

# **دور المناطق الحرة الأردنية في التنمية الاقتصادية**

**إعداد  
د . جاسر تادرس / رئيس قسم التخطيط**

**مديرية الدراسات والمعرفة**

**مؤسسة المناطق الحرة  
- 2006 -**

المحتويات	
رقم الصفحة	الموضوع
1	المقدمة
3	أهداف الدراسة
3	اسلوب الدراسة
7-3	اولاً : التعريف والمفهوم للمناطق الحرة وأهدافها
10-7	ثانياً : نشأة المناطق الحرة الأردنية وتطورها
12-10	ثالثاً : الحوافز والمزايا والتسهيلات
26-12	رابعاً : إدارة الاستثمار في المناطق الحرة
38-26	خامساً : دور المناطق الحرة في الاقتصاد الوطني ودعم ميزان المدفوعات
41-39	الخلاصة
42	المراجع

## دور المناطق الحرة الأردنية في التنمية الاقتصادية

### مقدمة :-

تتبع أهمية هذه الدراسة من الحاجة الماسة لبحث أهمية ودور المناطق الحرة الأردنية في المساهمة في دفع عجلة التنمية الاقتصادية والاستثمارية في البلاد ، إضافة إلى الحاجة الماسة من أجل تهيئة المناخ الملائم للاستثمار والتعرف عليه بشكل معمق ، الى جانب المؤسسات الاستثمارية الأخرى ذات العلاقة وتوفير آفاق جديدة للاقتصاد الأردني في ظل المتغيرات الدولية المتسارعة التي تؤثر بشكل مباشر على هيكل الاقتصاد الوطني وبرامج التنمية الاقتصادية المفضل اتباعها لتحقيق أكبر قدر ممكن من المزايا للمواطن ولمواجهه التحديات المختلفة التغيرات والتي من أبرزها :-

- 1- الانفتاح على الاقتصاد العالمي ونمو التجارة الدولية نمواً مطرداً .
- 2- تطبيق التخصيص وإعادة تعريف دور الدولة في الأنشطة الاقتصادية ( انتشار مفهوم اقتصاديات السوق ) .
- 3- إزالة الحواجز والقيود أمام رؤوس الأموال وانسياب البضائع بين الدول .
- 4- التقدم التقني في مجال تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات وأساليب الانتاج وانعكاسه على البيئة الاقتصادية العالمية .
- 5- ظهور بعض أشكال جذب الاستثمار مثل المناطق الصناعية المؤهلة .

### **Free Zones والمناطق الحرة و Qualified Industrial Zones – QIZ**

### **Special Economic Zones والمناطق الاقتصادية الخاصة**

إضافة الى هذا كله فإن المناطق الحرة تساهم بنصيب واضح وملحوس في تنشيط الحركة الاقتصادية في البلد الذي تقام فيه وبخاصة تنشيط القطاع الصناعي ، حيث تفضل الدول التي تمتلك مناطق حرة ان تتيح الفرص الكاملة والتسهيلات لأصحاب المشروعات الصناعية .

ولأهمية المناطق الحرة في تنمية وتطوير الأنشطة الاقتصادية عمدت كثير من الدول بما فيها الأردن إلى إنشاء المناطق والتوسع فيها حتى بلغ عددها على مستوى العالم إلى أكثر من ألفي منطقة من المناطق الحرة الكبيرة والصغيرة المنتشرة على امتداد قارات العالم .

ولما كان الأردن بموقعة الجغرافي المتميز – بين دول المنطقة يتأثر بشدة بكافة التطورات على الصعيدين الإقليمي والدولي ، اصبح لزاماً دراسة أثر طرق التكيف والاستفادة منها ، خاصة بعد انضمام الأردن إلى منظمة التجارة العالمية في 2000/4/11 وتوقيع اتفاقية الشراكة الأردنية – الأوروبية عام 1997 ودخولها حيز التنفيذ في 2002/5/1 وتوقيع اتفاقية التجارة الحرة مع الولايات المتحدة الأمريكية عام 2001 ، وتفعيل اتفاقية التجارة العربية البينية إضافة الى توقيع اتفاقيات منطقة التجارة الحرة العربية الكبرى مع العديد من الدول العربية والتي بدأت في عام 1998 وإنشاء المناطق الصناعية المؤهلة في العديد من مناطق المملكة واعتبار العقبة منطقة اقتصادية خاصة قبل حوالي خمسة سنوات .

هذه كلها شكلت مرتكزات هامة نحو تحقيق الأهداف الاقتصادية الوطنية وإنسجاماً مع الفلسفة والتوجهات الاقتصادية الأردنية التي تقوم على تحرير التجارة والاقتصاد وجذب الاستثمارات المحلية والأجنبية وتقليص دور الدولة في الحياة الاقتصادية وإفساح المجال أمام القطاع الخاص الأردني ليكون له الدور الريادي في العملية الاقتصادية بحيث يكون أكثر تأثيراً وفعالية ليعود بالنفع على كافة شرائح المجتمع علماً بأن إيجاد المناخ الاستثماري المناسب هو مسؤولية وطنية مشتركة للقطاعين العام والخاص ويتطلب تعاوناً مؤسسياً وثيقاً بين كافة المؤسسات الاستثمارية ذات العلاقة لكلاً القطاعين والتي من شأنها ان تسهم في نهاية الأمر في تطوير سياسة تنمية ذات أبعاد إيجابية وفي التنمية الاقتصادية بشكل عام في الأردن .

وقد قامت مؤسسة المناطق الحرة الأردنية ومنذ إنشائها في عام 1976 كمؤسسة حكومية مستقلة إدارياً ومالياً بإنشاء المناطق الحرة في العقبة والزرقاء وسحاب ومطار الملكة علياء الدولي ، والتي ساهمت وتسهم منذ إنشائها في إعطاء النشاطات الاقتصادية والاستثمارية في البلاد دفعة قوية للأمام ودفع عجلة التنمية الاقتصادية بشكل عام ، من حيث خلق فرص عمل للأيدي العاملة الأردنية والتوسع في إنشاء العديد من المناطق الحرة الخاصة في مجالات وأنشطة مختلفة منها برؤوس أموال أجنبية وأخرى محلية وأحياناً برؤوس أموال مشتركة حيث شجعت التسهيلات الممنوحة للمستثمرين على المضي قدماً في هذا النشاط ومن ضمنها السماح بتحويل رأس مال المستثمر في المنطقة الحرة والأرباح الناشئة عنه وأجور العاملين غير الأردنيين إلى خارج المملكة بالإضافة إلى معاملة المستثمر الأجنبي معاملة المستثمر الأردني فيما يتعلق بالحقوق والواجبات المترتبة على الاستثمار في المناطق الحرة .

#### أهداف الدراسة :-

- 1- التعرف على ماهية المناطق الحرة وأهدافها والحوافز والإعفاءات المتاحة للمستثمرين إضافة إلى الإجراءات المتبعة فيها .
- 2- التعرف بشكل واضح على الآثار الإيجابية للمناطق الحرة الأردنية على ميزان المدفوعات الأردني وخلق فرص عمل جديدة للعمالة الأردنية وإمكانية استغلال الموارد البشرية المتاحة .
- 3- التعرف على دور المناطق الحرة الخاصة في جذب الاستثمارات على اختلاف أنواعها وتشجيع القطاع الخاص على الاستثمار فيها .
- 4- التعرف على التشريعات والقوانين السارية المفعول والفرص الممنوحة للمستثمرين في هذا المجال إضافة إلى إدارة الاستثمار في المناطق الحرة .

#### أسلوب الدراسة :-

سيتم اعتماد الأسلوب المكتبي والتحليلي لهذه الدراسة وجمع كافة المراجع والمعلومات والبيانات المطلوبة من مصادر معتمدة كالتقارير السنوية والشهرية والمراجع والنشرات الصادرة عن مؤسسة المناطق الحرة والمؤسسات الاستثمارية الأخرى ذات العلاقة .

#### أولاً : التعريف والمفهوم للمناطق الحرة وأهدافها :

##### 1- التعريف والمفهوم :

المناطق الحرة هي مناطق معفاة من الرسوم الجمركية وقيود الاستيراد توفر بيئة تفضي إلى اجتذاب الاستثمارات وترويج الصادرات ونقل التكنولوجيا وتوفير فرص العمل وغير ذلك من الأنشطة بما في ذلك المرور العابر ( تجارة الترانزيت) والشحن والتخزين والتوزيع .  
وشهد مفهوم المناطق الحرة مع مرور الزمن والذي يعتبر تطوراً من مفهوم الموانئ الحرة تغييرات عديدة واتخذ أشكالاً مختلفة في شتى بقاع العالم .

وأضيفت حواجز أخرى لتعظيم الاستفادة من المناطق الحرة برصفها أداة للنهوض بخدمات التجارة والنمو الصناعي ومبدئياً كانت أنشطة الموانئ الحرة مقتصرة في الأصل على أنشطة الشحن ، غير أن المناطق الحرة ظلت فيما بعد منفصلة ولكنها وثيقة الصلة إلى حد كبير بالموانئ وبالمطارات الدولية ويمثل القرب من الميناء والمطار إضافة إلى القرب من مفترقات الطرق الدولية عاملاً هاماً في استمرار نجاح المنطقة الحرة .

والمناطق الحرة أو المناطق التجارية الحرة هي مناطق مستودعات ترد إليها البضائع وتخزن فيها ويعاد تصديرها إلى البلد المضيف أو إلى الخارج بدون تحويل جوهري وأهم الجوانب وأكثرها جاذبية هو توافر إمكانية تعزيز المخزون وإدارة التدفقات النقدية ويمكن إن تشحن البضائع إلى سوق المقصد أو تخزين بالقرب منه ويعاد تعبئتها ثم توزيعها عندما ينشأ الطلب عليها .

وثبت أن انجح المناطق التجارية الحرة هي التي تقام في مواقع تمثل مراكز طبيعية للتجارة الإقليمية و/أو الدولية كما هو الحال في المناطق الحرة الأردنية في الزرقاء وسحاب ومطار الملكة علياء الدولي .

وبمعنى آخر فإن نجاح المناطق الحرة بأن تكون المكان المفضل لتوظيف الاستثمارات تعتمد بالإضافة إلى ما ذكر أعلاه من الميزات المكانية للدولة على عوامل هامة أخرى مثل الاستقرار السياسي والاقتصادي للدولة والإعفاءات والحوافز التي تقدمها هذه المناطق في مجال الضرائب والرسوم الجمركية وتوافر البنية التحتية من مرافق وخدمات أساسية إضافة إلى وجود قوانين وتشريعات وتنظيمات عادلة وسهولة وبساطة الإجراءات المتبعة فيها سواء من حيث إدخال أو إخراج البضائع أو إجراءات الاستثمار والترخيص والتسجيل وغيرها من الإجراءات الأخرى التي تجعل المناطق الحرة نقطة جاذبية للمستثمرين المحليين أو الأجانب على حد سواء .

-2

#### أهداف المناطق الحرة:

كان وما زال من الأهداف الرئيسية التي تسعى الدولة المضيفة لتحقيقها من وراء إقامة المناطق الحرة هي تحقيق ربح وعائد تجاري واقتصادي على مستوى الاقتصاد الوطني ويقاس مدى نجاح أو فشل المنطقة في ضوء نتائج تحقيق هذا الهدف .

ومع التطورات السريعة والمتلاحقة في مختلف مجالات الإنتاج والخدمات والاستهلاك في العالم وفلسفة وظيفة الدول ونماذج التنمية ، تطورت أيضاً الأهداف التفصيلية للمناطق الحرة وبحسب خصوصية الدولة المضيفة للاستثمار ولعل من أهم هذه الأهداف والتي تنطبق في معظمها على أهداف المناطق الحرة الأردنية هي ما يلي :-

- 1- جذب رؤوس الأموال المحلية والأجنبية وتوظيفها داخل البلاد في النشاطات الاستثمارية المختلفة .
- 2- إدخال التكنولوجيا والمهارات الفنية والتقنيات الحديثة .
- 3- توظيف المدخرات المحلية واستثمارها في الصناعة والتجارة ومختلف النشاطات الاقتصادية المقامة في المناطق الحرة .
- 4- تنشيط قطاع النقل والخدمات الأخرى .
- 5- توفير فرص عمل للقوى العاملة وزيادة مهاراتهم وتطويرها وتنميتها .
- 6- تطوير مناطق حرة جديدة من خلال إقامة مشاريع استثمارية فيها .
- 7- تشجيع إقامة صناعات تصديرية وتنشيط تجارة الترانزيت .
- 8- تعزيز الدور الريادي للقطاع الخاص وتفعيله في إنشاء المناطق الحرة الخاصة والمشاركة التي تستعمل المواد الأولية المحلية في مدخلات الإنتاج .
- 9- ردف الاقتصاد الوطني بالعملة الصعبة ودعم ميزان المدفوعات .
- 10- تعزيز الترابط الأمامي والخلفي للقطاعات الإنتاجية السلعية والخدمية في المناطق الحرة مع ما يكملها في الإنتاج في مختلف الأنشطة الاقتصادية المتعددة في الدولة لتنمية الاقتصاد الوطني .

وتحدد منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية ( اليونيدو UNIDO ) الغايات العامة لإقامة المناطق الصناعية بما يلي :-

- يمكن اعتبار المناطق الحرة حلاً خطوة أولى " لاجتذاب المستثمرين الأجانب .
- يمكن أن تتيح المناطق الحرة فرصة لتفادي العقبات البيروقراطية .
- يمكن النظر إلى المناطق الحرة كمصدر لمنتجات جديدة وتكنولوجيا جديدة .
- يكمن أن توفر المناطق الحرة معرفة جديدة وأن تلعب دوراً تعليمياً في مساعدة الشركات على التكيف مع اقتصاد قوى السوق .
- تؤثر المناطق الحرة تأثيراً صناعياً وتكنولوجياً هاماً على البلد المضيف ، وقوم بدور تعليمي على أساليب وتنظيم العمل وتسويق الصادرات .
- ترصد المناطق الحرة المهتمة بالتجارة والمنفتحة على الخارج ( التي تسعى الى اجتذاب استثمارات جديدة وتطبيق تكنولوجيات جديدة ) الاتجاهات في السوق الدولية وتمثل مصدراً دائماً للأفكار الجديدة التي تساعد على حفز الاقتصاد المحلي .

- توفر المناطق الحرة " نافذة عرض " لقدرات ومنتجات الشركات والقوى العاملة الوطنية .
- توفر المناطق الحرة مدخلاً إلى عمليات تصنيع الصادرات .
- تخلق المناطق الحرة فرص عمل بصورة مباشرة ( في مجال الصناعة التحويلية ) وبصورة غير مباشرة ( في مجال الخدمات) على السواء بالإضافة إلى تعليم المهارات الصناعية والتسويقية .
- تعزز المناطق الحرة من تطوير الموائى وتزيد إيراداتها .
- يمكن استخدام المناطق الحرة في استيراد المنتجات المستخدمة تكنولوجياً الى البلد المضيف .

إضافة إلى ذلك فإن المناطق الحرة الصناعية أو مناطق معالجة الصادرات الصناعية ( Export Processing Industrial Zones ) تمثل الجانب الإنتاجي في نشاط المناطق الحرة الذي كان مقتصرًا على الجانب التجاري في السابق وجاء قيام المناطق الحرة الصناعية لتحقيق أهداف اقتصادية واجتماعية وأصبحت تشكل النسبة الأعلى من المناطق الحرة القائمة في العالم ، وقد تخصصت هذه المناطق بإقامة الصناعات الخفيفة والتحويلية التصديرية : مثل صناعة الملابس والبلاستيك والمنتجات الرياضية ولعب الأطفال والإلكترونيات والكهربائيات والأدوات الهندسية والصناعات الدقيقة والتمينة والصناعات الغذائية .....إلى آخره وتساهم مناطق معالجة الصادرات في التكامل الاقتصادي العالمي بتطور مستمر حيث يتم تصنيع أجزاء المنتج الواحد في أكثر من بلد واحد وفي أكثر من مصنع واحد لمختلف الصناعات .

ونود أن نشير في هذا السياق الى أن منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية ( اليونيدو) قد قامت برعاية إنشاء الاتحاد الدولي لمناطق معالجة الصادرات

### -WEPZA- World Export Processing Zones Association

وذلك في عام 1978 وجعلت مقره الرئيس في ولاية اريزونا في الولايات المتحدة الأمريكية وهو الآن اتحاد دولي خاص لمناطق معالجة الصادرات ومكرس نشاطه في مجال الصناعات التحويلية ويضم في عضويته مناطق معالجة الصادرات ونماذج أخرى من المناطق الحرة العامة والخاصة . ووصل عدد أعضائه في عام 2000 إلى ما يتجاوز الخمسين عضواً (50) ينتمون إلى أكثر من (40) دولة وضمن الدول العربية المنظمة لهذه الاتحاد ( المملكة الأردنية الهاشمية والإمارات العربية المتحدة ومصر والسودان ) وسيكون من أحد توصيات هذه الدراسة لاحقاً في هذا السياق هو العمل على إعادة التواصل وفتح القنوات بشكل مكثف مع الاتحاد المذكور أعلاه والتعرف على الدراسات التي قام الاتحاد بنشرها ومدى انسجامها مع أهداف وتطلعات المناطق الحرة الأردنية وما يمكن الاستفادة منه وتحقيق الفوائد الممكنة من ذلك .

ويهدف الاتحاد هذا إلى تحسين فعالية مناطق معالجة الصادرات عبر التبادل الدوري للمعلومات وعقد ورش عمل وندوات ومؤتمرات والدراسات والأبحاث في التسويق والتحويل وخلق منظومة من الاتصالات للترابط ما بين مصانع الأعضاء والزبائن وتأهيل وتدريب إدارات مناطق معالجة الصادرات وتمثيل مصالح المناطق الحرة ومناطق التصدير أمام الهيئات الدولية ومساعدة الحكومات في وضع سياسات واستراتيجيات لتنمية الاقتصاد وبناء الشبكة العالمية لمناطق معالجة الصادرات .

## ثانياً : نشأة المناطق الحرة الأردنية وتطورها

ان الموقع الجغرافي المتوسط الذي يتمتع به الأردن يؤهله لأن يكون ضمن منظومة الدول العربية الأخرى ويشكل جسراً بين أوروبا وأفريقيا وآسيا ويتيح له ان يكون نقطة التقاء بين أسواق الإنتاج والاستهلاك

بدأت تجربة المناطق الحرة في المملكة الأردنية الهاشمية عام 1973 حيث أقيمت في ميناء العقبة منطقة حرة صغيرة لتنمية المبادلات التجارية الدولية وخدمة تجارة الترانزيت حيث بلغت مساحتها (2195) دونماً والتي كانت موزعة على ستة مواقع ضمن حدود منطقة العقبة وذلك كما يلي :-

- أ- موقع الميناء (19) دونم مقام عليها مبنى إدارة المنطقة بالإضافة الى مستودعي تخزين بضائع .
- ب- موقع المقص بمساحة (241) دونم يشتمل على ساحات ومستودعات لاستقبال البضائع .
- ج- موقع ساحة المطار بمساحة (1625) دونم تم تطوير (300) دونم تستخدم كساحات تخزين آليات ومعدات ثقيلة .
- د- موقع العائم (10) دونم بميناء الحاويات مخصصة لغايات تخزين البضائع التي ترد للمنطقة الحرة ضمن حاويات مغلقة .
- هـ- موقع مخازن التبريد (50) دونم مقام عليها مخازن تبريد لتخزين المواد الترمينية ( تجميد وتبريد) بطاقة استيعابية حوالي (6) الف طن .
- و- موقع الشاطئ الجنوبي (250) دونم وهي مؤجرة لشركة / العقبة الدولية للمواشي (مكيرش) هذا وقد تم تحويل العقبة في عام (2000) الى منطقة اقتصادية خاصة وضمت المنطقة الحرة إليها وتعمل الآن تحت مظلة مفوضية المنطقة الاقتصادية الخاصة .

### المنطقة الحرة الزرقاء :

في عام 1983 قامت المؤسسة بإنشاء منطقة حرة الى الشرق من مدينة الزرقاء ( المنطقة الحرة / الزرقاء) على شبكة طرق دولية تربط الأردن بالدول المجاورة وقد خصص لها (2ر5) الف دونم ، تم منذ إنشائها ولغاية نهاية عام 2005 تطوير حوالي (4000) دونم لتلبية طلبات الاستثمار في الأنشطة التجارية والصناعية والخدمية وتزويدها بالبنية التحتية المتكاملة من طرق وصرف صحي وماء وكهرباء وخدمات بنكية وخدمات إتصال حديثة تربطها بالعالم الخارجي ومرافق عامة مناسبة لإستخدامها لغايات إنشاء صناعات مختلفة عليها . وتشمل الأنشطة التجارية في المنطقة الحرة/ الزرقاء تخزين البضائع وتخزين السيارات وعرضها ، اما الأنشطة الخدمية فتشتمل على شركات تخليص البضائع وشركات المناولة والبنوك والمطاعم وخدمات الإتصال المختلفة اما النشاط الصناعي فيشتمل على صناعات غذائية ألبسة قطع غيار ، معدات زراعية مواد بناء أثاث منزلي .

### المنطقة الحرة / سحاب :

في منتصف عام 1997 تم إفتتاح المنطقة الحرة / سحاب على أرض مساحتها (62) دونم في مدينة سحاب الصناعية لخدمة المستثمرين فيها سواء لتخزين المواد الأولية أو المنتجات للصناعات العاملة في المدينة الصناعية هذا وتشمل المنطقة الحرة كذلك على أنشطة صناعية مثل صناعة الكواشف الطبية.

### المنطقة الحرة / المطار

في عام 1998 تم إفتتاح المنطقة الحرة في مطار الملكة علياء بمساحة (20) دونم وذلك لتخزين البضائع عن طريق المطار .

### المنطقة الحرة / الكرك

تم إفتتاح هذه المنطقة في عام 2001 وتم تزويد المناطق العاملة المذكورة سابقاً بكافة التسهيلات المطلوبة من تسيير العملية الاستثمارية وتلبية خدمات المستثمرين .

## المنطقة الحرة / الكرامة

تم افتتاح المرحلة الأولى من هذه المنطقة التي تقع على الحدود الأردنية - العراقية في نهاية عام 2004 بمساحة (500) دونم وتبلغ مساحتها الإجمالية (15) ألف دونم كمناطق حرة عامة وخاصة .

ومن ناحية أخرى ومن اجل تفعيل الدور الاقتصادي للقطاع الخاص الأردني والتوجيهات الحكومية بهذا الخصوص فقد جاءت الفكرة بالعمل على إنشاء المناطق الحرة الخاصة والتي يشرف على إدارتها وتشغيلها أصحاب هذه المناطق وذلك بموافقة رئاسة الوزراء وبتنسيب من مجلس إدارة مؤسسة المناطق الحرة وذلك بهدف توظيف الاستثمارات ذات رؤوس الأموال الكبيرة التي تساهم في استيعاب العمالة الوطنية والحد من البطالة واستغلال المواد الأولية المحلية في الإنتاج وبهذا الخصوص وبناءً على لجنة التنمية فقد قرر مجلس الوزراء الأردني بقراره رقم (3146) تاريخ 1997/3/6 على ما يلي :-

- الموافقة للقطاع الخاص على إنشاء وإدارة مناطق حرة خاصة .
- تفويض مؤسسة المناطق الحرة باستكمال الإجراءات المطلوبة وإصدار التعليمات والأنظمة اللازمة لتنظيم عمل مثل هذه المناطق والعمل تحت مظلة قانون مؤسسة المناطق الحرة .
- الحصول على الموافقة النهائية لعمل هذه المناطق من رئاسة الوزراء وإقرارها وفي هذا السياق فقد تم الموافقة على إقامة العديد من المناطق الحرة الخاصة والتي وصل عدد العاملة منها إلى (21) منطقة حرة خاصة وحتى نهاية عام 2005 والبعض الآخر تحت الإنشاء (13) منطقة حرة خاصة . ومن المتوقع ارتفاع معدلات النمو في مختلف الأنشطة الاقتصادية وخاصة في القطاع الصناعي في هذه المناطق في حالة إنتاج المشاريع بطاقتها القصوى مستقبلاً وبالتالي تحقيق معدلات نمو مرتفعة في الناتج المحلي الإجمالي .

## ثالثاً : الحوافز والمزايا والتسهيلات :-

### أ- الحوافز والتسهيلات العامة :-

يسعى المستثمرون في بحثهم عن أيسر منطقة حرة للعمل بها إلى بيئة مستقرة أمنياً وسياسياً متحررة من التدخل الحكومي الشديد واستمرارية القواعد الناظمة للاستثمار طوال فترة الاستثمار والأمن والمناخ الاستثماري الإيجابي كما يتطلعون إلى المواقع الاستراتيجية والقرب من الأسواق وتوافر الخدمات الدائمة وكفاءة الاتصالات . وثمة عوامل تحفز المستثمر هي توافر العمالة الماهرة والعالية التدريب بكلفة مناسبة جنباً إلى جنب مع وجود بيئة عمل جاذبة بالإضافة إلى ذلك هناك العديد من الحوافز التي تتيحها للمستثمرين في المنطقة الحرة في البلد المضيف .

### ب- الإعفاءات التي تتيحها المناطق الحرة الأردنية

- 1- تتمتع المؤسسة بجميع الإعفاءات والتسهيلات التي تتمتع بها الوزارات والدوائر الحكومية .
- 2- يسمح بتعاطي أعمال الصناعة وتأسيس المصانع في المناطق الحرة بموافقة مجلس الإدارة ويشترط في ذلك أن تتوفر فيها واحدة أو أكثر من الخصائص التالية :-
  - أ- الصناعات الجديدة غير القائمة محلياً والتي تعتمد على إنتاج تكنولوجي حديث متقدم .
  - ب- الصناعات التي تتوفر لها المواد الأولية المحلية أو الأجراء المصنعة محلياً والصناعات المتكاملة مع الصناعات المحلية .
  - ج- الصناعات التي ترفع مستوى مهارات اليد العاملة وتسهم في تقدمها الفني
  - د- الصناعات التي تلبى حاجات المستهلك المحلي وتساعد في التقليل من الاعتماد على الاستيراد من خارج المملكة .
- 3- تحدد فئات الصناعات التي يسمح بإقامتها في المنطقة الحرة بمقتضى أحكام هذا القانون بقرار من مجلس الوزراء بناءً على تنسيبات مجلس الإدارة .
- 4- يتمتع الشخص المسجل الذي يمارس نشاطاً اقتصادياً في المناطق الحرة بالإعفاءات التالية :-



- أ- إعفاء الأرباح المتأتية من النشاط الاقتصادي من ضريبة الدخل للبضائع التي يتم تصديرها إلى خارج المملكة وكذلك تجارة الترانزيت والأرباح المتأتية من البيع أو التنازل عن البضائع داخل حدود المناطق الحرة ويستثنى من ذلك الإعفاء الأرباح المتأتية من البضائع عند إدخالها السوق المحلي .
- ب- إعفاء رواتب وعلاوات الموظفين غير الأردنيين العاملين في المشاريع التي تقام في المنطقة الحرة من ضريبتى الدخل والخدمات الاجتماعية .
- ج- إعفاء البضائع المستوردة للمنطقة الحرة او المصدرة منها لغير السوق المحلي من رسوم الاستيراد والرسوم الجمركية وسائر الضرائب والرسوم المترتبة عليها باستثناء بدلات الخدمات والأجور .
- د- إعفاء الأبنية والإنشاءات العقارية التي تقام في المنطقة الحرة من رسوم الترخيص ومن ضريبتى الأبنية والأراضي .
- هـ- السماح بتحويل رأس المال المستثمر في المنطقة الحرة والأرباح الناشئة عنه إلى خارج المملكة وفقاً للأحكام المعمول بها فيها .
- و- إعفاء منتجات المشاريع الصناعية في المناطق الحرة عند وضعها للاستهلاك في السوق المحلية من الرسوم الجمركية في حدود قيمه المواد والتكاليف والنفقات المحلية الداخلة في صنعها ، على ان تقدر القيمة من قبل لجنة برئاسة المدير العام او نائبة وممثل عن كل من وزارة الصناعة والتجارة ووزارة المالية / الجمارك يعينه الوزير المختص .

5- مع مراعاة أحكام هذا القانون والأنظمة والتعليمات الصادرة بمقتضاه تخضع الإعفاءات المنصوص عليها في هذه المادة والترخيص بإقامة مشاريع الاستثمار في المنطقة الحرة للشروط والضمانات التي يضعها مجلس الإدارة .

6- يوجه المستثمرون في إقامة الصناعات في المناطق الحرة العامة والخاصة والمشاركة بحيث يتم تصدير منتجاتهم الصناعية إلى خارج المملكة وللمجلس السماح بإدخال نسبة مئوية من هذه المنتجات إلى السوق المحلي وذلك بحسب الحاجة .

( المصدر : قانون مؤسسة المناطق الحرة رقم (32) لعام 1984 والأنظمة والتعليمات الصادرة بموجبه وتعديلاته )

وتسهيلاً لإنجاز المعاملات وتمام الإجراءات الخاصة بالمستثمرين لغايات إدخال البضائع وإخراجها فقد قامت مؤسسة المناطق الحرة بتوفير الأماكن والمكاتب والساحات اللازمة لإنجاز تلك المعاملات من قبل جهاز جمركي متكامل في كل منطقة حرة بالإضافة إلى تأمين تواجد مندوبي الدوائر ذات العلاقة ( الصناعة والتجارة ، الزراعة ، الصحة والترخيص والانتربول الدولي ) وبما يضمن إنجاز المعاملات الجمركية داخل حرم المناطق الحرة بالسرعة الممكنة بدون تأخير وتم حوسبة كافة الإجراءات المستخدمة لدى كل من دائرة الجمارك ومؤسسة المناطق الحرة وتوحيد أنظمة الحاسوب .

#### رابعاً : إدارة الاستثمار في المناطق الحرة

مقدمة : تعتبر إدارة المؤسسات على درجة عالية من التعقيد نظراً لكثرة ما تتفاعل معه من متغيرات وبسبب درجة التشابك والتداخل الكبيرة فيما بينها ولأن هذه المتغيرات تتصف بالتطور الدائم وبالحركة المتواصلة والتغير المستمر وحيث يتوقف على محصلة تفاعلها ضرورة اختيار هذا التصرف او ذاك السلوك دون غيره ، كان لا بد من أن تتصف إدارة المؤسسات على كافة أنواعها واختلافاتها ( اقتصادية ، استثمارية ، إجتماعية ، .... الخ) بالعمق وبالحمكة وبالحيوية وبالتطور الدائم وان يكون عملها واعياً وإدارياً هادفاً كي تستطيع النجاح في أداء مهامها وتحقيق أهدافها وبمقدار ما تكون عملية اختيار التصرف المزمع القيام به سليمة وصحيحة بمقدار ما تزداد فرص النجاح امام المؤسسة والإدارة وبمقدار ما تقل المخاطر التي تواجهها .

وعلى الرغم من أن نفس الأسباب لا تحدث دائماً نفس النتائج فإن المؤسسات تتصرف وفق أنماط تتباين كثيراً من حيث الجوهر مهما اختلفت أشكالها وأنواعها وأياً كانت ظروفها وبيئتها وذلك لأنها تسعى إلى غايات وأهداف

ومرام متشابهه وتستخدم مبادئ وأسس ومفاهيم إدارية علمية مجربة واحدة فلكي تشكل المؤسسات كلاً متكاملًا ومتربطاً ولكي يصبح كل جزء منها متجانساً ومنسجماً مع المجموع ولكي تستطيع التأقلم والتلائم مع التطورات التي تحدث في بيئتها بما يسمح لها بالمحافظة على موقعها وأوضاعها في المستوى التي وصلت إليه أو يتيح لها تطويرها وتحسينها بالنسبة للمنافسين أو بالنسبة لما كانت عليه في الماضي فإنها تلجأ إلى ما يسمى بالإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي كوسيلة تسمح بوضع القرارات المستقبلية ضمن سياقها الأكثر عمومية وشمولية ولكي تكون صلة الوصل بين المؤسسة وبينها وبين حاضرها ومستقبلها بشكل يحدث الترابط بين مختلف الأنشطة والوظائف والفعاليات وتحدث التكامل فيما بينها ويجعلها في حالة توافق وانسجام ومواءمة مع التطورات التي تحدث في البيئة وسواء تعلق العمل الإداري بالقطاع العام أو الخاص بالإدارات أو بالمؤسسات فإنه يمكن أن يكون مليئاً بالتوقد الذهني والإبداع والعطاء وتحقيق النتائج الباهرة أو أن يكون عملاً روتينياً مملأً يقتل روح المبادرة والإبداع فقد يجعل من حياة المرؤوسين غنية ومليئة بالرضى والسعادة أو قد يجعلها تعيسة وشقية لا تطاق كما يمكن أن يجلب العمل الإداري الازدهار الشخصي والرفعة والمتعة للأفراد والمديرين أو قد يكون تجربة ضحلة رديئة كما وقد يفجر العمل الإداري المقدرة التحليلية اللامعة ويفجر القوة التركيبية الخلاقة فيطلق ملكات العطاء والإبداع للممارسة وقد يكون عكس ذلك تماماً .

فالإدارة إذا هي نشاط مميز يرافق أي عمل جماعي في المؤسسات أو المنشآت وهي عملية إدارية واعية تسعى إلى قيادة المنظمات أو الجماعات على نحو أفضل وتوجيهها والتحكم بها بأقل الطرق سوءاً .

ويمكن النظر إلى الإدارة على أنها المقدرة على الحصول على النتائج ( استخلاص النتائج) وإحداث تقدم أو نمو وتحسن في المنظمة ، من خلال ديناميكية فاعلة تتجلى في المقدرة على تحويل المدخلات **Inputs** إلى مخرجات **Outputs** وفي تنشيط الأفراد وتحفيزهم وقيادتهم الوجهة الصحيحة ويمكن كذلك من الحصول على أقصى النتائج وأفضلها بأقل جهود وتكاليف لازمه بحيث يمكن معه تحقيق أقصى منفعة ومردود وعائد لكل من صاحب العمل والعاملين مع تقديم أفضل خدمة ممكنة للمجتمع .

وهي بالتالي (أي الإدارة) في نهاية الأمر تعني : التنسيق وإحداث الانسجام والتكامل بين الأفراد والأنشطة والوظائف بقصد تحقيق الأهداف المحددة للبنية التنظيمية أي أنها تعني بإحداث الانسجام بين الأشياء المختلفة المتكاملة وذلك للوصول إلى غاية مشتركة أو هي طريقة لاستخدام عناصر الإنتاج والخلق والإبداع بشكل أكفأ وأفضل بغية تحقيق هدف محدد فهي النشاط الذي بدونه لا يمكن لأية بنية تنظيمية القيام بأي عمل منسجم وهادف .

ويمكن اعتبار الإدارة أيضاً أنها عملية مواكبة التطور وهي كذلك مسألة حياة طويلة من التفاعل والتعلم والتأقلم معقدة غير بسيطة متغيرة لا مستقرة ديناميكية في تغيرها ، تتطرق إلى الواقع الحياتي اليومي لعلاقات الرؤساء بالمرؤوسين وعلاقات الأنظمة التحتية ببعضها وكذلك فإنها تعني بعلاقة المؤسسة بالأسواق والتجمعات والمنظمات وهي التي تبعث الحيوية بالمؤسسة وتُحرك الإجراءات المكونة لها في كل متناسق ومتناغم بغية الوصول إلى الهدف المنشود والمرجو تحقيقه منها .

ونظراً لأن حديثنا هنا عن إدارة الاستثمار فإن موضوع الاستثمار وعملية الاستثمار يحظيان من بين العديد من الفعاليات الاقتصادية بأهمية كبيرة كونه يمثل العنصر الحيوي والفعال واللازم لتحقيق عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية كذلك فإن جميع الدول بما فيها الأردن تعمل جاهدة لتهيئة البيئة والظروف المناسبة سواء من خلال سن القوانين وإصدار التشريعات الاستثمارية التي يمكن أن تساعد على استقطاب المدخرات الوطنية أو الاستثمارات الأجنبية فيها كما أن أهمية الاستثمار في عالمنا المعاصر وإقامة المؤسسات الاقتصادية الكفوءة أصبحت المحرك الرئيسي للنمو والتنمية على المستوى المحلي والإقليمي والدولي .

ومن ناحية أخرى يمكن القول أن كل عملية استثمار لا بد وان يرافقها مستوى معين من المخاطرة وبنفس الوقت لا بد وان تحقق مستوى معين من العائد وإن كان الأمر كذلك فإن عملية الاستثمار لا بد وان تخضع للدراسة والتحليل من اجل الوصول إلى قرار استثماري سليم ويُمكن من خلاله تخفيف درجة المخاطرة وإيجاد مستوى معين من الأمان للأموال المستثمرة .

وأما المخاطرة التي ترافق عملية الاستثمار فإنها تظهر نتيجة لعدم التأكد من الظروف المحيطة بالاحتمالات وسواء تحقق ام لم يتحقق العائد المتوقع على الأموال المستثمرة وعلى هذا الأساس يمكن القول ان لكل نوع من الاستثمار مستوى معين من العائد ودرجة معينة من المخاطرة ويعتمد مجال الاستثمار على مدى الموازنة أو التوافق بين العائد المتوقع ودرجة المخاطرة .

ومن هنا فإن الاستثمار كغيره من الشؤون الاقتصادية يجب ان يتضمن هدفاً ويحمل في طياته سياسة عامة واضحة ومستقرة تساعد على تحقيق الهدف المنشود ، كما وأن سياسات الدول لتحقيق غاية ما من جذب الاستثمارات وتنميتها لا يشكل عاملاً مساعداً ما لم تكن الوسائل المتوافرة والمعتمدة ولا سيما ضمن البيئة العالمية القائمة والتي تتصف بالاستثمارات الكبرى وبالمخاطر الكبيرة وبالمنافسة الشديدة على قدر عالي من الكفاءة والتأهيل . ويمكننا أخيراً ان نلخص الإدارة على أنها :-

التحول أو التبادل أو التكامل التي تتم بين عناصر الإنتاج ومستلزماته كما هي عملية التدخل الإداري بشأن قيادتها وتوجيهاتها ومكافأته وذلك كي تسير جميعها ككل منسجم ومتناسق بما يخدم تحقيق أهدافها المحددة بوضوح .  
" إن الإدارة التي تستطيع تحقيق الأهداف بجدية وبكفاءة أقل وزمن أقصر هي الإدارة الحكيمة التي تقوم على إيجاد مؤسسات متخصصة فاعلة تعمل بروح الفريق الواحد وتتوفر لها قيادات إدارية كفؤة ونزيهة تقدم الصالح العام على أي اعتبار آخر وتتصف بالعدالة والمبادرة والإبداع وتركز على العمل الميداني " وتتصدى للمعاصل قبل وقوعها أو حين يكون من السهل التعامل معها قبل أن تتفاقم "  
الثاني بن الحسين المعظم .

وعودة الى عملية الاستثمار وإدارتها المذكورة أعلاه فإن هذه العملية الاستثمارية في المناطق الحرة الأردنية تتم بما يلي من خلال الإجراءات المطبقة بها :-

أولها : الإجراءات المتعلقة بالمؤسسة لوحدها ومن ضمنها تأجير الاراضي والترخيص والتنازل عن المقاطع المؤجرة والموافقة على إنشاء المناطق الحرة الخاصة .

ثانيها متعلق بالدوائر ذات العلاقة بعمل المؤسسة ومن ضمنها دائرة الجمارك ووزارة الصحة والصناعة والتجارة والزراعة والانتربول والترخيص ومؤسسة المواصفات والمقاييس من حيث إيداع البضائع وإخراجها وان لكل من هذه الوزارات والدوائر حجم عمل معين وتمثل دائرة الجمارك نسبة (70% - 80%) من هذه العلاقة .

وتتم إدارة الاستثمار في المناطق الحرة بتطبيق السياسة العامة وتنفيذ القرارات التي يصدرها مجلس إدارة المؤسسة من خلال الإجراءات العملية لتطبيق مهام وواجبات المؤسسة والتي سنقوم باستعراضها بالوصف والتحليل والتقييم لتبسيطها وتوحيد الإجراءات المتشابهة وخاصة مع دائرة الجمارك وحصر الإجراءات في موقع واحد من أجل إنجاز معاملات المستثمرين وتسهيلاتها بالوقت المحدد وبالكفاءة العالية والجهد القليل .  
إن مثل تلك الإجراءات المذكورة أعلاه تتمثل فيما يلي \*:-

- 1- إجراءات تنظيم إصدار شهادة تسجيل شركة .
- 2- إجراءات تنظيم إصدار رخصة مزاولة النشاط الاستثماري
- 3- إجراءات التأجير والتنازل والانسحاب والانضمام .
- 4- إجراءات تنظيم طلب إيداع البضائع او المركبات .
- 5- إجراءات تنظيم طلب إخراج البضائع والمركبات .
- 6- إجراءات تنظيم التنازل عن البضائع والمركبات .
- 7- إجراءات تنظيم الفك والتركيب والإصلاح .

\* المصدر : مؤسسة المناطق الحرة ، مديرية خدمات المستثمرين ، الزرقاء / الأردن 2006 .

وفيما يلي استعراض تفصيلي للإجراءات المذكورة بأعلاه .

### الإجراءات المتبعة لإنجاز المعاملات في المناطق الحرة

#### 1- إجراءات تنظيم إصدار شهادة تسجيل شركة :

كانت الشركات العاملة في المناطق الحرة تسجل في وزارة الصناعة والتجارة قبل صدور قانون الشركات رقم (22) لسنة 1997 وأحكام المادة (27) من نظام استثمار المناطق الحرة رقم (43) لسنة 1987 فقد صدرت تعليمات تسجيل الشركات والافراد في المناطق الحرة لسنة 1998 تم بموجبها إصدار شهادة تسجيل الشركة بإتباع الخطوات التالية :-

- خطوة (1) : تقديم طلب تأسيس شركة .
- خطوة (2) : تعبئة العقد التأسيسي للشركة بالمعلومات التالية :-
  - أ- اسم الشركة .
  - ب- المركز الرئيسي ( في المناطق الحرة ) .
  - ج- غايات الشركة .
  - د- رأس مالها .
  - هـ- اسماء المفوضين بالإدارة والتوقيع .
  - و- كيفية توزيع الأرباح .
  - ز- اسماء الشركات وحصص كل منهم في راس المال ( بالإضافة إلى العمر ، التوقيع ورقم وثيقة إثبات الشخصية ) .
- ح- يتم التوقيع على العقد التأسيسي امام أمين سجل الشركات في المؤسسة او امام كاتب العدل او امام أحد المحامين المجازين .
- ط- تدقيق المعلومات في العقد التأسيسي من قبل أمين سجل الشركات وتحديد قيمة الرسوم المقررة وتستوفى في المؤسسة .

خطوة (3) : يتم إصدار شهادة تسجيل شركة مصدقة من قبل أمين سجل الشركات في المؤسسة أما بالنسبة لطلبات تسجيل الشركات كفروع عاملة في المناطق الحرة يرفق بالطلب البيانات والوثائق التالية<sup>(1)</sup>:

- 1- نسخة من عقد تأسيسها ونظامها الأساسي أو أي مستند آخر تألفت بموجبها الشركة أو الهيئة في بلادها .
- 2- قائمة بأسماء أعضاء مجلس الإدارة أو هيئة المديرين أو الشركاء فيها حسب مقتضى الحال وجنسية كل منهم واسماء الأشخاص المفوضين بالتوقيع عنها .
- 3- نسخة عن الوكالة التي تفوض الشركة الأجنبية أو الهيئة بموجبها شخصاً مقيماً لتسجيل الشركة وتمثيلها وتولي اعمالها .
- 4- البيانات المالية لآخر سنة مالية أو للهيئة في مركزها الرئيسي مصدقة من قبل مدقق حسابات قانوني في بلادها .
- 5- غايات الشركة الأجنبية أو الهيئة التي ترغب في ممارستها في المنطقة الحرة .
- 6- أية بيانات أخرى يرى المدير العام ضرورة تقديمها .
- 7- يقوم أمين السجل بدراسة الطلب والتنسيق به خلال ثلاثة ايام وعرضه على المدير العام اذا كان مستكماً للوثائق المذكورة أعلاه .
- 8- وفي حال الموافقة تستوفى البدلات المقررة وتستكمل الإجراءات لتسجيل هذه الشركة أو الهيئة الأجنبية ويصدر أمين السجل شهادة التسجيل الخاصة بها ويعلن عنها في الجريدة الرسمية .

---

(1) تعليمات التسجيل للشركات والافراد في المناطق الحرة صادر بمقتضى أحكام المادة (7 / ب) من قانون الشركات رقم (22) لسنة 1997 واحكام المادة (27) من نظام الاستثمار في المناطق الحرة رقم (43) لسنة 1987 وزارة المالية / الأردن .

- 2- إجراءات تنظيم إصدار رخصة مزاولة النشاط الاستثماري :-  
 يطلب من كل مستثمر في المنطقة الحرة سواء كان شخصياً طبيعياً او معنوياً ترخيص نشاطه الاستثماري سنوياً في المناطق الحرة بإتباع الإجراءات التالية :-
- 1- تقديم طلب ترخيص النشاط الاستثماري لدى قسم الترخيص بمديرية خدمات المستثمرين .
  - 2- يتم تحديد قيمة بدلات الترخيص وذلك حسب النشاط المطلوب ترخيصه وتستوفى في المؤسسة
  - 3- يتم إصدار رخصة مزاولة النشاط الاستثماري مصدقة

3- إجراءات التأجير، التنازل، الانسحاب، الانضمام في مؤسسة المناطق الحرة لعام 2006 .  
 ( اولاً ) : أسس تأجير الأراضي لغاية مزاولة النشاط الاستثماري في المناطق الحرة :-

- 1- يقدم طلب الاستئجار على النموذج المعتمد في المؤسسة .
- 2- لا ينظر بتأجير أي مقطع صناعي او تجاري (تخزين بضائع/ تخزين سيارات) او خدمات في المناطق الحرة الا بناءً على تنسيب من لجنة الاستثمار وموافقة المدير العام .
- 3- لا ينظر بأي طلب إيجار لمن سبق وان تم فسخ عقده مع المؤسسة إلا بعد مضي سنة من تاريخ الفسخ .
- 4- لا يتم النظر في الطلبات المقدمة من أشخاص تنازلوا عن مقاطعهم لأول مره الا بعد مرور عامين على التنازل وأربعة أعوام لمن تنازل اكثر من مره وبعد ذلك يعامل الطلب حسب الأسس .
- 5- في حال قدم طلب الاستئجار من اكثر من شخص طبيعي يشترط تسجيل شركة في سجل شركات المناطق الحرة وإذا تقدم الطلب من شخص معنوي مسجل خارج المناطق الحرة يشترط تسجيل فرع للشركة في المناطق الحرة ولا يجوز انضمام أكثر من شركة واحدة على نفس العقد .
- 6- تعتمد اللجنة للمفاضلة بين الطلبات المقدمة والمستوفية الشروط الآتي :  
 أ- حجم راس المال المنوي استخدامه في المشروع ويعطى الأولوية لراس المال الفعلي الأعلى على ان لا يقل عن (50) خمسين ألف دينار بحده الأدنى ويتم إثباته بموجب شهادة بنكية او حركة إيداع في المناطق الحرة .  
 ب- نوع النشاط وتعطى الأولوية للنشاط الصناعي وكذلك التجاري (تخزين بضائع ) للغايات التصديرية على ان تتوفر في الغايات الصناعية شرط او اكثر من الشروط المنصوص عليها بموجب المادة (13/ب) من قانون المؤسسة .  
 ج- على مقدم الطلب إرفاق المراحل التنفيذية لبرنامج سير عمل المشروع من إنشاءات منوي إقامتها ونشاط استثماري والتوقيع على النموذج المعد لهذه الغاية .
- 7- يعتبر مقدم طلب الاستئجار مستنكفاً في حال عدم استكمال الإجراءات وعلى النحو التالي :  
 - خلال شهر من تاريخ موافقة المدير العام للنشاط التجاري (تخزين بضائع /تخزين سيارات) ونشاط الخدمات .  
 - خلال شهرين من تاريخ موافقة المدير العام للنشاط الصناعي .
- 8- فيما يتعلق بالشركات ذات المسؤولية المحدودة لا يوقع عقد إيجار او يحدد الا بعد تقديم كفالة بنكية تحدد قيمتها لجنة الاستثمار عند الإيجار وكذلك عند تجديد الإيجار

**( ثانياً ) : أسس التنازل وانسحاب شريك عن المأجور في المناطق الحرة :-**

- 1- أي تنازل لمقطع مستأجر يتم وفقاً للإجراءات المحددة بقانون ونظام وتعليمات المؤسسة إضافة لهذه الأسس ووفق النماذج المعتمدة لهذه الغاية .
- 2- لا يقبل طلب التنازل إلا بعد دفع كافة مستحقات المؤسسة المالية نقداً .
- 3- طلب التنازل يجب أن يكون موقفاً من المستأجر نفسه أو المفوض قانونياً .
- 4- يجوز التنازل عن المأجور ضمن الشروط التالية :-
  - أ- إذا أقام المتنازل إنشاءات على المقطع تمكن من استغلاله لغايات التخزين و/ او إجراء أي استصلاحات للمقطع من أعمال حفر وتسوية وتزفيت وتعبيد وتسييج .
  - ب- أن يكون مضي كحد أدنى على عقد الإيجار سنه .
  - ج- أن يكون المتنازل مستغلاً للمقطع نشاط تجاري تخزين بضائع , تخزين سيارات ولديه إيداعات سواء له أو/و للغير .
  - د- بالرغم مما ورد في الفقرة (ب) يجوز التنازل من الأصول للفروع أو العكس و/أو في حال وفاة المستأجر لنقل حقوقه المترتبة على عقد الإيجار للورثة شريطة توفر الشروط الأخرى .
  - هـ- أن يكون المتنازل له شخص طبيعي أو معنوي مستوفياً للشروط المطلوبة في المستثمر عند التأجير .
  - و- أن لا يكون قد تم فسخ عقد إيجار المقطع المنوي التنازل عنه الا بعد توفر أسس التأجير ومضي سنه على تاريخ الفسخ .
- 5- إذا تحققت الشروط الواردة بالبند (4) أعلاه وبناءً على تنسيب لجنة الاستثمار يمنح مقدم الطلب الموافقة المبدئية وخلال شهر واحد من تاريخ الموافقة المبدئية على مقدم الطلب إستكمال الإجراءات وبخلاف ذلك تعتبر كافة الإجراءات وكأنها لم تكن مالم يكن المانع خارج عن إرادته بسبب المنطقة الحرة أو الجمارك .
- 6- الشركات العاملة في المناطق الحرة والمسجلة في سجل الشركات يتم تصفيتها إذا كانت هي المتنازله أو تحويلها لشركة مودعة إذا توفرت فيها شروط الشركة المودعة .
- 7- الاسم التجاري للمتنازل إذا كان مركزه المنطقة الحرة لاتستكمل الإجراءات إلا بعد شطبه أو التنازل عنه أو تعديل عنوانه لخارج المنطقة الحرة .
- 8- يوقع التنازل النهائي من المستأجر أو المفوض قانونياً على أن يكون مرفقاً ببراءة ذمه .
- 9- لغايات التنازل عن مقطع صناعي يشترط أن يكون النشاط المرغوب بمزاولته للمتنازل له صناعي وإرفاق جدوى إقتصادية من قبل المتنازل له موضحاً فيه نوع النشاط وكافة الأمور المتعلقة بالأثر البيئي والمخلفات الصناعية إضافة لموافقة الجهات الرسمية المعنية إذا كانت الصناعة المراد إقامتها صناعات غذائية .
- 10- بخصوص المقاطع المخصصة للخدمات إضافة لما ورد أعلاه وباستثناء البند (4/ج) تطبق عليها الشروط والأحكام الخاصة بالخدمات ويجب أن يكون المتنازل له مستوفياً للشروط المطلوبة .
- 11- يطبق البند (8) من أسس التأجير على الشركات ذات المسؤولية المحدودة عند التنازل .

( ثالثاً ) : أسس انضمام شريك :-

- 1- لا ينظر بطلب انضمام شريك إلا بعد إنقضاء ثلاث اشهر من التاريخ المحدد بآخر عقد إيجار وأن يتحقق شرط الإستغلال وإقامة الإنشاءات .
- 2- يسمح بانضمام شريك على مقاطع الخدمات شريطة تسجيل شركة أما مكاتب شركات التخليص فيتم النظر بها حسب مساحة المكتب .

( رابعاً ) : أحكام عامة :-

- 1- الحالات الخاصة يتم عرضها على لجنة الاستثمار لدراسة كل حالة بحالتها بالتنسيق مع مديرية الشؤون القانونية والتنسيب بها للمدير العام لاتخاذ القرار المناسب .
- 2- لا ينظر بأي طلب يقدم لغايات تعديل أو إضافة أو إنسحاب بعد تسجيله في ديوان المؤسسة وحصوله على رقم وارد .
- 3- لا ينظر بطلبات التأجير أو انضمام شريك لأي شخص أو شركة سبق وأن تم فسخ عقد الإيجار في أي من الحالات المذكورة في المادة (21) من نظام استثمار المناطق الحرة وتعديلاته رقم (43) لسنة 1987 .
- 4- يطبق قانون ونظام وتعليمات المؤسسة على أية حالة لم ترد ضمن الأسس .
- 5- يجب إعلام المستثمر بهذه الأسس عند تقديم الطلب .
- 6- الحالات غير المذكورة والتي تنشأ من خلال الواقع العملي تتم معالجتها بناءً على تنسيب من لجنة الاستثمار .
- 7- يعاد النظر بالأسس أعلاه كلما اقتضت الحاجة لذلك .
- 8- يبدأ العمل بهذه الأسس اعتباراً من تاريخ موافقة المدير العام .

4- إجراءات تنظيم طلب إيداع البضائع او المركبات .

- يسمح بإدخال جميع البضائع مهما كان نوعها أو منشؤها على المناطق الحرة باستثناء بعض المواد التي نصت عليها المادة (5) من نظام استثمار المناطق الحرة والتي يتطلب إدخالها موافقة من الجهة المعنية مثل المخدرات ، الأسلحة والذخائر ، المواد النتنة ، المواد الإشعاعية ، البضائع ذات المنشأ المحظور التعامل معه وتتم إجراءات إدخال البضائع أو المركبات من خلال الخطوات التالية :-
- أ- إجراءات تنظيم طلب إيداع بضائع :

- 1- ختم الوثيقة الجمركية الوارد بموجبها البضاعة من موظف المنطقة الحرة والجمارك المتواجد على البوابة وتسجيلها .
  - 1- توزيع البضائع على القبان باستثناء البضائع المباشرة ولأقل من (1000) كغم .
  - 2- تنظيم النموذج الخاص بطلبات الإيداع من شركات التخليص على أن يختم بختم شركة التخليص المعنية وكل ذلك يحدث إلكترونياً وعبر شبكة الانترنت من مكاتبهم .
  - 3- معاينة البضائع وتثبيت على نماذج معدة لهذه الغرض باستثناء الإيداعات المباشرة حيث تعتمد الوثيقة الجمركية .
  - 4- تسلم هذه الوثائق إلى مأمور الإيداعات لمطابقة المعلومات وبعد التأكد منها يتم إدخال المعلومات الواردة على نماذج المعاينة في الحاسوب وطباعتها بطلب إيداع محوسب وتوقيعه وختمه بختم الإيداعات ويحتفظ بنسخة منه .
- ب- إجراءات تنظيم طلب إيداع مركبات :

- 1- ختم الوثائق الوارد بموجبها المركبات من قبل موظف الجمارك والمنطقة الحرة على البوابة وتسجيلها .
- 2- تقوم شركة التخليص المعنية بتفريغ المعلومات الواردة على الوثائق الجمركية على النموذج المعد لهذه الغاية وختم هذا النموذج بختم شركة التخليص المفوضه عن صاحب العلاقة .

3- تُسلم هذه الوثائق إلى مأمور الايداعات لمطابقة المعلومات وبعد التأكد منها يتم إدخال المعلومات الواردة على نماذج المعاينة في الحاسوب وطباعتها بطلب إيداع محوسب وتوقيعه وختمه بختم الايداعات ويحتفظ بنسخة منه

#### 5- إجراءات تنظيم اخراج البضائع والمركبات :-

##### إجراءات تنظيم إخراج بضائع :-

- 1- تنظيم طلب إخراج عن طريق شركة التخليص المعنية وعلى مسؤولية صاحب العلاقة مختوم بختم شركة التخليص وباستخدام شبكة الانترنت .
- 2- يقوم موظف قسم محاسبة الإيرادات بحساب البدلات المستحقة وطباعة الإخراج والفاتورة على نفس النموذج ثم يقوم المدقق بتدقيق الإخراج والفاتورة والتأكد من صحة المعلومات .
- 3- مراجعة شركة التخليص مركز الجمرك لتسجيل البيان الجمركي وتثبيت رقم البيان على طلب الإخراج مختوم بختم الجمارك .
- 4- مراجعة شركة التخليص القسم المالي لدفع فاتورة الإخراج آلياً وتثبيت رقم الوصل المالي مختوماً على طلب الإخراج .
- 5- توقيع طلب الإخراج من المدير او من ينييه .
- 6- مراجعة شركة التخليص قسم المعاملات المنجزة لتسليم المعاملة وختمها بختم تصريح الخروج تمهيداً لدخولها الساحة الجمركية الخاصة بالبضائع .

#### 6- إجراءات تنظيم تنازل البضائع والمركبات :-

##### أ- إجراءات تنظيم تنازل مركبات :-

- 1- تقوم شركة التخليص المعنية بتنظيم النموذج الخاص بالتنازلات مثبت عليه كافة المعلومات اللازمة وعبر شبكة الإنترنت مباشرة مما يسهل في تسريع الإجراءات المطلوبة لإنجاز المعاملة .
- 2- مراجعة طرفي التنازل مأمور التنازل والتوقيع على الوثيقة بتدقيق الوثائق الشخصية لطرفي التنازل وتوقيع مأمور التنازل على الوثيقة .
- 3- يقوم موظف قسم المحاسبة الإيرادات بحساب البدلات المستحقة آلياً وطباعة الفاتورة ثم يقوم المدقق بتدقيقها .
- 4- مراجعة مستخدم شركة التخليص القسم المالي لدفع فاتورة التنازل آلياً وتثبيت رقم الوصل المالي مختوماً على وثيقة التنازل .
- 5- توقيع وثيقة التنازل من المدير أو من يفوضه وأخذ نسخة من الوثيقة للأرشفة .

##### ب- إجراءات تنظيم تنازل بضائع :-

- 1- تقوم شركة التخليص المعنية بتنظيم النموذج الخاص بالتنازلات مثبت عليه كافة المعلومات اللازمة وعن طريق شبكة الإنترنت مباشرة .
- 2- تدقيق المعلومات من قبل مأمور التنازل إدخالها الى الحاسوب حيث يقوم الحاسوب آلياً بتدقيق التفاوض والحجوزات وطباعة وثيقة التنازل .
- 3- مراجعة طرفي التنازل بالتوقيع على وثيقة التنازل بعد تدقيق الوثائق الشخصية الخاصة بهم وتوقيع مأمور التنازل على الوثيقة .
- 4- يقوم موظف قسم محاسبة الإيرادات بحساب البدلات المستحقة آلياً وطباعة الفاتورة ثم يقوم المدقق بتدقيقها .
- 5- مراجعة شركة التخليص القسم المالي لدفع فاتورة التنازل آلياً وتثبيت رقم الوصل المالي مختوماً على وثيقة التنازل .
- 6- توقيع وثيقة التنازل من المدير او من يفوضه وأخذ نسخة من الوثيقة للأرشفة



## 7- إجراءات تنظيم الفك والتركيب والإصلاح :

1- تنظيم الطلب عن طريق شركة التخليص المعنية وعلى مسؤولية صاحب العلاقة مختوماً بختم شركة التخليص وعن طريق شبكة الإنترنت مباشرة وبشكل إلكتروني

2- يقوم الموظف المختص بتدقيق المعلومات لإدخالها على الحاسوب حيث يقوم الحاسوب آلياً بتدقيق التفاوض والحجوزات وطباعة الطلب وتوقيعه من قبله وأخذ نسخة من الطلب للأرشفة

3- توقيع الطلب من المدير او من ينيبه .

## ( خامساً ) : دور المناطق الحرة في الاقتصاد الوطني ودعم ميزان المدفوعات :-

نشطت المؤسسة في المساهمة بفعالية في تنفيذ سياسة الحكومة الهادفة الى تنمية وتشجيع الاستثمار المحلي والأجنبي في المناطق الحرة والتوسع في إنشاء المزيد من المناطق الحرة في مواقع جغرافية مختلفة من المملكة والارتقاء بجودة خدماتها والمزايا التي تمنحها للمستثمرين إلى المستويات العالمية وذلك بهدف تعظيم مردود النشاط الاستثماري وكذلك المساهمة بشكل فاعل في دفع عجلة النمو الاقتصادي في الأردن .

ومن اجل معرفة الدور الذي تقوم به مؤسسة المناطق الحرة من حيث ما تدره استثماراتها من دخل وبالتالي دورها في الاقتصاد الوطني لا بد من التطرق الى إيرادات ونفقات هذه المؤسسة من خلال سلسلة زمنية محددة وحجمها ومدى مساهمتها في الدخل القومي .

وحتى تكتمل الصورة بشكلها الصحيح في هذا السياق ضرورة التطرق إلى حجم التجارة من وإلى المناطق الحرة العامة والخاصة ( البضائع الداخلة والخارجة ) وحجم تجارة المركبات ( الداخلة والخارجة ) من وإلى المنطقة الحرة الزرقاء .

جدول رقم (1)  
إيرادات ونفقات المؤسسة خلال الفترة (1995 – 2000) بالآلاف دينار

البند / السنة	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
إجمالي الإيرادات	4734	6407	7096	7211	6153	7813	10709
إجمالي النفقات	4363	5438	4862	5848	3569	4022	3258
النفقات الجارية	1616	1988	2018	2288	2657	2693	2275
النفقات الرأسمالية	2747	3450	2844	3560	912	1329	983
الوفر / العجز	371	969	2234	1363	2584	3791	7447

\* المصدر مؤسسة المناطق الحرة / التقرير السنوي لعام 2001

وإما بالنسبة للدور الكبير والفاعل الذي تلعبه المناطق الحرة الأردنية في الاقتصاد الوطني فإن مؤسسة المناطق الحرة كمؤسسة عامة تقوم بواجبها في دعم الاقتصاد الوطني من خلال تحقيق أهدافها التي تتمثل في تشجيع إقامة الصناعات التصديرية وتشجيع المبادلات التجارية الدولية لدعم الميزان التجاري وتوفير فرص العمل للأيدي العاملة الأردنية وإكسابها المهارات الفنية المتطورة في دعم الاقتصاد الوطني ، وعليه قامت المؤسسة بتحويل (3ر5) مليون دينار من الفائض النقدي إلى خزينة الدولة في نهاية عام 2001 مقابل (1ر5) مليون دينار في نهاية عام 2000 .

وفيما يتعلق بالمناطق الحرة الخاصة فقد ارتفعت إيراداتها من (772) الف دينار عام 2000 على (2372) الف دينار أي بنسبة نمو مقدارها (207%) ويعود السبب في ذلك إلى تشغيل شركات مناطق خاصة جديدة خلال عام 2001 .

جدول رقم (2)  
إيرادات المؤسسة حسب المنطقة للسنوات (2000 – 2001) بالآلاف دينار

المنطقة الحرة	2000	2001	نسبة النمو	الأهمية النسبية للإيرادات في إيرادات عام 2001 (%)
الزرقاء	5516	7606	38	71
سحاب	263	383	46	4
المطار	92	111	21	1
المناطق الحرة /العقبة *	1171	- *	-	-
المناطق الحرة الخاصة	772	2604	237	24
المجموع	7813	10705	37	100

جدول رقم (3)  
إيرادات المؤسسة حسب نوعها خلال عامي (2000 - 2001) بالآلاف دينار

الإيرادات	2000	2001	نسبة النمو ( % )	الأهمية النسبية للإيرادات في إيرادات عام 2001 (%)
بدل تخزين	1295	1784	38	17
بدل خدمات عامة	728	726	0	7
بدل تأمين	493	362	- 26	3
أجور أراضي	2438	2264	- 7	21
فوائد بنكية	162	140	- 13	1
بدل تنازل	1080	910	- 16	9
المناطق الحرة الخاصة	772	2372	207	22
أرباح بيع الأسهم	-	1140	-	11
إيرادات أخرى	846	1005	19	9
الإجمالي	7813	10705	37	100

\* المصدر مؤسسة المناطق الحرة / التقرير السنوي لعام 2001  
وهناك إيرادات أخرى تشمل بدلات المناولة وأثمان المياه وإيراد تأجير المواد التخزينية وقد ارتفعت هذه الإيرادات من (846) ألف دينار في عام 2000 إلى (1005) ألف دينار في عام 2001 أي بنسبة نمو مقدارها (19%) .

جدول رقم (4)  
إجمالي النفقات للمؤسسة حسب نوع الانفاق خلال عامي (2000 - 2001) بالآلاف دينار

المنطقة الحرة	2000	2001	نسبة النمو ( % )	الأهمية النسبية لـنفقات عام 2001 (%)
النفقات الجارية				
رواتب وأجور وعلاوات	1,132	946	- 16	42
نفقات تشغيلية	1,349	1,120	- 17	49
نفقات تحويلية	201	197	- 2	9
نفقات أخرى	12	11	- 5	0
مجموع النفقات الجارية	2693	2275	- 16	70
النفقات الرأسمالية				
لوازم	4	-	-	-
دراسات وابحاث	17	7	- 57	1
معدات وآلات وأجهزة	154	136	- 11	14
مركبات وآليات	-	22	-	2
اشغال وإنشاءات	984	525	- 47	53
صيانة وإصلاحات المباني والمرافق	165	160	- 3	16
تجهيز وتأثيث	5	133	2617	14
مجموع النفقات الرأسمالية	1329	3258	- 26	30
إجمالي النفقات	4023	3258	- 19	100

\* المصدر : مؤسسة المناطق الحرة / التقرير السنوي لعام 2001

## الخلاصة :

يمثل الاستثمار ركيزة أساسية هامة في دعم الاقتصاد الوطني وتحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة بما ينسجم ومصالح الأردن العليا ويحقق له الاستقرار السياسي والاقتصادي والاجتماعي والأمني المنشود من خلال تفعيل الترابط بين الاقتصاد والمكونات الأخرى للدولة والمجتمع بمنظومه متكاملة وتعزيز المقدرة التنافسية الأردنية في مجالات الإنتاج والإدارة والتسويق وخفض معدلات البطالة والفقر وخلق فرص عمل للأيدي العاملة الأردنية ويعد توجه الأردن لرسم استراتيجية وطنية لتشجيع الاستثمار وإعادة الهيكلة والإصلاح الاقتصادي وتحرير التجارة والإنتاج على مناطق التجارة أساساً لتوفير البيئة الاستثمارية الملائمة لتشجيع وجذب الاستثمار وتحقيق تنمية اقتصادية مستدامة .

ولا شك بأن معظم الدول ومنها (الأردن) تسعى الى إنشاء مناطق حرة على أراضيها بهدف خلق قنوات استثمارية جديدة قادرة على تحفيز اقتصاديات تلك الدول كما وأن الدور الملقى على عاتق المناطق الحرة في الوقت الحاضر أصبح كبيراً ويتمثل في مساهمة تلك المناطق في حل المشكلات الاقتصادية التي تعترض مسيرة النمو في تلك الدول ، بل واصبحت المناطق الحرة تشكل إحدى الأدوات الهامة لتنفيذ استراتيجيات اقتصادية معينة في الدول المختلفة كما يعول على هذه المناطق أهمية فائقة في نقل وتوطين التكنولوجيا الحديثة وتأهيل الكوادر المحلية بهذا المجال وتشغيل اليد العاملة بالإضافة إلى مساهمتها في تغذية ورفد خزينة الدولة بالعملة الأجنبية الناتجة عن الخدمات المقدمة لمستثمريها .

وقد تناول الحديث في هذه الدراسة الاستثمار في المناطق الحرة الأردنية وبما يمكن العمل على تطويره وجذب المستثمرين ( المحليين والعرب والأجانب على حد سواء ) وتوفير الأطر التشريعية والمؤسسية التي تكفل تشجيع الاستثمار فيها وإعتماد التخطيط الاقتصادي والاستثماري على قاعدة معلومات دقيقة وشاملة عن واقع الاستثمار في المناطق الحرة الأردنية وحجم وهيكلية الاستثمار ومدخلاته إضافة الى تفعيل دور القطاع الخاص في إقامة المزيد من المناطق الحرة الخاصة وتفعيل دور المؤسسات والمجالس واللجان الاقتصادية والوطنية في القطاعين العام والخاص في مجال التخطيط الاستراتيجي للاستثمار وفق الأصول العملية والدراسات الواقعية بغض النظر عن تبدل الحكومات حفاظاً على إستمرارية التخطيط الاقتصادي والاستثماري على المدى المتوسط والبعيد .

## وفي هذا السياق توصي هذه الدراسة بما يلي :-

- 1- إجراء دراسة مقارنة ودورية للمشاكل التي تواجه المستثمرين في المناطق الحرة بهدف تحسين الأداء وتطوير الإنتاج والارتفاع بمستوى نوعية وجودته إضافة الى استمرارية تواصل الحوار ما بين المؤسسة وجمعية مستثمري المناطق الحرة وتطوير الاستراتيجيات الاقتصادية والاستثمارية والتطويرات التشريعية المتعلقة بالاستثمار في المناطق الحرة والتعرف على المشاكل التي تقف حجر عثرة في سبيل تطوير استثماراتهم بين الحين والآخر والعمل على حلها وتذليل الصعوبات التي تعترضهم بما يكفل سير الاستثمار بالشكل المطلوب والمنظم .
- 2- استمرارية قيام المؤسسة بنشر وتوزيع المعلومات المتعلقة بالتسهيلات والحوافز والاستثمارات في المناطق الحرة على السفارات الأردنية في الخارج والمراكز الاقتصادية المحلية والعربية والدولية بهدف جذب الاستثمارات الخارجية إليها واستحداث مديرية تعنى بشؤون التعاون الدولي والترويج والتسويق للمناطق الحرة اقليمياً ودولياً في المؤسسة وعلى غرار غرف الصناعة والتجارة والمؤسسات الاستثمارية الأردنية ذات العلاقة .
- 3- تدريب كوادر المؤسسة وتأهيلها كل حسب اختصاصه وتبني سياسات ترفع من نوعية ومهارة والتزام الكوادر البشرية في المؤسسة .
- 4- تبادل الخبرات والآراء مع المناطق الحرة في الدول العربية واقتراح إمكانية إنشاء اتحاد عربي للمناطق الحرة في إطار جامعة الدول العربية وتبادل الخبرات أيضاً مع الدول المتقدمة الأخرى التي

خطت خطوات واسعة في هذا المجال والاستفادة من خبراتها ، إضافة إلى تقوية الاتصالات مع الاتحاد الدولي لمناطق معالجة الصادرات ( World Export Processing - WEPZA Zones Association ) أكثر مما هو عليه الآن ، علماً بأن المؤسسة هي عضو في هذا الاتحاد منذ عدة سنوات .

- 5 إناطة القرار الاستثماري بمؤسسة استثمارية واحدة أو هيئة عليا للاستثمار تتمتع بصلاحيات واسعة واستقلال جوهري بتمثيل كبير من القطاع الخاص المعني بالاستثمار تربط بها جميع المؤسسات الاستثمارية ذات العلاقة في المملكة .
- 6 استمرارية العمل على حوسبة الإجراءات المستخدمة لدى كل من دائرة الجمارك ومؤسسة المناطق الحرة وتوحيد أنظمة الحاسوب فيها ودمج إجراءات كل منها في إجراء واحد من أجل إخراجها وتنفيذها بشكل مختصر ومتكامل .
- 7 إجراء دراسات مقارنة بين المناطق الحرة الأردنية ومثيلاتها في المناطق الحرة في الدول المتقدمة والتي خطت خطوات واسعة في هذا المجال مثل ( الإمارات العربية المتحدة ، سنغافورة ، الصين ، الاتحاد الأوروبي ..... الخ ) بهدف الاستفادة منها كمرجع أساسي للباحثين والدارسين بهذا الشأن .
- 8 ان نجاح المناطق الحرة في تحقيق أهدافها يتطلب تكاملها قدر الامكان مع الاقتصاد الوطني وهذا يتطلب سياسات اقتصادية كلية مستقرة .
- 9 إن أهمية المناطق الحرة مستقبلا ستكون في مجال استقطاب التكنولوجيا الحديثة علماً بأن الشركات المتعددة الجنسية تفضل إنشاء مصانع ذات تقنية عالية في المناطق الحرة عن إنشاءها في داخل البلد المضيف وخاصة في ظل عدم وجود قوانين واضحة وفاعلة في مجال حماية الملكية الفكرية .
- 10 العمل على أن تكون شروط الاستثمار في المناطق الحرة بسيطة ومتيسرة والابتعاد عن البيروقراطية الإدارية المعتمدة في إدارة الاستثمارات داخل البلد انطلاقاً من مبدأ أن المستثمر هو الأعراف والأدري باستثماراته وهو الأحرص على تحقيق نجاحها .
- 11 ضرورة أخذ الآثار البيئية لإنشاء المناطق الحرة بعين الاعتبار .

## المراجع :

- 1- قانون مؤسسة المناطق الحرة رقم (32) لسنة 1984 والأنظمة والتعليمات الصادرة بموجبة وتعديلاته
- 2- إدارة الاستثمار في المناطق الحرة / 2001 إعداد السيد علي المداحه المدير العام السابق لمؤسسة المناطق الحرة الأردنية .
- 3- مؤسسة المناطق الحرة / التقارير السنوية للأعوام 2001 – 2005 .
- 4- الإدارة الاستراتيجية . تأليف د . فلاح حسن الحسيني / الطبعة الأولى – عمان 2000
- 5- زكريا مطلق الدوري ويعرب عدنان حسين السعيد .  
( مدخل أخلاقيات الأعمال للإدارة الاستراتيجية ) .
- 6- ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي السادس " اخلاقيات الأعمال ومجتمع المعرفة " جامعة الزيتون الأردنية الخاصة / ( 17 – 19 ) نيسان 2006 عمان – الأردن  
نشرة " خلاصات " كتب المدير ورجال الأعمال الصادرة عن الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع) / المؤسسة الموجهة استراتيجياً  
طريقة كابلان و " نورتون " في قياس التوازن والأولويات الاستراتيجية  
The strategy focused Organization  
Robert S. Kaplan / David P . Norton  
فبراير ( شباط ) 2001 السنة التاسعة – العدد الرابع / العدد (196)
- 7- الاتحاد الدولي لمناطق معالجة الصادرات (WEPZA) / الدراسات والأبحاث الصادرة عن الاتحاد في السنوات ( 1999 – 2004 ) .