



**نگاهی کلی به وضعیت دارایی‌ها و سطح تکنولوژیک آنها و همچنین چالش‌های موجود در صنعت نفت و گاز کشور در بخش تأمین تجهیزات و یا سایر بخش‌های مرتبط با دارایی‌های فیزیکی در حال حاضر صنعت نفت نشان می‌دهد. استقرار مدیریت دارایی‌های فیزیکی به صورت ضرورتی انکارناپذیر است**

با بررسی سمری ملی شده در این ادوار، چرا به استقرار مدیریت دارایی‌های فیزیکی رسیدیم؟ مدیریت دارایی‌های فیزیکی به عنوان حلقه مفقوده و راه‌حل نوبین برای تحقق حکمرانی از دارایی‌ها مورد توجه قرار گرفت.

و چو تمانز استقرار مدیریت دارایی‌های فیزیکی شامل چه مواردی است؟ کرد آلد (جنگل) یک‌گزینه مفهوم «ارزین» به‌جای سوددهی مالی (اقتصادی) کارکرد اصلی استقرار مدیریت دارایی‌های فیزیکی در پست‌ریک سازمان، تحقق «ارزین» از نظر گرفته شده است و «سازمان» نیز به عنوان فرد یا گروهی از افراد دارای کارگردها، مسوولیت‌ها، اختیارات و روابط مشخص جهت دستیابی به اهداف مشترک تعریف شده است. بدیهی است هم در تعریف «ارزین» و هم در تعریف «سازمان» تلاش شده است نیازها و انتظارات سازمان‌هایی که اهداف یا کارگردهایی فراتر از سوددهی مالی دارند نیز در نظر گرفته شود. این موضوع در انطباق کاملی با شرایط بسیاری از سازمان‌های دولتی است که در آنها علاوه بر اهداف مالی (اقتصادی) موادی همچون اشتغال، خودکفایی، استقلال، رفاه و... نیز هدف‌گذاری شده‌اند. افزون بر این مدیریت دارایی فیزیکی تلاشی می‌کند سازوکارهای مشخص و مدون جهت شناسایی دقیق ارزش‌های دارایی‌ها در سازمان نیز معرفی کند.

ب) فرآیند شناسایی کلیه عوامل مرتبط و متعامل با دارایی‌هایی به‌عنوان اولین و حادترین تریبون کارکرد استقرار مدیریت دارایی فیزیکی در سازمان‌ها می‌تواند به تلاش آن برای شناسایی و جمع‌آوری کلیه عوامل و فاکتورهای مؤثر بر دارایی‌ها و متاثر از آنها، به‌صورت سیستماتیک اشاره کرد. در رویکردهای سنتی مدیریت دارایی‌ها، مدیران ارشد سازمان همواره در معرض انبوهی از عوامل و چالش‌های متفاوت و بی‌پایان از موضوع قرار می‌گرفته‌اند بدون آنکه فهرستی از تمام عوامل تاثیرگذار در اختیار داشته باشند. مدیریت ارشد سازمان هم به نوبه خود و البته پس‌تر ناموفق‌تری فردی و شخصی تلاشی می‌کرد در پرتو این بخش مکتب برای هر یک از این موضوع‌ها فراهم آورد و در عین حال به منظور تحقق اهداف سازمان گام بردارد. موضوع‌های همچون انتظارات جدید ذی‌نفعان سازمان، قوانین جدید

و لازم‌الاجرا، تصمیمات در خصوص موضوع‌های مرتبط با تولید، مالی، محیط‌زیستی، منابع انسانی و... بر عهده مدیران ارشد سازمان قرار می‌گرفت. مدیریت دارایی فیزیکی درصدد است تمامی فرآیندهای مختلف درون و بیرون سازمان، بخش‌های مختلف، ذی‌نفعان مختلف، افراد مختلف، قوانین مختلف و گلا همه آن چیزی را که بر دارایی‌های سازمان تأثیری هر چند اندک دارند، به‌صورت نظاممند شناسایی و تقنین و جانگناه و وزن هر یک از آنها را مشخص و سپس نوعی از تعامل و ارتباط میان آنان برقرار کند. به عبارت دیگر پس از استقرار مدیریت دارایی‌های فیزیکی می‌توان با اطمینان گفت که هیچ‌یک از عوامل مرتبط با دارایی‌ها از نظر پنهان نمانده، بلکه فرآیند مشخصی جهت پاسخ به هر یک از آنها وجود دارد.

ج) اصلاح یا ایجاد فرآیندهای مرتبط و متعامل با دارایی‌ها: در مدیریت دارایی‌های فیزیکی مهم‌ترین اثر اینکه به‌صورت خاصی در هر یک از الگانهای زیرمجموعه‌های مدیریت دارایی فیزیکی دقیقاً چه تکنیک یا روش عملیاتی مورد استفاده قرار گرفته است، وجود فرآیند و سازوکارهای مشخص و مشخص در خصوص آن الگانه بود. چگونگی فرآیند مدیریت دارایی فیزیکی پس از شناسایی دقیق پارامترهای مرتبط، تلاشی می‌کند که برای هر یک از آنها فرآیندی متناسب ایجاد کند. بدیهی است در صورتی که پیش از آن فرآیند مشخصی در خصوص هر یک از این موضوعات در سازمان وجود داشته باشد، مدیریت دارایی فیزیکی صرفاً به اصلاح و به‌روزرسانی آن بسنده خواهد کرد. به عنوان یک نمونه مشخص، در مدیریت دارایی‌های فیزیکی، سازمان علاوه بر تدوین استراتژی‌های خود باید به‌صورت مستند، فرآیند استفاده در جهت شناسایی و تدوین استراتژی‌ها را تعیین کنند؛ از این‌رو در استانداردها و سایر منابع مرتبط با مدیریت دارایی‌های فیزیکی با مفاهیم بسیار متنوع و گوناگون از حوزه‌های مختلف از جمله موضوعات مالی و حسابداری، فنی و عملیاتی، رویکردهای مدیریتی و استراتژی‌ها، حقوقی، قراردادی و یا قانونی، موارد مربوط به منابع انسانی و... روبه‌رو خواهیم شد. البته این تنوع موضوعی موجود دلیل مدیریت دارایی فیزیکی می‌تواند منجر به برداشته‌اش سلیغانه و تفسیر غیردرستی‌کننده آن شود که برای برخی از آن لازم است تا یک‌سری از اهداف مدیریت دارایی‌های فیزیکی نیز تنها منتظر با هیچ‌یک از موضوعات پیش‌گفته به‌صورت

خاص نیست؛ بلکه هیچ‌گونه ورودی به‌جز زیات، روش‌ها و تکنیک‌ها دستور عمل‌ها یا استانداردهای مورد استفاده در آنها نیز نخواهد داشت. مدیریت دارایی‌های فیزیکی به صراحت تأکید می‌کند که ضمن تأیید کلیه سیستم‌ها و استانداردهای موجود و جاری در سازمان، به دنبال اتخاذ رویکردهای جهت ساماندهی و همسوسازی (Alignment) کلیه این موضوعات در یک خط‌درد (line of sight) مشخص در تیر به اهداف سازمان و تلاشی جهت فرآیندهای آنان در زمینه مدیریت دارایی‌های فیزیکی است.

د) همسوسازی بخش‌های مرتبط و متعامل با دارایی‌ها: مدیریت دارایی فیزیکی درصدد ایجاد اطمینان از جاری بودن خط‌مشی، اهداف و استراتژی‌های سازمان در تمامی بخش‌ها و تلاش جهت حصول آنان به‌صورت تحقق این اهداف است. مدیریت دارایی‌های فیزیکی تلاشی می‌کند که کلیه دیال‌مان‌ها و دست‌میل‌های مختلف در تمام سطوح داخلی سازمان و یا بیرون از سازمان که با دارایی‌های سازمان به‌صورت مستقیم یا غیرمستقیم سروکار دارند را شناسایی کرده، در دایره کاربرد خود قرار دهد و سپس کلیه فعالیت‌های آنان را در زمینه اهداف استراتژی‌های سازمان همسو سازد. استقرار چنین رویکردهایی باعث می‌شود که به عنوان مثال کارکنان در بخش‌های عملیاتی مدیریت دارایی‌های سازمان، ضمن اطلاع از اهداف سازمان، به نقش و جایگاه خود و فعالیت‌هایشان در تحقق اهداف کاملاً واقف باشند و مهم‌تر اینکه اهداف مختلف آنان با اهداف مدیریت ارشد سازمان یکسان و همسو خواهد بود.

ه) ضرورت استقرار مدیریت دارایی‌های فیزیکی از جایی‌جاست می‌گیرد؟ سازمان‌های مختلف به‌ویژه سازمان‌های دارایی محور همواره در تلاش بوده‌اند که با استفاده از روش‌های نوین و بهینه مهندسی و مدیریتی... حداکثر ارزش (ارزش‌های مالی) را ممکن از دارایی‌های خود محقق کنند. استفاده از برنامه‌های همچون مدیریت یکپارچه دارایی‌ها (AIM)، مدیریت نگهداشت مبتنی بر قابلیت اطمینان (RCM)، مدیریت جامع کیفیت (TQM)، مدیریت ریسک (RM)، مدیریت خریدگی (CS) و... تنها نمونه‌هایی از این روش‌ها هستند که سازمان‌ها در مباحث مختلف و بر اساس نیاز موجود، از آنها بهره برده‌اند. با وجود دست‌اندرکاران بسیار موفق هر یک از آنها، وجود برخی نواقص و چالش‌های اساسی و حل نشده در

سازمان‌ها، منجر به ایجاد مفهوم مدیریت دارایی فیزیکی با تخصص‌ترسیم شده در استانداردهای ایرو سری ۵۵۰۰۰ و استفاده از رویکردهای ذیل آن در سازمان‌های مختلف شد.

این چالش‌ها چه مواردی را شامل می‌شود؟ در بیان چالش‌ها موارد متعددی قابل ذکر است که به برخی از آنها در ادامه اشاره می‌کنیم. سازمان‌های فاقد منبع بودنی و قابل اطمینان جهت تأمین نوع، تعداد، موقعیت، وضعیت و ارزش دقیق دارایی‌های خود است. اطلاعات و داده‌های موجود معمولاً پراکنده، غیرمترکز، ناقص، یا متغیض شده هستند. دارایی‌های سازمان، فرسوده شده یا با بیرون از سازمان که با دارایی‌های سازمان به‌صورت مستقیم یا غیرمستقیم سروکار دارند را شناسایی کرده، در دایره کاربرد خود قرار دهد و سپس کلیه فعالیت‌های آنان را در زمینه اهداف استراتژی‌های سازمان همسو سازد. استقرار چنین رویکردهایی باعث می‌شود که به عنوان مثال کارکنان در بخش‌های عملیاتی مدیریت دارایی‌های سازمان، ضمن اطلاع از اهداف سازمان، به نقش و جایگاه خود و فعالیت‌هایشان در تحقق اهداف کاملاً واقف باشند و مهم‌تر اینکه اهداف مختلف آنان با اهداف مدیریت ارشد سازمان یکسان و همسو خواهد بود.

ضرورت استقرار مدیریت دارایی‌های فیزیکی از جایی‌جاست می‌گیرد؟ سازمان‌های مختلف به‌ویژه سازمان‌های دارایی محور همواره در تلاش بوده‌اند که با استفاده از روش‌های نوین و بهینه مهندسی و مدیریتی... حداکثر ارزش (ارزش‌های مالی) را ممکن از دارایی‌های خود محقق کنند. استفاده از برنامه‌های همچون مدیریت یکپارچه دارایی‌ها (AIM)، مدیریت نگهداشت مبتنی بر قابلیت اطمینان (RCM)، مدیریت جامع کیفیت (TQM)، مدیریت ریسک (RM)، مدیریت خریدگی (CS) و... تنها نمونه‌هایی از این روش‌ها هستند که سازمان‌ها در مباحث مختلف و بر اساس نیاز موجود، از آنها بهره برده‌اند. با وجود دست‌اندرکاران بسیار موفق هر یک از آنها، وجود برخی نواقص و چالش‌های اساسی و حل نشده در

سازمان‌ها، منجر به ایجاد مفهوم مدیریت دارایی فیزیکی با تخصص‌ترسیم شده در استانداردهای ایرو سری ۵۵۰۰۰ و استفاده از رویکردهای ذیل آن در سازمان‌های مختلف شد. این چالش‌ها چه مواردی را شامل می‌شود؟ در بیان چالش‌ها موارد متعددی قابل ذکر است که به برخی از آنها در ادامه اشاره می‌کنیم. سازمان‌های فاقد منبع بودنی و قابل اطمینان جهت تأمین نوع، تعداد، موقعیت، وضعیت و ارزش دقیق دارایی‌های خود است. اطلاعات و داده‌های موجود معمولاً پراکنده، غیرمترکز، ناقص، یا متغیض شده هستند. دارایی‌های سازمان، فرسوده شده یا با بیرون از سازمان که با دارایی‌های سازمان به‌صورت مستقیم یا غیرمستقیم سروکار دارند را شناسایی کرده، در دایره کاربرد خود قرار دهد و سپس کلیه فعالیت‌های آنان را در زمینه اهداف استراتژی‌های سازمان همسو سازد. استقرار چنین رویکردهایی باعث می‌شود که به عنوان مثال کارکنان در بخش‌های عملیاتی مدیریت دارایی‌های سازمان، ضمن اطلاع از اهداف سازمان، به نقش و جایگاه خود و فعالیت‌هایشان در تحقق اهداف کاملاً واقف باشند و مهم‌تر اینکه اهداف مختلف آنان با اهداف مدیریت ارشد سازمان یکسان و همسو خواهد بود.

سازمان‌ها، منجر به ایجاد مفهوم مدیریت دارایی فیزیکی با تخصص‌ترسیم شده در استانداردهای ایرو سری ۵۵۰۰۰ و استفاده از رویکردهای ذیل آن در سازمان‌های مختلف شد. این چالش‌ها چه مواردی را شامل می‌شود؟ در بیان چالش‌ها موارد متعددی قابل ذکر است که به برخی از آنها در ادامه اشاره می‌کنیم. سازمان‌های فاقد منبع بودنی و قابل اطمینان جهت تأمین نوع، تعداد، موقعیت، وضعیت و ارزش دقیق دارایی‌های خود است. اطلاعات و داده‌های موجود معمولاً پراکنده، غیرمترکز، ناقص، یا متغیض شده هستند. دارایی‌های سازمان، فرسوده شده یا با بیرون از سازمان که با دارایی‌های سازمان به‌صورت مستقیم یا غیرمستقیم سروکار دارند را شناسایی کرده، در دایره کاربرد خود قرار دهد و سپس کلیه فعالیت‌های آنان را در زمینه اهداف استراتژی‌های سازمان همسو سازد. استقرار چنین رویکردهایی باعث می‌شود که به عنوان مثال کارکنان در بخش‌های عملیاتی مدیریت دارایی‌های سازمان، ضمن اطلاع از اهداف سازمان، به نقش و جایگاه خود و فعالیت‌هایشان در تحقق اهداف کاملاً واقف باشند و مهم‌تر اینکه اهداف مختلف آنان با اهداف مدیریت ارشد سازمان یکسان و همسو خواهد بود.