

الدليل الوطني لإدارة الأصول والمرافق

المجلد 2، الفصل 2

إجراءات التحسين المستمر

رقم الوثيقة : EOM-ZA0-PR-000003-AR
النسخة 000



إجراءات التحسين المستمر

جدول المراجعات

النسخة:	التاريخ:	سبب الإصدار
000	2020/03/29	للاستخدام



يجب وضع هذا الإشعار على جميع نسخ هذا المستند

إشعار هام وإخلاء مسؤولية

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

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

أي استخدام أو إجراءات تنبثق عن هذا المستند أو جزء منه، من قبل أي طرف، بما في ذلك الجهات العامة 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.



قائمة المحتويات

5.....	الغرض.....	1.0
5.....	النطاق	2.0
5.....	التعريفات.....	3.0
5.....	المراجع	4.0
6.....	المسؤوليات	5.0
7.....	العملية	6.0
7.....	السياسة.....	6.1
7.....	تخطيط إجراءات إدارة الأصول وتنفيذها	6.2
7.....	عمليات دعم إدارة الأصول	6.3
7.....	عملية تشغيل الأصول	6.4
7.....	عملية التقييم	6.5
7.....	المراقبة والقياس والتحليل والتقييم.....	6.5.1
8.....	إعداد الإجراءات	6.5.2
9.....	التدقيق الداخلي	6.5.3
9.....	المراجعة الإدارية.....	6.5.4
10.....	عملية التحسين المستمر	6.6
10.....	تقارير عدم المطابقة والإجراءات التصحيحية.....	6.6.1
11.....	الإجراءات الوقائية	6.6.2
11.....	ضبط عمليات التحسين	6.6.3



إجراءات التحسين المستمر

1.0 الغرض

تزوّد هذه الوثيقة موظفي إدارة المرافق بفهم للعوامل المتعلقة بإدارة الأصول تساهم في تحقيق التحسين المستمر واستدامته داخل الجهات العامة المعنية. وهي مُعدة بحيث تكون قابلة للتطوير وتعتمد على متغيرات مثل:

- حجم الجهة العامة التي يمكن تطبيق الإجراءات عليها.
- مستوى نضج إدارة الأصول الذي حققته الجهة وتمارسه.
- قدرة ممارسي إدارة الأصول العاملين داخل كل جهة عامة وخبرتهم.

يجب أن تساعد الإرشادات الواردة في هذه الوثيقة الجهة العامة في تحديد إستراتيجية إدارة الأصول الخاصة بها وتحسينها.

2.0 النطاق

يتمثل نطاق هذه الوثيقة في التأكد من أن كل جهة عامة لديها معلومات كافية بحيث يمكنها تطبيق إجراءات التحسين المستمر ضمن نظام إدارة الأصول الخاص بها. وينطبق هذا على جميع الجهات العامة التي اعتمدت نظام إدارة الأصول وتسعى جاهدة لتحسين مكونات النظام باستمرار (مثل السياسة والخطط والإجراءات).

في حين أن جميع موظفي إدارة المرافق يجب أن يكون لديهم وعي بمحتويات هذه الوثيقة، فإن الإرشادات ذات صلة على وجه التحديد بممارسي إدارة الأصول وأطراف المصلحة الآخرين داخل الجهة العامة (مثل مقدمي الخدمات والمسؤولين عن تحديد إستراتيجية إدارة الأصول والموافقة عليها).

3.0 التعريفات

المصطلح	التعريف
إدارة الأصول	النشاط المنظم للجهة العامة لتحقيق الإمكانيات الكاملة لأي أصل.
نظام إدارة الأصول	مجموعة من العناصر المترابطة والمتفاعلة لإرساء سياسة إدارة الأصول وتحديد أهداف إدارة الأصول والعمليات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف (أي الأنظمة الإدارية لإدارة الأصول).
سياسة إدارة الأصول	بيان يوضح مبادئ المؤسسة في سياق تطبيق نظام إدارة الأصول لتحقيق أهدافها التنظيمية.
أهداف إدارة الأصول	تُشتق كجزء من خطة إدارة الأصول الإستراتيجية وهي الأنشطة المتوافقة التي حدتها الجهة العامة، والمتسقة مع الأهداف التنظيمية وسياسة إدارة الأصول لتحقيق نتائج محددة وقابلة للقياس. وهي توفر الرابط الأساسي بين الأهداف التنظيمية وخطة إدارة الأصول (AMP) التي تصف كيفية تحقيق هذه الأهداف.
دورة حياة الأصول	مراحل انتقال أحد الأصول من التخطيط إلى التخلص منه.
عملية إدارة الأصول	الطريقة المستخدمة لتنفيذ نظام إدارة الأصول.
الاختصارات	
AMP	خطة إدارة الأصول: المعلومات الموثقة التي تحدد الأنشطة والموارد والجداول الزمنية المطلوبة، للأصل الفردي أو مجموعة الأصول لتحقيق أهداف إدارة الأصول في الجهة العامة، على المدى القصير إلى المتوسط.
AR	سجل الأصول - قائمة بجميع الأصول العامة تحتوي على تفاصيل متعلقة بكل أصل من الأصول لتتبع القيمة والموقع الجغرافي وتكلفة التشغيل والحالة والاستخدام وجميع التفاصيل الأخرى الضرورية لإدارة الأصول بطريقة أفضل.
CA	تقييم الحالة: عملية المعاينة الفعلية الدورية والتقييمات والقياسات وتفسير البيانات الناتجة للإشارة إلى حالة أصل معين.
SAMP	خطة إدارة الأصول الإستراتيجية - معلومات موثقة تحدد: • كيفية تحويل الأهداف التنظيمية إلى أهداف إدارة الأصول • النهج المتبع لوضع خطط إدارة الأصول • دور نظام إدارة الأصول في دعم تحقيق أهداف إدارة الأصول طويلة المدى
SLA	اتفاقية مستوى الخدمة - عقد الأداء الموقع بين الجهة العامة ومقدمي الخدمة

الجدول 1: التعريفات

4.0 المراجع

- المنظمة الدولية للمعايير (أيزو) 55000:2014، إدارة الأصول - لمحة عامة والمبادئ والمصطلحات
- المواصفة القياسية ISO 55001:2014 إدارة الأصول - أنظمة الإدارة - المتطلبات.
- المواصفة القياسية ISO 55002:2014 إدارة الأصول - أنظمة الإدارة - إرشادات حول تطبيق المواصفة القياسية ISO 55001
- ISO 41001:2018 - إدارة المرافق وأنظمة الإدارة - المتطلبات مع إرشادات الاستخدام
- ISO / TS 55010:2019 إدارة الأصول - إرشادات حول مواءمة المهام المالية وغير المالية في إدارة الأصول
- المواصفة القياسية الدولية "أيزو 9000:2015 لأنظمة إدارة الجودة"

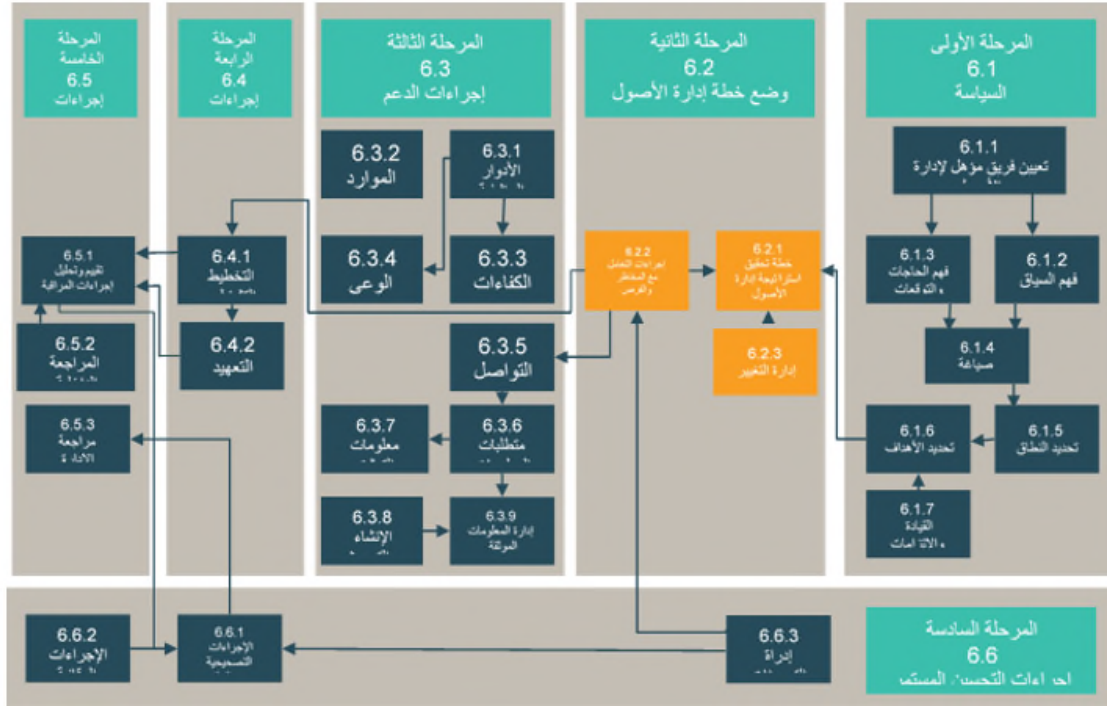


الوصف	الدور
يجب تحديد قسم لإدارة الأصول داخل الجهة العامة يصدر به تكليف قيادتها لوضع نظام فعال لإدارة أصول الجهة وتنفيذه. تشمل المسؤوليات التي تتحملها الجهة العامة، على سبيل المثال لا الحصر، ما يلي: • وضع ونشر ومراقبة نظام إدارة الأصول • وضع المعايير ومقاييس الأداء الخاصة بنظام إدارة الأصول • تحديد المخاطر التي قد تؤثر على نظام إدارة الأصول ومراقبتها والحد منها • تحديد تأثير المتطلبات المستقبلية على نظام إدارة الأصول • تخطيط وإدارة برنامج تقييم الحالة حسب الضرورة بما يتماشى مع الإرشادات الواردة في الدليل الوطني لإدارة الأصول والمرافق - المجلد 3. • إدارة عملية تجميع تقرير تقييم حالة الأصول • إدارة عملية إنشاء التسلسل الهرمي، بما في ذلك حيوية الأصول • تخطيط وتطبيق التوصيات المقررة في تقرير تقييم الحالة. • الاستعانة بممارسي إدارة الأصول المناسبين لتشكيل فريق إدارة الأصول التابع للجهة العامة • تدريب الموظفين وإحاطتهم، حسب الاقتضاء، بحيث يمكن وضع نظام إدارة الأصول ونشره وصيانته بنجاح • إدارة جودة البيانات بحيث تستخدم المعلومات المستمدة من البيانات لصياغة استراتيجية إدارة الأصول واتخاذ القرارات الذكية فيما يتعلق بأصول الجهة العامة	إدارة الأصول
يُرجح أن تُسند المسؤوليات التالية إلى مقدمي الخدمة: • التعاون مع الجهة العامة لوضع سياسة إدارة الأصول • تحديد متطلبات نظام إدارة الأصول • تطوير نظام إدارة الأصول الخاص بالجهة العامة بحيث يلبي الاحتياجات الحالية والمستقبلية للجهة العامة • إجراء عملية إدارة التغيير بحيث لا تتأثر العمليات التشغيلية الخاصة بالجهة العامة سلباً بعمليات التغيير • تدريب موظفي الجهة العامة لدعم تطبيق نظام إدارة الأصول • إدارة المخاطر بطريقة فعالة (من خلال تقييم المخاطر وبيان الأسلوب) • تنفيذ برنامج تقييم الحالة، بما في ذلك: • تجميع تقرير تقييم حالة الأصول • إنشاء التسلسل الهرمي للأصول (بيان أهمية الأصول بناءً على البيانات المقدمة من الجهة العامة)	مزودو الخدمات

الجدول 2: المسؤوليات



يُنْبَع إنشاء نظام إدارة الأصول العملية الموضحة في الشكل 1 (أدناه). وتتكون العملية من 6 مراحل. يجب توضيح القسم المتعلق بالتحسين المستمر الوارد في العملية الموضَّح في المخطط أدناه بصورة تفصيلية في الأقسام اللاحقة.



الشكل 1: إنشاء نظام إدارة الأصول

6.1 السياسة

تم توضيح التفاصيل المتعلقة بهذا المكون في المجلد 2، الفصل 2 من الدليل الوطني لإدارة الأصول والمرافق - السياسة والتخطيط.

6.2 تخطيط وتنفيذ إدارة الأصول

تم توضيح التفاصيل المتعلقة بهذا المكون أيضًا في المجلد 2، الفصل 2 من الدليل الوطني لإدارة الأصول والمرافق - السياسة والتخطيط.

6.3 عمليات دعم إدارة الأصول

تم توضيح التفاصيل المتعلقة بهذا المكون في المجلد 2، الفصل 3 من الدليل الوطني لإدارة الأصول والمرافق - أنظمة إدارة الأصول.

6.4 عملية تشغيل الأصول

تم توضيح التفاصيل المتعلقة بهذا المكون في المجلد 5، من الدليل الوطني لإدارة الأصول والمرافق - إدارة العمليات التشغيلية.

6.5 عملية التقييم

تتيح المراقبة والتقييم فرصة التحقق من الأداء المرضي من خلال تقييم مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs). وتوفّر أيضًا فرص التحسين. لذلك، فإن الغرض من عملية التقييم هو ضمان تحقيق النتائج والأهداف المنشودة المرتبطة بنظام إدارة الأصول والسياسة المرتبطة به بنجاح.

هناك إجراءات تهدف إلى التحسين المستمر لنظام إدارة الأصول ضمن عملية التقييم. ويتضمن هذا القسم إرشادات حول هذه الإجراءات.

6.5.1 المراقبة والقياس والتحليل والتقييم

تُعرض الإرشادات المرتبطة بالمراقبة والقياس والتحليل والتقييم في جميع مجالات الدليل الوطني لإدارة الأصول والمرافق على النحو الموضح في الجدول 3 (أدناه).



المتطلبات	العنصر ذو الصلة من الدليل الوطني لإدارة الأصول والمرافق
تحديد الأصول التي يجب مراقبتها وكذلك أي جوانب من أنظمة إدارة الأصول التي يجب قياسها	المجلد 2، الفصل 3 - أنظمة إدارة الأصول
تحديد الأساليب المناسبة للمتابعة والقياس والتحليل والتقييم، حسب مقتضى الحال، لضمان نتائج صحيحة	المجلد 11، الفصل 3 - عمليات التدقيق المتعلقة بضمان الجودة
تحديد موعد إجراء المراقبة والقياس	المجلد 15 - مراقبة الأداء
تحديد موعد وكيفية تقييم نتائج أنشطة المراقبة والقياس	المجلد 15 - مراقبة الأداء

الجدول 3: عناصر المراقبة والقياس والتحليل والتقييم في الدليل الوطني لإدارة الأصول والمرافق

يجب على الجهة العامة تحديد كل من المتطلبات على النحو المبين في الجدول 3 (أعلاه) من خلال الرجوع إلى الفصول ذات الصلة من الدليل الوطني لإدارة الأصول والمرافق.

يجب أن يوجه نظام إدارة الأصول البيانات التي تم الحصول عليها من خلال أنشطة المراقبة والقياس، مما يسفر عن معلومات منسقة حول أداء الأصول. ويجب استخدام هذه المعلومات لاتخاذ قرارات قائمة على الأدلة، مثلاً:

- تقييم ما إذا كان يتم تحقيق سياسة إدارة أصول الجهة العامة والأهداف المرتبطة باستراتيجية إدارة الأصول.
- تحديد الإجراءات التصحيحية
- إبراز مجالات التحسين.

يجب أيضاً مراقبة أداء الأنشطة التي يُعهد بها إلى مصادر خارجية لمزودي الخدمات استناداً إلى المدخلات مثل: النتائج المبلغ عنها وعمليات التدقيق التي تُجريها الجهة العامة وتقارير التدقيق الخارجي، مثل ممارسات المخاطر وضمان الجودة/ضبط الجودة، وما إلى ذلك.

6.5.2 إعداد الإجراءات

عند وضع إجراءات القياس والمراقبة والتحليل والتقييم المنهجيين لأصول الجهة العامة، يجب على الجهة العامة:

- تعيين مقاييس الأداء ومؤشرات الأداء الرئيسية المرتبطة بها، مثل مؤشرات الحالة أو القدرات.
- وضع إطار الحوكمة الذي يتحقق من الامتثال للقوانين السعودية واللوائح المحلية والمعايير وأفضل الممارسات ويضمنها.
- فحص الأدلة التاريخية (مثل تقارير تقييم حالة الأصول، وسجل الصيانة).

6.5.2.1 تقييم أداء عمليات إدارة الأصول وإجراءاتها ووظائفها

يجب على الجهة العامة إنشاء مؤشرات الأداء الرئيسية النوعية والكمية والمالية وغير المالية التي تحكم نظام إدارة الأصول، وهي:

- استباقية - مثل مؤشرات الإرسال أو التحميل أو السعة أو الحالة
- تفاعلية - مثل الأعطال والحوادث وعدم المطابقة (بما في ذلك الحوادث والشبكة والإنذارات الكاذبة) والأدلة التاريخية الأخرى على أوجه القصور في الأداء

عند إنشاء مؤشرات الأداء الرئيسية، يجب على الجهة العامة مراعاة العلاقة بين كل مؤشر أداء رئيسي، بحيث لا تنشأ أي تعارضات. ويجب أن يأخذ اختيار مؤشرات الأداء الرئيسية في الاعتبار جوانب مثل:

- نطاق وظائف الأصول
- المخرجات المطلوبة طوال دورة حياة الأصول
- عمليات ترقية واستبدال سابقة
- سجلات الصيانة والأعطال
- الميزانيات المالية
- المخاطر

يجب ترتيب مؤشرات الأداء الرئيسية بالتسلسل، ويجب أن تكون موجهة نحو النتائج لتغطية جميع النتائج المتوقعة (على سبيل المثال، يجب أن تكون مؤشرات الأداء الرئيسية قابلة للتطوير).

6.5.2.2 تقييم أداء محفظة الأصول

يجب على الجهة العامة أن تربط بين المعلومات المالية والفنية لكل أصل من خلال وسائل مثل:

- مجموعة مشتركة من أنظمة التصنيف



إجراءات التحسين المستمر

- هيكل هرمي مشترك
- فهم مشترك لكيفية تقسيم محافظ الأصول وأنظمة الأصول والأصول الفردية لأغراض إدارة دورة الحياة.

يجب تقييم التغيير في القيمة المستقبلية للأصول ومحفظه المخاطر في كل من السياق المالي والسياق غير المالي (الرجاء الرجوع إلى المجلد 4، الفصل 1 من الدليل الوطني لإدارة الأصول والمرافق - الدليل الإجرائي للتخطيط المالي (EOM-ZLO-GL-000001)).

يجب تنفيذ مراقبة وتقييم محفظة الأصول على مستوى مناسب لمخاطر كل أصل وتقييمه.

6.5.3 التدقيق الداخلي

تتولى الجهة العامة إجراء عمليات التدقيق الداخلي كجزء من عملية التحسين المستمر. تشمل نتائج التدقيق الداخلي فيما يتعلق بإدارة الأصول، على سبيل المثال، فهم مدى:

- توافق ممارسات إدارة الأصول الحالية مع سياسة إدارة الأصول
- دعم ممارسات إدارة الأصول الحالية أهداف استراتيجية إدارة الأصول أو الانتقاص منها
- أداء مزودي الخدمات بما يتماشى مع الالتزامات المنصوص عليها في اتفاقيات مستوى الخدمة

تشمل أنواع التدقيق الداخلي ما يلي:

- التدقيق الأفقي - ويختبر الامتثال لعملية محددة عبر الإدارات التي تندرج تحت نظام إدارة الأصول، وفقاً لمعايير الامتثال والقيم الحديثة
- التدقيق العمودي - ويختبر امتثال إدارة واحدة وفقاً لمعايير الامتثال والقيم الحديثة

يجب أن تتمثل المنهجية التي يتم اتباعها عند إجراء عمليات التدقيق إلى:

- جميع المتطلبات المحددة في هذه الوثيقة
- جميع المتطلبات المحددة في المجلد 11 من الدليل الوطني لإدارة الأصول والمرافق، الفصل 3 - عمليات التدقيق المتعلقة بضمان الجودة

6.5.3.1 تخطيط التدقيق

يجب توثيق هذا البرنامج المنهجي للتدقيق الداخلي ومراقبته وتوجيهه بشكل واضح، بما في ذلك النتائج. يجب على الجهة العامة إعداد خطة تدقيق ونماذج تقارير وقوائم تحقق، ويتم تدريب القائمين بالتدقيق على استخدام الوثائق.

يجب أن توضح خطة التدقيق المعلومات الأساسية مثل:

- وتيرة إجراء عمليات التدقيق
- الأصول والأشخاص المشاركين في عملية التدقيق
- مواقع عمليات التدقيق
- التواريخ

يجب أن يرجع المدقق دائماً في عملية التخطيط للتدقيق إلى عملية التدقيق السابقة لفهم المجالات التي خضعت للتدقيق، وتحديد الإجراءات السابقة والتخطيط لعملية التدقيق التالية، ويشمل هذا متابعة الإجراءات التصحيحية.

6.5.3.2 متطلبات المدقق

يجب تدريب الموظفين في جميع أنحاء الجهة العامة (بغض النظر عن الإدارة أو الدور) على القدرة على إجراء عمليات التدقيق الداخلي. يمكن لأي عضو من العاملين في الجهة العامة لديه معرفة مناسبة بسياسة وإستراتيجية إدارة الأصول إجراء عمليات التدقيق الداخلي المرتبطة بنظام إدارة الأصول، ولكن، يجب إعطاء الأولوية لأولئك الذين لديهم الخبرة ذات الصلة والمؤهلات المناسبة (مثل شهادة معهد إدارة الأصول). ويجب أن يكون لدى المدققين الداخليين أيضاً مستوى مناسب من الوعي بالصحة والسلامة (أي القدرة على تحديد المخاطر والتخفيف منها، بالإضافة إلى متطلبات إعداد التقارير والإجراءات العلاجية). ويجب أن يرافق المدقق دائماً إما مدير المرافق أو مشرف العمليات التشغيلية للتأكد من تحديد المشكلات واعتمادها والتحقق من صحتها.

يجب أيضاً إشراك موظفي إدارة المرافق الآخرين مثل موظفي التشغيل والصيانة في عملية التدقيق، بحيث يمكن للعاملين فهم مجالات عدم الامتثال ودورهم في عملية التقييم وعمليات التحسين المستمر اللاحقة.

6.5.3.3 إعداد التقارير

يجب تجميع تقارير التدقيق وتقديمها للمراجعة الإدارية. ويجب أن تعرض التقارير نتيجة، بناءً على القيم الحديثة للامتثال التي حددتها الجهة العامة. مثلاً:

- في حالة امتثال
- ملاحظة مع وجود فرصة للتحسين
- حالة عدم امتثال

يجب أن يحدد كل تقرير تدقيق الفجوات في الامتثال، ويوضح الإجراءات التصحيحية.



إجراءات التحسين المستمر

يجب أن تخضع الجهات العامة لعمليات تدقيق خارجية بالإضافة إلى عمليات التدقيق الداخلية، حسب الاقتضاء. على سبيل المثال، عند السعي للحصول على شهادة مستقلة من هيئة خارجية. يجب إجراء عمليات التدقيق الخارجية من خلال مدقق حسابات مؤهل لا يعمل لدى الجهة العامة أو مزود الخدمة.

6.5.4 المراجعة الإدارية

يتعين على إدارة الجهة العامة مراجعة نظام إدارة الأصول الخاص بالجهة العامة على فترات زمنية محددة، لضمان استمرار ملاءمتها وكفاءتها وفعاليتها. يجب أن تشمل المراجعة الإدارية على ما يلي:

- حالة الإجراءات من المراجعات الإدارية السابقة
- مراجعة سياسة إدارة الأصول وأهدافها وخططها
- التغييرات الداخلية والخارجية ذات الصلة بنظام إدارة الأصول
- فرص التحسين المستمر
- التغييرات في بيانات المخاطر والفرص
- المعلومات المتعلقة بأداء الأصول، بما في ذلك التوجهات في:
 - 0 حالات عدم المطابقة
 - 0 الإجراءات التصحيحية
 - 0 أداء النظام
 - 0 نتائج التدقيق

يجب أن تتضمن مخرجات المراجعة الإدارية القرارات ذات الصلة بفرص التحسين المستمر وأي متطلبات لإجراء تغييرات على نظام إدارة الأصول. ويجب تسجيل المراجعات الإدارية في شكل محاضر اجتماعات وكذلك الإجراءات المخصصة للأعضاء المعنيين في إدارة الجهة العامة.

6.6 عملية التحسين المستمر

تستند عملية التحسين المستمر إحدى مكونات نظام إدارة الأصول إلى عملية التقييم. وتتضمن ثلاثة عوامل رئيسية:

- تقارير عدم المطابقة والإجراءات التصحيحية
- الإجراءات الوقائية
- ضبط عمليات التحسين

يصف القسم التالي كل من هذه المكونات.

6.6.1 تقارير عدم المطابقة والإجراءات التصحيحية

قد تؤثر أوجه عدم المطابقة (بما في ذلك الحوادث والإخفاقات) على أي جزء من نظام إدارة الأصول (بما في ذلك السياسة، والإجراءات، والخطأ، والعمليات) أو على النظام بحد ذاته.

الإبلاغ عن الحوادث

ولذلك، يتعين على الجهة العامة تحديد إجراء لإعداد التقارير بخصوص الحوادث يقوم بجمع أوجه عدم المطابقة والعواقب ذات الصلة. إذ يحد وضع إجراء قوي لإعداد التقارير بخصوص الحوادث من الآثار السلبية المختلفة لأوجه عدم المطابقة على الجهة العامة والجهات المعنية التابعة لها. يجب أن يسترشد إجراء إعداد تقارير الحوادث بمراجعة البيانات وإعداد التقارير بشأن أوجه عدم المطابقة السابقة، وتقييم آلية معالجة العواقب، وتحديد المنهجيات المتبعة لمنع حدوث أي حالات عدم مطابقة.

عند اكتشاف حالة عدم مطابقة ضمن نظام إدارة أصول الجهة العامة، يجب على الجهة العامة اتخاذ الإجراءات التالية:

- معالجة دواعي القلق على الفور. على سبيل المثال، تلك التي تشكل خطراً على:
 - 0 الأشخاص
 - 0 البيئة
 - 0 العمليات التشغيلية للجهة العامة
 - 0 الأصول الحرجة
- مراجعة كل حادث من الحوادث أو سلسلة الحوادث ذات الصلة وما ينتج عنها من حالات عدم مطابقة
- إجراء تحليل الأسباب الجذرية
- تحديد احتمال حدوث حالات عدم مطابقة مماثلة
- تطبيق إجراءات تصحيحية
- مراجعة فعالية الإجراءات التصحيحية المتخذة
- إجراء تغييرات على نظام إدارة الأصول، حسب الضرورة



الإجراءات التصحيحية

وقبل تطبيق الإجراءات التصحيحية، يتعين على الجهة العامة وضع إجراءات للحد من تطبيق الإجراءات التصحيحية والحفاظ عليها. يجب أن تتضمن هذه الإجراءات إطار حوكمة تجاري وفني قوي، حتى تتم حماية الأصول والعمليات والشؤون المالية والموظفين والبيئة بطريقة مناسبة من عواقب تنفيذ الإجراءات التصحيحية.

يجب أن تشمل إجراءات الحد من الإجراءات التصحيحية ما يلي على الأقل:

- تنفيذ تقييم المخاطر
- تسجيل وقت بدء الإجراء التصحيحي وإغلاقه
- مراقبة وتسجيل فعالية الإجراء التصحيحي
- اتباع إرشادات إدارة التغيير المنصوص عليها في نظام إدارة الأصول

أما بالنسبة لأنشطة إدارة الأصول التي يتم الاستعانة بمقومي الخدمات لتنفيذها، فيجب النظر في عملية إعداد التقارير بخصوص الحوادث وتطبيق الإجراءات التصحيحية في سياق اتفاقيات مستوى الخدمة.

6.6.2 الإجراءات الوقائية

الإجراءات الوقائية (بما في ذلك الإجراءات التنبؤية)، هي تلك التي يتم اتخاذها لمعالجة السبب الجذري للأعطال أو الحوادث المحتملة، كإجراء استباقي، قبل وقوع مثل هذه الحوادث ويتعين على الجهة العامة اتخاذ التدابير الوقائية عند تحديد أوجه عدم المطابقة المحتملة كما يجب أن تتضمن هذه التدابير، على سبيل المثال إنشاء لوحة مؤشرات لمراقبة مؤشرات الأداء الرئيسية المباشرة، والتي تتضمن إنذارات تم وضعها وفقاً للقيم الحدية للأداء.

يجب أن تشمل إجراءات الحد من الإجراءات الوقائية ما يلي على الأقل:

- استخدام مصادر معلومات موثوقة ومناسبة
- وسائل تحديد الأعطال المحتملة
- استخدام منهجية مناسبة ومتسقة
- تسجيل مكثف للتغيرات في العمليات والإجراءات الناتجة عن الإجراءات الوقائية
- تقييم منهجيات الإجراءات الوقائية الحالية
- الإدخالات في خطط إدارة الأصول الناتجة عن الإجراءات الوقائية

أما بالنسبة لأنشطة إدارة الأصول التي تتم الاستعانة بمزودي الخدمات لتنفيذها، فيجب النظر في عملية تطبيق الإجراءات الوقائية في سياق اتفاقيات مستوى الخدمة.

6.6.3 ضبط عمليات التحسين

تمثل عمليات التحسين المستمر نشاطاً مستمراً يهدف إلى تحقيق الأهداف الواردة في إستراتيجية إدارة الأصول الخاصة بالجهة العامة على نحو مستمر. لا بد من تحديد فرص التحسين المستمر وتقييمها وتنفيذها على النحو المطلوب. ويتم تحديد هذه الفرص من خلال المراقبة والتدقيق الداخلي وتطبيق الإجراءات التصحيحية.

التخطيط والتنفيذ والتحقق واتخاذ الإجراءات

لضمان التحسين المستمر لنظام إدارة الأصول، يجب على الجهة العامة دمج دورة "التخطيط والتنفيذ والتحقق واتخاذ الإجراءات" في نظام إدارة الأصول (كما هو موضح في الشكل 2 أدناه).



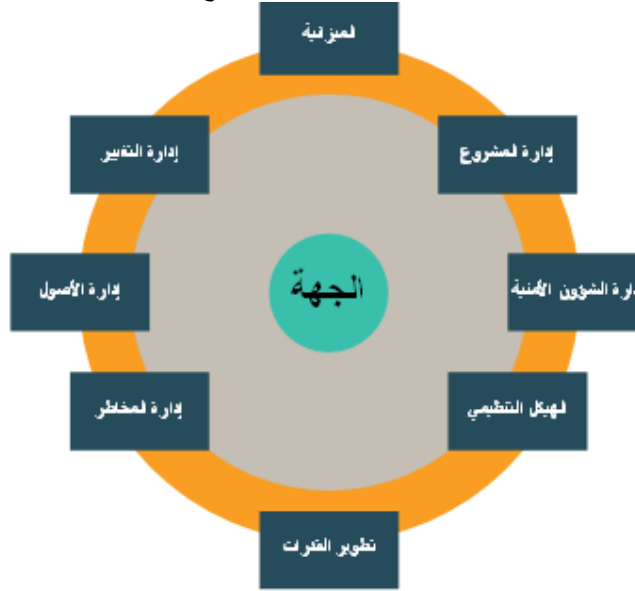
إجراءات التحسين المستمر



الشكل 2: دورة التخطيط والتنفيذ والتحقق واتخاذ الإجراء

التحسين المستمر مدفوع من الأعلى إلى الأسفل ومن الأسفل إلى الأعلى

يتطلب التحسين المستمر كلاً من ممارسات تشغيلية مُحكمة (من أسفل إلى أعلى)، ودعم إطار العمل الإداري المرتبط (من أعلى إلى أسفل). يوضح الشكل 3 أدناه عناصر إطار عمل إدارة التحسين المستمر وكلها مطلوبة لتنفيذ التحسين المستمر بنجاح.



الشكل 3: إطار إدارة التحسين المستمر

بالإضافة إلى وضع ممارسات تشغيلية مُحكمة (مثل السياسات والخطط والعمليات والإجراءات)، يجب على الجهة العامة توفير رقابة كافية من إدارتها تشمل العناصر الموضحة في الشكل 3 (أعلاه). يجب أن تأتي الرقابة الإدارية من خلال نظام إدارة أعمال عملي أو تقارير شفافة أو ملاحظات الموظفين والجهات المعنية.