

# خطة عمل إدارة الأصول دليل الصياغة

المؤلف: ليندا نيوتن، حاصلة على درجة الدكتوراه، أخصائية إدارة المشاريع

التاريخ: 04 مايو 2020

## جدول المحتويات

1	مقدمة لدليل الصياغة .....
1	ما المقصود بإدارة الأصول؟ .....
1	ما خطة عمل إدارة الأصول؟ .....
2	كيف تساعد خطة عمل إدارة الأصول؟ .....
2	من الذي يتولى صياغة خطة عمل إدارة الأصول؟ .....
2	كيف أستخدم دليل الصياغة المائل ونموذج خطة عمل إدارة الأصول؟ .....
2	التوجيهات الرئيسية بشأن الصياغة .....
3	مقدمة خطة عمل إدارة الأصول .....
4	الخطوة 1: سياسة وإطار عمل إدارة أصول الحكومة المحلية .....
4	أمثلة على الأهداف والمبادئ .....
5	استراتيجية إدارة أصول الحكومة المحلية .....
7	الخطوة 2: الأصول ذات الأولوية وأصحاب المصلحة وأهداف الأداء .....
7	الخطوة 2 (أ): تحديد الأصول ذات الأولوية .....
8	الخطوة 2 (ب): تحديد أصحاب المصلحة .....
9	الخطوة 2 (ج) - تحديد هدف الأداء للأصل (الأصول) ذي الأولوية .....
10	الخطوة 2 (د): تحديد أصحاب المصلحة النشطين للأصول ذات الأولوية .....
10	الخطوة 3: فهم الأساليب والأدوات الحالية ومراجعتها .....
12	الخطوة 4: تحليل الفجوات .....
12	تحليل الفجوات وتحديد الإجراءات .....
14	الخطوة 5: خطة العمل .....
14	الإجراءات والموارد .....
14	المتابعة والمراجعة .....

## مقدمة لدليل الصياغة

### ما المقصود بإدارة الأصول؟

إدارة الأصول هي مجموعة منسقة من الأنشطة والأنظمة التي تراقب الأشياء ذات القيمة وتحافظ عليها.

تنطوي الأصول (البنية التحتية المادية والمعدات والأراضي والمباني) على قيمة خدمية للمستخدمين والمالكين والمجتمع، كما أنها تحمل قيمة مالية إذ أن شراءها وصيانتها وتحديثها والتصرف فيها يتطلب تكاليف مالية. وقد يؤدي أيضاً بيع الممتلكات غير المنقولة مثل الأراضي والمباني إلى خلق موارد جديدة يمكن استخدامها لتمويل الأصول الجديدة أو صيانة الأصول القديمة.

يجب أن يكون الأشخاص المكلفون بإدارة الأصول في أي مؤسسة قادرين على الإجابة على الأسئلة الأساسية التالية:

- ماذا تملك (وأين يقع)؟
- ما قيمته؟
- ما حالته؟
- كم يتبقى من عمره الإنتاجي؟
- ما الصيانة المؤجلة؟
- ما الذي تبدأ بإصلاحه؟
- كم تبلغ تكلفته وما المستوى المقبول للمخاطر؟
- هل ثمنه في المتناول؟

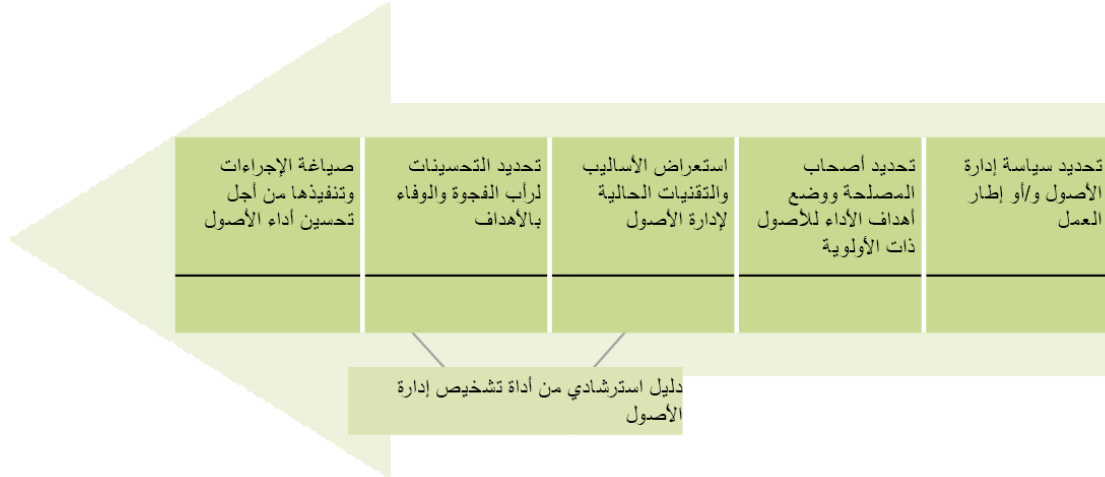
### ما خطة عمل إدارة الأصول؟

تُعد خطة عمل إدارة الأصول طريقة لمقارنة المعرفة والممارسات والوثائق الحالية لإدارة أصول إحدى المؤسسات مقابل الممارسات الجيدة لإدارة الأصول وتحديد الفجوات والإجراءات المحددة لمعالجتها.

يمثل التنفيذ الناجح لخطة عمل إدارة الأصول خطوة مهمة نحو وضع نظام سليم لإدارة الأصول يساعد الحكومات المحلية على استثمار أموال الحكومة المحلية بشكل أفضل وتقديم أفضل الخدمات للمجتمع.

يمكن أن ترتبط خطة عمل إدارة الأصول (الشكل 1) بأصل واحد أو أكثر وتستند إلى عدد من الركائز:

- (i) إطار عمل إدارة أصول الحكومة المحلية، أي الرؤية العامة لإدارة أصول الحكومة المحلية، بما في ذلك الأهداف والغايات والروابط مع رؤية المدينة الشاملة وخطة استثمار رأس المال، إن وجدت؛
- (ii) تقييم أصحاب المصلحة المشاركين في إدارة الأصل (الأصول) وكذلك مراجعة مهماتهم المحددة، وتحديد هدف أداء لأصل واحد أو أكثر ذي أولوية بما يتماشى مع إطار عمل إدارة أصول الحكومة المحلية والسياسات واللوائح الوطنية المتعلقة بإدارة الأصول والتي تحكم إدارة الأصل المختار؛
- (iii) مراجعة أنواع الأساليب والتقنيات أو الأدوات المستخدمة في إدارة الأصول (سجلات الأصول، وقاعدة بيانات مخزون الأصول، وبرامج إدارة الأصول، وأساليب التقييم، وإدارة دورة الحياة، ومراجعات المحافظ الاستراتيجية، ودمج متطلبات إدارة الأصول في الميزانيات السنوية، وإعداد التقارير وعمليات التدقيق الخاصة بالأصول)؛
- (iv) تقييم أداء أنشطة إدارة الأصول بناءً على الأهداف المعلنة وتحديد الفجوات ومجالات التحسين بوضوح؛ و
- (v) صياغة إجراءات ملموسة من قبل جميع أصحاب المصلحة المعنيين لمعالجة الفجوات المحددة وربط الإجراءات المقترحة لتحسين إدارة الأصول بالميزانية متوسطة الأجل للحكومة المحلية الحالية.



الشكل 1: أسس "خطة عمل إدارة الأصول"

### كيف تساعد خطة عمل إدارة الأصول؟

عند وضع خطط عمل إدارة الأصول لمعظم الأصول المهمة، فهذا مؤشر محلي ووطني على أن هناك حكومة محلية تتسم بالشفافية والمسؤولية المالية، مما يؤدي إلى ثقة أصحاب المصلحة المحليين وكذلك مصادر الأصول الأوسع نطاقاً ورأس المال. وبناءً على ذلك، يتمثل الهدف النهائي لتطبيق خطط عمل إدارة الأصول وأنظمة إدارة الأصول الشاملة في بناء قدرة كل ولاية قضائية محلية على إحراز مزيد من التقدم وتحسين جودة حياة مواطنيها.

### من الذي يتولى صياغة خطة عمل إدارة الأصول؟

يجب أن يتولى صياغة خطة عمل إدارة الأصول ممثل رفيع المستوى عن الحكومة المحلية ومكلف بإدارة الأصول. ومن المهم وضع خطة عمل إدارة الأصول وصياغتها بالتشاور مع جميع أصحاب المصلحة الرئيسيين في الأصول ومشاركتهم.

### كيف أستخدم دليل الصياغة المائل ونموذج خطة عمل إدارة الأصول؟

يتمثل الهدف من وضع دليل الصياغة ونموذج خطة عمل إدارة الأصول في مساعدة الحكومات المحلية في صياغة خطط عمل إدارة الأصول الخاصة بهم من خلال توفير هيكل ونماذج للممارسات والأدوات الجيدة لإدارة الأصول.

يمكن للحكومة المحلية اختيار صياغة خطة عمل إدارة الأصول لأصل واحد أو أصليين للشروع في رحلة إدارة الأصول بشكل أفضل أو يمكنها اختيار صياغة خطة عمل إدارة الأصول للشروع في وضع إطار عمل لإدارة الأصول وخطة عمل لمجموعة من الأصول.

ويوفر النموذج نصًا وجدول (باللون الأسود) يمكن إدراجها في المستند من قبل المكلفين بصياغة خطة عمل إدارة الأصول. كما يوجد نص إرشادي (مكتوب بخط مائل أحمر) للإشارة إلى المعلومات الإضافية التي يجب أن تضيفها الحكومة المحلية. ويجب حذف أي نص مائل باللون الأحمر قبل الانتهاء من صياغة خطة عمل إدارة الأصول.

يمكن للحكومة المحلية استخدام الإرشادات القائمة على «أداة التشخيص» للوقوف على مستوى الوعي والفجوات الكبيرة والأساليب المقترحة لسد هذه الفجوات. ويجب أن تؤدي التوصيات الناتجة عن تحليل «أداة التشخيص» دورًا بارزًا في «الإجراءات» المحددة في خطة عمل إدارة الأصول الخاصة بك.

### التوجيهات الرئيسية بشأن الصياغة

- استخدام لغة بسيطة، وتجنب استخدام الاختصارات.
- الحرص على الاتساق في استخدام المصطلحات.
- التحلي بالدقة، حيث يجب أن توضح خطة عمل إدارة الأصول خطتك حتى يتمكن الآخرون من فهمها.
- استخدام النموذج المقدم. وفي حالة عدم تطبيق أحد الأقسام، لا تقم بتعديل النموذج بإزالة القسم، ولكن ضع عبارة مفادها "هذا القسم لا ينطبق".
- طرح الأسئلة وطلب المشورة.

## مقدمة خطة عمل إدارة الأصول

يجب أن تبدأ خطة عمل إدارة الأصول بمقدمة تشرح الغرض منها وأي افتراضات وقيود وضعت عند إعداد خطة عمل إدارة الأصول. وقد تتم صياغة هذا القسم بعد تحديد الأصول ذات الأولوية ووضع خطة العمل الخاصة بك.

الافتراضات هي الأشياء التي تُؤخذ على أنها صحيحة أو حتمية، دون توفر دليل على وجودها أو أنها ستحدث.

على سبيل المثال:

الافتراضات:

- نفترض أن المستوى الحالي من مصادر التمويل الخاصة بنا سيستمر أو سيزداد بشكل طفيف.
  - نفترض أن المستوى الحالي لموارد إدارة الأصول لن ينخفض.
- القيود هي الأشياء التي تحد من قدرتك على اتخاذ إجراءات معينة، ويمكن أن تكون تلك القيود داخلية أو خارجية.

على سبيل المثال:

القيود الداخلية:

- "هناك قيود على قدرتنا على تعيين موظفين إضافيين ويجب تنفيذ خطة عمل إدارة الأصول في حدود إمكانياتنا المتاحة حاليًا."

القيود الخارجية:

- يجب أن نعمل مع وكالات وطنية للأصول التي يستخدمها المواطنون ولكن يديرها آخرون مثل المرافق

## الخطوة 1: سياسة وإطار عمل إدارة أصول الحكومة المحلية

هل توجد سياسة / إطار عمل لإدارة الأصول؟

- إذا كانت الإجابة نعم؟ فهل تفي / يفي بالمتطلبات الموضحة أدناه؟
- إذا كان الجواب بالنفي؟ يمكنك إنشاء خطة عمل إدارة الأصول لوضع وثيقة السياسة (« بدء الإجراء »)

يجب أن تكون سياسة / إطار عمل إدارة الأصول:

- وفقاً للمتطلبات القانونية للحكومة والهيئات التنظيمية الأخرى؛
- وفقاً لمتطلبات أصحاب المصلحة / العملاء الحاليين والمتوقعين؛
- بالاتفاق مع أصحاب المصلحة الرئيسيين؛
- معتمداً من قبل المجلس لفترة محددة طويلة الأجل؛ و
- خاضعاً لمراجعة دورية من قبل ممثلين معينين عن الحكومة المحلية وأصحاب المصلحة.

في حال عدم وجود سياسة حالية أو إذا كانت لا تفي بكل هذه المتطلبات، فيجب وضع وثيقة سياسية. السياسة هي وثيقة مهمة تُحدد المبادئ والمتطلبات أو الأهداف، إذ "تُهد الطريق" للعديد من جوانب استراتيجية إدارة الأصول واتجاهها.

### أمثلة على الأهداف والمبادئ

يمكن أن تكون الأهداف والمبادئ التي يمكن استخدامها في إطار عمل إدارة الأصول (السياسة والاستراتيجية) كما يلي:

الأهداف:

الشفافية	قائم على المخاطر	المتطلبات التشغيلية
الالتزام	يركز على العميل	الكفاءة
قائم على القيمة / ميسور التكلفة	استشراقي	الإشراف
	يركز على الخدمة	نهج متكامل

المبادئ:

- "سنسعى جاهدين للامتثال المطلوب أو الإضافي لكل اللوائح والمعايير والمتطلبات الوطنية المتعلقة بإدارة أصولنا".
- "من واجبنا المدني توفير إدارة صريحة وفعالة للأصول العامة ورفع تقارير عنها".
- "سنحارب كل أشكال سوء الاستخدام أو الإساءة أو الفساد في ما يتعلق بإدارة الممتلكات العامة".
- "نلتزم بالوصول العادل والمنصف إلى أصولنا واستخدامها بغض النظر عن العرق أو اللون أو الجنس أو اللغة أو الدين أو الرأي السياسي أو غير السياسي أو الأصل القومي أو الاجتماعي أو الملكية أو المولد أو أي وضع آخر".
- "ندرك فوائد إدارة الأصول التي تشمل ما يلي:

- تعزيز الاستدامة الاقتصادية بقوة من خلال خفض تكلفة تقديم الخدمات.
- تحقيق العدالة والمزايا الاجتماعية إذ أن المجتمع يتمتع بموارد أكثر لتقديم الخدمات والمرافق.
- تعزيز الاستدامة البيئية والاعتماد عليها من خلال الحفاظ على الموارد وإيلاء المزيد من الاهتمام للحلول طويلة الأجل بدلاً من القدرة على تحمل التكاليف أو الملاءمة على المدى القصير. علاوة على ذلك، فإن التقييم المناسب للأصول البيئية، مثل البحيرات والأنهار والمياه الجوفية يسمح للأراضي والأصول الأخرى بالمحافظة على قيمتها.
- تمتع المواطنين بمستويات خدمة يمكن الاعتماد عليها دون تعرضها لإخفاقات غير متوقعة وانقطاعات غير محدودة.
- تعزيز الجدوى المالية للحكومة المحلية من خلال توقع التكاليف المستقبلية وتخصيص الاحتياطات اللازمة.
- تعزيز شفافية الحكومة مما يؤدي إلى تحسين التواصل مع الجمهور وزيادة ثقة المواطنين.
- تعزيز فعالية التواصل مع دافعي الضرائب المحلية والمسؤولين المنتخبين ومؤسسات التصنيف المالي والوكالات التنظيمية من خلال توثيق الخطط والنتائج ومشاركتها".

- "سنقوم بتعيين جهة تنسيق لإدارة الأصول تتولى مهمة الإعداد لاجتماعات منتظمة وعقدها لمناقشة سبل تحسين ممارسات إدارة الأصول بما يخدم مصلحة مواطنينا".

- "ندرك أن إدارة الأصول تنطوي على عملية متعددة الأوجه وتضم العديد من أصحاب المصلحة حيث تشمل إدارة الطلبات ودورة الحياة والإدارة المالية، وملتزم بإشراك جميع الأطراف ذات الصلة في جهودنا الرامية لتعزيز ممارسات إدارة الأصول لدينا".

- "سوف نلتزم بتوفير الموارد لتحقيق أهداف إدارة الأصول الخاصة بنا".

- "سنضمن توفر التنظيمات والسياسات والإجراءات اللازمة لدعم إدارة الأصول وتحقيق أهدافنا".

- "سنقدم تقارير منتظمة عن أصولنا وأدائها المتعلق بها".

- "سنقوم بإشراك الجمهور وإبلاغه بشأن القرارات المهمة المتعلقة بشراء أصولنا أو إصلاحها أو بيعها".

- "سنقوم بإدراج متطلبات إدارة الأصول المالية في ميزانيتنا السنوية وخطط الإنفاق المالي المتوسطة المدى".

- "سنقوم بتنفيذ وحدة إدارة أصول سهلة الاستخدام وفعالة لتكامل أو تُدمج في النظام المتكامل للإدارة المالية الحالي وغيره من أنظمة الإدارة المالية العامة. وسننقل تدريب جميع الموظفين المكلفين بتنفيذها".

- "سنواصل تحسين ممارسات إدارة الأصول وأنظمتها".

### استراتيجية إدارة أصول الحكومة المحلية

تُعد إستراتيجية إدارة الأصول وثيقة مهمة إذ أنها توفر توجيهاً عملياً حول ما يجب القيام به للامتثال للسياسة وإطار العمل. وينبغي اعتبارها أحد المستويات التي تندرج تحت السياسة / إطار العمل.

هل توجد إستراتيجية لإدارة الأصول مطبقة؟

فإن كانت الإجابة نعم:

فحينئذٍ يجب ما يلي:

- تحديد رؤية وأهداف وغايات لإدارة الأصول للحكومة المحلية (باتباع السياسة وإطار العمل)
- التوافق مع أهداف التنمية الإستراتيجية للحكومة المحلية
- تناول ما يلي كحد أدنى:
  - توثيق الوضع الحالي لبيانات الأصول وتحديد المتطلبات المستقبلية لبيانات الأصول؛
  - تحديد مستويات الخدمة المطلوبة التي يجب تقديمها للعملاء، (يجب أن توازن مستويات الخدمة المطلوبة: المتطلبات القانونية وتوقعات العملاء مع مخاطر الأصول والقدرة على تحمل التكاليف وقيود التوقيت)؛
  - لمحة عامة عن المشاكل الرئيسية التي تعوق توفير مستويات الخدمة المطلوبة؛
  - تحديد أهداف أداء إدارة الأصول الإستراتيجية؛
  - وضع القواعد والإجراءات الضرورية لإدارة الأصول (المشار إليها هنا باسم بروتوكولات)، والتي ستوفر إرشادات لجميع الأطراف المعنية بتنفيذ ممارسات محددة داخل نظام إدارة الأصول، مثل:
    - جمع بيانات الأصول وبروتوكول التسلسل الهرمي
    - بروتوكول تقييم الحالة والأداء
    - بروتوكول تقييم الأهمية / المخاطر
    - بروتوكول معالجة انقطاعات الخدمة
    - بروتوكول الرد على شكاوى العملاء، وغير ذلك.
  - تحديد متطلبات معرفة الموظفين بإدارة الأصول وبالتالي تحديد كفاءات الموظفين وتدريبهم؛
  - تحديد مهام صنّاع القرارات ومسؤولياتهم داخل نظام إدارة الأصول؛
  - اعتماد تقييم الحالة والأداء الخاص بالأصول كشرط مسبق لاتخاذ كل قرارات إدارة الأصول (هدف متوسط الأجل وطويل الأجل)؛
  - اعتماد عمليات صنع القرار القائمة على المخاطر لتحديد أولويات إجراءات / تدخلات الصيانة والاستثمار الرأسمالي؛
  - اعتماد تكلفة دورة الحياة عند تقييم احتياجات استثمار الأصول المتنافسة عبر فئات الأصول

وإن كانت الإجابة لا: يمكنك إنشاء خطة عمل لإدارة الأصول لوضع وثيقة إستراتيجية.





## الخطوة 2: الأصول ذات الأولوية وأصحاب المصلحة وأهداف الأداء

### الخطوة 2 (أ): تحديد الأصول ذات الأولوية

تتمثل المهمة التالية المتعلقة بصياغة خطة عمل إدارة الأصول في تحديد الأصول ذات الأولوية.

هل هناك عملية قائمة لتحديد الأصول ذات الأولوية؟

- إذا كانت الإجابة نعم؟ فهل تفي بالمتطلبات الموضحة أدناه؟
  - إذا كان الجواب بالنفي؟ استخدام دليل الصياغة الإرشادي لوضع عملية لتحديد الأصول ذات الأولوية. ينبغي أن تتوفر في عملية تحديد الأصول ذات الأولوية ما يلي:
  - التوافق مع سياسة / إطار عمل إدارة أصول الحكومة المحلية واستراتيجية إدارة الأصول؛
  - التوافق مع أهداف التنمية الاستراتيجية للحكومة المحلية؛
  - عكس أولويات العملاء (أصحاب المصلحة) بما في ذلك مستويات الخدمة المطلوبة للأصول. (من أجل فهم الأصول ذات الأولوية بشكل كامل، من المهم تحديد أصحاب المصلحة ذوي الأولوية).
  - عكس المخاطر المرتبطة بكل أصل. (عادة ما يعني الأصل منخفض المخاطر انخفاض الأصل من حيث الأولوية)
- يجب تحديد أولويات الأصول بشكل موضوعي ودون عاطفة أو تحيز. ويجب الأخذ في الاعتبار كحد أدنى عند تحديد الأولويات مدى أهمية الوظيفة التي يدعمها الأصل وتأثير فقدان الخدمة. ومن الممارسات الجيدة تحديد معايير قياسية لكل الأصول ثم منحها درجات وفقاً لتلك المعايير على مقياس رقمي. وبعد إضافة كل الدرجات للأصول، تكون الأصول التي حصلت على أعلى الدرجات هي الأصول الأكثر أهمية وعادة ما يتم منحها أولوية قصوى. في ما يلي أمثلة على المعايير القياسية (باستخدام درجات من 1 إلى 5) لمساعدتك:

- أهمية الأصل للحكومة المحلية، حيث الرقم 5 يعني مهم جداً، والرقم 1 يعني غير مهم
- التأثير على المجتمع إذا كان الأصل خارج الخدمة، حيث الرقم 5 يعني مرتفع جداً، والرقم 1 يعني منخفض جداً
- حالة الأصل، حيث الرقم 1 يعني جديد والرقم 5 يعني ضعيف جداً
- قيمة استبدال الأصل، حيث الرقم 5 يعني القيمة التي تزيد على 10,000,000 دولار أمريكي، بينما الرقم 1 يعني القيمة الأقل من 50,000 دولار أمريكي

على سبيل المثال، يمكن أن تكون عينة الأصول المصنفة وفقاً لهذه المعايير كما يلي:

الأصل	وصف مختصر	الأهمية بالنسبة للبلدية	التأثير في حال كانت خارج الخدمة	الحالة	قيمة الاستبدال	الدرجة الإجمالية	تصنيف الأولوية
المدرسة الابتدائية	15 سنة، قيمة الاستبدال 100,000 دولار أمريكي	3	3	3	2	11	4
محطة معالجة المياه	10 سنوات، قيمة الاستبدال 5 ملايين دولار أمريكي	5	5	5	4	19	1
المكاتب البلدية	40 سنة، قيمة الاستبدال 10 ملايين دولار أمريكي	5	4	3	5	17	2
أسطول شاحنات القمامة	10 سنوات، قيمة الاستبدال 1 مليون دولار أمريكي	4	5	4	3	16	3

تحدد أهمية الأصول محل تركيز الموارد والجهود والتخطيط وما إلى ذلك لسنوات قادمة.

فيمجرد وضع عملية لتحديد الأصول ذات الأولوية، عليك القيام بإدراج أصولك ذات الأولوية في الجدول 1، إلى جانب أسس اختيارها. في ما يلي نموذج للجدول 1.

الأصل	الوظيفة (الوظائف) الحيوية المدعمة	أثر فقدان الخدمة
توفير المياه	الصحة والسلامة والرفاهية الاجتماعية والاقتصادية	خسائر الأرواح (الصحة العامة والمرضى)
جمع النفايات الصلبة	الصحة والسلامة والرفاهية الاجتماعية والاقتصادية	خسائر الأرواح (الصحة العامة والمرضى) فقدان الدخل

## الخطوة 2 (ب): تحديد أصحاب المصلحة

أصحاب المصلحة هم أشخاص أو مؤسسات لها تأثير على الطريقة التي تنفذ بها أنشطة إدارة الأصول الخاصة بك، ويمكن أن تكون داخلية وخارجية وتشمل مستخدمين ووكالات خارجية.

من المهم في الإدارة الفعالة للأصول إدراك جميع أصحاب المصلحة الرئيسيين سواء الداخليين أم الخارجيين، وتعظيم دعمهم والحد من أي معارضة. وقد يكون هناك أصحاب مصلحة غير مشاركين حاليًا، إذ يجب تحديدهم أيضًا وإدراجهم في الجدولين 2 (أ) و 2 (ب) في نموذج خطة عمل إدارة الأصول.

هل هناك إجراءات لتحديد أصحاب المصلحة وإدارتهم؟

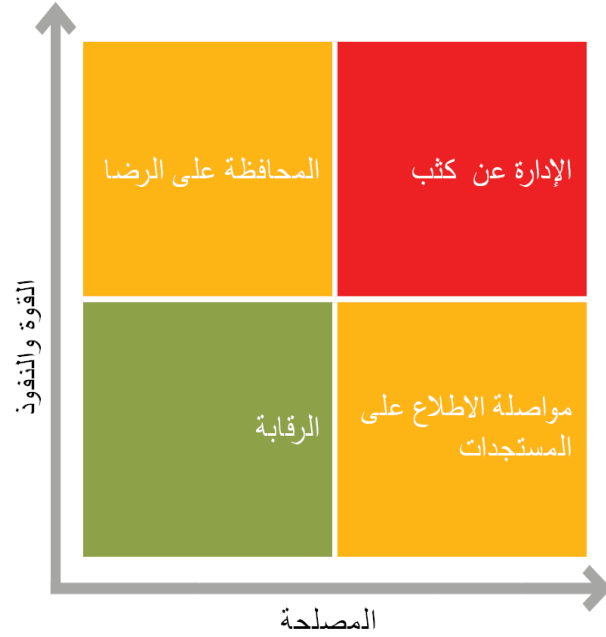
- إذا كانت الإجابة نعم؟ فهل تفي بالمتطلبات الموضحة أدناه؟
- إذا كانت الإجابة لا؟ استخدام خطة عمل إدارة الأصول للتخطيط لوضع إجراءات لتحديد أصحاب المصلحة.

ينبغي أن يتوفر في إجراءات تحديد أصحاب المصلحة وإدارتهم ما يلي:

- التوافق مع سياسة / إطار عمل إدارة أصول الحكومة المحلية
- تحديد الأدوار / المهام المحددة لأصحاب المصلحة (العميل أو المستخدم، وممثل المجتمع، ومدير الأصول، ومقدم الخدمة، وغيرهم)
- تحديد سلطة كل صاحب مصلحة ونفوذه ومصالحه ووضع استراتيجية لإدارة كل فئة من أصحاب المصلحة

عند تحديد أصحاب المصلحة، ضع في اعتبارك أن البعض سيكون له مصلحة في الأصل (الأصول) أكثر من الآخرين، وسيكون للبعض تأثير أكبر على طريقة إدارة الأصل. ومن المهم معرفة من يجب إخطاره بشكل مستمر ومن يجب استشارته في إطار عملية إدارة الأصول.

يمكن تصنيف أصحاب المصلحة وفقًا لسلطتهم ومصالحهم في الموضوع / الأصل.



يوضح الشكل الوارد أعلاه كيف ينبغي إدارة أصحاب المصلحة بناءً على نفوذهم (أو سلطتهم) ومصالحهم في الموضوع / الأصل.

على سبيل المثال: جمع القمامة

- يتمتع المنتفعون النهائيون (العملاء) بخدمة جمع القمامة التي توفرها الحكومة المحلية بنفوذ/ سلطة منخفضة بشأن كيفية أداء الخدمة ولكن لديهم مصالح كبيرة في الخدمة المقدمة لأن إخفاق الخدمة يؤثر على حياتهم اليومية. ويجب أن يتم إعلامهم بتغييرات الخدمة أو تغييرات الجدول الزمني لتفادي عدم رضائهم عنها.

- يتمتع سائقو أسطول مركبات جمع القمامة بسلطة عالية ومصالح كبيرة في الخدمة لأنهم من العناصر الأساسية في الخدمة. ومن أجل الحفاظ على أفضل معايير الخدمة، يجب إدارة السائقين عن كثب.
- يتمتع الموظفون أو المقاول الذي يقوم بصيانة الشاحنات أيضاً بسلطة عالية ومصالح كبيرة في الأصل، لذا يجب أيضاً إدارتهم عن كثب.

## الخطوة 2 (ج) - تحديد هدف الأداء للأصل (الأصول) ذي الأولوية

بمجرد الانتهاء من عملية تحديد الأصول ذات الأولوية، يمكنك الآن البدء في تحديد أهداف الأداء لتلك الأصول الموضحة في الجدول 2 (ج) من نموذج خطة عمل إدارة الأصول. ويجب أن تحتوي خطة عمل إدارة الأصول على أهداف أداء للأصول ذات الأولوية (أو مجموعات الأصول ذات الأولوية) فقط لأن الخطة ستصبح كبيرة للغاية في حال تضمين كل الأصول.

يجب أن تكون كل أهداف الأداء "محددة، وقابلة للقياس، وقابلة للتحقيق، وواقعية، ومحدد المدة":

محددة، وقابلة للقياس، وقابلة للتحقيق، وواقعية، ومحدد المدة

قد تكون هناك بالفعل أهداف أداء وطنية يمكن استخدامها لبعض الأصول. على سبيل المثال، توفر "استراتيجية تقييم الاحتياجات والتكاليف والتمويل لأهداف التنمية المستدامة"<sup>1</sup> الصادرة عن لجنة التخطيط الوطنية في نيبال الأهداف التالية للمياه والصرف الصحي:

الجدول 3-9 - مستهدفات ومؤشرات هدف التنمية المستدامة رقم 6 (المياه والمرافق الصحية)					
المستهدفات والمؤشرات	2015	2019	2022	2025	2030
المنازل التي تحصل على إمدادات مياه في مواسير (%)	49,5	60,3	68,4	76,5	90
تغطية إمدادات المياه الأساسية (%)	87	90,2	92,6	95	99
السكان الذي يستعملون مياه الشرب النظيفة (%)	15	35	50	65	90
الإعلان عن منطقة حرة للتغوط في العراء (%)	41	56,5	71,9	83,5	99
تغطية المرافق الصحية (%)	82	86,5	89,9	93,3	99
نسبة مياه الصرف الصناعي غير المعالجة (%)	99	75,3	57,5	39,7	10

المصادر: تقرير حالة أهداف التنمية المستدامة وخارطة الطريق لعام 2017

في حالة عدم وجود أهداف وطنية، يمكنك تحديد أهداف الأداء الخاصة بك. في ما يلي أحد أهداف الأداء لأسطول شاحنات القمامة التابع للحكومة المحلية:

"شاحنات القمامة ستعمل طوال الوقت."

فهذا هدف محدد وقابل للقياس (حيث نقول "طوال" الوقت). كما أنه هدف ذو صلة لأن توفر الشاحنة عامل مهم في أداء الخدمة. ومع ذلك، قد لا يكون هذا الهدف قابلاً للتحقيق إذا كان يتوفر لدى الحكومة المحلية شاحنة واحدة فقط. وبالتالي يكون الهدف الأكثر قابلية للتحقيق كما يلي:

"ستكون شاحنات القمامة متاحة للاستخدام الآمن بنسبة 95% من أيام العمل (من الاثنين إلى الجمعة من الساعة 6 صباحاً حتى الساعة 8 مساءً) في أي سنة تقويمية."

يسمح هذا الترتيب بإجراء الصيانة في الليل أو في عطلات نهاية الأسبوع والأعطال العرضية أثناء أيام العمل؛ أو محدد المدة، إذ يجب السماح بوقت لإجراء الصيانة ومعالجة الأعطال.

من المهم أيضاً مناقشة أهداف الأداء مع أصحاب المصلحة. في هذا المثال، سيكون أصحاب المصلحة السائقين ومديري الصيانة أو مقاولي الصيانة وموردي قطع الغيار وكذلك مشتري المركبات. وقد يتعين عليك مناقشة الأمر مع إدارة الموارد البشرية لمعرفة ما إذا كان من المناسب اقتراح حصول موظفي الصيانة والسائقين على مكافأة في حال تحقيق مستهدفات توافر المركبات.

وفي ما يلي مثال آخر:

الأصل - نظام توزيع مياه أو البئر

هدف الأداء (أو مستوى الخدمة) - توفير إمدادات مياه نظيفة.

سمات مستويات الخدمة المطلوبة: الأمان، والاستجابة، والتوافر، والامتثال، وإمكانية الوصول

<sup>1</sup> لجنة التخطيط الوطنية. 2018. "استراتيجية تقييم الاحتياجات والتكاليف والتمويل لأهداف التنمية المستدامة". حكومة نيبال. سينغا دوربار، كاتماندو.

يمكن أن يشمل مقياس الأداء لنظام المياه ما يلي:

من الناحية الفنية:

السلامة لا يوجد أكثر من إخفاق واحد في اختبارات صلاحية المياه للشرب في أي سنة تقييمية واحدة

التوافر أقل من انقطاعات الخدمة لدى "Y" سنويًا لكل بئر

الامتثال تم استيفاء كل المتطلبات التنظيمية

من ناحية العميل:

الاستجابة سيتم الرد على شكاوى العملاء في غضون 48 ساعة

إمكانية الوصول تتمتع جميع النساء في منطقة الخدمة بوصول آمن إلى البئر

يشتمل الجدول 2 (ج) على مثال.

الأصل ذو الأولوية	هدف الأداء	مستوى الخدمة والسمة	قياس الأداء
نظام توزيع المياه	توفير تغطية إمدادات المياه الأساسية الآمنة والموثوقة لنسبة 95% من السكان بحلول عام 2025	التوافر والموثوقية: تقديم خدمة أنابيب المياه للشركات والمنازل داخل المنطقة الأساسية، وتوفير آبار عامة للعملاء خارج المنطقة الأساسية	إنتاجية المياه $\leq 25$ لترًا لكل فرد في يوم - الهدف نسبة 95% من الوقت أقل من 25 حالة تعطل سنويًا لكل بئر
		إمكانية الوصول: إمكانية الوصول: توفير آبار / نقاط مياه في مناطق آمنة للنساء أو تكون مخصصة للنساء فقط الامتثال والسلامة: جودة المياه تستوفي اللوائح الأساسية	يمكن لجميع النساء في المنطقة المشمولة بالخدمة الوصول إلى البئر في كل الأوقات - الهدف هو وصول نسبة 100% من جميع النساء، طوال الوقت يتم اختبار جودة المياه أسبوعيًا. لا يوجد أكثر من إخفاق واحد في اختبارات قابلية المياه للشرب في أي سنة تقييمية واحدة.

### الخطوة 2 (د): تحديد أصحاب المصلحة النشطين للأصول ذات الأولوية

أما الآن بعد تحديد الأصول ذات الأولوية وأهداف الأداء، من المهم العودة وتحديد أصحاب المصلحة الذين يشاركون « بنشاط » في إدارة الأصول ذات الأولوية الخاصة بك. يمكنك القيام بذلك عن طريق مراجعة الجدولين 2 (أ) و 2 (ب)، وإبراز أصحاب المصلحة الذين يقدمون المعلومات اللازمة لاتخاذ قرارات بشأن الأصول الخاصة بك. على سبيل المثال:

- مهندس بلدية
- موظف مشتريات
- مخطط تنمية مجتمعية
- مشغلون أو أشخاص يتولون صيانة الأصول ذات الأولوية
- الرئيس المالي
- موظف الشؤون الجنسانية

### الخطوة 3: فهم الأساليب والأدوات الحالية ومراجعتها

من أجل تحديد فرص التحسين، من المهم معرفة ما إذا كان يوجد عمليات وأدوات يستخدمها أصحاب المصلحة النشطون وحالتها حاليًا. ابحث عن هذه العمليات والأدوات لتحديد ما إذا كانت تساهم في إدارة الأصول في مؤسستك أو تعوق إدارتها. والأدوات هي ما تستخدمه مؤسستك لإدارة معلومات الأصول، ويمكن أن تأخذ شكل دفاتر الأستاذ أو جداول البيانات أو البرامج

قد تشمل العمليات والأدوات المحددة ما يلي:

العمليات	الأدوات
معلومات سجل الأصول	نظام حفظ سجلات الأصول أو دفتر الأستاذ
تقييم حالة الأصول	برامج قاعدة بيانات الأصول
إدارة الصيانة أو إدارة أوامر العمل	برامج تقييم حالة الأصول
تحديد وتسجيل / مراقبة مستويات الخدمة	نماذج إدارة الصيانة أو أوامر العمل أو برامج الإدارة
الإدارة المالية	دفاتر الأستاذ الخاصة بالحاسبة
عملية الشراء	برنامج الإدارة المالية
عملية التصرف في الأصول	دفتر الأستاذ أو البرامج الخاصة بالإيجار
إدارة الإيجار	

أدرج أصحاب المصلحة النشطين الذين حددتهم في القسم السابق، إلى جانب الأساليب والأدوات الخاصة بكل منهم، في الجدول 3 من نموذج خطة عمل إدارة الأصول.

بمجرد تحديد العمليات والأدوات الحالية وفهمها، يتكون لديك معيار مرجعي، ويجب أن تحدد هذه العملية مجالات التحسين، ويمكن إدراج هذه الفجوات في الجدول 4 للنظر فيها.

يمكن استخدام الإرشادات الناتجة عن « أداة التشخيص » لمساعدتك في تحديد الأساليب المستخدمة من قبل أصحاب المصلحة الداخليين.

## الخطوة 4: تحليل الفجوات

بعد إجراء الخطوتين 2 و3، ستكون قد حددت أهدافك وعددًا من مجالات التحسين، ويجب إدراج هذه الفجوات القائمة بين العملية الحالية وأهدافك في الجدول 4 في نموذج خطة عمل إدارة الأصول. بالإضافة إلى ذلك، ستكون مخرجات أداة التشخيص قد حددت بعض الفجوات في العمليات والموارد وما إلى ذلك.

يجب أن تضمن عملية تحليل الفجوات أن الفجوات التي تم تحديدها تحتوي على ما يلي:

- وصف واضح وغير معقد للفجوة؛
- إعادة صياغة واضحة لهدف الأداء "لاستهدافه"؛
- فهم واضح لأصحاب المصلحة المتأثرين؛
- تحديد أصحاب المصلحة الذين يقومون "بالإدارة الفعالة"؛ و
- بيان موجز "بالإجراءات المطلوبة".

## تحليل الفجوات وتحديد الإجراءات

هناك العديد من الفجوات في الجدول 4. لن يكون من العملي تضمينهم جميعًا في خطة عمل إدارة الأصول النهائية لأن محدودية الموارد قد تؤدي إلى الإخفاق في معالجة الفجوات. وستساعدك الخطوة التالية في تحديد الإجراءات ذات الأولوية بحيث لا يُدرج منها إلا الإجراءات التي يمكن تحقيقها على المدى القصير والمتوسط (أي أقل من ثلاث سنوات) والتي سيكون لها أكبر تأثير في خطة عمل إدارة الأصول الخاص بك.

يمكن استخدام الإرشادات القائمة على «أداة التشخيص» للوقوف على الفجوات الكبيرة والأساليب المقترحة لسد هذه الفجوات. ويجب أن تؤدي التوصيات الناتجة عن تحليل «أداة التشخيص» دورًا بارزًا في «الإجراءات» المحددة في خطة عمل إدارة الأصول الخاصة بك.

في ما يلي مثال على كيفية تحليل الفجوات باستخدام المعلومات المستمدة من الجداول 2 (أ)، و(ب) و(ج)، والخطوة 3.

مثال على تحليل الفجوات (الجدول 4)

الأصل ذو الأولوية	هدف الأداء	اسم الفجوة المحددة	وصف الفجوة	أصحاب المصلحة المعنيون (المتأثرون)	أصحاب المصلحة القائمين بالإدارة النشطة	الإجراءات المطلوبة
البنر العام	إمدادات المياه الأساسية لنسبة 92% من المجتمع بحلول عام 2021	إمدادات المياه	يصل الإمداد الحالي إلى نسبة 80% فقط من المجتمع	جميع أفراد المجتمع الذين يستخدمون البنر والمدارس والمجتمعات المجاورة والمراكز الصحية.	كبير مهندسين، ومدير المخزون، ومدير الصيانة، وفنيو السباكة.	تحديد المناطق التي تعاني من نقص الخدمات. وضع خطة لحفر آبار جديدة. زيادة عدد الآبار.
	حصول 50% من المجتمع على مياه شرب آمنة بحلول عام 2021	جودة المياه	لا تلبي جودة المياه الحالية بشكل منتظم المعايير المطلوبة بسبب انعدام المعالجة وسوء صيانة الآبار	جميع أفراد المجتمع الذين يستخدمون البنر والمدارس والمجتمعات المجاورة والمراكز الصحية.	كبير مهندسين، ومدير المخزون، ومدير الصيانة، وفنيو السباكة.	المعالجة الشهرية للآبار بمواد كيميائية مطهرة. تطوير خطة صيانة الآبار وعملياتها.

## الخطوة 5: خطة العمل

### الإجراءات والموارد

يوضح القسم قبل الأخير من خطة عمل إدارة الأصول الإجراءات ويحدد "الجهة المسؤولة" عن كل إجراء إلى جانب تحديد الموارد المطلوبة لتنفيذ الإجراءات (الجدول 5 أ) من النموذج). وهذا قسم مهم للغاية إذ أنه يركز على كل الموارد المطلوبة لتنفيذ التغيير وسيكون بمثابة مؤشر جيد على ما إذا كان يمكن تنفيذ الإجراءات بشكل واقعي باستخدام الموارد المتاحة. ويجب استكمال الجدول 5 أ) في خطة عمل إدارة الأصول باستخدام كل هذه المعلومات.

من المهم أن نعلم أن مجرد عدم توفر الموارد (المالية / الأنظمة / الموظفين) لتنفيذ أحد الإجراءات، فإن ذلك لا يمنع الحكومة المحلية من إجراء دراسة جدوى للبحث عن موارد إضافية. فإذا تبين من دراسة الجدوى أن الفوائد المترتبة تفوق تكاليف الموارد، فقد تكون هناك خيارات للحصول على تمويل إضافي من الحكومة المركزية أو الجهات المانحة أو المنظمات غير الحكومية. وبالتالي، من الأهمية بمكان تحديد ما إذا كانت الموارد الحالية لا تكفي الإجراءات أو إذا كانت هناك حاجة إلى موارد إضافية.

يمكنك الآن تحديد الإجراءات ذات الأولوية التي تقوم بإدراجها في خطة عمل إدارة الأصول الخاص بك وإدراج تاريخ مستهدف للإنجاز في الجدول 5 (ب) (من النموذج). وهناك العديد من المعايير لتحديد الأولويات، ولكن من المنطقي النظر فيها من خلال نهج بسيط. أولاً، قم بمراجعة الإجراءات التي تؤدي إلى أكبر تأثير بأقل قدر من جهد الموارد، فهذه هي إجراءات "الثمار سهلة المنال". وسيساعد تنفيذ هذه الإجراءات والحصول على النتائج فريق إدارة الأصول على إجازة تقدم المبكر، كما سيساعد في تحفيز الفريق عند تنفيذ الإجراءات الأكثر صعوبة.

تتمثل معايير اختيار الإجراءات التالية في ما يلي:

- إمكانية التطبيق العمل،
- الحاجة الملحة؛ و
- توافر الموارد.

لم يتم سرد هذه العناصر بالترتيب من حيث الأهمية، فقد تختار بعض الحكومات المحلية التعامل مع الإجراءات الأكثر إلحاحاً على الرغم من عدم توافر الموارد اللازمة للتنفيذ الفوري، وقد تختار بعض الحكومات تنفيذ الإجراءات التالية "الأسهل" بناءً على إمكانية التطبيق العملي لها وتوافر الموارد لتنفيذها.

الجدول 5 (ب) هو ملخص لبرنامج خطة عمل إدارة الأصول الخاص بك. يمكن إدراج التفاصيل الإضافية اللازمة لدعم إجراءاتك وأولوياتك في الملحق (أ) إذا لزم الأمر.

## المتابعة والمراجعة

من المهم للغاية إبلاغ أصحاب المصلحة الرئيسيين بخطة عمل إدارة الأصول. ويمكن القيام بذلك عن طريق العرض التقديمي (إذ من الأسهل في هذه الحالة إضافة المزيد من المعلومات لإثبات نقطة ما) أو عن طريق البريد الإلكتروني أو نسخة ورقية من خطة عمل إدارة الأصول، ولكن لا يمكنك ضمان أن أصحاب المصلحة سيطلعون على خطة عمل إدارة الأصول لذا يُوصى بإجراء "تقديم" أو عرض تقديمي إلى جانب توزيع نسخ ورقية من خطة عمل إدارة الأصول.

قم بمتابعة التقدم المُحرز مع جميع الجهات المسؤولة عن الإجراءات كل ستة أشهر على الأقل وعندما يتغير أصحاب المصلحة أو السياسات. وإذا لزم الأمر، قم بإعادة تقييم الأولويات وإجراء تغييرات على خطة عمل إدارة الأصول للتأكد من أنها تعكس السياسة الحالية للحكومة المحلية.

قم بإخطار جميع أصحاب المصلحة بما تحقق من نجاحات باستخدام رسائل البريد الإلكتروني أو الرسائل الإخبارية أو الاجتماعات. سيساعد إخطار الأشخاص المتأثرين وتحفيزهم على ضمان نجاح برنامج التحسين.