



# الخطّة الاستراتيجيّة للمجموعه الأردنيّة للمناطق الحرة والمناطق التّنمويّة للأعوام (2021-2019)

" إن الإدارة التي تستطيع تحقيق الأهداف بجدية وبكفاءة أقل وزمن أقصر هي الإدارة الحصيصة 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 المجموعة الاستراتيجية المقبلة (2019-2021) بمثابة خريطة طريق، لتحقيق الأهداف المؤسسية التي تنصب في جوهرها على تحقيق التطوير المرجو في أوجه العمل المختلفة؛ والارتقاء بأداء المجموعة ومخرجاتها وتعزيز مكانتها والتي تنعكس في نهاية المطاف على تحقيق أهداف وطنية تعود فائدتها على الوطن والمواطن.

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

وقد قامت المجموعة وانطلاقاً من سعيها الدائم نحو خلق وتنمية ثقافة التميز وتكريسها على مستوى دوائرها ووحداتها التنظيمية ببناء هذه الخطة بجهود كوادر المجموعة، محافظين على منهجية البناء والمرتكزة على أساس علمي، وقد بدأ وضع الخطة بمراجعة عناصر البيئة الداخلية والخارجية للمجموعة ومراجعة رؤيتها ورسالتها وقيمها الجوهرية وتعميمها وإعطاء تغذية راجعة حولها، ومن ثم تحديد عوامل النجاح وربطها مع الغايات الاستراتيجية الرئيسة للمجموعة، وكذلك تم الأخذ بعين الاعتبار الاطلاع على تجارب الآخرين في بناء الخطط الاستراتيجية لاسيما الجهات الشبيهة بعمل المناطق الحرة مثل شركة المدن الصناعية وكذلك الوزرات 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 للمجموعة واضحة ومحددة المعالم يحدونا الأمل بأن تقوم كوادر المجموعة مجتمعة بالعمل كفريق لإحداث نقله نوعية في أداء المجموعة، وتحقيق غاياتها الاستراتيجية.

ومن نافلة القول، أن تميز المجموعة والارتقاء بأدائها هو أمر تراكمي، ساهمت فيه بإخلاص إدارات المجموعة المتعاقبة منذ التأسيس 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 العامّة، وأنشأت المنطقة الحرة الزرقاء في عام 1983 واستمرّ التوسع بإنشاء المناطق الحرة العامّة 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 أو سع 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 لتشكّل الذراع الاستثماري للحكومة الأردنية في المناطق الحرة والمناطق التنموية وهيئتها العامة حكومة المملكة الأردنية الهاشمية ممثلة بوزير المالية.

## مهام وواجبات

### المجموعة الأردنية للمناطق الحرة والمناطق التنموية

تتولى المجموعة الأردنية للمناطق الحرة والمناطق التنموية إدارة وتشغيل كل من المناطق المملوكة للحكومة الآتية:

#### 1) المناطق الحرة العامة

تقوم المجموعة بإدارة وتشغيل ست مناطق حرة عامة، وذلك على النحو الآتي:

##### • 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 الجديدة

تم إنشاؤها في عام (2018) 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.

## (2) المناطق التنموية

تعمل المجموعة الأردنية للمناطق الحرة والمناطق التنموية مطوراً رئيسياً للمنطقتين التنمويتين الآتيتين:

أ- منطقة البحر الميت التنموية.

ب- منطقة الصوان التنموية في محافظة عجلون.

والتي تعود ملكيتهما للحكومة الأردنية، وذلك تحقيقاً لجملة من الأهداف:

- وضع المناطق التنموية ضمن مخطط شمولي موحد.
- السماح لمطور واحد أو أكثر بالمساهمة في تنمية السياحة والبنية التحتية المتعلقة بالمجتمع المحلي.
- إيجاد بيئة أعمال مبسطة وميسرة للمستثمرين وأصحاب الأعمال.
- زيادة الترابط بين المنتجعات السياحية من خلال وضع لافتات وإشارات عمرانية وإذشاء أرفف وساحات وشبكة مواصلات بين المرافق والمساحات وغيرها
- تعزيز الخبرات السياحية الشاملة والتي ستعزز اعتبار البحر الميت وعجلون وجهتين سياحيتين عالميتين.
- تعزيز الثقافة المحلية في المناطق التنموية من خلال زيادة التفاعل بين السياح والمجتمع المحلي لتنويع المنتج السياحي بهدف تعزيز تنافسية البحر الميت وجبل عجلون كوجهتين سياحيتين عالميتين
- خلق فرص عمل أكبر في مجال السياحة عما كان عليه في الماضي.

من جهة أخرى، تقوم المجموعة بالإشراف فقط على عمل المناطق الحرة الخاصة. وذلك بموجب التفويض الممنوح لها من قبل هيئة الاستثمار باعتبارها الجهة المنظمة لعمل هذه المناطق وحسب قرار مجلس الوزراء رقم 6120 تاريخ 2014/10/19.

### (3) الإشراف على المناطق الحرة الخاصة

إن سجاما مع نهج وتوجهات الحكومة لإتاحة الفرصة أمام القطاع الخاص ليأخذ دوره الحقيقي في العملية التنموية الاقتصادية والاجتماعية، وليساهم مساهمة فعالة في تحقيق الأهداف الوطنية، وتمكين القطاع الخاص من القيام بدوره كمحرك حقيقي للنمو الاقتصادي. وإيماناً من المجموعة الأردنية للمناطق الحرة والمناطق التنموية بضرورة الشراكة والتكامل مع القطاع الخاص لغايات المساهمة في تحقيق مستويات مرغوبة من التنمية، جاءت فكرة إنشاء المناطق الحرة الخاصة، حيث تدار هذه المناطق وتمول بالكامل من قبل القطاع الخاص، 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 الأردنية، ولكن نظراً لما تتمتع به المجموعة الأردنية للمناطق الحرة والمناطق التنموية من خبرة كبيرة وكافية في مجال إدارة المناطق الحرة، قامت هيئة الاستثمار بتفويض صلاحيات إدارة المناطق الحرة الخاصة للمجموعة، 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 لتدشيط حركة المبادلات التجارية الدولية، أو ما يتعلق باستغلال الموارد الطبيعية والبشرية. وقد بلغ عددها (33) منطقة حرة بنهاية عام 2020، منتشرة في معظم مناطق المملكة.

## غايات وأهداف

### المجموعة الأردنية للمناطق الحرة والمناطق التنموية

تتمثل الغايات الرئيسية للشركة والمحددة بموجب النظام الأساسي وعقد التأسيس بما يلي:

- 1) إنشاء وإدارة المناطق الحرة والحصول على التراخيص والموافقات اللازمة بما في ذلك توقيع عقد التطوير. إقامة جميع المنشآت اللازمة للمناطق الحرة وتوفير الخدمات الضرورية لها.
- 2) 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.
- 3) القيام بجميع التصرفات اللازمة لممارسة أي نشاط اقتصادي بما في ذلك بيع وشراء واستئجار وتأجير وإدارة ونقل الملكية والتنازل بعوض أو بدون عوض أو التصرف بأي شكل من الأشكال بالموجودات العائدة للشركة.
- 4) الترويج والتسويق لمنطقة التطوير والخدمات المقدمة فيها.
- 5) التعاقد مع الخبراء والمستشارين والمتعهدين والمقاولين وشركات الإدارة والتشغيل لغايات إدارة المنطقة الحرة أو تطويرها والتعاقد مع الموظفين والعمال.
- 6) ممارسة أي نشاط اقتصادي وخاصة الاستثماري منها وتحصيل بدل الخدمات المقدمة.
- 7) تملك أي عقار وبيعه والتصرف فيه بأي شكل من الأشكال وتحديد سعر البيع والتأجير والاستثمار وتحديد بدلات الإيجار وتحصيلها.
- 8) أية أمور أخرى ذات علاقة بغايات الشركة وعملها عدا الوساطة المالية.

## منهجية إعداد الخطة الاستراتيجية

- 1) تشكيل فريق عمل من داخل الشركة (فريق إعداد الخطة الاستراتيجية) برئاسة المدير العام وعضوية نائب المدير العام ومدراء المديریات ومساعدیهم وعدد من رؤساء الأقسام.
- 2) يقوم فريق إعداد الخطة الاستراتيجية بالتجهيز لعقد ورش التخطيط الاستراتيجي وإعداد جداول العمل الخاصة بذلك والتنسيق لدعوة المعنيين للمشاركة في ورش التخطيط الاستراتيجي.
- 3) يقوم مدير الدراسات والتخطيط الاستراتيجي بإدارة ورش العمل الخاصة بالتحليل الاستراتيجي والعمل مع المشاركين على إتمام:
  - أ- التحليل الرباعي لنقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.
  - ب- تحليل احتياجات الأطراف الرئيسية ذات العلاقة.
  - ج- تحديد القضايا الاستراتيجية المراد التركيز عليها في المستقبل .
  - د- يقوم مدير الدراسات والتخطيط الاستراتيجي بتجهيز وطباعة مخرجات التحليل الاستراتيجي وتوزيعها على المشاركين للإطلاع والمراجعة.
- 4) يقوم مدير الدراسات والتخطيط الاستراتيجي بإدارة ورش العمل الخاصة بالعصف الذهني لبناء مكونات الخطة الاستراتيجية والعمل مع المشاركين على صناعة:
  - أ- الرؤية الاستراتيجية
  - ب- رسالة المؤسسة
  - ج- القيم المؤسسية
  - د- الأهداف الاستراتيجية.
- 5) تشخيص الوضع الحالي للمؤسسة من خلال تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، ويتم إستخلاص عوامل النجاح الأساسية التي تحدد ملامح ورؤية ورسالة المؤسسة.

- (6) إعادة صياغة رسالة الشركة بما يضمن التعبير عن هذه الرؤية ويمثل أبعاد البيئة الملائمة والآليات الكفيلة والمناسبة للإنتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المستهدف.
- (7) تحديد القيم الجوهرية والشركاء بصوره أولية من قبل مديرية التخطيط والتطوير ومن ثم يتم استفتاء الموظفين من خلال استبيان يوزع عليهم ، وبعد ذلك تعرض نتائج الاستبيان على اللجنة لمناقشتها وتحديد القيم المناسبة والشركاء ذوي العلاقة.
- (8) تحديد الأهداف الوطنية التي تساهم الشركة في تحقيقها من خلال إجتماعات اللجنة المتكررة بالإستناد إلى كتاب التكليف السامي ومبادرة كلنا الاردن.
- (9) تحديد الأهداف المؤسسية الإستراتيجية وربطها بالأهداف الوطنية من خلال إجتماعات اللجنة المتكررة بالإستناد إلى قانون المؤسسة والمهام المناطة بها.
- (10) تعميم الرؤية والرسالة والأهداف الوطنية والمؤسسية داخل الشركة (على مستوى الوحدات الادارية) وخارجها (للشركاء) للإستفادة من التغذية الراجعة.
- (11) اعتماد كل من الرؤية والرسالة والأهداف الوطنية والمؤسسية من قبل اللجنة.
- (12) تحديد الإستراتيجيات المناسبة التي ستساهم في تحقيق الأهداف المؤسسية.
- (13) إعداد البرامج التي سيتم تنفيذها في إطار الخطة وتحديد مراحلها الزمنية، والجهة المسؤولة عن التنفيذ.
- (14) تحديد الأهداف التنظيمية، وربطها بالأهداف المؤسسية، ويتم بناء خطط العمل التنفيذية للوحدات الإدارية المختلفة، وإعداد إستراتيجية المخاطر.
- (15) إعداد مصفوفة للمعايير ومؤشرات الأداء التي ستعتمد في قياس الأداء المؤسسي.
- (16) إعداد مسودة الخطة ومناقشتها مع اللجنة والتنسيب إلى مجلس إدارة المؤسسة بالموافقة عليها.
- (17) رفع الخطة إلى مجلس الإدارة لإعتمادها بصورتها النهائية.
- (18) الإعلان عنها وتعميمها على المديریات والمناطق الحرة وموظفيها للإطلاع عليها والعمل بموجبها.

## التحليل الرباعي، (SWOT analysis)

يعتبر التحليل الرباعي من أهم المرتكزات التي تقوم عليها عملية بناء الخطط الاستراتيجية بشكل عام، حيث إن متطلبات التخطيط الاستراتيجي تقتضي مراجعة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية من كافة جوانبها.

ولغايات إجراء التحليل الرباعي للخطة الاستراتيجية للمجموعة فقد تم عقد عدد من الاجتماعات وجلسات العصف الذهني لتحليل البيئة الداخلية والخارجية، حيث شارك بالجلسات جميع مدراء المديریات ومدراء المناطق وعدد من الموظفين.

وقد كانت أهم المرتكزات التي استندت عليها جلسات العصف الذهني لإجراء التحليل الرباعي، هي: مراجعة الخطط الاستراتيجية السابقة للمجموعة؛ وأيضاً تحليل المبادرات الملكية والوطنية ورؤية الأردن ٢٠٢٥، وكذلك تضمن التحليل أيضاً مراجعة (تقرير جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز الأداء الحكومي والشفافية). واعتمدت الشركة على نموذج تحليل (PESTEL) بهدف تحليل البيئة الخارجية والذي يتضمن تحليل كل من البيئة السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والتكنولوجية، والبيئية، والقانونية المحيطة بالمجموعة، وتم دمجها في جزئية الفرص والتهديدات من التحليل الرباعي.

وبيين الجدول (3) في الملحق نموذج التحليل الرباعي (SWOT)

## رؤيتنا :

الريادة والتميز في جذب استثمارات نوعية وكمية رافدة للاقتصاد الوطني.

## رسالتنا

مطور رئيسي يُعنى بإدارة وتطوير المناطق الحرة والتنمية من خلال توفير بيئة استثمارية جاذبة وأمنة لتعزيز تجارة الترانزيت وتنمية المبادلات التجارية الدولية وتشجيع الصناعات التصديرية والأنشطة السياحية، بالشراكة الفاعلة مع الجهات ذات العلاقة مع التزامنا بالمسؤولية المجتمعية والمحافظة على البيئة.

## قيمنا

الرشاقة المؤسسية

الإبداع والابتكار

إسعاد المستثمرين

الحوكمة المؤسسية

الانتماء والاعتزاز

التنافسية الإيجابية

## الأهداف الوطنية والسياسات العامة والأهداف الاستراتيجية

### • الأهداف الوطنية:

- تم تحديد الأهداف الوطنية التي تساهم المجموعة في تحقيقها من خلال الرجوع إلى وثيقة الأردن 2025، وذلك على النحو الآتي:
- الهدف الوطني رقم (1): خلق بيئة استثمارية جاذبة قادرة على جذب رؤوس الأموال الأجنبية وتشجيع الاستثمارات المحلية.
- الهدف الوطني رقم (2): تحقيق معدلات نمو مستدام وخلق فرص عمل للأيدي العاملة الوطنية

### • السياسات العامة:

- تتبنى المجموعة عدد من السياسات لتحقيق أهدافها الاستراتيجية وذلك على النحو الآتي:
- (1) مناطق حرة وتنموية نموذجية ومنتطورة
  - (2) استقطاب استثمارات نوعية إقليمية وعالميا

### • الأهداف الاستراتيجية

#### تمّ تحديد الأهداف الاستراتيجية للمجموعة الآتية:

- (1) تطوير وتحسين البنية التحتية في المناطق الحرة.
- (2) التحول نحو الخدمات الرقمية.
- (3) تعزيز وتطوير البناء المؤسسي وبناء نظام للجودة في الشركة وفق أفضل الممارسات.
- (4) تعزيز أمن المناطق الحرة وسلامة المخزون
- (5) تعزيز الفرص الاستثمارية في المناطق الحرة والتنمية وضمان موارد مالية مستدامة.
- (6) تطوير مناطق تنموية.
- (7) المحافظة على البيئة في المناطق الحرة والتنمية وزيادة فاعلية خدمة المجتمع.

وتبين الجدول التالي م صفوفه ارتباط الأهداف الاستراتيجية بالأهداف الوطنية والسياسات العامة، على النحو الآتي:

مصفوفة ارتباط الأهداف الاستراتيجية بالأهداف الوطنية والسياسات العامة

السياسات العامة		الهدف الوطني		الهدف الاستراتيجي
استدق طاب استدث مرات نوعية إقليم يا وعالميا	مناطق حرة وتنموية نموذجية ومتطورة	تحقيق معدلات نمو مستدام وخلق فرص عمل للإيدي العاملة الوطنية	خلق بيئة استثمارية قادرة على جذب رؤوس الأموال المحلية والأجنبية	
				تطوير وتحسين البنية التحتية في المناطق الحرة.
				التحول نحو الخدمات الرقمية
				تعزيز وتطوير البناء المؤسسي وبناء نظام للجودة في الشركة وفق أفضل الممارسات
				تعزيز أمن المناطق الحرة وسلامة المخزون
				تعزيز الفرص الاستثمارية في المناطق الحرة والتنمية وضمان موارد مالية مستدامة
				المحافظة على البيئة في المناطق الحرة والتنمية وزيادة فاعلية خدمة المجتمع.
				تطوير مناطق تنموية

## 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	2017	2018	2019	2020
عدد المناطق الحرة	6	6	6	6
إجمالي الإيرادات	24.13	22.72	21.42	
مساحة الأرض المؤجرة (بالدونم)				
عدد الشركات المسجلة	2099	1949	1950	
عدد المستثمرين				
حجم الاستثمار (مليون دينار)*	490	476	470	460
صادرات المناطق الحرة (مليار دينار)	2.8	2.59	2.7	
مستوردات المناطق الحرة (مليار دينار)	2.57	2.54	2.42	

\* 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	
الظروف الأمنية والسياسية غير المستقرة المحيطة بالمملكة وأثرها السلبي على الاقتصاد الوطني	<ul style="list-style-type: none"> <li>الاستقرار السياسي في المملكة</li> <li>الموقع الاستراتيجي المتميز للمملكة في قلب الشرق الأوسط</li> </ul>	المتغيرات السياسية
<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 باتفاقية 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>	المتغيرات الاقتصادية
<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>	المتغيرات الاجتماعية
<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</li> </ul>	المتغيرات التكنولوجية

	<p>ينظر إليه على انه مجال يمكن للأردن أن يزيد من ميزته التنافسية فيه على بلدان أخرى في المنطقة.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• إقرار مجلس الوزراء تعليمات تبادل وتزويد البيانات بين الدوائر الحكومية من خلال الربط البيني الحكومي.</li> </ul>	
<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 النازمة 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>