

الدليل الوطني لإدارة الأصول والمرافق

المجلد 15، الفصل 1

إرشادات مقدمة مراقبة الأداء

رقم الوثيقة: EOM-ZF0-GL-000001-AR-

رقم الإصدار: 000



جدول المراجعات

النسخة:	التاريخ:	سبب الإصدار
000	2020/04/02	للاستخدام



يجب وضع هذا الإشعار على جميع نسخ هذا المستند إشعار هام وإخلاء مسؤولية

هذه "الوثيقة" هي ملكية حصرية لهيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية.

يعد هذا الإشعار والشروط الواردة به جزءاً لا يتجزأ من هذا المستند. ويجوز للجهات الحكومية الإفصاح عن محتوى هذا المستند أو جزء منه لمستشاريها و/أو المتعاقدين معها، شريطة أن يتضمن هذا الإشعار.

أي استخدام أو إجراءات تتبثق عن هذا المستند أو جزء منه، من قبل أي طرف، بما في ذلك الجهات الحكومية و/أو مستشاريها و/أو المتعاقدين معها، يكون على المسؤولية التامة لذلك الطرف ويتحمل المخاطر المرتبطة به. وتخلي الهيئة مسؤوليتها للحد المسموح به نظاماً عن أي تبعيات (بما في ذلك الخسائر والأضرار مهما كانت طبيعتها والتي يُرفع بها مطالبات بصرف النظر عن الأسس التي بُنيت عليها بما في ذلك الإهمال أو خلافه) تجاه أي طرف ثالث تكون ناتجة عن أو ذات علاقة باستخدام هذا المستند بما في ذلك الإهمال أو التقصير.

تسري صلاحية هذا المستند وما تضمنه من محتويات استناداً على الشروط الواردة به واعتباراً من تاريخ إصداره.



الفهرس

1.0	الغرض	5
2.0	المجال	5
2.1	هيكل مجلد مراقبة الأداء	5
3.0	التعاريف	8
4.0	المراجع	9
5.0	المسؤوليات	9
6.0	تعريف مراقبة الأداء	9
6.1	المفاهيم ذات الصلة بمراقبة الأداء	10
6.2	أنشطة مجلس التنسيق المشترك الأساسية	10
6.3	الجوانب المهمة التي يجب على مجلس التنسيق المشترك مراعاتها في أثناء تقييم الأداء	10
6.3.1	مؤشرات الأداء الرئيسية ولوحة المعلومات	12
6.3.2	إدارة أداء الأصول	12
6.3.3	المراقبة الاستجابية والاستباقية	13
6.3.4	لماذا يجب إجراء مراقبة الأداء؟	13
6.4	العمليات	13
6.4.1	مكونات مراقبة الأداء في سياق إدارة الأصول والمرافق	14
6.4.2	الجوانب الرئيسية لمراقبة الأداء	14



1.0 الغرض

تحدد هذه الوثيقة المعايير التي يتم من خلالها تحقيق مراقبة الأداء، وتتضمن أفضل الممارسات الدولية، حيثما ينطبق ذلك. وتهدف إلى حث الجهات على اتباع المعايير أثناء عملية مراقبة الأداء الخاصة بها والتأكد من أنه تقيس التقدم الذي تحرزه بشكل فعال وفقًا لخطة محددة مسبقًا (PDI)، وذلك لتحقيق النجاح وتحسين عمليات الأعمال.

يقدم هذا الفصل التمهيدي إرشادات للجهات الحكومية فيما يتعلق بمفهوم مراقبة الأداء وأهميتها وأدواتها.

2.0 المجال

يتم إعداد هذه الوثيقة خصيصًا لإدارة الأصول والمرافق داخل الجهات الحكومية، وهي بمثابة إرشادات وتوضح النواحي الجوهرية لمفهوم مراقبة أداء إدارة الأصول والمرافق. على الرغم من الإشارة إلى طرق تقييم أداء إدارة الأصول والمرافق وطرق المراقبة شائعة الاستخدام، يجب على جميع الجهات وضع رؤيتها وأهدافها ونماذجها الفردية فيما يخص مراقبة الأداء طبقًا لرسالتها ورؤيتها وخطةها الاستراتيجية المحددة مسبقًا.

وتهدف تلك الإرشادات إلى توضيح النواحي الرئيسية لعملية مراقبة الأداء، وربط الفصول الأخرى ذات الصلة داخل هذا المجلد مع بعضها بعضًا لتساعد على رؤية "المشهد الكامل" لعملية مراقبة الأداء.

بالإضافة إلى ذلك، تم إعداد وثيقة التعريف هذه لتوجيه الجهات للاستفادة من أساليب ومفاهيم أفضل الممارسات الحالية من أجل تحقيق أداء عالٍ. ويجب على الجهات الحكومية استيفاء معايير الدليل الوطني لإدارة الأصول والمرافق والإرشادات أثناء تقييم عملية الأداء والمراقبة.

2.1 هيكل مجلد مراقبة الأداء

يشرح هذا القسم هيكل مجلد مراقبة الأداء وفصوله بإيجاز، وكذلك المخرجات المتوقعة من جميع الفصول عند تطبيقها داخل إدارة الأصول والمرافق، وعلاقاتها على النحو المبين في الشكل 1.

يتألف مجلد مراقبة الأداء من الفصول الأربع التالية:

الفصل 1 (مقدمة):

- "مقدمة توجيهية" - والتي تقدم مفهوم نهج مراقبة الأداء والتقنيات ذات الصلة. يُلخّص هذا الدليل التوجيهي أيضًا باختصار محتوى الفصول الأخرى في المجلد، ويوضح المخرجات المتوقعة لكل طريقة، إذا تم تطبيقها بشكل صحيح داخل نطاق إدارة الأصول والمرافق الخاصة بالجهة الحكومية. يكون ناتج تطبيق مفهوم مراقبة الأداء هو تحديد أهداف أداء الجهة الحكومية ومتطلباتها فيما يتعلق بعملية إدارة الأصول والمرافق الخاصة بها.



الفصل 2 (مؤشرات الأداء الرئيسية):

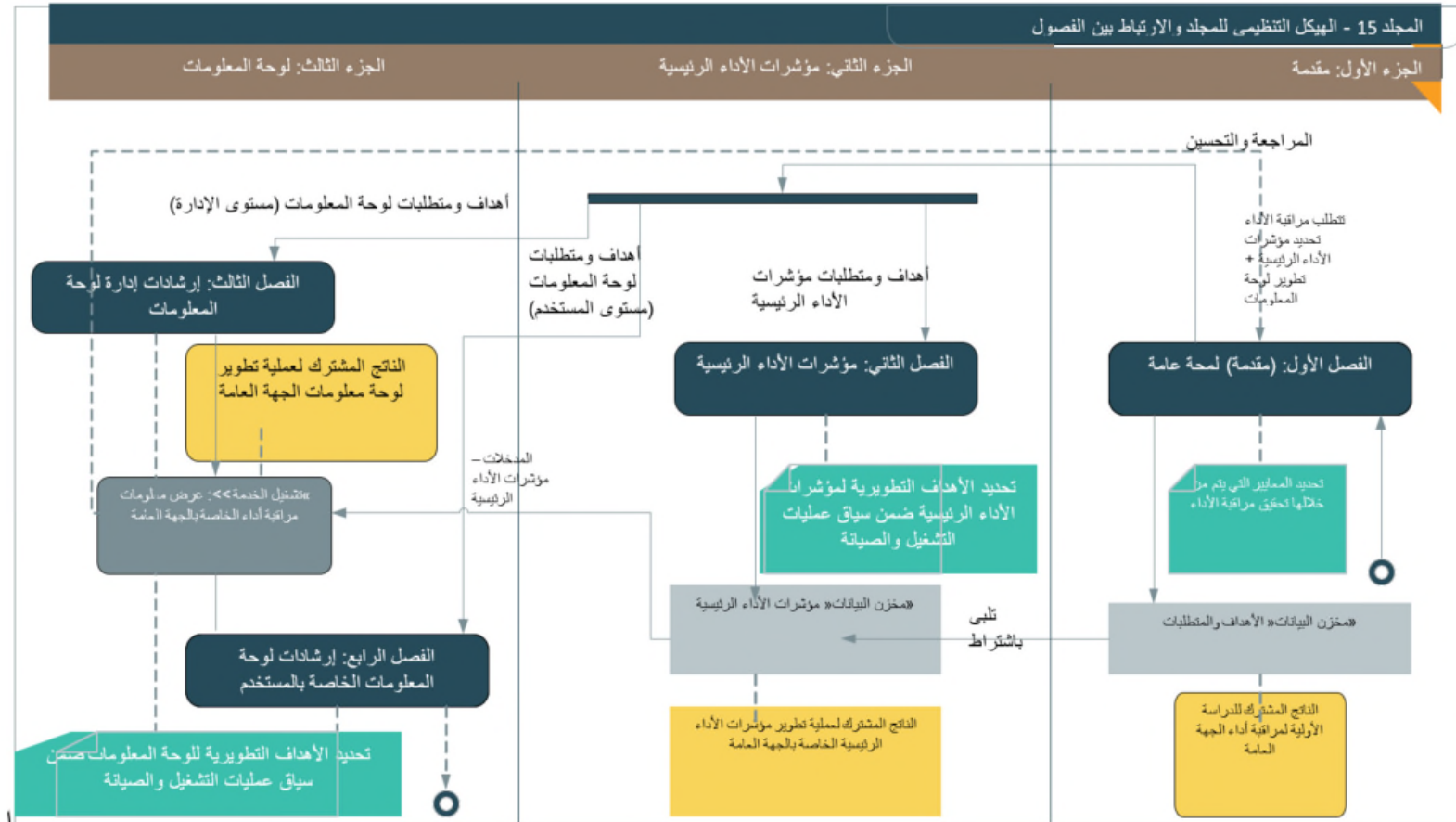
- تُحدّد الفكرة وإطار العمل وسير العملية والأدوات المستخدمة لصياغة مؤشرات الأداء الرئيسية التي تُعدّ مكونات أساسية لمنهجية مراقبة الأداء. وينبغي أن يساعد تطبيق إطار عمل مؤشرات الأداء الرئيسية الجهات على تحديد كافة مؤشرات أداء إدارة الأصول والمرافق، وإنشاء سجل لمؤشرات الأداء الرئيسية الخاصة بها.

الفصلان 3 و4 (إرشادات "الإدارة والمستخدم" فيما يخص لوحة المعلومات):

- توضيح مفهوم لوحة المعلومات وآلية عملها. أيضًا يوضح الفصلان الطريقة التي ستعرض بها نتائج عملية تحليل مؤشرات الأداء الرئيسية من منظور الإدارة والمستخدم. تكون الاستنتاجات لكل من الفصلين عبارة عن تقارير محددة للوحة المعلومات، إما تقنيًا أو وريقيًا، وطبقًا لاحتياجات وأهداف إدارة الأصول والمرافق في الجهة. حيث يشمل الفصل 3 استخدام لوحة معلومات الإدارة، ويشمل الفصل 4 استخدام لوحة معلومات المستخدم.



إرشادات مقدمة مراقبة الأداء



شكل 1: المجلد 15 الهيكل التنظيمي العام والارتباط



3.0 التعاريف

الوصف	التعريفات
تقييم يحدد مستويات الأداء الكمي من مستويات الأداء السابقة والملائمة من خلال رؤية كمية محددة وأفضل الممارسات للمشروع	المقارنة المعيارية
لوحة المعلومات هي أداة إعداد تقارير مرئية تم إعدادها لتلبية احتياجات المستخدمين على مستويات مختلفة في المؤسسة. وتتيح للمستخدمين، بشكل سريع، فهم التقدم المحرز نحو تحقيق هدف واحد أو أكثر. ويمكن عرض لوحة المعلومات و/أو تصنيفها و/أو ترتيبها على شاشة واحدة أو شاشات متعددة الطبقات.	لوحة المعلومات
الجهة الحكومية تشمل أي ممثل حكومي (أي وزارة)، أو أي جهة أخرى مخولة من جانب الوزارة الحكومية للعمل نيابة عنها.	الجهة الحكومية
"مؤشرات الأداء الرئيسية" هي قياسات قابلة للتحديد الكمي تتفق عليها الجهات المعنية، وتعكس عوامل النجاح شديدة الأهمية للأصول أو العمليات أو الخدمات التي سيتم تقديمها. المؤسسة الدولية لإدارة المرافق	مؤشرات الأداء الرئيسية
المشروع الوطني، مؤسسة إدارة الأصول والمرافق	مشروعات
جميع الأنشطة التي تم إجراؤها لتشغيل وصيانة أي أصل و/أو مرفق و/أو جهة عامة.	التشغيل والصيانة (إدارة الأصول والمرافق)
نموذج داخلي مستخدم لتقييم وتسجيل أداء المقاول ومدى ملاءمته للعمل مستقبلاً مع الجهة الحكومية.	تقييم الأداء
مراقبة الأداء هي نهج تُطبق فيه الجهة الحكومية العديد من الأنشطة، لضمان أن كلاً من عملية إدارة الأصول والمرافق والمشاريع والإدارات والأنظمة والموظفين يتقدمون جميعهم نحو تحقيق الأهداف والغايات المحددة مسبقاً، على النحو الذي حددته الإدارة العليا.	مراقبة الأداء
مجلس التنسيق المشترك هو فريق عمل يتم تشكيله/ تعيينه، يتولى مسؤولية وضع مؤشرات الأداء الرئيسية للمؤسسة وفقاً لأفضل الممارسات الحالية	مجلس التنسيق المشترك (JCB)
الاختصارات	
برنامج إدارة الأصول	AMS
إدارة أداء الأصول	APM
المعهد البريطاني لإدارة المرافق (يُعرف أيضاً باسم IWFM).	BIFM
المجموع المعرفي	BoK
الفريق المسؤول عن لوحة المعلومات	DT
المؤسسة الدولية لإدارة المرافق	IFMA
المنظمة الدولية للمعايير	ISO
مجلس التنسيق المشترك	JCB
مؤشر أداء رئيسي	KPI
السجل الوطني للأصول	NAR
اللجنة الوطنية لتقنين أعمال التشغيل والصيانة وتقييمها	NCLOM
الدليل الوطني لإدارة الأصول والمرافق	NMAFM
مراقبة الأداء	PM
الصيانة القائمة على الوثائق	RCM

الجدول 1: مصطلحات وتعريفات



4.0 المراجع

- المعهد البريطاني لإدارة المرافق (BIFM) - إستراتيجيات المصادر
- Asset Management System Standard Requirements – 000001-ENT-ZA0-SD
- Assets Register Standard Requirements – 000002-ENT-ZA0-SD
- Condition Assessment Standard Requirements – 000001-ENT-ZC0-SD
- Mashroat Dashboard Development Scope – 000005-NPM-IT0-PL
- Mashroat Monitoring and Evaluation Operating Procedure – 000001-NPM-P00-PR
- عملية تأهيل هندسة النظام 000096-EOM-ZO0-PR
- System Assessments and Monitoring 000091-EOM-ZO0-PR
- Project of Survey and Study of the current Operation and Maintenance work statues at government Facilities (2016 – Executive Report (31st Jan

5.0 المسؤوليات

الوصف	الدور
مسؤول عن إعداد مؤشرات الأداء الرئيسية لإدارة الأصول والمرافق للجهة الحكومية. يجب على مجلس التنسيق المشترك اتباع الإرشادات لأحدث المعايير ومنهجيات أفضل الممارسات، فيما يتعلق بإعداد "مؤشرات الأداء الرئيسية لإدارة الأصول والمرافق". كما يجب على مجلس التنسيق المشترك إشراك أي من الجهات المعنية الضرورية في عملية إعداد مؤشرات الأداء الرئيسية، وإعداد تقارير عن النتائج المطلوبة إلى الأطراف ذات الصلة. يتولى هذا المجلس أيضاً المسؤولية عن مراجعة مؤشر الأداء الرئيسي وتحسينه على النحو المطلوب وفقاً لأية تغييرات في أهداف الجهة الحكومية. يجب أن تشارك جميع الجهات المعنية المتأثرة في أي تغييرات على مؤشرات الأداء الرئيسية.	مجلس التنسيق المشترك لمؤشرات الأداء الرئيسية
مسؤول عن إعداد لوحات المعلومات على النحو التالي: الحصول على متطلبات لوحة المعلومات تصميم/إنشاء بنية لوحات المعلومات بناءً على الاحتياجات والجوانب إعداد لوحات المعلومات المتوافقة مع مؤشرات الأداء الرئيسية صيانة لوحات المعلومات مراجعة لوحات المعلومات وتحسينها	الفريق المسؤول عن لوحة المعلومات
يجب أن تقوم بتعيين/تشكيل "مجلس تنسيق مشترك وفريق مسؤول عن لوحة معلومات" ماهر، لإعداد مؤشرات الأداء الرئيسية ولوحات المعلومات المطلوبة للجهة الحكومية وصيانتها وتحسينها.	الإدارة العليا للجهة الحكومية

الجدول 2: المسؤوليات

6.0 تعريف مراقبة الأداء

مراقبة الأداء هي نهج تُطَبَّق فيه الجهة الحكومية العديد من الأنشطة، لضمان أن كلاً من عملية إدارة الأصول والمرافق والأنظمة والموظفين يتقدمون جميعهم نحو تحقيق الأهداف والغايات المحددة مسبقاً، على النحو الذي حددته الإدارة العليا.

مقاييس مراقبة الأداء التشغيلية، تُركِّز على كيفية أداء الجهة الحكومية من حيث العمليات، بينما تُركِّز مقاييس أداء الصيانة على أي مشكلات ذات صلة تؤثر على الصيانة، بما في ذلك الأصول والعملية والأنظمة. هذه المقاييس مهمة في المقارنة المعيارية للأداء، وكذلك في فهم أي أنشطة تخص إدارة الأصول والمرافق ذات أداء متفوق وأنها ضعيف الأداء.

6.1 المفاهيم ذات الصلة بمراقبة الأداء

ستصف الأقسام الفرعية التالية بإيجاز المفاهيم الرئيسية المتعلقة بنهج مراقبة الأداء.

6.2 أنشطة مجلس التنسيق المشترك الأساسية

فريق عمل مؤشرات الأداء الرئيسية أو "مجلس التنسيق المشترك لمؤشرات الأداء الرئيسية" هو فريق تم تشكيله/ تعيينه (اجتمع) بناءً على خبرته واحتياجات المؤسسة. ويتمثل هدفه الأساسي في تحديد محفظة مؤشرات الأداء الرئيسية للمؤسسة، وتطويرها وتحليلها وإعداد تقارير عنها ومراجعتها وتحسينها كما هو موضح في الشكل 2.



الشكل 2: أنشطة مجلس التنسيق المشترك الأساسية

6.3 الجوانب المهمة التي يجب على مجلس التنسيق المشترك مراعاتها في أثناء تقييم الأداء

هناك بعض الجوانب التي يجب مراعاتها أثناء عملية تخطيط ووضع تقييم أداء الجهة الحكومية، والتي تم توضيحها في الشكل 3. ويتم تجاهل "وجهة النظر الخاصة بالصيانة" في معظم نماذج المؤسسة الحالية. ومع ذلك، نظرًا لأهمية هذا الدليل الذي يهتم بإدارة الأصول والمرافق، تتم إضافة وجهة النظر هذه إلى الشكل ك رأي منفصل، والذي يجب أخذه في الاعتبار أثناء إعداد مؤشرات الأداء الرئيسية.

يجب على الجهة الحكومية إعداد نظام إدارة الأداء الذي يشمل:



إرشادات مقدمة مراقبة الأداء

- الأداء الفعال للجهة الحكومية على أساس مساهمات الأنشطة على جميع المستويات من تطوير سياسة الإدارة العليا إلى المستوى التشغيلي
- يجب أن تُركِّز مقاييس الأداء على النتائج التي تلبي أهداف الأعمال الاستراتيجية للجهات الحكومية
- يجب نقل مقاييس الأداء إلى مستوى الفريق ذي الصلة
- يجب استخدام مجموعة متوازنة من التدابير لقياس الأداء العام للعقد (على سبيل المثال، استخدام مزيج من التدابير قصيرة وطويلة الأجل، واختيار التدابير التي تربط السبب والنتيجة)
- يجب أن تشمل التدابير كلاً من تقييم الفعالية (فعل الأشياء الصحيحة) والكفاءة (فعل الأشياء بشكل صحيح)
- يجب أن تتماشى أهداف أداء الأفراد مع تحقيق النتائج الإجمالية.

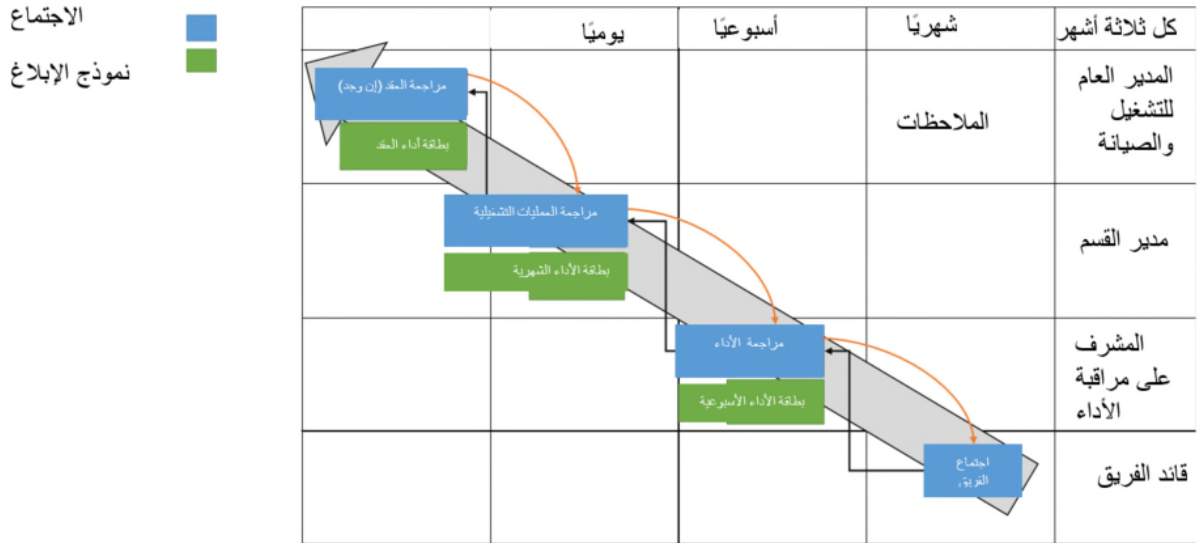
يقدم الشكل 4 تمثيلاً بيانياً لنظام إدارة الأداء الموصى به للمستويات المختلفة لتقارير الأداء (بما في ذلك تقارير لوحة المعلومات) وحوارات حول الأداء، في كل مستوى من مستويات الجهة الحكومية.



الشكل 3: منظورات مهمة خلال أنشطة مراقبة الأداء



الشكل 3: منظورات مهمة خلال أنشطة مراقبة الأداء



الشكل 4: مثال على مستويات اعداد تقارير الأداء

6.3.1 مؤشرات الأداء الرئيسية ولوحة المعلومات

المكونات الرئيسية التي تشكل نهج مراقبة الأداء هي مؤشرات الأداء الرئيسية ولوحة المعلومات، حيث:

مؤشرات الأداء الرئيسية عبارة عن قياسات قابلة للتحديد الكمي تتفق عليها الجهات المعنية، وتعكس عوامل النجاح الحساسة للأصول أو العمليات أو الخدمات التي سيتم تقديمها وفقاً لتعريف الاتحاد الدولي لإدارة المرافق. لوحة المعلومات هي أداة إعداد تقارير مرئية تم تطويرها لتلبية احتياجات الجمهور على مستويات مختلفة في المؤسسة. وتتيح لوحة المعلومات للمستخدمين من خلال نظرة سريعة فهم التقدم المحرز نحو تحقيق هدف واحد أو أكثر، ويتم تمثيل ذلك وتصنيفه وترتيبه على شاشة واحدة أو شاشات متعددة الطبقات. وتستخدم لوحات المعلومات معلومات مؤشرات الأداء الرئيسية لعرض المعلومات المستهدفة للجمهور المطلوب.

مجلس التنسيق المشترك المعني بمؤشرات الأداء الرئيسية والفريق المسؤول عن لوحة المعلومات هما مجموعتان تم تشكيلهما/تعيينهما من جانب الإدارة العليا، لإعداد مؤشرات الأداء الرئيسية ولوحات المعلومات، كما هو موضح في قسم "المسؤوليات" (5.0) أعلاه.

يتم وصف مفاهيم مؤشرات الأداء الرئيسية ولوحة المعلومات في مستندات منفصلة ضمن هذا المجلد، والتي عند أخذها ككل، يجب أن تساعد الجهات الحكومية في تنفيذ عمليات مراقبة الأداء.

6.3.2 إدارة أداء الأصول



يشتمل مفهوم مراقبة أداء الأصول على نشاطات جمع البيانات ودمجها وتحليلها وعرضها مرئيًا، بحيث تساعد هذه النشاطات على تحسين موثوقية الأصول المادية، وقابليتها للصيانة، وكفاءتها، وفعاليتها، وقدرتها على تحمل الأعطال، ومدى توفرها. ويشتمل مفهوم مراقبة أداء الأصول على مفاهيم أخرى مثل، مراقبة الحالة، والمراقبة الاستباقية والاستباقية، والصيانة المتمحورة حول الموثوقية.

6.3.3 المراقبة الاستباقية والاستباقية

المراقبة الاستباقية: هي نشاط يتم من خلاله الكشف عن حالات عدم المطابقة السابقة أو الحالية ذات الصلة بالأصول أو أي حالات تلف، أو أعطال، أو حوادث أخرى مرتبطة بالأصول. المراقبة الاستباقية: هي نشاط متقدم يضمن تشغيل الأصول المادية ونظام إدارة الأصول على النحو المطلوب. ويتشابه هذان المفهومان من حيث المخرجات المطلوبة من كل منهما، لكنهما يختلفان من حيث التوقيت.

6.3.4 لماذا يجب إجراء مراقبة الأداء؟

هناك العديد من المزايا لتطبيق نهج مراقبة الأداء مع أي مؤسسة مثل:

من منظور الجهة الحكومية أو المؤسسة:

- الهدف من اتباع نهج مراقبة الأداء هو تحقيق رسالة الجهة الحكومية وأهدافها واستراتيجياتها.
- تخطيط الأهداف والتوقعات على جميع مستويات الجهة الحكومية
- قياس أداء العمل ومراقبته ومراجعته على أساس منتظم
- تحديد أسباب الأداء الضعيف
- تحديد مجالات وأسباب الأداء الجيد وتعزيزها
- تمكين الجهة الحكومية من التحقق مما إذا كانت تسير على المسار الصحيح نحو تحقيق أهدافها وغاياتها الاستراتيجية المحددة مسبقًا.
- ميزة أخرى وهي أن نتائج أنشطة مراقبة الأداء يجب أن تخدم أهداف أي تحليل إضافي أو تحسين أو تطوير أو تعديل على الخطة والأهداف الاستراتيجية للجهة الحكومية أو المؤسسة (أو جميع ما سبق).

من منظور المديرين والمحللين والمستخدم النهائي:

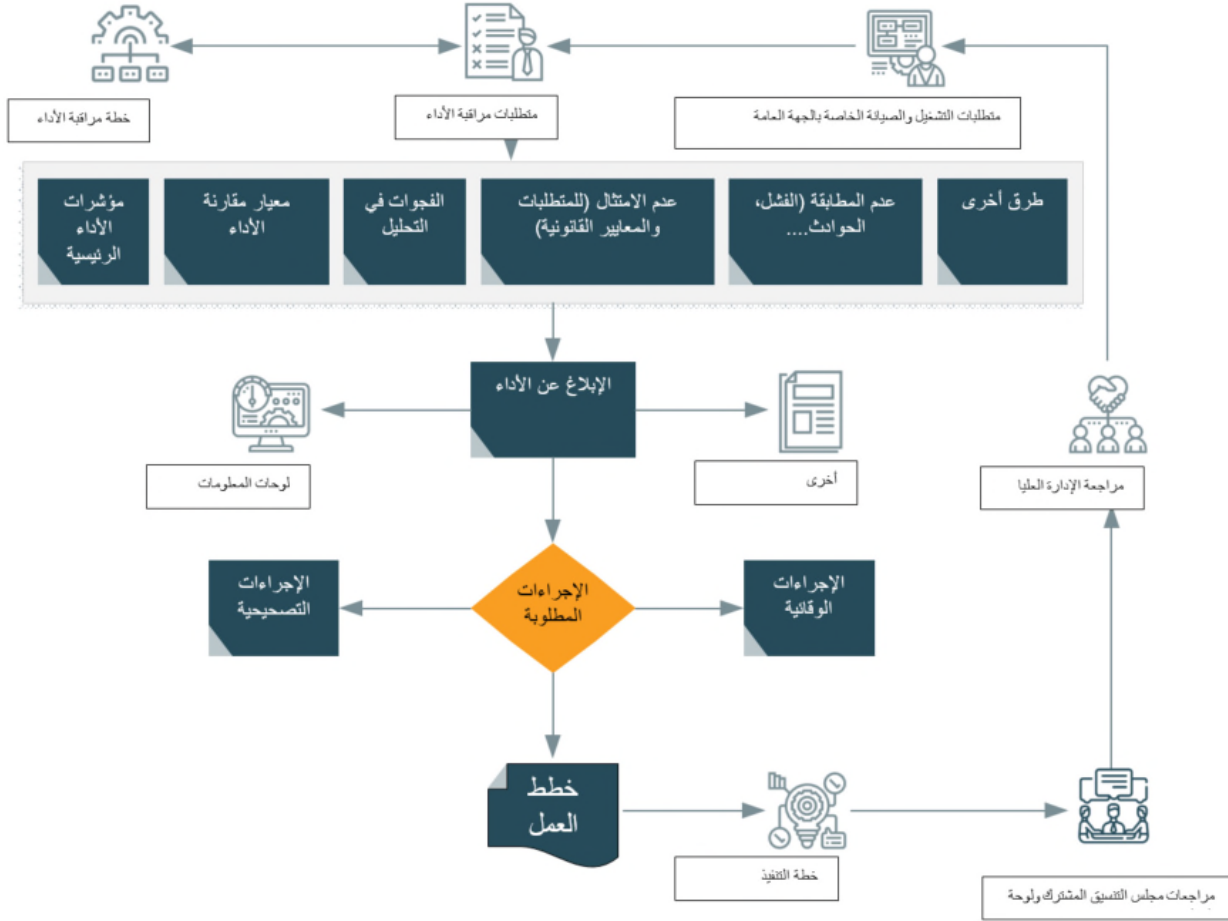
- متابعة التقدم المحرز في العمل.
- التمييز بين العمليات الناجحة والعمليات غير الفعالة.
- الاعتراف بالإنجازات البارزة ومكافأة أصحابها، مع معالجة التقصير والعمل على تحسينه.
- تحسين عملية الأعمال الكلية لكل إدارة أو كل فريق معين.
- التمكن من تنفيذ المزيد من التحليل المحدد إذا لزم الأمر، بناءً على بيانات موثوقة.

6.4 العمليات

بناءً على أفضل الممارسات الحالية المتاحة في الصناعة، يجب أن توجه العملية الرئيسية الجهات الحكومية خلال عملية مراقبة الأداء الخاصة بها. وبالرغم من ذلك، يجب على الجهات الحكومية العمل على تصميم عمليات مراقبة الأداء لديها بما يتناسب مع خطتها الشاملة ومساعدتها على تحقيق أهدافها العامة. يوضح الشكل 5 العملية المشتركة الرئيسية لأنشطة مراقبة الأداء.



إرشادات مقدمة مراقبة الأداء



الشكل 5: العملية الرئيسية الشائعة لمراقبة الأداء ضمن أفضل ممارسات الصناعة

6.4.1 مكونات مراقبة الأداء في سياق إدارة الأصول والمرافق

تُعدّ مكونات مراقبة الأداء جزءاً من الهيكل العام لأي مؤسسة. يوضح الشكل 6 مكونات مراقبة الأداء الأربعة الرئيسية داخل الجهة الحكومية، في سياق مجال إدارة الأصول والمرافق، وعلاقتها مع المكونات الخارجية.

6.4.2 الجوانب الرئيسية لمراقبة الأداء

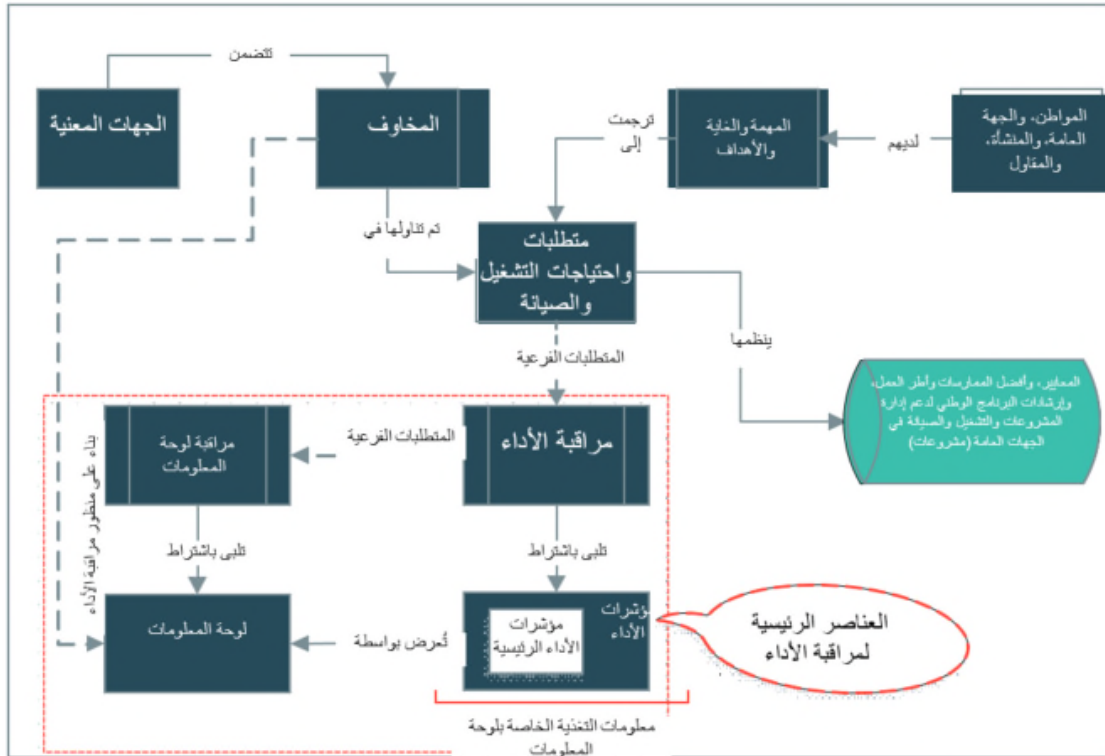
- يمكن تصنيف جوانب مراقبة الأداء بناءً على المجالات الرئيسية، مثل التشغيل أو الصيانة.
- يمكن تصنيف جوانب مراقبة الأداء بناءً على مجالات ثانوية مثل العمليات أو الجوانب الهيكلية أو السلوكية.
- يمكن تصنيف جوانب مراقبة الأداء بناءً على مستويات الإدارة مثل العمليات التشغيلية الاستراتيجية والتكتيكية والتفصيلية.



إرشادات مقدمة مراقبة الأداء

وبالتالي، فإن جوانب مراقبة الأداء مستمدة من احتياجات المؤسسة. ومع ذلك، يشير القسم أعلاه إلى جوانب مراقبة الأداء الشائعة التي يمكن للجهة الحكومية أخذها في الاعتبار أثناء أنشطة مراقبة الأداء.

يجب على الجهات الحكومية الاستفادة من وثائق "عملية تأهيل هندسة النظام" و"تقييمات النظام ومراقبته"، والتي تم تضمينها في الدليل الوطني لإدارة الأصول والمرافق هذا، للحصول على أي أنظمة و/أو خدمات جديدة.



الشكل 6: المكونات الرئيسية لمراقبة الأداء في سياق إدارة الأصول والمرافق