

سري وخاص للغاية



مدائن المستقبل

MADAIN AL MUSTAQBAL
BUILDING CITIES. TRANSFORMING FUTURES.

ممر الفينيق

THE PHOENIX CORRIDOR

بوابة تدمر-طرطوس المتكاملة للفوسفات والطاقة والخدمات اللوجستية

عرض استثماري ومخطط شامل للبرنامج

برنامج بقيمة 3.18 مليار دولار · سلسلة فوسفات بطاقة 7 ملايين طن سنوياً · سكة حديد بطول 334 كم
ميناء مياه عميقة · صهاريج تخزين بسعة 600,000 متر مكعب · مدينة لوجستية على 300 هكتار

لتأسيس شركة تطوير ممر الفينيق (PCDC)

يونيو 2026 · الإصدار 2.0



تنبيه مهم

أُعَدَّ هذا المستند ("العرض") من قبل مدائن المستقبل ("الراعي") حصراً لوصف الفرصة الاستثمارية المشار إليها باسم ممر الفينيق، ولتيسير المباحثات التمهيدية مع مستثمري الأسهم والممولين والمقاولين والمشغلين والجهات الحكومية المحتملين. ويُقدَّم هذا العرض على أساس سري وخاص تماماً، ولا يجوز استنساخه أو توزيعه أو الإفصاح عنه، كلياً أو جزئياً، دون موافقة خطية مسبقة من الراعي.

لا يشكّل هذا العرض عرضاً أو دعوة للاكتتاب في أي أوراق مالية أو شرائها، ولا يصلح أساساً لأي عقد. والتوقعات المالية الواردة فيه استرشادية، مبنية على الافتراضات الموضحة في الملحق "أ"، وتخضع للعناية الواجبة الهندسية والسوقية والقانونية والسياسية. والأداء السابق أو المتوقع ليس ضماناً للنتائج المستقبلية. وتُعبّر الأرقام بالدولار الأمريكي ما لم يُذكر خلاف ذلك؛ ويرمز "طن" إلى الطن المتري، و"مليون طن سنوياً" إلى ملايين الأطنان المترية في السنة.

وتستند الإفادات المتعلقة بالجمهورية العربية السورية وبيئتها العقابية ومؤسساتها العامة وبنيتها التحتية إلى معلومات متاحة للعموم يُعتقد بموثوقيتها كما في يونيو 2026، بما في ذلك الإعلانات الرسمية والتغطيات الصحفية الموثوقة المشار إليها في الملحق "ب". وعلى الأطراف الراغبة بالمشاركة الحصول على مشورة قانونية مستقلة بشأن العقوبات وضوابط التصدير ومكافحة غسل الأموال في ولاياتها القضائية قبل الدخول في أي التزام. ويمارس الراعي أعماله بامتثال كامل لأنظمة العقوبات الدولية المعمول بها، وسيهيكل البرنامج وفقاً لذلك.

مدائن المستقبل مجموعة تطوير مقرّها دبي تُعنى بالبرامج العمرانية والصناعية وبرامج البنية التحتية المتكاملة في الشرق الأوسط وآسيا الوسطى، وتعمل تحت شعار "نبني المدن. نصنع المستقبل." وتضم شركات المجموعة بيت

تجارة الطاقة والسلع "ون لاين أويل تريدينغ" (One Line Oil Trading FZE)، الذي تدعم قدراته في تنفيذ الصفقات ومنصته الرقمية لتمويل التجارة الهيكل التجاري لهذا البرنامج.

جدول المحتويات

١. الملخص التنفيذي.....	5
١.١ البرنامج في خمسة مكونات.....	6
١.٢ أبرز مؤشرات الاستثمار.....	7
٢. السياق الاستراتيجي: سوريا 2026.....	10
٢.١ مشهد قانوني تبدل جذرياً.....	10
٢.٢ فجوة البنية التحتية — والسوابق المرشحة فعلاً.....	11
٢.٣ لماذا ممر متكامل لا مجموعة أصول.....	12
٣. المورد: الفوسفات السوري.....	13
٣.١ حجم الرواسب وجودتها.....	13
٣.٢ الملكية والأطراف وفراغ التشغيل.....	14
٣.٣ طريقة التعدين وخطة تطوير المورد.....	14
٤. تحليل السوق.....	15
٤.١ الطلب: السلعة الأقل قابلية للاستغناء في العالم.....	15
٤.٢ الموقع التنافسي: منحى الكلفة هو الفيصل.....	15
٤.٣ استراتيجية تصريف الإنتاج.....	16
٥. نظرة عامة على البرنامج والمخطط الرئيسي للممر.....	18
٦. المكوّن الأول — مجمع المنجم ومعالجة الخام.....	20
٦.١ عملية التعدين.....	20
٦.٢ مصنع المعالجة وجودة المنتج.....	21

٦.٣ الطاقة والمياه والمخيم.....	21
٧. المكوّن الثاني — ممر السكك الحديدية.....	23
٧.١ تقييم الحالة: ما الذي خلّفته الحرب.....	23
٧.٢ مواصفات الترقية.....	25
٧.٣ تشغيل القطارات: السير الناقل.....	25
٨. المكوّن الثالث — توسعة ميناء طرطوس.....	27
٨.١ DP World المخطط الرئيسي والترابط مع.....	27
٨.٢ B1 محطة الصب.....	28
٩. المكوّن الرابع — محطة السواثب السائلة والمهاريج.....	29
١٠. المكوّن الخامس — المدينة اللوجستية.....	31
١١. التشغيل المتكامل والمنصة الرقمية.....	34
١٢. برنامج الإنفاق الرأسمالي.....	35
١٣. النموذج التشغيلي: هيكل التكلفة وبناء الإيرادات.....	38
١٣.١ سلّم التكلفة — 58 دولاراً للطن بكامل الأعباء.....	38
١٣.٢ خمسة محركات للإيرادات.....	39
١٤. التحليل المالي.....	40
١٤.١ الإسقاطات الموحدة.....	40
١٤.٢ ملامح التدفق النقدي والاحتياج التمويلي والاسترداد.....	42
١٤.٣ العوائد.....	42
١٤.٤ تحليل الحساسية.....	43
١٥. استراتيجية التمويل ومسار أسواق رأس المال.....	45

١٥.١ الهيكل العام	45
١٥.٢ حقوق الملكية: 1.25 مليار دولار في أربعة أطراف	46
١٥.٣ الدين: 1.65 مليار دولار بقيادة مؤسسات متعددة الأطراف	47
١٥.٤ الإدراج: 2031-2032	48
١٦. الهيكل المؤسسي وهيكل الامتيازات	49
١٧. خارطة طريق التنفيذ	51
١٨. إدارة المخاطر	53
١٩. الحوكمة البيئية والاجتماعية والتوظيف والأثر الوطني	56
٢٠. الإطار القانوني والتنظيمي	57
٢١. الخاتمة والخطوات التالية	58
٢١.١ الخطوات التالية المقترحة	58
الملحق أ — افتراضات النمذجة الرئيسية	60
الملحق ب — المصادر والمراجع	61

١. الملخص التنفيذي

ممر الفينيق برنامجٌ بنيةٍ تحتيةٍ متكامل بقيمة 3.18 مليار دولار أمريكي يعيد، في استثمار واحد منسّق، بناء سلسلة الخدمات اللوجستية الكاملة التي تصل رواسب الفوسفات السورية ذات المستوى العالمي في خنيفيس والشرقية قرب تدمر بالمياه العميقة في ميناء طرطوس — ويستخدم هذه الحمولة المرتكزة لتبرير جائزة أكبر بكثير: ميناء صَبّ حديث، ومحطة تخزين سواحل بسعة 600,000 متر مكعب، ومدينة لوجستية حرة على 300 هكتار تخدم إعادة إعمار اقتصادٍ يضم 23 مليون نسمة. يرفع البرنامج مدائن المستقبل من دبي — مجموعة التطوير التي يجسّد هذا الممرُ شعارها "نبني المدن. نصنع المستقبل." تجسيداً حرفياً — وسينفّذ عبر شركة ذات غرض خاص مكرّسة هي شركة تطوير ممر الفينيق (PCDC)، مهيكلّة لاستقطاب أسهم مؤسسية وديونٍ من مؤسسات التمويل متعددة الأطراف ووكالات ائتمان الصادرات، مع طرح عام مخطّط في 2031-2032.

التوقيت استثنائي. فبين يناير 2025 وديسمبر 2025 انتقلت الولايات المتحدة من التراخيص العامة إلى الأمر التنفيذي 14312 الذي ألغى برنامج العقوبات على سوريا، ثم إلى الإلغاء التشريعي الكامل لقانون قيصر ضمن قانون تفويض الدفاع الوطني للسنة المالية 2026 — فيما رفع الاتحاد الأوروبي والمملكة المتحدة قيودهما الاقتصادية الرئيسية في منتصف 2025. وتحرك المشغلون العالميون فوراً: وقّعت DP World امتيازاً لمدة 30 عاماً بقيمة 800 مليون دولار لميناء طرطوس في يوليو 2025 وبدأت التشغيل في نوفمبر 2025؛ ووقّعت CMA CGM امتيازاً لمدة 30 عاماً بقيمة 260 مليون دولار لميناء اللاذقية. واستؤنفت صادرات الفوسفات السوري — السلعة الأكثر قابلية للتمويل المصرفي بالعملة الصعبة في البلاد — في أبريل 2025، غير أن كل طن لا يزال يُنقل إلى الميناء بالشاحنات لأن سكة الشحن المخصصة ما تزال متضررة من الحرب. وقد حددت وزارة النقل علناً سكة الفوسفات من المناجم إلى طرطوس بوصفها الأولوية الأولى لإعادة تأهيل السكك في البلاد، وفتح البنك الدولي مباحثات فنية حول هذا الممر تحديداً في فبراير 2026. الأصل الذي تحتاجه البلاد أولاً هو الأصل الذي يبنيه هذا البرنامج.

ممر الفينيق ليس إنزناً مضارباً على مشروع من نقطة الصفر، بل هو استعادة وتحديث لمنظومة لوجستية كانت تنقل قبل عام 2011 نحو ثمانية ملايين طن من البضائع سنوياً — معظمها فوسفات — على مسارٍ قائم بعرض قياسي

1,435 ملم، إلى ميناء سبق أن صدر الصخر السوري إلى الأسواق العالمية، من مناجم تصفّ هيئة المسح الجيولوجي الأمريكية (USGS) احتياطياتها بين الأكبر على وجه الأرض. كلُّ عنصر في البرنامج له سابقة تشغيل على بصمته المكانية نفسها.

One integrated program — five revenue-generating assets

A single concession family covering mine, railway, port, energy terminal and logistics city

PHOSPHATE FLOW: MINE > RAIL > PORT > WORLD TRADE FLOW: SEA > TANKS / LOGISTICS CITY > REGION

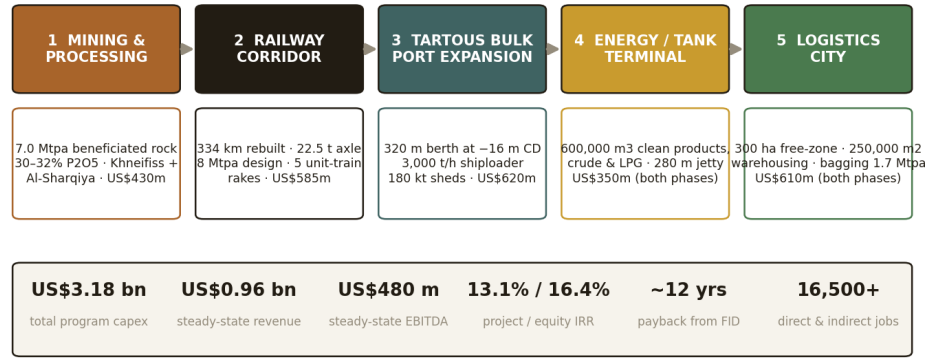


FIGURE 2 PROGRAM AT A GLANCE — COMPONENTS, FLOWS AND HEADLINE METRICS

THE PHOENIX CORRIDOR · MADAIN AL MUSTAQBAL

الشكل 2 — البرنامج في لمحة: خمسة مكونات متكاملة، ممر واحد

1.1 البرنامج في خمسة مكونات

المكوّن الأول — مجمع المنجم ومعالجة الخام (430 مليون دولار). مصنع حديث للتكسير والغربلة والغسل والتجفيف بطاقة 7 ملايين طن سنوياً في خنيفيس، يرفع خام المنجم بتركيز 26-28% من P2O5 إلى مركز تصديري بتركيز 30-32% يتميز بانخفاض الكادميوم، مع صومعة تحميل سريع سعة 3,000 طن على حلقة التفاف للقطارات ومحطة شمسية ذاتية بقدرة 60 ميغاواط.

المكوّن الثاني — ممر السكك الحديدية (585 مليون دولار). تجديد 230 كم من خط طرطوس-حمص-خنيفيس إلى حمولة محورية 22.5 طناً مع تسعة مفارق تجاوز جديدة بطول 750 متراً وإشارات حديثة، وتمديد مرحلتي ثانية بطول 104 كم إلى منجم الشرقية — 334 كم إجمالاً — يُشغّل بخمسة قطارات متكاملة (block trains) زنة

3,200 طن توفر طاقة تصل إلى 8 ملايين طن سنوياً وتخفيض كلفة النقل بمقدار 11-15 دولاراً للطن مقارنةً بالشاحنات.

المكوّن الثالث — توسعة ميناء طرطوس (620 مليون دولار). رصيف صبّ جديد بطول 320 متراً بعمق 16.0 متراً تحت الصفر البحري، مع ذراع تحميل سفن بطاقة 3,000 طن/ساعة وقلاب عربات وحلقة سكة وثلاث مستودعات مسقوفة سعة 60,000 طن لكل منها، مصمّم لشحنات سفن بنماكس والكيب الصغيرة، ومترابطٌ تعاقدياً مع امتياز الحاويات لشركة DP World.

المكوّن الرابع — محطة السوائب السائلة والصهاريج (350 مليون دولار). رصيف جزيري بطول 280 متراً بعمق 15.0 متراً، وسعة تخزين مرحلية تبلغ 600,000 متر مكعب للديزل والبنزين ووقود الطائرات والنفط الخام/زيت الوقود والغاز المسال — أي البنية التحتية لاستيراد المدخل الأكثر حيوية لإعادة إعمار سوريا: الطاقة المكررة.

المكوّن الخامس — المدينة اللوجستية (610 ملايين دولار). مدينة لوجستية وصناعية خفيفة حرة على 300 هكتار خلف الميناء: ساحات تخزين مكشوف، و250,000 متر مربع من المستودعات، ومصنع تعبئة وإعادة تغليف بطاقة 1.7 مليون طن سنوياً، ومستودع حاويات داخلي بسعة 150,000 حاوية نمطية، وسلسلة تبريد ومنصة جمركية — تُطوّر على ثلاث مراحل مقابل عقود تأجير مسبقة.

١.٢ أبرز مؤشرات الاستثمار

الجدول 1.1 — المؤشرات الرئيسية للبرنامج

المؤشر	القيمة	المرجع
إجمالي البرنامج الرأسمالي	3.18 مليار دولار	2.90 مليار أساسي 2026-2031 + 0.28 مليار توسعة ذاتية التمويل
طاقة الفوسفات عند التصميم	7.0 ملايين طن/سنة	طاقة المنظومة 8 ملايين طن؛ تصاعد من 1.2 مليون طن في 2027
الإيرادات عند الاستقرار (+2033)	نحو 935-964 مليون دولار سنوياً	خمسة قطاعات؛ 86% مبيعات فوسفات فوب

المؤشر	القيمة	المرجع
الأرباح التشغيلية EBITDA عند الاستقرار	نحو 478-496 مليون دولار سنوياً	هامش 51% عند تحصيل 115 دولاراً/طن فوب
الكلفة النقدية فوب	58.0 دولاراً / طن	مقابل نحو 150 دولاراً/طن للمؤشر المغربي (2026)
العائد الداخلي للمشروع (دون رفع مالي)	13.1%	صافي القيمة الحالية عند خصم 10%: 562 مليون دولار
العائد الداخلي لحقوق الملكية	16.4%	هيكل دين ممتاز 60/40 عند الإقفال المالي
فترة الاسترداد (غير مخصصة)	2038	السنة 12 من الانطلاق؛ نحو 7 سنوات من اكتمال التصاعد
التمويل	1.25 مليار أسهم + 1.65 مليار دين	+ 0.28 مليار تدفقات محتجزة للتوسعة
مسار التخرج	طرح عام 2031-2032	تعويم 25-30%، نحو 550-700 مليون دولار؛ ADX/تداول + بورصة دمشق
التوظيف	أكثر من 16,500 وظيفة	12,000 ذروة الإنشاء؛ 4,500 تشغيل مباشر

ثلاث سمات تميّز ملف العائد والمخاطر. أولاً، **الريادة في الكلفة**: عند كلفة نقدية شاملة قدرها 58 دولاراً للطن فوب مقابل سعر مرجعي مغربي يناهز 150 دولاراً للطن، يحقق قطاعُ الفوسفات هامشاً نقدياً موجباً حتى في سيناريو هبوطٍ عند 95 دولاراً للطن، فيما تفترض الحالة الأساسية للمشروع عمداً خصماً قدره 35 دولاراً للطن عن المؤشر مراعاةً لإعادة الدخول إلى السوق وتموضع الجودة ومخاطر البلد. ثانياً، **عوائد البنية التحتية السنوية**: بحلول 2033 يتأتى نحو 79 مليون دولار من الأرباح التشغيلية من مناولة الميناء وتخزين الصهاريح وإيجارات المدينة اللوجستية ونقل الغير بالسكة — إيراداتٍ بطابع "خذ أو ادفع" وعقود إيجار تنوّع الانكشاف السلعي وتدعم مضاعف الإدراج. ثالثاً، **السيطرة على الأصول**: ستحوز PCDC امتيازاتٍ طويلة الأمد — مشروع تعدين مشترك مع المنتج الحكومي GECOPHAM، وعقد بناء-تشغيل-نقل للسكة لمدة 35 عاماً، وامتياز ميناء فرعي، وعقد إيجار منطقة حرة لمدة 49 عاماً — بما ينشئ ممراً متكاملأً رأسياً لا يمكن لأي منافسٍ أحادي الأصل تكراره.

أطروحة الاستثمار في جملة واحدة: اشترِ أدنى مركزٍ لوجستي للفوسفات غير المطوّر كلفةً في العالم في اللحظة التي زالت فيها حواجزه القانونية تماماً، وموِّله برأس مال خليجي ومتعدد الأطراف صبور، وتخرج عبر الأسواق العامة متى أصبح الممرُّ آلةً نقدٍ بنىوية مثبتة ومتنوعة.

٣. السياق الاستراتيجي: سوريا 2026

٣.١ مشهد قانوني تبدّل جذرياً

طوال عقدٍ كامل جعلت العقوبات الشاملة الاستثمارَ المؤسسي في البنية التحتية السورية مستحيلًا. وقد فُكَّ هذا البناء الآن في تسلسلٍ من الخطوات الرسمية القابلة للتحقق. ففي يناير 2025 أصدرت الخزانة الأمريكية الترخيص العام 24 الذي أجاز التعاملات مع الحكومة الانتقالية الجديدة في قطاعات محددة، ثم وسَّعه الترخيص العام 25 في مايو 2025 ليفتح عملياً التعاملات التجارية الاعتيادية. وفي 30 يونيو 2025 وقَّع الرئيس الأمر التنفيذي 14312 الذي ألغى برنامجَ العقوبات على سوريا نفسه، مفكِّكاً إطارَ الأوامر التنفيذية القائم منذ 2004. وجاءت الخطوة الأخيرة الحاسمة في 18 ديسمبر 2025 حين ألغى قانونُ تفويض الدفاع الوطني للسنة المالية 2026 قانونَ قيصر لحماية المدنيين في سوريا إلغاءً كاملاً — مزيلاً نظامَ العقوبات الثانوية التشريعي الذي ردع المصارف وشركات التأمين والمقاولين حول العالم — مع إخضاع ذلك لإطار تصديق وإعادة فرض تلقائي (snap-back) كل 180 يوماً يكافئ استمرارَ أداء الحكومة السورية. وعُلّق الاتحاد الأوروبي عقوباته الاقتصادية الرئيسية ثم رفعها في مايو 2025، وحذت المملكة المتحدة حذوه بالتوازي. ويبقى تصنيفُ الدولة الراعية للإرهاب قيد المراجعة الرسمية، وتستمر بعض الإدراجات بحق أفراد من النظام السابق؛ وهذه البنود المتبقية تُتَابَع ضمن خطة الامتثال للبرنامج (القسم 20) لكنها لم تعد تحول دون التمويل المشروع السائد.

وتحرك المسار الدبلوماسي بالسرعة ذاتها: زار الرئيس السوري البيّث الأبيض في نوفمبر 2025 — وهي الزيارة الأولى من نوعها في تاريخ البلدين — وانضمت دمشق إلى إطار التحالف الدولي، فيما فتحت دول الخليج وتركيا والصين قنواتها التجارية. وبالنسبة للمستثمرين، الحقيقة الجوهرية بسيطة: السوق التي كانت الأكثر خضوعاً للعقوبات بين أسواق إعادة الإعمار في العقد الماضي صارت، في أقل من ثمانية عشر شهراً، ولايةً قضائية تعمل فيها DP World و CMA CGM ومجموعاتٌ هندسية غربية بموجب امتيازات حكومية طويلة الأجل.

الجدول 2.1 — تسلسل العقوبات ودخول السوق، 2025-2026

التاريخ	الحدث
يناير 2025	الترخيص العام الأمريكي 24: أولى التصاريح للتعامل مع الحكومة الانتقالية
مايو 2025	الترخيص العام 25 يوسّع التصاريح؛ الاتحاد الأوروبي يرفع عقوباته الاقتصادية الرئيسية؛ CMA CGM توقع امتياز حاويات اللادقية لمدة 30 عاماً (260 مليون دولار)
30 يونيو 2025	الأمر التنفيذي 14312 يلغي برنامج العقوبات الأمريكية على سوريا
13 يوليو 2025	DP World توقع امتيازاً لمدة 30 عاماً بقيمة 800 مليون دولار لتطوير ميناء طرطوس
أبريل-ديسمبر 2025	استئناف صادرات الفوسفات من طرطوس (أول سفينة أبريل 2025)؛ نحو 10 شحنات إلى مصر ورومانيا وتركيا وكازاخستان والهند
نوفمبر 2025	DP World تبدأ التشغيل في طرطوس؛ استقبال الرئيس السوري في البيت الأبيض؛ إعادة تشغيل مصنع غسل وتجفيف الفوسفات في حمص
18 ديسمبر 2025	الإلغاء الكامل لقانون قيصر عبر قانون تفويض الدفاع للسنة المالية 2026 (إطار تصديق وإعادة فرض تلقائي كل 180 يوماً)
فبراير 2026	مباحثات فنية للبنك الدولي حول إعادة تأهيل السكك السورية، تشمل صراحةً ممر مناجم الفوسفات-طرطوس

٢.٢ فجوة البنية التحتية — والسوابق المرشحة فعلاً

تُقدّر احتياجات إعادة إعمار سوريا عادةً بمئات مليارات الدولارات، غير أن رأس المال يتبع التسلسل، والتسلسل يبدأ ببوابات التجارة. وقد صادق مشغلان عالميان فعلاً على أطروحة البوابات الساحلية بميزانيتيهما: DP World في طرطوس بخطط معلنة لأنظمة مناولة الصب والمناطق الحرة والمنصات اللوجستية الداخلية، وCMA CGM في اللادقية بالتزام بطاقة مليون حاوية نمطية وأعمال تعميق إلى 16 متراً. أما ما لا يغطيه أيٌّ من الامتيازين — وما أعلنته الحكومة صراحةً أولويةً — فهو شريانُ الشحن الثقيل نحو الداخل: إذ صرّحت وزارة النقل في أكتوبر 2025 بأن إعادة التأهيل الكاملة للسكك تتطلب نحو 5.5 مليارات دولار على مدى ثلاث إلى خمس سنوات، وسمّت ممرَ الفوسفات إلى طرطوس الأولوية رقم واحد. يشغل ممرُ الفينيق هذا الفراغَ الاستراتيجي بالضبط: طبقة الصب الجاف والصب السائل ولوجستيات الظهير التي تكمل امتيازات الحاويات ولا تنافسها، والسكة الحديدية التي تجعل المنظومة الساحلية بأكملها متماسكة اقتصادياً.

ولا يقل أهميةً ما يعمل فعلاً اليوم. فالفوسفات يُستخرج ويُنقل بالشاحنات ويُشحن حالياً — نحو 180,000 طن في الأشهر الأولى بعد الاستئناف — بما يثبت الجيولوجيا والقوى العاملة والجمارك وطلب العملاء في ظل أقل الخيارات اللوجستية كفاءةً على الإطلاق. وعاد مصنعُ الغسل والتجفيف في حمص إلى الخدمة في نوفمبر 2025. مهمة البرنامج ليست خلق صناعة؛ بل إزالة عنق زجاجة الشاحنات من صناعة تباع اليوم كل ما تستطيع نقله، ثم توسيعها عشرين ضعفاً.

٢.٣ لماذا ممر متكامل لا مجموعة أصول

تفشل الاستثمارات أحادية الأصل في الأسواق الواعدة عند نقاط الالتقاء: منجم بلا نقل مضمون، وسكة بلا حمولة مرتكزة، ورصيف بلا طلب من الظهير. صُمم ممر الفينيق منظومةً واحدة بمالك واحد لنقاط الالتقاء الحرجة: المنجم يضمن الحمولة الأساسية للسكة؛ والسكة تضمن مناولة الرصيف؛ والبنية البحرية للرصيف تخفض كلفة رأس مال محطة السوائل المجاورة إلى النصف؛ ومحطة السوائل والمدينة اللوجستية المخدومة بالسكة تحوّلان بضائع إعادة الإعمار الواردة — وقوداً وآلات ومواد غذائية ومواد بناء — إلى تيار إيرادٍ ثاني معاكسٍ للدورة يملأ القطارات العائدة فارغةً من الساحل. كل مكون قابل للتمويل منفرداً؛ ومجموعة تشكّل خندقاً تنافسياً. هذا المنطق المنظومي يقود الهيكل المالي في الأقسام 12-16 وهيكل الامتيازات بشركة واحدة ذات غرض خاص في القسم 16.

٣. المورد: الفوسفات السوري

٣.١ حجم الرواسب وجودتها

تمتلك سوريا نحو 1.8-2.1 مليار طن من موارد صخر الفوسفات — ما يضعها بين المراكز الثلاثة إلى الخمسة الأولى عالمياً في تصنيفات هيئة المسح الجيولوجي الأمريكية — تتركز في حزام التدمريات بمحافظة حمص، وبالأساس في راسبَي خنيفيس والشرقية جنوب غرب تدمر وجنوب شرقها. الخام رسوبيّ هشّ وقابلٌ لمعالجة بسيطة؛ إذ ترتفع رتبة خام المنجم البالغة 26-28% من P2O5 بسهولة إلى مركّز بتركيز 30-32%، كما يمثل انخفاض محتوى الكاديوم المميّز للصخر السوري ميزةً تجارية حاسمة مع تشدّد حدود الكاديوم في أسمدة الاتحاد الأوروبي وتزايد اشتراط المشتريين الهنود خاماتٍ منخفضة الكاديوم.

الجدول 3.1 — ملف الموارد والإنتاج

المعيار	القيمة	ملاحظات
الموارد الوطنية	1.8-2.1 مليار طن	USGS؛ ضمن أعلى 3-5 عالمياً بالصخر المحتوي
الرواسب الرئيسية	خنيفيس؛ الشرقية	حزام التدمريات، محافظة حمص
رتبة خام المنجم	P2O5 26-28%	رسوبي، حفر مباشر، نسبة كشف منخفضة
رتبة المركّز	P2O5 30-32%	بعد الغسل وإزالة الطمي والتجفيف؛ تكليس اختياري
الكاديوم	منخفض (ميزة سعرية)	أفضلية مع حدود الاتحاد الأوروبي؛ طلب هندي
ذروة الإنتاج التاريخية	نحو 3.5 ملايين طن (2010)	صادرات نحو 455 مليون دولار في 2010
الإنتاج لدى مشغل 2024-2018	نحو 0.65 مليون طن/سنة	سقف تعاقدى 2.2 مليون لم يقترب منه قط
الوضع الراهن (2025)	أقل من 0.5-1.1 مليون طن	مقيّد بالشاحنات؛ استئناف التصدير أبريل 2025
المستهدف الحكومي	6 ملايين طن 2026؛ 10 ملايين 2027	طموح رسمي؛ السكة هي القيد الحاكم

٣.٢ الملكية والأطراف وفراغ التشغيل

الرواسب ملكية دولة تديرها المؤسسة العامة للجيولوجيا والثروة المعدنية التابعة لوزارة الطاقة، وتولت التعدين والتسويق تاريخياً الشركة العامة للفوسفات والمناجم (GECOPHAM) بموجب القانونين 26/2009 و91/2010. أما امتياز 2018 الذي منح متعهداً روسياً حقوقاً على المناجم — والذي انثقد على نطاق واسع لتقاسم إيراداتٍ بنسبة 70/30 على حساب الدولة ولإنتاج مزمّن التدني حول 650,000 طن سنوياً — فقد أُلغي في يونيو 2025، ومعه عقد ميناء طرطوس الموازي. والمحصلة صفحةً بيضاء: مالكٌ حكومي متحفّز بأهداف إنتاج معلنة لا يمكنه بلوغها بالشاحنات، ولا مشغّل أجنبي قائم، وسابقةٌ حكومية (DP World وCMA CGM) لامتيازات بناء-تشغيل-نقل لثلاثين عاماً تُوقَّع خلال أسابيع متى جلب الشريك رأس المال والكفاءة. وقد صُمم المشروع المشترك المقترح من PCDC مع GECOPHAM في شركة التعدين بنسبة 70/30 — أغلبية خاصة، متوائم مع الدولة، مدرّجاً للإتاوات — ليكون العرض الذي تنتظر الوزارة تلقيه.

٣.٣ طريقة التعدين وخطة تطوير المورد

يدعم الراسبان كلاهما تعديناً سطحياً ضحلاً بالحفر المباشر بالشاحنات والحفارات بنسب كشفٍ دون 1.5:1 — وهو من أبسط عمليات التعدين واسعة النطاق في العالم. وتُرحّل خطة التطوير طاقة التعدين قبل طاقة السكة: قدرة خام منجم 2 مليون طن سنوياً في خنيفيس لأول حركة سكك في 2029، و9 ملايين طن خاماً (تنتج 7 ملايين طن مركزاً عند استرجاع كتلي 78%) بحلول 2032، مع إدخال الشرقية لدى اكتمال فرع السكة في المرحلة الثانية. وتستهلك خطة تعدينٍ لخمسةٍ وعشرين عاماً بمعدل 7 ملايين طن أقلّ من 12% من الموارد الوطنية المعلنة، تاركةً عقوداً من خيارات التوسعة — بما فيها كيميائٍ المرحلة الثالثة للقيمة المضافة الموصوفة في القسم 21 — خارج اقتصادات الحالة الأساسية كلياً.

٤. تحليل السوق

٤.١ الطلب: السلعة الأقل قابلية للاستغناء في العالم

صخر الفوسفات هو اللقيم الذي لا بديل عنه لحمض الفوسفوريك وأسمدة الفوسفات — DAP و MAP و TSP و SSP — التي يعتمد عليها نحو نصف الإنتاج الغذائي العالمي. لا بديل له ولا مسار تخليقي صناعي؛ وينمو الطلب عليه مع السكان وكثافة البروتين الغذائي، وبصورة متزايدة مع كيمياء بطاريات فوسفات الحديد والليثيوم. وتبلغ تجارة الصخر العالمية نحو 30 مليون طن سنوياً فوق إنتاج يقارب 220 مليون طن، مع تركّز طلب الاستيراد في الهند وإندونيسيا وبنغلادش والبرازيل وأوروبا الشرقية — وبصورة حاسمة لهذا المشروع — في صناعة المعالجة المتوسطة في مصر وتركيا ورومانيا وبلغاريا والأسواق المجاورة لتونس ولبنان، التي تبعد أياماً لا أسابيع عن طرطوس.

استقر التسعير، بعد قفزة 2021-2022، عند نطاقٍ بنوي متين: إذ قُيِّم الصخر المغربي المرجعي (نحو 70% BPL) حول 150-152.50 دولاراً للطن فوب طوال 2025 مع توقعات وكالات التصنيف باستقراره خلال 2026، فيما يثبت سماد DAP قرب 650 دولاراً للطن. وتفترض الحالة الأساسية هنا 115 دولاراً للطن فوب طرطوس — أي خصماً متعمداً بنسبة 23% عن المؤشر يعكس تسويق إعادة الدخول ومزيج الرتب عبر فترة التصاعد وتسعيراً متحفظاً لمخاطر البلد — مع تحليل حساسية عند 95 و 135 دولاراً (القسم 14.4).

٤.٢ الموقع التنافسي: منحى الكلفة هو الفيصل

الجدول 4.1 — المشهد التنافسي الاسترشادي (صخر التصدير)

المنشأ	الكلفة النقدية فوب	الشحن إلى شرق المتوسط	الموقع
المغرب (OCP)	45-60 دولاراً/طن	10-15 دولاراً/طن	صانع السعر؛ نطاق هائل ورتب ممتازة
الأردن	55-70 دولاراً/طن	20-30 دولاراً (العقبة- المتوسط)	راسخ؛ موجّه نحو آسيا

المنشأ	الكلفة النقدية فوب	الشحن إلى شرق المتوسط	الموقع
مصر	50-65 دولاراً/طن	5-12 دولاراً/طن	متنام؛ رتب متفاوتة
السعودية (معادن)	50-65 دولاراً/طن	25-35 دولاراً/طن	تكامل DAP؛ نادراً ما يُباع الصخر
روسيا / كازاخستان	45-65 دولاراً/طن	25-40 دولاراً/طن	قيود لوجستية وسياساتية
سوريا — بالشاحنات (اليوم)	نحو 85-75 دولاراً/طن	8-15 دولاراً/طن	محدودة الحجم ومثقلة الكلفة
سوريا — سكة الفينيق	58 دولاراً/طن	8-15 دولاراً/طن	الربع الثاني كلفةً، الأول شحناً

يشرح الجدول المشروعَ في سطر واحد: تنقل السكّة الصخرَ السوري من موقع شاحناتٍ مختنقٍ بنبيوياً إلى الربع الثاني من منحنى الكلفة العالمي، فيما تُبقيه الجغرافيا في الربع الأول من الكلفة المسلّمة لمشتري المتوسط والبحر الأسود. فعند تحصيل 115 دولاراً للطن مقابل كلفة نقدية 58 دولاراً يحقق قطاعُ الفوسفات هامشاً نقدياً بنسبة 50%؛ وحتى في حالة الضغط عند 95 دولاراً يبقى الهامش 37 دولاراً للطن — فالمشروع ليس الموردَ الحدي في أي جزء من سوقه المستهدفة.

٤.٣ استراتيجية تصريف الإنتاج

تستهدف خطة التسويق تغطية 70-80% من حجم التصميم بعقود تصريفٍ إطاريةٍ لمدد 3-7 سنوات بمعادلات سعرية مرتبطة بالمؤشرات المغربية المنشورة، موزعةً على: (أولاً) معالجي المتوسط والبحر الأسود — مصر وتركيا ورومانيا وبلغاريا واليونان — الذين يشترون فعلاً الشحنات السورية المستأنفة؛ (ثانياً) المستوردين الهنود، أكبر أسواق الصخر في العالم وأكثرها استجابةً للسعر، حيث تلائم الرتب السورية منخفضة الكادميوم خلطاتٍ منتجي الحمض؛ (ثالثاً) واحدٍ أو اثنين من المشتريين الاستراتيجيين المرتكزين يُدعيان إلى المساهمة في رأس المال (القسم 15.2) بما يحوّل العملاء إلى مساهمين. وتُتداول النسبة المتبقية 20-30% في السوق الفورية لالتقاط فرص الصعود. وعلى جانب الوارد، تسعى محطة الصهاريج والمدينة اللوجستية إلى عقود تخزينٍ ومناولةٍ بصيغة "خذ أو ادفع" مع كبريات شركات الوقود وبيوت التجارة ومزوّدي لوجستيات الإغاثة وإعادة الإعمار، مع دفتر تداول بيت السلع التابع لمجموعة الراعي، One Line Oil Trading FZE، عميلاً مؤسساً لمحطة السوائل.

حكم السوق: سوق صخرٍ متوسطية تعاني عجزاً بنيوياً، وسعرٌ مرجعي قرب 150 دولاراً للطن، وكلفةٌ نقدية للمشروع 58 دولاراً للطن، وعملاء يحملون السفن السورية فعلاً — فالسؤال التجاري ليس ما إذا كانت الأطنان ستباع، بل ما السرعة التي يستطيع الممرُ توريدها بها.

٥. نظرة عامة على البرنامج والمخطط الرئيسي للممر

يتمد الممر 334 كيلومتراً من خط المدّ البحري إلى البادية الشرقية: من ميناء طرطوس، عبر عقدة العكاري حيث يلتقي الخط الساحلي بالخط الرئيسي الداخلي، عبر سهل حمص، ثم على امتداد مسار شحن الفوسفات القائم المنشأ عام 1980 مروراً بالفرقلس ومهين إلى محطة تحميل خنيفيس عند الكيلومتر 230، مع فرع المرحلة الثانية الذي يتابع عبر عقدة تدمر إلى محطة تحميل الشرقية عند الكيلومتر 334. ثمانى عُقد تهيكّل المنظومة — كلٌّ منها موقعٌ تشغيل، وعدد منها مراكز إيراد قائمة بذاتها.

Strategic setting — mine-to-Mediterranean corridor

Khneifiss & Al-Sharqiya phosphate fields linked by rail through Homs to an expanded Tartous gateway

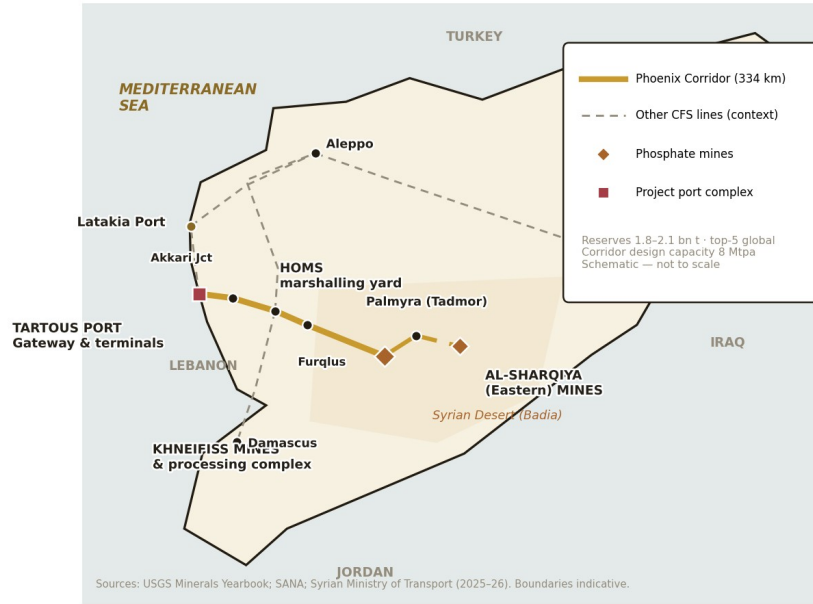


FIGURE 1 STRATEGIC CORRIDOR MAP — PALMYRA BASIN MINES TO TARTOUS PORT

THE PHOENIX CORRIDOR · MADAIN AL MUSTAQBAL

الشكل 1 — ممر القينيق: مسار تدمر-حمص-طرطوس والمحطات والمرافق

الجدول 5.1 — محطات الممر ووظائفها

الوظيفة	المحطة	كم
رصيف الصب B1، رصيف السوائل L1، قلاب العربات، المستودعات، ساحة التشكيل، مراقبة الميناء	ميناء طرطوس	0
تقاطع الساحلي/الداخلي؛ ربط مستقبلي باللاذقية والشمال	عقدة العكاري	28
تبديل الطواقم، مستودع صيانة، ورشة عربات، تبادل شحن الغير	ساحة حمص	96
مفرق تجاوز، محطة جر فرعية، نقطة أمنية	الفرقلس	142
مفرق تجاوز، نقطة مياه، تحميل ركاب إقليمي (للغير)	مهيين	178
صومعة مركز المنجم، حلقة التفاف، تحميل سريع 3,000 طن، رأس سكة المرحلة الأولى	محطة تحميل خنيفيس	230
عقدة المرحلة الثانية؛ خيار ركاب سياحي-تراثي (غير أساسي)	عقدة تدمر	278
تحميل المنجم الشرقي، حلقة التفاف، نهاية المرحلة الثانية	محطة تحميل الشرقية	334

يتبع التسلسلُ التدفقُ النقدي. تسلم المرحلة الأولى (2026-2029) الحد الأدنى من المنظومة المولدة للإيراد: منجم خنيفيس ومصنعه، والسكة الرئيسية بطول 230 كم، والرصيف B1، وأول مجموعة صهاريج — أي أول تصدير محمول على السكة خلال ثلاثين شهراً من الإقفال المالي. وتضيف المرحلة الثانية (2029-2031) الفرع الشرقي والدفعة الثانية من الصهاريج وتوسعة المدينة اللوجستية. وتكمل المرحلة الثالثة (2032-2033)، الممولة ذاتياً من التشغيل) المدينة اللوجستية ومحطة الصهاريج وتزيل اختناقات المنجم نحو سقف المنظومة البالغ 8 ملايين طن سنوياً. أما المرحلة الرابعة الاختيارية — حمض الفوسفوريك والتحبيب للقيمة المضافة في حمص، بقرار استثماري مستقل بقيمة 1.4 مليار دولار — فتبقى خارج الحالة الأساسية بوصفها فرصة صعود صافية (القسم 21).

٦. المكّون الأول — مجمع المنجم ومعالجة الخام

٦.١ عملية التعدين

يُستعاد منجم خنيفيس ويوسّع كحفرة مكشوفة تقليدية بالشاحنات والحفارات: خامّ رسوبي قابل للحفر المباشر تحت غطاء رقيق، ونسبة كشفٍ دون 1:1.5، ولا حاجة للحفر والتفجير إلا في آفاق متصلبة موضعية. وخطة الأسطول — أربع حفارات سعة 6 أمتار مكعبة، وثمانية عشرة شاحنة حمولة 60 طناً، وجرافات وممهدات مساندة عند الطاقة الكاملة — متوسطة الحجم عمداً وقابلة للصيانة محلياً، مع برنامج تدريب مشغّلين يُدار بالاشتراك مع GECOPHAM التي حافظت قوّتها العاملة المتمرسّة على إنتاج المناجم طوال أربعة عشر عاماً من النزاع. وتدرج طاقة خام المنجم عند 2 مليون طن سنوياً (2028) ثم 5 ملايين (2030) ثم 9 ملايين (2032)، لتغذية مصنع مصمّم لإنتاج 7 ملايين طن من المركّز القابل للبيع عند مردود كتلي 78%.

Khneifiss mining & processing complex — site layout

Open-cast mine feeding a 7 Mtpa beneficiation plant with rapid rail loadout

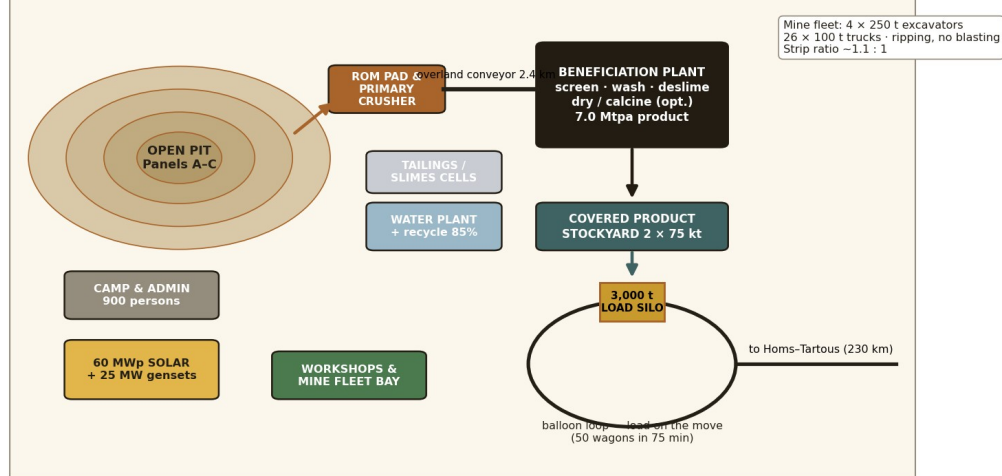


FIGURE 6 MINE AND BENEFICIATION COMPLEX — FUNCTIONAL SITE PLAN (INDICATIVE)

THE PHOENIX CORRIDOR · MADAIN AL MUSTAQBAL

الشكل 6 — مجمع خنيفيس للتعدين والمعالجة: الحفرة والمصنع والصومعة وحلقة التحميل

٦.٢ مصنع المعالجة وجودة المنتج

مخطط المعالجة هو المسار الرسوبي القياسي في الصناعة: تحجيم أولي، وفرك وحث، وغرلة على مرحلتين، وإزالة طمي بالهيدروسيكلون لطرح دقائق الطين، وتجفيف بالغاز أو بالحرارة الشمسية إلى رطوبة دون 3%، مع وحدة تكليس اختيارية محجوزة كترقية في المرحلة الثالثة للرتب الممتازة منخفضة العضويات. يرفع المصنع لقيماً بتركيز 26-28% من P_2O_5 إلى مركز ثابت عند 30-32% — والثبات، أكثر من ذروة الرتبة، هو ما يعيد ترسيخ الصخر السوري في خلطات المشترين بعد سنوات من الشحنات الفورية غير المنتظمة. ويُنقل المنتج بالسيور إلى صومعة تحميل سعة 3,000 طن تتوسط حلقة التفاف، فتملاً قطاراً متكاملًا زنة 3,200 طن في أقل من تسعين دقيقة عبر وزن دفعي — وهي قطعة المعدات الأعلى أثراً في الممر كله، لأنها تحوّل إنتاج المنجم إلى سرعة سكة.

Beneficiation process flow

Upgrading run-of-mine ore from 26-28% to a 30-32% P_2O_5 export product

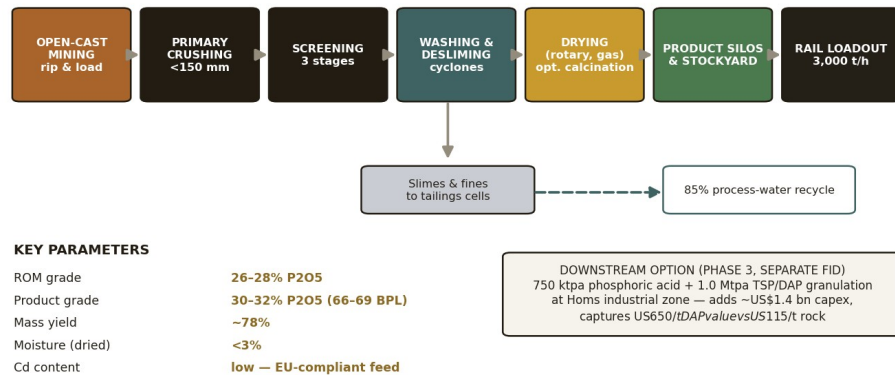


FIGURE 7 PROCESS FLOW — RUN-OF-MINE TO EXPORT-GRADE PHOSPHATE

THE PHOENIX CORRIDOR · MADAIN AL MUSTAQBAL

الشكل 7 — مخطط المعالجة: من خام 26-28% P_2O_5 إلى مركز تصديري 30-32%

٦.٣ الطاقة والمياه والمخيم

المجمع مكتفٍ ذاتياً بالطاقة بحكم التصميم: محطة شمسية بقدرة 60 ميغاواط مع تنعيم بالبطاريات تغطي حمل المصنع النهاري — فإشعاع الموقع الصحراوي من الأفضل في المنطقة — تساندها وحدات توليد ثنائية الوقود

للتجفيف الليلي وللطواري، بما يقلّص لوجستيات الديزل وكثافة كربون الممر لكل طن إلى مستوى يستطيع المشترون الأوروبيون احتسابه إيجاباً. ومياه المعالجة بدارة مغلقة مع نزح مياه المخلفات المثخنة؛ وتأتي المياه الخام من حقول آبار مرخصة مع حجز خط أنابيب من شبكة حمص مصدراً بعيد المدى. وثبني قرية تشغيلٍ لستمئة شخص (2,500) في ذروة الإنشاء) وفق معايير مؤسسة التمويل الدولية لسكن العمال — التزامٌ ظاهر وقابل للتدقيق يهّم مقرضي مؤسسات التنمية ومجتمعاتٍ منطقة تدمر.

٧. المكوّن الثاني — ممر السكك الحديدية

٧.١ تقييم الحالة: ما الذي خلفته الحرب

سكة الفينيق تجديدًا لإنشاء جديد — وهذا الفارق يساوي مئات ملايين الدولارات وسنواتٍ من التراخيص. فقد بُنيت شبكة الخطوط الحديدية السورية وفق مواصفات جدّية: عرضٌ قياسي 1,435 ملم، وحمولات محورية 20 طناً، وهندسةٌ شحن لسرعة 100 كم/ساعة، مع افتتاح خط فوسفات حمص-تدمر عام 1980 وإكمال وصلة طرطوس لهذه الحركة تحديداً. ومن أصل نحو 2,750-2,800 كيلومتر مسارٍ في الشبكة الوطنية، لا يعمل اليوم سوى نحو 1,050 كم؛ ويعاني ممرُ الفوسفات نفسه من سرقة القضبان والنحاس في المقاطع الصحراوية، وتهالكِ الفلنكات الخشبية، وتلوّثِ الحصى، وتضرر مساند الجسور، وفقدانٍ كامل للإشارات والاتصالات. غير أن الحاسم أن الأعمال الترابية والمسار وأساسات المنشآت وحرَم السكة — وهي البنود التي تستهلك 60% من ميزانية أي سكة جديدة و100% من مخاطر استملاك أراضيها — باقيةٌ سليمة في جوهرها. ويصنّف مسحُ الحالة على امتداد الممر (ليدار بطائرات مسيرة مع تحقق أرضي، يُنفَّذ في مرحلة التطوير) المسار الرئيسي البالغ 230 كم إلى فئات تجديد يبيّنها الشكل 4.

Corridor schematic — stations, loops and terminals

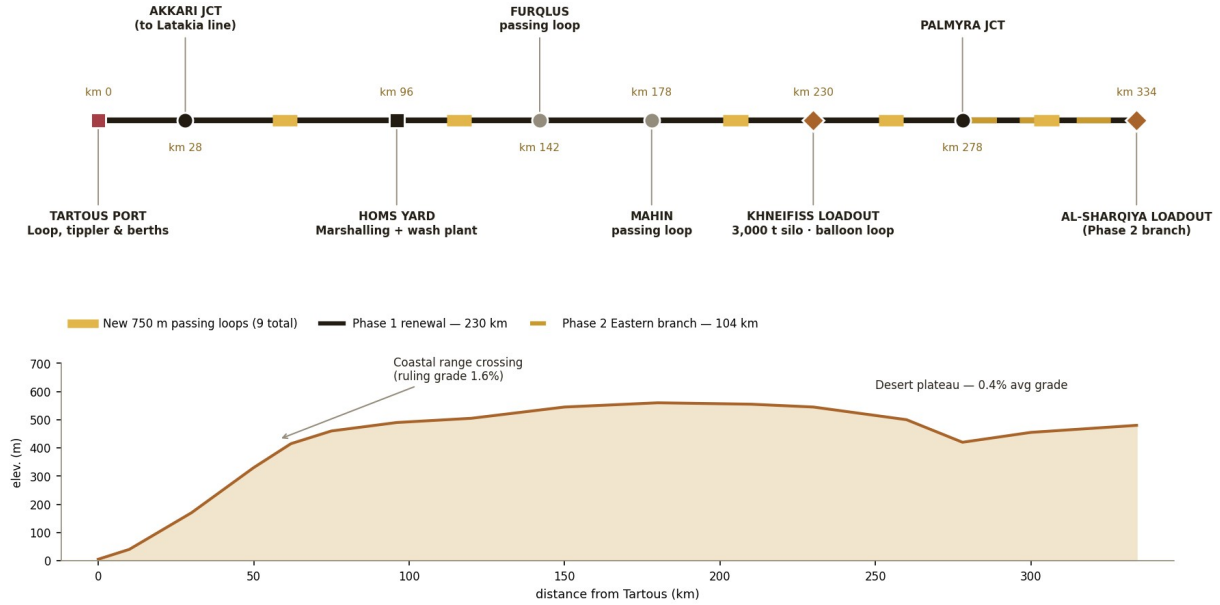


FIGURE 3 RAILWAY CORRIDOR — 334 KM ALIGNMENT, STATIONS AND VERTICAL PROFILE

THE PHOENIX CORRIDOR · MADAIN AL MUSTAQBAL

الشكل 3 — مخطط ممر السكة: الانحدارات والمفاريق وقطاعات الجر والتحكم

Railway condition and renewal scope

Full-depth track renewal to 22.5 t axle-load heavy-haul standard

Parameter	2026 condition	After renewal
Operational status	Severed / 60% damaged	334 km fully open
Axle load	20 t (degraded)	22.5 t UIC-60 (60E1) continuous-welded rail
Speed (loaded freight)	<40 km/h where open	80 km/h 1100 mm block sleepers — 1,667/km
Signalling	Manual / destroyed	CTC — 400 m, crushed stone ballast
Capacity (phosphate)	~0 — trucked today	8 Mtpa 150 mm sub-ballast + geotextile
Loops / terminals	Looted, single token	9 loops, 3 terminals / formation repair

Renewal cross-section (1,435 mm gauge)

National benchmark: Ministry of Transport estimates US\$5.5 km to rehabilitate all 2,800 km — only 1,052 km in service (Oct 2025). The Phoenix Corridor delivers the highest-revenue 334 km first, at ~US\$1.75 m/km all-in.

FIGURE 4 TRACK RENEWAL STANDARD AND CORRIDOR CONDITION BASELINE

THE PHOENIX CORRIDOR · MADAIN AL MUSTAQBAL

الشكل 4 — استراتيجية تجديد المسار حسب المقطع: فئات الحالة ونطاق الأعمال

٧.٢ مواصفات الترقية

تُحدّد مواصفات السكة المجددة درجةً أعلى من حالتها قبل الحرب، ومقاسةً لثمانية ملايين طن سنوياً مع هامش: قضبان UIC60 ملحومة متصلة على فلنكات خرسانية مسبقة الإجهاد بحمولة محورية 22.5 طناً؛ وتجديد كامل للحصى ومعالجة القاعدة في المقاطع الضعيفة؛ وتسعةً مفارق تجاوز جديدة أو مستعادة بطول 750 متراً تتيح تتابعاً عملياً لخمس مجموعات قطارات إضافةً إلى حيازات آلات الصيانة؛ وجسورٌ وعبارات مؤهلة وموثقة على المعيار المحوري الجديد؛ وتحكمٌ مركزي بالحركة من مركز عمليات حمص مع طبقة ETCS من المستوى الأول، وعمودٌ فقري من الألياف الضوئية على طول الحرم (وهو بذاته أصلُ اتصالاتٍ قابل للتأجير)، واتصالات راديو GSM-R/TETRA. سرعة الخط 80 كم/ساعة محملاً و100 كم/ساعة فارغاً. وبكلفة نحو 1.75 مليون دولار للكيلومتر شاملةً — مقابل 4-6 ملايين لسككٍ صحراوية جديدة مماثلة — تشكّل اقتصاديات التجديد ضربةً للمعلم الهادئة في البرنامج.

٧.٣ تشغيل القطارات: السير الناقل

Unit-train operating plan

Five dedicated rakes deliver 7 Mtpa with 8 Mtpa design headroom

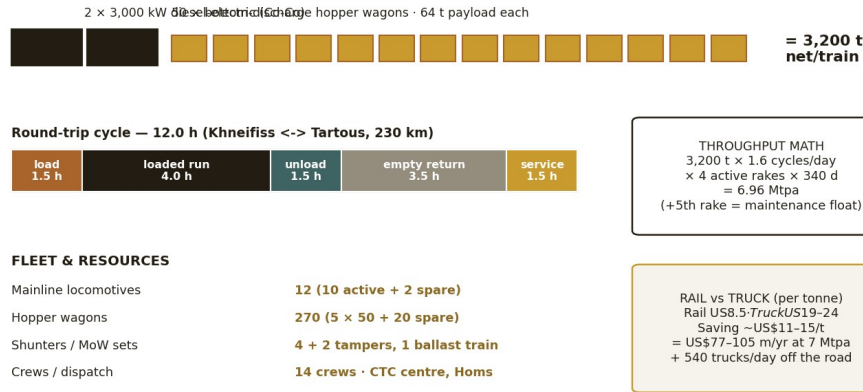


FIGURE 5 ROLLING STOCK, TRAIN CYCLE AND CORRIDOR THROUGHPUT

THE PHOENIX CORRIDOR · MADAIN AL MUSTAQBAL

الشكل 5 — دورة القطار المتكامل: حلقة 12 ساعة ونوافذ التحميل والتفريغ

الجدول 7.1 — خطة التشغيل عند طاقة التصميم

المعيار	القيمة	الأساس
تكوين القطار	$2 \times 3,000$ كيلوواط + 50 عربة قادوس	كبح موزع؛ عربات 64 طناً إجمالياً
الحمولة الصافية للقطار	3,200 طن	50×64 طناً صافياً
زمن الدورة (ذهاباً وإياباً)	12 ساعة	تحميل 1.5 س · عبور 2×3.5 س · تفريغ 2 س · هامش
المجموعات العاملة / الاحتياط	1 + 4	الأسطول: 12 قاطرة، 270 عربة
الدورات لكل مجموعة-يوم	1.6	340 يوم تشغيل سنوياً
الطاقة المسلّمة	6.96 ملايين طن/سنة	$4 \times 1.6 \times 3,200$ طن $\times$ 340 يوماً — مقابل مستهدف 7.0
سقف المنظومة	أكثر من 8.0 ملايين طن/سنة	تفعيل المجموعة الخامسة؛ تتابعات المفارق موثّقة
ميزة الكلفة مقابل الشاحنات	11-15 دولاراً / طن	مسافة 230 كم؛ إلغاء نحو 700 حركة شاحنة يومياً

عند سبعة ملايين طن سنوياً تحلّ السكّة محلّ نحو سبعمئة حركة شاحنة محمّلة يومياً على طريق حمص-طرطوس — وهو عائدٌ سلامةٍ مروّية وانبعاثاتٍ وصيانةٍ طرقٍ تستطيع الحكومة إعلانها للرأي العام، ووفّر قدره 11-15 دولاراً للطن يصبّ مباشرةً في هامش المشروع. وطاقة الاتجاه الفارغ تُباع لا تُهدر: فالحاويات والوقود في عربات الصحاريّ وبضائع المشاريع والركام تركب رحلات العودة، بانياً خطّ إيراد نقل الغير بالسكة الذي يبلغ نحو 5 ملايين دولار من الأرباح التشغيلية بحلول 2033 ويزرع نواةً عاملةً لنهضة السكك السورية الأوسع.

٨. المكوّن الثالث — توسعة ميناء طرطوس

٨.١ المخطط الرئيسي والترابط مع DP World

طرطوس بوابة سوريا الراسخة للصب وميناء تصدير الفوسفات التاريخي؛ والبرنامج يوسّعه ولا ينافس. تتسلّم شركة الميناء التابعة لـ PCDC بصمةً محددة لدى الهيئة العامة للموانئ البرية والبحرية إلى جانب امتياز الحاويات لشركة DP World، يحكمها بروتوكولُ ترابطٍ ثلاثي يغطي المنفذ البحري والمساهمات في تعميق القناة وممرّ السكة عبر حرم الميناء والمرافق والأمن — يُتفاوض عليه في مرحلة التطوير مع الهيئة وDP World معاً، علماً أن خطط الأخيرة المعلنة لأنظمة الصب والمناطق الحرة تجعل من جارٍ متخصص مغدّى بالسكة للصب الجاف والسائل عامل تسريع لا منافساً. وتشمل الأعمال تمديد كاسر الأمواج 650 متراً لتوفير مياه محمية لخط الرصيف الجديد، وتعميقاً رأسمالياً لجيوب الأرصفة والمدخل، وتكاملاً كاملاً للسكة في الجانب البري.

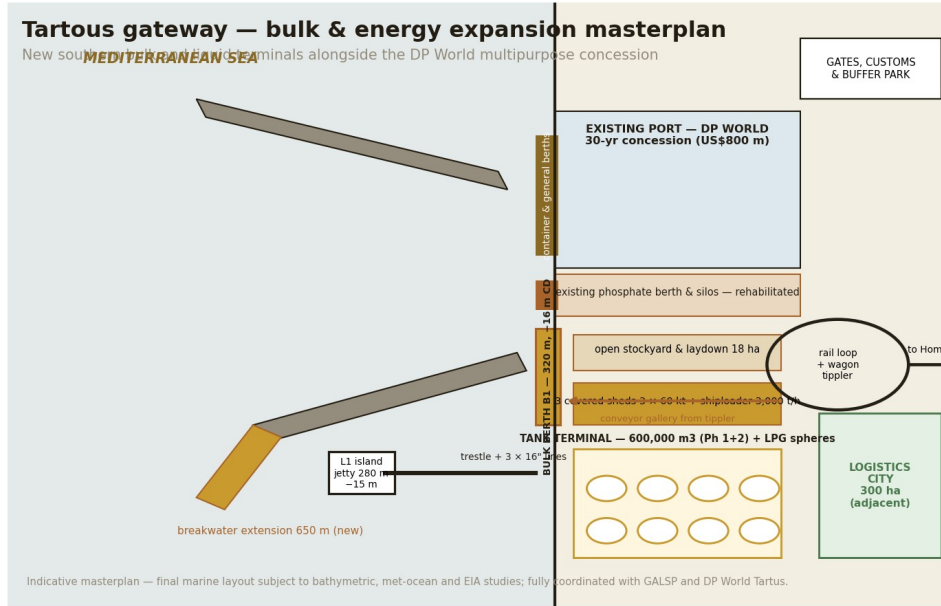


FIGURE 8 TARTOUS PORT EXPANSION — FUNCTIONAL MASTERPLAN (INDICATIVE)

THE PHOENIX CORRIDOR · MADAIN AL MUSTAQBAL

الشكل 8 — المخطط الرئيسي لتوسعة طرطوس: رصيف الصب ورصيف السوائل والتخزين وحلقة السكة والبوابات

٨.٢ محطة الصب B1

الرصيف B1 رصيف هامشي بطول 320 متراً معمّق إلى 16.0 متراً تحت الصفر البحري — قادرٌ تماماً على استقبال سفن بنماكس وعلى التحميل الجزئي لسفن كيب صغيرة — ومجهّز بذراع تحميل متحرك بطاقة 3,000 طن/ساعة يغذّيه سيرٌ مغلق من ثلاثة مستودعات تخزين سعة 60,000 طن لكلٍّ منها. وفي اتجاه الوارد، يفرّغ قلابٌ عرباتٍ دوّار مزدوج القطارات المتكاملة ذات الخمسين عربة في أقل من ساعتين إلى منظومة تكديس المستودعات؛ وتتيح حلقة السكة وصول القطارات وتفريغها ومغادرتها دون مناورات. وعند 3,000 طن/ساعة اسمياً (2,200 فعلياً) تُحمّل شحنة بنماكس البالغة 60,000 طن في يوم ويزيد قليلاً؛ وتتجاوز طاقة الرصيف 9 ملايين طن سنوياً بارتياح مقابل خطة 7 ملايين، مع بيع النافذة الفائضة لصبّ جاف للغير — حبوبٌ واردة، وركامٌ وسلعٌ مستقبلية صادرة — بما يولّد خطّ أرباح للغير في الميناء (نحو 18 مليون دولار بحلول 2033). ومكافحة الغبار كبث وإغلاق كاملان في كل المنظومة: معيارٌ بيئي ظاهر يؤدي في الوقت نفسه وظيفة منع فاقد المنتج.

Phosphate export berth B1 — section

Post-Panamax loading at 3,000 t/h with full dust containment

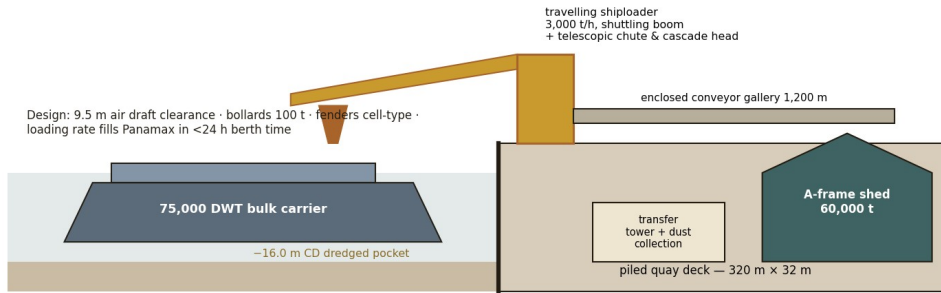


FIGURE 9 BULK BERTH SECTION — VESSEL, SHIPLOADER AND STORAGE INTERFACE

THE PHOENIX CORRIDOR · MADAIN AL MUSTAQBAL

الشكل 9 — مقطع عرضي للرصيف B1: جيب بعمق 16.0 م، ذراع التحميل، السيور ومنظومة المستودعات

٩. المكوّن الرابع — محطة السوائب السائلة والصحاريّ

إعادة الإعمار تسير على الوقود المكرر، ولوجستيات استيراده في سوريا مرتجلة. يجيب البرنامج بمحطة سوائب مبنية للغرض تتقاسم كاسر الأمواج الجديد والمدخل المعمّق: رصيفٌ جزيري بطول 280 متراً بعمق 15.0 متراً يستقبل ناقلات MR و LR1، وثلاثة خطوط شحن قطر 16 بوصة (منتجات بيضاء، منتجات سوداء، غاز مسال) إلى مجمع صحاريّ مرحلي سعة 600,000 متر مكعب. تركّب المرحلة الأولى 480,000 متر مكعب — ستة صحاريّ ديزل سعة 30,000 متر مكعب، وأربعة بنزين سعة 20,000، واثنان لوقود الطائرات سعة 20,000، وأربعة للخام/زيت الوقود سعة 40,000، وأربع كرات غاز مسال مدفونة سعة 3,000 متر مكعب — وتُكمل المرحلة الثانية المخطط بحلول 2033. والتوزيع متعدد الوسائط من اليوم الأول: ثماني محطات تحميل شاحنات مؤتمتة واثننا عشرة نقطة لعربات صحاريّ السكة، تغذي الأخيرة قطارات الاتجاه الفارغ وتمدّ نطاق خدمة المحطة إلى حمص وما بعدها.

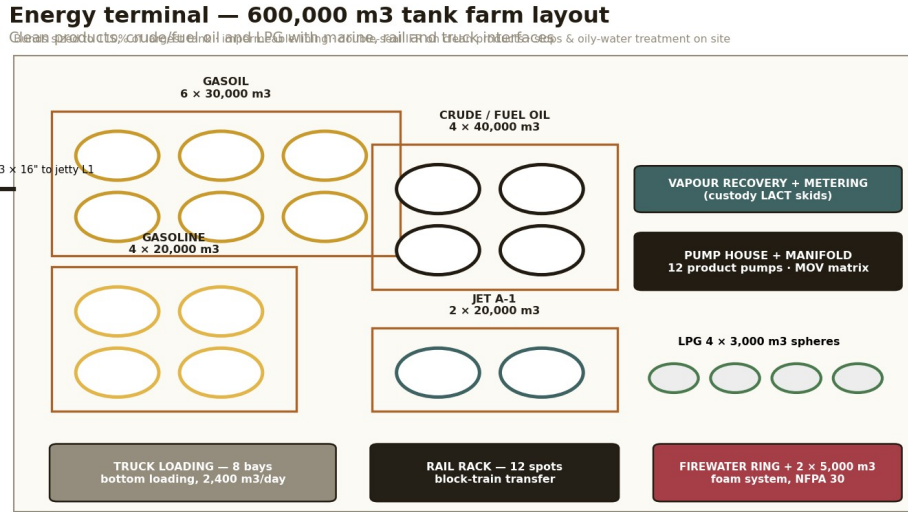


FIGURE 10 TANK TERMINAL — STORAGE CONFIGURATION AND INTERFACES (INDICATIVE)

THE PHOENIX CORRIDOR · MADAIN AL MUSTAQBAL

الشكل 10 — مخطط محطة الصحاريّ: الرصيف والمجمع ومجموعات الصحاريّ وبوابة الشاحنات ونقاط السكة

النموذج التجاري بنية تحتية متحفظة: تؤجّر السعة بعقود تخزين "خذ أو ادفع" لمدة 3-5 سنوات مع مستوردي الوقود وبيوت التجارة وعملاء الاحتياطي الاستراتيجي، إضافةً إلى رسوم مناولة — ويرسي دفتر تداول One Line Oil Trading FZE بيت التجارة التابع لمجموعة الراعي، الاستخدام الأولي، في توافقٍ بين مجموعة الراعي والأصل يسعّره المقرضون إيجاباً. وعند أسعار التخزين الإقليمية تبلغ المحطة نحو 30 مليون دولار من الأرباح التشغيلية بحلول 2033 بهوامش 70% — وهو أكثر تدفقات البرنامج النقدية استقراراً. ويلتزم التصميم بالممارسة الدولية الكاملة — صهاريج API 650/653، وأنظمة إطفاء NFPA، واحتواء مزدوج، واسترجاع أبخرة للمنتجات الخفيفة — لأن قابلية المحطة للتمويل المصرفي هي ملفّ سلامتها.

١٠. المكوّن الخامس — المدينة اللوجستية

خلف الميناء، وعلى 300 هكتار يخدمها فرع سكة خاص وبوابة جمركية مكرّسة، يبني البرنامج منصة الظهر التي تحوّل ممرّ سلعة إلى بوابة تجارة. المدينة إقليم حر جمركياً بعقد إيجار لمدة 49 عاماً: تهبط البضاعة وتُخزّن وتُحوّل ويُعاد تصديرها دون احتكاك ضريبي — منطق جبل علي المجرب مطبقاً عند بوابة سوق إعادة إعمار يضم 23 مليون نسمة، ومن خلفه الممرات البرية العراقية والأردنية.

Phoenix Logistics City — 300 ha free-zone masterplan

Store, package, repack, and redistribute — the new warehouse engine of the gateway. FMCG, agri, building materials, e-commerce.

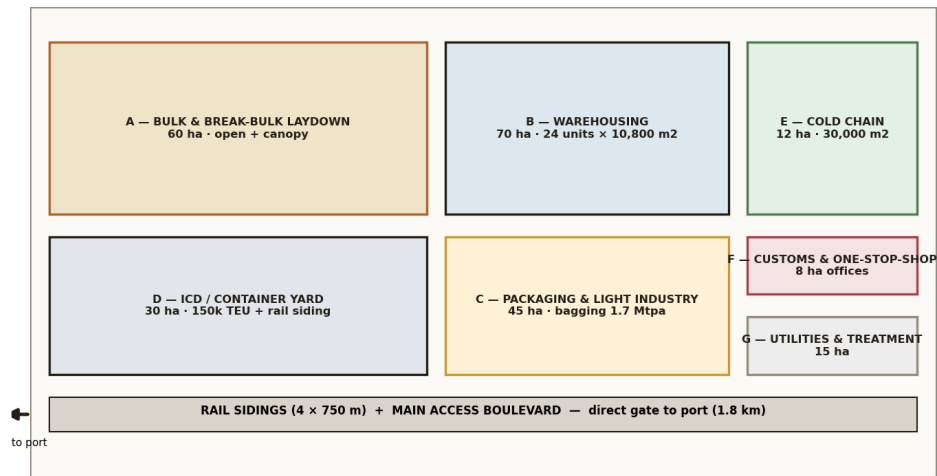


FIGURE 11 LOGISTICS CITY ZONING MASTERPLAN (INDICATIVE)

THE PHOENIX CORRIDOR · MADAIN AL MUSTAQBAL

الشكل 11 — المخطط الرئيسي للمدينة اللوجستية: سبع مناطق وعمود سكة ومنصة جمركية ومراحل التنفيذ

الجدول 10.1 — برنامج تقسيم المدينة اللوجستية (300 هكتار)

المنطقة	الاستخدام	المساحة	المرافق الرئيسية
A	تخزين مكشوف وبضائع مشاريع	60 هكتاراً	منصات رفع ثقيل، رافعة جسرية 100 طن، ساحات حديد وآلات
B	مستودعات وتوزيع	70 هكتاراً	250,000 م ² قابلة للتأجير، عبور مباشر، جاهزية للتجارة الإلكترونية

المنطقة	الاستخدام	المساحة	المرافق الرئيسية
C	تعبئة ومعالجة	45 هكتاراً	خطوط تعبئة 1.7 مليون طن/سنة (أسمدة، حبوب، إسمنت)، أكياس كبيرة وتحميل حاويات
D	مستودع حاويات داخلي	30 هكتاراً	150,000 حاوية نمطية، رافعات شوكية ممتدة، رافعة جسرية على سكة، ساحة فوارغ
E	سلسلة التبريد	12 هكتاراً	40,000 موضع منصّة، مقابس تبريد، شهادات سلامة غذائية
F	الجمارك والتفتيش	8 هكتارات	منصة نافذة واحدة، ماسحات، رقابة جمركية مغلقة
G	المرافق والخدمات	15 هكتاراً	محطة كهرباء فرعية، مياه/إطفاء، ورش، إدارة، تنظيم شاحنات
—	طرق وسكة وحررم	60 هكتاراً	العمود الداخلي، تنسيق مواقع، احتياطي توسعة

Packaging & repackaging value chain

Turning bulk flows into bagged, palletised, containerised product — US\$18-35/t uplift



FIGURE 12 FROM BULK TO BRANDED BAG — THE REPACKAGING ECONOMICS

THE PHOENIX CORRIDOR · MADAIN AL MUSTAQBAL

الشكل 12 — سلسلة القيمة المضافة: صبّ وارد، ومنتج معبأ ومحوّي صادر بعلامات تجارية

تستحق المنطقة C تركيزاً خاصاً لأنها تصب مباشرةً في حساب أرباح الفوسفات: فتعبئة الصخر — والسماذ لاحقاً — وتحويته تحوّلان بيع صبّ بشرط فوب إلى بيع معبأ بشرط CFR يساوي 8-15 دولاراً إضافية للطن، وتفتحان الباب أمام مشترين متوسطيين أصغر لا يستطيعون استلام شحنات بنماكس. والتطوير محكوم بالطلب حصراً — 110

هكتارات في المرحلة الأولى، و110 في الثانية، و80 في الثالثة — مع ربط البناء العمودي بعقود التأجير المسبقة، وهو الانضباط الذي يُبقي المدينة عائداً سنوياً بقيمة 28 مليون دولار من الأرباح التشغيلية بحلول 2034 لا بنك أراضٍ مضارباً.

١١. التشغيل المتكامل والمنصة الرقمية

ممرٌ واحد، وفلسفة تحكمٍ واحدة. يدير مركزُ عمليات الممر الموحد في حمص التحكمَ بالقطارات وجدولة سفن الميناء ومخزون الصوامع والمستودعات وإدارة مجمع الصهاريج ومنظومة بوابات المدينة اللوجستية على عمود فقري بياناتي موحد تحمله ألياف السكة نفسها. ويُتتبع كلُّ طن من الحفرة إلى عنبر السفينة: إرساليات المنجم تغذي المصنع؛ ومنسوب صومعة المصنع يستدعي القطارات؛ وتوزن تكوينات القطارات وتُختم وتُسوّى عند القلاب؛ ومخزون المستودعات يُخصّص لترشيحات السفن؛ وبوليصة الشحن تُغلق الحلقة. والمؤشرات المستهدفة محددة — التزام بدورات المجموعات فوق 92%، وإشغال رصيف دون 60%، وغرامات تأخير قرب الصفر، وتسوية توازن كتلي كاملة عند 0.3% — لأن الموثوقية في لوجستيات الصب هي المنتج ذاته.

وتُحدّد الطبقة الرقمية منصةً تجاريةً وتشغيل قائمةً على التحقق أولاً: الجدولة والمخزون وشهادات الجودة وتكامل النافذة الجمركية الواحدة وتدفعات المستندات (اعتمادات مستندية، شهادات منشأ، تقارير معايين) تُعالج بياناتٍ مهيكلّة قابلةً للتدقيق لا أوراقاً — وهي بنية سبق لمجموعة الراعي أن طورتها وأثبتتها في منصة LCT لتمويل التجارة التابعة لذراعها التجارية One Line Oil Trading FZE، وتختصر جوهرياً دورة التحول النقدي لكل شحنة. ويمنح العمود البياناتي نفسه المقرضين وسوق الإدراج ما نادراً ما تقدّمه مشاريع الأسواق الواعدة: شفافية تشغيلية متواصلة مولدة من النظام. أما الأمن فيهندس بالجدية ذاتها — حرماً سكة مسيِّج ومراقب بالحساسات في المقاطع الصحراوية، ودوريات طائرات مسيرة، ومحطات تحميل محصنة، وترتيب حماية للممر بتنسيق حكومي مضمّن في الامتياز (القسم 18، الخطر R1).

١٢. برنامج الإنفاق الرأسمالي

يتطلب البرنامج إنفاقاً رأسمالياً قدره 3.18 مليار دولار على مدى ثماني سنوات: بناءً أساسي بقيمة 2.90 مليار دولار بين 2026 و2031، وشريحةً توسعةً بقيمة 0.28 مليار دولار في 2032-2033 — المرحلة الثانية من محطة الصهاريج، والمرحلة الأخيرة من المدينة اللوجستية، وإزالة اختناقات المنجم — ثمّوّل بالكامل من التدفق النقدي التشغيلي للممر نفسه. وتستند التقديرات إلى هندسة كمّيات لكل مكوّن على حدة، معاييرةً بترسيات العقود الإقليمية (بما فيها القيم المنشورة لامتيازي DP World وCMA CGM في الموانئ وتجديدات السكك الخليجية)، وتتضمن احتياطي طوارئ قدره 270 مليون دولار — نحو 9.5% من الأعمال المباشرة — يُحتفظ به مركزياً ويُصرف مقابل حزم بأسعار ثابتة كلما حوّلت المشتريات مخاطر التقدير إلى يقينٍ تعاقدٍ.

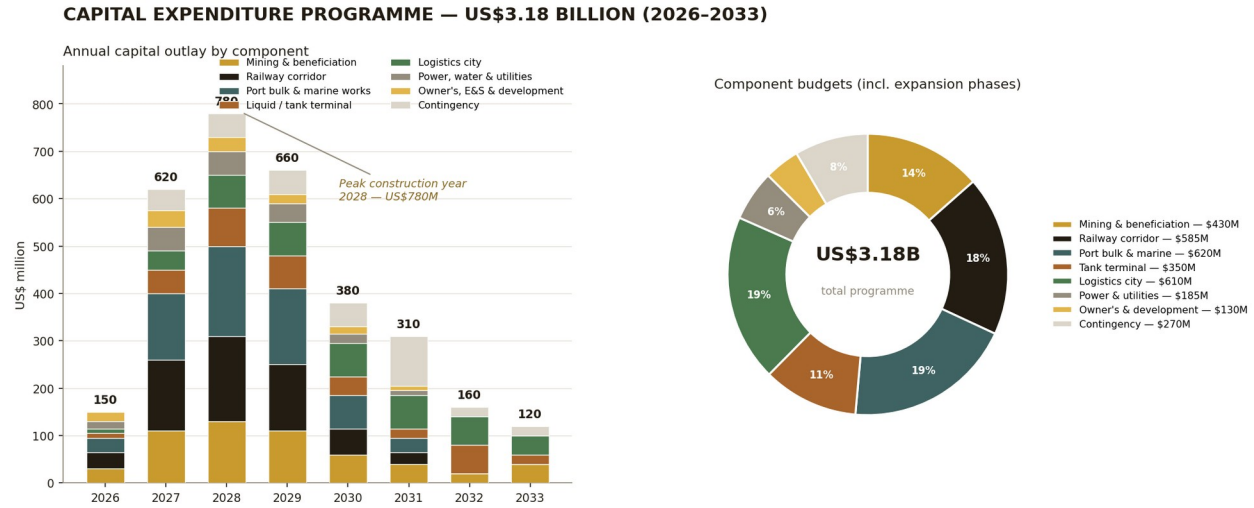


FIGURE 13 CAPITAL EXPENDITURE PROGRAMME — ANNUAL PHASING AND COMPONENT ALLOCATION

THE PHOENIX CORRIDOR · MADAIN AL MUSTAQBAL

الشكل 13 — البرنامج الرأسمالي: التوزيع السنوي 2026-2033 والتخصيص حسب المكوّن

الجدول 12.1 — الموازنات الرأسمالية للمكوّنات (جميع المراحل، مليون دولار)

المكوّن	الموازنة	الحزم الرئيسية
التعدين والمعالجة	430	تأسيس الحفرة والأسطول؛ مصنع غسيل وتجفيف بطاقة 7 ملايين طن سنوياً؛ صومعة التحميل وحلقة الالتفاف؛ طاقة شمسية 60 ميغاواط؛

المكوّن	الموازنة	الجزم الرئيسية
		المخيم؛ إزالة الاختناقات
ممر السكك الحديدية	585	تجديد 334 كم (مسار وقاعدة ومنشآت)؛ 9 مفارق تجاوز؛ تحكم مركزي CTC ونظام ETCS من المستوى الأول مع ألياف ضوئية؛ مستودع حمص؛ 12 قاطرة و270 عربة (نحو 1.75 مليون دولار للكيلومتر شاملة كل شيء)
الأعمال البحرية ورصيف الصب	620	تمديد كاسر الأمواج 650 متراً؛ تعميق إنشائي إلى 16.0 متراً تحت الصفر البحري؛ رصيف B1 بطول 320 متراً؛ ذراع تحميل سفن بطاقة 3,000 طن/ساعة؛ قلاب العربات والسيور؛ 3 مستودعات سعة 60,000 طن لكل منها
محطة السوائل/الصهاريج	350	رصيف جزيري بطول 280 متراً (عمق 15.0 متراً تحت الصفر البحري)؛ سعة تخزين 600,000 متر مكعب على مراحل تشمل كرات الغاز المسال؛ بوابة تحميل الشاحنات؛ 12 موقع تحميل سككي؛ أنظمة الإطفاء واسترجاع الأبخرة
المدينة اللوجستية	610	أعمال ترابية على 300 هكتار مع وصلة سككية ومرافق؛ مستودعات بمساحة 250,000 متر مربع؛ مصنع تعبئة الأكياس؛ مستودع حاويات داخلي؛ سلسلة تبريد؛ منصة جمركية (3 مراحل)
الطاقة والمياه والمرافق	185	وصلات الشبكة والمحطات الفرعية؛ تأمين قدرة الجر للممر؛ حقول الآبار وخطوط الأنابيب؛ مرافق الميناء
فريق المالك والبيئة والأمن والتطوير	130	فريق المالك والهندسة؛ تقييم الأثر البيئي والاجتماعي وصكوك الأراضي؛ أنظمة أمن الممر؛ تكاليف التطوير والتمويل
احتياطي الطوارئ	270	نحو 9.5% من الأعمال المباشرة؛ يُحتفظ به مركزياً ويُصرف مقابل مراحل الإنجاز
إجمالي البرنامج	3,180	2,900 مليون دولار للبناء الأساسي (2031-2026) إضافةً إلى 280 مليون دولار توسعةً ذاتية التمويل (2032-2033)

ويركّز التوزيع الزمني للإنفاق حيث تتولد الإيرادات في أقرب وقت: إذ يلتزم بنسبة 76% من الموازنة الأساسية خلال 2027-2029، وهي السنوات الثلاث التي تسلم المنجم والسكة الرئيسية والرصيف وأول الصهاريج. وتبلغ ذروة الإنفاق السنوي 780 مليون دولار في 2028 — وهي ضمن الطاقة التنفيذية المريحة لاتحادي مقاولات أو ثلاثة لكل

مكوّن كما تتوخاه خطة المشتريات، التي تفضّل عقود تسليم المفتاح بمبلغ مقطوع مع ضمانات إنجاز مرحلية، ومحتجزات بنسبة 10%، وتعويضات اتفاقية مرتبطة بتاريخ جاهزية القطارات المتكاملة وجاهزية الرصيف اللذين يقوم عليهما التصاعد.

١٣. النموذج التشغيلي: هيكل التكلفة وبناء الإيرادات

١٣.١ سَلَم التكلفة — 58 دولاراً للطن بكامل الأعباء

الجدول 13.1 — التكلفة النقدية فوب للفوسفات عند الاستقرار (دولار/طن)

المحركات	دولار/طن	عنصر التكلفة
نسبة كشف منخفضة؛ طاقة شمسية؛ مردود مصنع 78%؛ عمالة محلية	27.50	التعدين والمعالجة
مسافة 230 كم؛ اقتصاديات القطارات المتكاملة؛ شركة سكك مملوكة بنظام التكلفة زائد هامش	8.50	النقل السككي (المنجم-الميناء)
سلسلة قلاب-مستودع-ذراع تحميل؛ طاقة رصيف تفوق 9 ملايين طن سنوياً	6.00	المناولة والتحميل بالميناء
هيكل مؤسسي رشيق؛ عقود التصريف الإطارية تخفض كلفة البيع	4.50	المصاريف العمومية والإدارية والتسويق
عند سعر أساس 115 دولاراً للطن؛ تتدرج مع السعر	11.50	الإتاوة الحكومية (10% من المتحصلات)
ضمن الربع الثاني من منحنى تكلفة التصدير العالمي	58.00	إجمالي التكلفة النقدية فوب

وُثِّمَ دَج وقائع سنوات التصاعد بأمانة: تتحمل تكاليف الوحدة أعباءً إضافية قدرها 14 دولاراً للطن في 2027، و10 دولارات في 2028، و6 دولارات في 2029، ودولارين في 2030، انعكاساً للنقل المؤقت بالشاحنات على المقاطع غير المجددة، وانخفاض استغلال المصنع، وأوجه قصور التشغيل التجريبي، قبل أن تستقر عند 58 دولاراً. ولأن الإتاوة تُفرض على المتحصلات، يتكيف سَلَم التكلفة ذاتياً في فترات هبوط الأسعار — فعند 95 دولاراً للطن تنخفض الإتاوة إلى 9.50 دولارات ومجموع التكلفة النقدية إلى 56 دولاراً، بما يحفظ هامشاً قدره 39 دولاراً للطن حتى في سيناريو الإجهاد.

١٣.٢ خمسة محركات للإيرادات

تهيمن مبيعات الفوسفات فوب — 7.0 ملايين طن بسعر 115 دولاراً للطن تدرّ 805 ملايين دولار سنوياً اعتباراً من 2033 — غير أن طبقات البنية التحتية للممر تضيف أربعة محركات أخرى تنضج لتبلغ مجتمعةً نحو 79 مليون دولار من الأرباح التشغيلية: مناولة الغير في الميناء (18 مليون دولار بهامش 55%)، وتخزين ومناولة محطة الصهاريج (30 مليون دولار بهامش 70%)، وإيجارات وخدمات المدينة اللوجستية (28 مليون دولار بحلول 2034 بهامش 60%)، والنقل السككي للغير (5 ملايين دولار بهامش 45%). هذه التدفقات الربعية هي الفارق بين شركة تعدين ومنصة بنية تحتية — وبين مضاعفٍ سلعيٍّ ومضاعفٍ بنيةٍ تحتيةٍ عند الإدراج.

١٤. التحليل المالي

١٤.١ الإسقاطات الموحدة

REVENUE BUILD-UP AND EBITDA TRAJECTORY (2027-2041)

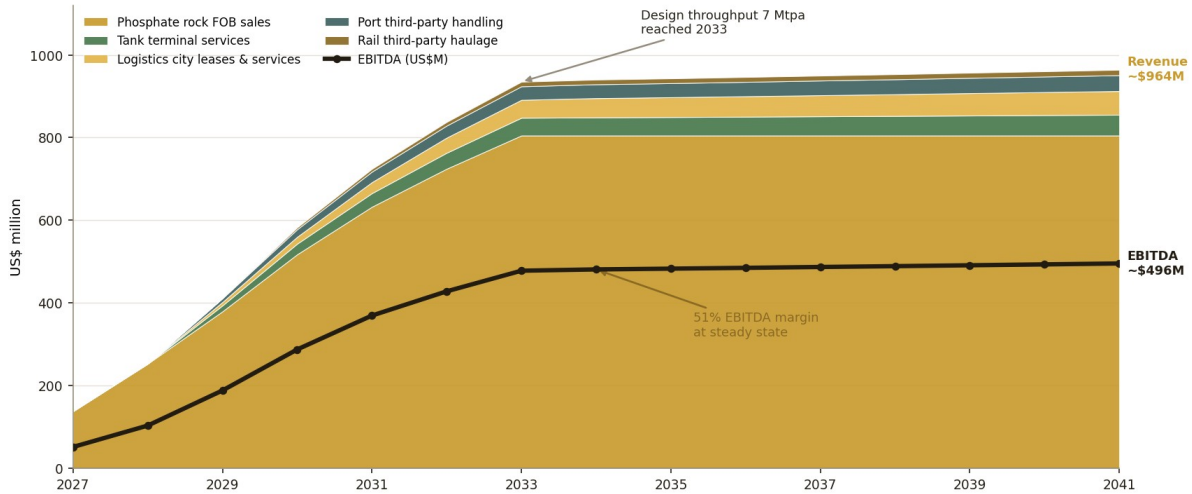


FIGURE 15 CONSOLIDATED REVENUE BY SEGMENT WITH EBITDA OVERLAY

THE PHOENIX CORRIDOR · MADAIN AL MUSTAQBAL

الشكل 15 — الإيرادات حسب القطاع والأرباح التشغيلية، 2041-2027

الجدول 14.1 — الإسقاطات غير المرفوعة 2033-2026 (مليون دولار)

2033	2032	2031	2030	2029	2028	2027	2026	
7.0	6.3	5.5	4.5	3.3	2.2	1.2	—	الحجم (مليون طن)
935	838	724	583	411	253	138	—	الإيرادات
478	428	370	288	188	103	52	—	الأرباح التشغيلية
(120)	(160)	(310)	(380)	(660)	(780)	(620)	(150)	إنفاق رأسمالي توسعي
(48)	(46)	(44)	(39)	(33)	(23)	—	—	إنفاق رأسمالي للصيانة
(53)	(46)	—	—	—	—	—	—	الضريبة النقدية
258	176	16	(131)	(505)	(700)	(568)	(150)	التدفق النقدي الحر

2033	2032	2031	2030	2029	2028	2027	2026	
(1,604)	(1,862)	(2,038)	(2,054)	(1,923)	(1,418)	(718)	(150)	التدفق الحر التراكمي

الجدول 14.2 — الإسقاطات غير المرفوعة 2041-2034 (مليون دولار)

2041	2040	2039	2038	2037	2036	2035	2034	
7.0	7.0	7.0	7.0	7.0	7.0	7.0	7.0	الحجم (مليون طن)
964	960	957	953	950	947	943	940	الإيرادات
496	493	491	489	487	485	483	481	الأرباح التشغيلية
—	—	—	—	—	—	—	—	إنفاق رأسمالي توسعي
(48)	(48)	(48)	(48)	(48)	(48)	(48)	(48)	إنفاق رأسمالي للصيانة
(92)	(92)	(91)	(54)	(54)	(54)	(53)	(53)	الضريبة النقدية
356	354	353	387	385	384	382	380	التدفق النقدي الحر
1,376	1,020	666	314	(73)	(459)	(842)	(1,224)	التدفق الحر التراكمي

وترد الافتراضات كاملةً في الملحق أ. وتتبع الضريبة المسارَ التفاوضي للامتياز — إعفاء حتى نهاية 2031، ثم 15% خلال 2032-2038، و25% بعد ذلك؛ ويُحتسب الإهلاك بالقسط الثابت على 25 عاماً؛ ويجري إنفاق الصيانة الرأسمالي بنسبة 1.5% من التكلفة المركبة التراكمية؛ وتُطبّق القيمة النهائية بمضاعف 8.5 مرة على أرباح 2041 التشغيلية — وهو تقدير متحفّظ قياساً بشركات الموانئ والسكك المدرجة في الأسواق الناشئة، وبامتداد الامتيازات إلى ما هو أبعد كثيراً من الأفق الصريح للنموذج.

١٤.٢ ملامح التدفق النقدي والاحتياج التمويلي والاسترداد

PROJECT FREE CASH FLOW AND CUMULATIVE PAYBACK

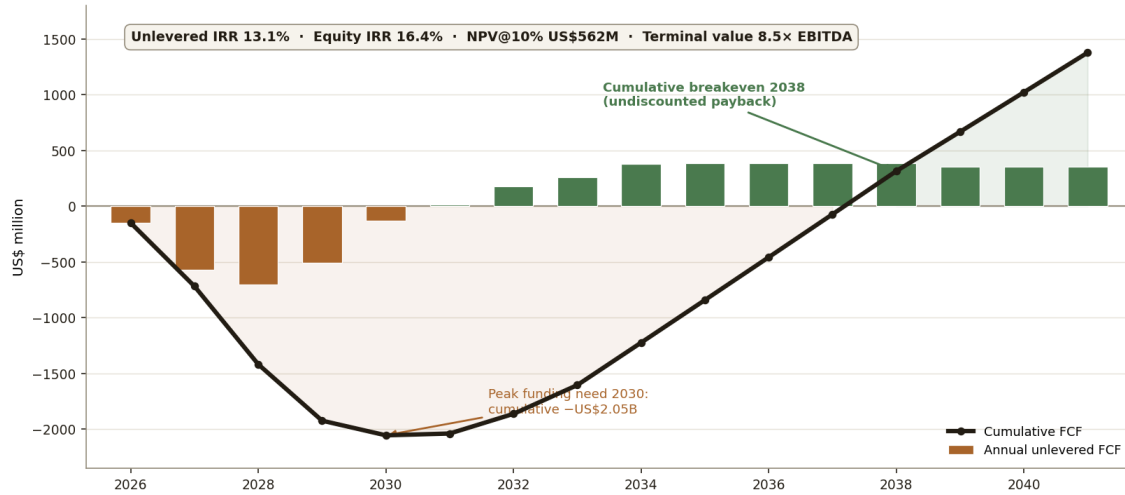


FIGURE 16 UNLEVERED FREE CASH FLOW PROFILE, PEAK FUNDING REQUIREMENT AND PAYBACK

THE PHOENIX CORRIDOR · MADAIN AL MUSTAQBAL

الشكل 16 — التدفق النقدي الحر والاسترداد التراكمي؛ ذروة الاحتياج التمويلي 2.05 مليار دولار في 2030

يبلغ التدفق النقدي التراكمي قاعه عند 2,054 مليون دولار في 2030 — وهو الرقم الذي بُنيت حوله خطة التمويل — ثم يتحول إلى الإيجابية النقدية على مستوى المشروع في 2031، ويعبر نقطة التعادل التراكمي في 2038: أي استرداداً غير مخصص في العام الثاني عشر من أول إنفاق، أو نحو سبع سنوات من اكتمال البناء الأساسي في 2031. واعتباراً من 2034 ينتج الممر تدفقاً نقدياً حراً سنوياً مستقراً بدرجة لافتة بين 350 و390 مليون دولار — وهو ملمحٌ ريعٍ بنيةٍ تحتيةٍ لا دورةٍ تعدين.

١٤.٣ العوائد

الجدول 14.3 — مؤشرات العائد

ملاحظة	القيمة	المؤشر
عائد أصول حقيقية في بيئة عوائد خالية من المخاطر أحادية الخانة	13.1%	العائد الداخلي غير المرفوع للمشروع (2026-2041 مع القيمة النهائية)

المؤشر	القيمة	ملاحظة
صافي القيمة الحالية عند خصم 10%	562 مليون دولار	يبقى موجباً في جميع الحالات عدا الإجهاد الأقصى
صافي القيمة الحالية عند خصم 12%	169 مليون دولار	
العائد الداخلي المرفوع لحقوق الملكية	16.4%	هيكل 60/40؛ كلفة دين مرجحة 7.25%
ذروة الاحتياج التمويلي التراكمي	2,054 مليون دولار	عام 2030؛ تحدد حجم التسهيلات
الاسترداد غير المخصص	2038	العام الثاني عشر؛ نحو 7 سنوات من اكتمال التصاعد
القيمة النهائية (8.5 مرة من أرباح 2041 التشغيلية)	4,212 مليون دولار	مقابل رأس مال مستثمر 3.18 مليار دولار

١٤.٤ تحليل الحساسية

SENSITIVITY OF UNLEVERED PROJECT IRR (BASE CASE 13.1%)

Commodity price is the dominant value driver; downside protected by 58/tFOBcashcostvs. 150/t Morocco benchmark

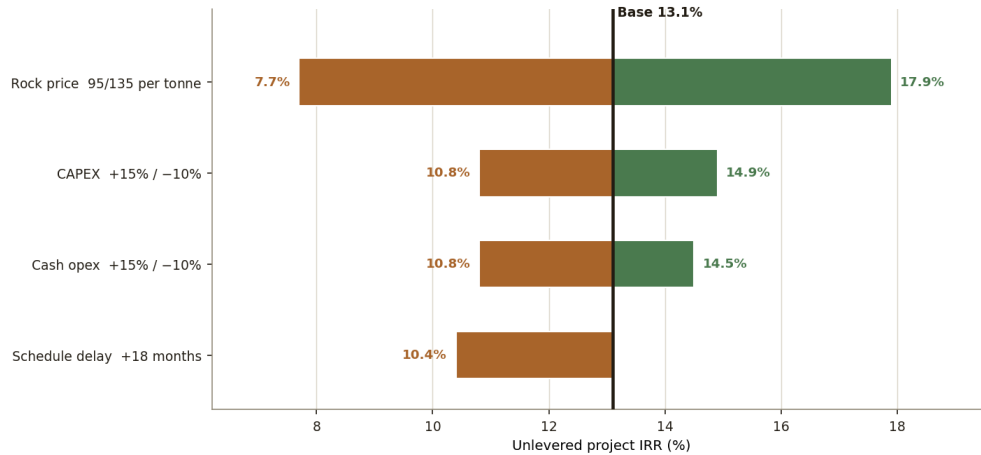


FIGURE 17 SINGLE-VARIABLE SENSITIVITY ANALYSIS — TORNADO CHART

THE PHOENIX CORRIDOR · MADAIN AL MUSTAQBAL

الشكل 17 — مخطط تورنادو: حساسية العائد الداخلي غير المرفوع للسعر والإنفاق الرأسمالي والتشغيلي والجدول الزمني

الجدول 14.4 — حساسيات أحادية المتغير (العائد الداخلي غير المرفوع، الأساس 13.1%)

المتغير	جانب الهبوط	العائد الداخلي	جانب الصعود (العائد)
سعر الخام (دولار/طن فوب)	95	7.7%	135 (17.9%)
التكلفة الرأسمالية	زيادة 15%	10.8%	انخفاض 10% (14.9%)
تكلفة التشغيل	زيادة 15%	10.8%	انخفاض 10% (14.5%)
الجدول الزمني (تأخر التصاعد)	تأخير 18 شهراً	10.4%	—

السعر هو المحرك المهيمن كما ينبغي له — والحمايات تجاهه بنىوية: تكلفة نقدية قدرها 58 دولاراً تقل عن المؤشر المرجعي السائد بنحو 60 دولاراً، وإتاوة تتحرك مع المتحصلات، وعقود تصريف إطارية تغطي معظم الحجم، و79 مليون دولار من أرباح تشغيلية غير فوسفاتية لا تتأثر بأسعار الخام إطلاقاً. لا يُنزل أي هبوطٍ منمذجٍ منفردٍ عائد المشروع دون 7.7% غير مرفوع؛ أما الخطر الواقعي على القيمة فهو الجدول الزمني، الذي صُممت استراتيجية التعاقد والطبيعة القائمة للسكة والمسار الحرج للمرحلة الأولى البالغ 30 شهراً جميعها لضغطه.

١٥. استراتيجيات التمويل ومسار أسواق رأس المال

١٥.١ الهيكل العام

تجمع الخطة 2.90 مليار دولار من رأس المال الخارجي عند الإقفال المالي — 1.25 مليار دولار حقوق ملكية و 1.65 مليار دولار ديناً رئيسياً (60% من الإنفاق الأساسي 2021-2027) — وتمول التوسعة المتبقية البالغة 0.28 مليار دولار من التدفق النقدي التشغيلي المحتجز. والهيكل تقليديّ عمداً: ينبغي أن يتعرّف المستثمرون المؤسسيون على كل أداة فيه.

FUNDING STRATEGY — SOURCES, OWNERSHIP AND CAPITAL-MARKETS PATHWAY

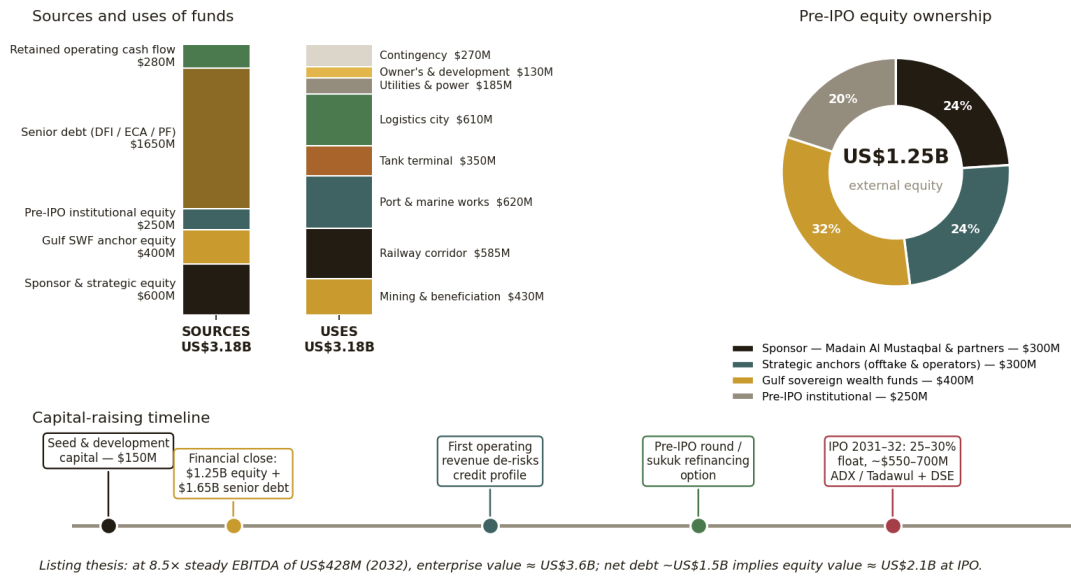


FIGURE 18 FUNDING ARCHITECTURE — SOURCES & USES, OWNERSHIP AND IPO PATHWAY

THE PHOENIX CORRIDOR · MADAIN AL MUSTAQBAL

الشكل 18 — المصادر والاستخدامات، الملكية قبل الطرح، والجدول الزمني لجمع رأس المال

الجدول 15.1 — المصادر والاستخدامات (مليون دولار)

المصادر	م. دولار	الاستخدامات	م. دولار
حقوق ملكية الراعي والشركاء الاستراتيجيين	600	التعدين والمعالجة	430

المصادر	م. دولار	الاستخدامات	م. دولار
صناديق الثروة السيادية الخليجية	400	ممر السكك الحديدية	585
حقوق ملكية مؤسسية قبل الطرح	250	الأعمال البحرية ورصيف الصب	620
دين رئيسي (تنموي/وكالات صادرات/تمويل مشاريع)	1,650	محطة الصهاريج	350
تدفق نقدي تشغيلي محتجز	280	المدينة اللوجستية	610
		المرافق والطاقة	185
		فريق المالك والتطوير	130
		احتياطي الطوارئ	270
الإجمالي	3,180	الإجمالي	3,180

١٥.٢ حقوق الملكية: 1.25 مليار دولار في أربعة أطراف

هُندس جدول الملكية للمواءمة. يلتزم الراعي وشركاؤه بمبلغ 300 مليون دولار (24%) — التزام حقيقي من الجهة التي أنشأت الفرصة وستشغل الواجهات التجارية. ويأخذ المرتكزون الاستراتيجيون — جهة أو جهتان من مشتري الأسمدة بعقود تصريف، ومشغل محطات أو سكك — 300 مليون دولار (24%)، بما يحول أهم أطراف المشروع المتعاقد إلى مساهمين. وترسو صناديق الثروة السيادية الخليجية، التي يمثل إعمار سوريا لها تكليفاً سياساتياً وفرصة عوائد في آن واحد — والمحادثات الطبيعية مع صندوق الاستثمارات العامة (PIF) وجهاز قطر للاستثمار (QIA) وشركة ADQ ومبادلة وجهاز عُمان للاستثمار (OIA) — على 400 مليون دولار (32%). ويكمل رأس المال المؤسسي والعائلي قبل الطرح السجل بمبلغ 250 مليون دولار (20%) بعلاوة سعرية متى تقاعدت مخاطر الإنشاء على نحو ظاهر. وتتبع الحوكمة المال: مجلس بتمثيل للصناديق السيادية والمرتكزين، وأعضاء مستقلون، ومعايير أداء مؤسسة التمويل الدولية تعهداً تعاقدياً، وتدقيق من إحدى الشركات الأربع الكبرى منذ اليوم الأول — لأن إدراج 2031 يبدأ بمحاسبة 2027.

١٥.٣ الدين: 1.65 مليار دولار بقيادة مؤسسات متعددة الأطراف

الجدول 15.2 — خطة الدين الرئيسي الاسترشادية

الملاح	م. دولار	الشريحة
تسعيّر مرجعي ومظلة مخاطر سياسية؛ آجال إجمالية 15-18 عاماً	550	متعدد الأطراف/التنموي (البنك الإسلامي للتنمية، الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي، صندوق الأوبك للتنمية الدولية؛ ومؤسسة التمويل الدولية والبنك الأوروبي للإنشاء والتعمير متى انفتحت التفويضات)
مرتبطة بمنشأ المعدات وعقود الهندسة والتوريد والبناء: القاطرات والعربات، أذرع التحميل، الصهاريج، الإشارات	600	تسهيلات بغطاء وكالات ائتمان الصادرات (SACE و Euler Hermes و K-SURE و Sinasure)
خصائص تحويل النقد الفائض بعد الإنجاز؛ شهية البنوك الخليجية مثبتة بسوابق الموانئ	350	تمويل مشاريع تجاري (بنوك إقليمية ودولية)
هيكل إجارة على أصول المحطة؛ يعمّق الطلب الخليجي	150	شريحة صكوك/أسواق رأس المال (خيار)
متوسط مرجح نحو 7.25%؛ السداد 2031-2040؛ ضمانات تمويل مشاريع قياسية وحساب احتياطي لخدمة الدين	1,650	إجمالي الدين الرئيسي

وحمايات المقرضين هي القواعدُ المألوفة لتمويل المشاريع — ضماناتُ إنجاز من منظومة مقاولي الهندسة والتوريد والبناء، وحسابُ احتياطي لخدمة الدين بستة أشهر، وتسلسلُ توزيع نقدي، واتفاقيات مباشرة مع مانحي الامتيازات، وتأمينُ مخاطر سياسية من الوكالة الدولية لضمان الاستثمار (MIGA) والمؤسسة الإسلامية لتأمين الاستثمار وائتمان الصادرات حيثما كانت التغطية مجدية. ويحسنُ انخراطُ البنك الدولي في فبراير 2026 بشأن هذا الممر السككي تحديداً المحادثة متعددة الأطراف تحسيناً جوهرياً: إذ يقدم «فينيق» لمجموعة البنك نموذجَ عرضٍ لتعبئة رأس المال الخاص على أصلٍ من أولوياته هو نفسه.

١٥.٤ الإدراج: 2031-2032

المخرج طرح عام لنسبة 25-30% من PCDC في 2031-2032 بمتحصلات مستهدفة بين 550 و700 مليون دولار، بإدراج رئيسي في سوق أبوظبي للأوراق المالية (ADX) أو تداول السعودية — سيولة خليجية عميقة ومقارنات قطاعية طبيعية — وإدراج ثانوي رمزي في بورصة دمشق المعاد افتتاحها يمنح المؤسسات السورية والمواطنين ملكية مباشرة في ممرهم الرائد. ومنطق التقييم مباشر: بتطبيق مضاعف 8.5 مرة لقيمة المنشأة إلى الأرباح التشغيلية — وهو مضاعف منصات الموانئ والسكك في الأسواق الناشئة — على أرباح 2032 التشغيلية البالغة 428 مليون دولار، تقارب قيمة المنشأة 3.6 مليار دولار؛ وصافي دين نحو 1.5 مليار دولار عندئذٍ يعني قيمة حقوق ملكية تناهز 2.1 مليار دولار — مقابل 1.25 مليار دولار مكتتب بها. ويُمَوَّضُ الطرحُ لا بوصفه نهاية القصة، بل حدث تمويل المرحلة الثالثة من الصناعات اللاحقة، بما يمنح السهم سرديّة نمو تتجاوز الربيع.

١٦. الهيكل المؤسسي وهيكل الامتيازات

Ownership, concession and contracting structure

Ring-fenced SPVs under one listed holding company

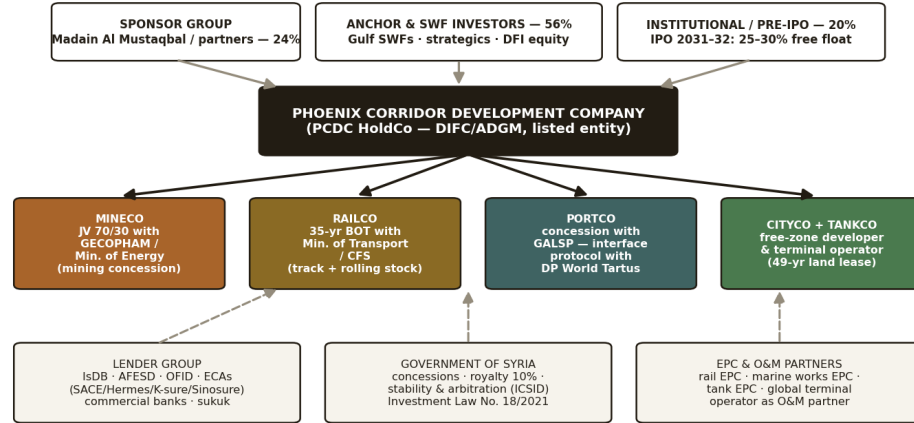


FIGURE 19 CORPORATE, CONCESSION AND FINANCING STRUCTURE

THE PHOENIX CORRIDOR · MADAIN AL MUSTAQBAL

الشكل 19 — هيكل مجموعة PCDC: الشركة القابضة وشركات الأصول الخمس وأطراف الامتيازات

الجدول 16.1 — شركات الأصول وأدوات الامتياز

الطرف المقابل والشروط الرئيسية	الأداة	الكيان
أداة الإدراج؛ اتفاقية مساهمين بموجب القانون الإنجليزي؛ الملتزم الموحد بالتمويل	شركة قابضة في مركز دبي المالي العالمي (DIFC) أو سوق أبوظبي العالمي (ADGM)	القابضة PCDC
GECOPHAM/وزارة الطاقة بموجب القانونين 26/2009 و 91/2010؛ مدة 25 عاماً قابلة للتجديد؛ إتاحة 10% من المتحصلات	امتياز تعدين ومشروع مشترك 70/30	شركة المنجم MineCo
وزارة النقل/المؤسسة العامة للخطوط الحديدية؛ حقوق شحن حصرية على الممر؛ إطار وصول مفتوح للغير بتعرفة منظمّة	بناء-تشغيل-نقل لمدة 35 عاماً	شركة السكك RailCo
الهيئة العامة للموانئ البرية والبحرية (GALSP)؛ نطاق صَبّ وسوائل محدد؛ بروتوكول واجهة ثلاثي الأطراف مع امتياز DP World	امتياز فرعي للميناء	شركة الميناء PortCo
هيئة منطقة حرة تُنشأ بموجب قانون الاستثمار رقم 18 لعام 2021؛	إيجار منطقة حرة لمدة 49 عاماً	شركتنا الصهاريج

الكيان	الأداة	الطرف المقابل والشروط الرئيسية
والمدينة TankCo/CityCo		وضعية جمركية معلقة، وحرية تحويل الأرباح، ونافذة جمركية واحدة

قيمة الحكومة مهندسة لتكون ظاهرة ومتصاعدة: إتاة 10% من أول طن، و30% من توزيعات شركة المنجم، وضريبة شركات تبدأ من 2032، وأيلولة الأصول عند انقضاء الامتياز، و— الرقم الذي يستطيع الوزراء استخدامه — ممرٌ يحوّل تجارة نقل بريّ دون 100 مليون دولار إلى محرك تصدير بمئات الملايين فيما يرفع سبعة شاحنة يومياً عن الطرق العامة. وتعكسها حمايات المستثمر: يضمن قانون الاستثمار رقم 18 لعام 2021 عدم نزع الملكية وحرية إعادة تحويل الأموال؛ وتوفر اتفاقيات الامتياز تحكيمياً دولياً (المركز الدولي لتسوية منازعات الاستثمار ICSID أو قواعد الأونسيترال بمقر محايد)، وشروط تثبيت للضريبة والإتاة، وتعويض إنهاء يغطي الدين الرئيسي وعائداً على حقوق الملكية. ويعالج تحليل إعادة الفرض التلقائي في القسم 18 الذيل السياسي المتبقي.

١٧. خارطة طريق التنفيذ

IMPLEMENTATION ROADMAP 2026-2033

Phase 1 delivers first rail-borne export within 30 months of financial close

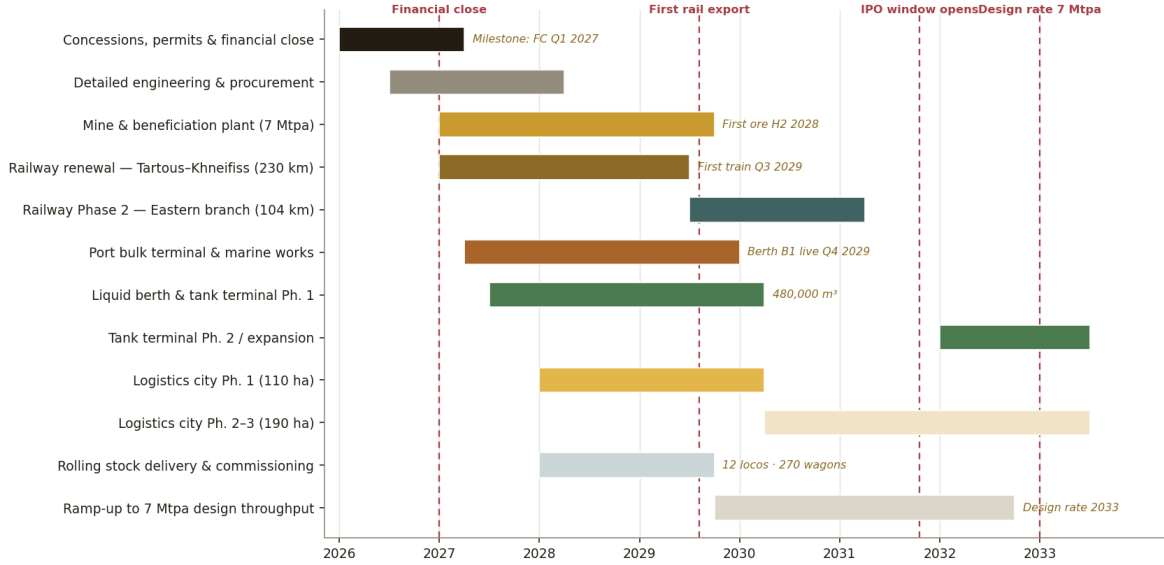


FIGURE 14 INTEGRATED IMPLEMENTATION ROADMAP AND KEY MILESTONES

THE PHOENIX CORRIDOR · MADAIN AL MUSTAQBAL

الشكل 14 — خارطة طريق التنفيذ 2026-2033 مع المعالم الحرجة

الجدول 17.1 — المعالم الحرجة

التاريخ المستهدف	المعلم
النصف الثاني 2026	مذكرات الشروط الرئيسية للامتيازات (مشروع التعدين المشترك، عقد البناء والتشغيل والنقل السككي، نطاق الميناء، المنطقة الحرة)؛ إطلاق تقييم الأثر البيئي والاجتماعي؛ مسح ليدار للممر؛ اكتمال التصميم الهندسي الأولي
الربع الأول 2027	الإقفال المالي: 1.25 مليار دولار حقوق ملكية و1.65 مليار دولار ديناً رئيسياً؛ إشعارات المباشرة لمقاولي الهندسة والتوريد والبناء
النصف الثاني 2028	أول خام عبر دارة المعالجة المستعادة؛ بدء تسليم القاطرات والعربات
الربع الثالث 2029	أول قطار متكامل خنيفيس-طرطوس؛ شحن مؤقت للسفن عبر الرصيف القائم المطوّر
الربع الرابع 2029	تشغيل الرصيف B1 وقلّاب العربات؛ أولى تعبئات المرحلة الأولى من محطة الصهاريج
2030-2031	اكتمال الفرع الشرقي (المرحلة الثانية من السكة)؛ إشغال المرحلة الأولى من المدينة اللوجستية؛ معدل تشغيل

المعلم	التاريخ المستهدف
يتجاوز 5 ملايين طن سنوياً	
نافذة الطرح العام: تعويم 25-30% في سوق أبوظبي أو تداول السعودية مع إدراج ثانوي في بورصة دمشق	2031-2032
بلوغ الطاقة التصميمية 7 ملايين طن سنوياً؛ اكتمال شريحة التوسعة؛ تقييم قرار الاستثمار النهائي للمرحلة الثالثة اللاحقة	2033

يمر المسار الحرج عبر بنود السكة طويلة التوريد — فولاذ السكك والمحولات والقاطرات — التي تُطلب على موازنات شراء مسبق خلال تسعين يوماً من الإقفال المالي، وعبر الأعمال البحرية التي تبدأ بكاسر الأمواج في أول موسم إنشائي. ويُنظَّم التسليم تحت مكتب إدارة برنامج متكامل مع مهندس مالك ذي مكانة دولية، وتُطرح عقود المكونات على اتحادات مؤهلة مسبقاً (أبدت مجموعات صينية وتركية وخليجية وأوروبية جميعها شهيتها لسوريا منذ منتصف 2025)، ومكتب إدارة واجهات واحد مهمته الوحيدة تلك الوصلات القليلة — من الصومعة إلى السكة، ومن السكة إلى القلاب، ومن الرصيف إلى المستودع — التي تُكسب البرامج المتكاملة أو تُخسرهما.

١٨. إدارة المخاطر

تنجح البنية التحتية في الأسواق الواعدة بتسعير المخاطر بأمانة وهندستها نزولاً بمنهجية. والسجل أدناه هو نظرة مجلس الإدارة؛ أما المصفوفة الكاملة فتمتد إلى أكثر من 60 بنداً في خطة مخاطر مرحلة التطوير. ويرسم الشكل 20 موقع كل خطر قبل إجراءات التخفيف وبعدها.

RISK MATRIX — PRE- AND POST-MITIGATION POSITIONS

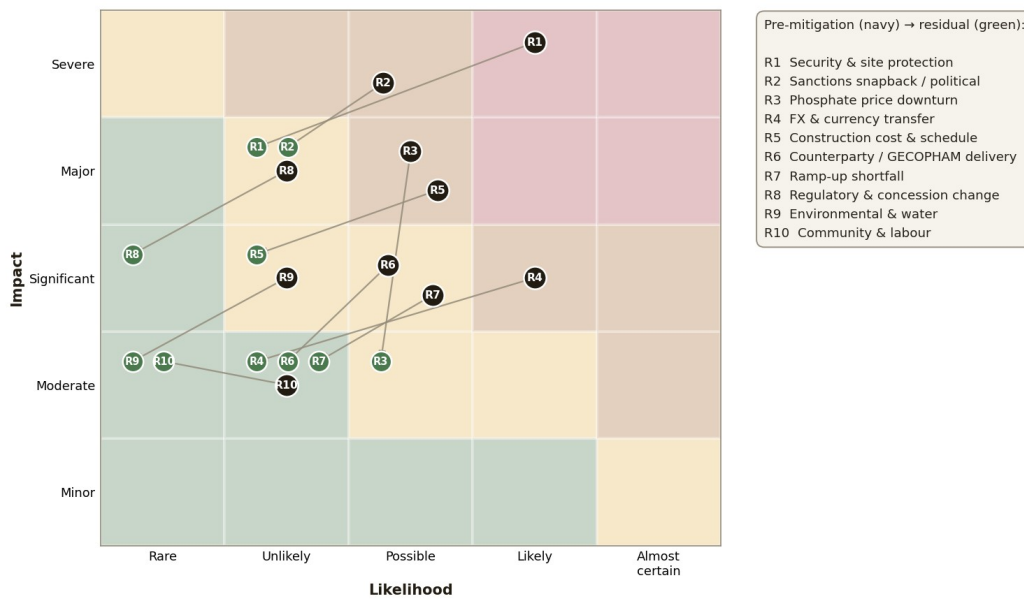


FIGURE 20 PROGRAMME RISK REGISTER — LIKELIHOOD/IMPACT MAPPING WITH MITIGATION EFFECT

THE PHOENIX CORRIDOR · MADAIN AL MUSTAQBAL

الشكل 20 — مصفوفة المخاطر: المواقع قبل التخفيف والمواقع المتبقية للمخاطر الرئيسية العشرة

الجدول 18.1 — المخاطر الرئيسية وتدابير التخفيف

الخطر	التعرض	التخفيف والموقف المتبقي
R1 — الأمن وحماية الموقع	مقاطع الممر الصحراوية؛ مخلفات حرب قرب تدمير؛ تخريب الأصول	اتفاقية حماية ممر حكومية ضمن الامتياز؛ حرم سكة مسّيج بحساسات ودوريات مسيرات؛ محطات تحميل محصنة؛ مسح وإزالة الذخائر غير المنفجرة ضمن الأعمال المبكرة؛ تأمين يشمل العنف السياسي
R2 — سياسي/إعادة فرض العقوبات	يحمل إلغاء قانون قيصر آلية تصديق كل 180 يوماً وإطار إعادة فرض تلقائي؛ ومراجعة تصنيف SST معلقة	سلسلة توريد ومصارف مفحوصة وفق OFAC والاتحاد الأوروبي؛ مسؤول التزام يملك حق النقض؛ مسارات

الخطر	التعرض	التخفيف والموقف المتبقي
		تصدير بديلة للطوارئ؛ تغطية مخاطر سياسية من MIGA والمؤسسة الإسلامية لتأمين الاستثمار؛ قاعدة مقرضين متنوعة غير أميركية؛ تقارير التزام بمستوى التعهدات
R3 — سعر الفوسفات	سعر أساس 115 دولاراً للطن مقابل مؤشر 150 دولاراً؛ سلعة دورية	تكلفة نقدية 58 دولاراً للطن (الربع الثاني)؛ إتاوة تتحرك مع السعر؛ عقود تصريف إطارية تغطي 70-80%؛ 79 مليون دولار أرباحاً غير فوسفاتية؛ سيناريو الإجهاد يبقى موجباً عند عائد 7.7%
R4 — الصرف والتحويل	تقلب الليرة السورية؛ قابلية التحويل	جميع الإيرادات بالدولار في الخارج؛ حسابات تحصيل خارجية وتسلسل توزيع؛ ضمان إعادة التحويل بقانون الاستثمار 18/2021؛ التكاليف المحلية متحوطة طبيعياً بالليرة
R5 — كلفة الإنشاء والجدول الزمني	برنامج متعدد المكونات؛ لوجستيات أسواق واعدة	سكة قائمة أصلاً (المسار والمنشآت موجودة)؛ حزم تسليم مفتاح بغرامات تأخير؛ احتياطي 9.5%؛ شراء مسبق للبنود طويلة التوريد؛ مهندس مالك متمرس
R6 — الطرف المقابل (GECOPHAM/الدولة)	قدرة شريك المشروع المشترك؛ أداء الامتياز	سيطرة أغلبية على عمليات شركة المنجم؛ اتفاقية خدمات فنية؛ منافع الدولة مهيكلت لتنمو مع الإنتاجية؛ اتفاقيات مباشرة مع المقرضين
R7 — قصور التصاعد	يجب أن يتدرج التعدين والمصنع والسكة معاً	طاقات مرحّلة أعلى من الخطة (المنجم 9 ملايين طن خاماً، الرصيف أكثر من 9، السكة 8 مقابل هدف 7)؛ فريق جاهزية تشغيلية من 2028؛ جسر الشاحنات محفوظ حتى نهاية 2029
R8 — تغيير تنظيمي أو في الامتياز	دولة جديدة؛ مؤسسات في طور التشكل	شروط تثبيت؛ تحكيم ICSID/الأونسيترال؛ تعويض إنهاء يغطي الدين وعائد الملكية؛ انخراط البنك الدولي يوائم حوافز الدولة
R9 — البيئة والمياه	الموازنة المائية الصحراوية؛ الغبار؛ المخلفات	مياه بدارة مغلقة ومخلفات مكثفة؛ تغليف كامل وكبح غبار في الميناء؛ تقييم أثر وفق معايير IFC؛ الطاقة الشمسية تخفض كثافة كربون الممر
R10 — المجتمع والعمالة	التوقعات في منطقتي تدمر وطرطوس	أهداف توظيف محلي (أكثر من 85% قوى عاملة وطنية)؛ أكاديمية تدريب مع GECOPHAM والمؤسسة العامة للخطوط الحديدية؛ صندوق تنمية مجتمعية مرتبط بالإنتاجية؛ آلية تظلمات

الخلاصة الصريحة: الخطران اللذان لا يمكن هندستهما إلى الصفر — الأمن والانتكاس السياسي — هما تحديداً الخطران اللذان ما فتئ مسار 2025-2026 يضغطهما شهراً بعد شهر، وكلاهما قابلٌ للتأمين والهيكلية، ومسعرٌ ضمن حالة أساس بعائد 13% غير مرفوع كانت لتقرأ 9-10% في ولاية قضائية مستقرة.

١٩. الحوكمة البيئية والاجتماعية والتوظيف والأثر الوطني

صُمم البرنامج ليكون الأصل المرجعي للحوكمة البيئية والاجتماعية في إعمار سوريا، لأن هذا التموضع حاسم تجارياً: فهو ما يفتح دين مؤسسات التنمية، وتفويضات الصناديق السيادية، وفي النهاية علاوة الحوكمة عند الإدراج. بيئياً، يستبدل الممر السكة بسبعمة حركة شاحنة يومياً (خافضاً انبعاثات النقل للطن بنحو 75%)، ويدير منجمه إلى حد بعيد على 60 ميغاواط من الطاقة الشمسية، ويغلف كل نقطة مناولة مولدة للغبار، ويشغل دارة مياه مغلقة في حوض شحيح المياه — مع خضوع البرنامج بكامله لتقييم أثر بيئي واجتماعي كامل وفق معايير أداء مؤسسة التمويل الدولية واستشاري بيئي مستقل للمقرضين.

اجتماعياً، الأرقام تحويلية على المستوى المحلي: ذروة إنشاء قوامها 12,000 عامل، و4,500 وظيفة مباشرة دائمة عبر المنجم والسكة والميناء والمحطة والمدينة، ونحو 12,000 وظيفة إضافية غير مباشرة ومستحقة — أي أكثر من 16,500 مصدر رزق إجمالاً — تتركز في طرطوس وحمص ومنطقة تدمر، مع هدف ملزم يتجاوز 85% للقوى العاملة الوطنية، وأكاديمية تدريب للممر تُدار مع GECOPHAM والمؤسسة العامة للخطوط الحديدية لإعادة بناء حرف السكك والتعدين في البلاد، وسكن عمال بمعايير مؤسسة التمويل الدولية، وصندوق تنمية مجتمعية مفهرس بالإنتاجية بحيث تدرج المنفعة المحلية تلقائياً مع نجاح المشروع. وللدولة، يستعيد الممر صادرها الأكثر قابلية للتمويل، ويسهم بالإتاوة والتوزيعات والضريبة على منحنى صاعد، و— ليس أقل أهمية — يعيد إلى الخدمة سكة وطنية يستطيع كل سوري أن يرى إحياءها ويركبها.

أما الحوكمة فهي الفارق الهادي: شركة قابضة في مركز دبي المالي العالمي أو سوق أبوظبي العالمي بأعضاء مجلس مستقلين، وتدقيق من الشركات الأربع الكبرى منذ التأسيس، وتقارير وفق المعايير الدولية للتقارير المالية، ووظيفة التزام بالعقوبات تملك حق نقض المعاملات، ونشر المدفوعات للحكومة بما يتسق مع مبادئ مبادرة الشفافية في الصناعات الاستخراجية (EITI)، وقابلية تدقيق منصة الممر الرقمية طناً بطن — الشفافية بوصفها بنية تحتية.

٣٠. الإطار القانوني والتنظيمي

يقوم الاستثمار على أربع ركائز قانونية. أولاً، الامتيازات القطاعية الموصوفة في القسم 16 — مشروع التعدين المشترك، وعقد البناء والتشغيل والنقل السككي، والامتياز الفرعي للميناء، وإيجار المنطقة الحرة — ولكلٍّ منها حمايات التثبيت والتحكيم وتعويض الإنهاء، وتُفاوَض حزمة واحدة بحيث لا يمكن تقطيع أوصال الممر بإخفاق أي أداة منفردة. ثانياً، قانون الاستثمار السوري رقم 18 لعام 2021 الذي يضمن للمستثمرين الأجانب عدم نزع الملكية، ويكفل إعادة تحويل الأرباح ورأس المال، ويمنح حوافز جمركية وضريبية تحوّلها الامتيازات إلى التزام تعاقدية. ثالثاً، الطبقة الدولية: معاهدات الاستثمار الثنائية حيثما انطبقت، وتحكيم المركز الدولي لتسوية منازعات الاستثمار (ICSID) أو الأونسيترال بمقرٍّ محايد، وتأمين المخاطر السياسية من MIGA والمؤسسة الإسلامية لتأمين الاستثمار وائتمان الصادرات، واتفاقيات مباشرة تمنح المقرضين حقوق معالجة على الامتيازات. رابعاً، بنية الالتزام لبيئة ما بعد العقوبات: فرغم أن الأمر التنفيذي 14312 وإلغاء قانون قيصر في ديسمبر 2025 قد أزالا الإطار المانع، تبقى إدراجات SDN لأفرادٍ من النظام السابق قائمة، ويجب رصد آلية التصديق كل 180 يوماً — لذا تشغل PCDC فحماً بمستوى أميركي/أوروبي/بريطاني لكل طرف مقابل ومصرف وشحنة، مع مستشار عقوبات خارجي بتوكيل دائم وحقّ قائم للمقرضين في تدقيق وظيفة الالتزام. والموقف القانوني للبرنامج بسيطٌ في صياغته: مُهيكلٌ كما لو أن «قيصر» قد يعود، وممولٌ كما لو أنه لن يعود.

٢١. الخاتمة والخطوات التالية

كل ثروة بنية تحتية عظيمة صُنعت برؤية ممرٍ حيث رأى الآخرون خريطة. وخريطة سوريا في يونيو 2026 تُظهر عقداً من العقوبات أنهى بنص تشريعي، واثنين من أكثر مشغلي الموانئ تطوراً في العالم ملتزمين فعلاً في طرطوس واللاذقية، وحكومة سَمّت علناً سكة الفوسفات أولويتها الأولى في النقل، والبنك الدولي على الطاولة، و1.8-2.1 مليار طن من الخام الممتاز منخفض الكادميوم ينتظر على بعد 230 كيلومتراً من المياه العميقة خلف الحلقة المفقودة الوحيدة — سكة توجد سواترها وجسورها وحرماها أصلاً. يجمع ممر الفينيق تلك الفرصة في منظومة واحدة قابلة للتمويل: 3.18 مليار دولار من رأس المال تنتج بحلول 2033 محرك تصدير بطاقة 7 ملايين طن سنوياً يحقق نحو 480 مليون دولار من الأرباح التشغيلية بهامش 51%، منها 79 مليون دولار دخل بنية تحتية ريعي الطابع، بعائد 13.1% غير مرفوع و16.4% لحقوق الملكية على تسعير متحفظ، مع استرداد في 2038 وإدراج عام في 2031-2032 يحوّل رأس المال الصبور إلى قيمة سائلة بعلاوة متوقعة.

ووراء حالة الأساس تجلس ثلاثة خيارات مجانية لا يحتسبها النموذج أبداً: المرحلة الثالثة من الصناعات الكيماوية اللاحقة — 750 ألف طن سنوياً من حمض الفوسفوريك ومليون طن سنوياً من حبيبات TSP/DAP في حمص، بقرار استثمار نهائي مستقل قيمته 1.4 مليار دولار يضاعف الإيراد للطن المستخرج ثلاث مرات تقريباً؛ ومنطق امتداد الممر نحو العراق وإحياء سكك المشرق الأوسع، حيث يصبح «فينيق» نواة التشغيل؛ وخيارية رصيد أراضي المدينة اللوجستية المتبقي مع تنامي اقتصاد الاستيراد السوري. لا حاجة لأي منها لتحقيق عوائد هذه الوثيقة؛ وكلها ملك من يملك الممر.

٢١.١ الخطوات التالية المقترحة

الجدول 21.1 — خطة الانخراط لتسعين يوماً

الأسابيع	الإجراء
1-2	توقيع اتفاقيات عدم الإفصاح؛ فتح غرفة البيانات (الأساس الهندسي، النموذج المالي، المذكرات القانونية، آراء

الأسابيع	الإجراء
	العقوبات
3-6	المسار الحكومي: مذكرات شروط رئيسية مع وزارة الطاقة/GECOPHAM ووزارة النقل/المؤسسة العامة للخطوط الحديدية والهيئة العامة للموانئ؛ ورقة شروط بروتوكول الواجهة مع DP World
3-8	اجتماعات المستثمرين المرتكزين (الصناديق السيادية ومشترو التصريف الاستراتيجيون)؛ زيارات ميدانية إلى طرطوس وحمص وخنيفيس وفق بروتوكول أمني
6-10	تكليف مهندس المالك واستشاري تقييم الأثر؛ التعاقد على مسح ليدار للممر؛ إطلاق جسّ نبض المقرضين مع البنك الإسلامي للتنمية والصندوق العربي ووكالات ائتمان الصادرات
10-12	الاكتتاب في شريحة التأسيس والتطوير البالغة 150 مليون دولار؛ تأسيس PCDC في مركز دبي المالي العالمي أو سوق أبوظبي العالمي؛ إقامة مكتب البرنامج في دبي ودمشق

تدعو مدائن المستقبل الشركاء المحتملين إلى الانخراط على أساس هذا العرض. سيُبنى الممر في هذا العقد؛ والسؤال الوحيد المفتوح هو رأس مالٍ مَنْ سيجني عوائده.

للتواصل: محمد — المؤسس والرئيس التنفيذي، مدائن المستقبل

العنوان: دمشق — أوتوستراد المزة، مقابل مشفى الرازي، بناء سوبر ماركت العائلة (فاميلي)، المدخل اليساري، الدور الثاني

هاتف: +963 991 989 985 البريد الإلكتروني: info@madainfuture.com

الملحق أ — افتراضات النمذجة الرئيسية

الجدول أ.1 — سجل الافتراضات

الافتراض	القيمة / الأساس
العملة والأساس	دولار أمريكي حقيقي 2026؛ تدفقات مشروع غير مرفوعة؛ حالة حقوق ملكية مرفوعة عند هيكل 60/40
تدرج الحجم (مليون طن)	2027: 1.2 · 2028: 2.2 · 2029: 3.3 · 2030: 4.5 · 2031: 5.5 · 2032: 6.3 · 2033 فصاعداً: 7.0 (طاقة المنظومة 8.0)
السعر المحقق	أساس 115 دولاراً للطن فوب طرطوس (خصم نحو 23% عن مؤشر المغرب البالغ 150 دولاراً)؛ الحساسيتان 95 و135 دولاراً
التكلفة النقدية فوب	58.0 دولاراً للطن عند الاستقرار (الجدول 13.1)؛ أعباء التصاعد 14 و10 و6 و2 دولاراً للطن في 2027-2030
أرباح القطاعات الأخرى (عند الاستقرار)	مناولة الغير بالميناء 18 مليوناً · الصحاريح 30 مليوناً · المدينة اللوجستية 28 مليوناً (بحلول 2034) · سكك الغير 5 ملايين؛ تصاعد نحو 2% سنوياً بعد ذلك
الإنفاق الرأسمالي	إجمالي 3,180 مليون دولار: 150/620/780/660/380/310 (2031-2026) ثم 160/120 (2033-2032)
إنفاق الصيانة الرأسمالي	1.5% من الإنفاق المركب التراكمي اعتباراً من 2028 (نحو 48 مليون دولار عند الاستقرار)
الضريبة	صفر حتى 2031؛ 15% خلال 2032-2038؛ 25% بعدها؛ إهلاك بالقسط الثابت على 25 عاماً
الإتاوة	10% من متحصلات الفوسفات، محتسبة ضمن التكلفة النقدية البالغة 58 دولاراً للطن
الدين	1,650 مليون دولار ديناً رئيسياً؛ متوسط مرجح 7.25%؛ سحب 2027-2031؛ سداد 2031-2040؛ تعهدات تمويل مشاريع قياسية
القيمة النهائية	8.5 مرة من أرباح 2041 التشغيلية، أي 4,212 مليون دولار
النتائج (تدقيق متقاطع)	عائد داخلي غير مرفوع 13.1% · صافي القيمة عند خصم 10%: 562 مليوناً · عند 12%: 169 مليوناً · عائد الملكية 16.4% · الاسترداد 2038 · ذروة التمويل 2,054 مليوناً (2030)

الملحق ب — المصادر والمراجع

المصادر العامة الرئيسية المعتمدة لوقائع السوق والقانون والبنية التحتية كما في يونيو 2026. وجميع الأرقام المستخدمة في النموذج المالي تقديرات الراعي الخاصة مستنيرةً بهذه المصادر وبمؤشرات هندسية امتلاكية.

- الأمر التنفيذي 14312 (30 يونيو 2025) — إلغاء برنامج العقوبات الأميركي على سوريا؛ والترخيصان العامان لمكتب مراقبة الأصول الأجنبية OFAC رقم 24 (يناير 2025) و 25 (مايو 2025).
- قانون تفويض الدفاع الوطني للسنة المالية 2026 (وُقِعَ في 18 ديسمبر 2025) — إلغاء قانون قيصر لحماية المدنيين في سوريا مع آلية تصديق كل 180 يوماً وإطار إعادة فرض تلقائي؛ وتنبيهات عملاء مكاتب المحاماة المعاصرة له (Curtis؛ ملخصات Lexology).
- قرارات مجلس الاتحاد الأوروبي في مايو 2025 برفع العقوبات الاقتصادية الرئيسية عن سوريا؛ والتعديلات الموازية لمكتب OFSI البريطاني.
- إعلانات امتياز DP World مع الهيئة العامة للموانئ البرية والبحرية (13 يوليو 2025؛ بدء التشغيل نوفمبر 2025): تطوير طرطوس لثلاثين عاماً بقيمة 800 مليون دولار يشمل مناولة الصب والمناطق الحرة واللوجستيات الداخلية.
- امتياز CMA CGM لمحطة حاويات اللاذقية (مايو 2025): 30 عاماً، نحو 260 مليون دولار، أكثر من مليون حاوية نمطية، وأعمال غاطس بعمق 16 متراً (Offshore Energy؛ Seatrade Maritime).
- هيئة المسح الجيولوجي الأميركية، ملخصات السلع المعدنية — صخر الفوسفات: موارد سورية نحو 1.8-2.1 مليار طن.
- تصريحات وزارة النقل السورية (أكتوبر 2025، مقابلة CNBC عربية): نحو 5.5 مليار دولار لإعادة تأهيل السكك الوطنية خلال 3-5 سنوات؛ ممر مناجم الفوسفات-طرطوس أولوية أولى؛ نحو 1,050 كم تشغيلية من شبكة طولها 2,750-2,800 كم.

- البنك الدولي — الانخراط في البنية التحتية السورية (فبراير 2026): مناقشات فنية تشمل سكة الفوسفات من منطقة تعدين حمص/مهين إلى ميناء طرطوس.
- تقارير استئناف صادرات الفوسفات من طرطوس (اعتباراً من 22 أبريل 2025) وشحن نحو 180,000 طن عبر نحو 10 سفن إلى مصر ورومانيا وتركيا وكازاخستان والهند؛ وإعادة تشغيل مصنع الغسيل والتجفيف في حمص (نوفمبر 2025) (عنب بلدي؛ سانا؛ AGBI).
- تقارير OCCRP وما تلاها عن امتياز ستروي ترانس غاز للفوسفات لعام 2018 (شروط 70/30؛ إنتاج نحو 0.65 مليون طن سنوياً) وإلغائه في يونيو 2025 مع عقد ميناء طرطوس لعام 2019.
- تقييمات Fitch/BMI لأسعار الفوسفات عبر Morocco World News (2025-2026): الخام المغربي نحو 150-152.5 دولاراً للطن فوب بنظرة مستقرة؛ وسما DAP نحو 650 دولاراً للطن.
- بيانات الإنتاج والتجارة التاريخية: نحو 3.5 ملايين طن إنتاجاً سورياً ونحو 455 مليون دولار صادرات في 2010؛ نحو 1.1 مليون طن (2021)؛ ودون 0.5 مليون طن (2023).
- الإطار القانوني السوري: القانون 26/2009 والقانون 91/2010 (نظام التعدين GECOPHAM/GEGMR)؛ وقانون الاستثمار رقم 18 لعام 2021.

© 2026 مدائن المستقبل. أُعدّ في مكتب التطوير المؤسسي للراعي، دبي. الإصدار 2.0 — يونيو 2026.



مدائن المستقبل

MADAIN AL MUSTAQBAL
BUILDING CITIES. TRANSFORMING FUTURES.

دمشق — أوتوستراد المزة، مقابل مشفى الرازي
بناء سوبر ماركت العائلة (فاميلى) — المدخل اليساري، الدور الثاني
+963 991 989 985 · info@madainfuture.com

ممر الفينيق · عرض استثماري · يونيو 2026

سري وخاص للغاية