



# الخطة الاستراتيجية

لشركة العقبة لإدارة وتشغيل الموانئ

2024-2026











## كلمة المدير العام

ستواجه شركة العقبة لإدارة وتشغيل الموانئ بلا شك بعض التحديات الصعبة في بيئة أكثر تنافسية من أي وقت مضى. على الرغم من أنه ستكون هناك ضغوط على أنشطتنا اليومية، إلا أن هناك أيضاً العديد من الفرص المتاحة لنا للبناء على نقاط قوتنا وتنوع أنشطتنا في مجالات جديدة. لدينا القدرة على المساهمة بشكل أكبر في مجتمعنا والمنطقة والاقتصاد العالمي، من خلال مشاركتنا التجارية وكذلك تنمية مكانتنا الدولية.

سيساعد التخطيط الاستراتيجي على ضمان استمرار شركة العقبة لإدارة وتشغيل الموانئ لتحديد ما إذا كنا نحقق أهدافنا ونتحرك نحو التنفيذ الناجح لاستراتيجيتنا في تقديم أعلى مستوى من الخدمات المينائية واللوجستية للبضائع الواردة والصادرة.

ولهذا السبب من المهم للغاية أن تكون لدينا رؤية مشتركة لأولوياتنا المستقبلية، ولهذا السبب من غير الممكن مناقشة الشكل المتغير للموانئ على مدى السنوات العشرين المقبلة. وفي العمل نحو هذا المستقبل المثير وفي ظل الكثير من التغيير، من الضروري ألا نغفل قيمنا ورؤيتنا ورسالتنا.

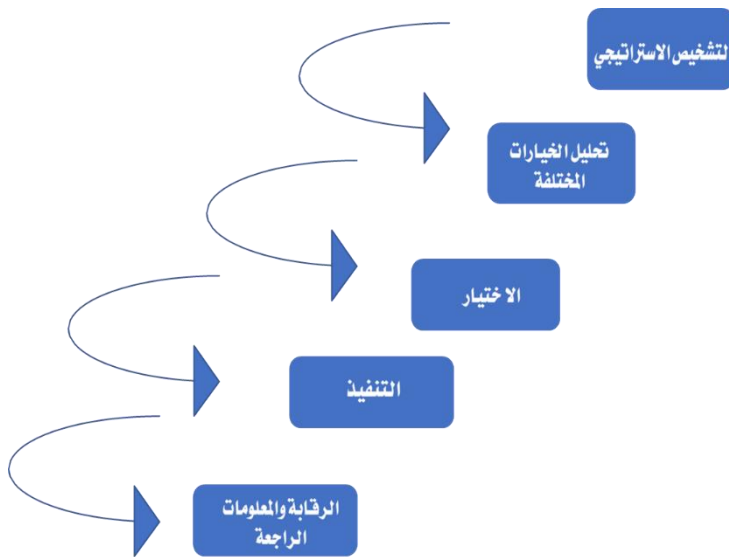
إن وجود استراتيجية جيدة يحدد "كيفية" مسيرك على الطريق الذي حددته، كما أن التنفيذ الفعال يضمن أنك تقوم بالتحقق على طول الطريق.

## 1. المقدمة

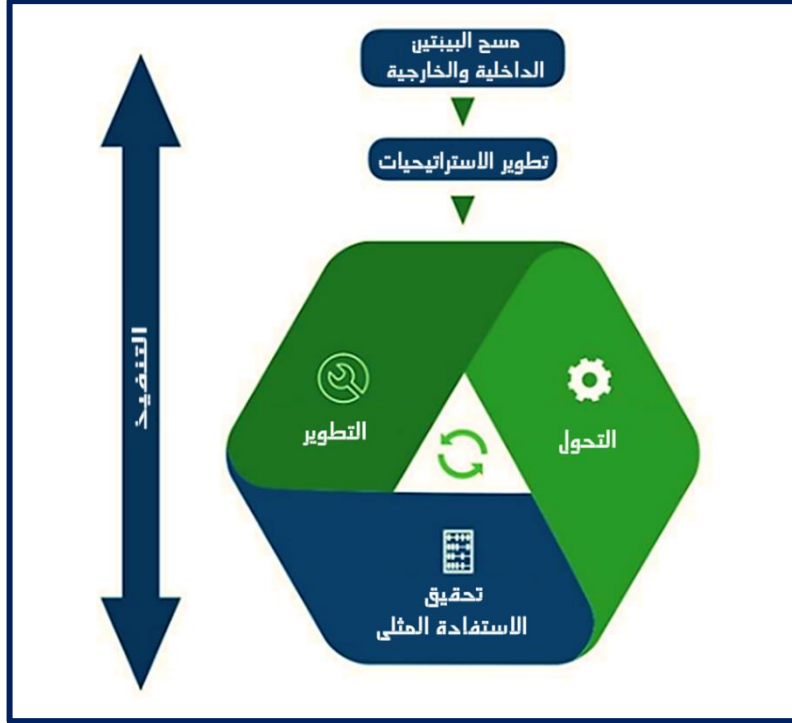
نؤمن في شركة العقبة لإدارة وتشغيل الموانئ بأن التخطيط الاستراتيجي أحد الأسس الهامة لبناء المؤسسات الحديثة وتطويرها وتميزها واستمرارها. لذا فقد قمنا بتنفيذ مشروع إعداد وصياغة وتحديث الخطة الاستراتيجية للشركة للأعوام 2024 إلى 2026. على الرغم من المتغيرات والتحديات التي شهدتها المجتمع الأردني ولاسيما بعد جائحة كورونا. ومن المتوقع أن تقدم "وثيقة" الخطة الاستراتيجية هذه معالم مستقبل الشركة وأهدافها ومؤشراتها. والمبادرات الاستراتيجية لبلوغ هذه الأهداف خلال السنوات الثلاث المقبلة. وسنحرص في الشركة على إصدار خطة تنفيذية؛ وصف للأنشطة التي يجب أن تنجز بكل عناية من قبل المديرين ذات الاختصاص في الشركة؛ لكي يتم تفعيل تنفيذ الخطة الاستراتيجية.

جوهر هذا العمل هو توفير مبادئ توجيهية لعملية التخطيط الاستراتيجي لشركة العقبة لإدارة وتشغيل الموانئ لدعم الشركة حول كيفية إنجاز استراتيجياتها، والأهم من ذلك، حول كيفية إدارتها لتحقيقها. بالتفكير على المستوى العالمي، لكل نوع من المنظمات، يتكون التخطيط الاستراتيجي من عملية متكاملة من

خمس كتل كبيرة كما هو موضح في الشكل المجاور.



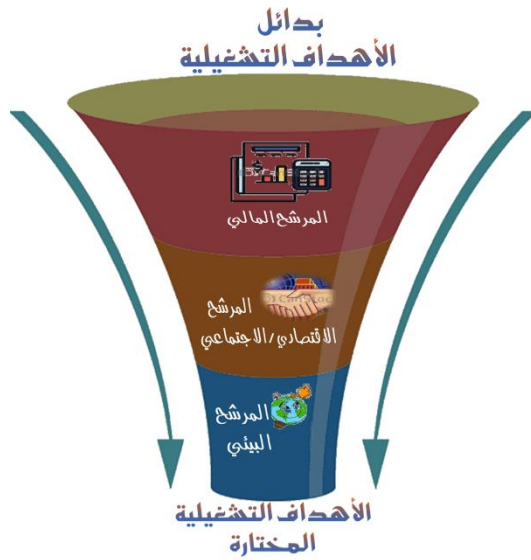
ووفقاً لهذا التنظيم العام لعملية التخطيط الاستراتيجي، إذا ركزنا على الموائم، فيمكن تقديم نموذج مناسب للتخطيط الاستراتيجي يتضمن المبادئ التوجيهية للتخطيط الاستراتيجي في قطاع الأعمال المينائية:



تم تطوير هذه التقنية المركزة في الخطوات الخمس التالية:

- 1- إجراء تحليل شامل للوضع الحالي للشركة.
- 2- بناء رؤية طويلة المدى للشركة بأسلوب تشاركي.
- 3- صياغة خطة عمل مشتركة من خلال فريق التخطيط الاستراتيجي بناءً على رؤية الشركة؛ وذلك من خلال تحديد الأهداف الإستراتيجية وخطة العمل لتحقيق الطموحات المحددة في رؤية الشركة. يجب تحديد أهداف أداء الشركة لتحقيق هذه الخصائص بحيث تكون محددة، وقابلة للقياس، وقابلة للتحقيق، ومعقولة، ومحددة زمنياً، للسماح للشركة بقياس النجاح مع مرور الوقت. ولا بد أن تكون الأهداف الاستراتيجية مستمدة من الأهداف الوطنية للمملكة الأردنية الهاشمية الواردة في وثيقة رؤية الأردن 2025. وكخطوة أخرى لا بد للشركة من وضع خطة مراجعة، والتي تتكون من مراجعة دورية لتطور الإجراءات حتى لا تفقد الإنتاجية، ولتتبع التقدم؛ حيث تحدد الشركة الإجراءات على المدى القصير، المتوسط، والطويل.
- 4- تحويل رؤية الشركة إلى خطة تشغيلية و
- 5- وضع خطة رئيسية مستدامة ومرنة.

ترتبط الخطوتان الرابعة والخامسة ببعضهما البعض بشكل وثيق حيث أن صياغة الخطة التشغيلية تؤثر بشكل مباشر على الخطة الاستراتيجية، الهدف من إعداد الخطة التشغيلية هو تحديد أفضل الوسائل وفقاً للاستراتيجيات؛ مما يساعد على توضيح وتوصيل رؤية الشركة. لا يتعلق الأمر بالجدوى الفنية فحسب، بل يجب استخدام النموذج المالي لضبط وتحسين الخطة التشغيلية. وبالتالي، فإن المخطط الرئيسي لا يكون مقبولاً إلا إذا كان أيضاً ممكناً من الناحية المالية، في ظل سيناريوهات مختلفة وبتابع إطار تخطيط الموائم التكيفي الذي



يلبي العديد من المعايير الأخرى مثل المتطلبات الاجتماعية والبيئية والقانونية، نحو النمو المستدام. وتتطلب الأهداف التشغيلية الواعية وضع مرشحات، والتي سيتم نقلها فقط من خلال أفضل الخيارات.

تُعرف الخطوات الثلاث الأولى عادةً بالتخطيط الاستراتيجي بينما يتم تصنيف الخطوتين الأخيرتين عادةً بالتخطيط التشغيلي. وتم التفكير في كل مرحلة على أساس تشاركي لتعزيز تعاون جميع أصحاب المصلحة في مجتمع الشركة والذين لا يقتصرون على مناطق الموائم نفسها.

## 2. الرؤية

تطمح شركة العقبة لإدارة وتشغيل الموانئ إلى أن تصبح:



شركة متميزة عالمياً في مجال تقديم الخدمات المينائية واللوجستية المتطورة والمتنوعة من خلال كادر بشري محترف في بيئة آمنة ومستدامة لخدمة السوق المحلي والعالمي.

ولتحقيق التميز لا بد للشركة أن تلتزم بمفاهيم التميز وهي كما يلي:

### مفاهيم التميز

#### التوجه نحو النتائج

التميز هو تحقيق النتائج التي تسعد جميع أصحاب المصلحة في الشركة

#### التركيز على العملاء

التميز هو خلق قيم مستدامة للعملاء

#### تنمية الشراكات

التميز يتطور ويحافظ على شراكات ذات قيمة مضافة

#### القيادة واتساق الأهداف

التميز هو قيادة ذات رؤية وإلهام إلى جانب اتساق الأهداف

#### التعلم المستمر والابتكار والتحسين

يمثل التميز تحدياً للوضع الراهن وإحداث التغيير من خلال الاستفادة من التعلم لخلق فرص الابتكار والتحسين

#### الإدارة حسب العمليات والحقائق

التميز هو إدارة الشركة من خلال مجموعة من الأنظمة، والعمليات، والحقائق المترابطة، والمتداخلة

#### تنمية الموارد البشرية وإشراكها

التميز هو زيادة مساهمة الموظفين إلى أقصى حد من خلال تطويرهم وتعظيم مشاركتهم



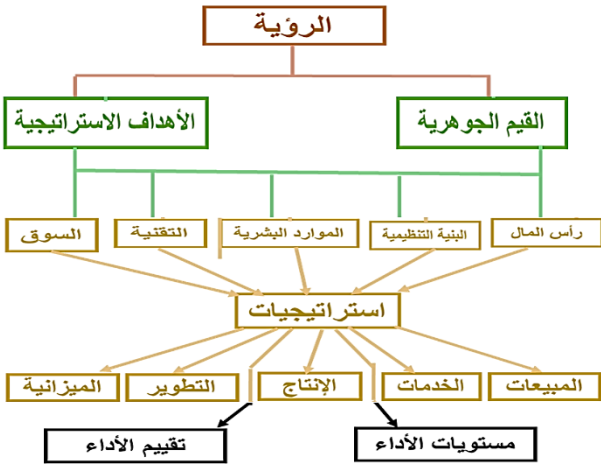
### 3. الرسالة

وتتمثل رسالة شركة العقبة لإدارة وتشغيل الموانئ فيما يلي:



تقديم الخدمات المينائية واللوجستية للشركاء وأصحاب المصالح من خلال الاستخدام الأمثل للموارد والالتزام بأعلى معايير السلامة والصحة المهنية والبيئية وتحقيق التنافسية وذلك لرفد الاقتصاد الوطني والمشاركة في المسؤولية الاجتماعية للمجتمع المحلي.

### 4. القيم الجوهرية



يعكس "بيان القيم" المبادئ والأخلاق الأساسية لشركة العقبة لإدارة وتشغيل الموانئ.

وبيان القيم هذا ينبثق من رؤية الشركة وأهدافها، ويحدد وصف لكيفيات تنفيذ الأنشطة.

وتوفر الرؤية والقيم معاً توجيهاً استراتيجياً للشركة، مما يفيد استراتيجيات العمل الحالية والمستقبلية، وقيم الشركة على النحو الآتي:



## 5. المصادر الرئيسية لإعداد وصياغة الخطة الاستراتيجية



## 6. إدماج تخطيط السيناريو في التخطيط الاستراتيجي

يصف تخطيط السيناريو كيفية تضمين حقائق عدم اليقين في عملية التخطيط. يعد عدم اليقين والغموض من السمات الأساسية والهيكلية لبيئة الأعمال اليوم، والتي يمكن إدارتها بشكل أفضل من خلال تضمينها في أنشطة التخطيط كميزات قياسية يجب أخذها في الاعتبار في أي قرار مهم؛ باعتبار ان تخطيط السيناريو هو أداة لتوضيح الافتراضات بحيث يمكن إجراء تغييرات في كيفية رؤية صناع القرار للبيئة.

إن درجة عدم اليقين وتأثيرات النتائج غير المتوقعة هي امور حرجة، وان تعلم كيفية رؤية الموقف - بكل ما فيه من شكوك - هو قدرة مهمة في عالم اليوم.

وتخطيط السيناريو على سرد قصصي مستنير حول مستقبل محتمل informed story-telling about possible futures، والتي تساهم في تحسين عملية صنع القرار بشأن المستقبل، وتعزيز التعلم والخيال البشري والتنظيبي.

ويتميز هذا النهج بطريقة وصفية "منطق حدسي intuitive logic" في التفكير تفصل القضايا التنظيمية إلى أشياء محددة سلفاً وأشياء غير مؤكدة حقاً. وعندما يتم عزل القوى غير المؤكدة حقاً، يمكن بذل جهد أكبر في محاولة فهم تلك القوى وكيف يمكن أن تؤول إليه عبر مجموعة من الترتيبات المستقبلية المحتملة.

الخطوة الأولى: هي تحديد القضية المحورية؛ حيث يتم بناء السيناريوهات حول قضية محورية خارجية في البيئة الخارجية، ومن ثم يتم التقاط المعلومات الخاصة بالشركة والتي تُحدث فرقاً في كيفية تعامل الشركة مع مثل هذه القضايا؛ وذلك من خلال إشراك صناع القرار في محادثة للكشف عن افتراضاتهم في هذا الشأن.

الخطوة الثانية: تحديد ودراسة القوى الرئيسية key forces في البيئة المحلية، وبمعنى آخر ما هي العوامل التي تؤثر على نجاح أو فشل القضية المحددة في الخطوة الأولى. ويجب وضع سيناريوهات لتسليط الضوء على القضية محل الدراسة. يتم عادةً إجراء تحليلات للبيئة الداخلية ونقاط القوة والضعف في هذه الخطوة كوسيلة لتحديد الديناميكيات الداخلية التي تساعد أو تعيق تطوير الإستراتيجية.

تتضمن الخطوة الثالثة العصف الذهني للقوى الدافعة في البيئة الكلية. وتشمل هذه القوى السياسية والاقتصادية والتكنولوجية والبيئية والاجتماعية.

الخطوة الرابعة: تصنيف العوامل الرئيسية (من الخطوة 2) والقوى الدافعة (من الخطوة 3) على أساس معيارين: (1) درجة أهمية النجاح و(2) درجة عدم اليقين المحيطة بالقوى نفسها. تتمثل نتائج تمرين التصنيف في فصل القوى القليلة المهمة عن القوى العديدة غير المهمة التي تلعب دوراً في البيئة. تتمثل إحدى طرق تطوير محاور قصة متميزة distinctive story lines في تحديد محورين التي ستختلف عليها السيناريوهات النهائية. مرة أخرى، تهدف هذه القصص إلى تسليط الضوء على القضية التي يتم التركيز عليها.

الخطوة الخامسة: تطوير واختيار منطق السيناريو العام وفقاً للمصفوفة الناتجة عن تمرين التصنيف. سيتم تحديد منطق سيناريو معين من خلال موقعه في المصفوفة.

الخطوة السادسة: توضيح السيناريوهات؛ حيث يتم إيلاء الاهتمام لكل عامل رئيسي وقوة دافعة ومعالجتها داخل المصفوفة التي تم تطويرها في منطق السيناريوهات في الخطوة 4. ويجب التحقق باستمرار من معقولية هذه النقطة.

الخطوة السابعة: اختبار الآثار المترتبة على السيناريوهات التي تم تطويرها؛ فمن المهم دراسة مدى قوة كل سيناريو من خلال أسئلة مثل: ماذا سنفعل إذا كان هذا هو الواقع؟ هل يبدو القرار جيداً عبر سيناريو واحد أو اثنين فقط؟ ما هي نقاط الضعف التي تم الكشف عنها؟ هل يتطلب سيناريو محدد استراتيجية عالية المخاطر؟

الخطوة الثامنة: اختيار "المؤشرات الرائدة leading indicators" التي تشير إلى أن الأحداث الفعلية قد تتكشف وفقاً لسيناريو تم تطويره. بمجرد تطوير السيناريوهات، من المفيد قضاء بعض الوقت في اختيار المعارف التي ستساعد المخططين في مراقبة مسار الأحداث الجارية وكيف يمكن أن تؤثر على الشركة.



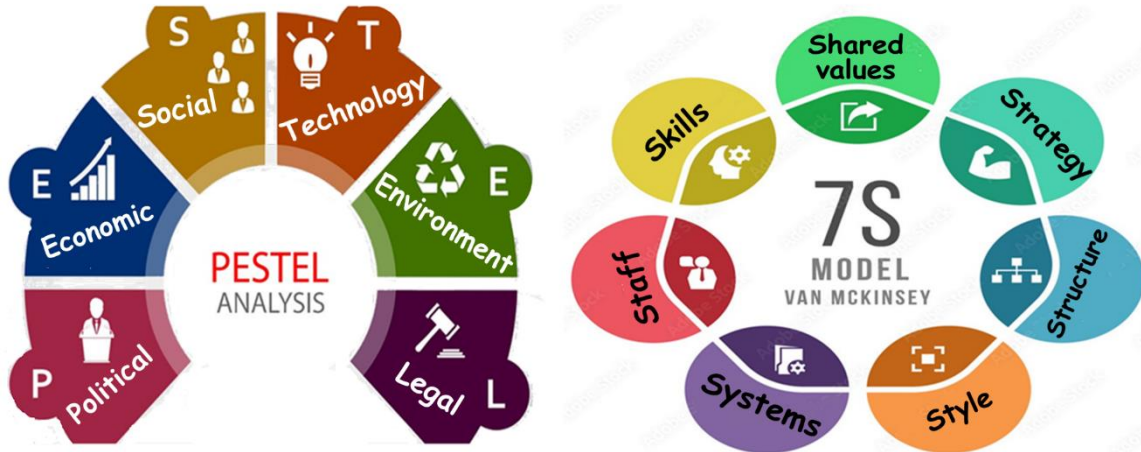




## 7. التحليل الاستراتيجي

### 7.1 تحليل SWOT وتحليل IFAS & EFAS

تم العمل على تحليل البيئة الداخلية (نقاط القوة ونقاط الضعف الموجود حالياً) والبيئة الخارجية (الفرص والمهددات الموجود حالياً والمتوقعة مستقبلاً)، وذلك باستخدام نموذج McKinsey 7S في تحليل البيئة الداخلية، ونموذج PESTEL في تحليل البيئة الخارجية



وبعد ذلك قمنا بالتوصل إلى أولويات نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والمهددات من خلال ملخص تحليل العوامل الداخلية (Internal Factors Analysis Summary (IFAS) وملخص تحليل العوامل الخارجية (External Factors Analysis Summary (EFAS) وكما يلي:

Internal Factors Analysis Summary (IFAS)				
الترتيب	الوزن المرجح	الاهمية	الوزن النسبي	نقاط القوة
1	0.28	5	0.056	الميناء الوحيد في الأردن الذي يناول البضائع العامة
2	0.224	4	0.056	حصول الشركة على شهادات الايزو
3	0.212	4	0.053	الموقع الجغرافي المميز
4	0.152	4	0.038	ارصفة متخصصة لمناولة مواد محددة والتعامل مع الركاب
5	0.144	3	0.048	لائحة التعرفة المنافسة
6	0.112	4	0.028	تعظيم دور السلامة والصحة المهنية

7	0.108	4	0.027	نظام تدريب مرن وقائم على الطلب
8	0.104	4	0.026	بنية تحتية وساحات تخزين لوجستية
9	0.092	4	0.023	معدات واليات متخصصة تقدم خدمة مميزة
10	0.09	3	0.03	المرونة التشغيلية و الإدارية 24\365
11	0.087	3	0.029	المسؤولية الاجتماعية ورفاهية الموظفين
12	0.064	2	0.032	الكفايات المتخصصة في العمليات المينائية
13	0.056	2	0.028	الزيادة المتطردة في احجام ومستويات المناولة السنوية
14	0.052	2	0.026	مركز متخصص في المحافظة على البيئة البحرية
	<b>1.777</b>		<b>0.5</b>	<b>المجموع</b>

الترتيب	الوزن المرجح	الاهمية	الوزن النسبي	نقاط الضعف
1	0.4	5	0.08	محدودية الساحات التخزينية
2	0.35	5	0.07	هيكل تنظيمي ممتد غير مدعوم بوصف وظيفية
3	0.3	5	0.06	وجود فائض من الكادر البشري مع سوء تخصيص لهذه الموارد على الواحدات المختلفة
4	0.25	5	0.05	غياب دور التسويق لخدمات الشركة محلياً وعالمياً
5	0.24	4	0.06	عدم وجود إحلال للكادر الوظيفي المتخصص وذوي الخبرة
6	0.15	3	0.05	ضعف الأنظمة الداخلية وعدم تحميل المسؤوليات بما يعيق انسيابية تدفق سير العمل مما يحد من الابداع والابتكار
7	0.12	4	0.03	تقييد مخصصات في مجال تطبيق التقنيات الحديثة بما يواكب احدث المستجدات
8	0.08	2	0.04	عدم تفعيل الرقابة على كافة العمليات واجراءات الشركة
9	0.08	4	0.02	عدم الزامية التدريب الأساسي وفقاً للمسارات الوظيفية
11	0.06	2	0.03	ضعف الثقافة المؤسسية
12	0.03	3	0.01	انخفاض الوعي الوظيفي بالخطط والاهداف المستقبلية للشركة
	<b>2.06</b>		<b>0.5</b>	<b>المجموع</b>

External Factors Analysis Summary (EFAS)				
الترتيب	الوزن المرجح	الاهمية	الوزن النسبي	الفرص
1	0.305	5	0.061	انشاء سكة حديد من العقبة الى ميناء بري خارجها
2	0.228	4	0.057	إمكانية استقطاب عملاء جدد
3	0.212	4	0.053	توجهات القيادة في الأردن نحو تشجيع الاستثمار في العقبة
4	0.208	4	0.052	التحول العالمي نحو الموانئ الخضراء والطاقة المتجددة
5	0.188	4	0.047	تطوير البنية التحتية في منطقة العقبة
6	0.188	4	0.047	الاستقرار السياسي والأمني في المملكة
7	0.168	4	0.042	توسيع مشاركة الشركة في المؤتمرات والندوات العالمية
8	0.156	3	0.052	مذكرات التفاهم والاتفاقيات الدولية وعضوية الأردن في منظمات التجارة
9	0.141	3	0.047	تشجيع الشراكة بين القطاعين العام والخاص
10	0.126	3	0.042	جهود التكامل بين مختلف القطاعات
	1.9		0.5	المجموع

الترتيب	الوزن المرجح	الاهمية	الوزن النسبي	المهددات
1	0.36	5	0.072	احتمالية فصل بعض مرافق كفرص استثمارية من قبل المالك وتأثيره السلبي على الشركة
2	0.34	5	0.068	وجود موانئ منافسة مجاورة
3	0.32	5	0.064	محدودية النقل البري والأزمات التي قد ترافق فعاليات هذه القطاع

4	0.296	4	0.074	الاضرابات العمالية المحتملة وتأثيراتها على توقف العمل
5	0.256	4	0.064	التغيرات ذات الأثر السلبي في التشريعات واللوائح والأنظمة
6	0.224	4	0.056	الالتزامات والاضطرابات المحتملة
7	0.162	3	0.054	التأثيرات البيئية في محيط الشركة
8	0.144	3	0.048	ضعف تكامل الجهات الفاعلة الأخرى في قطاع الموانئ
	2.1		0.5	المجموع

## 7.2 تحليل IE Matrix.

مصفوفة IE هي إحدى الأدوات الحيوية للإدارة تستخدم لفحص الوضع الحيوي وعمل الشركة، وتعتمد هذه المصفوفة على فحص العوامل الخارجية والداخلية التي يتم دمجها في نموذج واحد. شبكة IE هي امتداد لمصفوفة IFAS ومصفوفة EFAS.

تقوم المصفوفة الداخلية والخارجية بوضع العلاقة في شبكة مكونة من تسع خلايا.

المعياران اللذان تعتمد عليهما شبكة IE هما:

1. نتيجة مصفوفة EFAS - موضوعة على المحور y

2. نتيجة مصفوفة IFAS - موضوعة على المحور x

إن عمل مصفوفة IE هو أنه يتم رسم النتيجة المرجحة المجمعة على شبكة EFAS على المحور y ويتم رسم خط المستوى عند هذه النقطة، يتم أخذ النتيجة المحددة في إطار IFAS ورسمها على المحور x، ثم يتم رسم خط رأسي. إن نقطة التقاء كلا الخطين، أي الخط الأفقي والخط العمودي، هي المحددة. توضح هذه النقطة النظام الذي لدى الشركة والذي يجب عليها أن تحذو حذوه.

على المحور السيني لمصفوفة IFAS، فإن مجموع نقاط IFAS المرجحة من 1.0 إلى 1.99 يصبو وضعاً داخلياً ضعيفاً. درجة 2.0 إلى 2.99 يُنظر إليه على أنه عادي. الدرجة من 3.0 إلى 4.0 يعتبر وضع داخلي صلب.

يُنظر إلى مجموع نقاط EFAS الموزونة من 1.0 إلى 1.99 على المحور الصادي على أنه منخفض. الدرجة المتوسطة من 2.0 إلى 2.99. الدرجة من 3.0 إلى 4.0 مرتفع.

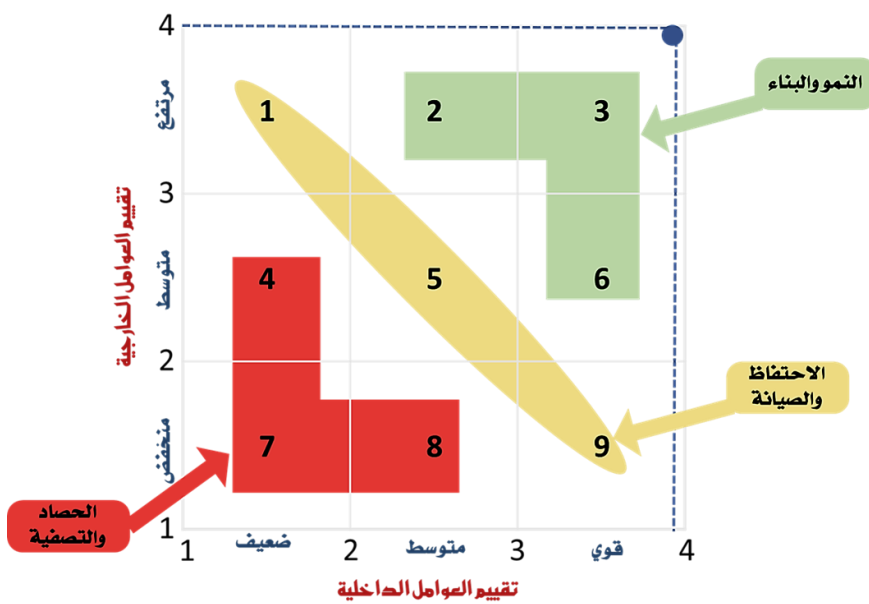
لقد تأكدنا من شبكة IFAS لشركة العقبة لإدارة وتشغيل الموانئ أن النتيجة الإجمالية المرجحة المحسوبة هي 3.84 والتي تشير إلى أن الشركة تتمتع بوضع داخلي صلب ومتماسك.

ولقد اكتشفنا أيضاً أن شبكة EFAS لشركة العقبة لإدارة وتشغيل الموانئ أن النتيجة الإجمالية المرجحة المحسوبة التي تم التحقق منها هي 4.00 والتي تقترح قدرة مرتفعة على التفاعل مع العوامل الخارجية.

وفي حالة شركة العقبة لإدارة وتشغيل الموانئ فإن تقييم العوامل الداخلية الخاصة بالشركة يقع في الجانب الأعلى من المحور السيني (قوي)، وتقييم العوامل الخارجية يقع على الجانب المرتفع من المحور الصادي، وهذا يعني أن المربعات الخاصة بالشركة هي ذوات الأرقام اثنان وثلاثة وستة باللون الأخضر؛ وبذلك ستكون الإستراتيجية التي ستبحث عنها الشركة هي النمو والبناء؛ تنمية الأعمال القائمة الحالية وإنشاء مرافق وأعمال جديدة.

### 7.3. تحليل TOWS Matrix

سنقوم باستخدام TOWS Matrix في التخطيط الاستراتيجي لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات



(SWOT) لشركة العقبة لإدارة وتشغيل الموانئ. وبينما يركز تحليل SWOT على البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف للشركة)، فإن تحليل TOWS يفرض علينا النظر إلى البيئة الخارجية أولاً (التهديدات والفرص) ومن ثم إلى البيئة الداخلية ثانياً لتوليد خيارات استراتيجية للشركة. ويساعد هذا التحليل في التخطيط الاستراتيجي لأنه يركز على فهم الشركة ومناخ الأعمال الذي تعمل فيه. إنه يفسح المجال للنظر في عناصر العمل التي ربما لم يتم التفكير بمعزل عن توجهاتها. مما يتيح لفريق

التخطيط الاستراتيجي في الشركة الحصول على فهم أفضل للخيارات الإستراتيجية التي تواجهها شركتهم. (تذكر أن "الإستراتيجية" هي فن تحديد كيفية "الفوز" في العمل).

يوفر استخدام مصفوفة TOWS العديد من الفوائد للشركة:

أولاً: يساعد هذا التحليل في تحديد المزايا التنافسية Competitive Advantages والكفايات الأساسية Core Competencies للشركة ومن ثم الاستفادة منها، وإيجاد طرق لتحسين أداء الأعمال وربحيتها.



ثانياً: يساعد هذا التحليل في الكشف عن الفرص المحتملة ومجالات النمو للشركة واستغلالها، وإيجاد طرق لابتكار خدماتها وتمييزها.

ثالثاً: يساعد ذلك على توقع التهديدات والمخاطر المحتملة للشركة والتخفيف منها، وإيجاد طرق لحماية مكانتها وسمعتها في السوق والحفاظ عليها.

رابعاً: يساعد على تطوير وتقديم خطة استراتيجية شاملة ومتناسكة للشركة.

وقد تم إنجاز هذا التحليل بإتباع الخطوات التالية:

الخطوة 1: حصر نقاط القوة والضعف في بيئة الشركة الحالية كما هو واقع الحال الآن، بالإضافة إلى تحديد الفرص والتهديدات التي يجب أن ننظر إليها حالياً ومستقبلاً.

الخطوة 2: ترجمة النتائج الخاصة بالشركة باستخدام مصفوفة TOWS.

الخطوة 3: ربط وتقييم الخيارات الاستراتيجية.

بالنسبة لكل مجموعة من العوامل البيئية الداخلية والخارجية، تم التفكير في كيفية استخدامها لإنشاء خيارات استراتيجية جيدة:

- استراتيجيات القوة والفرص (SO) - كيف يمكنك استخدام نقاط القوة للاستفادة من الفرص؟
- استراتيجيات القوة والتهديدات (ST) - كيف يمكنك الاستفادة من نقاط القوة لتجنب التهديدات الحقيقية والمحتملة؟
- استراتيجيات الضعف والفرص (WO) - كيف يمكنك استغلال الفرص المتاحة للتغلب على نقاط الضعف التي تواجهها الشركة؟
- استراتيجيات الضعف والتهديدات (WT) - كيف يمكنك تقليل نقاط الضعف وتجنب التهديدات؟

الخيارات التي تحددها هي بدائل إستراتيجية خاصة بالشركة، ويتم إدراجها في الربع المناسب من ورقة عمل TOWS.

نقاط الضعف W	نقاط القوة S	
<p>W<sub>1</sub> محدودية الساحات التخزينية</p> <p>W<sub>2</sub> هيكل تنظيمي متمدد غير مدعوم بوصوف وظيفية</p> <p>W<sub>3</sub> وجود فائض من الكادر البشري مع سوء تخصيص لهذه الموارد على الواحدات المختلفة</p> <p>W<sub>4</sub> غياب دور التسويق لخدمات الشركة محلياً وعالمياً</p>	<p>S<sub>1</sub> الميناء الوحيد في الأردن الذي يناول البضائع العامة</p> <p>S<sub>2</sub> حصول الشركة على شهادات الأيزو</p> <p>S<sub>3</sub> الموقع الجغرافي المميز</p> <p>S<sub>4</sub> أرصفة متخصصة لمناولة مواد محددة والتعامل مع الركاب</p>	مصنوفة TOWS
استراتيجيات WO	استراتيجيات SO	الفرص O
<p>WO<sub>1</sub> الاستغلال الأمثل لساحات التخزين الموجودة (O1:W1)</p> <p>WO<sub>2</sub> استقطاب عملاء جدد من خلال الاستغلال الأمثل لموارد الشركة (O2:W1,W2,W3,W4)</p> <p>WO<sub>3</sub> استغلال التشريعات والأنظمة والقوانين لتشجيع الاستثمار في تحديث وتطوير الشركة (O3:W1,W2,W3,W4)</p> <p>WO<sub>4</sub> نحو موانئ خضراء يعزز كفاءة عمل الشركة (O4:W1,W2,W3,W4)</p>	<p>SO<sub>1</sub> ربط ميناء البضائع العامة من خلال سكة حديد لتسهيل النقل السريع للبضائع الى خارج حرم الميناء (O1,O2,O3:S1,S3)</p> <p>SO<sub>2</sub> زيادة العملاء المحتملين للشركة (O1,O2,O3,O4:S1,S2,S3,S4)</p> <p>SO<sub>3</sub> تطوير فرص استثمارية جديدة (O1,O2,O3:S1,S3)</p> <p>SO<sub>4</sub> التوجه نحو الموانئ الخضراء بإستخدام الطاقة المتجددة (O1,O2,O3:S1,S3)</p>	<p>O<sub>1</sub> إنشاء سكة حديد من العقبة الى ميناء بري خارجها</p> <p>O<sub>2</sub> إمكانية استقطاب عملاء جدد</p> <p>O<sub>3</sub> توجهات القيادة في الأردن نحو تشجيع الاستثمار في العقبة</p> <p>O<sub>4</sub> التحول العالمي نحو الموانئ الخضراء والطاقة المتجددة</p>
استراتيجيات WT	استراتيجيات ST	التهديدات T
<p>WT<sub>1</sub> التكامل والتعاون مع الشركاء لزيادة الطاقة الاستيعابية التخزينية في الشركة (W1:T1,T2,T3,T4)</p> <p>WT<sub>2</sub> إعادة توزيع الكوادر البشرية بشكل أمثل وحسب عبء العمل (W2,W3:T2,T4)</p>	<p>ST<sub>1</sub> تعزيز مكانة الشركة وسمعتها محلياً وعالمياً (S2:T1,T2,T4)</p> <p>ST<sub>2</sub> موانئ متخصصة تساهم في زيادة فعالية النقل البري (S4:T3)</p> <p>ST<sub>3</sub> زيادة التنافسية بدراسة جدوى تشغيل بعض مرافق الشركة على أساس الفائدة الاقتصادية (Business wise) (S1,S2,S4:T1,T2)</p>	<p>T<sub>1</sub> احتمالية فصل بعض مرافق كفرص استثمارية من قبل المالك وتأثيره السلبي على الشركة</p> <p>T<sub>2</sub> وجود موانئ منافسة مجاورة</p> <p>T<sub>3</sub> محدودية النقل البري والأزمات التي قد ترافق فعاليات هذه القطاع</p>

## 7.4 . تحليل SFA Matrix - الملائمة، الجدوى، إمكانية الوصول

أخيراً، نقوم بتقييم الخيارات الإستراتيجية وتحديد أولوياتها Evaluate & Prioritize Strategic Options من خلال مقارنتها بناءً على مدى ملائمتها Suitability وجدواها Feasibility وإمكانية الوصول Accessibility. وحسب ما ذهب إليه خبراء الاستراتيجية فإن الخيارات الاستراتيجية الرائدة هي أفضل إستراتيجية موجهة نحو التغيير الجذري وخلق رؤية جديدة تكون فيها الشركة قائدة وليست تابعة للاتجاهات التي تم وضعها. وهنا الخيارات الاستراتيجية SO تمثل الاستراتيجية الرائدة التي تساعد المديرين على تحسين الفعالية التنظيمية وزيادة ربحية الشركة.

ولكن حتى نفاضل بين الخيارات الاستراتيجية الأربعة ضمن استراتيجيات SO لا بد من عرضها على تحليل SFA. ونتيجة لهذا التقييم نختار الخيار أو الخيارات الاستراتيجية التي تتمتع بأكبر قدر من الإمكانيات وتتوافق مع رؤية الشركة ورسالتها.

الخيارات الاستراتيجية Strategic Options				عنصر التقييم
SO <sub>4</sub>	SO <sub>3</sub>	SO <sub>2</sub>	SO <sub>1</sub>	
5	5	5	5	الملائمة Suitability
5	5	5	3	الجدوى Feasibility
5	5	4	2	إمكانية الوصول Accessibility
15	15	14	10	المجموع

القصود من إمكانية الوصول اتخاذ التدابير الكافية حتى يتسنى لجميع الموظفين المشاركة الهادفة.

## 7.5 . تحليل الشركاء

ملف Excel مرفق

## 8. الأهداف الاستراتيجية للشركة ومبادرات تحقيقها

منظومة الأهداف الوطنية والاهداف الاستراتيجية لشركة العقبة لإدارة وتشغيل الموانئ	
الهدف الوطني الاول : استقرار الاقتصاد الوطني الكلي	
المبادرات ذات الأولوية لتحقيق الهدف الاستراتيجي	الأهداف الاستراتيجية للشركة المرتبطة بالهدف الوطني
<ul style="list-style-type: none"> <li>• الاستخدام الأمثل للقوانين الداخلية في الشركة والخارجية في الدستور الأردني للمحافظة على حقوق الشركة وتحصيلها</li> <li>• إعادة دراسة لائحة بدل الخدمات (التعرفة) بتناسب مع الكلف التشغيلية ومتابعة تطبيق التعديلات.</li> <li>• تعزيز الرقابة الداخلية</li> <li>• استحداث خدمات جديدة لتعزيز مصادر الإيرادات للشركة</li> <li>• زيادة القدرة الاستيعابية للساحات اللوجستية سواء للتخزين أو استقبال الشاحنات</li> <li>• العمل على تحسين جودة الخدمات المقدمة من الشركة ودراسة جدوى لخدمات القيمة المضافة</li> <li>• التنوع في قنوات واساليب التحصيل</li> </ul>	تعزيز إيرادات الشركة وتنوع مصادرها
<ul style="list-style-type: none"> <li>• مراجعة شاملة للكلف المالية السنوية للشركة والمنافع المباشرة وغير المباشرة المتحققة منها .</li> <li>• التوسع في استخدام الأنظمة الإلكترونية في ترشيد النفقات.</li> <li>• تطبيق نظام متكامل لإدارة المخزون والمستودعات الخاصة بالشركة بهدف الاستخدام الأمثل للموارد</li> <li>• تعزيز الصيانة الوقائية لمعدات وآليات ومرافق الشركة</li> <li>• الاعتماد على المصادر الخارجية في بعض الخدمات</li> <li>• تفعيل نظام مراقبة الأبنية الإلكترونية والتوسع في مجالات تطبيقه</li> <li>• خفض من العبء الوظيفي باستثمار الزائد من الكادر البشري.</li> <li>• عمل حافز للتشجيع على إنهاء الخدمات.</li> </ul>	مراجعة آليات وإجراءات ترشيد وضبط النفقات الخاصة بالشركة بجميع أنواعها
<ul style="list-style-type: none"> <li>• دراسة الجدوى المالية في التوسع في الاستثمار في بعض خدمات في الشركة</li> <li>• تطوير فرص التعاقد من جهات خارجية لتطوير وتشغيل المرافق</li> <li>• تقديم خدمات تأجير الآليات والمعدات للشركات المجاورة</li> </ul>	تطوير فرص استثمارية جديدة

الهدف الوطني الثاني : مبادرات حجم العمل في الحكومة	
المبادرات	الأهداف الاستراتيجية للشركة المرتبطة بالهدف الوطني
<ul style="list-style-type: none"> <li>إعادة هيكلة الشركة للوصول إلى هيكل تنظيمي يتسم بالرشاقة ويحقق الكفاءة والفاعلية</li> <li>العمل على زيادة نسبة شاغلي الوظائف الفنية المتخصصة مقابل الوظائف المساندة</li> <li>الاستمرار في بناء القدرات المؤسسية في مجال إدارة وتخطيط الموارد البشرية ورفع قدرات وحدات الموارد البشرية للشركة</li> <li>تعزيز برامج إعداد القادة والاحلال الوظيفي</li> <li>إعداد دليل إجراءات العمل القياسية على مستوى الشركة ونشره .</li> </ul>	تطوير الهيكل التنظيمي للشركة وإصلاح البيئة التنظيمية
<ul style="list-style-type: none"> <li>متابعة تطوير الانظمة المحوسبة بما يتماشى مع توجهات الحكومة بالتحول الرقمي للخدمات.</li> <li>الاسراع في إستكمال وتنفيذ مشروع الحوسبة الخاص بالشركة.</li> </ul>	تطوير خدمات الشركة الالكترونية

الهدف الوطني الثالث :مبادرات أداء القطاع العام/ الشفافية والمساءلة	
	الأهداف الاستراتيجية للشركة المرتبطة بالهدف الوطني
<ul style="list-style-type: none"> <li>تطبيق سياسات وبرامج للحوكمة وتضمينها في التشريعات ذات العلاقة بحيث تصبح ثقافة مؤسسية</li> <li>نشر ممارسات الحوكمة والشفافية والمسائلة وعقد ورش عمل توعوية بذلك</li> </ul>	تعزيز ممارسات الشفافية والمساءلة في الشركة
<ul style="list-style-type: none"> <li>دراسة وتحليل نظام العمل في الشركة وتحديد جميع العمليات الرئيسية والفرعية والتداخلات فيما بينهم.</li> <li>تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها من كل عملية من العمليات الرئيسية والفرعية.</li> <li>تحديد المسؤولين عن العمليات والمكلفين بأداء المهام والأنشطة ذات الصلة بتلك العملية.</li> <li>ربط المهام والمسؤوليات بمؤشرات الأداء</li> </ul>	تطوير بطاقات التوصيف الوظيفي بما يتناسب مع مبادئ الحوكمة

الهدف الوطني الرابع : رفع كفاءة أداء العنصر البشري	
	الأهداف الاستراتيجية للشركة المرتبطة بالهدف الوطني
<ul style="list-style-type: none"> <li>تطوير المسارات الوظيفية</li> <li>تعزيز وتطوير أسس الاختيار والتعيين وأنظمة الحوافز والمكافآت بما يعزز قدرة الشركة من اجتذاب الكوادر المؤهلة والمتخصصة المطلوبة والمحافظة عليها.</li> <li>تعزيز وتطوير قدرة التدريب بما يمكنه من الوصول الى مفهوم مركز تقييم (Center Assessment) معتمد ومجاز لعقد دورات مبنائية متخصصة.</li> <li>تطوير معايير تقييم الاداء وربطها بمؤشرات أداء بما يعزز قدرات العاملين في الشركة.</li> <li>إعداد خطط تدريبية لتأهيل الكوادر البشرية مبنية على الاحتياجات الفعلية واولويات التطوير للموارد البشرية وفق أفضل الممارسات،</li> </ul>	تطوير كفايات العنصر البشري في الشركة



<ul style="list-style-type: none"> <li>• بناء القدرات القيادية بهدف تمكين القيادات التنفيذية في الشركة ضمن مستوى مديري مديريات ورؤساء اقسام ليكونوا أكثر قدرة على تولى المهام القيادية في المستقبل.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تطوير وتحديث قاعدة البيانات من أهم مرتكزات النظام بحيث تشمل على البيانات الأساسية المتعلقة بالشركة والعاملين فيها.</li> <li>• إدخال البيانات بصورة صحيحة وتحديثها باستمرار وتجنب التكرار غير الضروري في البيانات المخزنة.</li> <li>• انشاء مركز معلومات الموارد البشرية للحصول على المعلومات وقت الحاجة إليها، وتحديد الصلاحيات الممنوحة.</li> </ul>	تطوير نظم معلومات الموارد البشرية
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تبني الافكار والمبادرات الابداعية المقدمة من موظفي الشركة وتحويلها للجهات المعنية بالتنفيذ من خلال حاضنة ابداعية</li> <li>• بناء استراتيجيات واضحة لتعزيز مفهوم دعم الابداع والتميز والإبتكار.</li> <li>• التقدم للحصول على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز.</li> <li>• العمل على استحداث قسم الجودة وتطوير الاداء المؤسسي وفق أفضل الممارسات الدولية.</li> <li>• إعادة تفعيل برنامج الموظف المثالي</li> <li>• استحداث برنامج الرفاه الوظيفي بما يعزز الولاء والانتماء للشركة.</li> </ul>	دعم الابداع والتميز والابتكار

الهدف الوطني الخامس: التنمية المستدامة والبيئة	
الأهداف الاستراتيجية للشركة المرتبطة بالهدف الوطني	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تقييم الأثر البيئي.</li> <li>• التحول لاستخدام الطاقة المتجددة النظيفة.</li> <li>• عمل برامج تنفيذية لتقليل البصمة الكربونية والغازات الدفينة.</li> <li>• تطبيق نظم إدارة المخلفات وتعزيز الاقتصاد الدائري.</li> <li>• إعادة تدوير المخلفات.</li> <li>• وضع برامج ضمن إطار زمني محدد للبدء بالتحول نحو الموائئ الخضراء.</li> <li>• وضع برنامج لتنظيف الحوض البحري وقياس جودة المياه ومقارنتها مع النسب المسموح بها لضمان تحقيق التوازن بين التنوع البيولوجي والعمليات المينائية.</li> <li>• تحديث معدات المناولة واستخدام معدات تحد من تطاير اغبرة المواد السائبة.</li> <li>• إبراز وتعظيم دور مركز الأمير حمزة لمكافحة التلوث البحري وتطوير إمكانياته وتوسيع مجالاته التطبيقية.</li> </ul>	المحافظة على النظم البيئية
<ul style="list-style-type: none"> <li>• نشر ثقافة حماية البيئة.</li> <li>• تنفيذ مبادرات بيئية توعوية تعنى بقضايا التنوع البيولوجي البحري والمحافظة على البيئة البحرية والتغير المناخي.</li> <li>• الحد من استخدام الورق داخل الشركة والتحول للبدائل الالكترونية.</li> </ul>	رفع مستوى الوعي العام
<ul style="list-style-type: none"> <li>• توفير أفضل الممارسات التي توفر الأمن والسلامة والصحة المهنية للموظفين وتوفير كافة الأدوات والمعدات اللازمة.</li> <li>• السير في تقليل الإنبعاثات والأبخرة من المصانع المحيطة والسعي لإيجاد حلول للحد منها وتقليلها وفق الأنظمة والتشريعات.</li> <li>• تطوير وزيادة المساحات الخضراء.</li> </ul>	التخفيف من آثار التغيرات البيئية السلبية على الانسان

الهدف الوطني السادس : تعزيز معايير التنافسية	
الأهداف الاستراتيجية للشركة المرتبطة بالهدف الوطني	
<ul style="list-style-type: none"> <li>الاستمرار في إعادة هندسة عمليات الخدمات المينائية ونشرها في أدلة.</li> <li>الاستمرار بتطوير النظام المحوسب والموقع الالكتروني للشركة لخدمة العملاء.</li> <li>تطوير أساليب وعمليات مبتكرة (مثل تطبيقات الهاتف المحمول) لاستخدامها لجمع وتحليل التغذية الراجعة من العملاء على الخدمات المينائية.</li> <li>وضع برامج تطوير وتحديث المعدات والأليات</li> </ul>	الاستمرار في تطوير البنية التحتية والمعدات والخدمات المينائية
<ul style="list-style-type: none"> <li>التوسع في إنشاء ساحات تخزينية وتوفير خدمات التعبئة والتغليف</li> <li>والمشاركة بالمؤتمرات والمحافل الدولية والعالمية والترويج لميناء العقبة</li> <li>إعداد خطط تسويقية محلية وعالمية</li> </ul>	التوسع في توقيع إتفاقيات محلية و دولية مع عملاء جدد
<ul style="list-style-type: none"> <li>تحديث البنية التحتية الممكنة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتضاهي المعايير الدولية</li> </ul>	تطوير الخدمات الرقمية وخدمات الأعمال

الهدف الوطني السابع : السلامة والامن التكنولوجي	
الأهداف الاستراتيجية للشركة المرتبطة بالهدف الوطني	
<ul style="list-style-type: none"> <li>فرض وتطبيق التشريعات اللازمة وحماية البيانات الشخصية والخاصة</li> <li>التعاون المباشر مع المركز الوطني للأمن السيبراني</li> <li>زيادة عدد ورشات التوعية في مجال الأمن السيبراني.</li> <li>شراء الأجهزة والتكنولوجيا اللازمة لحماية الشركة من الهجمات الإلكترونية</li> </ul>	اعتماد حلول أمنية إلكترونية (cyber-security)
<ul style="list-style-type: none"> <li>إيجاد الكفاءات من الكادر البشري في مجال الامن السيبراني</li> <li>التعاون مع كافة الأطراف في القطاعين الخاص والعام والعاملين في هذا المجال</li> <li>دعم مشاركة الكوادر المختصة بالشركة لحضور ورشات العمل والمؤتمرات والدورات التدريبية في هذا المجال.</li> <li>تحديث التكنولوجيا المستخدمة خلال فترات محددة و واضحة وضمن توصيات المركز الوطني للأمن السيبراني</li> </ul>	مواكبة التقدم التكنولوجي في قطاع الأمن السيبراني
<ul style="list-style-type: none"> <li>دراسة القوانين والتشريعات والتوصيات الصادرة من الجهات الرسمية بما يتعلق بمنظومة الامن السيبراني</li> <li>فرض التشريعات والقوانين والأنظمة والمساءلة لجميع مستخدمي الأنظمة الالكترونية داخل الشركة</li> <li>تحديث القوانين والعقوبات التي يتم فرضها بناء على ما يستجد في مجال التهديدات وتوصيات الجهات المختصة</li> </ul>	تطبيق الإطار الوطني للأمن السيبراني