

# **الخطة الاستراتيجية لمركز إيداع الأوراق المالية 2026-2024**





صاحب الجلالة الهاشمية  
**الملك عبد الله الثاني**  
**ابن الحسين المعظم**



صاحب السمو الملكي الأمير  
**الحسين بن عبد الله الثاني**  
**ولي العهد المعظم**



الْوَيْلُ لِلْفَحْشَىٰ

٢٠٢٤-١٩٩٩

إن التحديث الشامل بمسارته السياسية والاقتصادية والإدارية يشكل بكل جوانبه مشروعًا وطنياً كبيراً، يجب أن تدور حوله كل الأهداف الوطنية وتسخر الجهود والموارد لتحقيقه. وعلى مؤسسات الدولة تبني مفهوم جديد للإنجاز الوطني يلمس نتائجه المواطنين، ولن نقبل بالتراجع أو التردد في تنفيذ هذه الأهداف.

جلالة الملك عبد الله الثاني ابن الحسين

## الفهرس

3 .....	المقدمة
4 .....	نشأة المركز وأهدافه وطبيعة مهامه
4.....	أولاً: تسجيل الأوراق المالية .....
4.....	ثانياً : نقل ملكية الاوراق المالية المودعة .....
5.....	ثالثاً : التفاص والتسوية للأوراق المالية .....
5.....	رابعاً : قيود الملكية على الأوراق المالية المودعة .....
6 .....	الخدمات الالكترونية التي يقدمها المركز ومحفوظ موقعه الالكتروني .....
6.....	أولاً: محفظتك الالكترونية .....
6.....	ثانياً: الاكتتاب العام الالكتروني .....
6.....	ثالثاً: خدمة الحصول على البيانات الإحصائية .....
7 .....	إدارة المركز .....
7 .....	أعضاء المركز .....
7 .....	علاقة المركز مع المنظمات الإقليمية والدولية .....
7.....	أولاً: مؤسسة الترميز العالمية .....
8.....	ثانياً: شركة توماس موري .....
8.....	ثالثاً: اتحاد البورصات الأوروبية الآسيوية .....
8.....	رابعاً: اتحاد اسواق المال العربية .....
8.....	خامساً: اتحاد أمناء الحفظ العالميين .....
9.....	سادساً: المنظمة الدولية لهيئات الاوراق المالية .....
9.....	سابعاً: اتحاد مراكز الإيداع في إفريقيا والشرق الأوسط .....

<b>التخطيط الاستراتيجي</b>	
9 .....	التخطيط الاستراتيجي
9.....	أولاً: نموذج التخطيط الاستراتيجي .....
10.....	ثانياً مخرجات التحليل الرباعي.....
12.....	ثالثاً: تحديد قائمة الشركاء.....
<b>ملخص انجازات الخطة الاستراتيجية 2021-2023</b>	
14.....	ملخص انجازات الخطة الاستراتيجية 2021-2023
<b>مراحل الخطة الاستراتيجية 2024-2026</b>	
17.....	أولاً: مرحلة التهيئة للخطة الاستراتيجية .....
17.....	ثانياً: مرحلة صياغة الخطة الاستراتيجية.....
18 .....	ثالثاً: مرحلة تنفيذ الخطة الاستراتيجية .....
20.....	رابعاً: مرحلة تقييم ومتابعة الخطة الاستراتيجية .....

## المقدمة

أعدت الخطة الاستراتيجية لمركز إيداع الأوراق المالية بما ينسجم مع تحقيق الأهداف الوطنية والقطاعية، الواردة برأيه التحديث الاقتصادي 2022-2033، وخارطة الطريق المنبثقه عنها، وذلك لتعزيز ثقة المستثمرين بالأوراق المالية، والحد من المخاطر الناجمة عن عملية التداول وفق المعايير الدولية وأفضل الممارسات، بهدف إيجاد بيئة آمنة ومستقرة جاذبة للاستثمارات. حيث تضمنت الخطة الاستراتيجية لمركز المشاريع المنوي تنفيذها خلال الفترة 2026-2024 لتواكب المستجدات في صناعة الأوراق المالية، وتلبية احتياجات سوق رأس المال الأردني.

يعتبر التخطيط الاستراتيجي ضرورة ملحة ووسيلة مهمة في انتقاء المشاريع التي من شأنها المساهمة في استمرارية أعمال المؤسسات وتطويرها. ويعتبر التخطيط الاستراتيجي لمركز منهجاً أساسياً عند إعداد مشاريعه، يلتزم به لتحقيق الأهداف المؤسسية والأهداف القطاعية التي تصب بخدمة الأهداف الوطنية لتحقيق الغاية، وتطوير القطاع الاقتصادي الأردني ككل.



## نشأة المركز وأهدافه وطبيعة مهامه

أنشئ مركز إيداع الأوراق المالية كمؤسسة ذات نفع عام بموجب قانون الأوراق المالية رقم (23) لسنة 1997، والذي صدر ضمن توجيه المملكة الاردنية الهاشمية نحو هيكلاة سوق رأس المال. بهدف خلق بيئة استثمارية آمنة مستقرة داعمة لللاقتصاد الوطني والجاذبة للاستثمار، وفصل الدور الرقابي عن الدور التنفيذي في سوق رأس المال الأردني. وتتفيداً للمتطلبات والمعايير الدولية المطبقة في الأسواق المالية، أنشأت ثلاثة مؤسسات مستقلة هي هيئة الأوراق المالية، وبورصة عمان، ومركز إيداع الأوراق المالية، حيث أن المركز يخضع لرقابة هيئة الأوراق المالية وإشرافها.

بدأ المركز والذي يتمتع بشخصية اعتبارية ذات استقلال مالي وإداري، بممارسة مهامه في شهر أيار من عام 1999، ويعتبر المركز الجهة الوحيدة المخولة في المملكة بموجب قانون الأوراق المالية رقم (18) لسنة 2017 بمزاولة المسؤوليات التالية:

### أولاً: تسجيل الأوراق المالية

يتم تسجيل وإيداع الأوراق المالية لدى المركز استناداً لأحكام قانون الأوراق المالية وتعليمات تسجيل وإيداع الأوراق المالية وتسويتها لسنة 2017، حيث يعمل المركز على تسجيل الأسهم المصدرة من كافة الشركات المساهمة العامة، وتسجيل كافة السندات وأذونات الخزينة الصادرة عن الحكومة الأردنية والبنك المركزي الأردني ومؤسسات الدولة المختلفة، إضافة إلى تسجيل كافة الصكوك الإسلامية وأسناد القرض المصدرة للجمهور من قبل الشركات. كما يقوم المركز بتنفيذ التغيرات التي تجري على رؤوس أموال الشركات المساهمة العامة المسجلة لديه بناء على الإجراءات المتخذة من قبل مصدرى الأوراق المالية (زيادة رأس المال، وتخفيض رأس المال، وإطفاء الصكوك أو السندات أو أسناد القرض).

### ثانياً: نقل ملكية الأوراق المالية المودعة

مركز إيداع الأوراق المالية هو الجهة الوحيدة في المملكة الاردنية الهاشمية المخولة بنقل ملكية الأوراق المالية المودعة والمتداولة في بورصة عمان، حيث يتم نقل ملكية الأوراق المالية المودعة من حساب المستثمر البائع لدى الوسيط البائع إلى حساب المستثمر المشتري لدى الوسيط المشتري، بموجب قيود إلكترونية بناءً على الملف اليومي للتداول الوارد من بورصة عمان، وذلك بعد اتمام تسوية أثمان الأوراق المالية لعقود التداول وفقاً لمعيار التسليم مقابل الدفع (**Delivery Versus Payment – DvP**)، وبالإضافة إلى نقل ملكية الأوراق المالية غير المتداولة في البورصة (التحويلات المستثناة من التداول).

### **ثالثاً: التفاصيل والتسوية للأوراق المالية**

إن عملية التفاصيل والتسوية للأوراق المالية التي يتم بها المركز تمثل في قبض ودفع أثمان الأوراق المالية الناتجة عن عقود التداول المنفذة في بورصة عمان، حيث يقوم المركز في نهاية كل يوم عمل باحتساب صافي حقوق والتزامات الوسطاء وأمناء الحفظ الناتجة عن التداول، وإشعارهم بها إلكترونياً من خلال أنظمة المركز المخصصة لاستخدامات الوسطاء وأمناء الحفظ. وكذلك إتمام إجراءات تسوية المراكز المالية الناشئة عنها ونقل الملكية وفق المواعيد المحددة لذلك، وتم عملية تسوية عقود تداول الأوراق المالية المودعة على أساس تسليم الورقة المالية مقابل تسديد أثمانها (Delivery Versus Payment – DvP) مع متطلبات المعايير الدولية المطبقة في مجال تسوية عقود التداول في الأسواق المالية.

ويتم إجراء التسويات المالية بين الوسطاء وأمناء الحفظ من خلال المركز بموجب تحويلات مالية إلكترونية من حسابات الوسطاء وأمناء الحفظ لدى بنوكهم إلى حساب التسوية الخاص بالمركز لدى بنك التسوية "البنك المركزي الأردني"، وبعد ذلك يعمل المركز إلكترونياً ومن خلال عضويته بجمعية الاتصالات المالية العالمية على تحويل هذه المبالغ من خلال نظام (SWIFT) إلى الوسطاء وأمناء الحفظ المستحقين لها، حيث انضم المركز أيضاً كعضو مباشر إلى نظام التسويات الإجمالية الفورية - الأردن (RTGS-JO) الذي يدار من قبل البنك المركزي الأردني.

### **رابعاً: قيود الملكية على الأوراق المالية المودعة**

يعتبر المركز الجهة الوحيدة المخولة بتنفيذ عمليات وضع ورفع قيود الملكية على الأوراق المالية المودعة لديه حيث تشمل عملية الحجز وفك الحجز بناء على القرارات الصادرة عن الجهات الرسمية المختصة. وكما يقوم عملية المركز بإتمام عمليات الرهن وفك الرهن بناء على طلبات الرهن المقدمة إليه من الراهن والمرتهن. بالإضافة إلى خدمة التجميد التي يوفرها المركز للمستثمرين الراغبين بتجميد ملكيتهم من الأوراق المالية في السجل المركزي لدى المركز، بحيث يتم منع أي عضو من أعضاء المركز من إجراء أي تصرف عليها.

**الخدمات الالكترونية التي يقدمها المركز ومحفوظ موقعه الالكتروني (www.sdc.com.jo)**

### **ePortfolio أولًا: محفظتك الالكترونية**

صممت هذه الخدمة ليتمكن المستثمر من متابعة ملكيته من الأوراق المالية والاطلاع على المعلومات المتعلقة بحساباته من الأوراق المالية المودعة، وعلى كافة الحركات المنفذة، ولكل حسابات، والحصول على كشوف وأو وثائق لهذه الملكيات حيث يمكن للمستثمر الاستفادة من هذه الخدمة المجانية من خلال الموقع الالكتروني أو من خلال تحميل تطبيق "محفظتك الالكترونية" المجاني للهواتف الذكية عبر Google Play & App Store.

### **ثانياً: الاكتتاب العام الالكتروني Electronic Initial Public Offering**

تمكن هذه الخدمة المستثمر من الاكتتاب في الأوراق المالية المعروضة للاكتتاب العام من خلال تعبئة طلبات الاكتتاب المخصصة لذلك والمتوفرة عبر هذه الخدمة وطباعتها وذلك بهدف تمكين المستثمر من إتمام إجراءات الاكتتاب العام بسهولة ويسر بما فيه توفير الوقت والجهد.

### **ثالثاً: خدمة الحصول على البيانات الإحصائية**

#### **Web Services for Extracting Statistical Data**

تمكن هذه الخدمة المستفيدين من الحصول على البيانات بشكل آلي وبكفاءة عالية، وذلك من خلال آلية الربط المباشر مع المركز باستخدام تقنية (Web Services)، والتي تمكن المستخدم من تخزين وتحليل البيانات الإحصائية.

## إدارة المركز

يتولى إدارة المركز مجلس إدارة مؤلف من خمسة أشخاص ومدير تنفيذي متفرغ، يتم انتخاب اثنين من الأعضاء من قبل الهيئة العامة، ويتم تعيين ثلاثة أعضاء من قبل مجلس مفوضي هيئة الأوراق المالية، وتكون مدة مجلس الإدارة ثلاث سنوات. ويكون الهيكل التنظيمي للمركز من عشرة دوائر حسب هيكله التنظيمي، ثلاثة دوائر مرتبطة بمساعد المدير التنفيذي للشؤون الفنية (دائرة التسجيل، دائرة العمليات، دائرة شؤون المستثمرين)، وخمس دوائر مرتبطة بمساعد المدير التنفيذي للشؤون الإدارية (الدائرة الإدارية والمالية، والدائرة القانونية، ودائرة الأبحاث، ودائرة تطوير الأنظمة، ودائرة تكنولوجيا المعلومات)، ودائرتين مرتبطتين مباشرة بمجلس الإدارة (دائرة التدقيق الداخلي، ودائرة إدارة المخاطر).

## أعضاء المركز

العضوية في المركز إلزامية للجهات التالية:

1. الشركات المساهمة العامة والتي تشمل:

- قطاع البنوك
- قطاع التأمين
- قطاع الخدمات
- قطاع الصناعة

2. الوسطاء.

3. أمناء الحفظ.

4. أي جهات أخرى يحددها مجلس مفوضي هيئة الأوراق المالية.

## علاقة المركز مع المنظمات الإقليمية والدولية

أولاً: مؤسسة الترميز العالمية

(Association of National Numbering Agencies -ANNA)

تقوم مؤسسة الترميز العالمية (ANNA) بنشر وتعزيز وحفظ وإتاحة معايير الأوراق المالية والأدوات المالية المصدرة في قالب موحد ودقيق لضمان تحقيق المنفعة للأسوق المالية أينما وجدت، فيما فيه خدمة صناعة الأوراق المالية بشكل عام. وتعتبر المؤسسة المذكورة الجهة المخولة دولياً باعتبارها سلطة التسجيل لكل

من المعيار الدولي، الرقم العالمي (CFI-ISO 10962) والرمز العالمي (ISIN-ISO 6166) والاسم المختصر (FISN-ISO 18774) وفقاً للقواعد واللوائح التي تضعها المنظمة العالمية للمعايير (ISO). ويذكر أن مركز إيداع الأوراق المالية عضواً عاملاً في مؤسسة الترميز العالمية منذ العام 2004 وتم اختياره كوكيل لترقيم وترميز الأوراق المالية.

**ثانياً: شركة توماس موري (Thomas Murray-TM)**  
شركة متخصصة بتقييم وتوفير البيانات والمعلومات عن أمناء الحفظ العالمي من البنوك، ومركز إيداع الأوراق المالية وأنظمة أسواق رأس المال في مختلف أنحاء العالم.

**ثالثاً: اتحاد البورصات الأوروبية الآسيوية (Federation of Euro-Asian Stock Exchanges – FEAS)**  
يهدف الاتحاد إلى الحد من الحاجز أمام الدول الأعضاء وتعزيز الروابط بينها للتداول عبر الحدود، وتمثل صفة عضوية المركز كعضو مؤازر بالاتحاد.

**رابعاً: اتحاد أسواق المال العربية (Arab Federation of Capital Markets-AFCM)**  
تأسس اتحاد البورصات العربية ليكون جهاز توجيهي وترشيدي للبورصات العربية، تفيذاً لتوصيات مؤتمر محافظي البنوك المركزية الذي عقد برعاية الأمانة العامة لجامعة الدول العربية في المملكة الأردنية الهاشمية، للمساهمة في تطوير اللوائح وتعزيز التشريعات المنسقة والاستباقية، وتبادل وجهات النظر وتوفير فرص التعاون بين الأعضاء. ويضم الاتحاد البورصات العربية والمقاصات والمؤسسات المالية (شركات الوساطة) في جميع أنحاء المنطقة العربية (دول الخليج العربي، المشرق العربي والدول العربية الإفريقية).

**خامساً: اتحاد أمناء الحفظ العالميين (Association of Global Custodians-AGC)**  
عبارة عن مجموعة من اثني عشر بنك من أمناء الحفظ العالميين الذين يمثلون المزودين الرئисين لخدمات حفظ وتسوية الأوراق المالية لمؤسسات الاستثمار حول العالم، حيث يسعى الاتحاد بشكل رئيسي إلى تحديد كل ما يتعلق بالأمور الرقابية التي تشكل اهتماماً مشتركاً لأعضاء الاتحاد.

## سادساً: المنظمة الدولية لهيئات الأوراق المالية

### (International Organization of Securities Commissions – IOSCO)

هيئه دولية تجمع بين مشرعي الأوراق المالية في العالم وهي معترف بها كجهة معيارية عالمية لقطاع الأوراق المالية، حيث تقوم المنظمة بتطوير وتنفيذ وتعزيز الالتزام بالمعايير المعترف بها دولياً لتنظيم الأوراق المالية، وهي تعمل بشكل مكثف مع مجموعة العشرين ومجلس الاستقرار المالي (FSB) بشأن الإصلاح التنظيمي العالمي.

## سابعاً: اتحاد مراكز الإيداع في إفريقيا والشرق الأوسط

### (Africa & Middle East Depositories Association – AMEDA)

مؤسسة غير ربحية تهدف بشكل أساسي لتكون ملتقى لتبادل المعلومات والخبرات بين أعضائها من مراكز الإيداع في مختلف أنحاء إفريقيا والشرق الأوسط، ويعتبر مركز إيداع الأوراق المالية من المؤسسين للاتحاد، وتمثل صفة عضوية المركز كعضو عامل بالاتحاد.

## التخطيط الاستراتيجي

تم اعتماد منهجية التخطيط الاستراتيجي متوسطة المدى لثلاث سنوات، بما يضمن التناغم مع الأهداف الوطنية والقطاعية الواردة برؤية التحدي الاقتصادي 2022-2033 وخارطة الطريق المنشقة عنها. يعتمد مركز إيداع الأوراق المالية في إعداد الخطة الاستراتيجية على منهج التشاركية في كافة مراحل إعداد الخطة مع موظفيه وشركائه، والاستفادة من التغذية الراجعة كمدخل تطويري لاستراتيجيته. مستنداً إلى نتائج التحليل الرباعي التي تتضمن تحليل البيئة الداخلية والخارجية، ونتائج تقييم مخرجات الخطة السابقة انطلاقاً من رؤية ورسالة المركز والقيم الجوهرية. حيث تم بناء الأهداف الاستراتيجية للمركز والأهداف المؤسسية التي تسهم بتحقيق تطلعاته المستقبلية وكيفية تحقيقها.

## أولاً: نموذج التخطيط الاستراتيجي:

تم اعتماد نموذج التحليل الرباعي (SWOT) كأداة تحليل استراتيجي لإعداد الخطة الاستراتيجية للمركز للأعوام 2024-2026). حيث تم اجراء تحليل جميع العوامل الداخلية والخارجية، لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تواجه المركز، اخذين بعين الاعتبار نموذج PESTLE الخاص بتحليل العوامل البيئة الخارجية السته (السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والتشريعية والبيئية)، للخروج بالاستراتيجيات التي من شأنها تعزيز نقاط القوة والحد من نقاط الضعف، واستثمار الفرص، ومواجهة التهديدات، وتحويلها إلى فرص وترتيبها حسب الأولوية.

وتم تلخيص نتائج المجتمعات فريق عمل متخصص مشكل من داخل المؤسسة لهذه الغاية ممن لهم علاقة بالخطيط الاستراتيجي حسب الآتي:

- أولاً : تبادل الآراء والنقاشات والعرض الذهني، والاستعانة بدراسات علمية ودراسات احصائية للإجابة على أربعة محاور ومن ثم تحليلها. حيث تم البحث على نقاط القوة التي تتميز بها المؤسسة **Strengths**، مواطن الضعف الموجودة بالمؤسسة **Weaknesses**، والفرص المتوقع حصولها **Opportunities**، والتهديدات التي يمكن ان تواجه المؤسسة **Threats**.
- ثانياً : تحويل مخرجات التحليل الى أهداف من خلال ربط مخرجات التحليل بالرؤية، وذلك للمحافظة على نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف واستغلال الفرص المتاحة والتحوط من الاخطار والتهديدات.
- ثالثاً : صياغة الخطة بشكل واضح وربط الأهداف بمؤشرات قياس واضحة، مع الإشارة إلى أن الأهداف يجب أن تكون محددة ويمكن قياسها وتحقيقها.
- رابعاً : إعداد خطة تشغيلية سنوية، لتنفيذ مشاريع الخطة الاستراتيجية 2024-2026.
- خامساً : تحليل الفجوات وكتابة جميع مؤشرات وحدات العمل والوحدات الاستراتيجية، ليتم عمل مقارنة بين النتائج الفعلية والنتائج المتوقعة للاستراتيجيات وتقيمها ومراجعة.

## ثانياً : مخرجات التحليل الرباعي (SWOT):

### 1. نقاط القوة:

- ينسجم عمل المركز مع أفضل المعايير والممارسات الدولية في تنفيذ أعماله.
- لدى المركز بيئة عمل متطرفة وحديثة ملائمة لطبيعة عمله.
- يتمتع المركز بموثوقية عالية من قبل جميع الأطراف ذات العلاقة بعمله (هيئة الأوراق المالية، وبورصة عمان، والبنك المركزي، ومتألقى الخدمة، وأعضائه، والمؤسسات الدولية، الخ)
- لدى المركز بنية فنية تقنية وقواعد بيانات صلبة، تضمن أمن وسلامة وتكاملية وتوفيريه المعلومات في مختلف الظروف.
- يتمتع المركز بثقافة مؤسسية متميزة تدعم مفاهيم النزاهة، وسيادة القانون، وأمن وسرية المعلومات، والدقة، والشفافية، والتميز بالأداء، والمهنية العالية.

## 2. مواطن الضعف:

- يعاني المركز من صعوبة المحافظة على كوادره البشرية، أو استقطاب كفاءات متخصصة جديدة، بسبب خصوصه لنظام الخدمة المدنية.
- يعاني المركز من صعوبة تدريب كوادره البشرية بدورات متخصصة، وصعوبة ايفاد الموظفين لتمثيل المركز في المحافل الدولية، والاطلاع على تجارب المؤسسات الشبيهة لتعزيز المعرفة، بسبب خصوصه لنظام الانتقال والسفر.

## 3. الفرص:

- الاستفادة من وثيقة رؤية التحديث الاقتصادي، كونها تحظى برعاية ملكية مستمرة، حيث أنها تضمنت مشاريع للتحول الرقمي التي تسجم مع أهداف المركز الرئيسية، وبالتالي سهولة طلب كوادر بشرية متخصصة، أو مخصصات مالية مناسبة، سواء بتمويل داخلي، او من خلال الحصول على تمويل من الجهات المانحة.
- الاستفادة من الاستقرار الأمني والسياسي داخل الأردن، في ظل الاقليم الملتهب، ومحاولة جذب الاستثمارات الأجنبية الموجهة للمنطقة للاستثمار بالأردن، من خلال عضوية المركز الدائمة بالمؤسسات والمنظمات الدولية، التي تعنى بصناعة الأوراق المالية.
- الاستفادة من حاجة السوق المتزايدة لخدمات الأوراق المالية الجديدة.

## 4. التهديدات:

- ازدياد عدد وتأثير وتعقيد الهجمات السيبرانية، التي تستهدف الأردن والمنطقة.
- نقص ايرادات المركز المرتبطة بأحجام التداول، بسبب الانكماش الاقتصادي بالعالم، وازدياد عدد الشركات الأعضاء المتعثرة، واحتمالية خروجهم من السوق.
- ازدياد حدة تأثير القرارات الصادرة من مؤسسات الدولة الأخرى، التي قد تشمل بمضمونها المركز، والتي قد توثر سلباً على قدرته في تنفيذ مهامه، أو قدرته للتطور والتقدم، أو قدرة بالترويج لسوق رأس المال الأردني. وعلى سبيل المثال لا الحصر، قرار فرض ضريبة خاصة على عقود التداول المنفذة بالسوق، والتي أدت بالنتيجة إلى رفع كلف الاستثمار بالأردن، وجعلها الأعلى بالمنطقة دون منازع. وقرار إنهاء خدمة الموظفين الذين أتموا ثلاثين عام اشتراك بالضمان الاجتماعي، دون النظر إلى حساسية وخصوصية عمل الموظف، وغيرها من القرارات.

### ثالثاً: تحديد قائمة الشركاء

قائمة الشركاء التي تم تحديدها ضمن خطة المركز الاستراتيجية تضمنت الأفراد، والجماعات ذات الاهتمام والمصلحة، والمؤثرون، والمتأثرون بقرارات المركز وأهدافه وخططه وسياساته والتي تمثل بما يلي:

- الشركاء الداخليون: الموظفون بكافة مستوياتهم الإدارية.
- الشركاء الخارجيون: المواطنين/ متلقو الخدمة، مؤسسات المجتمع المدني والأحزاب والدوائر الحكومية الشركة والمانحون والجهات الإعلامية والقطاع الخاص.

#### قائمة بالشركاء مع بيان وصف علاقة الشراكة

الترتيب	الشريك	وصف علاقة الشراكة
1	هيئة الأوراق المالية	مؤسسة شريكة/ مراقب.
2	شركة بورصة عمان	مؤسسة شريكة.
3	أعضاء المركز	عضو (شركات المساهمة العامة، الوسطاء الماليين وأمناء الحفظ).
4	البنك المركزي الأردني	التسويات المالية/ اللجنة القطاعية - الخدمات المالية (أهداف قطاعية)/ بيانات إحصائية.
5	رئاسة الوزراء	البلاغات والتعاميم.
6	وزارة التخطيط والتعاون الدولي	رؤية التحديث الاقتصادي/ مسؤولة عن تمويل المشاريع الرأسمالية.
7	وزارة المالية/ الموازنة العامة	إعداد الموازنة وإعداد جدول التشكيلات.
8	وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة	الحكومة الإلكترونية.
9	المركز الوطني للأمن السيبراني	حماية المركز من الاختراقات.

تطبيق نظام الخدمة المدنية.	هيئة الإدارة والخدمة العامة	10
سجل الشركات المساهمة العامة/ اللجنة القطاعية - الخدمات المالية (أهداف قطاعية).	دائرة مراقبة الشركات/ وزارة الصناعة والتجارة والتموين	11
الرقابة.	ديوان المحاسبة	12
مؤسسات شريكة.	الموردين	13
عضو.	جمعية الاتصالات المالية العالمية بين البنوك (SWIFT)	14
المركز عضو عامل بالمؤسسة.	مؤسسة الترميز العالمية (ANNA)	15
جهاز توجيهي وترشيدي لمؤسسات سوق رأس المال	البنك الأوروبي لإعادة الإعمار والتنمية	16
المركز عضو عامل بالاتحاد.	اتحاد مراكز الإيداع في إفريقيا والشرق الأوسط (AMEDA)	17
المركز عضو مؤازر بالاتحاد.	اتحاد البورصات الأوروبية الآسيوية (FEAS)	18
جهاز توجيهي وترشيدي للبورصات العربية.	اتحاد أسواق المال العربية (AFCM)	19
جهة معيارية عالمية لقطاع الأوراق المالية.	المنظمة الدولية لهيئات الأوراق المالية (IOSCO)	20
مؤسسة تقييم عالمية.	اتحاد أمناء الحفظ العالميين (AGC)	21
شركة تقييم عالمية.	شركة توماس موري	22

## ملخص انجازات الخطة الاستراتيجية 2021-2023

تم إعادة صياغة رؤية ورسالة المركز وقيمته الجوهرية للخطة الاستراتيجية 2021-2023، والتي تعتبر نقلة نوعية بمسيرة المؤسسة. وقد تم تحديد أهداف استراتيجية جديدة، تنسجم مع هذا التغيير، وربطها بمؤشرات قابلة للقياس بالتعاون مع مؤسسات الدولة إلى تحقيق الأهداف الوطنية والقطاعية الواردة برؤية التحديث الاقتصادي وخارطة الطريق المنبثقة عنها. وفيما يلي أهم الأهداف التي وردت بالخطة الاستراتيجية السابقة، والمشاريع المرتبطة بها، مع بيان نسب الإنجاز لكل مشروع. ليتم اخذها بعين الاعتبار عند إعداد الخطة الاستراتيجية الجديدة، بهدف استكمال غير المنجز منها، وإعادة صياغة الأهداف المؤسسية الجديدة، بما يحقق الهدف المنشود:

**الهدف الأول:** الانسجام مع المعايير الدولية وأفضل الممارسات التي تحكم صناعة الأوراق المالية والذي يتضمن المشاريع التالية:

- إعداد دراسة تحليلية حول مدى انسجام المركز مع احكام القاعدة F17 من قانون الأوراق المالية الأمريكي (منجز 100%).
- دراسة حول جدوى الانضمام إلى القنوات العالمية لكل من Euroclear و ClearStream (النتيجة: لا يوجد جدوى (منجز 100%).)
- دراسة وتعبئة نموذج التقييم الذاتي وفق منهجية الإفصاح والتقييم للمعايير الخاصة بالبنية التحتية لأسواق المال الصادرة عن منظمة IOSCO وبنك التسويات الدولي (منجز 100%).

**الهدف الثاني:** الحد من المخاطر التي تواجه المركز والذي يتضمن المشاريع التالية:

- مشاريع تم انجاز كافة متطلبات تنفيذها:
  - توثيق وتحديث اجراءات العمل الخاصة بمهام دوائر وأقسام المركز (منجز 100%).
  - إعادة تأهيل وتطوير البنية الفنية لموقع استدامة العمل (Site B)، الكائن في مجمع بنك الاسكان (منجز 100%).
  - توفير نظام مراقبة أنظمة المركز الالكترونية، والشبكات وغرف الخادم (منجز 100%).
  - توفير نظام الربط والتحكم المركزي (منجز 100%).
  - تحديث أجهزة الخادم الرئيسية لنظام المركز الإلكتروني (منجز 100%).
  - إعداد وثيقة السياسات لحماية الموجودات والأصول (منجز 100%).
  - إعداد دراسة لإيجاد آلية لإدارة المخاطر من منظور شمولي (منجز 100%).

8. تطوير البنية التحتية لأنظمة الشبكات والاتصالات (منجز 100%).
9. تطوير وتحديث البنية التحتية والفنية لوحدات التخزين المركزية (منجز 100%).
10. إعداد وثيقة إدارة مخاطر عمليات المركز (منجز 100%).

**الهدف الثالث: الاستثمار الأمثل في الموارد البشرية والذي يتضمن المشاريع التالية:**

1. إعداد خطة الاحلال الوظيفي (منجز 100%).
2. إعداد وتنفيذ الخطة التدريبية، حيث تم إعداد الخطة التدريبية واعتمادها (منجز 100%).
3. إعداد خطة التعاقب الوظيفي، حيث تم انجاز العديد من المتطلبات الالزمة لوضع خطة التعاقب الوظيفي وتحديد الوظائف الحرجية المستهدفة من تلك الخطة، وتم تعليق العمل بها الى حين استكمال اجراءات توفيق أوضاع الوحدات التنظيمية والموظفين وفقاً لأحكام النظام الاداري والهيكل التنظيمي الجديد (منجز 60%).

**الهدف الرابع: تقديم خدمات مالية جديدة والذي يتضمن المشاريع التالية:**

- مشاريع تم انجاز كافة متطلبات تنفيذها:
  1. تطوير خدمة نظام ارسال الرسائل القصيرة للمستثمر (منجز 100%).
  2. تطوير خدمة محفظتك الالكترونية، وتيسير اجراءات الاشتراك بالخدمة (منجز 100%).
  3. تطوير الموقع الإلكتروني الخاص بالمركز، تم إطلاق الموقع الجديد بتاريخ 2024/02/01 (منجز 100%).
  4. تنفيذ تسويات مالية خاصة بالصفقات من خلال المركز، تم الانتهاء من الدراسات الوظيفية والفنية الالزمة لتنفيذ المشروع، بالتنسيق مع بورصة عمان، وجاري العمل على تهيئة الأنظمة الإلكترونية لتلك الغاية (منجز 100%).
  5. انجاز مشروع ايداع الأوراق المالية، تم الانتهاء من إعداد التصور الوظيفي والإطار التشريعي والإجرائي، وعرضه على هيئة الأوراق المالية، ليصار إلى بحث امكانية التنفيذ مع مؤسسات السوق (منجز 100%).

- مشاريع سيتم اجراءات تنفيذها ضمن الخطة الاستراتيجية 2024-2026:
  1. تطوير البنية التحتية لأجهزة أمن المعلومات (الأمن السيبراني).
  2. تطبيق آلية اقراض الأوراق المالية والبيع على المكشوف. تم الانتهاء من إعداد مسودة جديدة لتعليمات الاقراض والاقتراض، والبيع على المكشوف، من قبل اللجنة المشتركة التي تم تشكيلها من مؤسسات سوق رأس المال. حيث تم رفع مخرجات ووصيات اللجنة إلى هيئة الأوراق المالية، تمهدًا لإقرارها، ليصار وفقاً لذلك إلى استكمال إجراءات تهيئة البيئة الفنية والإجرائية الازمة لتطبيقها، خلال الإطار الزمني للخطة الاستراتيجية القادمة.
- مشاريع تم الغاؤها من الخطة الاستراتيجية 2023-2021:
  1. توزيع المستحقات النقدية على مالكي الأوراق المالية. حيث تعذر على المركز استكمال تنفيذ المشروع في ضوء عدم إقرار التعديلات المقترحة من جانب المركز على قانون الشركات التي تم تقديمها في إطار تهيئة التشريعات لتمكين المركز من تقديم هذه الخدمة باليابة عن مصدرى الأوراق المالية.
  2. إعداد الدليل الوظيفي لنظام المركز الإلكتروني. حيث تبين عدم جدو تنفيذ المشروع في ظل أن جميع الوظائف والعمليات التي تم تنفيذها على النظام الإلكتروني، وتأثيرها على مختلف الشاشات والسجلات والتقارير الخاصة بالنظام، قد تم عكسها كتطبيقات فنية يمكن تتبعها وبيان تداخلها من خلال البرمجة الفنية الخاصة بالنظام ذاته.
  3. تطوير آلية جديدة للاكتتاب العام الإلكتروني. تم تجميد هذا المشروع بحيث يمكن إدراجه ضمن الخطط الاستراتيجية القادمة، في ظل حاجة المشروع إلى دراسات متكاملة تأخذ بعين إعادة هيكلة الاجراءات الخاصة بمنهجية الاكتتاب، لتصبح ضمن بيئة رقمية تشمل الدفع الإلكتروني، وذلك في ظل اشغال دائرة تكنولوجيا المعلومات بمتابعة تنفيذ العديد من المشاريع وبرامج العمل الأخرى وعدم ارتباط المشروع بصفة الاستعجال.

## مراحل الخطة الاستراتيجية 2024-2026

### أولاً: مرحلة التهيئة للخطة الاستراتيجية

وحيث أن التخطيط الاستراتيجي هو عبارة عن عملية متواصلة ونظامية يقوم بها فريق من الإدارة العليا باتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل المنظمة وتطورها بالإضافة إلى الإجراءات والعمليات المطلوبة من خلال تحديد الكيفية التي يتم بها قياس مستوى النجاح لتحقيق ذلك المستقبل المنشود. وحيث أن أهمية التخطيط الاستراتيجي تتمثل في ترجمة الأهداف العامة للمنظمة، وتحويلها لأهداف محددة قابلة للتنفيذ والقياس، من خلال ايجاد آلية عامة طويلة المدى، تبين المهام والمسؤوليات للمؤسسة ككل، وتوفير الأداة العملية لوضع الخطط طويلة الأجل والبرامج والمشاريع، من خلال مشاركة جميع المستويات الإدارية في العمليات التخطيطية، وصياغة الأهداف وضمان ترابطها، وتحديد الموارد الالزامية لتحقيق الأهداف بشكل سليم. فإنه من الأهمية بمكان الاطلاع على منجزات الخطة الاستراتيجية (2021-2023) وبيان وتحديد مخرجاتها ونسب انجاز المشاريع الواردة فيها خلال عملية اعداد الخطة الاستراتيجية الجديدة للأعوام (2024-2026)، وذلك لضمان التناغم والاستمرارية والتحسين المستمر لمستوى الاداء والانتاجية وتجاوز العقبات.

### ثانياً: مرحلة صياغة الخطة الاستراتيجية

تم اعتماد الرؤية والرسالة والقيم الجوهرية التي تعكس تطلعات المركز وأهدافه الحالية والمستقبلية ومنسجمة مع الأهداف الوطنية والقطاعية المنبثقة عن رؤية التحدي الاقتصادي. ويسمى المركز بتحفيز الاستثمارات المحلية والدولية، من خلال إعداد إطار ليئنة جاذبة للاستثمار، وتطوير الخدمات والادوات والأسواق المالية والمصرفية الاردنية. بحيث تكون الأهداف المؤسسية للمركز منسجمة مع تلك الأهداف تبعاً لمخرجات التحليل الرباعي ومخرجات الخطة الاستراتيجية السابقة حسب الآتي:

1. هدف المركز الاول: الوصول الى سوق فعال يتوافق مع المعايير الدولية وأفضل الممارسات القادرة على المنافسة وجذب الاستثمارات المحلية والأجنبية للإسهام بالنمو الشامل.
2. هدف المركز الثاني: تطوير سوق رأس المال الأردني ليصبح اكثر سيولة وعمقاً لتشجيع المستثمرين المحليين والدوليين.

### ثالثاً: مرحلة تنفيذ الخطة الاستراتيجية

ولتحقيق الأهداف الوطنية والقطاعية ضمن هدف المركز الأول يتطلب تعميق وتوسيع الأسواق المالية الأردنية من خلال تنفيذ المشاريع التالية:

المشروع الاول: الحصول على شهادة اعتماد (ISO) لنظام المركز الالكتروني (SCORPIO).

المشروع الثاني: تطوير البنية التحتية لأجهزة امن المعلومات (الامن السيبراني)، (مشروع مرحل من الخطة السابقة).

المشروع الثالث: تفعيل دور المركز بالمنظمات الدولية والإقليمية ذات العلاقة بصناعة الأوراق المالية.

كما ان تحقيق هدف المركز الثاني يتطلب تطوير خدمات مالية جديدة من خلال تنفيذ المشاريع التالية:

المشروع الاول: خدمات اقراض واقتراض الاوراق المالية، (مشروع مرحل من الخطة السابقة).

المشروع الثاني: نظام متخصص لإدارة سجل الأوراق المالية الحكومية.

### مشاريع الخطة الاستراتيجية 2024-2026



## تنفيذ مشاريع الخطة الاستراتيجية 2026-2024

ملاحظات	مصدر التمويل	الكافحة التقديمية (أيضاً)	تاريخ الانتهاء	تاريخ البدء	الغاية من المشروع	وصف المشروع	المشاريع	الهدف الشعاعي	أهداف المركز
	خارجي	70,000	2025/12/30	2024/07/01	• إثبات قوّة النّظام ولدته والتزامه بمعايير صناعة التّهويّات.	الحصول على شهادة اعتماد ISO لنّظم المركز الائكتروني والأنظمة الفرعية والمساندة الخاصة به تطبيق المعايير الدوليّة وأفضل الممارسات.	شهادة اعتماد ISO لنّظم المركز الائكتروني لنّظم المركز الائكتروني SRORPIO	الوصول إلى سوق العمل وتقاضي أفضل المعايير والمعايير.	الوصول إلى سوق العمل وتقاضي أفضل المعايير والمعايير.
	ذاري	180,000	2025/03/30	2024/04/01	• تأكيد من أنّ النّظام يتوافق مع افضل الممارسات العالمية في هذا مجال التّهويّات.	تحسين وتنويع البنية التحتية التكنولوجية المستخدمة لحماية الأنظمة وبيانات من التهويّات السيبرانيّة.	تطوير البنية التحتية لجهاز أمن المعلومات (الأمن السيبراني)	تعميق الارواح على الآمان السيبراني.	تعميق الارواح على الآمان السيبراني.
	ذاري	80,000	2026/12/30	2024/06/01	• تأكيد من أنّ النّظام يتوافق مع افضل الممارسات العالمية في هذا مجال التّهويّات.	تغذية فعالة ضد التهويّات السيبرانية.	تغذية فعالة ضد التهويّات السيبرانية.	تغذية فعالة ضد التهويّات السيبرانية.	تغذية فعالة ضد التهويّات السيبرانية.
	خارجي	70,000	2025/12/30	2024/07/01	• تأكيد من أنّ النّظام يتوافق مع افضل الممارسات العالمية في هذا مجال التّهويّات.	تغذية فعالة ضد التهويّات السيبرانية.	تغذية فعالة ضد التهويّات السيبرانية.	تغذية فعالة ضد التهويّات السيبرانية.	تغذية فعالة ضد التهويّات السيبرانية.
	خارجي	3,500,000	2026/12/30	2024/08/01	• تأكيد من أنّ النّظام يتوافق مع افضل الممارسات العالمية في هذا مجال التّهويّات.	تغذية فعالة ضد التهويّات السيبرانية.	تغذية فعالة ضد التهويّات السيبرانية.	تغذية فعالة ضد التهويّات السيبرانية.	تغذية فعالة ضد التهويّات السيبرانية.

#### **رابعاً: مرحلة تقييم ومتابعة الخطة الاستراتيجية**

سيتم تقييم الأداء بشكل دوري تبعاً لطبيعة المشروع ومراجعة تقدم سير العمل بهدف ضمان تنفيذ المشاريع والبرامج ضمن المخطط الزمني، لتحقيق الأهداف التشغيلية المعتمدة. وذلك من خلال إعداد تقارير لتقدم سير العمل (حسب النموذج أدناه) والتي من شأنها بيان مدى القدرة على تحقيق الأهداف، ونسب الانجاز لكل مرحلة وتحديد الانحرافات إن وجدت واتخاذ الاجراءات الضرورية للتصحيح، ومتابعة مؤشرات قياس الأداء لكل مشروع وت تقديم التوصيات اللازمة بالتنسيق مع الجهات المسؤولة عن التنفيذ وذلك على مستوى الأهداف وعلى مستوى الدوائر.

**تقييم ومتابعة الخطة الاستراتيجية (النصف سنوي)**

ملاحظات	أسباب الانحراف	نسبة الانحراف	الإنجاز الفعلي	الإنجاز المستهدف	الانجاز المشروع	تاريخ انتهاء المشروع	تاريخ بدء المشروع	الدائرة المساندة	الدائرة المعنية	وزن المرحلة	مراحل المشاريع	وزن المشروع	المشاريع	وزن البرنامج	وزن البرامج	وزن الهدف التشغيلي	الهدف التشغيلي