

البريد الأردني
JO POST

**الخطة الاستراتيجية لشركة البريد الأردني
للأعوام (٢٠١٧-٢٠١٩)**





الخطة الاستراتيجية للأعوام (2017-2019)

شركة البريد الاردني

▶ أولاً:- الرؤية , الرسالة , القيم المؤسسية

▶ الرؤية (Vision):- الريادة في قطاع الخدمات البريدية على المستوى المحلي والإقليمي .

▶ الرسالة (Mission):- تطبيق أفضل معايير الجودة في تقديم الخدمات البريدية والمالية واللوجستية من خلال نافذة بريدية متكاملة بكوادر مؤهلة وأسعار منافسة لتحقيق رضا العملاء .

▶ القيم المؤسسية (Values):-

1- الدقة.

2- الأمانة.

3- الشفافية

4- المهنية

5- المساءلة

6- التميز

البريد الأردني
JO POST

ثانيا : مصفوفة التحليل الرباعي (SWOT)

تم اعتماد مبدء ال SWOT في تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات لشرح واقع الحال لشركة البريد الاردني , فيما يلي ملخص لأهم هذه النقاط :

عوامل السلبية	العوامل الإيجابية	البيئة الداخلية
نقاط الضعف	نقاط القوة	
<ol style="list-style-type: none"> 1. الخسائر المتراكمة للشركة من السنوات السابقة مع وجود نقص في السيولة. 2. سوء توزيع الموارد البشرية وضعف التدريب 3. نقص الكوادر البشرية في الوظائف الفنية والمتخصصة وقلة كفاءة الموظفين 4. ضعف وتهالك البنية التحتية من مباني وأثاث وأجهزة ومركبات 5. عدم تحديث أسطول النقل وعدم وجود نظام لإدارة اسطول النقل متكامل. 6. عدم وجود نظام تكاليف لبيان كلفة الخدمة المقدمة والعائد عليها . 7. ضعف قدرات الشركة في الخدمات غير الحصرية مثل البريد السريع الخارجي و إيقاف بعض الاتفاقيات الموقعة مع بعض الشركات الوطنية والدوائر الحكومية مثل اتفاقية الأحوال المدنية بسبب تهالك البنية التحتية وقدم المركبات. 8. سوء توزيع انتشار المكاتب (يوجد مكاتب تقل المسافة بينهما عن 15 كم أو يقل سكان المنطقة عن 2000 نسمة) 9. ضعف تسويق الخدمات البريدية وعدم معرفة أسعار تعرفه الرسائل والطرود مما يقلل من اعداد الزبائن 10. عدم وجود خطة استراتيجية واضحة نتيجة عدم متابعة الخطة الاستراتيجية القديمة 	<ol style="list-style-type: none"> 1- دعم غير مباشر من الحكومة وحصرية التوزيع للرسائل التي تقل عن 500 غم بين الدوائر ومؤسسات الدولة. 2- الشبكة الواسعة والمنافذ التي تقدم الخدمات داخل المملكة (توزيع مكاتب البريد على جميع محافظات المملكة). 3- البريد الاردني جزء من شبكة الاتحاد البريدي العالمي. 4- الاتفاقيات المعقودة ذات المدد الزمنية الطويلة وذات الدخل الثابت. 5- حجم موجودات (أصول) الشركة . 6- الموقع الجغرافي (على مستوى الإقليم والتوسط بين الأسواق الناشئة). 7- وجود تحالفات مع الشركات المحلية والدولية. 	

التحديات	الفرص
1. ازدياد حدة المنافسة من خلال التشريعات والقوانين الجديدة	1- نمو حجم السوق (تصدير بعض الأعمال والخدمات من الشركات).
2. إقامة مراكز لوجستية للمنافسين على المسارات المزدهمة	2- نمو حجم التجارة الالكترونية وخدمات الدفع الالكتروني
3. زيادة إيقاف بعض الاتفاقيات الموقعة مع بعض الدوائر الحكومية	3- وجود مساحات داخل مكاتب البريد يمكن استغلالها بالمشاركة مع المؤسسات الحكومية والشركات والبنوك للخدمات والدعاية (خاصة المكاتب البعيدة عن المركز)
4. ضعف التواجد خارج البلاد مقارنة الشركات المنافسة.	4- امكانية اعتماد شركة البريد كمركز تدريب إقليمي للدول المجاورة
5. ارتباط عمل البريد بجهات أخرى.	5- امكانية تملك المكاتب من خلال النوع المناسب من أنواع عقود التأجير التمويلي
	6 - إمكانية استغلال الأراضي والمباني التي تملكها الشركة بشكل استثماري.
	7-النمو العمراني والسكاني ونمو أعداد المغتربين واللاجئين
	8- عقد مجموعة من اتفاقيات التجارة الحرة مع بعض الدول
	9- تخفيض شروط المنشأ بالنسبة للمعاملات التجارية مع دول الاتحاد الأوروبي.

ثالثاً : الأهداف الرئيسية لاستراتيجية شركة البريد الاردني (2017- 2019):-

تم اعتماد الأهداف الرئيسية التالية للشركة آخذين بعين الإعتبار التحليل الرباعي لواقع الحال وكيفية إستغلال الموارد المتاحة وما يمتلكه من مقومات إيجابية قادرة على تحويل نقاط الضعف الى قوة والتهديدات الى فرص كما تم استخدام بطاقة الاداء المتوازن Balance Score Card والتي تعتبر أداة فعالة لمتابعة الأداء وربط الأهداف بالرؤية والرسالة كما تعتبر طريقة لتطبيق الخطط وضبط ومراقبة النمو المؤسسي:-

- 1- تحسين الخدمات البريدية (بطاقة العمليات الرئيسية) بنسبة لا تقل عن (10%)
- 2- زيادة الإيرادات.(بطاقة المنظور المالي المالي) بنسبة (5%)
- 3- تخفيض وضبط النفقات (بطاقة المنظور المالي) بنسبة (5%)
- 4- زيادة رضى متلقي الخدمة وتعزيز الثقة بجودة الخدمة .(منظور العملاء) بنسبة (20%)
- 5- تطوير وتعزيز القدرات الوظيفية وإعادة تأهيل العاملين ورفع المستوى(منظور التعلم والنمو) بنسبة (10%)

رابعاً :- مصفوفة الاهداف الرئيسية والنشاطات , الأهداف الفرعية

- فيما يلي تفصيل للأهداف الفرعية والنشاطات ومؤشرات الأداء لتحقيق الأهداف الرئيسية:-

مسؤولية التنفيذ	عام 2019				عام 2018				عام 2017				مؤشرات الاداء-Kpi	النشاطات والمبادرات	الهدف الرئيسي
	الربع الرابع	الربع الثالث	الربع الثاني	الربع الأول	الربع الرابع	الربع الثالث	الربع الثاني	الربع الأول	الربع الرابع	الربع الثالث	الربع الثاني	الربع الأول			
التطوير المؤسسي									أ - النهاية			أ- بدء الخطة	أ - عدد الخدمات التي تم تطويرها	1 - تحسين الخدمات من خلال : أ - مراجعة واعادة هندسة العمليات في مركز التبادل الدولي والميدان(المكاتب البريدية) لتبسيط الاجراءات واختصار الوقت اللازم لتنفيذ المهام	الهدف الأول:- تحسين الخدمات المقدمة (بطاقة العمليات الداخلية)
مركز التبادل								النهاية			ب- بدء الخطة	ب- الوقت المستغرق لأداء الخدمة	ب- التنسيق مع الجمارك الأردنية لتبسيط وتسهيل الإجراءات الجمركية لتوفير الوقت على العملاء		
تكنولوجيا المعلومات								النهاية			ج - بدء الخطة	ج - عدد الخدمات والأقسام التي تم أتمتها	ج - أتمتة جميع العمليات ابتداء من الشحن الجوي في المطار، وحوسبة النماذج المستخدمة للوصول إلى ما يسمى paperless work		
تطوير الأعمال / التسويق									د - النهاية		د - بدء الخطة	د- اسم الشركة ونسبة العمولة للبريد	د - التعاقد مع شركات تخليص للقيام بالتخليص على الطرود جمركياً نيابة عن		

مركز التبادل										التنفيذ	قاعدة البيانات	المكاتب البريدية) 5-إنشاء قاعدة بيانات حديثة لعملاء البريد الأردني
الشؤون البريدية + تكنولوجيا المعلومات	مستمرة									أ - البدء	أ - عدد الخدمات الإلكترونية	6 - توسيع نطاق الخدمات المقدمة غير البريدية :- أ - استحداث خدمات إلكترونية جديدة.
تطوير الأعمال/ التسويق	مستمرة									ب- البدء	ب - عدد العملاء لخدمة البريد المهجن	ب - تحسين خدمة البريد الهجين وزيادة عدد العملاء لهذه الخدمة
التطوير المؤسسي + اللجنة المكلفة						50%		50%		البدء	عدد المكاتب التي تم إعادة توزيعها	7 - إعادة توزيع المكاتب البريدية حسب المناطق الجغرافية والتجمعات السكانية.
تكنولوجيا المعلومات								النهاية		البدء	عدد المكاتب المحوسبة حاليا 188 وعدد المكاتب التي تم حوسبتها ()	8 - استكمال حوسبة جميع المكاتب البريدية وتزويد المكاتب بأجهزة ومعدات حديثة
تطوير الأعمال/ التسويق							النهاية	بداية التطبيق			عدد الصناديق التي تم وضعها وتأجيرها	9 - إنشاء خدمة الصناديق البريدية الجغرافية داخل محطات الوقود والمولات

													بالتعاقد مع إحدى محطات الوقود والمولات لاختيار عدد من المواقع واستئجار أماكن (أكشاك) تخصص لوضع صناديق بريدية توجر للعملاء	
اللجنة المكلفة + المشاريع							50%						1- تخفيض نفقات الأجور للمكاتب البريدية بتوفير بدائل للإيجار الذي ينتهي بالتمليك.	الهدف الثاني:- تخفيض النفقات بنسبة 5% (بطاقة المنظور المالي)
إدارة المشاريع + الخدمات الإدارية							تحقيق الهدف	بداية التطبيق					2- تخفيض قيمة الفاتورة الشهرية لاستهلاك الطاقة ببدائل توفير الطاقة من خلال نظام الـ solar energy في مبنى الشركة الرئيسي والمباني والمكاتب البريدية المملوكة للشركة.	
اللجنة المكلفة + النقل والحركة							تنفيذ		بداية				3- تخفيض نفقات المحروقات للمركبات (البنزين والديزل) وذلك بتملك سيارات بديلة موفرة للطاقة (مثل سيارات الكهرباء وسيارات الـ hybrid	
تكنولوجيا							تنفيذ	بداية					4- زيادة فعالية العمليات	
													أ - نفقات المحروقات(125000)- نسبة التخفيض ب - عدد السيارات التي تم تملكها	
													أ - عدد العمليات التي تم	

المعلومات + التطوير المؤسسي											الاستغناء عنها بالأتمتة	الداخلية لتخفيض النفقات من خلال أتمتها	
تطوير الأعمال + ادارة المشاريع	5%			5%			5%	بداية			أ - نسب العائد على الاستثمار ROI ب - الإيراد المحقق	1- الاستثمار في المباني والأراضي العقارية المملوكة للشركة	الهدف الثالث: زيادة الإيرادات بطاقة المنظور المالي بنسبة (%5)
وحدة بلاغات المحاكم + إدارة المشاريع	10%			10%		5%	بداية			أ- نسبة الزيادة في عدد البلاغات ب - العائد المحقق	2- زيادة الحصة البريدية لتوزيع بلاغات المحاكم القضائية والاستحواذ على خدمة توصيل البلاغات الشرعية من خلال التعاقد مع دائرة قاضي القضاة		
التسويق	10 مكاتب			10 مكاتب		5 مكاتب	بداية			أ - نسبة العائد ب- عدد المكاتب التي تؤدي الخدمات الغير بريدية	3- استحداث خدمة postal shop في جميع الأماكن التي تقدم خدمات بريدية.		
التطوير المؤسسي + التسويق							بداية			احتساب تكلفة الخدمة من خلال عمل نظام تكاليف للدائرة المالية	4 - مراجعة الاتفاقيات الحالية وتقييم الجدوى والأرباح لكل منها وإلغاء ما يمكن منها ممن لا تحقق الأرباح المطلوبة		
الشؤون البريدية	100000			100000		100000	بداية			قيمة الطوابع المباعة	5- توسيع قاعدة المكاتب التي تبيع طوابع الواردات		

إدارة المشاريع + المالية	8%				5%					3%		بداية	نسبة العائد	11- الحوالات المالية والحوالات الفورية الإلكترونية	
تكنولوجيا المعلومات	10%				5%					بداية			نسبة العائد	12- مشروع خدمة المحفظة الإلكترونية JoMoPay	
تطوير الأعمال + تكنولوجيا المعلومات	11%				7%					4%		بداية	نسبة العائد	13- إعادة دراسة مشروع بوابة الدفع المالي الإلكتروني (E-FAWATEER.com)	
تطوير الأعمال/ التسويق	10%				5%					بداية	نهاية		نسبة العائد	14- إطلاق خدمة توزيع الصحف والمجلات بالتعاون مع القطاع الخاص	
الموارد البشرية/ التدريب												التنفيذ	الخطة	1- رفع كفاءة الموظفين ممن له علاقة مباشرة بمتلقي الخدمة من خلال دورات تدريبية دورية	الهدف الرابع:- زيادة رضى متلقي الخدمة وتعزيز الثقة بجودة الخدمة (بطاقة العملاء)
قسم خدمة الجمهور + تطوير الأعمال + التطوير المؤسسي												التنفيذ	الخطة	2- تطوير وتفعيل قسم خدمة الجمهور	

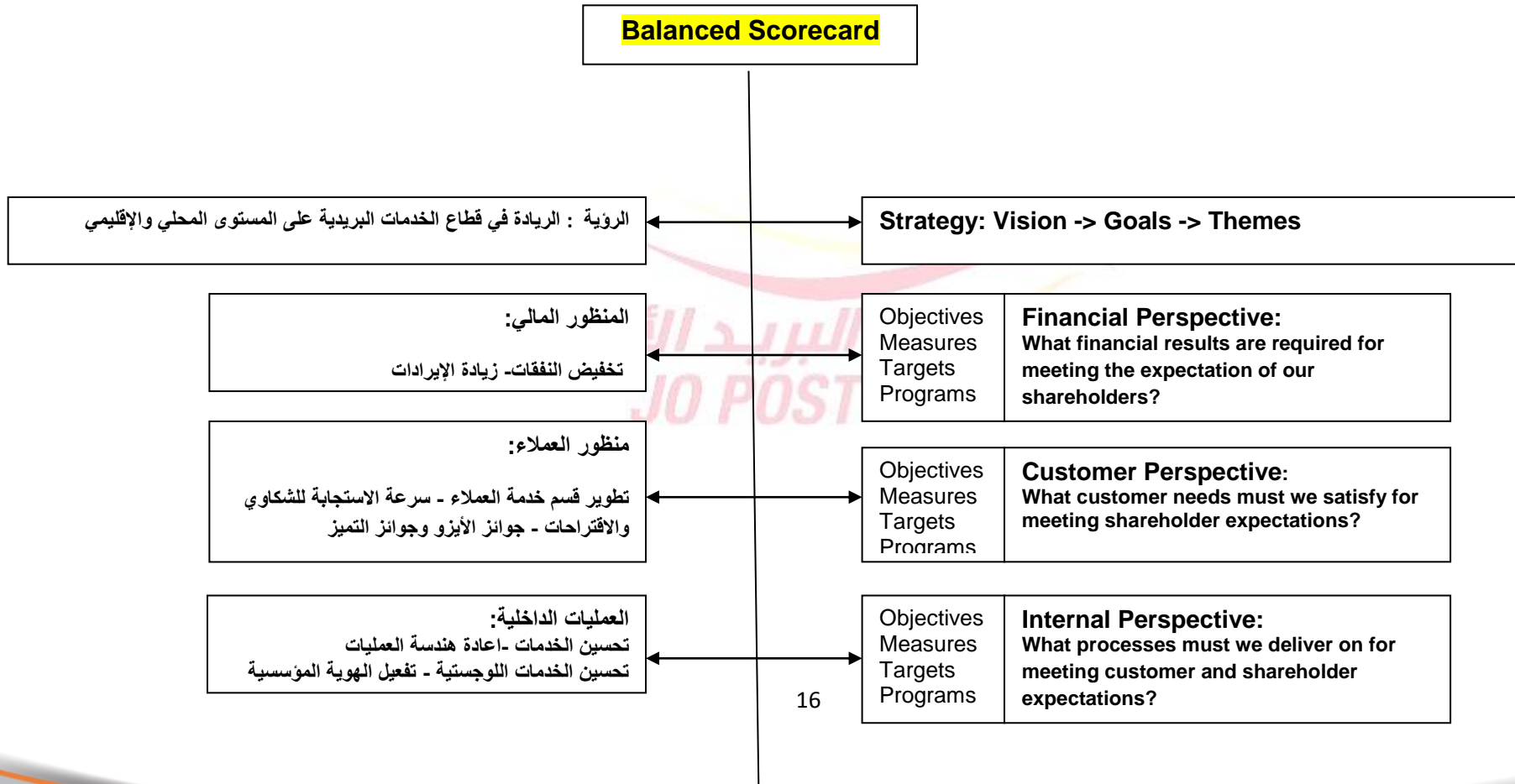
تكنولوجيا المعلومات										التنفيذ	البدء	1- عدد الشكاوى التي تم تسجيلها 2- الوقت اللازم للتعامل مع الشكاوى	3- استحداث برنامج محوسب خاص لتتبع الشكاوى وتسجيلها من خلال نظام call center
قسم خدمة الجمهور	مستمرة										البدء	- عدد الشكاوى - عدد الاقتراحات - الوقت المستغرق للرد واغلاق الشكاوى	4- سرعة الاستجابة للاقتراحات والشكاوى الواردة من العملاء من خلال مواقع التواصل الاجتماعي social media
التطوير المؤسسي + تكنولوجيا المعلومات										التنفيذ	بدء الخطة	- موقع الكتروني جاهز - نسبة الرضا عن الموقع	5- تطوير الموقع الإلكتروني للشركة ليعكس جميع متطلبات العملاء من الوقت اللازم لتقديم الخدمات، الأسعار، استفسارات، تحديث الأخبار، الخدمات الجديدة... الخ
التطوير المؤسسي			الجائزة						الايزو			1- شهادة الايزو 9001:2015 2- الترشيح للجائزة	6- أ - الحصول على شهادات الجودة مثل الإصدار الأخير لشهادة الأيزو 9001:2015 ب - الترشيح لجوائز التميز مثل جائزة الملك عبدالله للتميز.

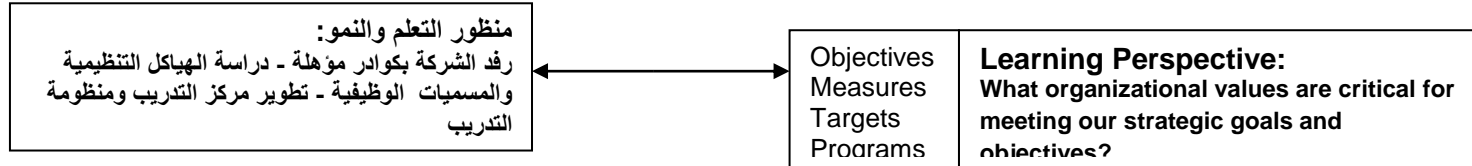
الموارد البشرية + التطوير المؤسسي											تنفيذ		بدء الخطة	الهيكل التي مراجعتها واعتمادها	1- مراجعة واعتماد الهياكل التنظيمية بما يتناسب مع التوجهات الاستراتيجية.	الهدف الخامس:- تطوير وتعزيز القدرات الوظيفية وإعادة تأهيل العاملين ورفع المستوى
الموارد البشرية + اللجنة المكلفة											التنفيذ		بدء الخطة	عدد المسميات الوظيفية التي تم تجهيزها وعدد الاوصاف	2- دراسة سلم الرواتب وعمل مراجعة لإعتماد المسميات الوظيفية والأوصاف الوظيفية.	
الموارد البشرية	مستمرة											بدء الخطة	عدد الموظفين الجدد	3- رفد شركة البريد الأردني بموظفين بكوادر مؤهلة		
الموارد البشرية + التطوير المؤسسي											التنفيذ		بدء الخطة	تقييم الاداء	4- تطوير منظومة تقييم الأداء للموظفين وربطه بالأهداف الاستراتيجية للشركة.	
الموارد البشرية											التنفيذ		بدء الخطة	نسبة التحسن بنظام المكافآت-تقييم الاداء	5- ربط نظام تقييم الأداء بنظام الحوافز	
الموارد البشرية + الميدان	مستمرة											بدء الخطة	عدد الموظفين ممن اعيد تدويرهم	6- تدوير الموظفين (وخاصة موظفي المكاتب البريدية).		

الموارد البشرية/التدريب									التنفيذ			بدء الخطة	عدد الدورات التدريبية من خلال برامج الشراكات	7- تطوير مركز التدريب والتأهيل وعمل شراكات وتعاقد مع مراكز تدريبية داخلياً وإقليمياً	
الموارد البشرية/التدريب									التنفيذ			بدء الخطة	عدد الدورات الخاصة بهذا المجال	8- ربط عملية التدريب بالمسار الوظيفي للموظف.	
مركز التدريب + تطوير الأعمال			التنفيذ									بدء الخطة	مركز تدريب-المراسلات التي تمت بهذا الخصوص	9- التنسيق مع اتحاد البريد العالمي لاعتماد مركز تدريب في الأردن لاستقطاب المتدربين في الشرق الأوسط PTC	

خامساً: ترابط الاهداف: (Combination of the strategic goals)

Balanced Scorecard





Double Loop Learning with the Balanced Scorecard: Strategic Learning and Operational Learning

