

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / إدارة الأعمال

عرض مبدئي لدراسة بحثية بعنوان :

أثر حوكمة إدارة الممتلكات العامة في تعزيز كفاءة الإنفاق الحكومي العقاري في المملكة
العربية السعودية

إعداد الطالب:

أطلال محمد احمد مهنا

الرقم الجامعي (٢٥٣٠٠٢٨٩٣)

إشراف /

الدكتور/ الفيصل عبد الحميد محمد

الدكتور/ فايز علي جراد

العام الدراسي: ٢٠٢٦ م

فهرس المحتويات

مقدمة
مشكلة الدراسة
أهمية الدراسة
أهداف الدراسة
تساؤلات الدراسة
فروض الدراسة
الدراسات السابقة
الفجوة البحثية
المنطلقات النظرية للدراسة
المنهجية وطرق البحث
مجتمع وعينة الدراسة
أداة الدراسة
أساليب التحليل الإحصائي
حدود الدراسة
المراجع

مقدمة :

شهدت الأدبيات الإدارية خلال العقود الأخيرة انتقالاً واضحاً من النظر إلى الإدارة الحكومية بوصفها جهازاً إدارياً يركز على الالتزام الشكلي بالقواعد، إلى النظر إليها بوصفها منظومة تنتج قيمة عامة وتحمل مسؤولية مباشرة عن كفاءة استخدام الموارد وشفافية القرار وجودة الخدمات. وفي هذا التحول برزت الحوكمة العامة كإطار مرجعي يربط بين المساءلة والشفافية والمشاركة والرقابة الداخلية والقدرة على توجيه الموارد نحو الأولويات التنموية، بما يجعلها أداة تنظيمية لتحسين الأداء وليست مجرد خطاب معياري عام (البسام، ٢٠١٦؛ Hood, 1991؛ Stoker, 2006).

وتُعد الممتلكات العامة، وبصورة أخص الممتلكات العقارية الحكومية من أراضٍ ومبانٍ ومرافق ومنشآت تشغيلية، من أكبر مكونات الثروة غير المالية التي تمتلكها الحكومات. ولا تتوقف أهمية هذه الأصول عند قيمتها الدفترية أو السوقية، بل تمتد إلى دورها في تمكين تقديم الخدمات العامة، واستيعاب الأنشطة الحكومية، وتقليل الاعتماد على الاستئجار، وتعظيم الاستفادة من الموارد العامة على امتداد دورة حياة الأصل. لذلك تؤكد المعايير الحديثة في إدارة الأصول على أن القيمة المتحققة من الأصل لا تُفهم إلا من خلال الموازنة بين الأداء والتكلفة والمخاطر والاستدامة عبر دورة الحياة الكاملة للأصل من التخطيط والاقتناء إلى التشغيل والصيانة والاستبدال أو التخلص (ISO, 2024؛ OECD, 2025).

وقد بينت الأدبيات الدولية المتخصصة في إدارة الأصول العقارية الحكومية أن هذا المجال لم يعد شأنًا فنيًا محصوراً في الصيانة أو الجرد، بل أصبح مجالاً استراتيجياً يتصل ببنية الحوكمة المؤسسية، وإدارة البيانات، واتخاذ القرار الاستثماري، وإعادة توظيف الأصول، وقياس الأداء، وتحقيق الوفورات المالية. وتشير مراجعة Kaganova و Amoils إلى أن التطورات الدولية في إدارة الممتلكات الحكومية ارتبطت بخمسة محركات كبرى هي: الضغوط المالية، والتركيز على إدارة الأداء، والتحولت السياسية والمؤسسية، والتغيرات التكنولوجية، والاهتمام بالاستدامة البيئية، وهو ما يعني أن موضوع إدارة الممتلكات العامة لم يعد منفصلاً عن موضوع كفاءة الإنفاق (Kaganova & Amoils, 2020).

وفي السياق العربي، تظهر المؤشرات الرسمية أن الحكومات تتجه تدريجياً إلى بناء سياسات وأدلة مرجعية وحلول رقمية لتحسين إدارة الأصول الحكومية. فقد اعتمدت وزارة المالية في دولة الإمارات سياسة لإدارة الأصول الثابتة ودليلاً إدارياً لتتبع الأصول؛ وكلاهما يركز على توحيد الإجراءات، وتحديد المسؤوليات، وتحسين البيانات، والرقابة على دورة حياة الأصل (وزارة المالية

الإماراتية، ٢٠٢٤؛ وزارة المالية الإماراتية، ٢٠٢٢). كما طورت المملكة العربية السعودية مسارات تنظيمية وإجرائية لإدارة الأصول والمرافق، وأطلقت الدليل الوطني لإدارة الأصول والمرافق باعتباره مرجعاً وطنياً موحداً يعزز الجودة والكفاءة والاستدامة في الجهات الحكومية، مع التأكيد على المعايير الفنية التي ترفع كفاءة الأصول وتطيل عمرها التشغيلي (وكالة الأنباء السعودية، ٢٠٢٢؛ وكالة الأنباء السعودية، ٢٠٢٢ ب؛ وكالة الأنباء السعودية، ٢٠٢٤).

وتزداد أهمية هذا الموضوع في المملكة العربية السعودية على وجه الخصوص لارتباطه بمستهدفات الاستدامة المالية ورفع كفاءة الإنفاق وتعظيم الاستفادة من الأصول الحكومية ضمن مسارات التحول المؤسسي المرتبطة برؤية السعودية ٢٠٣٠. فكل تحسن في حوكمة المحفظة العقارية الحكومية قد ينعكس على تخفيض نفقات الإيجار والتشغيل والصيانة، وتحسين قرارات التخصيص والاستثمار، ورفع مستوى الاستفادة من الأصول غير المستغلة أو ضعيفة الاستغلال، وتعزيز القدرة على بناء قرارات قائمة على بيانات دقيقة ومحدثة. ومن هنا تتحدد أهمية هذه الدراسة في محاولة بناء نموذج يفسر أثر حوكمة إدارة الممتلكات العامة في تعزيز كفاءة الإنفاق الحكومي العقاري داخل الجهات الحكومية السعودية.

وينطلق هذا العرض المبدئي من افتراض علمي أساسه أن كفاءة الإنفاق الحكومي العقاري لا تُختزل في تخفيض التكلفة المحاسبية فحسب، وإنما تتجسد في الاستخدام الأمثل للأصول، وتحقيق قيمة تشغيلية أعلى، وتقليل الهدر، ورفع جودة القرار العقاري، وتوجيه الإنفاق نحو ما يحقق المنفعة العامة على نحو أكثر رشداً واستدامة. وبناءً على ذلك، يتضمن هذا العرض: تحديد مشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها، وصياغة الأسئلة والفرضيات، وتحليل الدراسات السابقة، وتحديد الفجوة البحثية، وعرض المنطلقات النظرية، ثم اقتراح منهجية ميدانية ملائمة لاختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة في البيئة السعودية.

■ مشكلة الدراسة :

تكمن المشكلة البحثية في أن تحسين إدارة الممتلكات العامة أصبح مطلباً تنظيمياً ومالياً متزايد الأهمية، إلا أن الممارسة في كثير من الجهات الحكومية لا تزال تواجه تحديات تتعلق بتشتت البيانات العقارية، وتفاوت وضوح المسؤوليات بين الإدارات، وضعف الربط بين الجوانب المالية والفنية، وغياب التكامل بين الجرد المادي والتقييم المالي والصيانة والتخطيط طويل الأجل. وتؤدي هذه الاختلالات غالباً إلى قرارات عقارية أقل كفاءة؛ مثل الاستمرار في استئجار مرافق يمكن تملكها أو إعادة توظيف أصول قائمة، أو توجيه الإنفاق إلى صيانة غير مبنية على أولويات الخطر والأداء، أو

الاحتفاظ بأصول منخفضة الاستفادة دون إطار واضح للتصرف فيها (White, 2011؛ Garmendia & Kapur, 2013؛ García Mejía et al., 2024).

وتشير الوثائق الرسمية في المملكة إلى أن موضوع حصر الأصول وتقييمها والرقابة عليها يمثل محوراً مؤسسياً قائماً بذاته، وهو ما يظهر في الأدلة والأسئلة التنظيمية الخاصة بوزارة المالية حول حصر وتقييم الأصول والالتزامات، وفي الورش المتخصصة بالمحاسبة عن الأصول في القطاع العام، بما يعكس أن جودة البيانات وإجراءات الحصر والتقييم ليست مسألة هامشية وإنما شرط سابق لأي كفاءة إنفاق مستدامة (وزارة المالية السعودية، د.ت؛ وزارة المالية السعودية، ٢٠٢٤). كما تؤكد الأدلة الوطنية لإدارة الأصول والمرافق والمعايير الفنية المرتبطة بها أن استدامة العقار الحكومي ورفع كفاءته التشغيلية تتطلبان توحيد الإجراءات وتحديد الأدوار وقياس الأداء بانتظام (وكالة الأنباء السعودية، ٢٠٢٢؛ وكالة الأنباء السعودية، ٢٠٢٤).

ورغم هذا التطور التنظيمي، فإن الفجوة العلمية لا تزال قائمة على المستوى العربي والسعودي تحديداً؛ فمعظم الكتابات العربية المتاحة تدور حول الحماية القانونية للأموال العامة أو الإدارة القانونية والتنظيمية لها، بينما تقل الدراسات الميدانية التي تربط بين الحوكمة الإدارية للممتلكات العامة وبين نتائج مالية وتشغيلية قابلة للقياس في مجال الإنفاق الحكومي العقاري. كما أن جانباً مهماً من الأدبيات الأجنبية يتناول تجارب دولية أو بلدية أو وطنية في سياقات مؤسسية مختلفة، ولا يقدم نماذج جاهزة قابلة للنقل المباشر إلى البيئة السعودية دون اختبار (شعوة، ٢٠١٨؛ عرود، ٢٠٢٢؛ Gross & Żróbek, 2015؛ Kaganova & Amoils, 2020).

وعليه، تتحدد مشكلة الدراسة في الحاجة إلى اختبار ما إذا كانت حوكمة إدارة الممتلكات العامة - بأبعادها المرتبطة بالشفافية، والمساءلة، والتكامل الرقمي، والتخطيط الاستراتيجي، وإدارة دورة الحياة، وإدارة المخاطر - تؤثر فعلياً في تعزيز كفاءة الإنفاق الحكومي العقاري داخل الجهات الحكومية السعودية. وتنبتق عن هذه المشكلة أسئلة فرعية تتعلق بطبيعة هذه العلاقة، وأكثر الأبعاد تأثيراً، وإمكانية بناء إطار تطبيقي يساعد الجهات الحكومية على تحويل إدارة الأصول العقارية من وظيفة تشغيلية متفرقة إلى وظيفة استراتيجية تسهم في ترشيد الإنفاق وتحقيق قيمة عامة أعلى.

وبصورة إجرائية، يمكن التعبير عن المشكلة من خلال التساؤل الرئيس الآتي: ما أثر حوكمة إدارة الممتلكات العامة في تعزيز كفاءة الإنفاق الحكومي العقاري في المملكة العربية السعودية؟ ويتفرع عنه أسئلة حول مستوى تطبيق الحوكمة في إدارة الممتلكات العامة، ومستوى كفاءة الإنفاق العقاري

الحكومي، وأثر كل بعد من أبعاد الحوكمة في مؤشرات الكفاءة العقارية، ومدى وجود فروق ذات دلالة تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية والوظيفية داخل الجهات الحكومية.

■ أهمية الدراسة :

تتجلى الأهمية العلمية للدراسة في أنها تعالج تداخلاً بحثياً بين ثلاثة حقول متقاربة ولكنها كثيراً ما تُبحث بصورة منفصلة، وهي: الحوكمة العامة، وإدارة الممتلكات والأصول العامة، وكفاءة الإنفاق الحكومي. فالأدبيات العربية في هذا المجال لا تزال أكثر ثراءً في الجانب القانوني أو التنظيمي العام منها في بناء نماذج تفسيرية تختبر أثر ممارسات الحوكمة على نتائج مالية وتشغيلية محددة في العقار الحكومي. ومن ثم تسعى الدراسة إلى سد فجوة معرفية عبر بناء نموذج تحليلي يربط المتغير المستقل (حوكمة إدارة الممتلكات العامة) بالمتغير التابع (كفاءة الإنفاق الحكومي العقاري) في سياق تطبيقي عربي خليجي.

كما تنبع الأهمية العلمية أيضاً من كون الدراسة توظف مداخل نظرية متكاملة . مثل نظرية الوكالة، ومدخل الإدارة العامة الجديدة/القيمة العامة، ومدخل إدارة دورة حياة الأصل . لتفسير العلاقات بين البنية الحوكمية والنتائج المتحققة من المحفظة العقارية الحكومية. وهذا التكامل النظري يساعد على تجاوز التناول الوصفي الذي يكتفي بعرض الإجراءات أو المبادرات، إلى تفسير كيف ولماذا تؤدي الحوكمة الجيدة إلى تحسين التخصيص والرقابة والاستفادة من الأصول (Jensen & Meckling, 1976؛ Hood, 1991؛ ISO, 2024).

أما الأهمية التطبيقية فتنبع من حاجة الجهات الحكومية إلى أطر عملية تساعد على قياس نضجها المؤسسي في إدارة الأصول العقارية، والكشف عن نقاط الضعف التي تولد هدراً في الإنفاق، سواء من خلال ضعف الحصر، أو غياب التكامل بين البيانات المالية والفنية، أو قصور التخطيط للصيانة والاستبدال، أو عدم وجود معايير لتقييم استخدام الأصول واستغلالها. ومن المتوقع أن تقدم الدراسة مؤشرات قابلة للتطبيق تساعد القيادات الحكومية وإدارات الأصول والمرافق والإدارات المالية على تحسين القرارات العقارية ذات الصلة بالتملك والاستئجار والصيانة والتشغيل والتخارج.

وتزداد القيمة التطبيقية للدراسة في البيئة السعودية لكونها تتقاطع مع مسارات قائمة بالفعل في بناء أدلة وطنية ومعايير فنية ورقمية لإدارة الأصول والمرافق، وهو ما يفتح المجال أمام تقديم توصيات عملية قابلة للمواءمة مع البرامج والمبادرات الحكومية الجارية. كما يمكن أن تسهم نتائج الدراسة في دعم السياسات الرامية إلى رفع كفاءة الإنفاق، وتطوير مؤشرات أداء عقارية أكثر ارتباطاً

بمفهوم القيمة العامة وليس بتخفيض التكلفة الآتية فقط (وكالة الأنباء السعودية، ٢٠٢٤؛ OECD، ٢٠٢٥).

■ أهداف الدراسة :

الهدف العام للدراسة هو تحليل أثر حوكمة إدارة الممتلكات العامة في تعزيز كفاءة الإنفاق الحكومي العقاري في المملكة العربية السعودية.

وتنبثق عن هذا الهدف العام الأهداف الفرعية الآتية :

١. قياس مستوى تطبيق حوكمة إدارة الممتلكات العامة في الجهات الحكومية السعودية.
٢. قياس مستوى كفاءة الإنفاق الحكومي العقاري من منظور العاملين المختصين.
٣. اختبار أثر الشفافية والإفصاح في تحسين كفاءة الإنفاق العقاري الحكومي.
٤. اختبار أثر المساءلة والرقابة الداخلية في الحد من صور الهدر العقاري.
٥. اختبار أثر تكامل البيانات والرقمنة في جودة القرار العقاري الحكومي.
٦. اختبار أثر التخطيط الاستراتيجي وإدارة دورة حياة الأصل في ترشيد تكاليف التملك والتشغيل والصيانة.
٧. اختبار أثر إدارة المخاطر والامتثال في تعزيز الاستدامة العقارية الحكومية.
٨. صياغة إطار تطبيقي مقترح لدعم الجهات الحكومية في رفع كفاءة إدارة ممتلكاتها العامة.

■ تساؤلات الدراسة :

السؤال الرئيس: ما أثر حوكمة إدارة الممتلكات العامة في تعزيز كفاءة الإنفاق الحكومي العقاري في المملكة العربية السعودية؟

ويتفرع عن السؤال الرئيس الأسئلة الآتية :

١. ما مستوى تطبيق حوكمة إدارة الممتلكات العامة في الجهات الحكومية السعودية؟
٢. ما مستوى كفاءة الإنفاق الحكومي العقاري في تلك الجهات؟
٣. ما أثر الشفافية والإفصاح في تعزيز كفاءة الإنفاق الحكومي العقاري؟
٤. ما أثر المساءلة والرقابة الداخلية في تعزيز كفاءة الإنفاق الحكومي العقاري؟
٥. ما أثر تكامل البيانات والرقمنة في تعزيز كفاءة الإنفاق الحكومي العقاري؟
٦. ما أثر التخطيط الاستراتيجي وإدارة دورة حياة الأصل في تعزيز كفاءة الإنفاق الحكومي العقاري؟
٧. ما أثر إدارة المخاطر والامتثال في تعزيز كفاءة الإنفاق الحكومي العقاري؟

٨. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية مثل سنوات الخبرة، والمسعى الوظيفي، ونوع الجهة؟

■ فروض الدراسة :

الفرضية الصفرية الرئيسة (H0) : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لحوكمة إدارة الممتلكات العامة في تعزيز كفاءة الإنفاق الحكومي العقاري في المملكة العربية السعودية.

الفرضية البديلة الرئيسة (H1) : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لحوكمة إدارة الممتلكات العامة في تعزيز كفاءة الإنفاق الحكومي العقاري في المملكة العربية السعودية.

وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية :

H1-1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للشفافية والإفصاح في تعزيز كفاءة الإنفاق الحكومي العقاري.

H1-2 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمساءلة والرقابة الداخلية في تعزيز كفاءة الإنفاق الحكومي العقاري.

H1-3 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتكامل البيانات والرقمنة في تعزيز كفاءة الإنفاق الحكومي العقاري.

H1-4 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي وإدارة دورة حياة الأصل في تعزيز كفاءة الإنفاق الحكومي العقاري.

H1-5 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر والامتثال في تعزيز كفاءة الإنفاق الحكومي العقاري.

وستختبر الدراسة – بمشيئة الله - فرضية فروق مفادها : توجد فروق ذات دلالة إحصائية

بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة تعزى إلى الخصائص الديموغرافية والوظيفية، مثل جهة العمل، وطبيعة الوظيفة، وسنوات الخبرة، والمستوى الإداري.

جدول (١): مصفوفة الفرضيات الرئيسة والفرعية

الرمز	مضمون الفرضية	نوع العلاقة
H1	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لحوكمة إدارة الممتلكات العامة في تعزيز كفاءة الإنفاق الحكومي العقاري.	أثر مباشر كلي
H1-1	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للشفافية والإفصاح في تعزيز كفاءة الإنفاق الحكومي العقاري.	أثر بعد فرعي
H1-2	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمساءلة والرقابة الداخلية في تعزيز كفاءة الإنفاق الحكومي العقاري.	أثر بعد فرعي
H1-3	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتكامل البيانات والرقمنة في تعزيز كفاءة الإنفاق الحكومي العقاري.	أثر بعد فرعي
H1-4	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي وإدارة دورة حياة الأصل في تعزيز كفاءة الإنفاق الحكومي العقاري.	أثر بعد فرعي
H1-5	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر والامتثال في تعزيز كفاءة الإنفاق الحكومي العقاري.	أثر بعد فرعي

■ الدراسات السابقة :

تم تنظيم الأدبيات في ثلاثة محاور مترابطة : الأول يتعلق بالحوكمة في القطاع العام بوصفها الإطار الحاكم لاستخدام الموارد، والثاني يتعلق بإدارة الممتلكات العامة والأصول العقارية الحكومية، والثالث يتناول الأدلة العربية والسعودية التي تعكس مسار التحول المؤسسي نحو إدارة أكثر كفاءة للأصول والمرافق العامة.

المحور الأول- الحوكمة في القطاع العام وصلتها بالكفاءة :

يُعد كتاب البسام من المراجع العربية المؤسسة التي تناولت الحوكمة في القطاع العام من منظور يربط بين الشفافية والمساءلة والمشاركة وتحسين الأداء، وأبرز أن الحوكمة ليست هدفاً شكلياً بل وسيلة لتعزيز كفاءة الأجهزة الحكومية في استخدام الموارد وتحقيق الفاعلية المؤسسية. وتفيد هذه الرؤية في الدراسة الحالية لأنها تؤسس للمتغير المستقل من زاوية عامة، وتؤكد أن الحوكمة ترتبط عضوياً بمسألة الكفاءة في الإنفاق العام (البسام، ٢٠١٦).

وعلى المستوى النظري الأوسع، طرح Hood مفهوم الإدارة العامة الجديدة باعتباره انتقالاً من التركيز على الإجراءات إلى التركيز على النتائج والقياس والأداء، وهي أفكار ترتبط مباشرة بإدارة المحفظة العقارية الحكومية حين يُنظر إلى العقار العام بوصفه أصلاً ينبغي أن يحقق قيمة وأداء لا أن يبقى مجرد مخزون مادي ثابت (Hood, 1991). وفي امتداد لهذا النقاش، قدم Stoker مفهوم إدارة القيمة العامة، موضحاً أن الكفاءة في القطاع العام لا تُقاس فقط بخفض النفقات، بل بقدرة المؤسسات على تحقيق منفعة عامة مستدامة ومتوازنة مع متطلبات الشرعية والمساءلة والاستجابة للمجتمع (Stoker, 2006).

وتستفيد الدراسة الحالية من هذا المحور على مستويين؛ الأول: تحديد الأبعاد الحوكمية الجوهرية مثل الشفافية والمساءلة والرقابة وتوضيح علاقتها بأداء المؤسسة العامة، والثاني: إعادة تفسير كفاءة الإنفاق الحكومي العقاري بوصفها قيمة مركبة تشمل الرشد المالي والاستفادة التشغيلية والاستدامة المؤسسية، لا بوصفها تقليصاً حسابياً للنفقات فقط. غير أن هذا المحور النظري، رغم أهميته، لا يقدم في ذاته نموذجاً تطبيقياً مباشراً لإدارة الممتلكات العامة، ما يستدعي الانتقال إلى الأدبيات المتخصصة في الأصول العقارية الحكومية.

المحور الثاني - الدراسات المتخصصة في إدارة الممتلكات العامة والأصول العقارية الحكومية :

عرض White تطور إدارة الأصول العقارية في القطاع العام البريطاني منذ الثمانينيات، وبيّن كيف انتقلت الوظيفة من إدارة تشغيلية محدودة إلى إدارة استراتيجية تربط الأصول بالأهداف المؤسسية ونتائج الخدمة العامة. وتفيد هذه الدراسة في إظهار أن نضج إدارة الممتلكات العامة يرتبط بقدرة الجهة على ربط العقار بالاستراتيجية والأداء، لا بمجرد الاحتفاظ بسجلات الملكية (White, ٢٠١١).

أما Phelps فقد تناول العلاقة بين المبررات والممارسات والنتائج في إدارة الأصول البلدية، وخلص إلى أن وجود مبررات استراتيجية لإدارة الأصول لا يكفي بحد ذاته ما لم يُترجم إلى ممارسات مؤسسية متسقة قادرة على إنتاج نتائج ملموسة. وتبرز أهمية هذه الدراسة في دعم فكرة أن الحوكمة المؤسسية هي الوسيط الذي يحول النوايا الاستراتيجية إلى كفاءة تشغيلية ومالية (Phelps, 2010). وقدمت Kaganova دليلاً تطبيقياً لإدارة الأصول العقارية للحكومات المحلية، ركز على الجرد، وتصنيف الأصول، وربط البيانات بالقرار، وتقييم الاستعمال، والتخطيط للتصرف في الأصول غير المستغلة. وتمثل هذه الدراسة مرجعاً مهماً لأنها تقدم إطاراً إجرائياً يمكن الاستفادة منه في بناء الأبعاد التشغيلية لمفهوم الحوكمة العقارية داخل الدراسة الحالية (Kaganova, 2012).

وفي السياق نفسه، ناقش Kapur و Garmendia أهمية البيانات والتقنية في تحسين إدارة الممتلكات الحكومية، وأبرز أن ضعف قواعد البيانات وتجزؤ المعلومات بين الإدارات يُعدان من أهم أسباب ضعف القرار العقاري الحكومي. وتفيد هذه النتيجة بصورة مباشرة في تضمين "تكامل البيانات والرقمنة" بوصفه بُعداً رئيساً من أبعاد حوكمة إدارة الممتلكات العامة في الدراسة الحالية (Garmendia & Kapur, 2013).

وركزت دراسة Gross و Żróbek على مقارنة بعض أنظمة إدارة العقارات العامة وفق مبادئ الحوكمة الجيدة، وانتهت إلى أن الاختلافات بين البلدان لا تمنع من المقارنة على أساس مبادئ مشتركة مثل الانفتاح، والمشاركة، والمساءلة، والفاعلية، والاتساق. وتدعم هذه الدراسة فكرة أن جودة الحوكمة يمكن قياسها عبر مؤشرات عابرة للسياقات، وهو ما يفيد في تصميم أداة قياس الدراسة الحالية (Gross & Żróbek, 2015).

وفي مراجعة دولية أحدث، أوضحت Kaganova و Amoils أن إدارة الممتلكات الحكومية المركزية تشهد تحولات متسارعة بفعل الضغوط المالية، وإدارة الأداء، والتغيرات السياسية والتكنولوجية والبيئية. وبينت الدراسة أن الدول تختلف في ترتيباتها المؤسسية، لكن المشترك بينها هو الحاجة إلى بيانات أفضل، وبنية حوكمة أوضح، وقدرة أعلى على قياس الأداء واتخاذ القرار. وتُعد هذه الدراسة من أكثر الدراسات اتصالاً بعنوان البحث الحالي لأنها تربط التحولات الحوكمية مباشرة بتحسين إدارة الأصول الحكومية (Kaganova & Amoils, 2020).

ومن زاوية أشمل، قدم García Mejía وزملاؤه في كتاب "Our Untapped Wealth" تصوراً حديثاً لإدارة الأصول العامة بوصفها ثروة غير مستثمرة بما يكفي، وأكدوا أن تحديث إدارة الأصول العامة يسهم في النمو الاقتصادي، والاستدامة المالية، وتحسين الخدمات، وأن الحوكمة الرشيدة

والشفافية والتخطيط القائم على البيانات هي شروط أساسية لتحويل الأصول العامة إلى قيمة عامة قابلة للقياس (García Mejía et al., 2021).

كما طور García Mejía وزملاؤه أداة لقياس نضج إدارة الأصول العامة (PAMMA)، وأبرزوا أن فعالية إدارة الأصول تعتمد على وجود سياسات متسقة، وقيادة واضحة، وإجراءات معيارية، وتمويل مستقر، وتقنيات داعمة، وهي عناصر تتقاطع بوضوح مع مفهوم الحوكمة المؤسسية. وتفيد هذه الدراسة في بناء تصور أكثر دقة لمؤشرات قياس نضج الممارسة داخل الجهات الحكومية (García Mejía et al., 2024).

وتضيف معايير ISO 55000 بعداً مفاهيمياً بالغ الأهمية حين تجعل "تحقيق القيمة" هو جوهر إدارة الأصول، مع التأكيد على المواءمة والقيادة والقرارات المبنية على المفاضلة بين التكلفة والأداء والمخاطر عبر دورة حياة الأصل. وهذا المدخل يساعد الدراسة الحالية على تأطير العلاقة بين الحوكمة وبين كفاءة الإنفاق العقاري في صورة أكثر نضجاً من المقاربة المحاسبية الضيقة (ISO, 2024).

كما يوضح عرض OECD لإدارة أداء الأصول عبر دورة الحياة أن الإدارات العامة الأكثر نضجاً لا تتعامل مع الأصول باعتبارها نفقات رأسمالية منفصلة، بل باعتبارها منظومة أداء تحتاج إلى تخطيط، ومراقبة، وصيانة، وتجديد، وتقييم مستمر بما يضمن استدامة الخدمة العامة. وتنسجم هذه الرؤية مع الاتجاه الذي تتبناه الدراسة الحالية في فهم كفاءة الإنفاق الحكومي العقاري (OECD, 2025).

المحور الثالث - الأدبيات العربية والسعودية والإقليمية :

على المستوى العربي، تقدم بعض الدراسات القانونية والتنظيمية مدخلاً مفيداً لفهم طبيعة الممتلكات العامة وآليات حمايتها وتديرها. فدراسة شعوة تناولت وسائل الإدارة في حماية الأملاك العقارية العمومية، وأبرزت خصوصية هذه الأملاك وخضوعها لقواعد خاصة تهدف إلى صون المنفعة العامة. وعلى الرغم من أن الدراسة ذات طابع قانوني أكثر من كونها إدارية أو مالية، فإنها تبرز الخلفية النظامية التي تجعل إدارة العقار العام مجالاً حساساً يحتاج إلى ضوابط واضحة (شعوة، ٢٠١٨).

كذلك ناقش عرود تدبير أملاك الجماعات الترابية بين القانون والممارسة، وبين وجود فجوة بين الإطار القانوني وبين الفاعلية الإدارية في تدبير هذه الأملاك، وهي نتيجة مهمة لأنها تشير إلى أن وجود النصوص وحده لا يعني تحقق الحوكمة الفعلية. وتستفيد الدراسة الحالية من هذه الفكرة في

التأكيد على ضرورة التمييز بين الوجود الرسمي للأدلة والسياسات وبين مستوى التطبيق الفعلي داخل الجهة الحكومية (عرو، ٢٠٢٢).

أما الوثائق المؤسسية الحديثة في الخليج، فتقدم مؤشرات مباشرة على نضج الاهتمام بإدارة الأصول الحكومية. فقد ركزت سياسة إدارة الأصول الثابتة في الحكومة الاتحادية الإماراتية على تحديد المسؤوليات، وضبط دورة حياة الأصل، وتوحيد الإجراءات، وربط السياسات بالحرص والتقييم والمتابعة. كما جاء دليل تتبع الأصول ليترجم هذا التوجه إلى إجراءات تشغيلية دقيقة، وهو ما يجعل التجربة الإماراتية مرجعاً إقليمياً مهماً في هذا المجال (وزارة المالية الإماراتية، ٢٠٢٤؛ وزارة المالية الإماراتية، ٢٠٢٢).

وفي المملكة العربية السعودية، يلاحظ وجود تطور مؤسسي واضح من خلال إطلاق الدليل الوطني لإدارة الأصول والمرافق، والتأكيد على المعايير الفنية لرفع كفاءة العقار الحكومي، والعمل على تحسين المحاسبة عن الأصول وحصرها وتقييمها. وهذه المصادر لا تقدم نتائج بحثية ميدانية بالمعنى الأكاديمي، لكنها تقدم دليلاً سياقياً قوياً على أن البيئة السعودية باتت مهية لدراسة العلاقة بين الحوكمة وإدارة الأصول وكفاءة الإنفاق العقاري بصورة تطبيقية (وزارة المالية السعودية، ٢٠٢٤؛ وكالة الأنباء السعودية، ٢٠٢٢؛ وكالة الأنباء السعودية، ٢٠٢٢؛ وكالة الأنباء السعودية، ٢٠٢٤).

تحليل تركيبي للدراسات السابقة

بالنظر إلى هذه الدراسات مجتمعة، يمكن تسجيل عدد من الملاحظات التحليلية. أولاً، هناك شبه اتفاق في الأدبيات الدولية على أن إدارة الممتلكات العامة لا تحقق نتائج جيدة ما لم تُبنى على قواعد حوكمة واضحة تشمل وضوح الأدوار، وتكامل البيانات، والرقابة، وقياس الأداء. ثانياً، يتكرر في معظم الدراسات أن الإدارة التقليدية للأصول العامة القائمة على الجرد الجزئي أو الصيانة التفاعلية أو القرارات المعزولة. تفضي إلى انخفاض الكفاءة المالية والتشغيلية. ثالثاً، تشير الأدبيات العربية إلى أهمية البعد القانوني والتنظيمي لكنها أقل ثراءً في الاختبار الكمي للعلاقة بين الحوكمة ونتائج الإنفاق العقاري.

كما يظهر من التحليل المقارن أن كثيراً من الدراسات الأجنبية إما تركز على الحكومات المحلية والبلديات، أو على تجارب دولية عامة، أو على بناء أدلة ومعايير، بينما تقل الدراسات التي تصوغ نموذجاً ميدانياً يختبر أثر الأبعاد الحوكمية المختلفة في مؤشر مركب لكفاءة الإنفاق الحكومي العقاري. وفي السياق العربي والسعودي خصوصاً، تظل الحاجة قائمة إلى دراسة تربط بين جهود التحول المؤسسي القائمة وبين نتائجها المتوقعة على مستوى الإنفاق العقاري الحكومي.

جدول (٢): تلخيص تحليلي لأبرز الدراسات السابقة

الدراسة	الهدف	المنهج / الأداة	أبرز النتائج	أوجه الإفادة للدراسة الحالية
البسام (٢٠١٦)	تأصيل مفهوم الحوكمة في القطاع العام	تحليل نظري	الحوكمة وسيلة لتحسين الشفافية والمساءلة وكفاءة الموارد	تحديد أبعاد الحوكمة العامة
White (2011)	تتبع تطور إدارة الأصول العقارية بالقطاع العام البريطاني	مراجعة سردية	الانتقال من الإدارة التشغيلية إلى الإدارة الاستراتيجية للأصول	دعم الربط بين الأصل والاستراتيجية
Phelps (٢٠١٠)	فحص العلاقة بين المبررات والممارسات والنتائج	تحليل مقارن	النتائج الجيدة تتطلب ممارسات مؤسسية متسقة لا شعارات فقط	إبراز دور الحوكمة بوصفها وسيطاً
Kaganova (٢٠١٢)	تقديم دليل عملي لإدارة الأصول العقارية الحكومية	دليل تطبيقي	أهمية الجرد والتصنيف وربط البيانات بالقرار	بناء المؤشرات التشغيلية للمتغير المستقل
& Garmendia Kapur (٢٠١٣)	تحسين إدارة الملكية الحكومية عبر البيانات والتقنية	ورقة عمل	تجزؤ البيانات يضعف جودة القرار العقاري الحكومي	إدراج بُعد الرقمنة وتكامل البيانات
& Gross Żróbek (٢٠١٥)	مقارنة أنظمة إدارة العقارات العامة وفق الحوكمة الجيدة	دراسة مقارنة	الحوكمة تقاس بمبادئ مشتركة مثل المساءلة والاتساق والفاعلية	الإفادة في بناء مقياس الحوكمة

ربط التحول الحكومي بكفاءة الإدارة	الضغوط المالية والأداء والتقنية والاستدامة محركات أساسية للتغيير	مراجعة دولية	مراجعة التغيرات الدولية في إدارة ممتلكات الحكومات المركزية	& Kaganova Amoils (٢٠٢٠)
تعزيز مفهوم القيمة العامة من الأصول	الحوكمة والشفافية والتخطيط القائم على البيانات شروط لتحقيق القيمة	كتاب/تقرير	طرح منظور حديث لإدارة الأصول العامة كثروة غير مستثمرة	García Mejía et al. (2021)
الإفادة في مؤشرات القياس	السياسات والقيادة والإجراءات والتقنية محددات للنضج المؤسسي	أداة تقييم	بناء أداة لقياس نضج إدارة الأصول العامة	García Mejía et al. (2024)
إبراز أهمية الانتقال من النص إلى التطبيق	وجود فجوة بين الإطار القانوني وبين الفاعلية التطبيقية	تحليل قانوني	إبراز البعد القانوني والتنظيمي للأمالك العامة	عرود (٢٠٢٢)؛ شعوة (٢٠١٨)

الفجوة البحثية :

تكشف مراجعة الأدبيات عن وجود فجوة بحثية على ثلاثة مستويات مترابطة. المستوى الأول هو فجوة موضوعية؛ إذ إن كثيراً من الدراسات تناولت الحوكمة العامة بوصفها إطاراً كلياً، بينما تناولت دراسات أخرى إدارة الممتلكات العامة بوصفها وظيفة فنية أو قانونية أو تشغيلية، دون دمج واضح بين المجالين في نموذج واحد يختبر أثر الحوكمة على كفاءة الإنفاق العقاري الحكومي.

أما المستوى الثاني فهو فجوة منهجية؛ فالأدبيات العربية المتاحة يغلب عليها الطابع الوصفي أو القانوني أو التحليلي النظري، في حين تقل الدراسات الميدانية الكمية التي تقيس أبعاد الحوكمة ومؤشرات كفاءة الإنفاق العقاري باستخدام أدوات إحصائية قابلة للاختبار والمقارنة. وحتى في الأدبيات الأجنبية، تركز نسبة معتبرة من الدراسات على عرض خبرات أو أدلة إجرائية أو مراجعات مفاهيمية أكثر من تركيزها على اختبار نماذج تفسيرية في مؤسسات حكومية قائمة.

ويتمثل المستوى الثالث في الفجوة السياقية؛ إذ لا تتوافر. في حدود ما اطلع عليه الباحث. دراسة ميدانية سعودية متخصصة تختبر أثر حوكمة إدارة الممتلكات العامة في تعزيز كفاءة الإنفاق الحكومي العقاري في الجهات الحكومية. وتنبع أهمية هذه الفجوة من أن السعودية تشهد حالياً تطوراً مؤسسياً وتشريعياً ورقمياً في مجال إدارة الأصول والمرافق، الأمر الذي يجعل اختبار هذه العلاقة في هذا السياق أمراً ذا قيمة علمية وتطبيقية مرتفعة.

ومن ثم تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بأنها: أولاً، تدمج بين الحوكمة وإدارة الممتلكات العامة وكفاءة الإنفاق في نموذج تفسيري واحد؛ ثانياً، تقيس العلاقة بصورة ميدانية داخل الجهات الحكومية السعودية؛ وثالثاً، تخرج بتصور تطبيقي يساعد على تحويل الأدلة والسياسات القائمة إلى ممارسات حوكمية قابلة للقياس والتطوير.

■ المنطلقات النظرية للدراسة :

تستند الدراسة إلى منطلق نظري تكاملي؛ لأن تفسير العلاقة بين حوكمة إدارة الممتلكات العامة وكفاءة الإنفاق الحكومي العقاري لا يكفيه منظور واحد. فالموضوع يتصل في الوقت نفسه بمشكلة الوكالة والرقابة، وبمنطق الإدارة العامة الحديثة الموجهة نحو النتائج والقيمة العامة، وبالأسس الفنية لإدارة الأصل عبر دورة حياته.

أولاً - نظرية الوكالة :

تفسر نظرية الوكالة جانباً مهماً من موضوع الدراسة، إذ تنطلق من وجود تباعد محتمل بين المالك الأصل ومن يتولى الإدارة والتشغيل، مع ما يصاحب ذلك من عدم تماثل في المعلومات واحتمال ضعف الانضباط في استخدام الموارد. ورغم أن النظرية طُورت في سياق الشركات، فإنها تُستخدم بكفاءة في تحليل المؤسسات العامة متى ما وُجدت علاقة بين جهة مالكة للموارد وجهات تنفيذية تديرها وتتخذ قرارات بشأنها. وفي مجال الممتلكات العامة، يمكن أن تظهر مشكلة الوكالة في صورة ضعف الإفصاح عن حالة الأصول، أو غياب معلومات دقيقة عن الاستفادة منها، أو اتخاذ قرارات صيانة واستئجار وتخصيص لا تستند إلى بيانات متكاملة (Jensen & Meckling, 1976).

وبناءً على هذا المنظور، تُعد الحوكمة آلية للحد من تكاليف الوكالة عبر تعزيز الشفافية، ووضوح المسؤوليات، والمساءلة، والرقابة، ورفع جودة البيانات، وهو ما يؤدي نظرياً إلى قرارات عقارية أكثر رشداً وأقل هدرًا. ومن هنا، تدعم نظرية الوكالة افتراض الدراسة الرئيس القائل إن تحسن الحوكمة في إدارة الممتلكات العامة يفترض أن ينعكس إيجاباً على كفاءة الإنفاق الحكومي العقاري.

ثانياً - مدخل الإدارة العامة الجديدة والقيمة العامة :

يوفر مدخل الإدارة العامة الجديدة أساساً لفهم الانتقال من الإدارة الحكومية التي تركز على الامتثال الإجرائي إلى الإدارة التي تركز على النتائج والقياس والمحاسبة والأداء. وضمن هذا المدخل لم يعد الأصل الحكومي مجرد مورد ثابت، بل مورداً ينبغي أن يُدار وفق معايير الكلفة والعائد والجودة والأداء، بما يجعل من إدارة الممتلكات العامة وظيفة استراتيجية مرتبطة بتحقيق نتائج الخدمة العامة بكلفة أكثر رشداً (Hood, 1991).

لكن الدراسة لا تقف عند حدود منطق الكفاءة الأداتية الضيق، بل تستفيد أيضاً من مدخل القيمة العامة الذي يؤكد أن الإدارة الحكومية الرشيدة مطالبة بتحقيق توازن بين الكفاءة والشرعية والاستجابة والعدالة والاستدامة. وفي هذا الإطار، لا يكون الأصل العقاري الحكومي ذا قيمة لأنه يخفض المصروفات فقط، بل لأنه يرفع كفاءة الخدمة، ويحسن الوصول إليها، ويضمن الاستدامة، ويُدار بطريقة شفافة وخاضعة للمساءلة. ولذلك فإن مفهوم كفاءة الإنفاق في هذه الدراسة يستوعب البعد المالي والبعد التشغيلي والبعد القيمي العام في آن واحد (Stoker, 2006).

ثالثاً - مدخل إدارة دورة حياة الأصل :

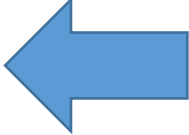
يعتمد هذا المدخل على النظر إلى الأصل بوصفه كياناً يمر بمراحل مترابطة تبدأ بالتخطيط والاقتناء، ثم التشغيل والصيانة، ثم الإحلال أو إعادة التوظيف أو التخارج. وتؤكد معايير ISO ٥٥٠٠٠ أن الإدارة الفعالة للأصول تقوم على تحقيق القيمة من خلال المواءمة، والقيادة، واتخاذ قرارات مبنية على المفاضلة بين التكلفة والأداء والمخاطر عبر دورة الحياة. ويُعد هذا المدخل بالغ الأهمية في الدراسة الحالية؛ لأنه يترجم الحوكمة إلى ممارسات ملموسة في الحصر، والبيانات، والتخطيط للصيانة، وتقدير الاحتياجات، والتخلص من الأصول، وتقييم الاستفادة منها (ISO, ٢٠٢٤).

ويتسق هذا المنظور مع ما تؤكدته تقارير OECD والبنك الدولي من أن الأداء الفعلي للأصول العامة لا يتحقق عبر الإنفاق الرأسمالي الأولي وحده، وإنما عبر الإدارة المتواصلة للأصل خلال حياته، بما يشمل الصيانة المخططة والقياس المستمر للأداء وتحديث البيانات وتخصيص الموارد وفق الأولويات (World Bank, 2000؛ OECD, 2025).

■ النموذج المفاهيمي المقترح للدراسة :

انطلاقاً من هذه المنطلقات، تقترح الدراسة نموذجاً مفاهيمياً يجعل حوكمة إدارة الممتلكات العامة متغيراً مستقلاً متعدد الأبعاد يضم: الشفافية والإفصاح، والمساءلة والرقابة الداخلية، وتكامل البيانات والرقمنة، والتخطيط الاستراتيجي وإدارة دورة حياة الأصل، وإدارة المخاطر والامتثال. أما المتغير التابع فهو كفاءة الإنفاق الحكومي العقاري، ويقاس من خلال: ترشيد تكاليف التملك والاستئجار، ورفع كفاءة التشغيل والصيانة، وتحسين الاستفادة من الأصول، وجودة القرار العقاري، والحد من الهدر المالي والتشغيلي. ويفترض النموذج وجود أثر إيجابي مباشر لأبعاد الحوكمة في مؤشرات الكفاءة العقارية الحكومية.

جدول (٣): النموذج المفاهيمي والمتغيرات المقترحة

المتغير المستقل: حوكمة إدارة الممتلكات العامة	العلاقة	المتغير التابع: كفاءة الإنفاق الحكومي العقاري
الشفافية والإفصاح المساءلة والرقابة الداخلية تكامل البيانات والرقمنة التخطيط الاستراتيجي وإدارة دورة حياة الأصل إدارة المخاطر والامتثال		ترشيد تكاليف التملك والاستئجار رفع كفاءة التشغيل والصيانة تحسين الاستفادة من الأصول تحسين جودة القرار العقاري الحد من الهدر المالي والتشغيلي

جدول (٤): التعريفات الإجرائية ومؤشرات القياس

المفهوم	التعريف الإجرائي	مؤشرات القياس المقترحة
حوكمة إدارة الممتلكات العامة	مجموعة الآليات التنظيمية والرقابية والمعلوماتية التي تضبط التخطيط للأصول الحكومية العقارية، وتحدد المسؤوليات، وتضمن الإفصاح والمساءلة، وتربط البيانات بالقرار عبر دورة حياة الأصل.	وضوح السياسات، توافر قواعد بيانات، الإفصاح، الرقابة، تقييم الاستخدام، التخطيط للصيانة والإحلال
كفاءة الإنفاق الحكومي العقاري	قدرة الجهة الحكومية على تحقيق أعلى منفعة تشغيلية وخدمية من أصولها العقارية بأفضل موازنة ممكنة بين التكلفة والأداء والمخاطر والاستدامة.	خفض نفقات الاستئجار غير الضرورية، كفاءة الصيانة، تقليل الأعطال، ارتفاع الاستفادة من الأصول، تحسن القرارات العقارية

■ المنهجية وطرق البحث :

تقترح الدراسة اعتماد المنهج الوصفي التحليلي ذي النزعة التفسيرية، لأنه الأنسب لقياس واقع المتغيرات المدروسة وتحليل العلاقات بينها واختبار أثر المتغير المستقل في المتغير التابع. وسيُدمع هذا المنهج بتحليل وثائقي للسياسات والأدلة والمعايير الرسمية ذات الصلة بإدارة الأصول والمرافق والإنفاق الحكومي العقاري في المملكة العربية السعودية، وذلك لربط النتائج الميدانية بسياقها المؤسسي والتنظيمي.

ومن حيث التصميم البحثي، ستعتمد الدراسة على مسح ميداني مقطعي (Cross-sectional Survey) باستخدام استبانة موجهة إلى الفئات الوظيفية المرتبطة مباشرة بإدارة الممتلكات والأصول والمرافق والشؤون المالية والمراجعة الداخلية والمشتريات في الجهات الحكومية. ويقوم هذا التصميم على قياس تصورات المبحوثين وخبراتهم بشأن مستوى تطبيق الحوكمة ومؤشرات كفاءة الإنفاق العقاري في الوقت الراهن، ثم اختبار العلاقات الإحصائية بينهما.

ويُعد هذا الاختيار مناسباً لأهداف الدراسة لأنه يسمح أولاً بقياس درجة انتشار الممارسات الحوكمية داخل الجهات الحكومية، وثانياً بمقارنة الأبعاد المختلفة للحوكمة من حيث قوتها التفسيرية، وثالثاً باستخلاص مؤشرات تطبيقية تساعد متخذي القرار في ترتيب أولويات التدخل والتحسين. كما أن الاعتماد على التحليل الوثائقي الموازي يثري التفسير، ويمنع الفصل بين الاستجابات الميدانية والسياق التنظيمي الرسمي الذي تعمل ضمنه الجهات الحكومية.

وستسير الدراسة بمشيئة الله وفق الخطوات الآتية :

مراجعة الأدبيات وبناء النموذج المفاهيمي؛ تحديد الأبعاد والمؤشرات وصياغة أداة الدراسة؛ تحكيم الاستبانة وإجراء الدراسة الاستطلاعية؛ جمع البيانات من العينة المستهدفة؛ تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي المناسب؛ تفسير النتائج في ضوء الأدبيات السابقة والمنطلقات النظرية؛ ثم صياغة التوصيات والإطار المقترح للتحسين المؤسسي.

■ مجتمع وعينة الدراسة :

يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بالجهات الحكومية السعودية الذين ترتبط وظائفهم مباشرة أو غير مباشرة بإدارة الممتلكات العامة والأصول العقارية والمرافق والمالية والرقابة الداخلية. ويشمل ذلك . على سبيل المثال . مسؤولي إدارات الأصول والمرافق، والإدارات المالية، والمراجعة الداخلية، والمشتريات والعقود، والتشغيل والصيانة، والإدارات الهندسية أو العقارية في الوزارات والهيئات والأجهزة الحكومية ذات الصلة.

ونظراً لتنوع هذا المجتمع واتساعه، فإن الدراسة تقترح استخدام العينة الطبقية القصدية؛ بحيث تُختار العينة من عدة فئات وظيفية رئيسة لضمان تمثيل الرؤى المرتبطة بالجوانب المالية والفنية والرقابية والإدارية معاً. وتقدر العينة المستهدفة مبدئياً بما لا يقل عن ٢٥٠-٣٠٠ مفردة، مع إمكانية تحديد العدد النهائي استناداً إلى إطار المجتمع المتاح ومعادلات تحديد الحجم الملائم للعينة عند بدء التطبيق الفعلي.

وستراعى في اختيار العينة مجموعة من الضوابط؛ أهمها: أن يكون المشاركون على معرفة بوظائف الأصول أو العقود أو المرافق أو الإنفاق العقاري، وأن يكون قد أمضى فترة زمنية كافية في العمل تمكنه من تقييم الممارسات المؤسسية، وأن تمثل العينة أكثر من نوع من الجهات الحكومية بما يعزز القدرة على المقارنة ويحد من تحيز السياق المؤسسي الواحد .

■ أداة الدراسة :

الأداة الرئيسة المقترحة لجمع البيانات هي الاستبانة، لملاءمتها لطبيعة الدراسة الكمية وقدرتها على جمع قدر مناسب من البيانات من عدد كبير نسبياً من المبحوثين في وقت مناسب. وستبنى الاستبانة في ضوء الأدبيات النظرية والتطبيقية، وما ورد في المعايير والأدلة الرسمية الوطنية والدولية ذات الصلة بإدارة الأصول والحوكمة وكفاءة الإنفاق.

وستتكون الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسة:

القسم الأول للبيانات الشخصية والوظيفية : مثل جهة العمل، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والمستوى الإداري.

القسم الثاني : يقيس أبعاد حوكمة إدارة الممتلكات العامة، مثل: الشفافية والإفصاح، والمساءلة والرقابة الداخلية، وتكامل البيانات والرقمنة، والتخطيط الاستراتيجي وإدارة دورة حياة الأصل، وإدارة المخاطر والامتثال.

القسم الثالث : يقيس مؤشرات كفاءة الإنفاق الحكومي العقاري، مثل: ترشيد التكاليف، والاستفادة من الأصول، وكفاءة التشغيل والصيانة، وجودة القرار العقاري، وتقليل الهدر.

وسيستخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي في بناء فقرات الأداة، على أن تُصاغ البنود بطريقة واضحة ومباشرة وتخضع لتحكيم مجموعة من المختصين في الإدارة العامة والمحاسبة الحكومية وإدارة الأصول والمناهج والإحصاء.

كما ستجرى دراسة استطلاعية للتأكد من وضوح الفقرات وملاءمة الصياغة، يليها اختبار الصدق الظاهري وصدق الاتساق الداخلي، وحساب معامل الثبات باستخدام ألفا كرونباخ، مع إمكانية إجراء تحليل عامل استكشافي أو تأكيدى إذا سمحت طبيعة البيانات وحجم العينة بذلك.

■ أساليب التحليل الإحصائي :

ستحلل البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) أو ما يعادلها، وذلك وفق مراحل متدرجة تبدأ بالتحليل الوصفي لخصائص العينة، ثم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لتحديد مستوى كل بعد من أبعاد الدراسة. وبعد التأكد من الصدق والثبات، ستستخدم معاملات الارتباط لاختبار اتجاه العلاقة بين المتغيرات.

أما لاختبار الفرضيات الرئيسة والفرعية، فستستخدم نماذج الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لتقدير أثر أبعاد حوكمة إدارة الممتلكات العامة في كفاءة الإنفاق الحكومي العقاري. كما

يمكن استخدام اختبار (ت) وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) أو بدائلهما لاختبار الفروق بين استجابات المبحوثين وفق المتغيرات الديموغرافية والوظيفية. وسيتحقق الباحث كذلك من الافتراضات الإحصائية ذات الصلة، مثل اعتدال التوزيع، وعدم وجود تداخل خطي مرتفع بين المتغيرات المستقلة، وملاءمة النموذج التفسيري.

■ حدود الدراسة :

- الحدود الموضوعية : تقتصر الدراسة على بحث أثر حوكمة إدارة الممتلكات العامة في كفاءة الإنفاق الحكومي العقاري، دون التوسع في جميع جوانب كفاءة الإنفاق الحكومي أو جميع أنواع الأصول غير العقارية إلا بالقدر الذي يخدم تفسير النتائج.
- الحدود المكانية : تقتصر الدراسة على الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية.
- الحدود الزمانية : من المتوقع تنفيذ الدراسة الميدانية خلال العام الجامعي ٢٠٢٦، مع اعتماد الأدبيات والوثائق الحديثة ذات الصلة .
- الحدود البشرية : تقتصر الدراسة على العاملين والمسؤولين ذوي الصلة بإدارة الأصول والممتلكات والمرافق والمالية والرقابة الداخلية في الجهات الحكومية السعودية.

المراجع :

أولاً - المراجع العربية :

١. البسام، بسام بن عبدالله. (٢٠١٦). الحوكمة في القطاع العام. الرياض: معهد الإدارة العامة.
٢. وزارة المالية - الإمارات العربية المتحدة. (٢٠٢٢). دليل الإجراءات لنظام تتبع الأصول (الإصدار ٢٠٠). متاح على موقع وزارة المالية الإماراتية.
٣. وزارة المالية - الإمارات العربية المتحدة. (٢٠٢٤). سياسات إدارة الأصول الثابتة في الحكومة الاتحادية. متاح على موقع وزارة المالية الإماراتية.
٤. وزارة المالية - المملكة العربية السعودية. (د.ت.). ما هو دليل حصر وتقييم الأصول والالتزامات؟ متاح على موقع وزارة المالية السعودية.
٥. وزارة المالية - المملكة العربية السعودية. (٢٠٢٤). وزارة المالية تسلط الضوء على المحاسبة عن الأصول في القطاع العام. متاح على موقع وزارة المالية السعودية.
٦. عرود، عبد السلام. (٢٠٢٢). تدبير أملاك الجماعات الترابية بين القانون والممارسة. مجلة القانون والمجتمع.
٧. شعوة، مهدي. (٢٠١٨). وسائل الإدارة لحماية الأملاك العقارية العمومية. مجلة العلوم الإنسانية، ٢٩(٢).
٨. وكالة الأنباء السعودية. (٢٠٢٢أ). عقارات الدولة تؤكد أهمية تطبيق معايير إدارة الأصول والمرافق.
٩. وكالة الأنباء السعودية. (٢٠٢٢ب). هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية تطلق الدليلين الوطنيين لإدارة المشاريع وإدارة الأصول والمرافق.
١٠. وكالة الأنباء السعودية. (٢٠٢٤). الدليل الوطني لإدارة الأصول والمرافق مرجع شامل يعزز الجودة والكفاءة والاستدامة.

ثانياً - المراجع الأجنبية:

11. Garmendia, C., & Kapur, A. (2013). Enhancing Government Property Management With Data and Technology. M-RCBG Associate Working Paper No. 21. Harvard Kennedy School.

12. García Mejía, M., Pareja, A., Farias, P., Kaganova, O., Ball, I., & Detter, D. (2021). Our Untapped Wealth: Toward Modern Management of Public Assets. Inter-American Development Bank.
13. García Mejía, M., Aguirre De Mora, F., Brankevich, P., Roseth, B., & Naranjo Bautista, S. (2024). Public Asset Management Maturity Assessment. Inter-American Development Bank.
14. Gross, M., & Żróbek, R. (2015). Good governance in some public real estate management systems. *Land Use Policy*, 49, 352–364.
15. Hood, C. (1991). A Public Management for All Seasons? *Public Administration*, 69(1), 3–19.
16. ISO. (2024). ISO 55000:2024 Asset management—Vocabulary, overview and principles.
17. Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360.
18. Kaganova, O. (2012). Guidebook on Real Property Asset Management for Local Governments. Urban Institute.
19. Kaganova, O., & Amoils, J. M. (2020). Central government property asset management: A review of international changes. *Journal of Corporate Real Estate*, 22(3), 239–260.
20. OECD. (2025). Government at a Glance 2025: Management of asset performance throughout the life cycle. OECD Publishing.
21. Phelps, A. (2010). Rationale, practice and outcomes in municipal property asset management. *Journal of Corporate Real Estate*, 12(3), 157–174.
22. Stoker, G. (2006). Public Value Management: A New Narrative for Networked Governance? *The American Review of Public Administration*, 36(1), 41–57.
23. White, A. D. (2011). A review of UK public sector real estate asset management. *Journal of Corporate Real Estate*, 13(1), 6–15.
24. World Bank. (2000). Strategic Municipal Asset Management. World Bank.
25. World Bank. (2015). A wealth of opportunities: Public real estate management as a tool for good governance. World Bank Blogs.

الملاحق:

■ الإطار التطبيقي المقترح:

لا تكتفي الدراسة المقترحة باختبار العلاقات الإحصائية بين المتغيرات، بل تستهدف أيضاً صياغة إطار تطبيقي يمكن للجهات الحكومية الاسترشاد به عند تحسين ممارساتها في إدارة الممتلكات العامة. ويقوم هذا الإطار على فرضية أن رفع كفاءة الإنفاق العقاري لا يتحقق بقرار مالي منفرد، وإنما عبر سلسلة متكاملة من التدخلات المؤسسية التي تبدأ من الحوكمة وتنتهي بالنتيجة المالية والتشغيلية.

أول عناصر هذا الإطار هو "الحوكمة المؤسسية للأصل"، ويشمل تحديد الملكية الوظيفية للبيانات والقرارات، وتوضيح أدوار الإدارات المختلفة، واعتماد سياسات موحدة للحصر والتصنيف والاستخدام والصيانة والتخارج. وثاني العناصر هو "البنية المعلوماتية"، ويشمل وجود قاعدة بيانات محدثة وموحدة تتصل فيها البيانات الفنية والمالية والتشغيلية، بما يسمح بقراءة الأصل من منظور القيمة والتكلفة والمخاطر معاً. أما العنصر الثالث فهو "إدارة دورة الحياة"، ويشمل التخطيط المبكر للاقتناء، والصيانة الوقائية، والتقييم الدوري للاستعمال، والتجديد أو الإحلال أو إعادة التوظيف أو التخرج عند الحاجة.

ويضم الإطار المقترح كذلك بعداً رقابياً يتمثل في بناء مؤشرات أداء دورية لإدارة الأصول العقارية الحكومية، مثل: معدل الاستفادة من الأصل، ومتوسط كلفة الصيانة لكل متر مربع، ونسبة الأصول ذات البيانات المكتملة، ونسبة الاعتماد على الاستئجار مقارنة بالتملك أو إعادة الاستخدام، ومتوسط زمن الاستجابة للأعطال الحرجة، ونسبة الأصول التي جرى تقييمها خلال آخر فترة دورية. ويساعد هذا التوجه على تحويل الإدارة العقارية من نشاط تشغيلي غير مرئي إلى مجال قابل للقياس والمساءلة والتحسين المستمر (وزارة المالية الإماراتية، ٢٠٢٤؛ ISO, 2024).

وعلى مستوى التطبيق السعودي، يمكن تصور أن يفيد هذا الإطار في دعم الجهات الحكومية عند مواءمة ممارساتها مع الدليل الوطني لإدارة الأصول والمرافق، ومع الجهود القائمة في المحاسبة عن الأصول وحصرها وتقييمها. كما يمكن أن يساهم في ردم الفجوة المعتادة بين الأدلة المرجعية وبين الممارسة الفعلية داخل الجهة، من خلال ترجمة المبادئ العامة إلى مؤشرات أداء ومسؤوليات محددة وخطط تنفيذية قابلة للمتابعة. وهذه القيمة التطبيقية تمثل أحد المخرجات المتوقعة الأساسية للدراسة الحالية.

وفي ضوء ذلك يمكن أن تنتهي الدراسة . بعد التحليل الميداني . إلى بناء مصفوفة أولويات للتحسين المؤسسي. فمثلاً، إذا أظهرت النتائج أن بعد تكامل البيانات هو الأضعف والأكثر تأثيراً في الكفاءة، فستتجه التوصيات نحو بناء منصة موحدة للأصول العقارية. وإذا أظهرت النتائج أن بعد المساءلة هو العامل الأكثر تفسيراً للهدر، فستتترح الدراسة إجراءات تتعلق بالتفويض والاعتماد والرقابة الداخلية. وبهذا لا تبقى الدراسة في مستوى التشخيص العام، بل تمتد إلى دعم القرار الإداري العملي داخل الجهات الحكومية السعودية.

جدول (٥): خطوات تنفيذ الإطار التطبيقي المقترح داخل الجهة الحكومية

المرحلة	المضمون	الأداة / الآلية	الأثر المتوقع
١	تشخيص الوضع الراهن للأصول العقارية	حصر وجرد، تدقيق بيانات، تصنيف الأصول	كشف الفجوات والازدواجية وضعف الاستفادة
٢	بناء الحوكمة المؤسسية للأصل	سياسات، مصفوفة صلاحيات، لجان أو أدوار واضحة	رفع المساءلة وتقليل تضارب الاختصاصات
٣	تكامل البيانات والأنظمة	قاعدة بيانات موحدة وربط مالي/فني/تشغيلي	تحسين جودة القرار العقاري
٤	تطبيق إدارة دورة الحياة	خطط صيانة وتجديد وإحلال وتخارج	ترشيد التكلفة الكلية للأصل
٥	قياس الأداء والمتابعة	مؤشرات دورية ولوحات متابعة	تعزيز الكفاءة والتحسين المستمر

الملحق الأول - الاستبانة الأولية المقترحة :

الغرض من هذه الاستبانة هو جمع بيانات أولية لقياس مستوى حوكمة إدارة الممتلكات العامة ومستوى كفاءة الإنفاق الحكومي العقاري في الجهات الحكومية السعودية. وتستخدم عبارات المحاور التالية مقياس ليكرت الخماسي: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة.

أولاً - البيانات الأولية للمشاركة :

- المسمى الوظيفي:
- نوع الجهة الحكومية:
- عدد سنوات الخبرة:
- المستوى الإداري:
- مجال العمل الرئيس المرتبط بالأصول أو المرافق أو المالية:

محور الشفافية والإفصاح

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	توجد في الجهة سياسات مكتوبة وواضحة لإدارة الممتلكات العامة والأصول العقارية.	☐	☐	☐	☐	☐
٢	تتاح البيانات الأساسية المتعلقة بالأصول العقارية للمسؤولين المعنيين بسهولة وفي الوقت المناسب.	☐	☐	☐	☐	☐
٣	توجد تقارير دورية توضح حالة الأصول ومستوى الاستفادة منها.	☐	☐	☐	☐	☐
٤	تتم مشاركة المعلومات المرتبطة بتكاليف الصيانة والتشغيل والاستئجار مع الإدارات ذات العلاقة.	☐	☐	☐	☐	☐
٥	توجد معايير واضحة للإفصاح عن الأصول غير المستغلة أو منخفضة الاستفادة.	☐	☐	☐	☐	☐

محور المساءلة والرقابة الداخلية

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
٦	الأدوار والمسؤوليات المتعلقة بإدارة الأصول العقارية محددة بوضوح داخل الجهة.	☐	☐	☐	☐	☐
٧	توجد آليات مراجعة داخلية للتأكد من سلامة قرارات الأصول والعقود العقارية.	☐	☐	☐	☐	☐
٨	تخضع القرارات العقارية الرئيسة لمستويات اعتماد ومساءلة واضحة.	☐	☐	☐	☐	☐
٩	تتم متابعة الالتزام بالسياسات والإجراءات الخاصة بالأصول والمرافق بصورة منتظمة.	☐	☐	☐	☐	☐
١٠	توجد آليات لمعالجة المخالفات أو الانحرافات المرتبطة باستخدام الأصول أو تكاليفها.	☐	☐	☐	☐	☐

محور تكامل البيانات والرقمنة

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١١	تتوفر لدى الجهة قاعدة بيانات موحدة ومحدثة للأصول العقارية الحكومية.	☐	☐	☐	☐	☐
١٢	ترتبط البيانات الفنية للأصول ببياناتها المالية والتشغيلية.	☐	☐	☐	☐	☐
١٣	تسهم الأنظمة الرقمية المستخدمة في دعم القرار المتعلق بالصيانة أو الاستبدال أو إعادة الاستخدام.	☐	☐	☐	☐	☐
١٤	يتم تحديث بيانات الأصل عند حدوث أي تغيير في الحالة أو الاستخدام أو الموقع أو القيمة.	☐	☐	☐	☐	☐
١٥	يعتمد متخذو القرار على تقارير إلكترونية دقيقة عند دراسة البدائل العقارية.	☐	☐	☐	☐	☐

محور التخطيط الاستراتيجي وإدارة دورة حياة الأصل

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١٦	تتم مواءمة القرارات العقارية مع الأهداف الاستراتيجية للجهة الحكومية.	☐	☐	☐	☐	☐
١٧	توجد خطط طويلة الأجل للصيانة والتجديد والإحلال للأصول العقارية.	☐	☐	☐	☐	☐
١٨	تُقيّم الحاجة إلى التملك أو الاستئجار أو إعادة استخدام الأصل وفق معايير واضحة.	☐	☐	☐	☐	☐
١٩	تؤخذ كلفة دورة حياة الأصل في الحسبان عند اتخاذ القرار العقاري.	☐	☐	☐	☐	☐
٢٠	توجد آلية دورية لتقييم الاستفادة من الأصول العقارية والتصرف في غير المستغل منها.	☐	☐	☐	☐	☐

محور إدارة المخاطر والامتثال

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
٢١	تحدد الجهة المخاطر المرتبطة بالأصول العقارية (تعطل، تقادم، سلامة، التزامات مالية) بصورة منتظمة.	☐	☐	☐	☐	☐
٢٢	توجد خطط لمعالجة المخاطر ذات الأولوية في الأصول والمرافق.	☐	☐	☐	☐	☐
٢٣	تلتزم الجهة بالمعايير والاشتراطات الفنية والتنظيمية ذات الصلة بإدارة الأصول والمرافق.	☐	☐	☐	☐	☐
٢٤	تؤخذ اعتبارات السلامة والاستدامة والامتثال في قرارات الصيانة والتشغيل والتعاقد.	☐	☐	☐	☐	☐
٢٥	تُراجع العقود والالتزامات العقارية بشكل يحد من المخاطر المالية والتشغيلية.	☐	☐	☐	☐	☐

محور كفاءة الإنفاق الحكومي العقاري

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
٢٦	تسهم ممارسات إدارة الأصول الحالية في خفض نفقات الاستئجار غير الضرورية.	☐	☐	☐	☐	☐
٢٧	تسهم الإدارة الجيدة للأصول في تحسين كفاءة الصيانة والتشغيل.	☐	☐	☐	☐	☐
٢٨	تقلل الجهة من الهدر الناتج عن ضعف الاستفادة من العقارات الحكومية.	☐	☐	☐	☐	☐
٢٩	تساعد البيانات المتاحة في اتخاذ قرارات أفضل بشأن التملك أو الاستئجار أو إعادة الاستخدام.	☐	☐	☐	☐	☐
٣٠	تسهم الإدارة الحالية في إطالة العمر التشغيلي للأصول وتقليل الأعطال الحرجة.	☐	☐	☐	☐	☐
٣١	تسهم الحوكمة الحالية في توجيه الموارد المالية نحو الأصول الأعلى أولوية.	☐	☐	☐	☐	☐
٣٢	تساعد الممارسات الحالية في تحقيق قيمة أعلى من الأصول العامة مقارنة بالتكاليف المنفقة عليها.	☐	☐	☐	☐	☐

الملحق الثاني - مصفوفة مواءمة عناصر الدراسة :

يوضح هذا الملحق العلاقة المنطقية بين مشكلة الدراسة وأهدافها وأسئلتها وفرضياتها وأبعاد الأداة المقترحة، بما يساعد على التأكد من اتساق البناء المنهجي للدراسة المقترحة.

الهدف	السؤال المرتبط	الفرضية	البعد/المحور	أسلوب التحليل
قياس مستوى الحوكمة	ما مستوى تطبيق الحوكمة؟	—	جميع أبعاد المتغير المستقل	متوسطات وأوزان نسبية
قياس كفاءة الإنفاق العقاري	ما مستوى الكفاءة العقارية؟	—	أبعاد المتغير التابع	متوسطات وأوزان نسبية
اختبار أثر الشفافية	ما أثر الشفافية؟	H1-1	الشفافية والإفصاح	انحدار/ارتباط
اختبار أثر المساءلة	ما أثر المساءلة؟	H1-2	المساءلة والرقابة الداخلية	انحدار/ارتباط
اختبار أثر الرقمنة	ما أثر تكامل البيانات؟	H1-3	تكامل البيانات والرقمنة	انحدار/ارتباط
اختبار أثر إدارة دورة الحياة	ما أثر التخطيط وإدارة دورة الحياة؟	H1-4	التخطيط الاستراتيجي وإدارة دورة الحياة	انحدار/ارتباط
اختبار أثر المخاطر والامتثال	ما أثر المخاطر والامتثال؟	H1-5	إدارة المخاطر والامتثال	انحدار/ارتباط
اختبار الفروق	هل توجد فروق ديموغرافية؟	فرضية الفروق	المتغيرات الشخصية والوظيفية	/ T-test ANOVA

الملحق الثالث - الخطة الزمنية المقترحة لإنجاز الدراسة :

تمثل الخطة الزمنية التالية تصوراً أولياً قابلاً للتعديل وفق متطلبات القسم العلمي ومواعيد جمع البيانات والموافقات الإدارية.

النشاط	الشهر ١	الشهر ٢	الشهر ٣	الشهر ٤	الشهر ٥	الشهر ٦
استكمال الإطار النظري والدراسات السابقة	●	●				
بناء الأداة وتحكيمها		●	●			
الدراسة الاستطلاعية والتعديل			●			
الحصول على الموافقات وجمع البيانات			●	●		
إدخال البيانات والتحليل الإحصائي				●	●	
تفسير النتائج وصياغة الإطار المقترح					●	●
المراجعة النهائية والإخراج العلمي						●

الملحق الرابع - مؤشرات أداء مقترحة لإدارة الممتلكات العامة :

يقترح هذا الملحق مجموعة أولية من مؤشرات الأداء التي يمكن الإفادة منها لاحقاً عند بناء الإطار العملي للدراسة أو عند صياغة التوصيات الموجهة للجهات الحكومية.

المؤشر	الوصف	الدلالة الإدارية	التواتر المقترح
نسبة الأصول ذات البيانات المكتملة	تقيس اكتمال البيانات الفنية والمالية والتشغيلية للأصل	تعكس جودة قاعدة البيانات وموثوقيتها	شهري
معدل الاستفادة من العقارات الحكومية	يقيس حجم الاستخدام الفعلي مقارنة بالطاقة أو السعة المتاحة	يكشف الأصول الراكدة أو منخفضة الاستغلال	ربع سنوي
متوسط كلفة الصيانة لكل متر مربع	يقيس عبء الصيانة مقارنة بمساحة الأصل	يدعم مقارنة الأداء بين الأصول	ربع سنوي
نسبة الصيانة الوقائية إلى التفاعلية	تقيس وزن الصيانة المخططة مقابل الطارئة	تعكس نضج إدارة دورة الحياة	ربع سنوي
زمن الاستجابة للأعطال الحرجة	يقيس سرعة معالجة الأعطال المؤثرة في الخدمة	مرتبط بكفاءة التشغيل	شهري
نسبة الاعتماد على الاستئجار	تقيس حجم الإنفاق الإيجاري قياساً إلى البدائل المتاحة	تدعم قرارات التملك أو إعادة التوظيف	سنوي
نسبة الأصول التي جرى تقييمها دورياً	تقيس انتظام مراجعة حالة الأصل وقيمه واستخدامه	تعزز التخطيط والرقابة	سنوي
معدل التخارج من الأصول غير المستغلة	يقيس فاعلية الجهة في معالجة الأصول الراكدة	مرتبط بتعظيم القيمة وتقليل الهدر	سنوي