

الدليل الوطني لإدارة الأصول والمرافق

المجلد 2، الفصل 1

الدليل التعريفي لمجلد إدارة الأصول

رقم الوثيقة: EOM-ZA0-GL-000001-AR
رقم الاصدار: 000



جدول المراجعات

النسخة	التاريخ	سبب الإصدار
000	2020/03/28	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. وتخلى 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 خلافة) 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
6.....	تعريفات	3.0
6.....	المراجع	4.0
7.....	المسؤوليات	5.0
7.....	العملية	6.0
7.....	المرحلة 1: السياسة	6.1
7.....	6.1.1 تعيين فريق مؤهل لإدارة الأصول	
8.....	6.1.2 فهم السياق	
8.....	6.1.3 فهم الاحتياجات والتوقعات	
8.....	6.1.4 صياغة السياسة	
8.....	6.1.5 تحديد النطاق	
9.....	6.1.6 تحديد الأهداف	
10.....	6.1.7 القيادة والالتزامات	
10.....	6.2 المرحلة 2: إعداد خطة إدارة الأصول وتنفيذها	6.2
10.....	6.2.1 وضع الخطة الاستراتيجية لإدارة الأصول	
11.....	6.2.2 إدارة التغيير	
11.....	6.2.3 الإجراءات التي يجب اتخاذها لمعالجة المخاطر وتعزيز الفرص	
11.....	6.3 المرحلة 3: عمليات الدعم	6.3
11.....	6.3.1 الأدوار التنظيمية	
12.....	6.3.2 الكفاءات	
12.....	6.3.3 الموارد	
12.....	6.3.4 الوعي	
12.....	6.3.5 التواصل	
12.....	6.3.6 متطلبات المعلومات	
12.....	6.3.7 توثيق المعلومات	
13.....	6.3.8 مراقبة المعلومات الموثقة	
13.....	6.3.9 الإنشاء والتحديث	
13.....	6.4 المرحلة 4: العمليات التشغيلية	6.4
13.....	6.4.1 التخطيط التشغيلي	
13.....	6.4.2 الاستعانة بالمصادر الخارجية	
13.....	6.5 المرحلة 5: عملية التقييم	6.5
13.....	6.5.1 المراقبة، والقياس، والتحليل، والتقييم	
14.....	6.5.2 التدقيق الداخلي	
14.....	6.5.3 المراجعة الإدارية	
15.....	6.6 المرحلة 6: عملية التحسين المستمر	6.6
15.....	6.6.1 عدم المطابقة والإجراءات التصحيحية	
15.....	6.6.2 الإجراءات الوقائية	
15.....	6.6.3 ضبط عمليات التحسين	
16.....	7.0 المنهجية	
16.....	8.0 المرفقات	
17.....	المرفق 1 - قائمة المحتويات، الدليل الوطني لإدارة الأصول والمرافق، المجلد 2	



1.0 الغرض

يتمثل الغرض من هذا الفصل (المقدمة) في تلخيص محتويات الدليل الوطني لإدارة الأصول والمرافق NMA&FM، المجلد 2 - إدارة الأصول. تم تحديد المجلد في الفصول المذكورة، ويتصل كل فصل بالأجزاء المكونة لنظام إدارة الأصول.

نظام إدارة الأصول هي مجموعة من ممارسات الإدارة التي تهدف إلى تحسين تكاليف الحياة بأكملها وتحقيق القيمة مع تمكين تقديم خدمات فعالة إلى العملاء.

ومن خلال تنفيذ التوجيهات الواردة في المجلد، ستلمس الجهات العامة المزايا التالية:

- توجيه قوي لنهج المؤسسات تجاه أصولها، مع وجود توقعات ومسؤوليات واضحة تنطبق على كل جهة معنية تابعة للجهة العامة من خلال سياسة إدارة الأصول.
- أداء الأصول المتوقع والمحسن خلال دورة الحياة عبر تخطيط إدارة الأصول
- تعزيز فهم تكلفة دورة الحياة
- تعزيز نهج إدارة المخاطر
- تحقيق فهم أفضل للأصول من خلال تعزيز عملية جمع البيانات وتحليلها
- اتخاذ القرارات القائمة على الأدلة وفقاً لمحفظة مشاريع الأصل
- تكامل الممارسات المستدامة، وتحقيق الكفاءة في استهلاك الطاقة، والتحسين المستمر للممارسات كجزء من العمليات التشغيلية الحالية
- تحسين أداء الاستدامة والتقليل من الأثر البيئي السلبي
- زيادة التعاون بين الجهات المعنية التابعة للجهة العامة
- زيادة وضوح البيانات
- موظفون متمكنون
- الحد من وقوع الحوادث (أي العيوب وأوجه التقصير) من تحليل السبب الجذري
- الفهم المعزز للترابط بين الموظفين والعمليات والتكنولوجيا
- مستوى محسن من النضج التنظيمي مقارنة بالجهات الأخرى التي لا تمتلك نظاماً لإدارة الأصول
- تماشي أهداف إدارة الأصول مع الأهداف الاستراتيجية للجهة العامة

2.0 النطاق

يلزم على كل جهة عامة استخدام محتوى المجلد 2 كأساس لتطوير نظام إدارة الأصول الخاص بها، بما في ذلك ما يلي: السياسة؛ والإستراتيجية (أي خطة إدارة الأصول الإستراتيجية - SAMP)؛ والعمليات، والإجراءات، والخطط؛ وسجل الأصول (AR)؛ وبرامج إدارة الأصول (AMS).

يوضح المجلد 2 الحد الأدنى من المتطلبات لتطوير نظام إدارة الأصول الذي يعمل على تحسين استخدام الموارد (أي الأشخاص والمواد والأموال) المطلوبة لتشغيل محفظة الأصول وصيانتها على النحو الأمثل طوال دورة حياة الأصول. ويجوز لأي جهة عامة وضع المزيد من المتطلبات لعكس أي أنظمة متخصصة فريدة أو متطلبات، مع الحفاظ في الوقت ذاته على مقاصد الدليل الوطني لإدارة الأصول والمرافق.

يلزم تطبيق نظام إدارة الأصول على جميع الأصول الثابتة التابعة للقطاع العام فوق وتحت الأرض التي تملكها أو تديرها الجهات الحكومية (مثل المرافق والبنية التحتية والأنظمة والمصنع).



3.0 تعريفات

يجب على الجهة العامة الرجوع إلى «دليل التعريفات والاختصارات» (الوثيقة رقم ENT-E00-GL-000001 للحصول على قائمة بالتعريفات والاختصارات القياسية التي يستخدمها البرنامج الوطني لدعم إدارة المشروعات والتشغيل والصيانة في الجهات العامة (مشروعات). تنطبق القائمة الواردة في الجدول أدناه تحديداً على هذا الفصل (المقدمة)، بينما تحتوي الفصول التالية الواردة في المجلد أيضاً على مجموعة من التعريفات التي تنطبق على الفصل المعني.

المصطلح	التعريف
فئة الأصول	مجموعة أصول لها طبيعة أو وظيفة متشابهة في عمليات أي جهة عامة، وتظهر كبند واحد لأغراض الإفصاح، بدون أي عمليات إفصاح تكميلية.
سياسة الأصول	تفرض هيكل بيانات الأصول وقواعد البيانات الوصفية لفئة الأصول، ليتم اعتمادها عبر دورة حياة الأصول من المفهوم إلى التخلص منها.
دورة حياة الأصول	مراحل انتقال أحد الأصول من التخطيط إلى التخلص منه.
إدارة الأصول	النشاط المنسق لمؤسسة لتحقيق الإمكانات الكاملة لأي أصل
سياسة إدارة الأصول	بيان يوضح المبادئ التي تهدف المؤسسة من خلالها إلى تطبيق نظام إدارة الأصول بهدف تحقيق أهدافها التنظيمية.
أهداف إدارة الأصول	تُشتق كجزء من خطة إدارة الأصول الاستراتيجية وهي الأنشطة المتوافقة التي حددتها الجهة العامة، والمتسقة مع الأهداف التنظيمية وسياسة إدارة الأصول لتحقيق نتائج محددة وقابلة للقياس. وهي توفر الرابط الأساسي بين الأهداف المؤسسية وخطة إدارة الأصول (AMP) التي تصف كيفية تحقيق هذه الأهداف.
نظام إدارة الأصول	مجموعة من العناصر المترابطة والمتفاعلة لإرساء سياسة إدارة الأصول وتحديد أهداف إدارة الأصول والعمليات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف.
دورة الحياة	تسلسل الأنشطة التي أصدرها الأصل (أو المرفق)، بينما تحتفظ بالهوية كأصل عامل، من مراحل التخطيط والتصميم إلى إيقاف التشغيل أو السحب
الخدمات الهندسية خلال دورة الحياة	مجموعة من القدرات والتقنيات والسلوكيات التي يتم تطبيقها على الأصول الرئيسية خلال دورة حياتها، لتحقيق القيمة المثلى في الاستخدام عند الدخول في الخدمة وخلال دورة الحياة.

المصطلح	الاختصارات
AMP	خطة إدارة الأصول: المعلومات الموثقة التي تحدد الأنشطة والموارد والجدول الزمني المطلوبة، لأصل فردي أو مجموعة أصول لتحقيق أهداف إدارة الأصول في الجهة العامة، على المدى القصير إلى المتوسط
نظام إدارة الأصول	برنامج إدارة الأصول: يُعرف أيضاً باسم الحل أو أداة إدارة الأصول، وهو تطبيق مخصص يُستخدم لتسجيل الأصول وتتبعها على مدار دورة حياتها، بدءاً من مرحلة المشتريات إلى التخلص منها.
AR	سجل الأصول - قائمة بجميع الأصول، عادة ما تكون محوسبة، 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.
الدليل الوطني لإدارة الأصول والمرفق	الدليل الوطني لإدارة الأصول والمرفق
SAMP	خطة إدارة الأصول الاستراتيجية - 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
SMART	تكون ذكية (محددة وقابلة للقياس وقابلة للتطبيق وواقعية ومحددة زمنياً)

الجدول 1: مصطلحات وتعريفات

4.0 المراجع

يعتمد هذا المجلد على أحدث المعايير والتشريعات وأفضل الممارسات في وقت الإنتاج. ويجب اتباع المعايير والتشريعات المشار إليها في هذه الوثيقة كحد أدنى، طالما كان ذلك ممكناً. ومع ذلك، قد يتم استبدال المراجع بموجب: أحدث المراسيم الملكية أو التغييرات التنظيمية أو المعايير المنقحة أو الممارسات المبتكرة أو مقدمة التقنيات الحديثة. وبالتالي، يجب التشاور مع البرنامج الوطني لدعم إدارة المشروعات والتشغيل والصيانة في الجهات العامة (مشروعات) لضمان استخدام أحدث المعلومات وأكثرها دقة.

سيتم تحديث المجلد بشكل دوري ليعكس التغييرات التي من المحتمل حدوثها (على سبيل المثال من خلال: تشريعات جديدة أو معايير منقحة أو ممارسات مبتكرة أو ملاحظات المستخدمين)، ولكن يلزم على الجهة العامة أيضاً تحمل مسؤولية الاستشارة الخاصة بجميع المراجع مباشرة لضمان أن تظل الإرشادات مفيدة.

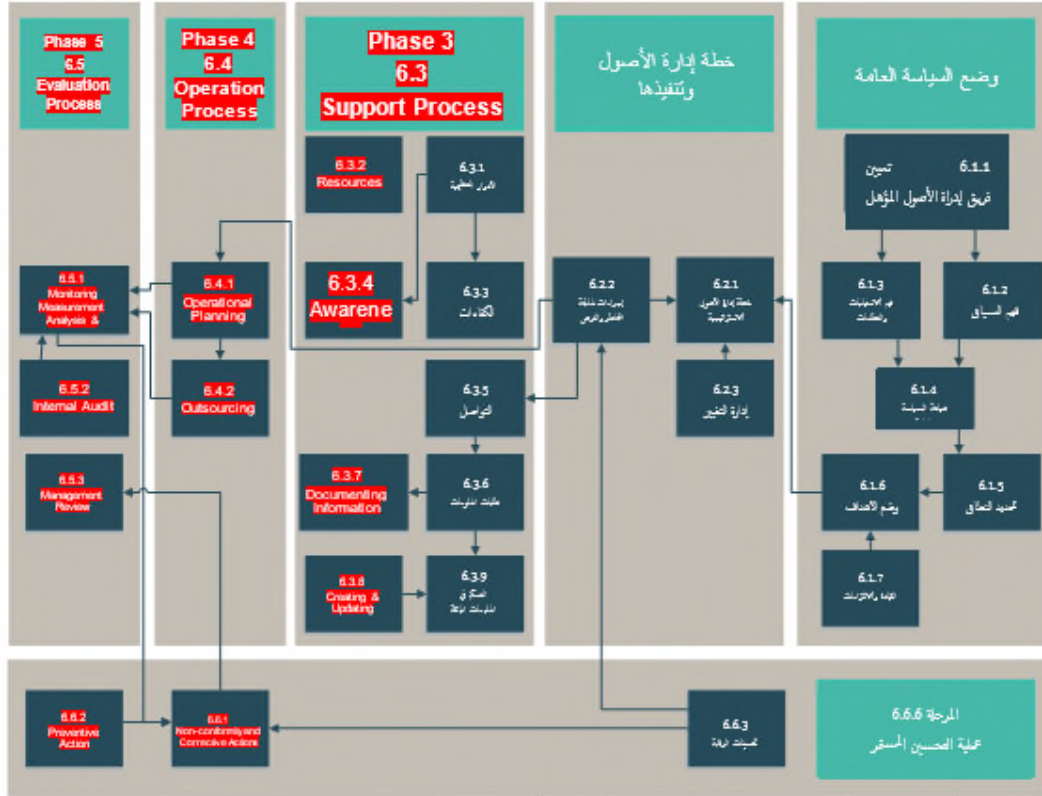


5.0 المسؤوليات

يلزم على الجهة العامة اتباع الإرشادات كما هو موثق في جميع أجزاء الدليل الوطني لإدارة الأصول والمرافق. يلزم على الجهة العامة إجراء بحث شامل وكامل وصحيح للتأكد من أنه يظل متوافقاً وأمناً في أثناء تنفيذ عملياته التشغيلية. كذلك تتحمل الجهة العامة المسؤولية لضمان اتباع أحدث المعايير وأفضل الممارسات.

المسؤوليات والأدوار التنظيمية ذات الصلة بتنفيذ الأجزاء المكونة لنظام إدارة الأصول موضحة في الفصول ذات الصلة من المجلد.

6.0 العملية



يلزم على منشأة نظام إدارة الأصول اتباع العملية الموضحة في الشكل 1 (أدناه).

الشكل 1: إنشاء نظام إدارة الأصول

6.1 المرحلة 1: السياسة

6.1.1 تعيين فريق مؤهل لإدارة الأصول

يلزم للجهة العامة تعيين فريق مؤهل لإدارة الأصول يرأسه مدير إدارة الأصول. ويلزم لهذا الفريق أن يكون ضمن الهيكل التنظيمي للجهة العامة، وأن يكون مختصاً ومسؤولاً عن إنشاء نظام إدارة الأصول في الجهة العامة.

وتشمل مسؤوليات فريق إدارة الأصول، 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 التوجيهات المنصوص عليها في المجلد 3 من الدليل الوطني لإدارة الأصول والمرافق.
- 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



الدليل التعريفي لمجلد إدارة الأصول

- إدارة جودة البيانات بحيث تستخدم المعلومات المستمدة من البيانات لصياغة استراتيجية إدارة الأصول واتخاذ القرارات الذكية فيما يتعلق بأصول الجهة العامة.

6.1.2 فهم السياق

يشير «السياق» إلى العوامل المؤثرة داخل وخارج الجهة العامة، والتي تؤثر على التنفيذ الناجح لنظام إدارة الأصول. وعليه، من شأن هذه العوامل المؤثرة التي تؤثر على نظام إدارة الأصول (أو مكوناته) أن تؤثر أيضاً على قدرة الجهة العامة على تحقيق أهداف إدارة الأصول. ولا بد من تقييم المخاطر المتصلة بمثل هذه العوامل المؤثرة، وتحديد تدابير الحد منها، وتنفيذ ضوابط المخاطر من قبل الجهة العامة.

ومن أمثلة العوامل المؤثرة الداخلية والخارجية، التغييرات التي أجريت على ما يلي:

- الهيكل التنظيمي للجهة العامة والأدوار والمسؤوليات فيها
- سياسة إدارة الأصول وأهدافها وخططها
- العمليات والإجراءات
- الأصول والتقنية (بما في ذلك الأصول الجديدة والأصول القديمة أو التي أجري عليها تغييرات)
- المتطلبات القانونية والتنظيمية
- المشتريات
- إدارة سلسلة التوريد
- الطلب على المنتجات والخدمات
- الطلب على الموارد

6.1.3 فهم الاحتياجات والتوقعات

يلزم على الجهة العامة تحديد الجهات العامة الداخلية والخارجية التي تؤثر على عمليات نظام إدارة الأصول. يلزم استشارة الجهات المعنية التابعة للجهات العامة (مثل، قيادة الجهة العامة، وإدارة المرافق، وإدارة الأصول، وتقنية المعلومات، ومقدمي الخدمات، وقسم الشؤون المالية، وقسم المشتريات، والصحة والسلامة والبيئة) أثناء إنشاء وتنفيذ نظام إدارة الأصول، وخاصة عند:

- وضع سياسة إدارة الأصول
 - التخطيط لإدارة الأصول
 - تحديد أهداف إدارة الأصول
 - تحديد برنامج إدارة الأصول
- ويمكن إجراء مشاورات من خلال:

- عقد ورش عمل حول المخاطر
- عقد اجتماعات مع الجهات المعنية بغرض إشراكهم
- عمل استبيانات للحصول على المرنيات

6.1.4 صياغة السياسة

تحدد سياسة إدارة الأصول المبادئ التي تعتمزم المؤسسة من خلالها تطبيق نظام إدارة الأصول لتحقيق أهدافها التنظيمية. وهي وسيلة لإضفاء الطابع المؤسسي على نهج قوي ومتين لإدارة الأصول في الجهة العامة. وعليه، لا بد لسياسة إدارة الأصول أن تفسر عدة عناصر أساسية، بما في ذلك:

- التزام قيادة الجهة العامة بإدارة الأصول
- الأهداف التي تسعى الجهة العامة لتحقيقها من خلال هذه السياسة
- الإشارة إلى الأدوات الداعمة التي سيتم استخدامها لتلبية سياسة إدارة الأصول

يلزم على الجهة العامة صياغة سياسة إدارة الأصول من خلال اتباع العملية الموضحة في الشكل 2 (أدناه).



الشكل 2: وضع سياسة إدارة الأصول

ترد التوجيهات المتعلقة بتنفيذ العملية المبينة في الشكل 2 (أعلاه) في الدليل الوطني لإدارة الأصول والمرافق، المجلد 2، الفصل 2، إجراءات وضع سياسة إدارة الأصول (EOM-ZA0-PR-000007).

6.1.5 تحديد النطاق



الدليل التعريفي لمجلد إدارة الأصول

يلزم على كل جهة عامة فهم المعايير الأساسية مثل: النطاق، الكمية، الفئة، التغطية الجغرافية للأصول والتي ستشكل جزءاً من نظام إدارة الأصول.

ولدعم هذه المهمة، ترد التوجيهات المتعلقة بتجميع سجل الأصول في الدليل الوطني لإدارة الأصول والمرافق، المجلد 2، الفصل 2 - سجل الأصول (EOM-ZA0-PR-00004). يلزم اتباع التوجيهات الواردة فيه بالتوازي مع تلك المنصوص عليها في الدليل الوطني لإدارة الأصول والمرافق المجلد 3 - تقييم الحالة

6.1.6 تحديد الأهداف

تم تحديد الأهداف كمياً ونوعياً، ومن ناحية ما هو متوقع كنتيجة لتنفيذ نظام إدارة الأصول. تُمثّل أهداف نظام إدارة الأصول رابطاً بين الأهداف التنظيمية للجهة العامة وخطة إدارة الأصول.

وعليه يلزم لأهداف إدارة الأصول ما يلي:

- تتماشى مع الأهداف التنظيمية للجهة العامة
- تتماشى مع مبادئ سياسة إدارة الأصول
- تكون محدّثة كجزء من المراجعة الدورية للخطة الاستراتيجية لإدارة الأصول
- تكون ذكية (محددة وقابلة القياس وقابلة التطبيق وواقعية ومحددة زمنياً)
- مراقبة ويتم إعداد التقارير بشأنها من خلال استخدام مقاييس الأداء المتفق عليها
- يتم إخطار الجهات المعنية بشأنها

يلزم على الجهة العامة تضمين المرنّيات الصادرة عن الجهات المعنية قبل إضفاء الطابع النهائي على أهداف إدارة الأصول.



6.1.7 القيادة والالتزامات

تتحمل قيادة الجهة العامة المسؤولية المطلقة عن جميع القرارات التي تم اتخاذها أثناء تطبيق نظام إدارة الأصول، بما في ذلك الأنشطة المتعلقة بسياسة إدارة الأصول:

- وضع رؤية وقيم الجهة العامة كحجر أساس يُبنى عليه جميع السياسات، بما في ذلك سياسة إدارة أصول الجهة العامة
- رعاية عملية تنفيذ استراتيجية إدارة الأصول وتعيين القيادة لإدارة هذه العملية واستحداث الأدوات المرتبطة باستراتيجية إدارة الأصول
- تشكيل مجلس مراجعة السياسات واعتماد سياسة إدارة الأصول

يلزم تشكيل مجلس مراجعة السياسات بطريقة مماثلة لتشكيل مجلس مراجعة الإجراءات كما هو مبين في الدليل الوطني لإدارة الأصول والمرافق المجلد 5، الفصل 3 - إعداد إجراءات تشغيل النظام. يلزم أن يتألف مجلس مراجعة السياسات من أعضاء قيادة الجهة العامة، وأعضاء مختارين من إدارة المرافق، حسب الاقتضاء.

كما هو الحال مع جميع سياسات الجهة العامة، يجب على قيادة الجهة العامة الموافقة على سياسة إدارة الأصول. تُملي أفضل الممارسات بأن يوافق كل عضو في مجلس مراجعة السياسات على عكس الممارسة الشائعة الحالية التي تتضمن موافقة واحدة من الرئيس التنفيذي، أو الحاكم، أو المدير العام.

وينبغي منح الموافقة النهائية بناءً على مراجعة دقيقة وتقديم الملاحظات من كل عضو من أعضاء مجلس مراجعة السياسات، والجهات المعنية المرتبطة به التي لا تمثل عضواً في مجلس مراجعة السياسات.

6.2 المرحلة 2: إعداد خطة إدارة الأصول وتنفيذها

6.2.1 وضع الخطة الاستراتيجية لإدارة الأصول

يلزم على الجهة العامة إعداد وتنفيذ نموذجين من وثائق التخطيط لإدارة الأصول:

- وضع الخطة الاستراتيجية لإدارة الأصول، والتي تحدد:
 - o كيفية تحويل الأهداف التنظيمية إلى أهداف إدارة الأصول
 - o النهج المتبع لوضع خطط إدارة الأصول
 - o دور نظام إدارة الأصول في دعم تحقيق أهداف إدارة الأصول طويلة المدى
- خطة إدارة الأصول، والتي تحدد الأنشطة والموارد والنطاق الزمني المطلوب لأصل فردي أو مجموعة من الأصول، لتحقيق أهداف إدارة أصول الجهة العامة على المدى القصير إلى المتوسط.

يلزم وضع الخطة الاستراتيجية لإدارة الأصول من خلال اتباع العملية المبينة في الشكل 3 (أدناه).



الشكل 3: وضع خطط إدارة الأصول

ترد التوجيهات المتعلقة بتنفيذ العملية المبينة في الشكل 3 (أعلاه) في الدليل الوطني لإدارة الأصول والمرافق، المجلد 2، الفصل 2، إجراءات وضع خطة إدارة الأصول وتنفيذها (EOM-ZA0-PR-000002).



6.2.2 إدارة التغيير

يلزم على فريق إدارة الأصول التابع للجهة العامة، مدعومًا بقيادة الجهة العامة مراقبة الأداء بما يتماشى مع الخطة الاستراتيجية لإدارة الأصول وذلك لضمان بقاء جميع المهام المحددة في خطة إدارة الأصول ذات صلة بتحقيق أهداف إدارة الأصول وأن يكون النطاق الزمني واقعيًا. فمن شأن مراقبة الأداء أن تُرسى الأساس لاتخاذ القرارات وإدارة التغيير اللاحق (أي، إعادة الهيكلة التنظيمية، وممارسات الشراء، وتعزيز المهارات، والاستعانة بمصادر خارجية، والشؤون التقنية).

6.2.3 الإجراءات التي يجب اتخاذها لمعالجة المخاطر وتعزيز الفرص

يلزم أن يقوم موظفو إدارة الأصول، بالتعاون مع الجهات المعنية الأخرى (مثل، قيادة الجهة العامة، وإدارة المرافق، وإدارة الأصول، وقسم تقنية المعلومات، ومقدمي الخدمات، وقسم المشتريات، وقسم الصحة والسلامة والبيئة) عقد ورش عمل حول المخاطر. ويكمن الهدف من عقد ورشات العمل هذه في تحديد المخاطر والفرص المرتبطة بتطبيق نظام إدارة الأصول سيتمكن عقد ورشة العمل الخاصة بالمخاطر الجهة العامة من:

- تحديد متطلبات الجهات المعنية من نظام إدارة الأصول
- ضمان قدرة نظام إدارة الأصول على تحقيق المخرجات المرجوة
- توفير المعلومات المتعلقة بأهداف إدارة الأصول
- تحديد الأثر السلبي لتنفيذ نظام إدارة الأصول على عمليات الجهة العامة
- تحديد أوجه التضارب بين عقود مستوى الخدمة الموجودة ومتطلبات الخدمات المخطط لها
- توفير المعلومات فيما يتعلق بمستوى خطورة المخاطر والتسلسل الهرمي للأصول
- وضع سجل للمخاطر:
 - o يحدد حجم المخاطر
 - o يحدد تدابير الحد منها
 - o يجري تحديثه بالتوازي مع نظام إدارة الأصول على مدى دورة الحياة

ينبغي لورشة العمل الخاصة بالمخاطر أن تنتظر على وجه التحديد في المخاطر المرتبطة بالتغييرات التي تطرأ على العمليات والإجراءات الحالية نتيجة لتطبيق نظام إدارة الأصول.

يلزم استخدام مخرجات ورشة العمل الخاصة بالمخاطر لتوفير المعلومات حول جميع الجوانب المتعلقة بنظام إدارة الأصول، وليس حول الخطة الاستراتيجية لإدارة الأصول فقط. لذلك، يلزم إجراء ورشة عمل أولية للمخاطر بعد وضع سياسة إدارة الأصول، وتحديثها طوال عملية إنشاء المكونات الأخرى لنظام إدارة الأصول.

ترد المزيد من التوجيهات المتعلقة بتحديد وتقييم المخاطر في الدليل الوطني لإدارة الأصول والمرافق، المجلد 12 - إدارة المخاطر.

6.3 المرحلة 3: عمليات الدعم

6.3.1 الأدوار التنظيمية

تتولى قيادة الجهة العامة مسؤولية تعيين مدير إدارة الأصول. ويعين مدير إدارة الأصول بدوره فريق إدارة الأصول التي يتولى مسؤولية إنشاء وصيانة نظام إدارة الأصول في الجهة العامة.

وعلى الرغم من ضرورة تمكين الموظفين أكثر نسبيًا كنتيجة لتطبيق نظام إدارة الأصول، إلا أنه يلزم أن تكون هناك مصفوفة صلاحيات تحدد المساءلة وتدعم عملية اتخاذ القرارات. إذ تشير مصفوفة الصلاحيات إلى قدرة الموظفين على اتخاذ القرارات داخل الجهة العامة. وهي تشكل جزءًا من إطار حوكمة الجهة العامة، وترتبط ارتباطًا وثيقًا بتقييم المخاطر. يلزم على قيادة الجهة العامة إنشاء مصفوفة الصلاحيات ومراجعتها بشكل منتظم بناءً على العوامل المؤثرة بالمؤسسة المبينة في القسم 6.1.2 من هذه الوثيقة.



6.3.2 الكفاءات

بدعم من قسم الموارد البشرية التابع للجهة العامة، يلزم على فريق إدارة الأصول إنشاء مصفوفة مهارات تحدد مهارات الموظفين وفقاً لمتطلبات نظام إدارة الأصول. وتقوم مصفوفة المهارات بجمع المؤشرات كمياً ونوعياً، مثل:

- القيم والسلوكيات
- الوعي
- الخبرة
- الفهم
- المهارات والخبرة

يلزم على الأشخاص المعيّنين لتقديم مصفوفة المهارات إجراء تحليل للكفاءات الحالية وفقاً للمتطلبات المستقبلية، ويجب أن تتضمن جميع الجهات المعنية التابعة للجهة العامة، مثل مقدمي الخدمات.

وسوف يحدد المخرج الثغرات في جاهزية الجهة العامة لدمج نظام إدارة الأصول بشكل كامل مع الخطة الاستراتيجية لإدارة الأصول. وهذا من شأنه أن يعزز المهارات ويزيد من فرص التوظيف والاستعانة بمصادر خارجية.

6.3.3 الموارد

تتضمن الموارد الموظفين والمواد والشؤون المالية. وبينما يتناول القسم 6.3.2 من هذه الوثيقة الاستعانة بالموارد البشرية من خلال مصفوفة المهارات، فيلزم تحديد المواد والموارد المالية اللازمة كجزء من عملية غرس نظام إدارة الأصول كنتيجة للتخطيط لإدارة الأصول.

ترد المزيد من التوجيهات في الدليل الوطني لإدارة الأصول والمرافق، المجلد 2، الفصل 2 - خطة إدارة الأصول وإجراءات تنفيذها (EOM-ZA0-PR-000002).

6.3.4 الوعي

يتم تحديد درجة معرفة الجهات المعنية التابعة للجهة العامة بنظام إدارة الأصول وتأثيره على خطة إدارة الأصول من خلال الوسائل التالية:

- إعداد مصفوفة المهارات
- عمل استبيانات للحصول على المرنیات
- إجراء عمليات مراجعة للأداء

يتيح اختبار الوعي بنظام إدارة التقييم للجهة العامة فرصة لتحديث استراتيجية الاتصال الخاصة به استناداً إلى نتائج الوعي.

6.3.5 التواصل

يجب أن يتماشى التواصل بشأن نظام إدارة الأصول، والتقدم المحرز، والخطط، والأجزاء المكونة له (مثل، سياسة إدارة الأصول، والخطة الاستراتيجية لإدارة الأصول، والإجراءات، والخطط، والاستعانة بالموارد مع استراتيجية تواصل الجهة العامة، مع الأخذ بعين الاعتبار طرق التنفيذ الأكثر فعالية، مثل:

- عقد ندوة عبر الإنترنت على مستوى الجهة العامة لإطلاع الموظفين على نظام إدارة الأصول
- نشر ملخصات سياسة إدارة الأصول والخطة الاستراتيجية لإدارة الأصول وتقارير الأداء، ومن ثم إدراجها بشكل استراتيجي على مواقع محددة بحيث يتم استعراضها بشكل منتظم من قبل جماهير محددة.
- نشر ملخص سياسة إدارة الأصول والخطة الاستراتيجية لإدارة الأصول وتقارير الأداء على الموقع الإلكتروني للجهة العامة
- إنشاء وحدة تدريبية إلزامية تغطي نظام إدارة الأصول ودمجها كجزء من برنامج التدريب والتوجيه للجهة العامة

6.3.6 متطلبات المعلومات

يمثل جمع البيانات عنصراً مستمراً وبالغ الأهمية في نظام إدارة الأصول. وعند تصميمه، يلزم الجهة العامة إعداد قائمة شاملة بمتطلبات المنحلات التي يجب مراقبتها طوال عملية تنفيذ برمجيات التطبيق. وتتطلب البيانات التي تحتاج إلى التحقق أو البيانات غير المتاحة إجراء أنشطة قياس واستبيان. يلزم أن تمثل هذه الأنشطة جزءاً من خطة إدارة الأصول.

6.3.7 توثيق المعلومات

تتضمن المعلومات الموثقة المعلومات المطلوبة التي يجب أن تتحكم بها الجهة العامة وتراقبها. وتشمل:

- الوثائق التشريعية
- السجلات
- تستخدم الوثائق الداخلية والخارجية خلال فترة صلاحية الأصول
- التوثيق لغايات تشغيل وإعداد نظام إدارة الأصول



الدليل التعريفي لمجلد إدارة الأصول

ترد التوجيهات المتعلقة بحفظ السجلات في الدليل الوطني لإدارة الأصول، المجلد 13، الفصل 7 - الدليل الإجرائي للاحتفاظ بالسجلات (EOM-IRR-PR-000001).

6.3.8 مراقبة المعلومات الموثقة

يلزم أن تخضع جميع وثائق الجهات العامة المرتبطة بنظام إدارة الأصول للرقابة، وعليه لا بد وأن تخضع لنظام إدارة الوثائق التابع للجهة العامة ترد المزيد من التوجيهات المتعلقة بمراقبة المعلومات الموثقة في الدليل الوطني لإدارة الأصول والمرافق المجلد 13، إدارة الوثائق.

6.3.9 الإنشاء والتحديث

بناء على مصفوفة الصلاحية الموضحة في فصل القسم 6.3.1 من هذه الوثيقة، يلزم على الجهة العامة إعداد ومراجعة واعتماد الوثائق المرتبطة بنظام إدارة الأصول والحفاظ عليها.

وقد يلزم على قيادة الجهة العامة إعداد بعض الوثائق مثل سياسة إدارة الأصول ومراجعتها واعتمادها والحفاظ عليها من خلال مجلس مراجعة السياسات. ومع ذلك، يلزم إعداد الوثائق المرتبطة بالمكونات الأخرى لنظام إدارة الأصول، مثل خطط إدارة الأصول، ومراجعتها واعتماد والحفاظ عليها من فريق إدارة الأصول، بدعم من الجهات المعنية التابعة للجهة العامة.

يلزم على كل جهة عامة الامتثال للمتطلبات الواردة في المجلد 13 من الدليل الوطني لإدارة الأصول والمرافق - إدارة الوثائق.

6.4 المرحلة 4: العمليات التشغيلية

6.4.1 التخطيط التشغيلي

يلزم أن لا تتأثر العمليات التشغيلية والخدمات الخاصة بالجهة العامة الحالية سلبًا كنتيجة لتطبيق نظام إدارة الأصول.

يلزم على الجهات العامة أثناء مرحلة الفكرة التصميمية لنظام إدارة الأصول، وضع خارطة مسار العملية لتصنيف العمليات التشغيلية الحالية إلى فئات. يلزم استكمال عملية وضع خارطة مسار العمليات التشغيلية الحالية وفقًا لمتطلبات نظام إدارة الأصول، وبالتماشي مع يلي:

- ISO 55001:2014 - إدارة الأصول وأنظمة الإدارة- المتطلبات.
- المواصفة القياسية ISO 55002:2014 - إدارة الأصول - أنظمة الإدارة - إرشادات حول تطبيق المواصفة القياسية ISO 55001

6.4.2 الاستعانة بالمصادر الخارجية

عندما يتعذر تسليم المنتجات أو الخدمات داخليًا، يلزم على الجهة العامة عقد اتفاقيات مستوى الخدمة مع مقدمي الخدمات. يلزم أن تتضمن اتفاقيات مستوى الخدمة متطلبات صارمة بخصوص إعداد التقارير والأداء بناء على التوجيهات المتضمنة في الدليل الوطني لإدارة الأصول والمرافق، وخاصة المجلد 8 من الدليل الوطني لإدارة الأصول والمرافق - إدارة سلسلة التوريد، والمجلد 9 من الدليل الوطني لإدارة الأصول والمرافق - إدارة العقود. لا بد من أخذ المسؤوليات المنصوص عليها في اتفاقيات مستوى الخدمة بعين الاعتبار، على النحو الآتي:

- التعاون مع الجهة العامة لوضع سياسة إدارة الأصول
- تحديد متطلبات نظام إدارة الأصول
- فهم متطلبات نظام إدارة الأصول وتطويرها وإعدادها وتطبيقها
- تطوير نظام إدارة الأصول الخاص بالجهة العامة بحيث يلبي الاحتياجات الحالية والمستقبلية المحتملة للجهة العامة
- إجراء عملية إدارة التغيير بدون تأثير العمليات التشغيلية الخاصة بالجهة العامة سلبًا بعملية 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:
- 0 تجميع تقرير تقييم حالة الأصول
- إنشاء التسلسل الهرمي للأصول (بيان أهمية الأصول بناءً البيانات المقدمة من الجهة العامة)

6.5 المرحلة 5: عملية التقييم

6.5.1 المراقبة، والقياس، والتحليل، والتقييم

مراقبة وقياس وتحليل وتقييم إدارة الأداء لأجزاء مكونات نظام إدارة الأصول. يلزم إجراء التقييم وفقًا لأهداف إدارة الأصول ومقاييس الأداء ذات الصلة بها.

ترد المزيد من التوجيهات المتعلقة بالقياس والتحليل والتقييم في المجلد 2 من الدليل الوطني لإدارة الأصول والمرافق، الفصل 2 - التحسين المستمر (EOM-ZA0-PR-000003).



6.5.2 التدقيق الداخلي

- يلزم تولى الجهة العامة إجراء عمليات التدقيق الداخلي كجزء من عملية التحسين المستمر. تشمل أنواع التدقيق الداخلي المبينة في المجلد 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

يلزم أن تمتثل 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
- البنود ذات الصلة بالموصفة القياسية ISO 55001:2014 - إدارة الأصول
- البنود ذات الصلة بالموصفة القياسية ISO 9001:2015 - إدارة الجودة

ترد التوجيهات المتعلقة بـ: المخرجات المتوقعة لعمليات التدقيق الداخلي؛ والتخطيط للتدقيق، ومتطلبات المدقق، وإعداد تقارير التدقيق في المجلد 2 من الدليل الوطني لإدارة الأصول والمرافق، الفصل 2 - التحسين المستمر (EOM-ZA0-PR-000003).

6.5.3 المراجعة الإدارية

يلزم على إدارة الجهة العامة مراجعة نظام إدارة الأصول الخاص بالجهة العامة على فترات زمنية محددة، لضمان استمرار ملاءمتها وكفاءتها وفعاليتها. يلزم أن تتضمن مخرجات المراجعة الإدارية القرارات ذات الصلة بفرص التحسين المستمر وأي متطلبات لإجراء تغييرات على نظام إدارة الأصول.

ترد تفاصيل نطاق المراجعة الإدارية في المجلد 2 من الدليل الوطني لإدارة الأصول والمرافق، الفصل 2 - التحسين المستمر (EOM-ZA0-PR-000003).



الدليل التعريفي لمجلد إدارة الأصول

6.6 المرحلة 6: عملية التحسين المستمر

6.6.1 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، والخطة، والعمليات) أو على النظام بحد ذاته.

ولذلك، يلزم 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.

وقبل تطبيق الإجراءات التصحيحية، يلزم على الجهة العامة وضع إجراءات للحد من تطبيق الإجراءات التصحيحية والحفاظ عليها. يلزم 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.

ترد التوجيهات المتعلقة بتحديد أوجه عدم المطابقة وإعداد الإجراءات للحد من تطبيق الإجراءات التصحيحية في المجلد 2 من الدليل الوطني لإدارة الأصول والمرافق، الفصل 2 - التحسين المستمر (EOM-ZA0-PR-000003).

أما بالنسبة لأنشطة إدارة الأصول التي يتم الاستعانة بمقدمات الخدمات لتنفيذها، فيلزم 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 يلزم 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.

ترد الإرشادات المتعلقة بإعداد الإجراءات للحد من تطبيق الإجراءات الوقائية في المجلد 2 من الدليل الوطني لإدارة الأصول والمرافق، الفصل 2 - التحسين المستمر (EOM-ZA0-PR-000003).

6.6.3 ضبط عمليات التحسين

تمثل عمليات التحسين المستمر نشاطاً مستمراً يهدف إلى تحقيق أهداف إدارة الأصول الواردة في الخططة الاستراتيجية لإدارة الأصول الخاصة بالجهة العامة على نحو مستمر. يلزم تحديد فرص التحسين المستمر وتقييمها وتنفيذها على النحو المطلوب. يلزم تحديد هذه الفرص من خلال المراقبة والتدقيق الداخلي وتطبيق الإجراءات التصحيحية.

ترد التوجيهات المتعلقة بطريقة تنفيذ عملية ضبط التحسينات في المجلد 2 من الدليل الوطني لإدارة الأصول والمرافق، الفصل 2 - التحسين المستمر (EOM-ZA0-PR-000003).



7.0 المنهجية

تم إعداد كل مجلد من مجلدات الدليل الوطني لإدارة الأصول والمرافق من قبل فريق من الخبراء العالميين في مجالهم باتباع أحدث المعايير وأفضل الممارسات والمعارف استنادًا إلى عقود من الخبرة.

ولضمان التزام الجهة العامة بالمراسيم الملكية والمعايير المحلية واللوائح التنظيمية ودعم عملية اتخاذ القرار لديها فيما يتعلق بتشغيل وصيانة المرافق، تم استخدام أربعة مستويات من التصنيف اللغوي في الدليل الوطني لإدارة الأصول والمرافق على النحو التالي:



يلزم: يُقصد بذلك التعليمات الإلزامية التي يجب اتباعها والالتزام بها، على سبيل المثال المرسوم الملكي والمعايير الوطنية، مثل كود البناء السعودي.



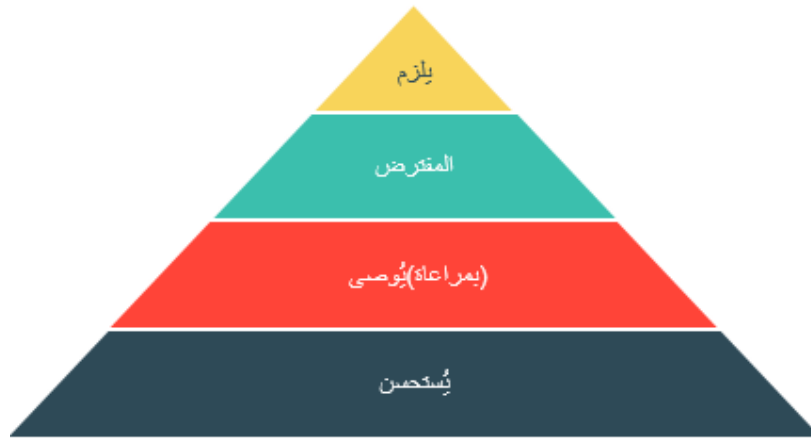
يجب: المقصود بذلك التعليمات أو المعلومات المهمة، ورغم أنه قد لا يكون من الواجب اتباع تلك المشورة، إلا أنه من المستحسن اتباعها. ومنها، على سبيل المثال، المعايير الدولية التي صدرت بها تشريعات في الدول الأخرى.



يُوصى (بمراعاة): يُقصد بذلك نصيحة مهمة ملائمة للغرض منها. ومن المستحسن اعتبارها تعليمات ينبغي اتباعها



يُسحسن: يُقصد بذلك الممارسات الجيدة والنصائح العملية بوجه عام التي تهدف إلى رفع المستوى وتحقيق الجودة



الشكل 1: المنهجية

8.0 المرفقات

1. المرفق 1 - قائمة المحتويات، الدليل الوطني لإدارة الأصول والمرافق، المجلد 2



الدليل التعريفي لمجلد إدارة الأصول

المرفق 1 - قائمة المحتويات، الدليل الوطني لإدارة الأصول والمرافق، المجلد 2

رقم الوثيقة	قائمة محتويات الدليل الوطني لإدارة الأصول والمرافق
	المجلد 2: إدارة الأصول
	الفصل 1: المقدمة
EOM-ZA0-GL-000001	الدليل التعريفي لمجلد إدارة الأصول
	الفصل 2: السياسات والتخطيط
EOM-ZA0-PR-000002	الدليل الإجرائي لخطة إدارة الأصول وتنفيذها
EOM-ZA0-PR-000003	التحسين المستمر
EOM-ZA0-PR-000004	الدليل الإجرائي لسجل الأصول
EOM-ZA0-PR-000005	برنامج إدارة الأصول
EOM-ZA0-PR-000007	الدليل الإجرائي لسياسة إدارة الأصول