيات، والجمعيات المحلية، ومراكز التنمية المجتمعية، جميعها في تقوية رأس المال الاجتماعي.

يمثل رأس المال المؤسسي أحد السمات المميزة لهذا الإطار. وهو يشير إلى قدرة المؤسسات على الأداء الفعال، والتعاون، والتعلم المستمر، وكسب الثقة العامة. ويشمل جودة الحوكمة، والكفاءة المهنية، والشفافية، والمساءلة، والتنسيق، والقيادة التكيفية، والذاكرة المؤسسية. وتحدد هذه السمات مدى قدرة المجتمعات على تحويل الموارد المتاحة إلى تنمية مستدامة. ويشكل قانون التعاونيات لعام 2025 — بما فرضه من تمثيل للنساء في مجلس إدارة المؤسسة التعاونية الأردنية — استثماراً ملموساً حديثاً في رأس المال المؤسسي: فهو لا يغير الموارد الموجودة، بل يغير كيفية تشكيل المؤسسات التي تحكمها. ويولد الاستثمار في رأس المال المؤسسي عوائد عبر كل أبعاد التنمية الأخرى.

ويكمل رأس المال المعرفي هذا الإطار. فالبحث، والابتكار، والتكنولوجيا الرقمية، والمعرفة التقليدية، والخبرة المهنية، وتجربة المجتمعات، كلها تشكل الإنتاجية المستقبلية. ويتمثل إسهام «المزارع أولاً» في هذه الفئة في الإصرار على أن البحث والتطوير غير الرسميين اللذين يقوم بهما المزارعون — تحليلهم واختيارهم وتجريبهم المستمر — يقعان داخل تعريف رأس المال المعرفي لا خارجه. ويتقوى رأس المال المعرفي عندما تتعاون الجامعات مع المجتمعات،

وعندما تيسر خدمات الإرشاد التعلم بدلاً من الاتصال أحادي الاتجاه — وتصل إلى العاملات لا إلى الوسطاء والمالكين فقط — وعندما يعالج البحث تحديات وطنية عملية، وعندما تسهم المجتمعات بخبرتها في تطوير السياسات. فالمعرفة تنمو بالتبادل، وتزداد قيمتها عندما تُشارك.

### العلاقات أهم من الأصول

لا ينبغي تفسير رؤوس الأموال السبعة كفئات منفصلة تتطلب تدخلات منفصلة. فدلالتها تكمن في تفاعلها. فتعاونية تمتلك رأس مال اجتماعياً قوياً لكنها تفتقر إلى إدارة مالية جيدة ستواجه صعوبة في التوسع. والبنية التحتية الممتازة دون مؤسسات قادرة تنتج نتائج مخيبة. والمعرفة دون إرشاد فعال تبقى غير مستثمرة. والموارد الطبيعية دون حوكمة جيدة تصبح أكثر هشاشة. لذلك لا تعتمد التنمية على كمية الأصول الفردية بقدر ما تعتمد على جودة العلاقات بينها. وهذا المبدأ يميز التحول الريفي عن التخطيط القطاعي التقليدي. فالهدف ليس زيادة كل رأس مال بصورة مستقلة فقط، بل تقوية الروابط التي تجعل هذه الرؤوس يعزز بعضها بعضاً.

### النظام الغذائي ككل: إطار الاستشراف FoSTr في الأردن

إن القراءة النظمية التي يتقدم بها هذا الجزء ليست تجريداً نظرياً. فقد بدأ الأردن بالفعل تطبيقها عملياً من خلال برنامج Foresight4Food FoSTr، وهو مبادرة مدتها ثلاث سنوات مدعومة من الصندوق الدولي للتنمية الزراعية ووزارة الخارجية الهولندية، وتنفذ بالشراكة مع جامعة أكسفورد، وجامعة ومركز أبحاث Wageningen، والجامعة الأردنية. وبين زيارة الاستطلاع في تشرين الثاني 2022 وورشة عمل تحول النظم الغذائية التي عقدت في عمّان في 11 تشرين الثاني 2024، جمع البرنامج أصحاب مصلحة أردنيين عبر ورش متعددة الأطراف متعاقبة لرسم خريطة النظام الغذائي الوطني، وتقييم الاتجاهات وحالات عدم اليقين، وبناء السيناريوهات، واستكشاف مسارات التغيير . وإلى جانب هذه العملية التشاركية، أنتج البرنامج عرضاً عاماً للنظام الغذائي، ومذكرات سياسات حول التغذية، وفاقد الغذاء وهدره، والبصمة الغذائية، ولاحقاً حول الحوكمة، وأسواق الجملة، والقطاع الخاص، والمجتمع المدني، إضافة إلى استكشاف كمي لمستقبلين محتملين للنظام الغذائي الأردني. وتكمن أهمية العملية لهذه الورقة في أمرين: أن إطارها يضفي طابعاً رسمياً على المنظور النظمي الذي تجادل به هذه الورقة، وأن نتائجها تبرهن تجريبياً لماذا تفشل التدخلات المعزولة.

يصف إطار FoSTr النظام الغذائي بوصفه مجموعة من المحركات والأنشطة والنتائج المتصلة بتغذية راجعة. فالمحركات — الديموغرافيا والتنمية، وأنماط الاستهلاك، والتكنولوجيا، والأسواق، والمناخ والبيئة، والسياسات والجغرافيا السياسية — تحدد الاتجاه الذي يتطور فيه النظام. وتجري الأنشطة الأساسية — الإنتاج، والتخزين،

والتصنيع، والتوزيع، والاستهلاك، والتخلص — داخل خدمات داعمة مثل اللوجستيات، والتمويل، والاتصال، والبحث والتعليم، وداخل بيئة مؤسسية من القوانين والأنظمة والمعايير والأعراف والقواعد غير الرسمية. وينتج النظام ثلاث فئات من النتائج: الأمن الغذائي والتغذية، والرفاه الاقتصادي والاجتماعي، والاستدامة البيئية، وهي بدورها تغذي المحركات وتعيد تشكيلها. والتطابق مع إطار هذه الورقة مباشر. فالخدمات الداعمة للنظام الغذائي هي تعبيرات عن رأس المال المادي والمالي والمعرفي؛ والبيئة المؤسسية هي رأس المال المؤسسي في الممارسة؛ وحلقات التغذية الراجعة تجسد الفرضية القائلة إن العلاقات أهم من الأصول. كما أن النساء الريفيات حاضرات في كل نشاط أساسي من أنشطة النظام الغذائي الأردني: كمنتجات في الأغوار والمرتفعات، وكعاملات تصنيع في المشاريع الغذائية المنزلية والتعاونية، وكموزعات وتاجرات، وكمديرات رئيسيات لاستهلاك الأسرة وهدر الغذاء. لذلك يعزز نهج النظم الغذائية العدسة التحليلية المعتمدة في هذه الوثيقة، ولا ينافسها.

وقارنت عملية الاستشراف، باستخدام سيناريوهات صممت مع أصحاب مصلحة أردنيين وكمّتها Wageningen Economic Research عبر نموذج MAGNET للمحاكاة الاقتصادية طويلة المدى، بين مستقبل «استمرار العمل كالمعتاد» ومستقبل مرغوب لعام 2040. وفق سيناريوهات FoSTr المستندة إلى نموذج MAGNET — نمو اقتصادي متواضع بنحو 2.6 في المائة سنوياً، ونمو السكان إلى نحو ستة عشر مليوناً بحلول عام 2040، واستمرار الانتقال نحو نمط غذائي غربي، واضطراب متكرر في واردات الحبوب، وضغط مناخي متزايد على الإنتاجية الزراعية — تتحسن القدرة على تحمل كلفة الغذاء والصادرات، لكن الأنماط الغذائية تصبح أقل صحة بصورة قابلة للقياس، ويزداد الاعتماد على الاستيراد، ويتكثف استخدام الأسمدة بنحو 30 في المائة، وترتفع انبعاثات غازات الدفيئة من قطاع الأغذية الزراعية بما يقارب النصف. أما السيناريو المرغوب — نمو متسارع يبلغ 5.6 في المائة سنوياً بما يتسق مع رؤية التحديث الاقتصادي، ونمو سكاني أبطأ، وتحول نحو نمط غذائي أردني متوسطي متوافق مع نظم غذائية صحية مستدامة، وخفض فاقد الغذاء وهدره إلى النصف، وتجارة قادرة على الصمود أمام النزاعات الإقليمية — فيحسن كل مؤشر اجتماعي واقتصادي في الوقت نفسه: مؤشر الغذاء الصحي، والاكتفاء الذاتي في الأغذية الزراعية، والقدرة على تحمل كلفة الغذاء، والصادرات الغذائية كلها ترتفع بقوة. ومع ذلك، يحمل المستقبل المرغوب نفسه مفاضلات، بما في ذلك ضغط مكثف على الأرض والمياه وارتفاع ملحوظ في استخدام الأسمدة مع توسع الإنتاج للصحة المحلية والأسواق التصديرية، وهو ما يسميه التحليل «مفارقة الكفاءة».

وتتبع من ذلك درسان. أولاً، تؤكد النمذجة أن التدخلات المعزولة غير كافية لتحقيق تحول كامل في النظام الغذائي: فخفض فاقد الغذاء وهدره إلى النصف هو الأفضل للاستدامة لكنه يترك الأنماط الغذائية غير صحية؛

والتحول إلى النمط الغذائي المتوسطي هو الأفضل لصحة الإنسان لكنه يكثف استخدام المياه والأرض والأسمدة؛ والنمو المتسارع والتغير التكنولوجي هما الأفضل للأمن الغذائي لكنهما يفاقمان الأنماط الغذائية غير الصحية والضرر البيئي. ولا يزيد احتمال الوصول إلى نظام غذائي مزدهر وصحي ومستدام إلا عبر حزمة من التدخلات المرغوبة التي تُنفذ بصورة كلية. وهذه هي الحجة نفسها بشأن رؤوس الأموال السبعة: أهميتها تكمن في تفاعلها لا في تراكمها المنفرد. ثانياً، تؤكد المفاضلات الظاهرة حتى داخل السيناريو المرغوب لماذا تهم الحوكمة الاستباقية. فالاستشراف يوضح العواقب المستقبلية لأفعال اليوم أو عدم أفعال اليوم، ويبني فهماً مجتمعياً للاتجاهات المرغوبة للتغيير النظمي، ويمكّن سياسة واستثماراً تكيفيين. لذلك ينبغي مراقبة السيناريوهات ومراجعتها، لا التعامل معها كوجهة ثابتة مسبقاً.

## النساء الريفيات داخل النظام

تتضح الأهمية التحليلية للنساء الريفيات على نحو خاص داخل هذا الإطار. فالنساء يتفاعلن في الوقت نفسه مع الأشكال السبعة جميعاً من رأس المال. يساهمن في رأس المال البشري عبر التعليم والصحة ونقل المعرفة. ويدرن الموارد الطبيعية داخل الأسر والإنتاج الزراعي. ويستخدمن البنية التحتية المادية للوصول إلى العمل والخدمات والأسواق. ويشاركن في الإدارة المالية للأسر والمشاريع. ويقوين رأس المال الاجتماعي عبر المنظمات المجتمعية وشبكات الدعم غير الرسمية. ويتعاملن مع المؤسسات العامة عبر خدمات متعددة. وينتجن المعرفة وينقلنها بين الأجيال. ولأن هذه التفاعلات تحدث باستمرار، تقدم النساء الريفيات أحد أوضح المنظورات لفهم طريقة عمل نظام التنمية الريفية كله. لذلك فإن تحسين فرصهن يقوي ليس فقط رفاه الأفراد، بل أيضاً فاعلية نظام التنمية الريفية الأوسع.

## القدرة بوصفها المبدأ الناظم

ينتظم الإطار المقترح في هذه الورقة، في النهاية، حول مفهوم واحد: القدرة. فالقدرة تشرح لماذا تهم رؤوس الأموال السبعة. تصبح الموارد ذات قيمة لأنها تقوي القدرة. وتصبح المؤسسات ذات قيمة لأنها تقوي القدرة. وتصبح المشاركة ذات قيمة لأنها تقوي القدرة. وتصبح المعرفة ذات قيمة لأنها تقوي القدرة. وهنا يلتقي المصدران الفكريان الرئيسيان للمخطوطة: يؤكد «المزارع أولاً» أن الهدف الأساسي من مقاربات المزارع أولاً «ليس نقل تكنولوجيا معروفة، بل تمكين المزارعين من التعلم والتكيف والأداء بصورة أفضل»؛ وهذا هو توسيع سن للقدرة بلغة الممارسة الزراعية.

توجد القدرة على مستويات متعددة. يصبح الأفراد قادرين عبر التعليم والصحة. وتصبح الأسر قادرة عبر سبل عيش صامدة. وتصبح المجتمعات قادرة عبر الثقة والعمل الجماعي. وتصبح المؤسسات قادرة عبر التعلم والتعاون. وتصبح البلدان قادرة عندما تعزز هذه الأشكال المختلفة من القدرة بعضها بعضاً. ويتوافق هذا الفهم عن قرب مع مسار الأردن التنموي. كما يوفر مبدأ تنظيمياً عملياً للسياسات الريفية المستقبلية.

## قياس التحول الريفي

إذا فُهم التحول الريفي على أنه تقوية للقدرة، فيجب أن يتطور التقييم أيضاً. تظل المؤشرات التقليدية ضرورية: الإنتاجية الزراعية، والتشغيل، والدخل، والصادرات، والالتحاق المدرسي، وكفاءة المياه. فهذه المقاييس تقيس نتائج مهمة. لكن ينبغي أن تُستكمل بمؤشرات تعكس القدرة المؤسسية والمجتمعية. هل أصبحت النساء يشاركن بفاعلية أكبر في منظمات المنتجين والحوكمة المحلية؟ هل أصبحت التعاونيات أكثر مساءلة واستدامة اقتصادية؟ هل تتعاون المؤسسات العامة بفاعلية أكبر عبر القطاعات؟ هل تحسن خدمات الإرشاد تبني الابتكار — وهل تصل إلى العاملات، لا إلى الوسطاء والمالكين فقط؟ هل تظهر المجتمعات قدرة أكبر على الصمود خلال الصدمات البيئية أو الاقتصادية؟ هل تتحرك المعرفة بفاعلية أكبر بين الجامعات والحكومة والمجتمعات الريفية؟

ويقترح مقال الزعبي لعام 2026 مبدأ قياس إضافياً ذا أهمية خاصة: يجب أن تقيس مؤشرات الأداء حصة النساء من الملكية والأرباح، لا عدد المستفيدات فقط. فقد يضاعف برنامج ما عدد المستفيدات إلى ما لا نهاية دون أن يغير موقع أي منهن في الاقتصاد؛ أما الملكية وحصة الربح فتسجلان ما إذا كانت النساء ينتقلن من متلقيات للمساعدة إلى مالكات لأصول منتجة. ويقدم «المزارع أولاً» المبدأ المكمل لتقييم المعرفة والتكنولوجيا: الاختبار الحاسم هو تقييم المزارعين أنفسهم — أحكامهم واهتمامهم وتبنيهم — لا تقييم موظفي المشاريع. واعتماد هذين المبدأين معاً سينقل التقييم إلى ما يتجاوز أداء المشروع نحو أداء النظام.

## دلالات على السياسة الوطنية

تنبثق من هذا الإطار عدة دلالات. أولاً، ينبغي أن يصبح التحول الريفي مبدأً ناظماً يربط بين الاستراتيجيات الوطنية القائمة بدلاً من أن يحل محلها. ثانياً، ينبغي أن تنظر قرارات الاستثمار بصورة متزايدة في كيفية تقوية التدخلات المقترحة للعلاقات داخل نظام التنمية الريفية. ثالثاً، ينبغي الاعتراف بالتعاون المؤسسي بوصفه نتيجة تنموية قائمة بذاتها. رابعاً، ينبغي الاعتراف بالنساء لا بوصفهن مستفيدات من السياسة الريفية فحسب، بل شريكات استراتيجيات تقدم خبرتهن فهماً لفاعلية النظام كله.

وثمة دلالة خامسة تتصل باقتصاد الرعاية: فإذا كان العمل الرعائي غير مدفوع الأجر من أبرز القيود على المشاركة الاقتصادية للنساء الريفيات، وجب أن تدمج سياسة التحول الريفي منظور اقتصاد الرعاية لا أن تعامل الرعاية شأناً أسرياً خاصاً. ويشمل ذلك الاستثمار في خدمات الرعاية — رعاية الأطفال، ورعاية كبار السن، والرعاية طويلة الأمد — بحيث تتوافر داخل المجتمعات الريفية نفسها؛ والاعتراف بتقديم الرعاية بوصفه مصدراً للعمل اللائق في حد ذاته، يُرجَّح أن يذهب جزء كبير منه إلى النساء الريفيات؛ وتصميم البرامج وجداول التدريب وخدمات الإرشاد بما يراعي واقع مسؤوليات الرعاية، لا بما يفترض تفرغاً لا وجود له. فاقتصاد الرعاية ليس عبئاً على التنمية الريفية، بل جزءٌ من بنيتها التحتية التي تمكّن النساء من المشاركة، وتولّد في الوقت نفسه فرص عمل لائقة داخل المجتمعات المحلية.

وأخيراً، يبين الإطار أن الأردن يمتلك بالفعل كثيراً من الأصول المطلوبة لنجاح التحول الريفي. فلم يعد التحدي أساساً تحدي خلق الموارد، بل تحدي التكامل.

إذا كان التحول الريفي يعتمد على علاقات أقوى بين المؤسسات والمجتمعات والأسواق ونظم المعرفة، فإن التنفيذ يتطلب نموذجاً مختلفاً من الشراكة. لذلك يتناول الجزء التالي كيف تستطيع الحكومة، والمجتمع المدني، والجامعات، والبلديات، والقطاع الخاص، والتعاونيات، وشركاء التنمية، الإسهام في جهد وطني مشترك يقوي سبل العيش الريفية الصامدة، ويبني مؤسسات قادرة للأجيال المقبلة.

## الجزء الخامس — ميثاق ريفي جديد للأردن

### من التنسيق إلى التعاون

ناقشت الأجزاء السابقة بأن التحول الريفي يعتمد على العلاقات التي تربط الناس والمؤسسات والأسواق والمعرفة والموارد الطبيعية مع بعضها البعض. وإذا قُبل هذا التفسير، فإن نتيجة مهمة تترتب عليه مفادها أنه لا تستطيع أي مؤسسة منفردة تحقيق التحول الريفي وحدها. فلا تمتلك الوزارات الحكومية، ولا البلديات، ولا منظمات المجتمع المدني، ولا الجامعات، ولا التعاونيات، ولا الشركات الخاصة، ولا شركاء التنمية، منفردةً، السلطة أو الموارد أو المعرفة اللازمة للتعامل مع تعقيد التنمية الريفية المعاصرة.

***لذلك يعتمد المستقبل بدرجة أقل على التوسع المؤسسي، وبدرجة أكبر على التعاون المؤسسي. ويمثل ذلك تطوراً مهماً في الممارسة التنموية. فالتنسيق يعني أن تواصل المؤسسات السعي وراء أهداف منفصلة مع تجنب الازدواجية. أما التعاون فيذهب أبعد من ذلك. فهو يتطلب من المؤسسات أن تحدد أهدافاً مشتركة، وتتبادل المعرفة باستمرار، وتوائم الاستثمارات، وتقيّم النجاح بصورة جماعية. وتقترح هذه الورقة أن التحول الريفي ينبغي أن يُحكم بصورة متزايدة عبر نظم تعاونية، لا عبر برامج متوازية.***

### الحكومة راعية للنظام

تظل الحكومة الراعي الرئيسي للتنمية الوطنية، وتشمل مسؤولياتها التشريع، والاستثمار العام، والتنظيم، وتقديم الخدمات، وحماية البيئة، والتخطيط الوطني. وداخل الإطار المقترح هنا، تؤدي الحكومة وظيفة إضافية: تصبح راعية لنظام التنمية الريفية نفسه.

ويتطلب ذلك الاهتمام ليس فقط فاعلية الوزارات بمفردها، بل بجودة العلاقات فيما بينها. فالزراعة يجب أن تتصل بسياسة المياه، والتعليم بأسواق العمل، والسياسة المناخية بالتنمية الاقتصادية، والنقل بالتشغيل، وتمكين النساء بالقطاعات الإنتاجية. وتمنح أجندة الإصلاح المنبثقة من الأدلة مضموناً عملياً لهذه الرعاية: تفتيش العمل، ومعايير مواقع العمل، وتنسيق النقل التي أوصت بها **دراسة المجلس الاقتصادي والاجتماعي** حول الأغوار؛ والاعتراف القانوني بالشركات التعاونية الإنتاجية وبنية التمويل الممزوج التي يقترحها الزعبي؛ وإدماج مشاريع النساء الريفية في رؤية التحديث الاقتصادي 2033 بدلاً من التعامل معها كملف رفاهي هامشي. وتنجح الإدارة العامة بصورة متزايدة عندما تمكّن التكامل بدلاً من التجزئة. ولا يتطلب ذلك إنشاء مؤسسات جديدة، بل عمل المؤسسات القائمة معاً بفاعلية أكبر حول أهداف وطنية مشتركة.

## المجتمع المدني كشريك استراتيجي

أسهم المجتمع المدني الأردني إسهاماً كبيراً في التنمية الوطنية على مدى عدة عقود، ولم يكن أعظم إسهاماته عدد المشاريع المنفذة، بل قدرته على البقاء قريباً من المجتمعات مع الحفاظ على شراكات بناءة مع الحكومة وشركاء التنمية.

ويوضح جهد هذا الدور بصورة خاصة. فقد برهنت مراكز التنمية المجتمعية المنتشرة في المملكة على قيمة الحضور المحلي المستدام، والثقة طويلة الأمد، والانخراط المستمر مع قضايا المجتمع المحلي. وبدلاً من العمل كجهات تنفيذية فقط، تخلق مؤسسات مثل جهد مساحات تستطيع فيها الحكومة والمجتمعات والجامعات والبلديات والمنظمات الخاصة أن تعمل معاً. وتزداد أهمية هذا الدور التكاملي مع ازدياد تعقيد التحديات التنموية.

***لذلك لا يقدم المجتمع المدني خدمات فقط، بل يقدم ذاكرة مؤسسية، وذكاءً مجتمعياً، وابتكاراً، ومشاركة، وثقة عامة. وينبغي الاعتراف بهذه الإسهامات كأصول وطنية استراتيجية، وتوجيهها — كما تحدث دراسة الأغوار — نحو النساء الريفيات اللواتي أخفقت التدخلات القائمة حتى الآن في الوصول إليهن إلى حد كبير.***

## اللجنة الوطنية الأردنية لشؤون المرأة– مابين السياسة والممارسة

تشغل اللجنة الوطنية الأردنية لشؤون المرأة موقعاً مكملاً داخل هذا الميثاق الريفي المقترح. فحيث يقدّم جهد عقوداً من الانخراط المجتمعي العملي، تقدم اللجنة الوطنية قيادة وطنية في تطوير السياسات، والإصلاح القانوني، والتنسيق المؤسسي المتعلق بحقوق المرأة والمساواة بين الجنسين.

وتوضح العلاقة بين هاتين المؤسستين الحجة الأوسع التي تتقدم بها هذه الورقة. فالسياسة والممارسة ينبغي أن تعزز إحداهما الأخرى. والاستراتيجيات الوطنية تحتاج إلى تنفيذ وطني محلي. والتجربة المجتمعية ينبغي أن ترشد الإصلاح السياسي المستقبلي. والأدلة المتولدة من الانخراط العملي — مثل نتائج مجموعات التركيز في الأغوار — ينبغي أن تقوي التشريع والتنظيم والتعلم المؤسسي. ومعاً، يبرهن جهد واللجنة الوطنية كيف تستطيع الأدوار المؤسسية المتكاملة أن تولد أثراً جماعياً أكبر مما يمكن لأي مؤسسة منفردة أن تحققه. وتمثل هذه الشراكة مثالاً على الحوكمة التعاونية المطلوبة بصورة متزايدة للتحول الريفي.

ويمكن للجنة الوطنية الأردنية لشؤون المرأة، بالشراكة مع جهد والمؤسسات المعنية، أن تؤدي دوراً معيارياً في تطوير أدوات مراعاة لمبادئ المساواة والعدالة بين الجنسين لتحديد الفجوات في التنمية الريفية، وتطوير برامج

وموازنات تراعي هذه الفجوات وتعالجها بشكل مؤسسي بحيث يترجم الرؤية الوطنية إلى متطلبات تنفيذية واضحة في الإرشاد الزراعي، والتعاونيات، والعمل اللائق، والتمويل، والنقل، وسلاسل القيمة، والقيادة المحلية.

### الجامعات وشراكات المعرفة

تمتلك الجامعات الأردنية خبرة علمية ومهنية كبيرة ذات صلة بالتنمية الريفية، تمتد عبر الزراعة، والهندسة، والاقتصاد، والسياسات العامة، والعلوم البيئية، وإدارة الأعمال، والصحة، والتقنيات الرقمية، والعلوم الاجتماعية. ولا يتمثل التحدي في توافر المعرفة، بل في العلاقة بين المعرفة والممارسة.

ينبغي للتحول الريفي المستقبلي أن يشجع الجامعات على الانخراط بصورة أكثر مباشرة مع المجتمعات، والبلديات، والتعاونيات، ومنظمات المجتمع المدني. وينبغي أن تنشأ أسئلة البحث بصورة متزايدة من تحديات وطنية عملية. وينبغي أن تصبح المجتمعات شريكة في توليد المعرفة، لا مجرد موضوعات للبحث. وينبغي أن يكتسب الطلبة تعرضاً أكبر للتنمية الريفية التطبيقية. كما ينبغي أن تتحرك الأدلة باستمرار بين مؤسسات البحث والممارسين. وعندها تصبح المعرفة شراكة وطنية لا نشاطاً متخصصاً فقط.

### القطاع الخاص والاقتصادات الريفية المنتجة

يعتمد مستقبل الأردن الريفي أساساً على المشروع الإنتاجي. فالاستثمار الخاص يخلق فرص العمل، ويحفز الابتكار، ويقوي سلاسل القيمة. ويرفع البعد الإقليمي أهمية المسألة: فبحث الزعبي والشعيبي حول المركز الغذائي يضع الزراعة الأردنية — صناعات المدخلات، وصادرات المنتجات الطازجة، والخدمات اللوجستية — داخل سوق إقليمي يمتد إلى العراق ومصر والخليج، مما يعني أن تحسين قدرات التدريج، والتعبئة، وسلاسل التبريد يترجم مباشرة إلى تنافسية تصديرية.

لا ينبغي أن يكون الهدف استبدال الاستثمار العام بالمشاريع الخاصة، ولا ينبغي للمؤسسات العامة أن تحاول أداء وظائف تؤديها الأسواق على نحو أفضل. بل ينبغي أن يسهم كل قطاع بحسب ميزته النسبية. فالحكومة تخلق الظروف الممكنة. والقطاع الخاص يخلق الفرص الإنتاجية. والمجتمع المدني يقوي المشاركة. والجامعات تولد المعرفة. والمجتمعات تقدم الخبرة والمبادرة. وعندما تعزز هذه الوظائف بعضها بعضاً، تصبح الاقتصادات الريفية أكثر صموداً وتنافسية. وينبغي إيلاء اهتمام خاص للمشاريع التي تولد قيمة مضافة محلية، وتقوي التنافسية الزراعية، وتدعم ريادة الأعمال النسائية، وتخلق فرصاً ذات معنى للشباب، بما في ذلك أدوار الإدارة واللوجستيات والتسويق الرقمي التي يمكن أن تخلقها المشاريع الإنتاجية النسائية للشباب الريفي.

## من مستفيدات إلى شريكات: الجيل التالي من تعاونيات النساء

قدمت هذه الورقة التعاونيات لا بوصفها منظمات اقتصادية فقط، بل مؤسسات للحوكمة المحلية. والسؤال الذي يجب أن يجيب عنه هذا الجزء هو: **ماذا ينبغي أن يصبح الجيل التالي من التعاونيات الأردنية، وخاصة تعاونيات النساء؟**

يقدم مقال الزعبي لعام 2026 «من مستفيدات إلى شريكات» الإجابة الأردنية الأكثر تطوراً. فهو يرى أن التعاونية التقليدية، في شكلها السائد، أصبحت كياناً خدمياً محدود الطموح: يشتري المدخلات بالجملة، ويوزع قرضاً بين حين وآخر، وينظم تدريباً، ثم يتوقف عند ذلك. وما هو مطلوب هو تحول نوعي في المفهوم والتطبيق: التعاونية كشركة استثمارية إنتاجية تمتلك أصولاً رأسمالية وتُدار بمنطق الربحية والكفاءة لا بمنطق الدعم والتكافل.

في هذا النموذج، تُنشأ تعاونية نسائية كشركة تعاونية إنتاجية تمتلك خط فرز وتدريج، ووحدة تشميع للحمضيات، وتخزيناً مبرداً، وخط تعبئة. وتساهم النساء في رأس المال — نقداً، أو عيناً، أو عبر تمويل ميسر — ويصبحن مالكات مساهمات في أصل استثماري يولد ربحاً سنوياً يوزع بحسب الحصص، لا مستفيدات من مشروع تنموي مؤقت ينتهي بانتهاء تمويل المانح. والتمييز جوهري: فالمشروع التنموي يعيل لموسم؛ أما الأصل المملوك فيوفر مصدراً دائماً وقابلاً للنمو والتوريث للدخل.

ويعتمد النجاح على التموضع في الحلقات الأعلى قيمة من السلسلة بدلاً من الحصاد منخفض العائد، مع تخصص كل تعاونية بحسب الميزة النسبية لمنطقتها: التجميع، والفرز، والتدريج الذي يحول محصولاً متناثراً وغير متجانس إلى منتج موحد يحقق سعراً أعلى؛ والتنظيف، والتعبئة، والتغليف المتوافق مع المعايير للأسواق المنظمة والتصديرية؛ وتشميع الحمضيات، وهي خدمة عالية القيمة تُستورد حالياً من خارج منطقة الإنتاج؛ والمناولة بعد الحصاد والتخزين المبرد الذي يخفض الفاقد الذي يستهلك حصة كبيرة من المحصول الأردني قبل وصوله إلى المستهلك؛ وإنتاج الأشتال وإكثار النباتات، وهو عمل معرفي مستمر طوال العام؛ والتصنيع الغذائي المنزلي وشبه الصناعي الذي يحول الفائض الموسمي إلى منتج قابل للتخزين؛ والتسويق الإلكتروني المباشر الذي يتجاوز الوسطاء ويبني علامة محلية. وإذا قرأنا ذلك من منظور «المزارع أولاً»، فهو تطبيق لثالوث المزارع أولاً — التحليل، والاختيار، والتجريب — على الاقتصاد الريفي ذاته: نساء يحللن سلسلة القيمة في منطقتهن، ويخترن حلقة منها من بين سلة خيارات بدلاً من تعيين نموذج موحد لهن، ويبنين مشاريع هي في جوهرها تجارب مستدامة يملكنها ويقيمنها. أما المؤسسات الداعمة — التمويل، والتدريب، ومنصات التسويق — فتتخذ أدوار الفاعلين الخارجيين التي يصفها النموذج: باحثة ومزودة للخيارات، وداعمة ومستشارة لمشاريع النساء أنفسهن.

وتبقى أصعب القيود هي تمويل التأسيس للأصول الرأسمالية. والحل، كما يرى الزعبي، لا يكون بانتظار منحة، بل بهندسة تمويل ممزوج متعدد الطبقات: برامج إعادة التمويل لدى البنك المركزي الأردني بأسعار فائدة مخفضة للقطاعات الإنتاجية والمشاريع الصغيرة والمتوسطة كنقطة بداية طبيعية؛ ومؤسسة الإقراض الزراعي بوصفها الذراع الإقراضي الأقرب إلى الزراعة، شريطة تصميم منتجات للكيانات التعاونية لا للأفراد فقط؛ وإدخال البنوك التجارية ومؤسسات التمويل الأصغر عبر ضمانات جماعية تحل محل الضمان الفردي الغائب؛ وتمويل الصناديق التنموية المحلية والدولية للأصول الثابتة عالية الكلفة — خطوط الفرز، وغرف التبريد — عبر منح مشروطة بمساهمة الأعضاء لضمان الالتزام. وبهذا تتراكم طبقات رأس المال: منحة أو تمويل ميسر للأصول الثابتة الكبرى، وائتمان تجاري لرأس المال العامل، ومساهمات الأعضاء التي تثبت الملكية والالتزام. وتجعل هذه الطبقات التعاونية جديرة بالائتمان بدلاً من أن تبقيها معتمدة على المساعدات.

ولهذا النموذج سوابق دولية مفيدة: Amul في الهند، التي حولت ملايين النساء الريفيات من منتجات هامشيات إلى مالكات ضمن واحدة من أكبر العلامات الغذائية في البلاد عبر ملكية الجمع والتبريد والتصنيع؛ وتعاونيات النساء في فرز القهوة في رواندا، التي مكنت النساء من التقاط قيمة مضافة كانت تتسرب سابقاً إلى الوسطاء؛ وتعاونيات النساء في زيت الأركان في المغرب، التي أظهرت أن ملكية خط الإنتاج والعلامة تضاعف عوائد النساء مقارنة ببيع المادة الخام. والدرس المشترك واضح: تتحقق العوائد الحقيقية عندما تمتلك النساء الأصل ويشغلن حلقة تصنيعية؛ وهو درس قابل للتطبيق بالكامل في السياق الأردني بما يمتلكه من تنوع في المحاصيل وقرب من أسواق الخليج.

ويتطلب تحقيق هذا النموذج عملاً سياساتياً: إطاراً قانونياً للشركة التعاونية الإنتاجية يتيح ملكية الأصول، والمساهمة، وتوزيع الأرباح، ويميزها بوضوح عن الجمعية الخدمية التقليدية؛ ومنتج تمويل ممزوج تقوده جهة البنك المركزي ومؤسسة الإقراض الزراعي؛ وصندوقاً وطنياً للبنية التحتية المشتركة تمتلكها تعاونيات النساء وتديرها بربحية؛ وتخصيص كل تعاونية لحلقة محددة ذات قيمة عالية وفق الميزة النسبية للمنطقة، لتجنب الازدواجية والمنافسة المدمرة؛ ومنصة وطنية موحدة للتسويق الإلكتروني وعلامة جماعية تربط منتجات التعاونيات بالأسواق المحلية والتصديرية؛ وتدريباً في الإدارة والمحاسبة والجودة مدمجاً في حزمة التمويل كشرط لا كفكرة لاحقة؛ ومؤشرات أداء تقيس حصة النساء من الملكية والأرباح. وعندما تُدمج هذه الأجندة في رؤية التحديث الاقتصادي 2033 ومحركاتها للزراعة المستدامة، وتمكين النساء، والتنمية الريفية، فإنها تحول منطق «تشغيل الفقراء» إلى منطق «خلق ملاك جدد»؛ وهو، كما يخلص الزعبي، جوهر أي تنمية ريفية مستدامة.

## المجتمعات كمنتجين مشاركين للتنمية

ربما تتمثل أهم دلالة لهذه الورقة في تغير دور المواطنين أنفسهم. فطوال سنوات، أشار خطاب التنمية إلى المجتمعات بوصفها مستفيدة. ورغم أن هذه اللغة مفهومة في إدارة البرامج، فإنها لم تعد تعكس الطريقة التي تحدث بها التنمية فعلاً. فالمجتمعات لا تتلقى التنمية فقط، بل تصنعها. الأسر تستثمر في التعليم. والمزارعون يتبنون الابتكار. ومجموعات النساء تؤسس مشاريع، وكما أظهرت نساء شمال الأغوار خلال عام واحد من العمل الجماعي، ينظمن أنفسهن لتغيير ظروف عملهن. والشباب يطورون الأعمال. والمجتمعات تنظم العمل الجماعي. والبلديات تتعاون مع المنظمات المحلية. وهذه الأنشطة ليست مكملة للتنمية. إنها التنمية ذاتها.

لذلك تقترح الورقة تحولاً في المنظور. ينبغي الاعتراف بالمجتمعات بصورة متزايدة كمنتجين مشاركين للتنمية. ويغير هذا الفهم العلاقة بين المؤسسات والمواطنين. تصبح المشاركة أساسية لا اختيارية. ويصبح الاستماع جزءاً من الحوكمة. وتصبح التنمية جهداً وطنياً مشتركاً.

## التوجيه نحو المستقبل الغذائي المرغوب

يتوافق الميثاق الريفي الجديد المقترح في هذا الجزء عن قرب مع روافع تحول النظام الغذائي التي حددتها عملية الاستشراف FoSTr في الأردن. فقد نظمت ورشة تشرين الثاني 2024 نقاشاتها السياساتية حول أربع روافع: أسواق الجملة، وحوكمة النظام الغذائي، والقطاع الخاص، والمجتمع المدني، وقد خُصصت لكل منها مذكرة سياسات. وهذه هي الجهات والميادين نفسها التي ينظم حولها هذا البحث الميثاق: الحكومة راعية للنظام، والمجتمع المدني شريك استراتيجي، والقطاع الخاص بانٍ للاقتصادات الريفية المنتجة، والمجتمعات والتعاونيات منتجون مشاركون للتنمية. كما استندت عملية الاستشراف إلى الشروط الستة للتغيير النظمي التي حددها كانيا وكرامر وسينغ عام 2018: تغيير هيكلي صريح في السياسات والممارسات وتدفقات الموارد؛ وتغيير علاقي شبه صريح في العلاقات والروابط وديناميات القوة؛ وتغيير تحولي ضمني في النماذج الذهنية. ويعمل الميثاق عمداً على المستويات الثلاثة جميعها. فالإصلاح القانوني، وتفتيش العمل، والتمويل الممزوج تعالج الهياكل؛ والحوكمة التعاونية، واتحاد التعاونيات، وشراكات المعرفة تعالج العلاقات والقوة؛ وإعادة تأطير النساء الريفيات من مستفيدات إلى شريكات يعالج النماذج الذهنية التي تثبت الترتيبات القائمة في النهاية.

ويضيف الاستشراف انضباطاً آخر إلى الميثاق. فالمستقبل، كما تذكر عملية Foresight4Food المشاركين، يُصنع بالطريقة التي يُتخيل بها اليوم. فإذا وجدت رؤية مشتركة، ومصالح مشتركة، واتصال فعال، يمكن دفع النظام الغذائي نحو اتجاه مرغوب؛ أما إذا دُفع الأردن نحو سيناريو غير مرغوب بفعل نزاعات إقليمية أو صدمات

مناخية أو انجراف في الأنماط الغذائية، فإن القدرات التعاونية نفسها تحدد كيف يستجيب البلد ويتكيف. لذلك فإن التوجيه نحو مستقبل غذائي مرغوب لعام 2040 — أنماط غذائية صحية، واستخدام كفؤ للمياه الشحيحة، وحد أدنى من هدر الغذاء — ليس أجندة منفصلة عن التحول الريفي. إنه أحد أوضح تعبيراته، والنساء الريفيات، بحضورهن في كل نشاط من أنشطة النظام الغذائي، من أكثر فاعليه أثراً.

## السنة الدولية للمزارعات

يوفر إعلان عام 2026 سنة دولية للمزارعات فرصة مهمة للأردن، وقد بدأ الأردن اغتنامها. ففي حزيران 2026، أعدت **لجنة توجيهية وطنية المسودة الصفرية لمبادرة «جهد» للعاملات في الزراعة:** إطاراً للفترة 2026–2030 منظماً حول ستة محاور: الأرض والموارد الطبيعية والمياه؛ والتمويل والشمول المالي؛ والتكنولوجيا والتحول الرقمي والابتكار؛ وسلاسل القيمة والأسواق وريادة الأعمال؛ والعمل اللائق والحماية الاجتماعية والصمود؛ والقيادة وصنع القرار والتعاونيات، إلى جانب آليات الحوكمة والتنسيق، وأدوار محددة للشركاء، وخارطة طريق تنفيذية، ومصفوفة للرصد والتقييم، وحملة اتصال ومناصرة متكاملة، وربط صريح بالأطر الوطنية الأردنية.

والتطابق بين المحاور الستة للمبادرة والإطار المقترح في هذه الورقة وثيق ومشجع: فالأرض والمياه تعبران عن رأس المال الطبيعي؛ والتمويل عن رأس المال المالي؛ والتكنولوجيا عن رأس المال المعرفي والمادي؛ وسلاسل القيمة وريادة الأعمال عن إعادة تموضع النساء داخل الاقتصاد الريفي؛ والعمل اللائق والحماية الاجتماعية عن أجندة الكرامة التي وثقتها دراسة الأغوار؛ والقيادة والتعاونيات عن رأس المال المؤسسي والاجتماعي. وبعبارة أخرى، فإن المبادرة مصممة بالفعل بشكل نظمي لا قطاعي. ويبقى اختبار واحد، يقدمه «المزارع أولاً»: تحليل من وأولويات من ستقود التنفيذ؟ إن مبادرة «جهد» القائمة على منطق المزارع أولاً ستضع العاملات الزراعيات أنفسهن داخل التحليل وتحديد الأولويات والتقييم؛ مطالب تصعد من الحقول إلى الأعلى، لا تنزل من اللجنة التوجيهية إلى الأسفل؛ وستتعامل مع حكم النساء على كل تدخل في النهاية بوصفه معيار نجاحه.

وينبغي أن تمتد أهمية هذه الفرصة إلى ما بعد سنة واحدة من الأنشطة. فهي ينبغي أن تشجع تغييراً مؤسسياً مستداماً. ولن يكون الإرث الأعظم مزيداً من المشاريع القصيرة الأجل، بل التزاماً وطنياً متجدداً بالاعتراف بالنساء الريفيات كمنتجات، ورائدات أعمال، وقيادات، ومبتكرات، وشريكات في التنمية. وتقترح هذه الورقة أن السنة الدولية — ومبادرة «جهد» التي حفزتها — ينبغي أن تمثلا بداية انتقال أوسع نحو تحول ريفي متكامل: يقوي الاستراتيجيات الوطنية القائمة، ويعزز التعاون المؤسسي، ويضع النساء الريفيات في قلب أجندة وطنية طويلة الأمد للتنمية.

## النظر إلى عام 2035

بحلول عام 2035، سيكون التحول الريفي الناجح مرئياً في واقع الحياة اليومية للمجتمعات الأردنية. ستكون الاقتصادات الريفية أكثر تنوعاً. وستولد الزراعة قيمة أكبر عبر الابتكار، والتصنيع، والاندماج الأقوى في الأسواق، مع خطوط فرز، ووحدات تشميع، وغرف تبريد تمتلكها تعاونيات نسائية، فتحتفظ بتلك القيمة داخل المجتمعات الريفية. وستدار المياه بكفاءة أكبر. وستدعم التقنيات الرقمية الإنتاج والتعليم والخدمات العامة. وسيجد الشباب فرصاً ذات معنى داخل المجتمعات الريفية. وستمارس النساء قيادة متزايدة في التعاونيات، والمشاريع، والبلديات، والحياة العامة، بناءً على سابقة التمثيل المضمون التي أرساها قانون التعاونيات لعام 2025. وستملك المرأة العاملة في حقول الأغوار عقداً، وتسافر بأمان، وتعمل ضمن معايير سلامة ملزمة، وتمتلك مساراً واقعياً من عاملة بأجر إلى مالكة.

وستتعاون المؤسسات العامة بفاعلية أكبر. وستشارك المجتمعات بصورة روتينية في التخطيط والتقييم. وستتحرك المعرفة باستمرار بين الجامعات والممارسين والمجتمعات المحلية. وستُفهم التنمية بصورة متزايدة كعملية تعلم، لا كسلسلة من المشاريع. هذه الطموحات عالية. لكنها قابلة للتحقيق لأنها تبني على مؤسسات وخبرات وقدرات موجودة بالفعل داخل الأردن.

## الخاتمة

الحجة التي تقدمت بها هذه الورقة بسيطة عن قصد. لن يتحدد الازدهار الريفي المستقبلي في الأردن بإنتاجية الزراعة وحدها، ولا بالنمو الاقتصادي وحده، ولا بالاستثمار العام وحده. بل سيتحدد بقدرة البلاد على تقوية العلاقات التي تربط الناس والمؤسسات والمعرفة والأسواق والموارد الطبيعية.

تقف النساء الريفيات في قلب هذه العلاقات. فحياتهن تظهر كيف تُعاش السياسات، وكيف تتفاعل المؤسسات، وكيف تُبنى سبل العيش عملياً. وقد أظهرت النساء الستون اللواتي تحدثن إلى باحثي المجلس الاقتصادي والاجتماعي في الأغوار، ونساء شمال الوادي اللواتي اكتشفن أن «جمعتنا قوتنا»، ما تجادل به أدلة هذه الورقة بإسهاب: أن المسافة بين النساء الريفيات والمؤسسات التي يفترض أن تخدمهن هي أصدق مقياس لحالة نظام التنمية الريفية. وسد هذه المسافة يتطلب الانقلابات التي جعلها «المزارع أولاً» جوهر حجته قبل نحو أربعة عقود: انقلاباً في التعلم، بحيث تتعلم المؤسسات من النساء الريفيات لا عنهن فقط؛ وانقلاباً في الأدوار، بحيث ييسر الفاعلون الخارجيون ويبحثون ويدعمون بدلاً من أن يلقنوا؛ وانقلاباً في الاتجاه، بحيث تصعد الأولويات من الحقول بدلاً من أن تهبط عليها.

إن الاعتراف بهذه الحقيقة يغير غاية التنمية الريفية. فتصبح أقل تعلقاً بتقديم تدخلات معزولة، وأكثر تعلقاً ببناء أشخاص قادرين، ومجتمعات قادرة، ومؤسسات قادرة، يعزز بعضها بعضاً بمرور الوقت. ولا يلغي هذا الفهم المقاربات السابقة للتنمية، بل يبني عليها. فالتقليد الأردني الطويل في التنمية المجتمعية، والإرث التشاركي لتقرير التنمية البشرية في الأردن لعام 2004، ونهج التنمية البشرية، وتقليد سبل العيش المستدامة، والاستراتيجية الوطنية للمرأة، ورؤية التحديث الاقتصادي، والخبرة العملية المتراكمة من خلال مؤسسات مثل جهد، توفر جميعها أساساً قوياً للمرحلة التالية من التنمية الوطنية. كما تسعى هذه الورقة الى إشراك النساء الريفيات في اعداد السياسات وامتلاك الأصول وإدارة المعرفة وتوزيع القيمة مع التأكيد على أهمية تبني نهج إشراك الرجال والفتيان في إعادة توزيع أعباء الرعاية والعمل المنزلي ومناهضة العنف والتحرش وتوسيع القبول الاجتماعي لقيادة النساء الاقتصادية. فالمساواة ليست منفعة للنساء وحدهن، بل شرط لتحسين إنتاجية الأسرة، وعدالة السوق، وثقة المجتمع بالمؤسسات.

المهمة القادمة ليست البدء من جديد. إنها ربط هذه القِوى بفاعلية أكبر.

## خاتمة لاحقة — الخمسون عاماً المقبلة

لا تُقاس التنمية فقط بما يحققه جيل واحد، بل بما يمكّن الجيل التالي من تحقيقه.

اتسمت قصة التنمية الحديثة في الأردن بالصمود، والبراغماتية، والاستثمار المستمر في الناس والمؤسسات رغم قيود هيكلية كبيرة. وتتطلب المرحلة التالية من هذه الرحلة الصفات نفسها. فالتحديات المتمثلة في التغير المناخي، والتحول التكنولوجي، وشح المياه، وتغير أسواق العمل، لا يمكن التعامل معها عبر حلول ثابتة. إنها تتطلب مؤسسات قادرة على التعلم، ومجتمعات قادرة على التكيف، ومواطنين قادرين على المشاركة، وشراكات قادرة على الاستمرار.

ناقشت هذه الورقة بأن التحول الريفي هو في جوهره عملية تقوية لهذه القدرات. وليست غايته مجرد تحسين سبل العيش الريفية، بل تقوية قدرة الأردن على تشكيل مستقبله بنفسه. وتوفر السنة الدولية للمزارعات فرصة للاعتراف بفئة طالما قُلل من قيمة إسهامها. غير أن إرثها المستدام ينبغي أن يكون أوسع. ينبغي أن تشجع التزاماً وطنياً ببناء أردن يتعلم فيه الأشخاص القادرون، والمجتمعات القادرة، والمؤسسات القادرة، باستمرار، بعضهم من بعض.

في النهاية، ليس أعظم مورد متجدد في الأردن أرضه ولا مياهه. إنه قدرة شعبه. وسيعتمد مستقبل التحول الريفي

## المصادر التي تم استخدامها في هذه الوثيقة


- Chambers, R., Pacey, A. and Thrupp, L.A. (eds) (1989). Farmer First: Farmer Innovation and Agricultural Research. London: Intermediate Technology Publications (Practical Action Publishing).
- Dominguez Viera, M.E. and colleagues, Wageningen Economic Research (2024). Jordan Food Systems: Quantitative Exploration of Two Possible Scenarios. Prepared for the FoSTr Jordan workshop, Amman, 11 November 2024. Wageningen: Wageningen Economic Research.
- Economic and Social Council of Jordan (2026). The Reality of Women's Work in the Agricultural Sector in the Ghor Regions of Jordan (Northern, Middle and Southern Ghor). Amman. [In Arabic]
- Economic and Social Council of Jordan (2025). Study on the Economic Modernisation of Jordanian Agriculture: An Analysis of Challenges and Prospects for Sustainable Development Opportunities. Amman. [In Arabic]
- El-Zubi, F. (2026). From Beneficiaries to Partners: How Women's Investment Cooperatives Create Real Rural Wealth in Jordan. 25 June 2026. [In Arabic]
- El-Zubi, F. and Shuaibi, E. (2021). Jordan's Role in a Regional Food Hub. Jordan Journal of Agricultural Sciences, 17(3), Supplement.
- Foresight4Food FoSTr Programme (2024). Accelerating Jordan's Food System Transformation: Food System Transformation Workshop, Amman, 11 November 2024. Foresight4Food International Collaborative Initiative, with IFAD, the Ministry of Foreign Affairs of the Netherlands and the University of Jordan.
- International Labour Organization (2026). Cooperatives as Pathways to Advancing Decent Work and Economic Inclusion: Lessons Learned from the PROSPECTS Jordan Experience. Geneva: ILO.

- International Labour Organization (2022). Value Chain Analysis of Jordan's Floriculture Sector. Geneva: ILO.
- Jama'atna Quwatna (2024). How Women Agricultural Workers Built Their Collective Power to Change Their Reality: A story of change from the Northern Ghor, Jordan. [In Arabic]
- JAHD Initiative Steering Committee (2026). Initiative for Women Agricultural Workers in Response to the International Year of Women Farmers 2026 — Zero Draft. Amman, 28 June 2026. [In Arabic]
- Kania, J., Kramer, M. and Senge, P. (2018). The Water of Systems Change. Boston: FSG.
- United Nations Development Programme (2025). UNDP Jordan Annual Report 2025: Fifty Years of Partnership. Amman: UNDP Jordan.