

الدليل الوطني لإدارة الأصول والمرافق

المجلد 2، الفصل 2

خطة إدارة الأصول وإجراءات التنفيذ

EOM-ZA0-PR-000002-AR

رقم الإصدار 000



خطة إدارة الأصول وإجراءات التنفيذ

جدول المراجعات

النسخة:	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 جزءٍ منه لمستشاريها و/أو المتعاقدين معها، شريطة أن يتضمن هذا الإشعار.

أي استخدام أو إجراءات تنبثق عن هذا المستند أو جزءٍ 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

1.0	الغرض	5.....
2.0	النطاق 5	
3.0	التعريفات	5.....
4.0	المراجع	6.....
5.0	المسؤوليات	6.....
6.0	العملية 7	
6.1	إعداد خطط إدارة الأصول	8.....
6.2	التحسين المستمر	10.....
6.3	وثيقة معمة للاستخدام	10.....



خطة إدارة الأصول وإجراءات التنفيذ

1.0 الغرض

تقوم عملية تخطيط إدارة الأصول بتحديد كيفية تحقيق الجهة العامة لأهداف إدارة الأصول من خلال إدارة الموارد وتفويض المسؤوليات ضمن نطاق زمني محدد. إن التخطيط الفعال لإدارة الأصول يُتيح للجهة العامة إدارة محفظة الأصول على النحو الأمثل من خلال موازنة التكلفة والمخاطر والأداء طوال دورة حياة الأصول.

الغرض من هذه الوثيقة هو إرشاد الجهة العامة حول إعداد وثائق التخطيط لإدارة الأصول التي تفي بمتطلباتها الاستراتيجية والتشغيلية على المدى القصير والمتوسط والطويل.

2.0 النطاق

تُقدّم هذه الوثيقة إرشادات للجهات فيما يخص إعداد وتنفيذ نموذجين من وثائق تخطيط إدارة الأصول:

- وضع الخطة الاستراتيجية لإدارة الأصول، والتي تحدد:
 - 0 كيفية تحويل أهداف المنظمة إلى أهداف خاصة بإدارة الأصول
 - 0 منهجية وضع خطط إدارة الأصول
 - 0 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.

تبرز هنا أهمية إدارة المخاطر وإدارة التغيير.

3.0 التعريفات

المصطلح	التعريف
فئة الأصول	مجموعة أصول لها طبيعة أو وظيفة متشابهة في عمليات أي جهة عامة، وتظهر كبنود واحد لأغراض الإفصاح، بدون أي عمليات إفصاح تكميلية.
سياسة بيانات 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 الأصول من التخطيط إلى التخلص منها
إدارة الأصول	النشاط المنسق لمؤسسة لتحقيق الإمكانيات الكاملة لأي أصل
سياسة إدارة الأصول	بيان يوضح المبادئ الرئيسية لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال تطبيق نظام إدارة الأصول.
أهداف إدارة الأصول	تُشتق كجزء من خطة إدارة الأصول الاستراتيجية وهي الأنشطة المتوافقة التي حدتها الجهة العامة، والمرتبطة مع الأهداف التنظيمية وسياسة إدارة الأصول لتحقيق نتائج محددة وقابلة للقياس. وتقوم الأهداف بدور الربط 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 لتحقيقها. (أي الأنظمة لإدارة الأصول).
دورة الحياة	دورة من الأنشطة التي يمر بها الأصل (أو المرفق) مع الحفاظ على هوية الأصل الأصلية، من مراحل التخطيط والتصميم إلى إيقاف التشغيل أو الخروج من الخدمة
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.
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
AMS	برنامج إدارة الأصول: يُعرف أيضاً باسم الحل أوداة إدارة الأصول، وهو تطبيق مخصص يستخدم لتسجيل الأصول وتتبعها على مدار دورة حياتها، بدءاً من مرحلة المشتريات إلى التخلص منها.
CA	تقييم الحالة: عملية المعاينة الدورية والتقييمات والقياسات تحليل البيانات الناتجة لمعرفة حالة أصل معين.
NMA&FM	الدليل الوطني لإدارة الأصول والمراقب
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	(محددة وقابلة للقياس وقابلة للتطبيق وواقعية ومحددة زمنياً)

الجدول 1: التعريفات



4.0 المراجع

- المنظمة الدولية للمعايير (إيزو) 55000:2014، إدارة الأصول - لمحة عامة والمبادئ والمصطلحات
- الدليل الوطني لإدارة الأصول والمرافق- المجلد 12، إدارة المخاطر
- 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 "إيزو 9000:2015 لأنظمة إدارة الجودة
- ISO 31000:2018 - إرشادات حول إدارة المخاطر
- PAS 280:2018- الخدمات الهندسية خلال رحلة الحياة - دليل إضافة القيمة من خلال إطار عمل مشترك
- BS EN 16991:2018: إطار عمل المعايير القائمة على المخاطر

5.0 المسؤوليات

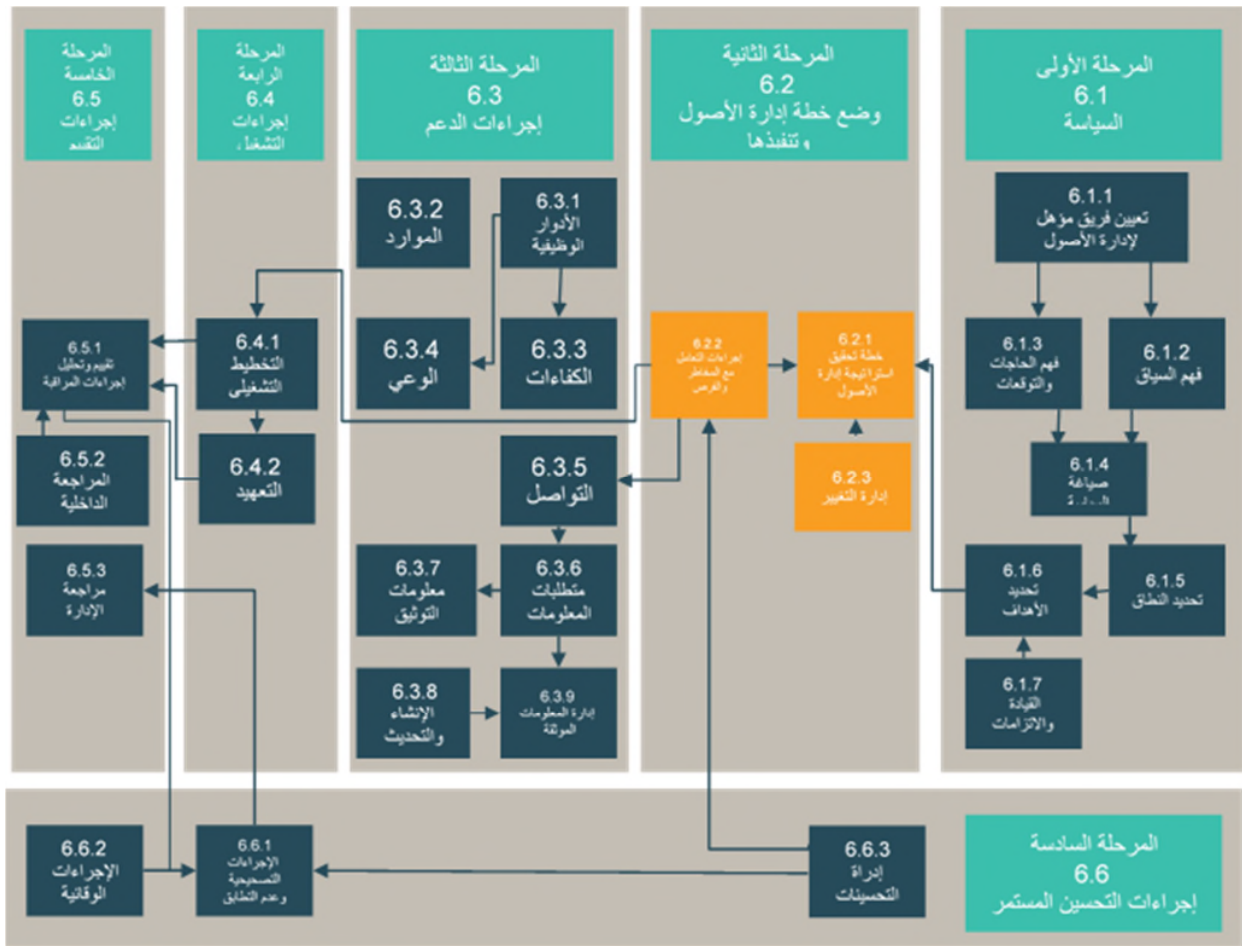
الوصف	الدور
يجب تحديد قسم لإدارة الأصول داخل الجهة العامة يصدر به تكليف من الإدارة العليا لإعداد وتنفيذ نظام فعال لإدارة أصول الجهة. تشمل المسؤوليات التي تتحملها الجهة العامة، على سبيل المثال لا الحصر، ما يلي: • وضع ونشر ومراقبة نظام إدارة الأصول • وضع المعايير ومقاييس الأداء الخاصة بنظام إدارة الأصول • تحديد المخاطر التي قد تؤثر على نظام إدارة الأصول ومراقبتها والحد منها • تحديد تأثير المتطلبات المستقبلية على نظام إدارة الأصول • تخطيط وإدارة برامج تقييم حالة الأصول حسب الضرورة بما يتماشى مع الإرشادات الواردة في الدليل الوطني لإدارة الأصول والمرافق - المجلد 3 • إدارة عملية جمع تقرير تقييم حالة الأصول • إدارة عملية إنشاء التسلسل الهرمي، بما في ذلك حرجية الأصول • تخطيط وتطبيق التوصيات المقررة في تقارير تقييم الحالة. • الاستعانة بممارسي إدارة الأصول المناسبين لتشكيل فريق إدارة الأصول التابع للجهة العامة • تدريب الموظفين وإحاطتهم، حسب الحاجة، بحيث يمكن وضع نظام إدارة الأصول ونشره وتحديثه بنجاح • إدارة جودة البيانات بحيث تستخدم المعلومات المستمدة من البيانات لصياغة استراتيجية إدارة الأصول واتخاذ القرارات الصحيحة 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 • فهم متطلبات نظام إدارة الأصول وإعدادها وتطويرها وتطبيقها • تطوير نظام إدارة الأصول الخاص بالجهة العامة بحيث يلبي الاحتياجات الحالية والمستقبلية المحتملة للجهة العامة • إدارة التغيير بنجاح دون التأثير سلباً على العمليات التشغيلية الخاصة بالجهة العامة • 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 تقارير تقييم حالة الأصول • إنشاء التسلسل الهرمي للأصول (بيان حرجية الأصول بناءً على البيانات المقدمة من الجهة العامة)	مزودو الخدمات

الجدول 2: المسؤوليات



6.0 العملية

يتبع إنشاء نظام إدارة الأصول العملية الموضحة في الشكل 1 (أدناه). وتتكون العملية من 6 مراحل. يجب توضيح القسم المتعلق بتخطيط إدارة الأصول في العملية الموضَّح في الرسم التخطيطي بصورة تفصيلية في الأقسام اللاحقة. لا تتوافق الأقسام الواردة هنا بشكل مباشر مع الأرقام المضمنة في المربعات (مظللة باللون البرتقالي) ولكن الميزات المسلط عليها الضوء مذكورة في هذه الوثيقة.



الشكل 1: إنشاء نظام إدارة الأصول



خطة إدارة الأصول وإجراءات التنفيذ

6.1 إعداد خطط إدارة الأصول

بعد اعتماد المؤسسة وقيادة الجهة العامة لسياسة إدارة الأصول بناءً على التوجيهات المنصوص عليها في الدليل الوطني لإدارة الأصول والمرافق المجلد 2، الفصل 2 - إجراءات سياسة إدارة الأصول (EOM-ZA0-PR-000007)، يجب على كل جهة عامة إعداد نموذج الخطة الاستراتيجية لإدارة الأصول استناداً إلى المبادئ الواردة في سياسة إدارة الأصول. يجب مراجعة الخطة الاستراتيجية لإدارة الأصول وتحديثها بما يتماشى مع سياسة إدارة الأصول.

يتم وضع الخطة الاستراتيجية لإدارة الأصول من خلال اتباع العملية المبينة في الشكل 2 (أدناه).



الشكل 2: إعداد ووضع خطط إدارة الأصول

الخطوة الأولى: ورشة العمل الخاصة بالمخاطر

يجب على ممثلي فريق إدارة الأصول عقد ورش عمل حول المخاطر، بالتعاون مع الجهات المعنية الأخرى (مثل، قيادة الجهة العامة وإدارة المرافق وإدارة الأصول وقسم تقنية المعلومات ومقدمي الخدمات وقسم المشتريات وقسم الصحة والسلامة والبيئة). ويمكن الهدف من عقد ورشات العمل هذه في تحديد المخاطر والفرص المرتبطة بتطبيق نظام إدارة الأصول. إن عقد ورش عمل خاصة بالمخاطر تُمكن الجهة العامة من:

- تحديد متطلبات أصحاب المصلحة من نظام إدارة الأصول
- تأكيد قدرة نظام إدارة الأصول على تحقيق المخرجات المطلوبة
- 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:
 - 0 يحدد حجم المخاطر
 - 0 يحدد تدابير تخفيفه
 - 0 يتم تحديثه مع نظام إدارة الأصول على مدى دورة الحياة

ينبغي لورشة العمل الخاصة بالمخاطر أن تنظر على وجه التحديد في المخاطر المرتبطة بالتغييرات التي تطرأ على العمليات والإجراءات الحالية نتيجة لتطبيق نظام إدارة الأصول. قد تكون العوامل التي تؤثر على نجاح تنفيذ نظام إدارة الأصول أيضاً من خارج الجهة العامة. 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. ويجب تقييم المخاطر المتصلة بمثل هذه العوامل المؤثرة، وتحديد تدابير الحد منها، وتنفيذ ضوابط المخاطر.

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 أُجري عليها تغييرات)
- المتطلبات القانونية والتنظيمية
- المشتريات
- إدارة سلسلة التوريد
- الطلب على المنتجات والخدمات
- الطلب على الموارد

يجب استخدام مخرجات ورشة العمل الخاصة بالمخاطر لتوفير المعلومات حول جميع الجوانب المتعلقة بنظام إدارة الأصول، وليس حول الخطة الاستراتيجية لإدارة الأصول فقط. لذلك، لا بد من 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.

الخطوة الثانية: تحديد أهداف إدارة الأصول



خطة إدارة الأصول وإجراءات التنفيذ

حددت أهداف إدارة الأصول، كما ونوعاً، التوقعات نتيجة تطبيق نظام إدارة الأصول. وتُمثل أهداف نظام إدارة الأصول رابطاً بين الأهداف التنظيمية للجهة العامة وخطة إدارة الأصول.

وعليه لابد لأهداف إدارة الأصول أن:

- تتماشى مع الأهداف التنظيمية للجهة العامة
- تتماشى مع مبادئ سياسة إدارة الأصول
- تكون محدثة كجزء من المراجعة الدورية للخطة الاستراتيجية لإدارة الأصول
- تتبع منهجية SMART (محددة وقابلة القياس وقابلة التطبيق وواقعية ومحددة زمنياً)
- مراقبة وتُعد التقارير بشأنها من خلال استخدام مقاييس الأداء المتفق عليها
- اخطار الجهات ذات العلاقة

وبالإضافة إلى النظر في تأثير أهداف إدارة الأصول على الأصول والإدارات والمستخدمين والوظائف، يجب على الجهة العامة أيضاً النظر في كيفية دمج الاستدامة والموضوعات البيئية ضمن أهداف إدارة الأصول. يرد المزيد من إرشادات بشأن الاستدامة في الدليل الوطني لإدارة الأصول والمرافق المجلد 17، الفصل 2 - الدليل الإجرائي للاستدامة (EOM-ZN0-PR-000002).

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

الخطوة الثالثة: وضع الخطة الاستراتيجية لإدارة الأصول

يجب دمج أهداف إدارة الأصول في نموذج الخطة الاستراتيجية لإدارة الأصول التي تُحدّد:

- 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

بينما تقدم أهداف إدارة الأصول رابطاً بين الأهداف التنظيمية للجهة العامة وخطة إدارة الأصول، توضح الخطة الاستراتيجية لإدارة الأصول كيفية تحقيق أهداف إدارة الأصول.

الإطار الكامل "نص للاستخدام" لوضع الخطة الاستراتيجية لإدارة الأصول مدرج في هذه الوثيقة في المادة 6.3 الشكل 3.

الخطوة الرابعة: وضع خطط إدارة الأصول

يجب على الجهة العامة وضع خطط إدارة الأصول بناءً على محتويات الخطة الاستراتيجية لإدارة الأصول. كما يجب أن تحدد خطط إدارة الأصول الأنشطة والموارد والجدول الزمني المطلوبة لكل أصل على حدة أو لمجموعات الأصول لتحقيق أهداف إدارة الأصول لدى الجهة العامة، ومن ثم تحقيق أهدافها التنظيمية.

يجب على الجهة العامة وضع خطة تجريبية تخضع للمراجعة. يجب تسجيل نقاط القوة والضعف التي تُبرزها المراجعة ضمن مراجعة خطة إدارة الأصول التجريبية، ووضع خطط إدارة الأصول الأخرى.

يجب أن تسترشد خطة إدارة الأصول بما يلي، ويجب أن تشير إلى:

- سياسة بيانات الأصول التي تفرض هيكل بيانات الأصول وقواعد البيانات الذاتية لفئة الأصول، ليتم اعتمادها عبر دورة حياة الأصول
- برنامج إدارة الأصول المحوسب، وهو تطبيق مخصص يُستخدم لتسجيل كل أصل من الأصول وتتبعه، طوال دورة حياته

يجب الأخذ في الاعتبار ما يلي عند إعداد خطط إدارة الأصول:

- عدد خطط إدارة الأصول المطلوبة
- عمليات اتخاذ القرار
- الموارد
- النطاق الزمني
- الآثار المالية وغير المالية
- معايير تقييم الأداء
- فترات المراجعة

تعتمد الاعتبارات المذكورة أعلاه على عوامل مثل:

- فئة الأصول
- التسلسل الهرمي للأصول
- عدد الأصول



6.2 التحسين المستمر

كما هو الحال مع جميع جوانب نظام إدارة الأصول، يجب أن تخضع وثائق تخطيط إدارة الأصول (مثل الخطة الاستراتيجية لإدارة الأصول، بما في ذلك أهداف إدارة الأصول الموضحة فيها، وخطط إدارة الأصول) للتحسين المستمر بناءً على الإرشادات الموضحة في:

- الدليل الوطني لإدارة الأصول والمرافق المجلد 2، الفصل 2 - الدليل الإجرائي للسياسات والتخطيط والتحسين المستمر (EOM-ZA0-PR-000003)
- الدليل الوطني لإدارة الأصول والمرافق المجلد 5، الفصل 3 - تطوير إجراءات تشغيل الأنظمة

6.3 وثيقة معمة للاستخدام

وثيقة إطار العمل المكونة من ست صفحات الموضحة أدناه عبارة عن نموذج كامل أضيف كوسيلة مساعدة تفيد في وضع الخطة الاستراتيجية لإدارة الأصول.

الشكل 3: وثيقة معمة لاستخدامها في إعداد الخطة الاستراتيجية لإدارة الأصول

[الجهة العامة]

الخطة الاستراتيجية لإدارة الأصول

إدارة الأصول

أعدّها:

اعتمدها:

التاريخ:

التوقيع:

