



الأردنية للمناطق الحرة والتنمية  
نطّور الأردن  
DEVELOP JORDAN

# الخطة الاستراتيجية لشركة المناطق الحرة للأعوام (2021-2019)

" إن الإدارة التي تستطيع تحقيق الأهداف بجدية وبكلفة أقل وزمن أقصر هي الإدارة الحكيمة التي تقوم على إيجاد مؤسسات متخصصة فاعلة تعمل بروح الفريق الواحد ، وتتوفر لها قيادات إدارية كفؤة نزيهة ، تقدم الصالح العام على أي اعتبار آخر ،

وتتصف بالعدالة والمبادرة والإبداع وتركز على العمل الميداني ، وتتصدى للمعاضل قبل وقوعها أو حين يكون من السهل التعامل معها قبل أن تتفاقم....."

صاحب الجلالة الملك عبدالله الثاني بن الحسين المعظم

## مقدمة

تعدّ خطة الشركة الاستراتيجية المقبلة (2019-2021) بمثابة خريطة طريق، لتحقيق الأهداف المؤسسية التي تنصب في جوهرها على تحقيق التطوير المرجو في أوجه العمل المختلفة؛ والارتقاء بأداء الشركة ومخرجاتها وتعزيز مكانتها والتي تنعكس في نهاية المطاف على تحقيق أهداف وطنية تعود فائدتها على الوطن والمواطن.

ولإحداث مزيد من التقدم والريادة قامت الشركة ببلورة ست غايات رئيسية، انبثقت عنها الأهداف الاستراتيجية للشركة ومؤشرات الأداء ومؤشرات النتائج، إضافة إلى البرامج والمبادرات والمشاريع والخطة التشغيلية المفصلة. أما الغايات الاستراتيجية الست، فهي: بنية تحتية متطورة؛ بيئة مؤسسية متطورة ذات كفاءة إدارية ومالية وتقنية وبشرية عالية المستوى؛ أمن وضبط مخزون نموذجي؛ مناطق حرة نموذجية ومتطورة؛ استقطاب استثمارات نوعية إقليمية وعالميا؛ التطور في الخدمات المجتمعية والبيئية وجمالية المناطق الحرة.

وقد قامت الشركة وانطلاقاً من سعيها الدائم نحو خلق وتنمية ثقافة التميز وتكريسها على مستوى دوائرها ووحداتها التنظيمية ببناء هذه الخطة بجهود كوادر الشركة، محافظين على منهجية البناء والمرتكزة على أساس علمي، وقد بدأ وضع الخطة بمراجعة عناصر البيئة الداخلية والخارجية للشركة ومراجعة رؤيتها ورسالتها وقيمها الجوهرية وتعميمها وإعطاء تغذية راجعة حولها، ومن ثم تحديد عوامل النجاح وربطها مع الغايات الاستراتيجية الرئيسة للشركة، وكذلك تم الأخذ بعين الاعتبار الاطلاع على تجارب الآخرين في بناء الخطط الاستراتيجية لاسيما الجهات الشبيهة بعمل المناطق الحرة مثل شركة المدن الصناعية وكذلك الوزارات والدوائر التي حصلت على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز مثل وزارة التخطيط والتعاون الدولي ودائرة الشركات ودائرة الجمارك العامة، وعلى ضوء ذلك تمت صياغة جملة من الأهداف الاستراتيجية.

وبوجود خطة استراتيجية للشركة واضحة ومحددة المعالم يحدونا الأمل بأن تقوم كوادر الشركة مجتمعة بالعمل كفريق لإحداث نقله نوعية في أداء الشركة، وتحقيق غاياتها الاستراتيجية.

ومن نافلة القول، أن تميّز الشركة والارتقاء بأدائها هو أمر تراكمي، ساهمت فيه بإخلاص إدارات الشركة المتعاقبة منذ تأسيس الشركة عام 1976 ولغاية اليوم؛ وإننا بهذه الاستراتيجية إنما نضيف لبنه من لبنات هذا الصرح الشامخ.

## نشأة المجموعة

بدأت تجربة المناطق الحرة في الأردن عام 1973 حيث أقيمت في ميناء العقبة منطقة حرة صغيرة لتنمية المبادلات التجارية الدولية وخدمة تجارة الترانزيت. وتم تأسيس مؤسسة المناطق الحرة كمؤسسة حكومية مستقلة عام 1976، ومن مهامها إنشاء المناطق الحرة وإدارة الاستثمار فيها بالإضافة إلى الإشراف على عمل المناطق الحرة الخاصة. ولنجاح تجربة المنطقة الحرة العقبة، تمّ التوسع في إنشاء المناطق الحرة العامة، وأنشأت المنطقة الحرة الزرقاء في عام 1983 واستمرّ التوسع بإنشاء المناطق الحرة العامة إلى أن بلغت (6) مناطق حرة عاملة موزعة على مختلف محافظات المملكة، إضافة إلى 39 منطقة حرة خاصة.

ومن الجدير بالذكر في هذا المجال أنه تم في عام 2011 تحويل مؤسسة المناطق الحرة إلى شركة مساهمة خاصة مملوكة بالكامل للحكومة تحت مسمى شركة المناطق الحرة. أما فيما يتعلق بالمناطق التنموية فقد قرر مجلس الوزراء في عام 2010 دمج شركة تطوير جبل عجلون وشركة تطوير البحر الميت في شركة واحدة تحت مسمى الشركة الأردنية لتطوير المناطق التنموية. وبهدف تطوير المناخ الاستثماري برؤية شمولية أوسع للمناطق الحرة والمناطق التنموية قرر مجلس الوزراء في منتصف عام 2016 دمج شركة المناطق الحرة والشركة الأردنية لتطوير المناطق

التنموية في شركة واحدة تحت مسمى "المجموعة الأردنية للمناطق الحرة والمناطق التنموية لتشكيل الذراع الاستثماري للحكومة الأردنية في المناطق الحرة والمناطق التنموية وهيئة العامة حكومة المملكة الأردنية الهاشمية ممثلة بوزير المالية.

وتتولى شركة المناطق الحرة إدارة وتشغيل ست مناطق تابعة لها وفيما يلي ملخصاً بتلك المناطق الحرة:

#### **المنطقة الحرة الزرقاء**

أنشئت في عام (1983) في محافظة الزرقاء على شبكة طرق دولية تربط الأردن بدول الجوار، حيث بلغت المساحة الحالية لها حوالي (5200) دونم، وتبلغ مساحة الأرض المتاحة للتأجير الاستثماري فيها (3637) دونم وهي مشغلة بالكامل بنسبة (100%).

#### **المنطقة الحرة سحاب**

أنشئت في عام (1997) في مدينة سحاب بمساحة (70) دونم، وتبلغ مساحة الأرض المتاحة للتأجير الاستثماري فيها (47) دونم، وهي مشغلة بالكامل بنسبة (100%).

#### **المنطقة الحرة الكرك**

أنشئت في عام (2001) في محافظة الكرك بمساحة إجمالية (138) دونم، لتقديم خدمات التخزين للمستثمرين في مدينة الحسين بن عبد الله الثاني الصناعية، ولتنظيم أنشطة المناطق الحرة الخاصة في منطقة إقليم الجنوب والإشراف عليها، وتبلغ مساحة الأرض المتاحة للتأجير الاستثماري فيها (94) دونم، وهي مشغلة بنسبة (54%).

#### **المنطقة الحرة الكرامة**

أنشئت بنهاية عام (2004) في محافظة المفرق على الحدود الأردنية العراقية، بمساحة إجمالية (2000) دونم، وتقدم المنطقة الحرة خدمات التخزين وتجارة الترانزيت للاستثمارات من مختلف مصادرها، تشجيعاً لعملية التبادل التجاري بين القطرين الشقيقين، وتبلغ مساحة الأرض المتاحة للتأجير الاستثماري فيها (586) دونم، وهي مشغلة بنسبة (3.6%).

#### **المنطقة الحرة الموقر**

أنشئت في عام (2012) في محافظة العاصمة/الموقر، بمساحة إجمالية (122) دونم، وتبلغ مساحة الأرض المتاحة للتأجير الاستثماري فيها (90) دونم، وهي مشغلة بنسبة (89%).

#### **المنطقة الحرة المطار**

تم إنشاؤها في عام (2013) في مطار الملكة علياء الدولي، بمساحة بلغت (1000) دونم، وتبلغ مساحة الأرض المتاحة للتأجير الاستثماري فيها (442) دونم، وتبلغ نسبة الإشغال فيها (11%).

ويبين الجدول رقم (1) في الملحق بيانات عن المناطق الحرة العامة ويبين الجدول رقم (2) المؤشرات الرئيسية لها.

وانسجاماً مع نهج وتوجهات الحكومة لإتاحة الفرصة أمام القطاع الخاص ليأخذ دوره الحقيقي في العملية التنموية الاقتصادية والاجتماعية، وليساهم مساهمة فعّالة في تحقيق الأهداف الوطنية، وتمكين القطاع الخاص من القيام بدوره كمحرك حقيقي للنمو الاقتصادي. وإيماناً من شركة المناطق الحرة الأردنية بضرورة الشراكة والتكامل مع القطاع الخاص لغايات المساهمة في تحقيق مستويات مرغوبة من التنمية، جاءت فكرة إنشاء المناطق الحرة الخاصة والتوسع فيها، وبموجب قرار مجلس الوزراء رقم (3146) تاريخ 1997/03/06 تم فتح الباب أمام القطاع الخاص لإنشاء المناطق الحرة الخاصة وإدارتها، وأنيط

بشركة المناطق الحرة في حينه مهمة ترخيص هذه المناطق واستكمال إجراءات تأسيسها وإصدار التعليمات والأنظمة اللازمة لتنظيم عملها. وعلى ضوء نفاذ قانون الاستثمار رقم (30) لعام 2014، فقد انتقلت تبعية هذه المناطق إلى هيئة الاستثمار، إلا أنها مازالت تعمل تحت إشراف وتنظيم شركة المناطق الحرة، وذلك بموجب التفويض الممنوح لها بموجب قرار مجلس الوزراء رقم (6120) تاريخ 2014/10/19. وقد سُمح للقطاع الخاص بإقامة وإدارة مناطق حرة خاصة تعمل في مختلف الأنشطة الاقتصادية (صناعية، سياحية، تجارية، خدمية، متعددة الأغراض، وإعلامية)، ولكل منطقة من هذه المناطق خصوصية من حيث الاعتبارات التي أنشئت من أجلها سواء فيما يتعلق بعامل الموقع لقربه من معابر الحدود البرية والبحرية والجوية لتنشيط حركة المبادلات التجارية الدولية، أو ما يتعلق باستغلال الموارد الطبيعية والبشرية.

وقد بلغ عددها (32) منطقة حرة بنهاية عام 2018، منتشرة في معظم مناطق المملكة.

## المهام والواجبات

وتتمثل المهام الرئيسية لشركة المناطق الحرة بما يلي:

- أ- إنشاء وإدارة المناطق الحرة.
- ب- إقامة جميع المنشآت اللازمة للمناطق الحرة وتوفير الخدمات الضرورية لها.
- ج- تملك وإدارة وتنمية وتطوير الأراضي بما في ذلك القيام بأعمال البنية التحتية والفوقية وكذلك إنشاء وإدارة وتطوير المرافق والخدمات اللازمة كالكهرباء والماء ومتطلبات السلامة العامة والبيئة وغيرها من الخدمات.
- د- القيام بجميع التصرفات اللازمة لممارسة أي نشاط اقتصادي بما في ذلك بيع وشراء واستئجار وتأجير وإدارة ونقل الملكية والتنازل والتصرف بأي شكل من الأشكال بالموجودات العائدة للشركة.
- هـ- الترويج والتسويق للمناطق الحرة المطورة والخدمات المقدمة فيها.

## تحليل البيئة الداخلية والخارجية

اعتمدت الشركة على تحليل البيئة الداخلية وفقاً لأفضل الممارسات التنظيمية وباستخدام العصف الذهني لتحديد نقاط القوة والضعف، كما اعتمدت الشركة على تحليل البيئة الخارجية للتعرف على مجموعة المؤثرات والعوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والفنية والقانونية والبيئية، وتم دمج هذه العوامل في الجزء الثاني من التحليل الرباعي (SWOT) في قسم الفرص والتهديدات.

**وفيما يلي عناصر تحليل البيئة الداخلية والخارجية التي استندت عليها عملية التحليل الرباعي لشركة المناطق الحرة:**

### - عناصر تحليل البيئة الداخلية للشركة

- (1) خدمات البنية التحتية.
- (2) التخزين في المناطق الحرة.
- (3) منظومة الأمن والحماية في المناطق الحرة.
- (4) الأنظمة المحوسبة وتكنولوجيا المعلومات.
- (5) الأداء المؤسسي (إدارية + مالية + بشرية + تشريعية + جودة) .
- (6) الترويج والتسويق.

### - عناصر تحليل البيئة الخارجية للشركة

- (1) الوضع الأمني والسياسي على الصعيد الإقليمي والعالمي.
- (2) المنافسين الخارجيين.
- (3) المستجدات والمتغيرات الاقتصادية.
- (4) التطور التكنولوجي.
- (5) التغيرات المستمرة والمفاجئة بالتشريعات ذات الأثر على الاستثمار والمستثمرين في المناطق الحرة.
- (6) التغيرات البيئية.

ويبين الجدول (3) في الملحق التحليل الاستراتيجي الرباعي (SWOT)

وقد خلصت عملية التحليل إلى تحديد التوجهات الاستراتيجية التي تستند عليها الشركة في تحقيق رؤيتها وأهدافها وهي:

1. بنية تحتية متطورة.
2. بيئة مؤسسية متطورة ذات كفاءة إدارية ومالية وتقنية وبشرية وتشريعية عالية المستوى.
3. أمن ومراقبة وضبط مخزون نموذجي.
4. استقطاب استثمارات نوعية إقليمية وعالمية.
5. التطور في الخدمات المجتمعية والبيئية وجمالية المناطق الحرة.

الأهداف الوطنية التي تساهم الشركة في تحقيقها  
تم تحديد الأهداف الوطنية التي تساهم الشركة في تحقيقها من خلال الرجوع إلى وثيقة الأردن  
2025، وهي على النحو الآتي:

**الهدف الوطني رقم (1) :** خلق بيئة استثمارية قادرة على جذب رؤوس الأموال المحلية والأجنبية.

**الهدف الوطني رقم (2) :** تحقيق معدلات نمو مستدام وخلق فرص عمل للإيادي العاملة الوطنية.

### الرؤية

مناطق حرة وتنموية جاذبة للاستثمار على المستوى الإقليمي.

### الرسالة

توفير بيئة أعمال محفزة ومنافسة تستقطب استثمارات نوعية؛ من خلال إنشاء وإدارة المناطق الحرة والمناطق التنموية المجهزة بالبنية التحتية والخدمات الإدارية والتقنية المتطورة لتحقيق التميز في خدمة عملائها؛ مع الحرص الكامل على التزامها بالمسؤولية المجتمعية والمحافظة على البيئة.

### القيم

- الإبداع: تطور الآليات والخدمات التي تُيسِّر على المستثمر.
- التميز: نتميز في تقديم مناطق حرة ومناطق تنموية متكاملة المرافق تحقق تطلعات المستثمرين والمجتمع بجودة وإتقان.
- العمل بروح الفريق: نتبنى العمل التكاملي لتجاوز جميع التحديات والعوائق.
- الالتزام: نلتزم "بالمجموعة"، بمسؤولياتها تجاه الوطن والمستثمر والمجتمع والبيئة.
- النزاهة: السلوك المؤسسي الذي يتبع التشريعات القانونية.
- العدالة: عدم اتباع الأهواء الشخصية في التعامل مع متلقي الخدمة.

### الأهداف الاستراتيجية

تمّ تحديد الأهداف الاستراتيجية لشركة المناطق الحرة للأعوام 2019-2021 بناءً على تحليل البيئة الداخلية والخارجية ومن ثم الخروج بالتوجهات الاستراتيجية للشركة، حيث حددت نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات، وتمت مناقشتها ومراجعتها مع لجنة التخطيط والتنسيق والمتابعة ونتج عن هذا التحليل أهداف استراتيجية للشركة، تقاس بواسطة مؤشرات قياس أداء محددة، ويبين الجدول التالي مصفوفة ارتباط الأهداف الاستراتيجية بالأهداف الوطنية:

ارتباط الأهداف الاستراتيجية بالأهداف الوطنية

تحقيق معدلات نمو مستدام وخلق فرص عمل للإيادي العاملة الوطنية	خلق بيئة استثمارية قادرة على جذب رؤوس الأموال المحلية والأجنبية	الهدف الوطني الهدف الاستراتيجي
		تطوير وتحسين البنية التحتية في المناطق الحرّة.
		الارتقاء بالأنظمة الحاسوبية للشركة وتنفيذ تطبيقات الحكومة الإلكترونية.
		تعزيز وتطوير البناء المؤسسي وفق أفضل ممارسات الإدارة والحاكمية
		تعزيز وتطوير نظام إدارة الجودة بالشركة
		تعزيز أمن المناطق الحرّة وسلامة المخزون
		ترويج الفرص الاستثمارية في المناطق الحرّة
		المحافظة على البيئة في المناطق الحرّة وزيادة فاعلية خدمة المجتمع.

ويبين الجدول التالي الأهداف الاستراتيجية ومؤشرات قياسها:

القياس	المؤشر	الهدف الاستراتيجي
مستوى رضا متلقي الخدمة	نسبة الإنجاز	تطوير وتحسين البنية التحتية في المناطق الحرّة.
مستوى الرضا العاملين والمعاملين عن الأنظمة الحاسوبية	نسبة الإنجاز للأنظمة المحدثة عدد الجهات الحكومية التي تمّ الربط معها	الارتقاء بالأنظمة الحاسوبية للشركة وتنفيذ تطبيقات الحكومة الإلكترونية.
مستوى الرضا العاملين والمعاملين	نسبة الإنجاز لدليل الحوكمة المؤسسية	تعزيز وتطوير البناء المؤسسي وفق أفضل ممارسات الإدارة والحاكمية
	نسبة الإنجاز لنظام معالجة الاقتراحات والشكاوى	
	نسبة الإنجاز لتحديث وتعديل الأنظمة المتعلقة بالموارد البشرية؛ وإعداد الهيكل التنظيمي؛ وخطة التدريب.	
	نسبة الإنجاز للتشريعات ولوائح العمل المحدثة.	
	نسبة الإنجاز لبرامج التدقيق الداخلي (الإدارية/المالية/الفنية)	
الفائض التشغيلي (النفقات الفعليّة - الإيرادات الفعليّة)	نسبة النمو الإيجابي في الإيرادات	
مستوى رضا متلقي الخدمة	نسبة الإنجاز	تعزيز وتطوير نظام إدارة الجودة بالشركة

عدد الشكاوي المقدمة من متلقي الخدمة		
عدد المخالفات الأمنية ومخالفات تخزين	نسبة الإنجاز	تعزيز أمن المناطق الحرة وسلامة المخزون
عدد المستثمرين الذين تم استقطابهم	نسبة الإنجاز	ترويج الفرص الاستثمارية في المناطق الحرة
مستوى الرضا عن مساهمة الشركة في خدمة المجتمع المحلي والبيئة	نسبة الإنجاز	المحافظة على البيئة في المناطق الحرة وزيادة فاعلية خدمة المجتمع.

جهة التنفيذ	المخطط			سنة الأساس (2018)	الكلفة المالية للمبادرة	معيار الإنجاز	المشروع	البرنامج	الهدف الاستراتيجي
	2021	2020	2019						
مديرية خدمات البنية التحتية			100%		60 ألف دينار	نسبة الإنجاز	تنظيم وتطوير الساحة الجمركية للمعينة الأولية في المنطقة الحرة الزرقاء (لضمان استمرارية عمل الساحة على مدار 24 ساعة)	تنظيم دخول السيارات المحملة بالبضائع ما بعد ساعات الدوام الرسمي في المناطق الحرة	تطوير وتحسين البنية التحتية في المناطق الحرة
المنطقة الحرة الزرقاء			100%		18 ألف دينار	نسبة الإنجاز	تنظيم الساحة الجمركية لمعينة المركبات بنقلها من ساحة المعينة الحالية إلى محطة الفحص الفني للترخيص واختصار هذه العملية بخطوة واحدة لتوفير الوقت والجهد على المستثمرين ومتلقي الخدمة.	تنظيم الساحات في المناطق الحرة	
مديرية البنية التحتية		70%	30%		60 ألف دينار	نسبة الإنجاز	تنظيم ساحات الاصطاف في المنطقة الحرة الزرقاء وتطويرها		
		50%	50%			نسبة الإنجاز	استغلال واستثمار موقع الساحة العامة للسيارات بمساحة (62) دونم		
مديرية خدمات البنية التحتية			100%		370 ألف	نسبة الإنجاز	استكمال البوابات الخاصة بالمنطقة الحرة المطار ودعمها بأجهزة فحص متطورة لغايات تسهيل دخول وخروج البضائع وفق أحدث الممارسات العالمية	تعزيز وتطوير البوابات في المناطق الحرة	
		80%	20%	0	100 ألف	نسبة الإنجاز	دراسة إنشاء بوابة جديدة للمنطقة الحرة الزرقاء من جهة الجامعة الهاشمية والتهيئة ليكون باب رابع في المستقبل.		
مديرية خدمات البنية التحتية			100%		78 ألف دينار	نسبة الإنجاز	تعلية الأسوار في المنطقة الحرة الزرقاء	إدامة وإعادة تأهيل البنية التحتية في المناطق الحرة (غير مشمولة بالمخطط الشمولي)	
			100%		60 ألف دينار	نسبة الإنجاز	معالجة تصريف مياه الأمطار في المنطقة الحرة الزرقاء		

جهة التنفيذ	المخطط			سنة الأساس (2018)	الكلفة المالية للمبادرة	معيار الإنجاز	المشروع	البرنامج	الهدف الاستراتيجي
	2021	2020	2019						
			%100		29 ألف دينار	نسبة الإنجاز	صيانة أعمدة الإنارة والكبائن الكهربائية داخل المنطقة الحرة الزرقاء.		
			%100		15 ألف دينار	نسبة الإنجاز	تعبيد شارع البوابة الإلكترونية داخل الساحة الجمركية في المنطقة الحرة الزرقاء		
مديرية خدمات البنية التحتية		%60	%40		50 ألف دينار	نسبة الإنجاز	ترقيم وتسمية جميع الشوارع داخل المنطقة الحرة الزرقاء.	ترقيم وتسمية جميع الشوارع في المناطق الحرة	
مديرية خدمات البنية التحتية			%100		60 ألف دينار	نسبة الإنجاز	عمل أرصفة داخل المنطقة الحرة الموقر	إنشاء الأرصفة والاطراف داخل المناطق الحرة	
مديرية خدمات البنية التحتية			%100		500 ألف دينار	نسبة الإنجاز	تصميم وإشراف/ المخطط الشمولي	المخطط الشمولي لغايات استكمال متطلبات البنية التحتية في المنطقة الحرة الزرقاء	

جهة التنفيذ	المخطط			سنة الأساس (2018)	الكلفة المالية للمبادرة	معيار الإنجاز	المشروع	البرنامج/المبادرة	الهدف الاستراتيجي
	2021	2020	2019						
مديرية تكنولوجيا المعلومات			%100		150 ألف دينار	نسبة الإنجاز	1. تطوير الشبكة الحاسوبية الرئيسية والفرعية للمناطق الحرة.	تطوير البنية الحاسوبية للشركة	الارتقاء بالأنظمة الحاسوبية للشركة، وتنفيذ تطبيقات الحكومة الالكترونية
			%100		45 ألف دينار	نسبة الإنجاز	2. تطوير منظومة أمن وحماية المعلومات		
		4	4		5 ألف دينار	عدد الخوادم			
			37	37		عدد الأجهزة الحاسوبية الشخصية	3. تحديث أنظمة التشغيل وتفعيل الموقع البديل <i>Disaster Recovery Site</i>		
		%100		0	0	تشغيل الموقع البديل			
		%100			60 ألف دينار	نسبة الإنجاز	4. مشروع جهاز توزيع الأحمال على الخوادم <i>Load balancing</i>		
مديرية تكنولوجيا المعلومات			%100		5 آلاف دينار	نسبة الإنجاز	1. تطوير الربط مع الجمارك	الربط الإلكتروني مع الجهات ذات العلاقة بعمل الشركة ضمن الشبكة الحكومية الآمنة	

جهة التنفيذ	المخطط			سنة الأساس (2018)	الكلفة المالية للمبادرة	معيار الإنجاز	المشروع	البرنامج/المبادرة	الهدف الاستراتيجي
	2021	2020	2019						
		%60	%40		2 ألف دينار	نسبة الإنجاز	2. الربط مع إدارة ترخيص السواقين والمركبات		
		%80	%20		5 آلاف دينار	نسبة الإنجاز	3. الربط مع هيئة الاستثمار		
		%50	%50		35 ألف دينار	نسبة الإنجاز	4. دراسة الربط مع باقي المؤسسات والدوائر الحكومية، وهي: (الربط مع دائرة مراقبة الشركات؛ الربط مع دائرة الأحوال المدنية؛ الربط مع إدارة المعلومات الجنائية).		
مديرية ضبط الجودة			%100		10 ألف دينار	نسبة الإنجاز	إيجاد دليل الحوكمة المؤسسية في الشركة	تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية	تعزيز الأداء المؤسسي وفق أفضل ممارسات الإدارة والحاكمية
مديرية البنية التحتية			1566	1566	400 ألف دينار	عدد الوحدات المستبدلة	مشروع استبدال وحدات الإنارة القائمة في كافة شوارع المنطقة الحرة الزرقاء بوحدات إنارة LED ذات التكنولوجيا العالية	ترشيد أوجه استهلاك الطاقة بكافة أشكالها في المناطق الحرة	

جهة التنفيذ	المخطط			سنة الأساس (2018)	الكلفة المالية للمبادرة	معيار الإنجاز	المشروع	البرنامج/المبادرة	الهدف الاستراتيجي
	2021	2020	2019						
		%50	%50		30 ألف دينار	نسبة الإنجاز	التحول نحو استخدام الأجهزة والمعدات ذات الاستهلاك المنخفض للطاقة (أجهزة التكييف القديمة؛ ولمبات الإضاءة الداخلية؛ وتركيب سخانات شمسية).		
مديرية ضبط الجودة			%100			نسبة الإنجاز	نظام معالجة الاقتراحات والشكاوى	التعامل مع الاقتراحات والشكاوى المقدمة من قبل متلقي الخدمة	
مديرية الموارد البشرية + لجنة الهيكل والنظام			%100			نسبة الإنجاز	إعداد مشروع نظام موارد بشرية معدّل	تحديث وتعديل الأنظمة والتعليمات المتعلقة بالموارد البشرية	
مديرية الموارد البشرية			%100			نسبة الإنجاز	تصميم نظام حوافز فعّال		
مديرية الموارد البشرية			%100			نسبة الإنجاز	تطوير نظام تقييم الأداء		
مديرية الموارد البشرية	%100	%100	%100		45 ألف دينار	نسبة الإنجاز	خطة تدريب ذات برامج تخصصية	التأهيل والتدريب النوعي للكوادر البشرية	
مديرية الموارد البشرية + لجنة الهيكل والنظام			%100			نسبة الإنجاز	اعتماد مشروع الهيكل التنظيمي المعدّل	هيكل تنظيمي فعّال	
لجنة التشريعات + مديرية الشؤون	%30	%35	%35			نسبة الإنجاز	1. مراجعة عقود الإيجار والعمل على إعداد صيغة العقد الشامل	مراجعة الأنظمة والتشريعات الناظمة لعمل المناطق الحرة	

جهة التنفيذ	المخطط			سنة الأساس (2018)	الكلفة المالية للمبادرة	معيار الإنجاز	المشروع	البرنامج/المبادرة	الهدف الاستراتيجي
	2021	2020	2019						
القانونية		%40	%60			نسبة الإنجاز	2. مراجعة وتحديث منظومة التشريعات الناظمة لعمل المناطق الحرة		
وحدة الرقابة والتدقيق الداخلية	4	4	4	4	0	عدد التقارير الرقابية (الربع سنوية)	خطة شاملة ومتكاملة للرقابة والتدقيق الداخلي	الرقابة والتدقيق الداخلي (المالي والإداري والفني)	

جهة التنفيذ	المخطط			سنة الأساس (2018)	الكلفة المالية للمبادرة	معيار الإنجاز	المشروع	البرنامج/المبادرة	الهدف الاستراتيجي
	2021	2020	2019						
مديرية تكنولوجيا المعلومات			367	44	370 ألف دينار	عدد الكاميرات	تركيب نظام كاميرات ومراقبة تلفزيونية متطور في (المنطقة الحرة الزرقاء؛ والمنطقة الحرة المطار الجديدة، والمنطقة الحرة سحاب؛ والمنطقة الحرة الموقر).	تحديث وتطوير منظومة كاميرات المراقبة في المناطق الحرة	تعزيز أمن المناطق الحرة وسلامة المخزون
لجنة إعادة الهيكلة والنظام +مديرية الموارد البشرية			%100			نسبة الإنجاز	استحداث مديريةية الأمن والسيطرة		
مديرية تكنولوجيا المعلومات			%100		80 ألف دينار	نسبة الإنجاز	استحداث غرفة مراقبة وسيطرة		
مديرية الرقابة على الأبواب والسيطرة		%60	%40		12 ألف دينار	نسبة الإنجاز	مشروع قراءة البيان الجمركي عند الدخول من خلال الربط مع نظام الاسيكودا والباركود على البيان		
	%30	%50	%20		مليون دينار أردني	نسبة الإنجاز	1. مشروع متابعة الناقلات المحملة والفرغة والمركبات غير المجرمة باستخدام أجهزة التتبع والباركود	التحول نحو أتمتة عمليات الدخول إلى المناطق الحرة والخروج منها (أفراد؛ مستثمرين؛ بضائع؛ آليات)	

جهة التنفيذ	المخطط			سنة الأساس (2018)	الكلفة المالية للمبادرة	معياري الإنجاز	المشروع	البرنامج/المبادرة	الهدف الاستراتيجي
	2021	2020	2019						
	%30	%50	%20			نسبة الإنجاز	2. مشروع البوابات الإلكترونية وربطه مع الأنظمة باستخدام المقصات الإلكترونية		
	%30	%50	%20			نسبة الإنجاز	3. مشروع الخارطة الإلكترونية وربطه مع الأنظمة باستخدام نظام المعلومات الجغرافية (GIS)		
	%30	%50	%20			نسبة الإنجاز	4. مشروع متابعة دخول وخروج المركبات المجرمة باستخدام الباركود وربطه مع دائرة الترخيص.		
	%30	%50	%20			نسبة الإنجاز	5. مشروع متابعة دخول وخروج الأفراد باستخدام الكاميرات المميزة للوجه وربطه مع دائرة الأحوال المدنية.		
مديرية تكنولوجيا المعلومات + مديرية الرقابة وضبط المخزون		%80	%20		80 ألف	نسبة الإنجاز	بناء نظام يعتمد التكنولوجيا في مراقبة المخزون	التحول التدريجي في أتمتة مراقبة المخزون	

جهة التنفيذ	المخطط			سنة الأساس (2018)	الكلفة المالية للمبادرة	معيار الإنجاز	المشروع	البرنامج/المبادرة	الهدف الاستراتيجي
	2021	2020	2019						
مديرية المنطقة الحرة الزرقاء			%100		10 ألف دينار	نسبة الإنجاز	تجهيز موقع ضمن الساحة الجمركية لإجراء عملية التجزئة	تنظيم العمليات الفرعية على الآليات (التجزئة، والقص)	

جهة التنفيذ	المخطط			سنة الأساس (2018)	الكلفة المالية للمبادرة	مؤشر الأداء	المشروع	البرنامج	الهدف الاستراتيجي
	2021	2020	2019						
مديرية تكنولوجيا المعلومات			%100		10 ألف	نسبة الإنجاز	1. استكمال أتمتة الخدمات المتعلقة بالمستثمرين	إعادة هندسة العمليات والأنظمة العاملة في المناطق الحرة	تعزيز وتطوير نظام إدارة الجودة بالشركة
مديرية تكنولوجيا المعلومات + مديرية الشؤون المالية + مديرية ضبط الجودة		%40	%60	0	15 ألف دينار	نسبة الإنجاز	2. مشروع الدفع الإلكتروني		
مديرية تكنولوجيا المعلومات		%80	%20	0	10 آلاف دينار	نسبة الإنجاز	3. إضافة الباركود على عمليات المناقست والاستثمار		
مديرية تكنولوجيا المعلومات		%100	0	0	0	نسبة الإنجاز	4. ربط القضايا في براءة الذمة مع الجمارك		
مديرية الاستثمار وتطوير الأعمال			%100	0	15 ألف دينار	نسبة الإنجاز	التصنيف القطاعي للمستثمرين بالاعتماد على معايير التميز بالإداء.		
مديرية تكنولوجيا المعلومات + مديرية الاستثمار وتطوير الأعمال			11	5		نسبة الإنجاز	استحداث خدمات جديدة على الموقع.		
			%100	0		نسبة الإنجاز	مشروع النافذة/البوابة الاستثمارية.		
جهة	المخطط			سنة	الكلفة	معيار الإنجاز	المشروع	البرنامج/المبادرة	الهدف

التنفيذ	2021	2020	2019	الأساس (2018)	المالية للمبادرة			الاستراتيجي
مديرية الاعلام والاتصال والترويج			100%	0	30 ألف دينار	نسبة الإنجاز	تجهيز الهوية المؤسسية للمنطقة الحرة المطار، وتعميم معالم هذه الهوية على كافة مراكز الخدمة في المناطق الحرة	إشهار المنطقة الحرة المطار الجديدة
مديرية الاعلام والاتصال والترويج	5	5	5	0	0	عدد الملتقيات	تحديد ملتقى مع غرف الصناعة والتجارة في الأردن وإعلان الفرص الاستثمارية بالمنطقة الحرة.	ترويج الفرص الاستثمارية في المناطق الحرة خطة تسويقية متكاملة
	100%	95%	90%	60%	5 آلاف	نسبة الإنجاز	ترويج فرص الاستثمار من خلال الوسائل الإعلامية المتاحة والسفارات الأردنية في الخارج.	
	45	35	25	15	0	عدد الزيارات	زيارة كبار المستثمرين في داخل المملكة لعرض الفرص الاستثمارية في المنطقة والامتيازات والحوافز الممنوحة لهم.	
	3	3	3	3	6 آلاف	عدد الحملات الإعلانية	استهداف المستثمرين في كل من دولة الإمارات العربية المتحدة (دبي) والمملكة العربية السعودية بهدف استقطاب استثماراتهم للمنطقة الحرة.	
	3	3	2	5	15 ألف	عدد المشاركات	المشاركة بالمؤتمرات والمعارض الدولية ذات القيمة المضافة للمناطق الحرة الأردنية	
	100%	100%	100%	15%	5 آلاف	نسبة الإنجاز	ترويج المشروع الكترونيا من خلال وسائل التواصل الاجتماعي.	

جهة التنفيذ	المخطط			سنة الأساس (2018)	الكلفة المالية للمبادرة	معيار الإنجاز	المشروع	البرنامج/المبادرة	الهدف الاستراتيجي
	2021	2020	2019						
	2	2	2	0	25 ألف دينار	عدد اللوحات	وضع لوحات إعلانية على مدخل مطار الملكة علياء الدولي.		
	10	15	15	15 ألف	12 ألف دينار	عدد المطبوعات	ترويج المشروع من خلال البرشورات والمواد الدعائية.		
		%40	%60	0	20 ألف دينار	نسبة الإنجاز	توفير فرص استثمارية نوعية تتضمن الخدمات تصديرية وخدمات رجال الأعمال في المبنى الاستثماري/مجمع المكاتب في المنطقة الحرة المطار	مركز أعمال رائد لتوفير حزمة من الخدمات للشركات ورجال الأعمال	
مديرية خدمات الاستثمار + مديرية الاعلام والترويج			%100			نسبة الإنجاز	طرح المستودعات العامة والمستودعات التي ألت ملكيتها للشركة كفرص استثمارية مقابل خيار بيع الإنشاءات وعرضها للمزاودة بالظرف المختوم.	تفعيل الوحدات الاستثمارية الرائدة	

جهة التنفيذ	المخطط			سنة الأساس (2018)	الكلفة المالية للمبادرة	معيار الإنجاز	المشروع	البرنامج/المبادرة	الهدف الاستراتيجي
	2021	2020	2019						
المنطقة الحرة الزرقاء						نسبة المساحات الخضراء من المساحة الكلية	زيادة المساحات الخضراء في المناطق الحرة	تحسين البيئة والحد من التلوث في المناطق الحرة	المحافظة على البيئة وزيادة فاعلية خدمة المجتمع
المنطقة الحرة الزرقاء			100%			نسبة الإنجاز	التخلص من النفايات والمخلفات بطريقة آمنة وسليمة بيئياً		
مديرية الاعلام والاتصال والترويج	7	6	6	3	500 ألف دينار	عدد المبادرات	إطلاق مبادرات وحملات لدعم المجتمع المحلي (منطقة سويمه)	خطة دعم المجتمع المحلي	

## الملحق

### جدول رقم (1) بيانات عن المناطق الحرة العامة

تتولى المجموعة الأردنية للمناطق الحرة والمناطق التنموية إدارة ستة مناطق حرة عامة، كما يلي:

اسم المنطقة الحرة	تاريخ التأسيس	المساحة الإجمالية (دونم)	المساحة المتاحة للتأجير الاستثماري (دونم)	نسبة الإشغال
الزرقاء	1983	5200	3637	%100
سحاب	1997	70	47	%100
المنطقة الحرة المطار الجديدة	2013	1000	466	%10.1
الكرك	2001	138	100	%54.9
الكرامة	2004	2000	586	%3.6
الموقر	2012	122	90	%89

### جدول رقم (2) المؤشرات الرئيسية للمناطق الحرة العامة

المؤشر	2015	2016	2017	2018
عدد المناطق الحرة	6	6	6	6
مساحة الأرض المتاحة للاستثمار (بالدونم)	4463	4463	4929	4929
مساحة الأرض المؤجرة (بالدونم)	3650	3650	3697	3697
عدد الشركات المسجلة	2343	2397	2099	1949
عدد المستثمرين	2470	2516	2478	2429
حجم الاستثمار (مليون دينار)*	478	486	490	462
صادرات المناطق الحرة (مليون دينار)	2941	2652	2800	2590
مستوردات المناطق الحرة (مليون دينار)	2737	2401	2570	2540

\* حجم الاستثمار: يمثل حجم رؤوس الأموال المسجلة للشركات العاملة في المناطق الحرة العامة بالإضافة إلى حجم استثمار الأفراد.

- حجم العمالة: يقدر حجم العمالة في المناطق الحرة بحوالي 18.2 ألف عامل.

### الجدول رقم (3) التحليل الاستراتيجي الرباعي SOWT Analysis

نقاط الضعف Weaknesses	نقاط القوة Strengths	البيئة الداخلية
<ul style="list-style-type: none"> <li>● نقص في توفر خدمات البنية التحتية وحاجة البعض منها إلى التحسين والتطوير.</li> <li>● عدم استقرار وإخراج التشريعات الناظمة لعمل المناطق الحرة بالشكل النهائي.</li> <li>● حاجة المنظومة الأمنية والرقابة على المخزون إلى التطوير.</li> <li>● عدم اكتمال الخدمات الإلكترونية للمستثمرين.</li> <li>● الحاجة إلى تحديث الخوادم الرئيسية وبعض الأنظمة الحاسوبية.</li> <li>● عدم تفعيل التدوير الوظيفي.</li> <li>● عدم كفاية وشمولية البرامج التدريبية نتيجة تخفيض المخصصات المالية لميزانية التدريب.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● توفر بدائل وخيارات متنوعة للمستثمرين في القطاع الصناعي والقطاع الخدمي والقطاع التجاري بالشركة.</li> <li>● تقديم الخدمات للمستثمرين من خلال النافذة الاستثمارية الواحدة.</li> <li>● توفر التمويل الذاتي للشركة.</li> <li>● تبني ثقافة التميز من خلال وجود نظام لتحفيز الموظف المتميز كل شهر والأقسام المتميزة كل 6 شهور والمديريات المتميزة في آخر السنة لتحفيزهم على الأبداع في مجال عملهم.</li> <li>● مرونة الهيكل التنظيمي وقابليته للتعديل في ضوء المستجدات.</li> <li>● توفر أنظمة محوسبة لزيادة كفاءة التعامل مع الشركاء مثل نظام المنافست ونظام الاستثمار.</li> <li>● توفر موارد البشرية ذات الخبرات والمعارف.</li> <li>● توفر قيادة داعمة لعمليات التغيير للوصول إلى النتائج والمستهدفات.</li> <li>● وجود أنظمة فعالة للاتصال الداخلي (نظام الورك فلو) والخارجي في الشركة (تراسل) يسهل من سير العمليات.</li> <li>● تقوم الشركة بانتهاج مبدأ تفويض الصلاحيات.</li> <li>● حصول وحدة الرقابة الداخلية على تقدير ممتاز في التدقيق.</li> </ul>	

### تحليل البيئة الخارجية (PESTEL Analysis)

التهديدات Threats	الفرص Opportunities	
<p>الظروف الأمنية والسياسية غير المستقرة المحيطة بالمملكة وأثرها السلبي على الاقتصاد الوطني</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● الاستقرار السياسي في المملكة</li> <li>● الموقع الاستراتيجي المتميز للمملكة في قلب الشرق الأوسط</li> </ul>	<p>المتغيرات السياسية</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>● وجود تنافسية عالية بالمناطق المجاورة.</li> <li>● محدودية الأسواق التصديرية لمنتجات وبضائع المناطق الحرة.</li> <li>● عدم شمول منتجات مصانع المناطق الحرة باتفاقيات التجارة العربية</li> <li>● تراجع القطاع الصناعي في المناطق الحرة وارتفاع الكلف التشغيلية للصناعة وخصوصاً كلف الطاقة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● فرصة الانفتاح على السوق العراقي والسوري بالمناطق المجاورة.</li> <li>● الانفتاح على الأسواق الإقليمية والعالمية.</li> </ul>	<p>المتغيرات الاقتصادية</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● تسرب الكفاءات البشرية.</li> <li>● استقبال المملكة لأعداد كبيرة من اللاجئين.</li> <li>● ارتفاع نسبة البطالة والفقر بين السكان.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● توفر الأيدي العاملة.</li> <li>● الدعم الحكومي لتطوير وتحسين البيئة الاستثمارية</li> </ul>	<p>المتغيرات الاجتماعية</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● على الرغم من السمات الرئيسية للقطاع، فإنه لا يزال يحتاج إلى مزيد من التعزيز بشكل خاص زيادة مستويات الأبحاث والتطوير وفقاً للمعايير العالمية.</li> <li>● العقبات القانونية والتنظيمية التي تواجه قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● احتل الأردن المرتبة السادسة بين الدول العربية المشاركة في التقرير العالمي لتكنولوجيا المعلومات ويعد ضمن أفضل (50) دولة على المستوى العالمي.</li> <li>● اتخذ الأردن خطوات لإطلاق مبادرات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الرئيسية التي تهدف إلى تطوير القطاع، حيث ينظر إليه على أنه مجال يمكن للأردن أن يزداد من ميزته التنافسية فيه على بلدان أخرى في المنطقة.</li> <li>● إقرار مجلس الوزراء تعليمات تبادل وتزويد البيانات بين الدوائر الحكومية من خلال الربط البيئي الحكومي.</li> </ul>	<p>المتغيرات التكنولوجية</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● فرض الضرائب على المناطق الحرة والمناطق التنموية يهدد بخروج مستثمرين إلى الدول المجاورة عدا أن ذلك يضعف تنافسية المملكة في هذا المجال.</li> <li>● سرعة تغيير القوانين والتشريعات الناظمة للاستثمارات تضعف بيئة الاستثمار، وتقلص قدرات الاقتصاد على استقطاب المزيد من الاستثمارات الجديدة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● وجود قانون الاستثمار يهدف إلى تحسين البيئة الاستثمارية وتعزيز الحوافز الممنوحة للاستثمارات المحلية والخارجية وتبسيط إجراءات الحصول على التراخيص.</li> </ul>	<p>المتغيرات التشريعية</p>
<p>ضعف الاستفادة من مشاريع الطاقة البديلة.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● التوجه العالمي والمحلي لاستغلال الطاقة المتجددة في ترشيد الاستهلاك</li> </ul>	<p>المتغيرات البيئية</p>



ربط تحليل البيئة الداخلية والخارجية والتوجهات الاستراتيجية للوصول إلى الأهداف الاستراتيجية