

الخطة الاستراتيجية  
لهيئة تنظيم الطيران المدني  
والخطة التنفيذية للأعوام  
(٢٠٢١-٢٠٢٣)  
المراجعة الدورية الثالثة

## نظرة عامة:

يعد النقل الجوي أحد أهم محركات الاقتصاد الوطني وأداة من الأدوات الاستراتيجية لدعم النمو الاقتصادي والاستثماري، حيث يلعب النقل الجوي في الأردن دورا هاما من خلال المساهمة في تنمية حركة التجارة البينية وفي تنمية قطاع السياحة وبالتالي التنمية الاقتصادية.

تتولى هيئة تنظيم الطيران المدني تنظيم ومراقبة قطاع النقل الجوي في الأردن والتي تم إنشاؤها بتاريخ ٢٠٠٧/٨/١ بموجب قانون الطيران المدني رقم (٤١) لسنة ٢٠٠٧ وتعديلاته كخلف قانوني وواقعي لسلطة الطيران المدني، فأصبحت هيئة تنظيمية رقابية مستقلة تعنى بتنظيم ومراقبة قطاع الطيران المدني والنقل الجوي بجميع مكوناته.

أما الأمور التشغيلية فتقوم بها شركات مشغلي المطارات الأردنية، فهناك ثلاثة مطارات دولية (مطار الملكة علياء الدولي، مطار عمان المدني/ماركا، مطار الملك الحسين الدولي/العقبة) ويعتبر مطار الملكة علياء الدولي البوابة الرئيسية لحركة النقل الجوي في الأردن حيث تم افتتاحه سنة ١٩٨٣ وبسعة مبدئية تصل الى ٣,٥ مليون مسافر ومن ثم تم تأهيله وتوسيعه وتشغيله من قبل شركة مجموعة المطار الدولي لتصل الطاقة الاستيعابية في المرحلة الاولى الى ٩ مليون مسافر ومن المتوقع ان تصل الطاقة الاستيعابية مع نهاية عام ٢٠٣٠ الى ١٥ مليون مسافر، حيث بلغ عدد المسافرين في نهاية عام ٢٠٢٢ حوالي ٧,٨ مليون مسافر.

أما مطار عمان المدني/ماركا فيعتبر أول مطار في الاردن حيث تم انشاؤه سنة ١٩٥٠ وبطاقة استيعابية تصل الى مليون مسافر سنويا، حيث تتم إدارته وتشغيله من قبل شركة المطارات الأردنية وبلغ عدد المسافرين خلال عام ٢٠٢٢ حوالي ٨,٢ ألف مسافر.

أما مطار الملك الحسين الدولي/العقبة الذي تم انشاؤه سنة ١٩٧٢ وبطاقة استيعابية تصل الى مليون ونصف مسافر سنويا، حيث تقوم شركة العقبة للمطارات بإدارته وتشغيله وبإشراف شركة تطوير العقبة وقد تم اعلان المطار مطارا مفتوحا بلا قيود منذ عام ٢٠٠٣، بلغ عدد المسافرين خلال عام ٢٠٢٢ حوالي ٢٤٠,٩ ألف مسافر.

هذا وقد بلغ عدد شركات الطيران الأردنية المرخصة مع نهاية عام ٢٠٢٢ (٣) شركات للنقل الجوي المنتظم وشركة واحدة للنقل الجوي غير المنتظم(عارض) وشركة واحدة للطيران الخاص (رجال اعمال).

وتعتبر شركة الملكية الاردنية والتي تأسست عام ١٩٦٣ الناقل الوطني، وقد تم خصصتها في عام ٢٠٠٧، ويبلغ عدد الطائرات المسجلة باسم الملكية الاردنية وحتى نهاية عام ٢٠٢٢ (٢٥) طائرة، علماً بأن عدد الطائرات المسجلة في سجل الطيران المدني الأردني يصل الى ٤٥ طائرة.

## سياسات النقل الجوي

1. تعزيز سلامة وأمن الطيران المدني وفقاً للمتطلبات الدولية.
2. ربط المملكة بباقي دول العالم والتوسع بتطبيق سياسة الأجواء المفتوحة وتوقيع المزيد من الاتفاقيات مع الأخذ بعين الاعتبار المصلحة الوطنية وذلك لتمكين شركات الطيران الأردنية والأجنبية من تقديم أفضل الخدمات لعملائها، وتسهيل التجارة المتنامية للبضائع والخدمات وتنمية قطاع السياحة.
3. تطوير منظومة النقل الجوي وإنشاء شبكة خطوط جوية تدعم القطاعات الاقتصادية والسياحية والاجتماعية، رفع مستوى البنية التحتية للمطارات وتطوير خدمات الشحن الجوي وتحسين خدمات المناولة الأرضية إضافة إلى تحسين جودة الخدمات الجوية وضمان حماية حقوق المسافرين وذوي الإعاقة والمستفيدين من خدمات النقل الجوي.
4. تحرير خدمات النقل الجوي وتشجيع استثمار القطاع الخاص للمشاركة في مزيد من نشاطات النقل الجوي والنشاطات المساندة والفرعية شريطة تلبية المتطلبات الدولية.
5. تطوير أنظمة المراقبة والتحكم والملاحة الجوية للوصول إلى المعايير العالمية وضرورة الالتزام بالقواعد القياسية المتعلقة بإدارة المجال الجوي ووفق الاتفاقيات الدولية ومتطلبات المنظمة الدولية للطيران المدني لتمكين ودعم نمو قطاع الطيران وزيادة كفاءة استخدامه.
6. رفع مستوى الأداء المؤسسي
7. حماية البيئة وتقليل التأثير البيئي للنقل الجوي والالتزام باتخاذ كافة الإجراءات اللازمة للتقليل من والانبعاثات المضرة والضجيج الناتج عن الطيران.

## الرؤية

" أجواء آمنة لجميع المشغلين "

## الرسالة

" الارتقاء بتطبيق معايير السلامة والأمن والبيئة في الطيران المدني وتنمية قطاع نقل جوي متحرر مبني على أسس اقتصادية سليمة "

## القيم المؤسسية

1. الشفافية
2. الولاء
3. النزاهة والصدق
4. العمل الجماعي
5. التطوير والتحسين المستمر
6. الاجتهاد
7. الابداع والابتكار
8. المسؤولية المجتمعية

## الخطة الاستراتيجية الوطنية للنقل الجوي للأعوام (٢٠٢١-٢٠٢٣):

لقد قامت هيئة تنظيم الطيران المدني وفي ظل تأثر حركة النقل الجوي بأزمة جائحة كورونا بمراجعة خططها الاستراتيجية التي شاركت هيئة تنظيم الطيران المدني في صياغتها مع وزارة النقل (راسم السياسة) على نتائج تحليل البيئة الداخلية والخارجية حيث تم من خلال هذا التحليل تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات ليتم تعزيز نقاط القوة وتحسين نقاط الضعف وتعزيز الفرص والحد من التهديدات واعداد مصفوفة تحديد الشركاء.

لقد ركزت الخطة الاستراتيجية (٢٠٢١-٢٠٢٣) على تطوير الإمكانيات الداخلية للهيئة عبر تطوير منظومة النقل الجوي ورفع مستوى الأداء المؤسسي، وبإلقاء نظرة على رؤيتها المستقبلية، فإن الهيئة عازمة على الاستفادة من انجازاتها السابقة لخلق بيئة تمكن وتحفز نظام الطيران المدني وتحقق تطور ذو مستوى دولي في مجالات السلامة والأمن والبيئة.

ولمواجهة التحديات المستقبلية التي قد تواجهها الهيئة فقد تبنت خطة استراتيجية جديدة تتواءم مع استراتيجية قطاع النقل الوطنية طويلة المدى ومرتبطة بالأهداف الوطنية المنبثقة عن رؤية الأردن ٢٠٢٥ والبرنامج التنفيذي لخطة التحديث الاقتصادي للأعوام (٢٠٢٣-٢٠٢٥).

تطبيقاً لمنهجية اعداد ومراجعة الخطة الاستراتيجية التي تنهجها الهيئة، قامت الهيئة بمراجعة خططها الاستراتيجية في نهاية عام ٢٠٢٠ بناءً على المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية المحيطة بالهيئة وتقارير تقدم سير العمل بالاستراتيجية الوطنية الربعية وتم مراجعتها في نهاية عام ٢٠٢١ وتعد هذه المراجعة الثالثة والتي اعدت في الربع الثالث عام ٢٠٢٣.

## مصفوفة تحديد الشركاء

| الجهة | اسم الجهة                           | الهدف                                                                                            | النوع (قطاع حكومي، خاص) | درجة الاهتمام  | درجة التأثير   | التصنيف          |
|-------|-------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|----------------|----------------|------------------|
|       |                                     |                                                                                                  |                         | (مرتفع، منخفض) | (مرتفع، منخفض) |                  |
| ١٤    | موظفو هيئة تنظيم الطيران المدني     | القيام بأعمال الهيئة سعياً لتحقيق الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية                          | حكومي                   | مرتفع          | مرتفع          | شراكة داخلية     |
|       | إدارة خدمات الملاحة الجوية          | تقديم خدمات الملاحة الجوية                                                                       | حكومي                   | مرتفع          | مرتفع          | شراكة استراتيجية |
| ١٥    | وزارة النقل                         | وضع ورسم سياسة النقل الجوي                                                                       | حكومي                   | مرتفع          | مرتفع          | شراكة استراتيجية |
|       | دائرة الأرصاد الجوية                | تقديم الخدمات والمعلومات اللازمة لضمان سلامة حركة الملاحة الجوية                                 | حكومي                   | مرتفع          | مرتفع          | تكاملية          |
|       | وزارة الصناعة والتجارة              | تعزيز التعاون والعلاقات بين الأردن والدول الأخرى في مجال النقل الجوي، تسجيل وتحديد غايات الشركات | حكومي                   | مرتفع          | منخفض          | شراكة استراتيجية |
|       | وزارة السياحة والآثار               | تطوير وتنمية القطاع السياحي                                                                      | حكومي                   | مرتفع          | مرتفع          | شراكة استراتيجية |
|       | هيئة تنشيط السياحة                  | تطوير وتنمية القطاع السياحي                                                                      | حكومي                   | مرتفع          | مرتفع          | شراكة استراتيجية |
|       | وزارة المالية/ دائرة الجمارك العامة | التنسيق بخصوص الإعفاءات الجمركية اليومية لشركات الطيران                                          | حكومي                   | مرتفع          | مرتفع          | تكاملية          |

| الجهة | اسم الجهة                                              | الهدف                                                                                                                                                                                                      | النوع (قطاع حكومي، خاص) | درجة الاهتمام  | درجة التأثير   | التصنيف          |
|-------|--------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|----------------|----------------|------------------|
|       |                                                        |                                                                                                                                                                                                            |                         | (مرتفع، منخفض) | (مرتفع، منخفض) |                  |
| ١٤    | وزارة الأشغال العامة والإسكان/ دائرة العطاءات الحكومية | طرح وإحالة عطاءات الإنشاءات والخدمات                                                                                                                                                                       | حكومي                   | منخفض          | منخفض          | تكاملية          |
|       | وزارة التخطيط والتعاون الدولي                          | تمويل المشاريع، تقديم منح من جهات دولية وإقليمية، متابعة تنفيذ خطط ومشاريع التنمية الاقتصادية ذات العلاقة بالقطاع                                                                                          | حكومي                   | مرتفع          | مرتفع          | شراكة استراتيجية |
|       | وزارة الخارجية وشؤون المغتربين                         | التنسيق عبر الطرق الدبلوماسية في انجاز الأعمال المتعلقة بتمثيل المملكة لدى المنظمات الدولية والإقليمية وترتيب العلاقات الدولية مع الدول الأخرى وبالإضافة إلى التصاريح للرحلات الجوية ذات الطابع الدبلوماسي | حكومي                   | مرتفع          | مرتفع          | تكاملية          |
|       | وزارة الداخلية                                         | التنسيق مع المعنيين بخصوص التأشيرات والجنسيات المقيدة وكذلك تصاريح الطائرات بدون طيار                                                                                                                      | حكومي                   | مرتفع          | مرتفع          | تكاملية          |

| الجهة | اسم الجهة                 | الهدف                                                                                               | النوع (قطاع حكومي، خاص) | درجة الاهتمام | درجة التأثير | التصنيف |
|-------|---------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|---------------|--------------|---------|
|       |                           |                                                                                                     |                         |               |              |         |
| ١١    | وزارة البيئة              | المساهمة في تخفيف التلوث البيئي والوصول إلى بيئة نظيفة                                              | حكومي                   | مرتفع         | مرتفع        | تعاونية |
|       | وزارة الصحة               | المساهمة في تخفيف الحد من انتشار الاوبئة والوصول إلى بيئة صحية                                      | حكومي                   | مرتفع         | مرتفع        | تعاونية |
|       | المركز الوطني للأوبئة     | المساهمة في تخفيف الحد من انتشار الاوبئة والوصول إلى بيئة صحية                                      | حكومي                   | مرتفع         | مرتفع        | تعاونية |
|       | هيئة الاستثمار            | تحفيز وتنشيط الاستثمار في قطاع النقل الجوي                                                          | حكومي                   | مرتفع         | مرتفع        | تكاملية |
|       | وزارة الاتصال الحكومي     | التعاون في مجال الاعلام                                                                             | حكومي                   | مرتفع         | مرتفع        | تكاملية |
|       | الأجهزة الأمنية والعسكرية | تصاريح الطائرات ذات الطابع العسكري ودخول وخروج المسافرين، الاجراءات الامنية، التنسيق المدني العسكري | حكومي                   | مرتفع         | مرتفع        | تكاملية |



|         |       |       |       |                                                                                                                                                              |                                      |
|---------|-------|-------|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|
| تكاملية | مرتفع | مرتفع | حكومي | التعاون في مجال الامن الوطني<br>والسيبراني                                                                                                                   | المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات   |
| تعاونية | منخفض | منخفض | حكومي | العمل والمتابعة لتحقيق متطلبات قانون<br>الأشخاص المعوقين رقم ٢٠ لسنة<br>٢٠١٧                                                                                 | المجلس الأعلى للأشخاص ذوي<br>الإعاقة |
| تكاملية | مرتفع | مرتفع | حكومي | تقديم خدمات نقل البيانات والمعلومات                                                                                                                          | هيئة الاتصالات الخاصة                |
| تكاملية | مرتفع | مرتفع | حكومي | اصدار رخصة محطة راديوية للطائرات                                                                                                                             | هيئة تنظيم قطاع الاتصالات            |
| تكاملية | مرتفع | مرتفع | حكومي | تطوير الانظمة الحاسوبية والبرمجيات<br>تزويد الهيئة بخدمات الانترنت<br>الالكتروني وبرمجيات مكافحه<br>الفيروسات وبرمجيات امن حماية<br>المعلومات وأتمتة الخدمات | وزارة الاقتصاد الرقمي                |
| تكاملية | مرتفع | مرتفع | حكومي | تقديم خدمات الاتصالات ونقل<br>المعلومات                                                                                                                      | شركات الاتصالات المحلية              |
| تكاملية | مرتفع | مرتفع | حكومي | التنسيق بخصوص العوائق وتراخيص<br>المنشآت                                                                                                                     | امانة عمان الكبرى                    |

| الجهة          | اسم الجهة                           | الهدف                                                                        | النوع (قطاع حكومي، خاص) | درجة الاهتمام  |                | التصنيف |
|----------------|-------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|----------------|----------------|---------|
|                |                                     |                                                                              |                         | (مرتفع، منخفض) | (مرتفع، منخفض) |         |
| القطاع الحكومي | دائرة الإحصاءات العامة              | تبادل المعلومات فيما يختص بقطاع النقل الجوي                                  | حكومي                   | منخفض          | مرتفع          | تعاونية |
|                | ديوان الخدمة المدنية                | إدارة الموارد البشرية والوظيفة وتطويرها                                      | حكومي                   | مرتفع          | مرتفع          | تكاملية |
|                | وحدة التطوير المؤسسي/ رئاسة الوزراء | بناء الهيكل التنظيمي للقطاع العام وتحسين وتطوير خدماته وتنمية موارده البشرية | حكومي                   | مرتفع          | مرتفع          | تكاملية |
|                | معهد الادارة العامة                 | عقد الدورات التدريبية اللازمة للترفيهات الوجوبية والجوازية                   | حكومي                   | مرتفع          | مرتفع          | تكاملية |
|                | كلية الملكة نور الفنية              | تدريب الطلاب الكلية في الهيئة والاستفادة من خبراتها                          | خاص                     | مرتفع          | مرتفع          | تعاونية |

|         |       |       |       |                                                                                 |                                  |
|---------|-------|-------|-------|---------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|
| تعاونية | مرتفع | منخفض | حكومي | عقد دورات الضابطة العدلية اللازمة لموظفي الهيئة                                 | المعهد القضائي الاردني           |
| تعاونية | مرتفع | مرتفع | حكومي | توفير مرجعية إرشادية لثقافة التميز وبناء أسس معيارية لقياس أداء الجهات الحكومية | مركز الملك عبدالله الثاني للتميز |
| تكاملية | مرتفع | مرتفع | حكومي | تزويد الهيئة بالخرائط الجغرافية                                                 | المركز الجغرافي الملكي           |

| الجهة | اسم الجهة                                                     | الهدف                                                          | النوع (قطاع حكومي، خاص) | درجة الاهتمام | درجة التأثير | التصنيف    |
|-------|---------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|-------------------------|---------------|--------------|------------|
|       |                                                               |                                                                |                         |               |              |            |
| ١٤    | منظمة الطيران المدني الدولي                                   | ادارة وتنظيم شؤون اتفاقية الطيران المدني الدول(اتفاقية شيكاغو) | دولي                    | مرتفع         | مرتفع        | استراتيجية |
|       | المركز الوطني لحقوق الإنسان                                   | حماية حقوق الإنسان في الأردن ومراقبة أوضاعها ومعالجة الشكاوى   | حكومي                   | منخفض         | مرتفع        | تعاونية    |
|       | مجلس شركات الطيران العاملة في الأردن                          | تمثيل الشركات الوطنية والأجنبية العاملة في الأردن              | خاص                     | مرتفع         | مرتفع        | تعاونية    |
|       | شركات الطيران                                                 | تشغيل الرحلات الجوية                                           | خاص                     | مرتفع         | مرتفع        | تكاملية    |
|       | أكاديميات، نوادي الطيران ومراكز صيانة، ومراكز التدريب للطيران | تدريب وتأهيل وصيانة طائرات                                     | خاص                     | مرتفع         | مرتفع        | تكاملية    |
|       | نقابة وكلاء الشحن اللوجستية                                   | تمثيل الوكلاء والتنسيق فيما يتعلق بتطوير خدمات الشحن الجوي     | خاص                     | مرتفع         | مرتفع        | تعاونية    |
|       | شركة العقبة للمطارات                                          | إدارة وتشغيل المطارات                                          | حكومي                   | مرتفع         | مرتفع        | تكاملية    |
|       | شركة مجموعة المطار الدولي                                     |                                                                | خاص                     | مرتفع         | مرتفع        | تكاملية    |

| الجهة | اسم الجهة                                | الهدف                                                                                                                                                                               | النوع (قطاع حكومي، خاص) | درجة الاهتمام  |                | التصنيف    |
|-------|------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|----------------|----------------|------------|
|       |                                          |                                                                                                                                                                                     |                         | (مرتفع، منخفض) | (مرتفع، منخفض) |            |
| ٩٩    | شركة المطارات الأردنية                   | إدارة وتشغيل المطارات                                                                                                                                                               | حكومي                   | مرتفع          | مرتفع          | تكاملية    |
|       | المنظمة العربية للطيران المدني           | توثيق التعاون والتنسيق بين الدول العربية في مجال الطيران المدني وتطويره، بالإضافة إلى تنسيق التعاون الدولي                                                                          | دولي                    | مرتفع          | مرتفع          | استراتيجية |
|       | الاتحاد العربي للنقل الجوي               | تعزيز التعاون ومعايير الجودة والسلامة بين شركات الطيران العربية                                                                                                                     | دولي                    | مرتفع          | مرتفع          | استراتيجية |
|       | الوكالة الأوروبية لسلامة الطيران (اياسا) | وكالة تابعة للاتحاد الأوروبي مناط بها المهام التنظيمية والتنفيذية في مجال سلامة الطيران المدني                                                                                      | دولي                    | مرتفع          | مرتفع          | استراتيجية |
|       | اتحاد النقل الجوي الدولي (اياتا)         | تطوير النقل الجوي الآمن، والمنظم، والاقتصادي لصالح شعوب العالم وتقديم وسائل التعاون بين شركات ومؤسسات النقل الجوي العاملة، بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، في خدمات النقل الجوي الدولي | دولي                    | مرتفع          | مرتفع          | استراتيجية |
|       | سلطة الطيران المدني الايطالي             | التعاون في مجال امن الطيران مشروع التوأمة مع الاتحاد الاوروبي                                                                                                                       | دولي                    | مرتفع          | مرتفع          | استراتيجية |

| الجهة | اسم الجهة                       | الهدف                                                                                                   | النوع (قطاع حكومي، خاص) | درجة الاهتمام | درجة التأثير | التصنيف    |
|-------|---------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|---------------|--------------|------------|
|       |                                 |                                                                                                         |                         |               |              |            |
| ١٤    | ادارة النقل البريطاني (DFT)     | التعاون في مجال امن الطيران                                                                             | دولي                    | مرتفع         | مرتفع        | استراتيجية |
|       | مفوضية الاتحاد الاوروبي         | التعاون في مجال السلامة والنقل الجوي                                                                    | دولي                    | مرتفع         | مرتفع        | استراتيجية |
|       | وكالة الامن الامريكية (TSA)     | التعاون في مجال امن الطيران                                                                             | دولي                    | مرتفع         | مرتفع        | استراتيجية |
|       | الوكالة الامريكية للطيران (FAA) | وكالة تابعة للولايات المتحدة الامريكية<br>مناطقها المهام التنظيمية والتنفيذية<br>في مجال الطيران المدني | دولي                    | مرتفع         | مرتفع        | استراتيجية |
|       | المركز الوطني لامن السيبراني    | التعاون في مجال امن المعلومات                                                                           | محلي                    | مرتفع         | مرتفع        | استراتيجية |
|       | هيئة الاعلام                    | التعاون في مجال الاعلام                                                                                 | محلي                    | مرتفع         | مرتفع        | استراتيجية |

## الأهداف الوطنية:

خلق بيئة استثمارية جاذبة قادرة على جذب رؤوس الأموال الأجنبية وتشجيع الاستثمارات المحلية

## الأهداف القطاعية:

إيجاد منظومة نقل متكاملة فاعلة اقتصاديا تحافظ على البيئة ليكون الأردن مركزا محوريا للنقل

## الأهداف الاستراتيجية:

- تعزيز الاستقلالية المالية والادارية للهيئة
- استدامه وتعزيز سلامة وأمن الطيران المدني حسب المتطلبات الوطنية والدولية
- تطوير منظومة النقل الجوي
- جعل الأردن مركزا إقليميا للنقل الجوي والتدريب على الطيران المدني
- تشجيع الشراكة وتحفيز الاستثمار في أنشطة النقل الجوي والطيران المدني
- رفع مستوى الأداء المؤسسي
- حماية البيئة حسب المتطلبات الوطنية والدولية

## الأهداف الفرعية (المؤسسية):

1. رفع وتحسين مستوى التصنيف العالمي للتطبيق الفعال للسلامة الجوية وامن الطيران المدني
2. تحرير الأجواء مع الدول المستهدفة على أسس تبادلية
3. تعزيز الإطار التنظيمي والرقابي واستشراف المستقبل
4. تطوير البنية التحتية في مرافق الطيران المدني وتعزيز المستوى التنافسي للأردن في خدمات الملاحة الجوية
5. تطوير وتنمية قطاع النقل الجوي وتعزيز الشراكة بين القطاعين العام والخاص
6. رفع مستوى القدرات المؤسسية وتجذير ثقافة التميز
7. التحول الالكتروني وأتمته الخدمات لزيادة الكفاءة والفعالية
8. التزام الدولي بالحفاظ على البيئة من الانبعاثات والضجيج
9. بناء منظومة فعالة للامن السيبراني لحماية الهيئة من التهديدات السيبرانية.

## تحليل البيئتين الداخلية والخارجية (SWOT)

تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، حيث مَكَّنَ هذا التحليل إدارة الهيئة من إدراك ومعرفة نتائج الدراسات المبدئية ومن ثم تحديد الأولويات الاستراتيجية.

### البيئة الداخلية

| نقاط القوة (S) |                                                                      | نقاط الضعف (W) |                                                   |
|----------------|----------------------------------------------------------------------|----------------|---------------------------------------------------|
| ١              | وجود أطر مؤسسية وتنظيمية                                             | ١              | محدودية الموارد المالية                           |
| ٢              | الاستقلال المالي للهيئة                                              | ٢              | عدم كفاية الكوادر الفنية المتخصصة والمؤهلة        |
| ٣              | وجود خبراء فنيين متخصصين ومؤهلين                                     | ٣              | نظام الخدمة المدنية                               |
| ٤              | توفير بيئة تدريبية                                                   | ٤              | رواتب غير تنافسية في بعض المجالات الفنية المتخصصة |
| ٥              | دعم الحكومة للمشاريع الصديقة للبيئة                                  |                |                                                   |
| ٦              | توجه الحكومة لتشجيع الشراكة بين القطاعين العام والخاص في تطوير النقل |                |                                                   |
| ٧              | الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات وتبني برنامج التحول الإلكتروني      |                |                                                   |



## البيئة الخارجية

| الفرص (O) |                                                           | التهديدات (T) |                                                                              |
|-----------|-----------------------------------------------------------|---------------|------------------------------------------------------------------------------|
| ١         | الموقع الاستراتيجي للأردن                                 | ١             | عدم الاستقرار السياسي في دول الجوار                                          |
| ٢         | الأمن والاستقرار في الأردن                                | ٢             | تذبذب أسعار الوقود وعدم توفر مصادر بديلة للطاقة                              |
| ٣         | توفر جهات خارجية لتقديم الدعم الفني والمالي               | ٣             | انخفاض الطلب الاستثماري على مشاريع النقل الجوي لارتفاع كلف الاستثمار         |
| ٤         | توفر بيئة استثمارية جاذبة                                 | ٤             | المنافسة الإقليمية العالية في مجال النقل الجوي ومحدودية قدرة الشركات الوطنية |
| ٥         | انضمام الأردن إلى الاتفاقيات الثنائية والإقليمية والدولية | ٥             | وجود سوق خارجية لفرص عمل جاذبة للكفاءات                                      |
| ٦         | ارساء علاقات قوية مع مجتمع الطيران المدني الدولي          | ٦             | الأمراض السارية والمعدية                                                     |
|           |                                                           | ٧             | تأثيرات الدخول                                                               |
|           |                                                           | ٨             | الانبعاثات والضجيج                                                           |
|           |                                                           | ٩             | هجرة الكفاءات                                                                |

## ربط مشاريع الخطة الاستراتيجية بمبادرات خطة التحديث الاقتصادي (٢٠٢٣ - ٢٠٢٥)

### تسهيل منظومة النقل والتجارة

- مواثمة التشريعات والإجراءات المتعلقة بتسهيل النقل والتجارة وتبسيطها
- تطوير تشريعات الطيران المدني واعتماد نهج التعليمات الذكية
- أتمتة ورقمنة الخدمات الحكومية لقطاع النقل والخدمات اللوجستية
- رقمته الخدمات ذات الأولوية لهيئة تنظيم الطيران وربطها مع الجهات المعنية

### تطوير منظومة النقل وخدماته

- تطوير البنية التحتية لقطاع النقل والموانئ
- تحديث وتطوير الأجهزة الملاحية في المحطات والمطارات
- تطوير وتعزيز الربط الإقليمي لقطاع النقل
- عقد أو تعديل الاتفاقيات الثنائية لتحرير سوق النقل الجوي على أسس تبادلية

### المساهمة في تخفيف الآثار البيئية السلبية

- تطوير السياسات واللوائح البيئية
- تعديل تعليمات بيئة الطيران الجزء 301 والخاص بالرقابة والتحقق والتبليغ عن الانبعاثات الكربونية الناشئة عن تشغيل الخطوط الجوية الدولية من قبل الناقلين الجويين الوطنيين
- تعديل تعليمات بيئة الطيران الجزء 301 بما ينسجم مع أحدث التطورات وأفضل الممارسات الدولية ذات العلاقة



رفع مستوى الأداء المؤسسي (الموارد البشرية، الأداء المالي، دعم ثقافة التعلم والإبداع، دعم الأنظمة التكنولوجية)

#### • بناء القدرات المؤسسية

- مشاركة خبراء الهيئة في مهام المؤسسات الدولية لجعل الهيئة بيت خبرة
- تعزيز دور الابداع والابتكار
- تعزيز دور الاتصال والاعلام
- تعزيز دور المرأة في الطيران المدني
- بناء منظومة فعالة للامن السيبراني لحماية الهيئة من التهديدات السيبرانية

ربط الاهداف الاستراتيجية بالمبادئ الرئيسية لسياسة النقل \* (المقرة من مجلس الوزراء بتاريخ ٢٠١٨/١/١٨)

| الهدف الوطني                                                                                        | الهدف القطاعي                                                                                           | المبادئ الرئيسية لسياسة النقل                                                              | الهدف الاستراتيجي                                                            | الهدف الفرعي                                                                                           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| خلق بيئة استثمارية<br>جاذبة قادرة على<br>جذب رؤوس الأموال<br>الأجنبية وتشجيع<br>الاستثمارات المحلية | إيجاد منظومة نقل<br>متكاملة فاعلة<br>اقتصاديا تحافظ<br>على البيئة ليكون<br>الأردن مركزا<br>محوريا للنقل | تعزيز سلامة النقل وحماية البيئة<br>وتأمين نقل آمن                                          | استدامة وتعزيز سلامة<br>وأمن الطيران المدني وفقا<br>للمتطلبات الوطنية        | رفع وتحسين مستوى التصنيف العالمي للتطبيق الفعال للسلامة الجوية وأمن<br>الطيران المدني                  |
|                                                                                                     |                                                                                                         |                                                                                            | الدولية وتطوير منظومة<br>النقل الجوي                                         | تعزيز الإطار التنظيمي والرقابي واستشراف المستقبل                                                       |
|                                                                                                     |                                                                                                         |                                                                                            | حماية البيئة وفقا<br>للمتطلبات الوطنية<br>والدولية                           | تطوير البنية التحتية في مرافق الطيران المدني وتعزيز المستوى التنافسي للأردن<br>في خدمات الملاحة الجوية |
|                                                                                                     |                                                                                                         | التأكيد على البعد الاقليمي<br>والاستفادة من الموقع الجغرافي<br>للأردن                      | جعل الأردن مركزا إقليميا<br>لنقل الجوي                                       | الالتزام الدولي بالحفاظ على البيئة من الانبعاثات والضجيج                                               |
|                                                                                                     |                                                                                                         |                                                                                            | تشجيع الشراكة وتحفيز<br>الاستثمار في أنشطة<br>النقل الجوي والطيران<br>المدني | تحرير الأجواء مع الدول المستهدفة على أسس تبادلية                                                       |
|                                                                                                     |                                                                                                         | تعزيز دور القطاع الخاص في<br>قطاع النقل ووضع استراتيجيات<br>تحفز الاستثمارات لتطوير القطاع | تطوير وتنمية قطاع النقل الجوي وتعزيز الشراكة بين القطاعين العام والخاص       | التحول الالكتروني وأتمته الخدمات لزيادة الكفاءة والفاعلية                                              |

|                                                                                                                           |                             |                                                                              |  |  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|------------------------------------------------------------------------------|--|--|
| رفع مستوى القدرات المؤسسية وتجذير ثقافة التميز<br>بناء منظومة فعالة للامن السيبراني لحماية الهيئة من التهديدات السيبرانية | رفع مستوى الأداء<br>المؤسسي | استكمال البنية الاساسية للشبكات<br>الحالية والاستغلال الامثل لمرافق<br>النقل |  |  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|------------------------------------------------------------------------------|--|--|

### الخطة التنفيذية (البرامج، المشاريع، الأنشطة) لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للأعوام (٢٠٢١-٢٠٢٣)

| الهدف الاستراتيجي                                                         | الهدف المؤسسي                                                                               | الرقم | المشروع / البرنامج                                                                  | المسؤولية                                     | مؤشرات الأداء                                 | القيمة المستهدفة |      |      | الكلفة                   | المخصصات (بآلاف<br>الدنانير) |      |      |
|---------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|-----------------------------------------------|------------------|------|------|--------------------------|------------------------------|------|------|
|                                                                           |                                                                                             |       |                                                                                     |                                               |                                               | ٢٠٢١             | ٢٠٢٢ | ٢٠٢٣ |                          | ٢٠٢١                         | ٢٠٢٢ | ٢٠٢٣ |
| تعزيز سلامة وأمن<br>الطيران المدني                                        | رفع وتحسين مستوى<br>التصنيف العالمي للتطبيق<br>الفعال للسلامة الجوية<br>وامن الطيران المدني | ١     | اعداد خطة تصحيحية<br>لملاحظات منظمة<br>الطيران المدني الدولي                        | توكيد الجودة/<br>المنسق الوطني                | نسبة التصنيف<br>للتطبيق الفعال                | %٨٢              | %٨٣  | %٨٤  | لا يوجد<br>كلفة<br>مالية |                              |      |      |
|                                                                           |                                                                                             |       |                                                                                     |                                               | نسبة الالتزام<br>بمتطلبات امن<br>الطيران      | %٩١              | %٩٢  | %٩٣  | لا يوجد<br>كلفة<br>مالية |                              |      |      |
| جعل الأردن مركزا<br>إقليميا للنقل الجوي<br>والتدريب على الطيران<br>المدني | تحرير الأجواء مع الدول<br>المستهدفة على أسس<br>تبادلية                                      | ١     | عقد او تعديل<br>الاتفاقيات الثنائية<br>لتحرير سوق النقل<br>الجوي على أسس<br>تبادلية | مديرية النقل<br>الجوي<br>والعلاقات<br>الدولية | عدد الاتفاقيات<br>الموقعة او<br>المعدلة سنويا | ٦                | ٦    | ٦    | لا يوجد<br>كلفة<br>مالية | -                            |      |      |

| الهدف<br>الاستراتيجي        | الهدف المؤسسي                                                                                                | الرقم | المشروع / البرنامج                                                         | المسؤولية                           | مؤشرات الأداء                                                 | القيمة المستهدفة |      |      | الكلفة                   | المخصصات (بآلاف<br>الدنانير) |      |      |
|-----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|---------------------------------------------------------------|------------------|------|------|--------------------------|------------------------------|------|------|
|                             |                                                                                                              |       |                                                                            |                                     |                                                               | ٢٠٢٣             | ٢٠٢٢ | ٢٠٢١ |                          | ٢٠٢٣                         | ٢٠٢٢ | ٢٠٢١ |
| تطوير منظومة<br>النقل الجوي | تعزيز الإطار التنظيمي والرقابي<br>واستشراف المستقبل                                                          | ١     | تطوير تشريعات الطيران<br>المدني واعتماد نهج<br>التعليمات الذكية            | مديرية<br>تعليمات<br>الطيران المدني | عدد التعليمات<br>المحدثة سنويا                                | ٦                | ٦    | ٦    | لا يوجد<br>كلفة<br>مالية |                              |      |      |
|                             |                                                                                                              | ٢     | اقرار تعليمات الطيران<br>المدني جزء (٢١١)<br>حقوق المسافرين ذوي<br>الاعاقة | مديرية<br>تعليمات<br>الطيران المدني | اعداد مسودة<br>التعليمات                                      | ٥٠ %             |      |      | لا يوجد<br>كلفة<br>مالية |                              |      |      |
|                             |                                                                                                              | ٣     | اعداد مسودة لتعليمات<br>التكسي الطائر                                      | فريق التكسي<br>الطائرات             | تشكيل الفريق<br>حصر الممارسات<br>الدولية                      | ١٠٠ %            |      |      | لا يوجد<br>كلفة<br>مالية |                              |      |      |
|                             | تطوير البنية التحتية في مرافق<br>الطيران المدني وتعزيز<br>المستوي التنافسي للأردن في<br>خدمات الملاحة الجوية | ١     | تحديث وتطوير<br>الأنظمة والاجهزة<br>الملاحية في المحطات<br>والمطارات       | ادارة خدمات<br>الملاحة الجوية       | نسبة زيادة حركة<br>العبور الجوي                               | ٣ %              | ٣ %  | ٣ %  | الموازنة                 |                              |      | ٢٣٠٠ |
|                             |                                                                                                              | ٢     | توفير وتطوير وتحديث<br>الأجهزة والأنظمة<br>الحاسوبية                       | وحدة<br>تكنولوجيا<br>المعلومات      | نسبة تغطية<br>احتياجات الهيئة من<br>الاجهزة والانظمة<br>سنويا | ٩٠ %             | ٨٠ % | ٧٠ % | الموازنة                 |                              |      | ٢٠٠  |

| الهدف الاستراتيجي        | الهدف المؤسسي                                                           | الرقم | المشروع / البرنامج                                                | المسؤولية                | مؤشرات الأداء           | القيمة المستهدفة |      |       | الكلفة                       | المخصصات (بآلاف الديناري) |      |      |
|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------|-------|-------------------------------------------------------------------|--------------------------|-------------------------|------------------|------|-------|------------------------------|---------------------------|------|------|
|                          |                                                                         |       |                                                                   |                          |                         | ٢٠٢٣             | ٢٠٢٢ | ٢٠٢١  |                              | ٢٠٢٣                      | ٢٠٢٢ | ٢٠٢١ |
| رفع مستوى الأداء المؤسسي | رفع مستوى القدرات المؤسسية وتجذير ثقافة التميز                          | ١     | بناء القدرات المؤسسية                                             | وحدة الموارد البشرية     | عدد الموظفين المتدربين  | ٢٢٠              | ٢٣٥  | ٢٥٠   | الموازنة                     |                           |      | ٢٦٠  |
|                          |                                                                         | ٢     | مشاركة خبراء الهيئة في مهام المؤسسات الدولية لجعل الهيئة بيت خبرة | وحدة الموارد البشرية     | عدد الخبراء             | ١                | ١    | ١     | لا يوجد كلفة مالية           | -                         | -    | -    |
|                          |                                                                         | ٣     | تعزيز دور الابداع والابتكار                                       | وحدة الموارد البشرية     | انشاء فريق للأبداع      |                  |      | ١٠٠ % | لا يوجد كلفة مالية           | -                         | -    | -    |
|                          |                                                                         |       |                                                                   |                          | عدد المبادرات الإبداعية |                  |      |       |                              | -                         | -    | -    |
|                          |                                                                         | ٤     | تعزيز دور الاتصال والاعلام                                        | مكتب الرئيس التنفيذي     | انشاء وحدة للأعلام      |                  |      | ٥٠ %  | لا يوجد كلفة مالية           | -                         | -    | -    |
|                          |                                                                         | ٥     | تعزيز دور المرأة في الطيران المدني                                | وحدة الموارد البشرية     | انشاء فريق للمرأة       |                  |      | ١٠٠ % | لا يوجد كلفة مالية           | -                         | -    | -    |
|                          |                                                                         |       |                                                                   |                          | عدد الأنشطة             |                  |      | ٥     |                              | -                         | -    | -    |
|                          | التحول الالكتروني وأتمتة الخدمات لزيادة الكفاءة والفاعلية               | ١     | أتمته خدمات الهيئة                                                | وحدة تكنولوجيا المعلومات | عدد الخدمات المؤتمتة    | ١٠               | ١٠   | ١٠    | مخصصات وزارة الاقتصاد الرقمي | -                         | -    | -    |
|                          | بناء منظومة فعالة للامن السيبراني لحماية الهيئة من التهديدات السيبرانية | ١     | تشكيل فريق للامن السيبراني                                        | فريق الامن السيبراني     | تشكيل الفريق            |                  |      | ١٠٠ % | لا يوجد كلفة مالية           | -                         | -    | -    |

| الهدف الاستراتيجي | الهدف المؤسسي                                            | الرقم | المشروع / البرنامج                                                                                                                                                                                                                                       | المسؤولية                                                      | مؤشرات الأداء   | القيمة المستهدفة |      |      | الكلفة             | المخصصات (بآلاف الديناري) |      |      |
|-------------------|----------------------------------------------------------|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|-----------------|------------------|------|------|--------------------|---------------------------|------|------|
|                   |                                                          |       |                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                |                 | ٢٠٢٣             | ٢٠٢٢ | ٢٠٢١ |                    | ٢٠٢٣                      | ٢٠٢٢ | ٢٠٢١ |
| حماية البيئة      | الالتزام الدولي بالحفاظ على البيئة من الانبعاثات والضجيج | ١     | تعديل تعليمات بيئة الطيران الجزء (٣٠١) بإضافة الجزء الفرعي (ب) المعني بتطبيق المتطلب الدولي في الملحق (١٦) الجزء الرابع والخاص بالرقابة والتحقق والتبليغ عن الانبعاثات الكربونية الناشئة عن تشغيل الخطوط الجوية الدولية من قبل الناقلين الجويين الوطنيين | المديريات المختصة بالهيئة بالتعاون مع ضابط ارتباط بيئة الطيران | اقرار التعليمات | %٥٠              | %٢٥  |      | لا يوجد كلفة مالية | -                         | -    | -    |
|                   |                                                          | ٢     | تعديل تعليمات بيئة الطيران الجزء (٣٠١) بإضافة الجزء الفرعي (أ) بما ينسجم مع احدث التطورات وافضل الممارسات الدولية ذات العلاقة                                                                                                                            | المديريات المختصة بالهيئة بالتعاون مع ضابط ارتباط بيئة الطيران | اقرار التعليمات | %٥٠              | %٢٥  |      | لا يوجد كلفة مالية | -                         | -    | -    |