

## الخطة التنفيذية لشركة العقبة لإدارة وتشغيل الموانئ للأعوام (2024-2026)



## المقدمة

إن تنفيذ الإستراتيجية هو العملية المستخدمة لضمان تنفيذ الخطة الإستراتيجية. إنها تنطوي على ترجمة الأهداف والغايات عالية المستوى الموضحة في الخطة الإستراتيجية للشركة إلى إجراءات ومبادرات محددة يمكن تنفيذها من قبل الموظفين على جميع مستويات الشركة.

وفي هذا الصدد، تُعد بطاقة الأداء التشغيلي Operational Scorecard أداة لإدارة وتتبع عمليات الأعمال وأداء المشاريع باستخدام منظورات (أبعاد) متعددة Multiple Perspectives<sup>1</sup>.

تساعد منظورات بطاقة الأداء المتوازن الأربعة (منظور النمو والتعلم والذي يسمى منظور الابتكار والتعلم، ومنظور العمليات الداخلية، ومنظور العملاء، والمنظور المالي) في تنفيذ الاستراتيجيات وصنع القرار. كما يمكن استخدام هذه المنظورات كمؤشرات أداء رئيسية (KPIs) لتتبع الأهداف الإستراتيجية وأداء الأعمال، وكذلك لفهم العمليات الداخلية للشركة واستراتيجية الأعمال بشكل أفضل على المدى القصير والطويل لتحسين النتيجة النهائية، وخلق ثقافة تحسين مستمر.

تحتوي بطاقة الأداء المتوازن على العناصر التالية:

1. الأهداف الاستراتيجية للوحدات الوظيفية ووحدات الأعمال (المستوى الثاني والثالث للاستراتيجية) والمشتقة من الاستراتيجية الكلية للشركة (المستوى الأول للاستراتيجية).
2. مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لتحديد ما إذا كنا نحقق أهدافنا ونتحرك نحو التنفيذ الناجح لاستراتيجيات الشركة.
3. النتائج المستهدفة Targets لمؤشرات الأداء الرئيسية.
4. المبادرات.
5. النتائج الفعلية المحققة في نهاية الفترة.

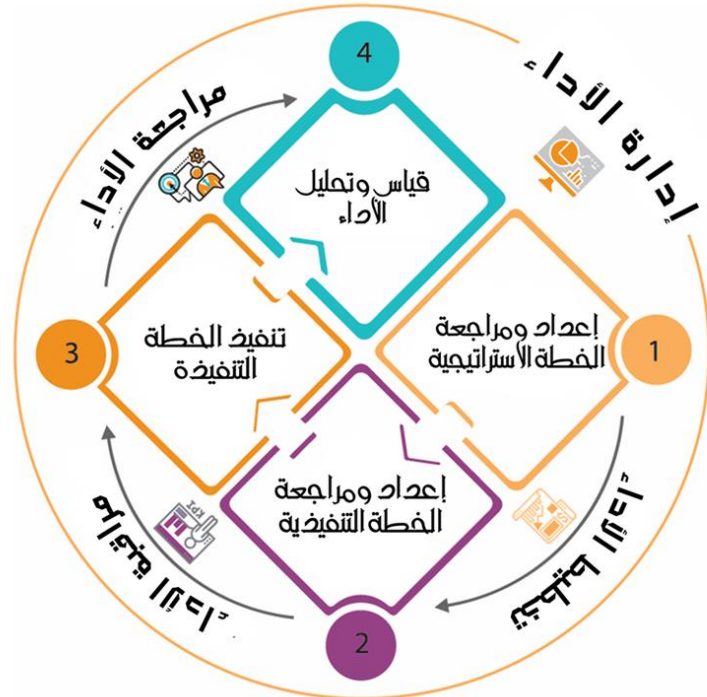
<sup>1</sup> تُعد بطاقة الأداء التشغيلي (ترجمة الاستراتيجية إلى فعل Translate strategy into action) واحدة من أهم الأفكار الإدارية في الـ 75 عاماً الماضية – مجلة هارفرد للإدارة.

أهداف الأداء هي عبارة عن بيانات موجزة تصف الأشياء المحددة التي يجب علينا أداؤها بشكل جيد إذا أردنا تنفيذ استراتيجيتنا بنجاح.

ولكن كيف نعرف ما إذا كنا في الواقع نؤدي بشكل جيد فيما يتعلق بأهدافنا؟ نحن نستخدم مقاييس الأداء على وجه التحديد، قد نصف المقاييس بأنها معايير قابلة للقياس الكمي (عادة، ولكن ليس دائماً) تُستخدم لتقييم الأداء وإبلاغه مقابل النتائج المتوقعة.

تعمل المقاييس على توصيل عملية خلق القيمة، فهي تعمل كأداة لدفع الإجراء المطلوب، وتظهر لجميع الموظفين كيف يمكنهم المساعدة في المساهمة في الأهداف العامة للمؤسسة، وتوفير الإدارة باستخدام أداة لتحديد التقدم العام نحو الأهداف الاستراتيجية. وبالتالي فإن المقاييس مهمة للغاية بالنسبة لبطاقة الأداء المتوازن، وكانت المقاييس "العائق الأكثر شيوعاً أمام تنفيذ أو مراجعة نظام قياس الأداء".

وقد تم إعداد خطة عمل شركة العقبة لإدارة وتشغيل الموانئ للأعوام 2024-2026 لإنفاذ الخطة الاستراتيجية للشركة، ومراقبة وتقييم التقدم نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية وللمساهمة في إدارة الأداء.



منظومة إدارة الأداء المؤسسي شركة العقبة لإدارة وتشغيل الموانئ

## منهجية إعداد الخطة التنفيذية



تم مناقشة الأهداف الاستراتيجية والتي انبثقت من الأهداف الوطنية للملكة الأردنية الهاشمية مع مدراء المديرية في شركة العقبة لإدارة وتشغيل الموانئ



من خلال التحوار بين مدراء المديرية وأعضاء فريق التخطيط الاستراتيجي تم التركيز على أولويات المبادرات لدفع عمليات تنفيذ تلك الأهداف الاستراتيجية بعد إخضاعها لموازنة وحسب الأهمية والأثر

المبادرات	المستهدف	مؤشر الأداء الرئيسي	الهدف الاستراتيجي

قام أعضاء فريق التخطيط الاستراتيجي برسم خريطة الاستراتيجية ووضع مؤشرات الأداء الرئيسية ومستهدفات تلك المؤشرات وإعداد بطاقات الأداء المتوازن للمنظورات الأربعة.



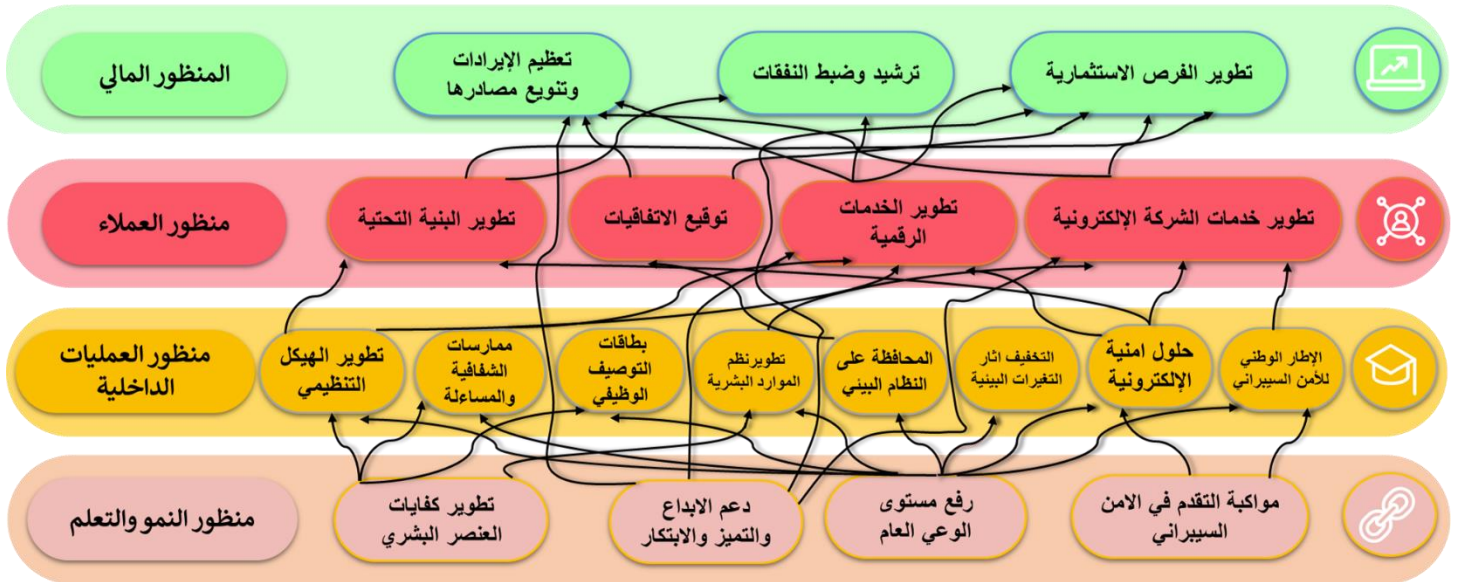
## خريطة الاستراتيجية لشركة العقبة لإدارة وتشغيل الموانئ

خريطة الإستراتيجية هي أداة مرئية تساعد الشركة على رؤية أهدافها الرئيسية، وفهم الكيفية التي ترتبط بها أهدافها المختلفة وتتواصل فيما بينها؛ وعليه فإن أي هدف لا يصله أم ينطلق منه خطوط سبب/ أثر Cause/Effect لا يكون من شبكة الأهداف الاستراتيجية للشركة؛ وبذلك يمثل هذا الجانب فحص أن الأهداف الاستراتيجية للشركة صحيحة وذات صلة.

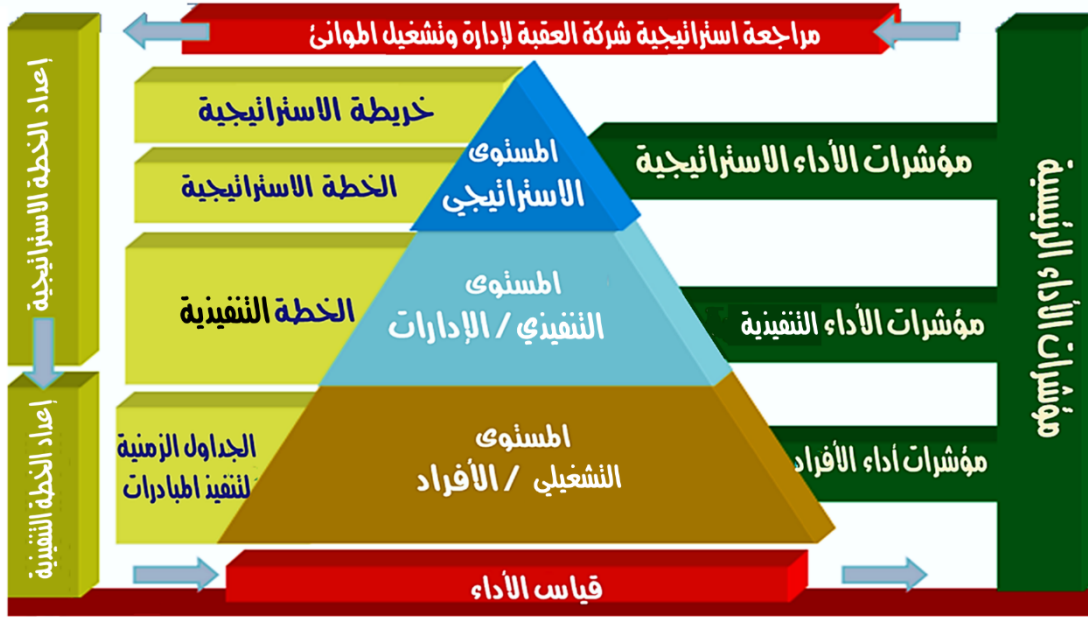
أما الجانب الأخر فتساعد خريطة الاستراتيجية للشركة في اكتشاف الخطوات التي يتعين عليها اتخاذها (في خطة الشركة التشغيلية) لتحقيق تلك الأهداف. توسيع الخيارات الإستراتيجية لأصحاب المصالح وعلاقات الرؤية والرسالة والنتائج بين الأهداف الإستراتيجية المختلفة.

وتالياً خريطة الاستراتيجية لشركة العقبة لإدارة وتشغيل الموانئ:

### خريطة الاستراتيجية لشركة العقبة لإدارة وتشغيل الموانئ



ويوضح الشكل التالي ارتباط الخطة التنفيذية بالخطة الاستراتيجية



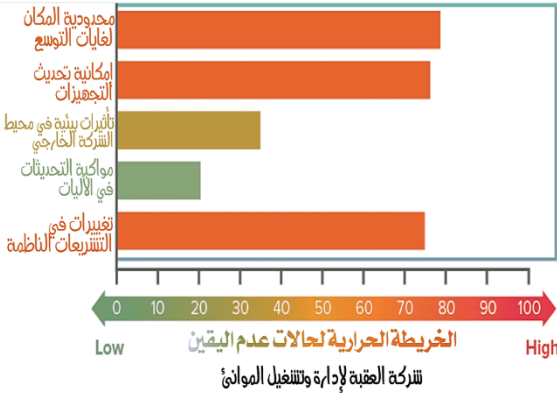


## الاستعداد لعدم اليقين

يتضمن التخطيط التشغيلي أيضاً التوقع والاستعداد لحالات عدم اليقين التي قد تؤثر على أداء عمليات شركة العقبة لإدارة وتشغيل الموانئ أو جودة تلك العمليات أو سلامتها.

أدوات وتقنيات التخطيط التشغيلي التي تساعد الشركة في مواجهة حالات عدم اليقين:

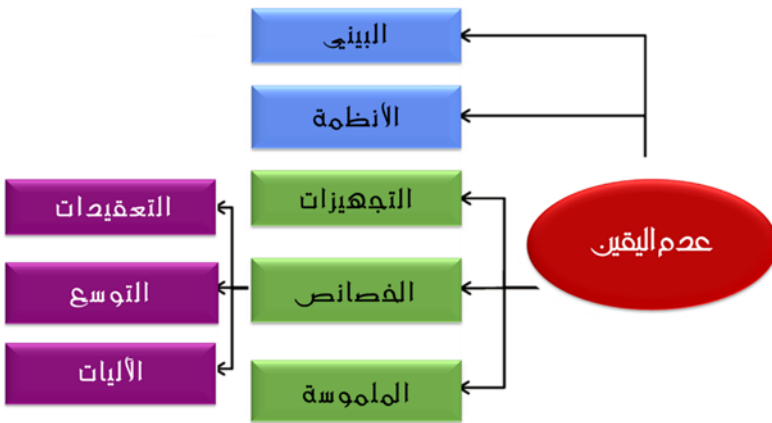
1. تحديد المصادر المحتملة لعدم اليقين في البيئة التشغيلية الخاصة بشركة العقبة لإدارة وتشغيل الموانئ (كما يُظهرها الشكل المجاور) ومن ثم تحديد حالات عدم اليقين داخل كل مصدر باستخدام سجلات الافتراضات Assumption وLogs.



2. تقييم تأثير حجم العواقب السلبية التي قد تنجم عن حالات عدم اليقين واحتمالية حدوث عدم اليقين على أهداف ونتائج الشركة التشغيلية.
3. تحديد أولويات حالات عدم اليقين وتصنيفها بناءً على تأثيرها واحتمالاتها؛ وذلك حتى يتسنى

للشركة تخصيص مواردها وجهودها لحالات عدم اليقين الأكثر أهمية وإلحاحاً باستخدام تقنية الخرائط الحرارية.

4. وضع خطط التخفيف تتضمن الإجراءات والتدابير التي يمكن الشركة اتخاذها لتقليل تأثير أو



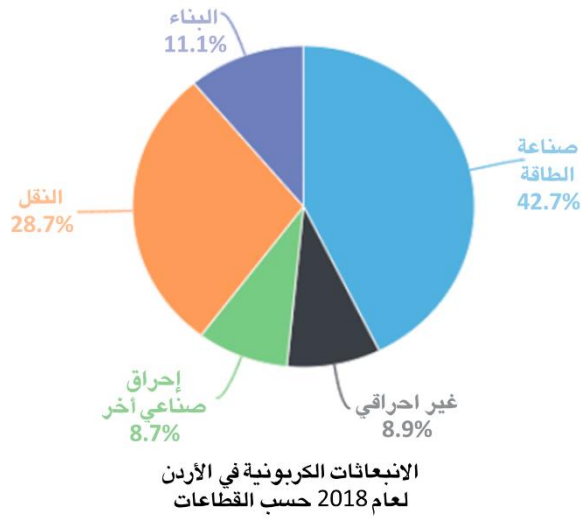
احتمالية عدم اليقين، مثل تنفيذ ضوابط الجودة، أو تدريب الموظفين، أو تنويع الموردين.

5. مراقبة ومراجعة حالات عدم اليقين بشكل منتظم. سيساعد ذلك الشركة على تتبع التغييرات في تأثير واحتمالية حالات عدم اليقين، بالإضافة إلى فعالية وكفاءة خطط التخفيف الخاصة بالشركة.

6. التعلم المستمر من حالات عدم اليقين التي تواجه الشركة. سيساعد هذا في تحديد الفرص والابتكارات الجديدة التي قد تنشأ عن حالات عدم اليقين.

## الخطة التنفيذية للتحويل إلى ميناء أحادي الكربون

### مقدمة



من المتوقع أن تنمو إنبعاثات غازات الدفيئة في الأردن إلى 51,028 جيجا جرام في عام 2030. ومن المتوقع أن يرتفع دور قطاع الطاقة والقطاعات الفرعية باعتباره المصدر الرئيسي لانبعاثات غازات الدفيئة في المستقبل إلى 83% في عام 2040. علماً أن هذه البيانات تأخذ في الاعتبار فقط انبعاثات ثاني أكسيد الكربون الناتجة عن حرق الوقود الأحفوري وصناعة

الأسمنت، ولكن ليس الانبعاثات الناتجة عن استخدام الأراضي، وتغيير استخدام الأراضي والغابات. كما أن الانبعاثات الناجمة عن الشحن الدولي أو وقود السفن ليست مدرجة في الأرقام الوطنية. وكان الأردن من بين الدول الأكثر نشاطاً في المنطقة فيما يتعلق بالمشاركة في الجهود الدولية لتغيير المناخ وإجراءات الاستجابة. وكان الأردن من بين المجموعة الأولى من البلدان النامية

ونظراً لما تسبب به إنبعاثات أكاسيد الكربون من تلوث الهواء وزيادة في الاحتباس الحراري الذي يلعب الدور الأساسي في التغير المناخي وتماشياً مع التوجه المحلي والدولي للحد من هذه الانبعاثات، ودخول معيار البصمة الكربونية للمنتجات ضمن أسس التقييم والاستهلاك، فإن شركة العقبة لإدارة وتشغيل الموانئ وجدت أنه لا بد من وضع خطة للتحويل إلى ميناء محايد للكربون وضمن الإمكانيات وضمن مدى زمني مناسب.



## مصادر الانبعاثات الكربونية نتيجة نشاطات الشركة

1. السفن التي تؤم موانئ الشركة والخدمات البحرية التي تقدم لها؛ حيث تصدر السفن التي تؤم أرصفة الشركة انبعاثات لأكاسيد الكربون نتيجة ما يلي:
  - 1.1 عملية الخروج والدخول من وإلى أرصفة الشركة وما يتخلل هذه العملية من تشغيل لمحركات ومولدات السفينة وتشغيل محركات ومولدات للقوارب والقوارب التي تخدم عمليات دخول وخروج السفن وإطلاق عوادم هذه المحركات والمولدات بما تحتويه من أكاسيد الكربون.
  - 1.2 تراكي السفن على الأرصفة وتنفيذ عمليات المناولة والأعمال الخاصة داخل السفينة والتي تتطلب توفير طاقة كافية لخدمة متطلبات السفينة الداخلية وتشغيل الأوناش، ويتم توفير هذه الطاقة من خلال تشغيل مولدات للكهرباء على السفينة وبالتالي إطلاق أكاسيد الكربون من خلال عوادم هذه المولدات.
2. الآليات المستخدمة في مناولة البضائع من وإلى السفن ومن وإلى ساحات ومستودعات التخزين ونقل البضائع إلى الأرصفة والساحات والمستودعات (رافعات سلكية، رافعات شوكية، ساحبات... إلخ). تعمل معظم الآليات الخاصة بالشركة أو الشركاء باستخدام المحركات العاملة على الوقود الأحفوري (المشتقات النفطية)؛ وبذلك تتسبب في انبعاث أكاسيد الكربون من خلال إطلاق عوادم هذه المحركات إلى الجو.
3. وسائط النقل الخاصة بالشركة و/أو العاملة داخلها (السيارات والحافلات .. إلخ)؛ تعمل معظم وسائط النقل العاملة داخل الشركة أو لحسابها سواء كانت خاصة بالشركة أو بالشركاء (وكلاء، متعهدين، شركات شحن، ...) باستخدام المحركات التي تستخدم المشتقات النفطية وبذلك تتسبب بانبعاث أكاسيد الكربون إلى الجو من خلال عوادم المحركات.
4. جميع المعدات والأجهزة التي تعمل بالوقود الأحفوري؛ ويشمل ذلك مولدات للكهرباء والمضخات المتنوعة وأجهزة لحام المعادن.... إلخ.
5. وسائط نقل البضائع البرية (الشاحنات، الصهاريج وغيرها)؛ تعمل معظم وسائط النقل البرية التي تخدم سلاسل الإمداد من وإلى مواقع الشركة والخاصة بـ (وكلاء، متعهدين، شركات الشحن، ..) باستخدام المحركات العاملة على المشتقات التفتية، وبذلك تتسبب بانبعاث أكاسيد الكربون إلى الجو من خلال عوادم محركاتها.

6. الطاقة الكهربائية المستهلكة في الشركة؛ يتم إمداد الشركة بالطاقة الكهربائية من خلال الشبكة الوطنية ويتم استخدام هذه الطاقة لأغراض الإنارة والتبريد والتدفئة وتشغيل الأجهزة والمعدات، ويتم توليد الطاقة في الشبكة الوطنية في الغالب من مصادر غير متجددة وبذلك يتسبب بانبعث أكاسيد الكربون إلى الجو، وبالتالي فإن تقليل استهلاك الكهرباء أو التحول إلى مصادر الطاقة المتجددة يعد مساهمة فاعلة في تقليل انبعاثات أكاسيد الكربون.

## المسؤوليات والواجبات

شركة العقبة لإدارة وتشغيل الموانئ مسؤولة عن الإدارة والتشغيل للعمليات في المواقع التابعة لها وكذلك مسؤولة عن ممارسات السلامة والبيئة والصحة المهنية حسب الأنظمة النافذة في المملكة، وكذلك العمل على تحسين وتطوير الموانئ بما يتلاءم مع القوانين والأنظمة العالمية والمحلية وكذلك التقليل من نسب انبعاثات الكربون واستخدام أحدث الممارسات التكنولوجية للوصول إلى ميناء محايد للكربون صديق للبيئة؛ لما لهذا التوجه من أثر كبير ومباشر على تحسين جودة البيئة والحد من الاحتباس الحراري العالمي والتغير المناخي.

## تقليل الانبعاثات الكربونية

إن استقرار مستوى تغير المناخ يتطلب خفض صافي انبعاثات أكاسيد الكربون إلى مستوى الصفر؛ وهي انبعاثات تبقى في الغلاف الجوي لمئات السنين إن لم تكن آلاف السنين. وما دامت الانبعاثات الغازية تزيد عما نقوم باحتجازه أو معادلته من خلال بالوعات الكربون الطبيعية (كالغابات)؛ فإن تركيز أكاسيد الكربون في الغلاف الجوي ستواصل ارتفاعها، وستستمر حرارة الجو في الارتفاع كواحدة من آثار التغير المناخي للعالم. كما تجدر الإشارة إلى أن تبعات التغير المناخي لها أثر عالمي لا يقتصر على بلد أو إقليم محدد. وستقوم شركة العقبة لإدارة وتشغيل الموانئ خلال عام 2024 بإطلاق / تفعيل المبادرات التالية:

1. الامتثال للمعايير والمبادئ التوجيهية العالمية في حال إنشاء المصدرات والحواجز.
2. اعتماد مصادر الطاقة المتجددة في عمليات الموانئ من خلال تركيب الألواح الشمسية وتوربينات الرياح لتوليد كهرباء نظيفة ومستدامة. تُستخدم هذه الطاقة لتشغيل المعدات والآلات، مثل الرافعات والمركبات وأنظمة الإضاءة مما يساهم بشكل كبير في الحد من انبعاثات الغازات الدفيئة.
3. تحسين الخدمات اللوجستية وإدارة النفايات لتقليل البصمة الكربونية Carbon Footprint للموانئ. يسمح تطبيق التقنيات الذكية وأنظمة إدارة سلسلة التوريد بتخطيط وتنفيذ عمليات موانئ الشركة بشكل أكثر كفاءة. ومن خلال تحسين طرق النقل، وتجميع البضائع، وتقليل أوقات الانتظار، يمكن تقليل الانبعاثات المرتبطة بنقل البضائع.
4. تنفيذ تدابير التصميم الأخضر في بناء وتجديد مرافق الشركة باستخدام مواد مستدامة، وأنظمة إضاءة فعالة، وتقنيات بناء صديقة للبيئة وكذلك إنشاء المناطق الخضراء وحماية النظم البيئية الساحلية حول موانئ الشركة.

## دعم مر اقة عملية التحول في الاقتصاد الدائري

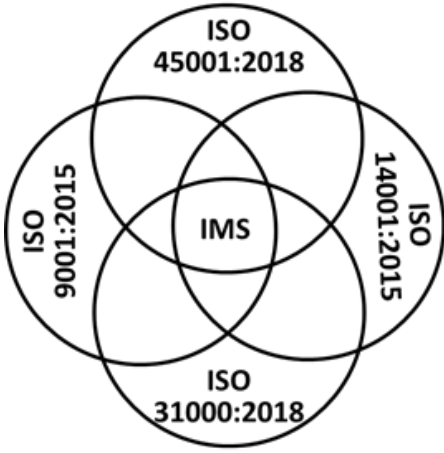
الاقتصاد الدائري هو نظام اقتصادي يستبدل مفهوم "نهاية العمر" بتقليل المواد وإعادة استخدامها وإعادة تدويرها واستعادتها في عمليات الإنتاج / التوزيع والاستهلاك. وبالتالي خلق الجودة البيئية والازدهار الاقتصادي والعدالة الاجتماعية لصالح الأجيال الحالية والمستقبلية. ويتم تمكين ذلك من خلال نماذج أعمال جديدة ومستهلكتين مسؤولين. المكونات الرئيسية المحددة هنا هي الحد من النفايات، وإطالة أمد استخدام المواد وقيمتها، وأهمية الاقتصاد الدائري في جميع المستويات التشغيلية الثلاثة، وارتباطه بالاستدامة.

تستثمر شركة العقبة لإدارة وتشغيل الموانئ في موانئها لتصبح أكثر استدامة. ولا يتم ذلك فقط من منطلق الدوافع الجوهرية ولكن أيضاً بسبب أهميته بالنسبة للمسؤولية الاجتماعية للموانئ والقدرة التنافسية للموانئ.

أحد هذه الأنواع من الاستثمارات هو الاقتصاد الدائري. وتتجاوز هذه الاستثمارات جذب أنشطة الاقتصاد الدائري؛ حيث تقوم الشركة بحجز مساحات أراضي خصيصاً لأنشطة الاقتصاد الدائري.

تدعم شركة العقبة لإدارة وتشغيل الموانئ مراقبة عملية التحول في الاقتصاد الدائري من خلال تطوير مجموعة شاملة من مؤشرات الاقتصاد الدائري ذات الصلة والممكنة. ومن أجل ضمان أن تؤدي هذه الاستثمارات إلى خلق قيمة مستدامة لمجموعة الموانئ، من الضروري مراقبة النتائج والآثار باستخدام المؤشرات المناسبة. يمكن أن تخدم المؤشرات الأغراض الداخلية، أي تقييم وضعها التنافسي ضمن عملية التحول الدائري، مقابل الأهداف التي تمت صياغتها ضمن خططها الإستراتيجية لتنمية المجموعات. ومع ذلك، يمكن استخدامها أيضاً كوسيلة للتواصل للشفاف لتحفيز وإشراك أصحاب المصلحة الخارجيين (المستأجرين والمجتمعات المحلية والجهات الفاعلة في سلسلة التوريد والوكالات الحكومية) نحو تحقيق أهدافهم الدائرية.

تواكب شركة العقبة لتشغيل وإدارة الموانئ فكرة التحول إلى الاقتصاد الدائري من خلال:



1. تبنيها نظام الإدارة المتكامل (IMS) بالنظام الذي يدمج مكونات الأعمال في نظام واحد. يشمل تطبيق IMS في شركة العقبة لإدارة وتشغيل الموانئ، نظام إدارة الجودة 9001، ونظام إدارة البيئة ISO 14001، ونظام إدارة الصحة والسلامة المهنية ISO 45001، ونظام إدارة المخاطر ISO 31000.
2. تفعيل سياساتها البيئية لتحقيق معايير عالية من الأداء البيئي، ومنع التلوث، وتقليل تأثير أعمالها في مناولة البضائع وتخزينها.

3. تفعيل سياسات إدارة النفايات وإعادة تدوير النفايات من خلال استخلاص المواد أو إعادة استخدامها، مثل الاستخدام كوقود أو استخلاص المعادن والمواد العضوية أو معالجة التربة أو إعادة تكرير الزيوت.

4. زيادة استخدام المياه المكررة من الصرف الصحي في ري الأشجار.

5. العمل مع العديد من الشركاء الإقليميين وشركاء السلسلة لتطوير سلاسل قيمة دائرية circular value

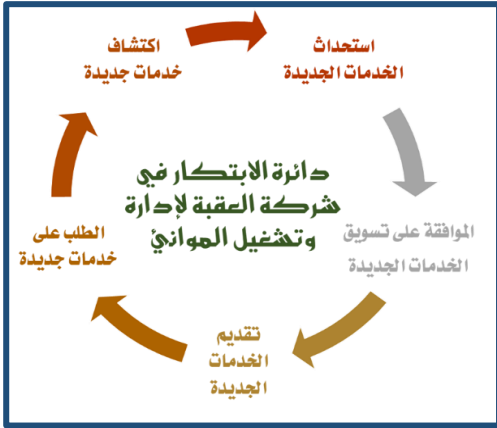
chains نحو اقتصاد دائري بالكامل هو مجال التركيز الرئيسي key focus area "



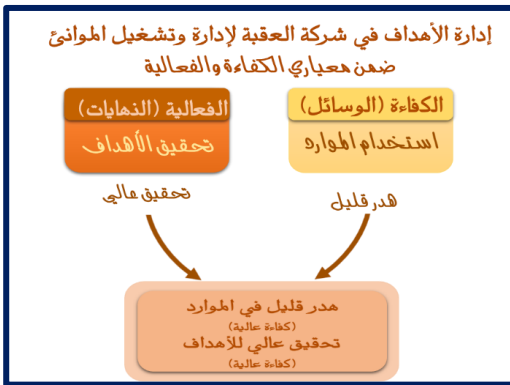
6. تكمن قيمة الموانئ في الاقتصاد الدائري في الطريقة التي يمكن أن تكون بها بمثابة مكان يجتمع فيه مختلف الجهات الفاعلة مما يمكن أن يساعد في تحفيز التعايش الصناعي. بمعنى آخر، يمكن للموانئ أن تلعب دور نقاط العبور crossing points في الاقتصاد الدائري وستكون جيدة بشكل خاص في هذا لأنها "ناشطة في معالجة النفايات وجمعها وشحنها وتحفز ظهور دوائر الابتكار innovation circles".

7. تبني فكرة أن الاقتصاد الدائري هو وسيلة "لتأمين مستقبل موانئ الشركة Securing a ports future" بأن تصبح موانئ الشركة أكثر مرونة Becoming more resilient.

## مراقبة الاستدامة



سيتم تحديد الأداء في شركة العقبة لإدارة وتشغيل الموانئ على أساس الفعالية والكفاءة التي يتم من خلالها الوصول إلى الأهداف المحددة. تتعلق الفعالية بما إذا كان الهدف قد تم تحقيقه بينما تتعلق الكفاءة بمدى استخدام موارد الشركة لتحقيق هذه الأهداف. ومن أجل التأكد مما إذا كانت استثمارات الاقتصاد الدائري تتسم بالكفاءة والفعالية بالفعل، يجب قياس التحول الدائري ومراقبته.



وعند تحديد الأهداف الاستراتيجية، يجب وضع نظام مراقبة monitoring system لمتابعة التقدم نحو تلك الأهداف. ويجب أن يُستمد نظام قياس الأداء مباشرة من رسالة الشركة وأهدافها الإستراتيجية. وحيث أن تطوير الاستراتيجية هو نهج يبدأ من أعلى إلى أسفل في؛ فيبدأ

هذا النهج بتطوير استراتيجية مؤسسية شاملة تنتقل إلى الأسفل لتشكل قياسات استراتيجية Strategic Measures؛ مما يؤكد على أهمية الارتباط بين الاستراتيجية والمؤشرات المستخدمة لرصد التقدم.



أصبحت الاستدامة Sustainability شرطاً استراتيجياً مسبقاً للمزايا التنافسية طويلة المدى والتميز في الأعمال. ومن الأساليب الأخرى المستخدمة بشكل متكرر لتقييم أداء الاستدامة بطاقة الأداء المتوازن وتعديلاتها بالإضافة إلى "تقييم دورة الحياة (Life Cycle Assessment LCA)"

## مراقبة موائ الشركة

أحد أسباب مراقبة أداء الموائ هو تعزيز قدرتها التنافسية. وبما أن "الموائ مسؤولة عن ضمان جودة خدمات الموائ، فإن رصد وتقييم مؤشرات الأداء الرئيسية يجب أن يكون جزءاً من عملية ضمان الجودة".

تتضمن مؤشرات الأداء الرئيسية الأكثر شيوعاً للمنافذ، على سبيل المثال لا الحصر، ما يلي:

1. مؤشرات الأداء التشغيلية والمالية،

2. مؤشرات الأداء البيئي والاقتصادي الاجتماعي.

تشمل مجالات مؤشرات الأداء الرئيسية الأكثر أهمية لأصحاب المصلحة في الموائ ما يلي:

1. الأنشطة الأساسية،

2. الأنشطة الداعمة،

3. القوة المالية،

4. رضا المستخدم،

5. تكامل سلسلة توريد المرفأ و

6. النمو المستدام.

## المنظور المالي

الأنحراف	النتائج الفعلية	المسؤولية	المبادرات	النتائج المستهدفة	مؤشر الاداء	الهدف الاستراتيجي
		الدائرة المالية الدائرة القانونية دائرة الرقابة والتدقيق	- تعزيز تطبيق القوانين الناظمة والمتعلقة بالتحصيل للمحافظة على حقوق الشركة وتحصيلها.	تحصيل 25 % من الديون غير المحصلة لكامل سنوات الخطة	معدل تحصيل ديون الشركة	تعظيم إيرادات الشركة وتنوع مصادرها تعظيم إيرادات الشركة وتنوع مصادرها
		دائرة العمليات دائرة الارصفة قسم التدريب والبعثات	- تطوير وإدامة المعدات والآليات. - تأهيل وتدريب العمالة.	زيادة حجم المناولة بنسبة 4% لكل سنة مقارنة بسنة الأساس	حجم المناولة	
		دائرة العمليات دائرة الارصفة الدائرة المالية الدائرة القانونية دائرة الرقابة والتدقيق	- تطوير وإدامة المعدات والآليات. - تأهيل وتدريب العمالة. - استحداث خدمات جديدة. - استخدام كافة قنوات التحصيل.	نمو معدل الإيرادات بنسبة 4% لكل سنة عن سنة الأساس	معدل نمو الإيرادات السنوي	
		دائرة العمليات دائرة الأرصفة دائرة الخدمات	- استحداث خدمات جديده لتعزيز مصادر الإيرادات للشركة. - عمل دراسات جدوى للخدمات الجديدة.	استحداث 3 خدمات جديدة/ سنة 10% نسبة الإيرادات من الخدمات الجديدة / إجمالي الإيرادات	عدد الخدمات الجديدة الإيرادات من الخدمات الجديدة	

		قسم التدريب والبعثات ، نادي الأمير راشد					
		دائرة العمليات دائرة الارصفة الوحدات الادارية	- زيادة القدرة الاستيعابية للمساحات اللوجستية. - تعديل مدة السماح لتصبح 3 أيام. - عقد شراكات مع القطاع اللوجستي. - عمل دراسات جدوى للمشاريع التطويرية.	10% زيادة اجمالية للسعة التخزينية لكامل سنوات الخطة	سعة مساحات التخزين		
		الدائرة المالية الدائرة القانونية دائرة الرقابة والتدقيق قسم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	- التنوع في قنوات واساليب التحصيل. - تعزيز تطبيق القوانين الناظمة والمتعلقة بالتحصيل. - التوسع الإلكتروني.	تخفيض نسبة الذمم بنسبة 2% لكل سنة عن سنة الأساس. إضافة 3 قنوات التحصيل خلال سنوات الخطة.	-حجم الذمم الإجمالي -عدد قنوات التحصيل		
		الإدارة المالية وجميع الإدارات	- مراجعة شاملة للكلف المالية السنوية للشركة ومدى معقولية الكلف. - اعتماد مراكز التكلفة في حساب التكاليف. - تفعيل نظام مراقبة الأبنية الالكترونية وتوسيع نطاق عمله. - تعزيز الصيانة الوقائية للمعدات والآليات. - تفعيل نظام إدارة المخزون. - الاستغلال الأمثل للموارد.	ترشيد التكاليف بنسبة 10% لكامل سنوات الخطة	حجم التكاليف السنوية	مراجعة آليات وإجراءات ترشيد وضبط النفقات الخاصة بالشركة بجميع أنواعها	2

		شركة تطوير العقبة	- استخدام مصادر الطاقة البديلة.	ترشيد مبالغ فواتير الطاقة بنسبة 30% لكامل سنوات الخطة	المبلغ الإجمالي لفواتير الطاقة	
		شركة تطوير العقبة قسم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.	- التوسع في استخدام الأنظمة الالكترونية. - استخدام الأنظمة المحوسبة ( ERP , PMIS , Work Flow ).	أتمتة 90% من أعمال بالشركة بنهاية سنوات الخطة	معدل النمو السنوي للأتمتة	
		-قسم المستودعات -قسم المشتريات	- تطبيق نظام متكامل لإدارة المخزون والمستودعات الخاصة بالشركة بهدف الاستخدام الامثل للموارد	امتلاك مخزون بقدر الطلب	تكلفة تحمل المخزون	مراجعة آليات واجراءات ترشيد وضبط النفقات الخاصة بالشركة بجميع انواعها
		دائرة العمليات دائرة الأرصفة الدائرة الفنية	- تعزيز الصيانة الوقائية لمعدات وأليات ومرافق الشركة. - تحديد العمر الافتراضي للاليات والمعدات - تاهيل وتدريب فريق متخصص من الفنيين للصيانة والمتابعة.	ساعة واحدة لتشخيص العطل، الفك، الاستبدال، إعادة التركيب، المعايرة، الفحص.	متوسط زمن إصلاح الاليات والمعدات	
		الموارد البشرية. فريق دراسة الهيكل التنظيمي واعداد مهام الوحدات	- خفض من العبء الوظيفي باستثمار الزائد من الكادر البشري. - تاهيل وتدريب القوى العاملة - اعداد وصف وظيفي للمهام	- توزيع أمثل للموارد البشرية - الوصول الى المعدلات الفضلى في العبء الوظيفي	- إعادة تخصيص وتوزيع الموارد البشرية - عبء العمل	
		قسم الدراسات مع الدائرة المعنية.	- دراسة الجدوى المالية في التوسع في الاستثمار في بعض خدمات في الشركة. - التكامل والتشارك مع الداعمين في القطاع.	إعداد 5 دراسات جدوى معتمدة خلال سنوات الخطة	عدد الدراسات والاستشارات المنفذة	تطوير فرص استثمارية جديدة

		وحدات الأعمال الدائرة القانونية الدائرة المالية قسم العلاقات العامة والتسويق	تطوير فرص استثمارية جديدة لاستغلالها من قبل الشركة و/أو مستثمر خارجي	رفع عدد الفرص بو اقع 3 لكل سنة	عدد الفرص الاستثمارية المطورة		
--	--	---	---	-----------------------------------	----------------------------------	--	--



## منظور العملاء

الأنحراف	النتائج الفعلية	المسؤولية	المبادرات	النتائج المستهدفة	مؤشر الاداء	الهدف الاستراتيجي
		جميع الدوائر		زيادة حجم مناولة بنسبة إجمالية قدرها 30% خلال سنوات الخطة	زيادة حجم المناولة	1
		جميع الدوائر قسم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	-الاستمرار بتطوير النظام المحوسب والموقع الالكتروني للشركة لخدمة العملاء. -التدريب والتأهيل للموظفين.	-حوسبة اعمال الشركة بنسبة 90% -رفع سرعة انجاز الاعمال والخدمات بنسبة 50%	أتمتة اعمال الشركة	
		الدائرة المعنية. الرقابة والتدقيق. قسم ICT	-تطوير أساليب وعمليات مبتكرة (مثل تطبيقات الهاتف المحمول) لاستخدامها لجمع وتحليل التغذية الراجعة من العملاء على الخدمات المينائية. -تفعيل الانظمة المحوسبة -تطوير وتدريب الكادر البشري -توفير المعدات والوسائل اللازمة.	-رفع جودة الخدمات المقدمة بنسبة اجمالية قدرها 50% خلال سنوات الخطة. -تقليل الاخطاء حتى 10% على الأكثر خلال سنوات الخطة	رضى العملاء	

			<p>-وضع برامج تطوير وتحديث المعدات والأليات -تحديث الاجهزة الإلكترونية الخاصة بمنظومة الحوسبة</p>	<p>أجهزة محدثة بنسبة اجمالية قدرها 20% عن سنة الاساس</p>	<p>عدد الاجهزة المحدثة</p>	<p>الاستمرار في تطوير البنية التحتية والمعدات والخدمات المينائية</p>	<p>2</p>
		<p>دائرة المشاريع وحدات الأعمال الدائرة المالية الدائرة القانونية العلاقات العامة والتسويق</p>	<p>-التوسع في انشاء ساحات تخزينية. -استحداث خدمات ذات قيمة مضافة. -تحسين جودة الخدمات وزمن تقديمها. -حملات الترويج والتسويق للشركة. -تقديم ميزات تشجيعية.</p>	<p>زيادة في عدد العملاء بنسبة إجمالية قدرها 10% خلال سنوات الخطة</p>	<p>عدد العملاء الجدد</p>		
		<p>العلاقات العامة والتسويق وحدات الاعمال الدائرة القانونية</p>	<p>-المشاركة بالمؤتمرات والمحافل الدولية والعالمية والترويج لميناء العقبة. -طباعة بروشورات تعريفية عن الميناء وخدماته ونشرها في المحافل. -رعاية المؤتمرات وتوفير دليل لخدمات الشركة</p>	<p>3 مشاركات على الأقل سنوياً خلال سنوات الخطة</p>	<p>عدد المشاركات في المؤتمرات والمحافل العالمية</p>		
		<p>العلاقات العامة والتسويق وحدات الاعمال الدائرة القانونية</p>	<p>-إعداد خطط تسويقية محلية وعالمية. - عقد لقاءات مع عملاء محتملين.</p>	<p>خطة تسويقية وترويجية منشورة</p>	<p>دليل الخطة التسويقية للشركة</p>		

		قسم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مع الإدارات المعنية	-الإسراع في استكمال وتنفيذ مشروع الحوسبة الخاص بالشركة. -التدريب والتأهيل للموظفين.	أتمتة جميع أعمال الشركة بنسبة إجمالية 80% خلال سنوات الخطة	حوسبة و أتمته جميع أعمال الشركة	تطوير خدمات الشركة الالكترونية	3
		قسم تكنولوجيا المعلومات والاتصال مع الدوائر المعنية	-تحديث البنية التحتية الممكنة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتضاهي المعايير الدولية. -تفعيل خدمة تقارير العملاء.	ارتفاع نسبة الرضى عن الخدمات المقدمة بنسبة 5% سنوياً	نسبة رضى العملاء	تطوير الخدمات الرقمية والأعمال	4

## منظور العمليات الداخلية

الأنحراف	النتائج الفعلية	المسؤولية	المبادرات	النتائج المستهدفة	مؤشر الاداء	الهدف الاستراتيجي	
		-الموارد البشرية - جميع وحدات الاعمال و الوحدات الادارية	-إعادة هيكلة الشركة للوصول إلى هيكل تنظيمي يتسم بالرشاقة ويحقق الكفاءة والفاعلية	رفع رضئ وظيفي بنسبة 70%	الرضئ الوظيفي	تطوير الهيكل التنظيمي للشركة وإصلاح البيئة التنظيمية	1
		الموارد البشرية وقسم التدريب والبعثات بالشراكة مع الدوائر	-العمل على زيادة نسبة شاغلي الوظائف الفنية المتخصصة مقابل الوظائف المساندة. -اشغال الوظائف الفنية عن طريق الاستقطاب الخارجي او الداخلي -تاهيل ورفع كفاءة الفنيين.	تدريب وتأهيل لشاغلي الوظائف الفنية بنسبة 90%	كفايات (جدارات) موظفي الشركة		
		الموارد البشرية قسم التدريب والبعثات	الاستمرار في بناء القدرات المؤسسية في مجال إدارة وتخطيط الموارد البشرية ورفع قدرات وحدات الموارد البشرية للشركة	تحديد الدورات الملائمة حسب النمو الوظيفي	ترابط المسار الوظيفي والمسار التدريبي		
		الدوائر والاشراف من قبل التطوير المؤسسي		اعداد (6) دليل اجرائي لكل دائرة	أدلة اجراءات العمل القياسية		
		دائرة الرقابة والتدقيق الدائرة القانونية	-تطبيق سياسات وبرامج للحوكمة وتضمينها في التشريعات ذات العلاقة بحيث تصبح ثقافة مجتمعية ومؤسسية. - ورش عمل والتوعية	تخفيض عدد الشكاوى بنسبة 10% عن السنة السابقة	الشكاوى والاستيضاحات		
						تعزيز ممارسات الشفافية	2

		جميع الدوائر الموارد البشرية	- تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها من كل عملية من العمليات الرئيسية والفرعية. - تحديد المسؤولين عن العمليات والمكلفين بأداء المهام والأنشطة ذات الصلة بتلك العملية . - اعداد دليل الاجراءات القياسية ربط المهام والمسؤوليات بمؤشرات الاداء	اعداد بطاقات وصف وظيفي بنسبة 100% /3سنوات	بطاقة لكل وظيفة	والمساءلة في الشركة	
		الموارد البشرية IT	انشاء مركز معلومات الموارد البشرية للحصول على المعلومات وقت الحاجة إليها, وتحديد الصلاحيات الممنوحة	سرعة اتخاذ القرارات بنسبة 80%	اتخاذ القرارات	تطوير نظم المعلومات	3
			تقييم الأثر البيئي.	-اعداد 3 دراسات منشورة وموثقة	دراسات تقييم الاثر البيئي	المحافظة على النظم البيئية	4
		شركة تطوير العقبة جميع الدوائر	-التحول لاستخدام الطاقة المتجددة النظيفة. -التعاقد مع شركات الطاقة المتجددة -اطلاق مسابقة لصنع اجهزة توليد كهرباء صديقة للبيئة	نسبة تحول للطاقة البديلة 80%	التحول لاستخدام الطاقة البديلة		
		الادارة	عمل برامج تنفيذية لتقليل البصمة الكربونية والغازات الدفينة. السيارات الكهربائية المولدات الكهرومغناطسية اجهزة التكيف الموفرة اضاءة الليد	-تقليل نسبة التلوث 20% لكل سنة تحول للطاقة البديلة بنسبة 80%	- نقاء الهواء		



		الإدارة العامة	تطبيق نظم إدارة المخلفات وتعزيز الاقتصاد الدائري. حزمة الافكار ودراسات الجدوى والاثر دراسات التنمية المستدامة التحول الى الادارة الخضراء تشجير المنطقة حول الميناء	الوصول الى نسبة صفر من استخدام الورقيات	استخدام الورق	المحافظة على النظم البيئية	
		جميع الدوائر بالتشارك مع قسم السلامة والصحة والبيئة ومركز الامير حمزة	إعادة تدوير المخلفات. نشر التوعية والمبادرات توفير معدات وادوات تساهم في تخفيف المخلفات والتحول الى ادارة بلا اوراق	تخفيض المخلفات بكافة اشكالها بنسبة 50%	تخفيض نسبة المخلفات الصادرة من الشركة		
		جميع الدوائر بالتشارك مع قسم السلامة والصحة والبيئة ومركز الامير حمزة الحدائق والبستنة	وضع برامج ضمن إطار زمني محدد للبدء بالتحول نحو الموائ الخضراء.	التحول خلال 3 سنوات القادمة الى موائ خضراء	نحو موائ خضراء الممارسات الموجودة		
		جميع الدوائر بالتشارك مع قسم السلامة والصحة والبيئة ومركز الامير حمزة	وضع برنامج لتنظيف الحوض البحري وقياس جودة المياه ومقارنتها مع النسب المسموح بها لضمان تحقيق التوازن بين التنوع البيولوجي والعمليات المينائية. حملات تنظيف الحوض اجهزة قياس المياه اخذ العينات للمختبرات	تنفيذ 12 حملة و حملات تنظيف الحوض البحر	نسبة التلوث البحري		
		جميع الدوائر بالتشارك مع قسم السلامة والصحة والبيئة ومركز الامير حمزة	تحديث معدات المناولة واستخدام معدات تحد من تطاير اغبرة المواد السائبة.	نسبة تحويل 50% من معدات الميناء خلال مدة الخطة	نسبة التحول الى المعدات صديقة البيئة		

			إبراز وتعظيم دور مركز الأمير حمزة لمكافحة التلوث البحري وتطوير إمكانياته وتوسيع مجالاته التطبيقية.	نسبة انجاز 70%	نسبة الاعمال المنجزة في المركز		
		قسم السلامة والصحة المهنية قسم الصحي قسم الاطفال	-توفير افضل الممارسات التي توفر الامن والسلامة والصحة المهنية للموظفين -وتوفير كافة الادوات والمعدات اللازمة. رفع جاهزية القسم الصحي للتعامل مع اصابات العمل.	-تخفيض اصابات العمل 1% -عدد دورات السلامة والصحة	-عدد اصابات العمل -دورات للموظفين السلامة	التخفيف من آثار التغيرات البيئية السلبية على الإنسان	5
			السير في تقليل الانبعاثات والابخرة من المصانع المحيطة والسعي لاجاد حلول للحد منها وتقليلها وفق الانظمة والتشريعات. -تنظيم مؤتمرات واجتماعات مع المحيط لبعث التعاون - مبادرات زراعة وغرس تنفذ في يوم الشجرة بزراعة شجرة لكل موظف	تخفيض نسب بواقع 30%	نسبة التلوث الجوي		
		دائرة الخدمات	تطوير وزيادة المساحات الخضراء ضمن مبادرات ودعم من وزارة الزراعة ومفوضية البيئة .	تخفيض قراءات التلوث من الابخرة بنسبة 40% زراعة 200 شجرة /سنة	نسبة المساحات الخضراء نسب التلوث الجوي		
		الإدارة العامة قسم تكنولوجيا المعلومات	فرض وتطبيق التشريعات اللازمة من وحماية البيانات الشخصية والخاصة	-تخفيض اخطاء الاستخدام بنسبة 50%	عدد حالات الأعطال في الأنظمة والأجهزة الشخصية نتيجة أخطاء الاستخدام من الموظفين		
						اعتماد حلول أمنية إلكترونية cyber-security	6

		شركاء العمل قسم الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	التعاون المباشر مع المركز الوطني للأمن السيبراني	تخفيض عدد الهجمات ومحاولات الاختراق لتصبح صفر	اعداد الهجمات ومحاولة الاختراقات للشبكة او الأجهزة الشخصية		
		دائرة التدريب والبعثات قسم تكنولوجيا كافة موظفين المعلومات الشركة	زيادة عدد ورشات التوعية في مجال الامن السيبراني.	عقد 30 ورشة توعية	اعداد الدورات المنعقدة ونسبة الحضور فيها		
		الإدارة العامة قسم تكنولوجيا المعلومات	شراء الأجهزة والتكنولوجيا اللازمة لحماية الشركة من الهجمات الالكترونية	عدد الهجمات المحتملة 1%	نسبة الهجمات ونوعها وتصنيفها قبل وبعد تحديث المنظومة الخاصة بالامن السيبراني		
		جميع الدوائر قسم الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	دراسة القوانين والتشريعات والتوصيات الصادرة من الجهات الرسمية بما يتعلق بمنظومة الامن السيبراني	تحقيق نسبة امتثال 100% لسياسات وتعليمات المركز الوطني	نسبة الامتثال لتعليمات المركز الوطني للامن السيبراني	تطبيق الاطار الوطني للأمن السيبراني	7
		جميع الدوائر قسم الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	فرض التشريعات والقوانين والأنظمة والمسائلة لجميع مستخدمي الأنظمة الالكترونية داخل الشركة	تطابق بنسبة 100%	نسبة تطابق التعليمات والتشريعات مع واقع الحال بالشركة و منظومة الحوسبة		
		جميع الدوائر قسم الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	تحديث القوانين والعقوبات التي يتم فرضها بناء على ما يستجد في مجال التهديدات وتوصيات الجهات المختصة	نسبة الامتثال للقوانين بنسبة 70%	عدد القوانين الصادرة ومدى تطبيقها		

## منظور النمو و التعلم

الأنحراف	النتائج الفعلية	المسؤولية	المبادرات	النتائج المستهدفة	مؤشر الاداء	الهدف الاستراتيجي	
		الموارد البشرية التدريب والبعثات جميع القادة والمسؤولين	-تطوير المسارات الوظيفية -دورات متخصصة في الممارس الوظيفي	رضى بنسبة 90% تدوير وظيفي على الاكثر مرة واحدة	الرضى الوظيفي التدوير الوظيفي	تطوير كفايات العنصر في الشركة البشري	1
			تعزير وتطوير أسس الاختيار والتعيين وأنظمة الحوافز والمكافآت بما يعزز قدرة الشركة من اجتذاب الكوادر المؤهلة والمتخصصة المطلوبة والمحافظة عليها.	رفع نسبة الولاء بمتوسط 5% سنويا	الولاء والانتماء		
			تعزير وتطوير قدرة التدريب بما يمكنه من الوصول الى مفهوم مركز تقييم (Center Assessment) معتمد ومجاز لعقد دورات مبنائية متخصصة.	عدد الدورات المتوقعة 600	الاثر العائد من التدريب		
			تطوير معايير تقييم الاداء وربطها بمؤشرات أداء بما يعزز قدرات العاملين في الشركة. -منح مكافآت وتحفيز لرفع الاداء	رفع نسب التقييم المنخفضة بنسبة 50%	تقييم الاداء	تطوير كفايات العنصر في الشركة البشري	
			إعداد خطط تدريبية لتأهيل الكوادر البشرية مبنية على الاحتياجات الفعلية وأولويات التطوير للموارد البشرية وفق أفضل الممارسات،	خطة تدريبية فعالة تلبي الحاجات الحقيقية بنسبة 100%	الخطة التدريبية السنوية		

			بناء القدرات القيادية بهدف تمكين القيادات التنفيذية في الشركة ضمن مستوى مديري مديريات ورؤساء اقسام ليكونوا أكثر قدرة على تولي المهام القيادية في المستقبل. -دورات اعداد القادة	زيادة نسبة التفويض بنسبة 20%	نسب التفويض	* الكفايات وهي المهارات والمعارف والاتجاهات والعلاقات والدوافع المستهدفة للوصول الى أداء باهروهي ترادف مصطلح الجدارات	
			تبني الافكار والمبادرات الابداعية المقدمة من موظفي الشركة وتحويلها للجهات المعنية بالتنفيذ من خلال حاضنة الإبداعية -استحداث قسم تطوير الاداء المؤسسي.	20 فكرة ابداعية ب السنة	عدد الافكار الابداعية	دعم الابداع والتميز والابتكار	2
			-بناء استراتيجية واضحة لتعزيز مفهوم دعم الابداع والتميز والابتكار. دورات شهادات lead auditor دعم انشاء فرق العمل واللجان المتخصصة	-التقدم للحصول جائزة الملك عبدالله الثاني -التقدم للحصول على شهادات lead auditor	عدد الشهادات والجوائز المختصة بالتميز والابداع		
			تنفيذ مبادرات بيئية توعوية تعنى بقضايا التنوع البيولوجي البحري والمحافظه على البيئة البحرية والتغير المناخي.	عقد 20 ورشة توعوية على أنظمة الإدارة المتكاملة	عدد ورشات التوعية	رفع مستوى الوعي العام	3
		قسم تكنولوجيا المعلومات قسم التدريب والبعثات الإدارة العامة	تعميم الكفاءات المتعلقة بالامن السيبراني	نشر دليل سياسات وتعليمات الامن السيبراني	سياسات وتعليمات الامن السيبراني المنشورة في الشركة	مواكبة التقدم التكنولوجي في قطاع الامن السيبراني	4
			التعاون مع كافة الأطراف في القطاعين الخاص والعام والعاملين في هذا المجال	تحقيق امتثال لتعليمات المركز الوطني للامن السيبراني بنسبة 80%	نسبة الامتثال لتعليمات والانظمة		

		قسم التدريب والبعثات	دعم مشاركة الكوادر المختصة بالشركة لحضور ورشات العمل والمؤتمرات والدورات التدريبية في هذا المجال. هذا المجال.	رفع عدد الورشات التخصصية في هذا المجال ل 40 دورة/موظف 1000 داخلية و 10 دورات خارجية/10 مختصين وعدد المشاركين	عدد دورات الامن السيبراتي الداخلية والخارجية		
		قسم تكنولوجيا المعلومات الإدارة العامة المركز الوطني للأمن السيبراني	تحديث التكنولوجيا المستخدمة خلال فترات محددة و واضحة وضمن توصيات المركز الوطني للأمن السيبراني . مواكبة أنواع وطبيعة الهجمات الجديدة والأساليب المتبعة في الحماية وصد تلك الهجمات	تقليل نسبة الهجمات والاختراقات بنسبة 10%	نسبة الهجمات التي تم صدها خلال فترة معينة وحسب تصنيفات مختلفة		