



EXPRO

هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية
Expenditure Efficiency & Projects Authority

الدليل الوطني لإدارة الأصول والمرافق

المجلد 5، الفصل 3

تطوير الإجراءات

رقم الوثيقة: EOM-ZO0-PR-000008-AR
رقم الإصدار: 000



تطوير الإجراءات

جدول المراجعات

رقم الإصدار	التاريخ	سبب الإصدار
000	2020/03/31	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 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.



1. الغرض	5
2. النطاق	5
3. التعريفات	6
4. المراجع	6
5. المسؤوليات	6
6. الإجراءات	7
1-6 إدراك الحاجة إلى التغيير	7
2-6 تشكيل هيئة مراجعة الإجراءات	8
3-6 الاجتماع السنوي لهيئة مراجعة الإجراءات	9
4-6 إدارة تغيير الإجراءات	9
5-6 التحديث الكامل للإجراءات القائمة	9
6-6 وضع إجراءات جديدة	9
7-6 منهجية عمل المراجعين	10
7. المرفقات	10
المرفق 1 - EOM-ZO0-TP-000063-AR - نموذج الإشعار بتغيير الإجراءات	11



تطوير الإجراءات

1. الغرض

يضع هذا الفصل إطار عمل لتحديد مدى الحاجة إلى تطوير إجراءات جديدة لتشغيل الأنظمة أو الحاجة إلى إعادة النظر في الإجراءات القائمة لتشغيل الأنظمة. ويُعد التحسين المستمر من العناصر الأساسية في إطار العمل. ويستند ذلك إلى مبادئ إدارة الجودة الموضحة في معايير إدارة الجودة الصادرة عن المنظمة الدولية للمعايير. ويستهدف محتوى هذا القسم فريق إدارة التشغيل والصيانة على وجه التحديد، فهو المسؤول عن قيادة التغيير داخل إدارة التشغيل والصيانة. وقد تم تصميم الدليل الإجرائي بحيث يمكن التوسع فيه بحسب حجم الجهة العامة وعدد الجهات المعنية المشاركة في تطوير الإجراءات.

تُعد السياسة بمثابة أداة تستخدمها كل مؤسسة لتوضيح مبادئها في صورة بيان للنوايا. وتركز كل سياسة في العادة على موضوع واحد ويُسترشد بها في اتخاذ القرارات بهدف تحقيق النتائج المنشودة في ذلك الموضوع. وتُنفذ السياسة من خلال إجراءات معينة. وتحقق السياسات المحددة بشكل جيد العديد من الفوائد للمؤسسة.

السياسات:

- **الوفاء بواجبات العناية التي يتحملها أصحاب الأعمال (بمعنى، الواجبات المتعلقة بالصحة والسلامة في مكان العمل، ومكافحة التمييز، وإجراءات السفر وغير ذلك)**
- تزويد الموظفين بفهم واضح للمنتوق منهم
- إرساء منهجية عادلة وموحدة لإدارة المشاكل في مكان العمل
- تحسين مستوى إعداد وتهيئة الموظفين الجدد
- تمثل جزءاً أساسياً من التدريب الإلزامي

يُعد وجود مجموعة شاملة من الإجراءات التشغيلية أمراً جوهرياً لنجاح التشغيل، حيث توضح الإجراءات كيفية إنجاز أي مهمة، خطوة بخطوة. وغالباً ما تكون الإجراءات مدعومة بعمليات توضح مدى ارتباط كل جزء من الإجراءات بغيره.

الإجراءات المحددة بشكل جيد:

- تركيز على الأعمال المطلوبة
- توضيح النتائج المنشودة
- تصف الخطوات المطلوب اتخاذها وترتيبها
- تسري على جميع المؤسسات والمهام، سواء كانت صغيرة أو كبيرة

يعود تنفيذ إجراءات تشغيل الأنظمة الملائمة للأغراض والمناسبة للأعمال بالفوائد التالية على العميل:

- اتساق المنهجية المتبعة بين الموظفين عند تنفيذ العمليات التشغيلية الحيوية
- القدرة على تحديد التدريب المطلوب وربطه بكل إجراء
- القدرة على إظهار الالتزام بأحدث المعايير الفنية وأفضل الممارسات
- الحد من الخطأ البشري
- الارتقاء بمهارات الفنيين الجدد إلى مستوى يتوافق مع الفنيين الآخرين ذوي الخبرة
- تقليل الاعتماد على ذاكر ومستوى كفاءة الفنيين الفرديين
- دقة أكبر في التدقيق وتحليل الأسباب الأساسية وإعداد التقارير
- القدرة على تحديد الأخطاء واستخلاص الدروس المستفادة وتطبيقها في عملية التحسين المستمر

2. النطاق

بينما يوضح "الفصل 1-3-5: تطوير الإجراءات" إطار العمل المطلوب اتباعه لتطوير إجراءات تشغيل الأنظمة استناداً إلى تطبيق مبادئ إدارة الجودة، يوضح "الفصل 2-3-5: الدليل التوجيهي لمحوري الإجراءات" كيفية اتباع إطار العمل المحدد في الفصل 1-3-5 بحيث يتم الالتزام بالمحتوى والأسلوب والطريقة والأهداف الصحيحة بوجه عام لكل إجراء من إجراءات تشغيل الأنظمة. ويجب قراءة الفصل 1-3-5 والفصل 2-3-5 معاً لضمان تطوير إجراءات تشغيل الأنظمة الجديدة الخاصة بالأعمال ومراجعتها وتطبيقها.



تطوير الإجراءات

3. التعريفات

التعريفات	الوصف
CIM	نموذج التحسين المستمر
DDED	أجهزة اكتشاف المعدات المقطورة والمسحوبة
FM	مدير المرافق
HABD	نظام اكتشاف صناديق المحاور الساخنة
ID	رمز التعريف
ISO	المنظمة الدولية للمعايير
KPIs	مؤشرات الأداء الرئيسية
LM	المدير المباشر
NMA&FM	الدليل الوطني لإدارة الأصول والمرافق
O&M	التشغيل والصيانة
المؤسسة/ المنظمة	قد تكون هذه جهة عامة أو قسماً أو إدارة أو مجموعة لإدارة المباني
PDCA	التخطيط والتنفيذ والمراجعة واتخاذ الإجراءات (خطط/ نفذ/ تحقق/ افعل)
السياسة	خطة عمل يتم الاتفاق عليها أو اختيارها من جانب المؤسسة أو قطاع الأعمال أو غير ذلك
الإجراء	تعليمات أو خطوات توضح كيفية إنجاز مهمة أو وظيفة معينة
PCN	إشعار بتغيير الإجراء
PRB	هيئة مراجعة الإجراءات
RSM	مراقبة مركبات/ عربات السكك الحديدية
SBC	كود البناء السعودي
SLT	فريق الإدارة العليا
SOP	إجراءات التشغيل القياسية

4. المراجع

- مبادئ إدارة الجودة وفق المواصفة القياسية الدولية "ISO 9000" الصادرة بالرقم "2-10650-67-92-978 ISBN"
- EOM-ZO0-PR-000009، الدليل الوطني لإدارة الأصول والمرافق، الفصل 2-3-5: الدليل التوجيهي لمحرري الإجراءات

5. المسؤوليات

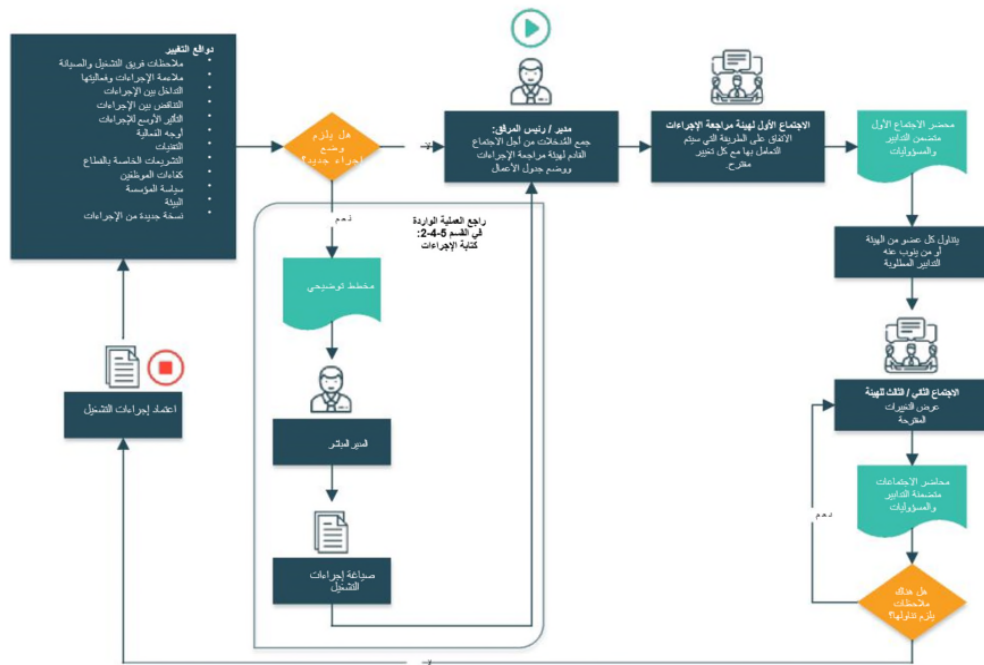
نوضح فيما يلي المسؤولين عن وضع الإجراءات الجديدة لتشغيل الأنظمة ومراجعة الإجراءات القائمة لتشغيل الأنظمة:

المسؤول	الوصف
فريق الصيانة	المسؤولون عن صيانة الأنظمة التي تمثل محور تركيز إجراءات التشغيل المقترحة
فريق التشغيل	المسؤولون عن تشغيل الأنظمة التي تمثل محور تركيز إجراءات التشغيل المقترحة
هيئة مراجعة الإجراءات	تعتبر هيئة المراجعة هي المسؤولة عن حوكمة جهود إعداد الإجراءات الجديدة لتشغيل الأنظمة واعتمادها ومراجعة الإجراءات القائمة لتشغيل الأنظمة
مسؤول السلامة	الشخص الذي يتولى المسؤولية العامة عن سلامة الموظفين داخل المؤسسة
فريق الإدارة العليا	المسؤولون عن تحديد السياسات المؤسسية

الجدول 1: الأدوار والمسؤوليات

تطوير الإجراءات

المجلد 5 - إدارة العمليات التشغيلية



القسم 1-4-5: تطوير الإجراءات

الشكل 1: عملية تطوير الإجراءات

6. الإجراءات

يجب اتباع الإجراءات التالية لتحديد مدى الحاجة إلى وضع إجراءات جديدة لتشغيل الأنظمة أو الحاجة إلى إعادة النظر في الإجراءات القائمة لتشغيل الأنظمة:

1-6 إدراك الحاجة إلى التغيير

قد تنشأ الحاجة للتغيير نتيجة عدة عوامل، من بينها أوجه الفعالية والتقنيات والتشريعات الخاصة بالقطاع وكفاءات الموظفين والسياسات المؤسسية والبيئة وغيرها من العوامل. وتقع مسؤولية إدراك الحاجة إلى وضع إجراءات جديدة أو تحديث الإجراءات القائمة وفقاً لدوافع التغيير على عاتق كل فرد من الموظفين. وتحتمل الإدارة مسؤولية فهم تأثير التغيير على العمليات التشغيلية المؤسسية واتخاذ الخطوات المناسبة للحد من المخاطر وتيسير الانتقال بسلاسة إلى إجراءات التشغيل الجديدة. ويوفر نموذج التحسين المستمر منهجية فعالة لإدراك وتنفيذ التغيير.

تُستخدم دورة "التخطيط والتنفيذ والمراجعة واتخاذ الإجراءات" الموضحة في الشكل 2 لتنفيذ التغيير، ويتعين تكرارها مجدداً في إطار نموذج التحسين المستمر.



تطوير الإجراءات

يُعد تطبيق نموذج التحسين المستمر على تطوير الإجراءات مهمًا على وجه التحديد عند:

- إدارة آثار التغيير والتحكم فيها في البيئة التشغيلية
- الحفاظ على فعالية العمليات التشغيلية من خلال الحد من الأعطال وزيادة الإنتاجية
- تحقيق مؤشرات الأداء الرئيسية
- السعي للحصول على شهادات إدارة الجودة أو الحفاظ عليها

2-6 تشكيل هيئة مراجعة الإجراءات

تُشكّل هيئة لمراجعة الإجراءات تضم ممثلين من الإدارات المختلفة داخل المؤسسة، وتتولى الهيئة حوكمة جهود إعداد الإجراءات الجديدة لتشغيل الأنظمة واعتمادها ومراجعة الإجراءات القائمة لتشغيل الأنظمة. وتضم الهيئة في عضويتها ممثلين عن الإدارات التالية:

عضو هيئة مراجعة	وصف / تعريف الدور
الإدارة العليا	عضو من الإدارة التنفيذية للمؤسسة لديه معرفة بالسياسات والإجراءات الحالية ويمثل فريق الإدارة العليا ويمكنه تيسير الاعتماد التنفيذي للإجراءات
مدير المرافق	عضو يتمتع بفهم جيد للعمليات التشغيلية على مستوى المؤسسة والتأثير المحتمل عليها نتيجة إجراءات التشغيل المقترحة. ويرأس مدير المرافق هيئة مراجعة الإجراءات.
العمليات التشغيلية	عضو من فريق الصيانة يتمتع بخبرة عملية في صيانة الأنظمة التي تمثل محور تركيز إجراءات التشغيل المقترحة
الصيانة	عضو من فريق الصيانة يتمتع بخبرة عملية في صيانة الأنظمة التي تمثل محور تركيز إجراءات التشغيل المقترحة
مسؤول السلامة	الشخص المسؤول بصفة عامة عن سلامة الموظفين داخل المؤسسة



تطوير الإجراءات

3-6 الاجتماع السنوي لهيئة مراجعة الإجراءات

في المؤسسات الناضجة التي توجد لديها إجراءات قائمة، تعتبر المراجعة السنوية كافية في إطار نموذج التحسين المستمر. وخلال المراجعة السنوية، تجتمع هيئة مراجعة الإجراءات من أجل:

- مراجعة الإجراءات للتحقق من فعاليتها
- التحقق من ملاءمة الإجراءات
- دمج الإجراءات وتحديد التداخلات فيما بينها
- مراجعة الآثار غير المتوقعة الناتجة عن تنفيذ إجراءات التشغيل واتخاذ التدابير المناسبة للحد منها
- تسليط الضوء على دوافع التغيير وتأثيرها على إجراءات التشغيل القائمة
- جمع الملاحظات من إدارة التشغيل والصيانة واقتراح التحديثات الضرورية على إجراءات التشغيل

يمكن للهيئة الاجتماع كلما اقتضت الحاجة خلال فترة المراجعة.

يجب أن تحرص هيئة مراجعة الإجراءات على الانسجام بين القسم الخاضع للمراجعة والأقسام الأخرى في إجراء التشغيل المعني وإجراءات التشغيل الأخرى. وقد تم تصميم الاجتماع السنوي للهيئة لمراجعة الأقسام المحددة من الإجراءات التي قد تتأثر بدوافع التغيير ولا تستلزم إعادة النظر في الإجراءات بالكامل.

4-6 إدارة تغيير الإجراءات

يتمثل الجانب السلبي لإجراء المراجعة السنوية للإجراءات فقط في التأخر في تنفيذ التغيير، مما قد يعرض المؤسسة للمخاطر. وللتخفيف من المخاطر المتعلقة بتأخر التغيير، يجب الاستفادة من الإشعار بتغيير الإجراءات.

ويستخدم لإشعار بتغيير الإجراءات لإبلاغ المستخدمين بالتغيير وتوضيح أي تدابير إلزامية يتعين اتخاذها حتى تتم مراجعة الإجراءات بالكامل وتعديلها وإعادة إصدارها (إذا لزم الأمر). ويتضمن المرفق 1 نموذجًا للإشعار بتغيير الإجراءات.

5-6 التحديث الكامل للإجراءات القائمة

يجب تحديث الإجراءات القائمة بمجرد تحديد الحاجة إلى ذلك (خارج هيئة مراجعة الإجراءات) وعرض المسودة على هيئة مراجعة الإجراءات لمراجعتها.

ويلزم تحديث أي إجراء تشغيل بالكامل، على سبيل المثال، في الحالات التالية:

- عند عدم اتباع العميل للنسخة الحالية من الإجراء
- إدخال تغييرات كبيرة على المعايير أو التقنيات أو التشريعات المذكورة في الإجراء
- تغيير السياسة المؤسسية أو التوجه الاستراتيجي لها
- تغيير الغرض من الإجراء

في بعض الحالات النادرة، قد يكون من المنطقي كتابة إجراء جديد بالكامل بدلاً من الإجراء القديم. ويجب أن يكون هذا الإجراء البديل أكثر توافقًا مع أحدث المبادئ التشغيلية. وفي تلك الحالات، يكون مدير المرافق هو المسؤول عما يلي:

- إصدار إخطار بتغيير الإجراء
- إدارة عملية وضع الإجراء الجديد
- إدارة الانتقال من الإجراء القديم إلى الإجراء الجديد
- إصدار الإجراء الجديد بعد مراجعته من هيئة مراجعة الإجراءات واعتماده من الإدارة التنفيذية

6-6 وضع إجراءات جديدة

إذا ما وجد العميل أن هناك حاجة لوضع إجراء جديد بعيدًا عن هيئة مراجعة الإجراءات، فيجب طلب الموافقة من المدير المباشر لإعداد مخطط توضيحي بذلك (الملحق 1 في الفصل 3-5:2: الدليل التوجيهي لمحرري الإجراءات).



تطوير الإجراءات

يعتمد المدير المباشر المخطط التوضيحي مباشرة، ويمكن لموظفي العمليات التشغيلية البدء في صياغة الإجراء وفقًا للفصل 2-3-5: الدليل التوجيهي لمحرري الإجراءات.

يجب عرض الإجراء على هيئة مراجعة الإجراءات لمراجعته واعتماده.

7-6 منهجية عمل المراجعين

لمراجعة أي إجراء، من الأفضل اتباع المبادئ المحددة في عملية إدارة الجودة لدى المؤسسة. ويجب على المراجع إلغاء أي أجزاء زائدة "لا حاجة لها" (بمعنى، الأنشطة غير الفعالة أو غير الضرورية) من الإجراء.

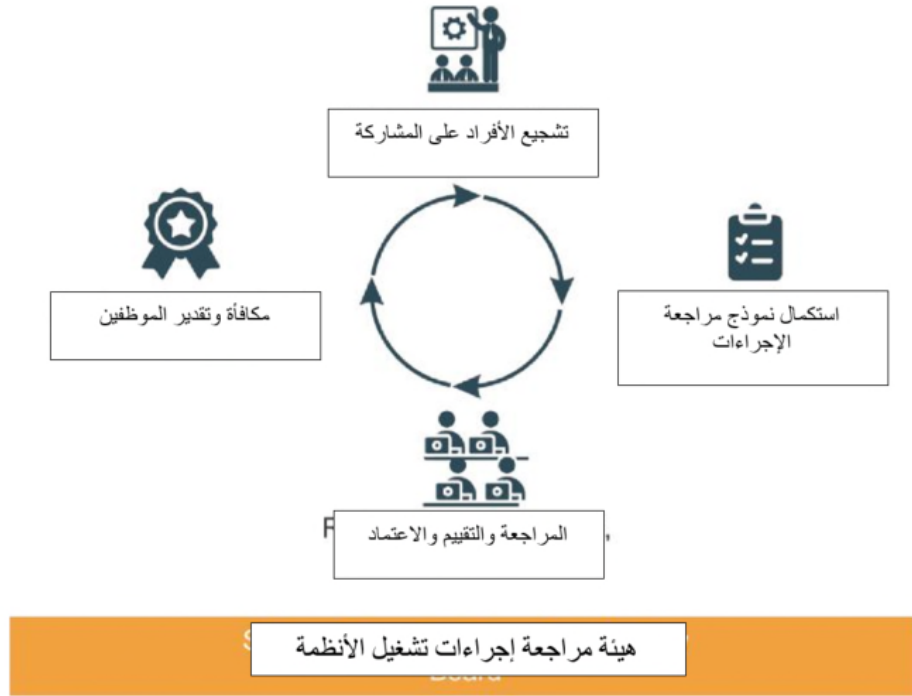
وتشمل الأنشطة غير الفعالة أو غير الضرورية:

- أي خطوة في أي عملية ليست لها قيمة مضافة من وجهة نظر العميل
- أي شيء قد يؤدي إلى إعادة العمل وتكراره وقضاء وقت غير مثمر

المجلد 5 - إدارة العمليات التشغيلية

القسم 1-3-5: تطوير الإجراءات

القسم 2-3-5: كتابة الإجراءات



الشكل 3: هيئة مراجعة الإجراءات

7. المرفقات

المرفق 1 - EOM-ZO0-TP-000063-AR - نموذج الإشعار بتغيير الإجراء

