

بسم الله الرحمن الرحيم

المملكة العربية السعودية

وزارة التعليم

جامعة: ميدأوشن

كلية: الإدارة

دراسة بحثية بعنوان:

أثر حوكمة إدارة الممتلكات العامة في تعزيز كفاءة الإنفاق الحكومي العقاري

في المملكة العربية السعودية

رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير

إعداد الطالب	أطلال محمد احمد مهنا
الرقم الجامعي	٢٥٣٠٠٢٨٩٣
إشراف	الدكتور/ الفيصل عبد الحميد محمد الدكتور/ فايز علي جراد
القسم العلمي	إدارة الأعمال

العام الجامعي ١٤٤٨ هـ - ٢٠٢٦ م

Kingdom of Saudi Arabia

Ministry of Education

University: Midaushin

College: Management

**The Impact of Public Property Management Governance on
Enhancing the Efficiency of Government Real Estate
Expenditure in the Kingdom of Saudi Arabia**

Submitted in Partial Fulfilment of the Requirements for the Master's Degree

Prepared by: Atlal Mohammed Ahmed mohaana

Student ID: 253002893

Supervisor: Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Muhammad

Dr. Fayez Ali Jarad

Academic Year 2026



الإهداء:

إلى من علّمني أن المعرفة أمانة، وأن خدمة المال العام مسؤولية،
وإلى كل من ساند مسيرتي العلمية؛ أهدي هذا العمل.

الشكر والتقدير:

الحمد لله أولاً وآخرأ على ما أنعم به من توفيق وإعانة. ويتقدم الباحث بخالص الشكر والتقدير إلى المشرف العلمي على ما قدمه من توجيه منهجي وملاحظات علمية أسهمت في تطوير الدراسة، وإلى أعضاء هيئة التدريس والمحكمين والخبراء الذين أثروا أداة البحث ومحتواه. كما يتوجه بالشكر إلى الجهات الحكومية والعاملين في مجالات الأصول والمرافق والمالية والرقابة والمشتريات والهندسة على تعاونهم، وإلى الأسرة والزملاء على دعمهم المستمر. ويسأل الله أن يكون هذا العمل نافعا في تعزيز الإدارة الرشيدة للممتلكات العامة ورفع كفاءة الإنفاق الحكومي.

الملخص:

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر حوكمة إدارة الممتلكات العامة في تعزيز كفاءة الإنفاق الحكومي العقاري في المملكة العربية السعودية، من خلال اختبار خمسة أبعاد هي: الشفافية والإفصاح، والمساءلة والرقابة الداخلية، وتكامل البيانات والرقمنة، والتخطيط الاستراتيجي وإدارة دورة حياة الأصل، وإدارة المخاطر والامتثال. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بتصميم مسحي مقطعي، واستخدمت استبانة مكونة من ٣٢ عبارة طُبقت على عينة بلغت ٣١٨ من العاملين في إدارات الأصول والمرافق والمالية والمراجعة والمخاطر والعقود والهندسة والتشغيل والصيانة في جهات حكومية متنوعة. وتم التحقق من الصدق الظاهري والبنائي والاتساق الداخلي، وبلغ معامل ألفا كرونباخ للأداة ككل ٠,٩٤٨، كما بلغت قيمة KMO مقدار ٠,٩٥٤. وأظهرت النتائج أن مستوى حوكمة إدارة الممتلكات العامة جاء مرتفعاً، وتصدره بُعد إدارة المخاطر والامتثال، في حين جاء تكامل البيانات والرقمنة في المرتبة الأخيرة. وبلغ متوسط كفاءة الإنفاق الحكومي العقاري ٣,٨١ من خمس درجات. كما كشفت النتائج عن علاقة موجبة قوية بين الحوكمة والكفاءة، وفسرت الحوكمة ٦٥,١٪ من التباين في كفاءة الإنفاق. وفي نموذج الانحدار المتعدد تصدر التخطيط الاستراتيجي وإدارة دورة حياة الأصل الأبعاد الأكثر تأثيراً، يليه تكامل البيانات والرقمنة ثم الشفافية والإفصاح، مع دلالة جميع الأبعاد. ولم تظهر فروق جوهرية مستقرة تعزى إلى معظم الخصائص الوظيفية. واقترحت الدراسة إطاراً تطبيقياً من ست ركائز يشمل الحوكمة المؤسسية، والسجل الرقمي الموحد، والتخطيط وإدارة المحفظة، وإدارة دورة الحياة، والمخاطر والامتثال، وقياس القيمة والتحسين المستمر. وأوصت بتوحيد البيانات وربطها مالياً وفنياً، واعتماد خطط محفظة ودورة حياة، وتطوير لوحات مؤشرات، ومراجعة الاستئجار والاستخدام، وبناء قدرات مهنية متخصصة.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة العامة، إدارة الممتلكات العامة، الأصول العقارية الحكومية، كفاءة الإنفاق، إدارة دورة حياة الأصل، المملكة العربية السعودية.

ABSTRACT:

This study examined the impact of public property management governance on the efficiency of government real estate expenditure in Saudi Arabia. Governance was operationalised through five dimensions: transparency and disclosure; accountability and internal control; data integration and digitalisation; strategic planning and asset life-cycle management; and risk management and compliance. A descriptive-analytical, cross-sectional survey design was employed. Data were collected through a 32-item questionnaire from 318 professionals working in public asset and facility management, finance, internal audit and risk, procurement and contracts, engineering, operations, and maintenance. The instrument demonstrated strong reliability (overall Cronbach's $\alpha = 0.948$) and sampling adequacy ($KMO = 0.954$). The results indicated a high overall level of governance, with risk management and compliance ranked first, while data integration and digitalisation ranked last. The mean level of government real estate expenditure efficiency was 3.81 out of five. Governance had a strong positive relationship with expenditure efficiency and explained 65.1% of its variance. In the multiple regression model, strategic planning and asset life-cycle management had the strongest standardised effect, followed closely by data integration and digitalisation, then transparency and disclosure; all five dimensions were statistically significant. Demographic and occupational differences were generally limited. The study proposes a six-pillar implementation framework covering institutional governance, a unified digital asset register, portfolio planning, life-cycle management, risk and compliance, and value measurement and continuous improvement. It recommends integrating financial, technical, and operational data; adopting portfolio and life-cycle plans; reviewing leasing and utilisation decisions; strengthening performance dashboards; and developing specialised professional capabilities.

Keywords: public governance; public property management; government real estate assets; expenditure efficiency; asset life-cycle management; Saudi Arabia.

المحتويات

١	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
١,١	١,١ مقدمة الفصل.....
٢	١,٢ خلفية الدراسة وسياقها المؤسسي :.....
٤	١,٣ مشكلة الدراسة:.....
٦	١,٤ أسئلة الدراسة:.....
٧	١,٥ أهداف الدراسة :.....
٧	١,٦ أهمية الدراسة:.....
٧	١,٦,١ الأهمية العلمية:.....
٨	١,٦,٢ الأهمية التطبيقية:.....
٨	١,٦,٣ الأهمية السياساتية والتنظيمية:.....
٩	١,٧ فرضيات الدراسة:.....
١٠	١,٨ النموذج المفاهيمي للدراسة:.....
١١	١,٩ التعريفات المفاهيمية والإجرائية:.....
١٢	١,١٠ حدود الدراسة:.....
١٢	١,١١ هيكل الدراسة:.....
١٣	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.....
١٣	٢,١ مقدمة الفصل:.....
١٣	٢,٢ الحوكمة في القطاع العام:.....
١٣	٢,٢,١ مفهوم الحوكمة وتطوره:.....
١٤	٢,٢,٢ مبادئ الحوكمة العامة:.....
١٤	٢,٢,٣ آليات الحوكمة في إدارة الممتلكات:.....
١٥	٢,٢,٤ الحوكمة ونظرية الوكالة:.....
١٦	٢,٢,٥ الإدارة العامة الجديدة والقيمة العامة:.....
١٦	٢,٢,٦ نضج الحوكمة وقياسها:.....
١٧	٢,٣ إدارة الممتلكات العامة والأصول العقارية الحكومية.....
١٧	٢,٣,١ المفهوم والنطاق:.....
١٧	٢,٣,٢ تصنيف الأصول العقارية العامة:.....
١٧	٢,٣,٣ التحول من الإدارة التشغيلية إلى الإدارة الاستراتيجية:.....
١٨	٢,٣,٤ دورة حياة الأصل:.....
١٩	٢,٣,٥ إدارة المحفظة وتحقيق القيمة:.....
١٩	٢,٣,٦ البيانات والرقمنة في إدارة الأصول:.....
٢٠	٢,٣,٧ إدارة المخاطر والمرونة:.....
٢٠	٢,٣,٨ مؤشرات أداء إدارة الممتلكات:.....
٢١	٢,٤ كفاءة الإنفاق الحكومي العقاري.....
٢١	٢,٤,١ مفهوم الكفاءة والتميز بينها وبين الاقتصاد والفاعلية:.....
٢١	٢,٤,٢ مكونات الإنفاق الحكومي العقاري:.....
٢٢	٢,٤,٣ ترشيد التملك والاستئجار:.....
٢٢	٢,٤,٤ كفاءة التشغيل والصيانة:.....
٢٢	٢,٤,٥ تحسين الاستفادة من الأصول:.....
٢٣	٢,٤,٦ جودة القرار والحد من الهدر:.....
٢٣	٢,٥ البيئة السعودية لإدارة الممتلكات وكفاءة الإنفاق.....
٢٣	٢,٥,١ رؤية السعودية ٢٠٣٠ والاستدامة المالية:.....
٢٤	٢,٥,٢ هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية:.....
٢٤	٢,٥,٣ الهيئة العامة لعقارات الدولة:.....
٢٤	٢,٥,٤ وزارة المالية والتحول إلى أساس الاستحقاق:.....
٢٦	٢,٥,٥ التحديات والفرص في السياق السعودي:.....

٢٦	العلاقة النظرية بين أبعاد الحوكمة وكفاءة الإنفاق العقاري
٢٦	٢,٦,١ الشفافية والإفصاح وكفاءة الإنفاق:
٢٦	٢,٦,٢ المساءلة والرقابة الداخلية وكفاءة الإنفاق:
٢٧	٢,٦,٣ تكامل البيانات والرقمنة وكفاءة الإنفاق:
٢٧	٢,٦,٤ التخطيط الاستراتيجي وإدارة دورة الحياة وكفاءة الإنفاق:
٢٧	٢,٦,٥ إدارة المخاطر والامتثال وكفاءة الإنفاق:
٢٨	٢,٧ الدراسات السابقة:
٢٨	٢,٧,١ الدراسات العربية:
٢٩	٢,٧,٢ الدراسات الأجنبية:
٣٢	٢,٧,٣ التعقيب النقدي والفجوة البحثية:
٣٣	٢,٨ خلاصة الفصل:
٣٤	الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها
٣٤	٣,١ مقدمة الفصل:
٣٤	٣,٢ فلسفة الدراسة ونهجها:
٣٥	٣,٣ منهج الدراسة وتصميمها:
٣٥	٣,٤ مجتمع الدراسة:
٣٥	٣,٥ العينة وطريقة اختيارها:
٣٧	٣,٦ أداة الدراسة:
٣٨	٣,٧ التعريف الإجرائي للمتغيرات وقياسها:
٣٩	٣,٨ معيار تفسير المتوسطات:
٣٩	٣,٩ صدق الأداة:
٣٩	٣,٩,١ الصدق الظاهري وصدق المحتوى:
٤٠	٣,٩,٢ الدراسة الاستطلاعية:
٤٠	٣,٩,٣ صدق الاتساق الداخلي والبناء:
٤١	٣,١٠ ثبات الأداة:
٤١	٣,١١ إجراءات جمع البيانات:
٤٢	٣,١٢ الاعتبارات الأخلاقية:
٤٢	٣,١٣ أساليب التحليل الإحصائي:
٤٣	٣,١٤ مصفوفة الاتساق المنهجي:
٤٤	٣,١٥ خلاصة الفصل
٤٥	الفصل الرابع: عرض النتائج وتحليلها
٤٥	٤,١ مقدمة الفصل:
٤٥	٤,٢ فحص البيانات ومعدل الاستجابة:
٤٥	٤,٣ خصائص أفراد العينة:
٤٨	٤,٥ مستوى تطبيق حوكمة إدارة الممتلكات العامة:
٤٩	٤,٥,١ الشفافية والإفصاح:
٥٠	٤,٥,٢ المساءلة والرقابة الداخلية:
٥٠	٤,٥,٣ تكامل البيانات والرقمنة:
٥١	٤,٥,٤ التخطيط الاستراتيجي وإدارة دورة حياة الأصل:
٥٢	٤,٥,٥ إدارة المخاطر والامتثال:
٥٣	٤,٦ مستوى كفاءة الإنفاق الحكومي العقاري:
٥٤	٤,٧ العلاقات الارتباطية بين المتغيرات:
٥٤	٤,٨ فحص افتراضات الانحدار:
٥٥	٤,٩ اختبار الفرضية الرئيسة:
٥٦	٤,١٠ اختبار الفرضيات الفرعية بالانحدار المتعدد:
٥٧	٤,١١ اختبار الفروق وفق الخصائص الوظيفية:
٥٩	٤,١٢ ملخص اختبار الفرضيات:

٥٩	٤,١٣ خلاصة الفصل
٦٠	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والاستنتاجات والتوصيات
٦٠	٥,١ مقدمة الفصل:
٦٠	٥,٢ مناقشة مستوى الحوكمة
٦٠	٥,٣ مناقشة كفاءة الإنفاق العقاري:
٦١	٥,٤ مناقشة أثر الحوكمة الكلي:
٦١	٥,٥ مناقشة أثر الأبعاد الفرعية:
٦١	٥,٥,١ التخطيط الاستراتيجي ودورة الحياة:
٦٢	٥,٥,٢ تكامل البيانات والرقمنة:
٦٢	٥,٥,٣ الشفافية والإفصاح:
٦٢	٥,٥,٤ المساءلة والرقابة الداخلية:
٦٣	٥,٥,٥ إدارة المخاطر والامتثال:
٦٣	٥,٦ المساهمات العلمية والتطبيقية:
٦٣	٥,٧ الإطار المتكامل المقترح:
٦٤	٥,٧,١ الركيزة الأولى: الحوكمة المؤسسية:
٦٤	٥,٧,٢ الركيزة الثانية: السجل الرقعي الموحد
٦٤	٥,٧,٣ الركيزة الثالثة: التخطيط وإدارة المحفظة
٦٥	٥,٧,٤ الركيزة الرابعة: إدارة دورة الحياة
٦٥	٥,٧,٥ الركيزة الخامسة: المخاطر والامتثال
٦٥	٥,٧,٦ الركيزة السادسة: قياس القيمة والتحسين
٦٥	٥,٨ مستويات النضج المقترحة:
٦٦	٥,٩ خارطة طريق تنفيذية:
٦٧	٥,١٠ مصفوفة المسؤوليات:
٦٨	٥,١١ مؤشرات الأداء المقترحة:
٦٩	٥,١٢ التوصيات:
٦٩	٥,١٢,١ توصيات استراتيجية وحوكمة:
٦٩	٥,١٢,٢ توصيات البيانات والرقمنة:
٦٩	٥,١٢,٣ توصيات دورة الحياة والكفاءة:
٧٠	٥,١٢,٤ توصيات المخاطر والامتثال:
٧٠	٥,١٢,٥ توصيات القدرات والثقافة:
٧٠	٥,١٣ القيود:
٧٠	٥,١٤ مقترحات الدراسات المستقبلية
٧١	٥,١٥ الخاتمة العامة:
٧٢	المراجع:
٧٢	أولاً: المراجع العربية
٧٣	ثانياً: المراجع الأجنبية
٧٦	الملاحق
٧٦	الملحق (١): الاستبانة النهائية
٧٩	الملحق (٢): خطاب التحكيم المقترح
٧٩	الملحق (٣): مصفوفة ترميز المتغيرات
٨٠	الملحق (٤): قائمة مؤشرات المتابعة التنفيذية
٨٢	الملحق (٥): نموذج تقرير ربع سنوي للمحفظة العقارية

قائمة الجداول:

جدول (١): أسئلة الدراسة
جدول (٢): أهداف الدراسة
جدول (٣): فرضيات الدراسة
جدول (٤): التعريفات المفاهيمية والإجرائية لمتغيرات الدراسة
جدول (٥): المنظومة المؤسسية السعودية ذات الصلة بإدارة الممتلكات وكفاءة الإنفاق
جدول (٦): خلاصة تحليلية للدراسات السابقة
جدول (٧): تحديد حجم العينة وإجراءات الاستجابة
جدول (٨): هيكل أداة الدراسة وتوزيع العبارات
جدول (٩): التشغيل الإجرائي للمتغيرات ومؤشرات القياس
جدول (١٠): معيار تفسير المتوسطات الحسابية
جدول (١١): نتائج التحقق من صدق الأداة
جدول (١٢): معاملات الثبات لأبعاد أداة الدراسة
جدول (١٣): الأساليب الإحصائية المستخدمة وأغراضها
جدول (١٤): مصفوفة مواءمة أسئلة الدراسة وفرضياتها والتحليل
جدول (١٥): توزيع أفراد العينة وفق الخصائص الوظيفية والديموغرافية
جدول (١٦): مؤشرات جودة القياس في العينة الرئيسة
جدول (١٧): المتوسطات الحسابية لأبعاد الدراسة وترتيبها
جدول (١٨): نتائج عبارات الشفافية والإفصاح
جدول (١٩): نتائج عبارات المساءلة والرقابة الداخلية
جدول (٢٠): نتائج عبارات تكامل البيانات والرقمنة
جدول (٢١): نتائج عبارات التخطيط الاستراتيجي وإدارة دورة حياة الأصل
جدول (٢٢): نتائج عبارات إدارة المخاطر والامتثال
جدول (٢٣): نتائج عبارات كفاءة الإنفاق الحكومي العقاري

جدول (٢٤): مصفوفة معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

جدول (٢٥): نتائج فحص افتراضات تحليل الانحدار

جدول (٢٦): نتائج الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسة

جدول (٢٧): نتائج الانحدار المتعدد لأبعاد الحوكمة

جدول (٢٨): اختبارات الفروق وفق الخصائص الوظيفية

جدول (٢٩): ملخص نتائج اختبار فرضيات الدراسة

جدول (٣٠): مستويات نضج حوكمة إدارة الممتلكات العامة

جدول (٣١): خارطة الطريق التنفيذية المقترحة

جدول (٣٢): مصفوفة المسؤوليات المقترحة RACI

جدول (٣٣): مؤشرات الأداء الرئيسة المقترحة

جدول (٣٤): الاستبانة النهائية للدراسة

جدول (٣٥): مصفوفة ترميز متغيرات الدراسة

جدول (٣٦): القائمة الموسعة لمؤشرات المتابعة التنفيذية

جدول (٣٧): نموذج تقرير ربع سنوي للمحفظة العقارية الحكومية

قائمة الأشكال

شكل (١): النموذج المفاهيمي للدراسة

شكل (٢): دورة حياة الأصل العقاري الحكومي

شكل (٣): تصميم الدراسة وفق منطق بصلة البحث

شكل (٤): توزيع أفراد العينة حسب نوع الجهة

شكل (٥): متوسطات أبعاد الدراسة

شكل (٦): معاملات التأثير المعيارية لأبعاد الحوكمة

شكل (٧): الإطار المتكامل المقترح لحوكمة الممتلكات ورفع كفاءة الإنفاق

قائمة الاختصارات والرموز:

الاختصار	الدلالة
EXPRO	هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية
SPGA	الهيئة العامة لعقارات الدولة
ISO	المنظمة الدولية للتقييس
OECD	منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية
PAMMA	أداة تقييم نضج إدارة الأصول العامة
KMO	مقياس كفاية العينة للتحليل العاملي
VIF	معامل تضخم التباين
RACI	مصفوفة المسؤول: منفذ، مسؤول نهائي، مستشار، مطلع
SPSS	الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١,١ مقدمة الفصل

أصبحت الممتلكات العامة، ولا سيما الأراضي والمباني والمرافق الحكومية، تمثل مكوناً استراتيجياً من مكونات الثروة الوطنية، وليس مجرد رصيد مادي يُحفظ في سجلات الملكية أو بنداً محاسبياً يظهر في القوائم المالية. فالعقار الحكومي يوفّر الحيز الذي تُقدّم من خلاله الخدمات التعليمية والصحية والإدارية والأمنية والاجتماعية، ويؤثر بصورة مباشرة في استمرارية الأعمال الحكومية وجودة تجربة المستفيد وتكلفة تقديم الخدمة. ومن ثم فإن أي قصور في حصر تلك الممتلكات أو تقييمها أو صيانتها أو إعادة توظيفها ينعكس على الموازنة العامة في صورة نفقات استئجار غير ضرورية، أو صيانة طارئة مرتفعة الكلفة، أو أصول معطلة ومنخفضة الاستفادة، أو قرارات استثمارية لا تستند إلى معلومات مكتملة. وقد دفعت هذه الحقيقة الحكومات إلى الانتقال من مفهوم «إدارة العقار» بوصفه نشاطاً فنياً محدوداً، إلى مفهوم «إدارة محفظة الأصول العامة» بوصفها وظيفة استراتيجية متكاملة فيها الحوكمة والمالية والهندسة والبيانات وإدارة المخاطر (García; Kaganova & Amoils, 2020; Mejía et al., 2021).

وفي موازاة ذلك، تطور مفهوم الحوكمة في القطاع العام من التركيز على الامتثال الشكلي للقواعد إلى بناء منظومة متكاملة تضمن وضوح الصلاحيات، وشفافية المعلومات، والمساءلة عن النتائج، واستقلال الرقابة، والمشاركة المؤسسية، وربط الموارد بالأهداف العامة. وتكتسب الحوكمة أهمية خاصة في إدارة الممتلكات العامة بسبب اتساع القيمة المالية للأصول، وطول عمرها التشغيلي، وتعدد الجهات المتداخلة في قراراتها، وصعوبة تصحيح بعض القرارات العقارية بعد تنفيذها. ولذلك تُعد الحوكمة وسيلة للحد من عدم تماثل المعلومات وتعارض المصالح، ورفع جودة الاختيار بين بدائل التملك والاستئجار وإعادة الاستخدام والتطوير والتخارج، وتحويل البيانات العقارية إلى قرارات قابلة للتبرير والمراجعة (البسام، ٢٠١٦؛ Jensen & Meckling, 1976؛ Gross & Żróbek, 2015).

أما كفاءة الإنفاق الحكومي العقاري فلا تعني خفض المصروفات بصورة آلية أو تأجيل الصيانة الضرورية، بل تعني تحقيق أفضل قيمة عامة ممكنة من كل ريال يُنفق على العقار الحكومي، من خلال الموازنة بين التكلفة والأداء والمخاطر والاستدامة على امتداد دورة حياة الأصل. ووفق هذا المنظور قد يكون الإنفاق الإضافي على الصيانة الوقائية أو تحسين البيانات أو رفع كفاءة الطاقة قراراً رشيداً إذا أدى إلى خفض التكلفة الكلية، وإطالة العمر التشغيلي،

وتقليل الأعطال، ورفع موثوقية الخدمة. كما قد يكون التخلص من أصل راكد أو إعادة تخصيصه أكثر كفاءة من الاحتفاظ به، وقد يكون الاستئجار أكثر ملاءمة من التملك في حالات معينة والعكس صحيح، شريطة أن يستند القرار إلى تحليل واضح للاحتياج والتكلفة الكلية والبدائل والمخاطر (ISO, 2024؛ OECD, 2025).

وتتصل هذه الدراسة بالسياق السعودي الذي يشهد تحولاً مؤسسياً واسعاً في إدارة المال العام والأصول الحكومية ضمن مستهدفات رؤية السعودية ٢٠٣٠، وبرنامج الاستدامة المالية، والتحول إلى المحاسبة على أساس الاستحقاق، وتطوير أدوار هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية والهيئة العامة لعقارات الدولة. وقد صدر الدليل الوطني لإدارة الأصول والمرافق ليكون مرجعاً موحداً للجهات الحكومية، ويتكون من سبعة عشر مجلداً تستهدف توحيد العمليات والإجراءات وتحسين جودة الخدمات وتقنين النفقات التشغيلية، كما دعمت وزارة المالية حصر الأصول والالتزامات وتقييمها وربطها بالمعلومات المالية، في حين تتولى الهيئة العامة لعقارات الدولة مهام الحصر والتوثيق والتخصيص والتصرف والحماية والتكامل بين الجهات (هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية، ٢٠٢٤؛ وزارة المالية، ٢٠١٩؛ تنظيم الهيئة العامة لعقارات الدولة، ٢٠٢١).

وانطلاقاً من ذلك، تبحث الدراسة أثر حوكمة إدارة الممتلكات العامة في تعزيز كفاءة الإنفاق الحكومي العقاري في المملكة العربية السعودية، من خلال خمسة أبعاد حوكمية هي: الشفافية والإفصاح، والمساءلة والرقابة الداخلية، وتكامل البيانات والرقمنة، والتخطيط الاستراتيجي وإدارة دورة حياة الأصل، وإدارة المخاطر والامتثال. وتتناول الكفاءة العقارية بوصفها محصلة مركبة تشمل ترشيد تكاليف التملك والاستئجار، ورفع كفاءة التشغيل والصيانة، وتحسين الاستفادة من الأصول، وجودة القرار العقاري، والحد من الهدر المالي والتشغيلي.

١,٢ خلفية الدراسة وسياقها المؤسسي :

تملك الحكومات محافظ عقارية متنوعة تشمل المباني الإدارية، والمنشآت التعليمية والصحية، والمرافق الخدمية، والمستودعات، والأراضي، والمباني السكنية، ومراكز التشغيل، والأصول ذات الاستخدام الخاص. ويترتب على هذا التنوع اختلافات في طبيعة المخاطر ومتطلبات الصيانة وطرق التقييم ومؤشرات الأداء، إلا أن القاسم المشترك يتمثل في ضرورة وجود سجل موحد ودقيق يعرف الأصل وموقعه وملكيته وحالته واستخدامه وقيمه وتكاليفه والتزاماته. وغياب هذا السجل أو تشتته بين إدارات متعددة يضعف القدرة على

معرفة التكلفة الحقيقية للمحفظة، ويحد من إمكان المقارنة والرقابة وتحديد الأولويات (García Mejía et al., 2024؛ Garmendia & Kapur, 2013).

وتشير خبرات دولية متعددة إلى أن المشكلات المتكررة في إدارة العقار العام تتمثل في الإدارة التفاعلية بدلاً من الاستباقية، والتركيز على الصيانة اليومية دون ربطها بالاستراتيجية، وتعدد قواعد البيانات غير المتوافقة، وعدم وجود مالك واضح للقرار أو للبيانات، ونقص الخبرات المتخصصة، وغياب مقاييس الاستفادة والتكلفة والأداء. وقد بينت دراسة الممارسات الحكومية في ماليزيا أن التجزؤ التنظيمي وضعف نظم المعلومات وغياب قياس الأداء تقود إلى إدارة غير منهجية، في حين أوضحت مراجعة التجارب المركزية أن الإصلاحات الأكثر نجاحاً جمعت بين القيادة المؤسسية والبيانات الموحدة وإدارة الأداء والتخطيط طويل الأجل (Hanis et al., 2011؛ Kaganova & Amoils, 2020).

وفي المملكة العربية السعودية، عززت رؤية ٢٠٣٠ توجه الدولة نحو رفع فاعلية التخطيط المالي وكفاءة الإنفاق الحكومي، وترسيخ المساءلة والشفافية، وتحسين جودة الخدمات العامة. ويعرض برنامج الاستدامة المالية كفاءة الإنفاق بوصفها ركيزة لحماية الاستدامة المالية وإعادة توجيه الموارد إلى الأولويات الأعلى قيمة، كما تشير بيانات هيئة كفاءة الإنفاق إلى توجيه موارد كبيرة نحو إنفاق أكثر استدامة، واكتشاف فرص متعددة لتحسين استغلال الموارد الحكومية. ويُفهم من ذلك أن إدارة الممتلكات العامة ليست ملفاً فنياً معزولاً، بل إحدى ساحات تطبيق الإصلاح المالي والإداري والرقمي في آن واحد (رؤية السعودية ٢٠٣٠، ٢٠٢٥؛ هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية، ٢٠٢٤ ب).

ويُعد الدليل الوطني لإدارة الأصول والمرافق أحد أبرز الممكّنات التنظيمية في هذا المجال؛ إذ يغطي دورة الحياة الكاملة للأصل من التخطيط والإنشاء والاستلام، مروراً بالتشغيل والصيانة والتعاقد والشراء، وانتهاءً بعدم الانتفاع والتخلص أو إعادة التوظيف. وتكمن أهميته في توفير لغة وإجراءات موحدة، وتحديد متطلبات البيانات والأدوار ومؤشرات الأداء، وربط الصيانة والمخاطر والخطط المالية بالأهداف المؤسسية. غير أن وجود الدليل لا يضمن وحده تحقق النتائج ما لم تتوافر القدرة المؤسسية على التطبيق، والقيادة، والتكامل بين الإدارات، والأنظمة الرقمية، وآليات المتابعة والمساءلة (هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية، ٢٠٢٤ أ؛ Phelps, 2010).

ويكتمل هذا المسار بدور الهيئة العامة لعقارات الدولة، التي تتولى وفق تنظيمها الإشراف على عقارات الدولة، والتصرف فيها بالاستثمار أو التخصيص أو التأجير، وتلبية احتياجات

الجهات الحكومية، وتثبيت الملكيات، ووضع السياسات والإجراءات، ومتابعة تطبيق الأنظمة، وتعزيز التكامل بين الجهات. كما ألزمت ضوابط تخصيص عقارات الدولة الجهات طالبة التخصيص بتقدير احتياجاتها المستقبلية، والتحقق من عدم وجود عقار غير مستغل يلبي الحاجة، ومواءمة المساحة المطلوبة مع المعايير المعتمدة؛ وهي متطلبات تمثل تطبيقاً عملياً لمبدأ القيمة مقابل المال ولمنع التوسع العقاري غير المبرر (تنظيم الهيئة العامة لعقارات الدولة، ٢٠٢١؛ الهيئة العامة لعقارات الدولة، ٢٠٢٤).

ومن جهة أخرى، ساعد التحول إلى المحاسبة المبنية على أساس الاستحقاق في إبراز الأصول والالتزامات بصورة أكثر شمولاً، لأن النظام النقدي التقليدي يركز على التدفقات المدفوعة والمقبوضة ولا يعطي صورة كافية عن قيمة الأصول واستهلاكها والتزاماتها المستقبلية. وقد وضعت وزارة المالية دليلاً لحصر وتقييم الأصول والالتزامات، وآليات لبناء الأرصدة الافتتاحية، بما يرفع جودة المعلومات ويتيح الربط بين السجلات المادية والمالية. ويُعد هذا الربط شرطاً أساسياً لقياس تكلفة دورة الحياة، وتحديد قيمة الإهلاك، وتحليل بدائل التجديد والاستبدال، ومقارنة التكلفة بين الأصول والجهات (وزارة المالية، ٢٠١٩؛ وزارة المالية، ٢٠٢٠؛ وزارة المالية، ٢٠٢٤).

وعلى الرغم من هذه التطورات، تظل الفاعلية النهائية مرتبطة بدرجة نضج الحوكمة داخل كل جهة. فقد تكون البيانات متوافرة لكنها غير محدثة، أو توجد سياسات دون تحديد واضح للمسؤوليات، أو تُعد تقارير لا تدخل فعلياً في اتخاذ القرار، أو تُنفذ الصيانة دون ترتيب للأولويات وفق المخاطر، أو تستمر عقود الاستئجار دون مراجعة جدوى البدائل. ومن هنا تأتي الحاجة إلى قياس مستوى تطبيق الحوكمة وعلاقته بمخرجات الإنفاق العقاري في بيئة الجهات الحكومية السعودية، بدلاً من الاكتفاء بوصف الأدلة والأنظمة الرسمية.

١,٣ مشكلة الدراسة:

تتمثل المشكلة العامة في وجود احتمال لفجوة بين التطور التنظيمي والرقمي المتسارع في إدارة الأصول الحكومية، وبين مستوى التطبيق الفعلي للحوكمة داخل الجهات، وما يترتب عليه من تفاوت في كفاءة الإنفاق العقاري. فنجاح إدارة المحفظة العقارية يحتاج إلى معلومات مكتملة، وأدوار واضحة، وقرارات مبنية على تحليل الاحتياج والتكلفة والمخاطر، ومتابعة دورية للاستخدام والأداء، بينما يؤدي ضعف أي حلقة من هذه السلسلة إلى تشوه القرار المالي والتشغيلي.

وتظهر المشكلة في عدد من الصور العملية؛ منها تشتت بيانات الملكية والحالة الفنية والقيمة والتكاليف بين إدارات المالية والأصول والمرافق والعقود، وصعوبة الحصول على رؤية موحدة للمحفظة، واستمرار الاعتماد على الصيانة التصحيحية بعد وقوع الأعطال بدلاً من الصيانة الوقائية، وعدم انتظام تقييم الأصول منخفضة الاستفادة، وضعف التحليل المقارن بين التملك والاستئجار وإعادة الاستخدام، وتأخر تحديث البيانات بعد التغيير في الحالة أو الموقع أو الاستخدام. كما يمكن أن تظهر في تعدد مستويات الاعتماد دون وضوح المسألة، أو غياب مؤشرات محددة تربط أداء إدارة الأصول بالنتائج المالية والخدمية.

ولا يفهم الهدر العقاري فقط في صورة إنفاق زائد ظاهر، بل قد يكون تكلفة فرصة بديلة ناتجة عن شغل أصل في استخدام منخفض القيمة، أو استمرار استئجار مقر مع وجود أصل ملائم غير مستغل، أو إجراء صيانة متكررة لأصل تجاوز عمره الاقتصادي، أو الاحتفاظ بأرض أو مبنى دون خطة واضحة، أو شراء نظام رقمي لا يتكامل مع البيانات المالية والفنية. ولذلك فإن قياس الكفاءة يتطلب منظوراً شاملاً يتجاوز المصروف السنوي إلى التكلفة الكلية للأصل وقيمة الخدمة والمخاطر المتبقية.

وتكشف مراجعة الأدبيات العربية عن وفرة نسبية في البحوث القانونية التي تناقش حماية الأملاك العامة والتصرف فيها، وفي الدراسات العامة التي تتناول الحوكمة أو كفاءة الإنفاق على المستوى الكلي، مقابل ندرة الدراسات الميدانية التي تربط أبعاد حوكمة إدارة الممتلكات العامة بنتائج محددة في الإنفاق العقاري الحكومي. أما الأدبيات الأجنبية فتقدم أطر نضج وتجارب دولية مهمة، لكنها تنتمي إلى سياقات تشريعية ومؤسسية مختلفة ولا يمكن نقل نتائجها آلياً إلى البيئة السعودية (شعوة، ٢٠١٨؛ عرود، ٢٠٢٢؛ الخريجي، ٢٠٢١؛ García Mejía et al., 2024).

وبناءً على ذلك، تتحدد المشكلة البحثية في الحاجة إلى اختبار مدى تأثير حوكمة إدارة الممتلكات العامة بأبعادها الخمسة في كفاءة الإنفاق الحكومي العقاري، وتحديد الأبعاد الأكثر قدرة على تفسير الكفاءة، وقياس مستوى التطبيق الحالي من وجهة نظر المختصين، والكشف عن الفروق المرتبطة بالخصائص الوظيفية، ثم تحويل النتائج إلى إطار تطبيقي يساعد الجهات الحكومية على ترتيب أولويات الإصلاح.

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

١,٤ أسئلة الدراسة:

جدول (١): أسئلة الدراسة

م	السؤال
الرئيس	ما أثر حوكمة إدارة الممتلكات العامة في تعزيز كفاءة الإنفاق الحكومي العقاري في المملكة العربية السعودية؟
1	ما مستوى تطبيق حوكمة إدارة الممتلكات العامة في الجهات الحكومية السعودية؟
2	ما مستوى كفاءة الإنفاق الحكومي العقاري في تلك الجهات؟
3	ما أثر الشفافية والإفصاح في تعزيز كفاءة الإنفاق الحكومي العقاري؟
4	ما أثر المساءلة والرقابة الداخلية في تعزيز كفاءة الإنفاق الحكومي العقاري؟
5	ما أثر تكامل البيانات والرقمنة في تعزيز كفاءة الإنفاق الحكومي العقاري؟
6	ما أثر التخطيط الاستراتيجي وإدارة دورة حياة الأصل في تعزيز كفاءة الإنفاق الحكومي العقاري؟
7	ما أثر إدارة المخاطر والامتثال في تعزيز كفاءة الإنفاق الحكومي العقاري؟
8	هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاستجابات تعزى إلى نوع الجهة، ومجال العمل، وسنوات الخبرة، والمستوى الإداري، والمؤهل العلمي؟

المصدر: إعداد الباحث في ضوء أدبيات الدراسة ومخرجات التحليل.

١,٥ أهداف الدراسة :

جدول (٢): أهداف الدراسة

م	الهدف
1	قياس مستوى تطبيق حوكمة إدارة الممتلكات العامة في الجهات الحكومية السعودية.
2	قياس مستوى كفاءة الإنفاق الحكومي العقاري من منظور العاملين المختصين.
3	اختبار أثر الشفافية والإفصاح في كفاءة الإنفاق العقاري.
4	اختبار أثر المساءلة والرقابة الداخلية في الحد من الهدر العقاري.
5	اختبار أثر تكامل البيانات والرقمنة في جودة القرار العقاري.
6	اختبار أثر التخطيط الاستراتيجي وإدارة دورة حياة الأصل في ترشيد تكاليف التملك والتشغيل والصيانة.
7	اختبار أثر إدارة المخاطر والامتثال في استدامة الأصول والخدمات.
8	بناء إطار تطبيقي وخارطة طريق ومؤشرات أداء تساعد الجهات الحكومية على رفع النضج والكفاءة.

المصدر: إعداد الباحث في ضوء أدبيات الدراسة ومخرجات التحليل.

١,٦ أهمية الدراسة:

١,٦,١ الأهمية العلمية:

تنبع الأهمية العلمية من دمج ثلاثة حقول غالباً ما تُدرس بصورة منفصلة: الحوكمة العامة، وإدارة الممتلكات والأصول العقارية الحكومية، وكفاءة الإنفاق العام. ويسمح هذا الدمج ببناء تفسير أكثر اكتمالاً للعلاقة بين الآليات التنظيمية والمعلوماتية والرقابية من جهة، والنتائج المالية والتشغيلية من جهة أخرى. كما تضيف الدراسة نموذجاً ميدانياً عربياً في موضوع ما زال يعتمد بدرجة كبيرة على الأدلة الإجرائية ودراسات الحالة الدولية.

وتستفيد الدراسة من تكامل نظرية الوكالة مع مدخل الإدارة العامة الجديدة والقيمة العامة ومدخل إدارة دورة حياة الأصل. فنظرية الوكالة تفسر الحاجة إلى الإفصاح والرقابة والمساءلة، ومدخل الإدارة العامة الجديدة يفسر الانتقال نحو القياس والنتائج، بينما يوسع مفهوم القيمة العامة نطاق الحكم على الكفاءة ليشمل جودة الخدمة والاستدامة والشرعية. أما إدارة دورة الحياة فتوفر الأساس الفني لتحليل التكلفة والأداء والمخاطر منذ التخطيط وحتى التخارج.

وتتمثل إضافة أخرى في تطوير قياس متعدد الأبعاد للحوكمة العقارية لا يختزلها في الشفافية وحدها، بل يشمل تكامل البيانات، والتخطيط طويل الأجل، والمخاطر والامتثال. كما تقيس الدراسة الكفاءة العقارية بمؤشرات تشغيلية ومالية متقاربة من واقع الممارسة، بما يتيح اختبار العلاقات بصورة كمية وتحديد الأوزان النسبية للأبعاد.

١,٦,٢ الأهمية التطبيقية:

توفر الدراسة أداة تشخيص يمكن للجهات الحكومية استخدامها لتحديد مستوى نضج ممارساتها، ورصد الفجوات في السياسات والبيانات والصلاحيات والتخطيط والمخاطر. وتفيد النتائج القيادات وإدارات الأصول والمرافق والمالية والمراجعة الداخلية والعقود في تحديد المجالات التي تستحق أولوية الاستثمار، بدلاً من توزيع جهود التحسين بصورة متساوية لا تراعي حجم الأثر.

كما تدعم الدراسة تطوير مؤشرات أداء عقارية قابلة للمتابعة، مثل اكتمال بيانات الأصول، ومعدل الاستفادة، وكلفة الصيانة لكل متر مربع، ونسبة الصيانة الوقائية، ونسبة الأصول التي خضعت لتقييم دوري، ونسبة الاعتماد على الاستئجار، وزمن الاستجابة للأعطال الحرجة. وتساعد هذه المؤشرات على الانتقال من التقارير الوصفية إلى الرقابة القائمة على النتائج والمقارنة المرجعية.

١,٦,٣ الأهمية السياساتية والتنظيمية:

تتصل نتائج الدراسة مباشرة بمسارات التحول الوطني في كفاءة الإنفاق والاستدامة المالية وإدارة عقارات الدولة والتحول المحاسبي والرقعي. ويمكن للإطار المقترح أن يساهم في مواءمة التطبيق داخل الجهات مع الدليل الوطني لإدارة الأصول والمرافق، وضوابط تخصيص عقارات الدولة، ومتطلبات حصر الأصول وتقييمها، من خلال ترجمة المبادئ العامة إلى أدوار ومؤشرات وخارطة تنفيذ.

كما تتيح الدراسة لصناع السياسات فهماً أفضل للعوامل التي تحدد انتقال الأدلة الوطنية من مستوى الوثيقة إلى مستوى الممارسة. فإذا تبين مثلاً أن تكامل البيانات هو العامل الأقوى، فإن الاستثمار في منصة موحدة وتحديد حوكمة البيانات يصبح أولوية. وإذا ظهر أن التخطيط لدورة الحياة هو الأكثر تأثيراً، فإن التركيز ينتقل إلى خطط الإحلال والصيانة الوقائية وتكلفة الملكية الكلية.

١,٧ فرضيات الدراسة:

جدول (٣): فرضيات الدراسة

الرمز	مضمون الفرضية	نوع الاختبار
H1	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لحوكمة إدارة الممتلكات العامة في كفاءة الإنفاق الحكومي العقاري.	انحدار بسيط
H1-1	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للشفافية والإفصاح في كفاءة الإنفاق الحكومي العقاري.	انحدار متعدد
H1-2	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمساءلة والرقابة الداخلية في كفاءة الإنفاق الحكومي العقاري.	انحدار متعدد
H1-3	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتكامل البيانات والرقمنة في كفاءة الإنفاق الحكومي العقاري.	انحدار متعدد
H1-4	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي وإدارة دورة حياة الأصل في كفاءة الإنفاق الحكومي العقاري.	انحدار متعدد
H1-5	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر والامتثال في كفاءة الإنفاق الحكومي العقاري.	انحدار متعدد
H2	توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متغيرات الدراسة تعزى إلى الخصائص الوظيفية والديموغرافية.	T / ANOVA

المصدر: إعداد الباحث في ضوء أدبيات الدراسة ومخرجات التحليل.

١,٨ النموذج المفاهيمي للدراسة:

يرتكز النموذج المفاهيمي على افتراض أن حوكمة إدارة الممتلكات العامة متغير مستقل مركب من خمسة أبعاد مترابطة، وأن كفاءة الإنفاق الحكومي العقاري متغير تابع يعكس قدرة الجهة على تحقيق أفضل قيمة من محفظتها العقارية. ويُتوقع أن تعمل الحوكمة من خلال تحسين جودة المعلومات، وتقليل الغموض في المسؤوليات، ورفع الانضباط الرقابي، وتوسيع أفق القرار من الإنفاق الآني إلى دورة الحياة، وربط المخاطر بالأولويات. ويبين الشكل الآتي مسار العلاقة المفترضة.

شكل (1): النموذج المفاهيمي للدراسة



المصدر: إعداد الباحث في ضوء المنطلقات النظرية والدراسات السابقة.

ويُلاحظ أن الأبعاد ليست بدائل متنافسة، بل مكونات لنظام واحد؛ فالشفافية دون بيانات رقمية محدثة تظل محدودة، والرقمنة دون مساءلة قد تنتج معلومات لا تستخدم، والتخطيط دون تقييم للمخاطر قد يوجه الموارد إلى أولويات غير مناسبة. ولذلك تختبر الدراسة الأثر الكلي للحوكمة، ثم الأثر النسبي لكل بعد مع تثبيت بقية الأبعاد.

١,٩ التعريفات المفاهيمية والإجرائية:

جدول (٤): التعريفات المفاهيمية والإجرائية لمتغيرات الدراسة

المفهوم	التعريف الإجرائي	مؤشرات القياس
حوكمة إدارة الممتلكات العامة	منظومة السياسات والأدوار والضوابط والبيانات والرقابة التي تضبط قرارات الممتلكات عبر دورة الحياة.	درجة الاستجابة على الأبعاد الخمسة في العبارات TR1-RC5.
الشفافية والإفصاح	وضوح السياسات وإتاحة معلومات الأصل وتكاليفه واستخدامه وتقاريره للمعنيين في الوقت المناسب.	السياسات المكتوبة، سهولة الوصول، التقارير، مشاركة التكلفة، الإفصاح عن الأصل غير المستغل.
المساءلة والرقابة الداخلية	تحديد المسؤوليات ومستويات الاعتماد ومراجعة القرارات ومعالجة الانحرافات.	وضوح الأدوار، المراجعة، الاعتماد، متابعة الالتزام، التصحيح.
تكامل البيانات والرقمنة	وجود سجل موحد وربط البيانات الفنية والمالية والتشغيلية وتحديثها واستخدامها في القرار.	قاعدة موحدة، ربط الأنظمة، دعم القرار، التحديث، التقارير الإلكترونية.
التخطيط ودورة حياة الأصل	مواءمة المحفظة بالاستراتيجية وتخطيط الصيانة والتجديد وتحليل البدائل والتكلفة الكلية.	المواءمة، الخطة طويلة الأجل، تحليل التملك/الاستئجار، تكلفة الدورة، مراجعة الاستخدام.
إدارة المخاطر والامتثال	تحديد مخاطر الأصل ومعالجتها والالتزام بالاشتراطات وإدارة المخاطر التعاقدية والتشغيلية.	سجل المخاطر، خطط المعالجة، الالتزام، السلامة والاستدامة، مراجعة العقود.
كفاءة الإنفاق الحكومي العقاري	تحقيق أعلى منفعة خدمية وتشغيلية من الأصول بأفضل توازن بين التكلفة والأداء والمخاطر والاستدامة.	خفض الإيجار غير الضروري، كفاءة الصيانة، تقليل الهدر، جودة البدائل، إطالة العمر، الأولوية، القيمة.

*المصدر: إعداد الباحث في ضوء أدبيات الدراسة ومخرجات التحليل.

١,١٠ حدود الدراسة:

تتمثل الحدود الموضوعية في التركيز على حوكمة إدارة الممتلكات العامة العقارية وكفاءة الإنفاق المرتبط بها، دون التوسع في الأصول المنقولة أو المالية إلا عند الضرورة التفسيرية. وتغطي أبعاد الحوكمة: الشفافية والإفصاح، والمساءلة والرقابة الداخلية، وتكامل البيانات والرقمنة، والتخطيط الاستراتيجي وإدارة دورة الحياة، وإدارة المخاطر والامتثال.

أما الحدود المكانية فتشمل جهات حكومية سعودية من فئات تنظيمية متعددة، مثل الوزارات والهيئات والمؤسسات العامة والجامعات والجهات الخدمية، بهدف تمثيل تنوع الممارسات دون الإفصاح عن أسماء الجهات. وتتمثل الحدود البشرية في الموظفين والمسؤولين المرتبطين بإدارة الأصول والمرافق والمالية والمحاسبة والمشتريات والعقود والمراجعة الداخلية والمخاطر والهندسة والتشغيل والصيانة.

وتغطي الحدود الزمانية التطبيق والتحليل خلال عام ٢٠٢٦، مع الاعتماد على الأدبيات والأنظمة والأدلة المتاحة حتى ذلك التاريخ. وتقتصر الحدود المنهجية على تصميم مقطعي يعتمد على الاستبانة، ولذلك تقيس النتائج تصورات المختصين في نقطة زمنية محددة، ولا تثبت السببية الزمنية الكاملة رغم استخدام نماذج الانحدار لتقدير الأثر التفسيري.

١,١١ هيكل الدراسة:

تتكون الدراسة من خمسة فصول مترابطة. يعرض الفصل الأول الإطار العام بما يشمل المشكلة والأسئلة والأهداف والفرضيات والنموذج والتعريفات. ويقدم الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة والسياق السعودي والفجوة البحثية. ويشرح الفصل الثالث المنهجية ومجتمع الدراسة والعينة والأداة وإجراءات الصدق والثبات والتحليل. ويعرض الفصل الرابع النتائج الوصفية والاستدلالية واختبار الفرضيات. أما الفصل الخامس فيناقش النتائج ويستخلص الدلالات والتوصيات والإطار التطبيقي المقترح والقيود والمقترحات البحثية.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

٢,١ مقدمة الفصل:

يهدف هذا الفصل إلى بناء الأساس المفاهيمي والتفسيري للعلاقة بين حوكمة إدارة الممتلكات العامة وكفاءة الإنفاق الحكومي العقاري. ويبدأ بتأصيل مفهوم الحوكمة في القطاع العام وخصائصه وآلياته، ثم ينتقل إلى إدارة الممتلكات العامة بوصفها وظيفة استراتيجية قائمة على تحقيق القيمة عبر دورة حياة الأصل، ويشرح مفهوم كفاءة الإنفاق العقاري ومكوناته ومؤشراته. بعد ذلك يستعرض البيئة التنظيمية السعودية، ويحلل المسارات النظرية التي تربط أبعاد الحوكمة بالكفاءة، ثم يقدم مراجعة نقدية للدراسات السابقة والفجوة التي تعالجها الدراسة.

٢,٢ الحوكمة في القطاع العام:

٢,٢,١ مفهوم الحوكمة وتطوره:

تشير الحوكمة إلى النظام الذي تُتخذ من خلاله القرارات، وتُوزع الصلاحيات والمسؤوليات، وتُدار العلاقات بين أصحاب المصلحة، وتُراقب النتائج ويُسأل عنها المسؤولون. وهي أوسع من الإدارة اليومية؛ لأن الإدارة تنفذ الأعمال داخل إطار قائم، بينما تحدد الحوكمة من يملك حق القرار، وعلى أي أساس يُتخذ، وكيف تُدار المخاطر، وما المعلومات الواجب الإفصاح عنها، ومن يراجع الانحرافات. وفي القطاع العام ترتبط الحوكمة بشرعية استخدام المال العام وعدالة توزيع المنافع وشفافية الإجراءات وقدرة المؤسسات على تحقيق الأهداف العامة بكفاءة (البسام، ٢٠١٦؛ Stoker, 2006).

نشأ الاهتمام الحديث بالحوكمة نتيجة إدراك أن جودة السياسات لا تكفي إذا كانت المؤسسات ضعيفة أو غير خاضعة للمساءلة. ومع توسع حجم الدولة وتنوع خدماتها، أصبحت الحاجة أكبر إلى نظم تحد من تشتت المسؤولية وتعارض المصالح والفساد والهدر، وتزيد الثقة في القرار العام. وقد ارتبطت الحوكمة في الأدبيات الدولية بمؤشرات مثل فاعلية الحكومة وسيادة القانون والجودة التنظيمية والمساءلة ومكافحة الفساد، بينما ركزت الأدبيات الإدارية على وضوح الأهداف والرقابة والأداء والمشاركة وإدارة المخاطر (الحصري، ٢٠٢٤؛ OECD, 2017).

ويختلف تطبيق الحوكمة العامة عن حوكمة الشركات في أن «المالك» في القطاع العام هو المجتمع بمفهومه الواسع، وأن الأهداف متعددة ولا تختزل في الربح، وأن القرارات تخضع

لقواعد قانونية وسياسية وأخلاقية أكثر تعقيداً. فالعقار الحكومي قد يحقق قيمة اجتماعية أو أمنية أو خدمية لا تظهر في عائد مالي مباشر، ولذلك يجب أن توازن الحوكمة بين الكفاءة الاقتصادية والعدالة والاستدامة واستمرارية الخدمة. وهذا ما يجعل مفهوم القيمة العامة أكثر ملاءمة من معيار الربحية وحده (Moore, 1995؛ Stoker, 2006).

٢,٢,٢ مبادئ الحوكمة العامة:

تتفق الأدبيات على مجموعة من المبادئ الأساسية، أولها الشفافية التي تعني إتاحة معلومات موثوقة وفي الوقت المناسب عن السياسات والقرارات والموارد والنتائج. ولا تقتصر الشفافية على نشر المعلومات، بل تشمل قابليتها للفهم والمقارنة والربط بالمسؤولية. وفي إدارة الممتلكات تعني وجود سجل واضح للأصول، وتقارير عن الاستخدام والتكلفة والحالة والمخاطر، ومعايير معلنة للتخصيص والاستئجار والتصرف.

وثاني المبادئ المساءلة، وهي التزام صاحب الصلاحية بتفسير قراره وتحمل نتائجه، مع وجود آليات للمراجعة والتصحيح والجزاء. وتحتاج المساءلة إلى تحديد دقيق للأدوار، لأن تعدد الإدارات دون تعيين مالك للعملية أو القرار يؤدي إلى «تشتت المسؤولية»، حيث يستطيع كل طرف إحالة الخطأ إلى طرف آخر. ومن ثم ترتبط المساءلة بمصفوفة صلاحيات واضحة، ولجان اعتماد ذات اختصاص، ومراجعة داخلية مستقلة، وتقارير أداء دورية.

وثالث المبادئ الفاعلية والكفاءة، ويعنيان قدرة الجهة على تحقيق النتائج المستهدفة بأفضل استخدام للموارد. ويتطلب ذلك ربط الأصول بالأهداف الاستراتيجية والخدمات التي تمكّنها، وعدم التعامل مع الأصل كغاية في ذاته. أما الاتساق وسيادة القواعد فيعنيان تطبيق المعايير على الحالات المتشابهة، وتوثيق الاستثناءات، ومنع القرارات الانتقائية. ويضاف إلى ذلك مبدأ إدارة المخاطر، الذي يضمن عدم السعي إلى خفض التكلفة على حساب السلامة أو استمرارية الخدمة أو الالتزام النظامي (Gross & Żróbek, 2015؛ ISO, 2024).

٢,٢,٣ آليات الحوكمة في إدارة الممتلكات:

تتحول المبادئ إلى ممارسة من خلال حزمة من الآليات التنظيمية والإجرائية. وتشمل الآليات التنظيمية وجود سياسة معتمدة لإدارة الأصول، وهيكل يحدد الجهة المالكة للبيانات والقرار، ولجنة أو مجلس لمحافظة الأصول، ومصفوفة للصلاحيات، وآلية للتنسيق بين المالية والمرافق والعقود والمراجعة الداخلية. أما الآليات الإجرائية فتشمل توحيد الجرد والترميز والتقييم، وإجراءات دراسة الاحتياج والبدائل، ودورات اعتماد الصيانة الرأسمالية، وآليات تقييم الأصول غير المستغلة والتخارج منها.

وتشمل الآليات المعلوماتية قاعدة بيانات موحدة، وربطها بالأنظمة المالية والجغرافية والتشغيلية والعقود، وتحديد قواعد جودة البيانات ودورية التحديث وحقوق الوصول. وتندرج لوحات المؤشرات والتقارير التحليلية ضمن الحوكمة لأنها تجعل الأداء مرئياً وقابلاً للمقارنة. أما الآليات الرقابية فتشمل الفصل المناسب بين الإعداد والاعتماد والتنفيذ، والمراجعة اللاحقة، والتحقق من الالتزام، ومتابعة التوصيات، وإدارة البلاغات والانحرافات. وتتطلب الحوكمة الفعالة توازناً بين المركزية واللامركزية. فالمركية تساعد على توحيد المعايير وتجميع البيانات والاستفادة من القوة الشرائية، بينما تسمح اللامركزية بالاستجابة لخصوصية المواقع والخدمات. والحل ليس اختيار أحد الطرفين بصورة مطلقة، بل تحديد القرارات التي تحتاج إلى معيار مركزي، والقرارات التي يمكن تفويضها، مع بقاء البيانات والمساءلة موحدة.

٢,٢,٤ الحوكمة ونظرية الوكالة:

تفترض نظرية الوكالة وجود علاقة بين أصيل يفوض وكيلاً لإدارة موارد أو اتخاذ قرارات نيابة عنه، مع احتمال اختلاف الأهداف وعدم تماثل المعلومات. وفي القطاع العام يمثل المواطنون والدولة الأصيل النهائي، بينما تتوزع الوكالة على الوزارات والهيئات والإدارات والموظفين والمتعاقدين. وكلما طال تسلسل الوكالة وتعددت الأطراف، ارتفع خطر ضعف المعلومات أو السلوك غير المنضبط أو القرارات التي تخدم مصالح جزئية بدلاً من القيمة العامة (Jensen & Meckling, 1976).

وفي إدارة الممتلكات يمكن أن تظهر تكاليف الوكالة في تضخيم الاحتياج للمساحات، أو الاحتفاظ بأصول غير مستخدمة لتجنب فقد السيطرة عليها، أو تفضيل الصيانة الطارئة بسبب سهولة اعتمادها، أو إخفاء ضعف الأداء، أو عدم تحديث السجلات. وتعمل الحوكمة على خفض تلك التكاليف من خلال الإفصاح، وتوحيد البيانات، وربط المسؤولية بمؤشرات، وفصل بعض الصلاحيات، وإجراء مراجعات مستقلة، ومقارنة الأداء بين الوحدات.

ولا تعني نظرية الوكالة افتراض سوء النية، بل الاعتراف بأن بنية الحوافز والمعلومات قد تنتج قرارات غير مثلى حتى مع حسن النية. فقد يركز مدير المنشأة على استمرار التشغيل اليومي لأنه يقاس عليه، بينما لا يملك حافزاً للاستثمار في بيانات أو صيانة وقائية تظهر فوائدها بعد سنوات. ومن هنا يجب أن تصمم مؤشرات الأداء والحوافز بحيث تشجع المنظور طويل الأجل، وتمنع نقل التكلفة إلى المستقبل.

٢,٢,٥ الإدارة العامة الجديدة والقيمة العامة:

ركزت الإدارة العامة الجديدة على نقل الاهتمام من المدخلات والإجراءات إلى النتائج، واستخدام مؤشرات الأداء والمقارنة والتعاقد والمساءلة عن المخرجات. وقد أسهم هذا الاتجاه في إدخال مفاهيم إدارة المحافظ والأصول وقياس التكاليف إلى القطاع العام، إلا أنه تعرض للنقد عندما اختزل الأداء في مؤشرات مالية أو كمية ضيقة (Hood, 1991).

ويعالج مدخل القيمة العامة هذا القصور من خلال التأكيد على أن نجاح المؤسسة العامة يقاس بقدرتها على إنتاج منافع عامة تحظى بالشرعية والدعم، وتملك القدرة التشغيلية لتحقيقها. وفي العقار الحكومي قد تتمثل القيمة في توفير خدمة في موقع مناسب، أو حماية أصل ذي أهمية استراتيجية، أو رفع جودة البيئة المدرسية أو الصحية، أو خفض استهلاك الطاقة، إضافة إلى الوفورات المالية. ومن ثم يجب أن تجمع القرارات بين القيمة والتكلفة والمخاطر، لا أن تعطي الأولوية لمؤشر منفرد (Stoker, 2006؛ Moore, 1995).

٢,٢,٦ نضج الحوكمة وقياسها:

لا تُطبق الحوكمة بصورة ثنائية «موجودة أو غير موجودة»، بل تتدرج في مستويات نضج. ففي المستوى الأول تكون الممارسات فردية وتفاعلية، والبيانات مجزأة، والقرارات مرتبطة بالآزمات. وفي المستوى الثاني توجد إجراءات أساسية لكنها غير موحدة أو غير مقاسة. وفي المستوى الثالث تتوافر سياسات وعمليات موحدة وبيانات معقولة ومؤشرات دورية. وفي المستوى الرابع تصبح الإدارة استباقية ومتكاملة وقائمة على التحليلات والمقارنة والتحسين المستمر.

وتقترح أداة تقييم نضج إدارة الأصول العامة عناصر تشمل السياسات والقيادة والمؤسسات والسجلات والتمويل والتخطيط والمخاطر وقياس الأداء والتقنية والقدرات البشرية. وتفيد هذه النظرة في الدراسة الحالية لأنها تفسر لماذا قد تتشابه الجهات في وجود السياسات لكنها تختلف في النتائج؛ فالفارق يكمن في جودة التطبيق والتكامل واستدامة الممارسة (García Mejía et al., 2024).

٢,٣ إدارة الممتلكات العامة والأصول العقارية الحكومية

٢,٣,١ المفهوم والنطاق:

إدارة الممتلكات العامة هي مجموعة القرارات والعمليات التي تهدف إلى تحقيق القيمة من الأصول المملوكة للدولة أو الواقعة تحت تصرفها، بما يشمل الحصر والتسجيل والتصنيف والتقييم والتخصيص والاستعمال والصيانة والتطوير والاستثمار وإعادة التوظيف والتخارج والحماية. أما إدارة الأصول وفق سلسلة ISO 55000 فهي نشاط منسق لتحقيق القيمة من الأصول، ويرتبط بنظام إداري يضمن المواءمة والقيادة والتخطيط والدعم والتشغيل والتقييم والتحسين (ISO, 2024).

وتتجاوز إدارة الممتلكات مفهوم إدارة المرافق، فإدارة المرافق تركز غالباً على تشغيل البيئة المبنية والخدمات المساندة مثل الصيانة والنظافة والأمن والطاقة، بينما تتناول إدارة الأصول قرارات أوسع تتعلق بالمحفظات والاحتياج والاستثمار والإحلال والتصرف. ومع ذلك فالمجالان متكاملان، لأن بيانات التشغيل والصيانة ضرورية لتقييم أداء الأصل واتخاذ قراراته الاستراتيجية.

٢,٣,٢ تصنيف الأصول العقارية العامة:

يساعد التصنيف على اختيار الاستراتيجية المناسبة لكل أصل. ويمكن تصنيف الأصول حسب الاستخدام إلى أصول تشغيلية مباشرة تمكّن تقديم خدمة عامة، وأصول داعمة مثل المكاتب والمستودعات، وأصول استثمارية أو قابلة لتحقيق إيراد، وأصول احتياطية أو استراتيجية، وأصول فائضة أو غير مستغلة. كما يمكن تصنيفها حسب الحالة الفنية، والأهمية الحرجة، والقيمة، ومستوى الاستخدام، والمخاطر، والقيود النظامية.

ويمنع التصنيف تطبيق سياسة واحدة على جميع الأصول. فالأصل الحرج الذي تتوقف عليه خدمة أساسية يحتاج إلى مستوى مرتفع من الاعتمادية وخطط استمرارية، بينما يمكن النظر في التخارج من أصل منخفض الاستخدام ولا يرتبط بحاجة مستقبلية. كما تختلف مؤشرات الأداء؛ فنجاح أصل استثماري قد يقاس بالعائد، بينما يقاس الأصل الخدمي بجودة الخدمة والسعة والتكلفة والجاهزية.

٢,٣,٣ التحول من الإدارة التشغيلية إلى الإدارة الاستراتيجية:

أظهرت مراجعة القطاع العام البريطاني أن إدارة العقار تطورت من التركيز على المعاملات والصيانة إلى ربط المحفظة بأهداف المؤسسة والخدمة العامة. ويتطلب هذا التحول النظر إلى العقار كأداة تنفيذ للاستراتيجية، بحيث تبدأ القرارات من سؤال: ما الخدمات والقدرات

المطلوبة؟ ثم ما المحفظة العقارية الأنسب لتمكينها؟ بدلاً من بدء التخطيط من الأصول القائمة فقط (White, 2011).

وتعني الإدارة الاستراتيجية إعداد خطة لمحفظة الأصول تربط الطلب المتوقع بالعرض المتاح، وتحدد فجوات السعة والحالة والموقع، وترتب الاستثمارات والتخارج، وتضع أهدافاً للاستخدام والتكلفة والاستدامة. كما تقتضي مراجعة دورية لأن تغير أنماط العمل والخدمات والتقنية قد يقلل الحاجة إلى بعض المساحات أو يخلق احتياجات جديدة.

٢,٣,٤ دورة حياة الأصل:

تمر دورة الحياة بمراحل تبدأ بتحديد الحاجة وتخطيط الخدمة، ثم دراسة البدائل والتصميم والاقتناء أو الإنشاء، ثم الاستلام والتشغيل والصيانة والتجديد، وتنتهي بإعادة الاستخدام أو الإحلال أو التخارج. وتؤكد إدارة دورة الحياة أن القرارات المبكرة تحدد نسبة كبيرة من التكلفة المستقبلية؛ فاختيار الموقع والتصميم والمواد ونظام التشغيل يؤثر في الطاقة والصيانة والمرونة والعمر الاقتصادي.

ويقتضي المنظور الكلي احتساب التكلفة الإجمالية للملكية، التي تشمل كلفة الاقتناء والتمويل والتشغيل والطاقة والصيانة والإصلاح والتوقف والتجديد والتخلص، مطروحاً منها القيمة المتبقية أو الإيرادات. وقد يبدو بديل أقل كلفة عند الشراء أكثر كلفة على مدى عشرين عاماً، ولذلك لا ينبغي أن تعتمد المفاضلة على السعر الأولي وحده.

وتُعد الصيانة الوقائية والتنبؤية جزءاً أساسياً من دورة الحياة. فالصيانة التفاعلية قد تؤجل الإنفاق لكنها تزيد الأعطال وتقلل العمر وتسبب توقف الخدمة. أما الصيانة الوقائية فتستند إلى خطط زمنية وحالة الأصل، بينما تستخدم الصيانة التنبؤية بيانات الحساسات والتحليلات لتوقع الفشل. ويجب أن تُرتب الأعمال بحسب خطورة الأصل وأثر العطل، لا بحسب من يرفع الطلب أولاً.

شكل (2): دورة حياة الأصل العقاري الحكومي



٢,٣,٥ إدارة المحفظة وتحقيق القيمة:

تختلف إدارة المحفظة عن إدارة أصل منفرد، لأنها تسعى إلى تحقيق أفضل توزيع للموارد بين مجموعة أصول متنافسة. ويتطلب ذلك مصفوفة تجمع أهمية الأصل وحالته واستخدامه وتكلفته ومخاطره، ثم تصنف القرارات إلى: استثمار، أو صيانة، أو إعادة توظيف، أو دمج، أو تخارج. وقد عرضت أدبيات إدارة الثروة العامة مصفوفات للأولوية والحالة تساعد على تجنب الإنفاق المتساوي على أصول غير متساوية في القيمة (García et al., 2021).

ويتحقق جانب من القيمة عبر رفع الاستخدام، مثل مشاركة المساحات بين جهات، أو توحيد المكاتب، أو إعادة تصميم الفراغات، أو تحويل أصل غير مستغل إلى خدمة مطلوبة. ويتحقق جانب آخر عبر خفض التكلفة من خلال عقود موحدة، أو إدارة الطاقة، أو الصيانة الوقائية، أو التخلص من الأصول المكلفة. كما يمكن تحقيق إيرادات من التأجير أو الاستثمار عندما تسمح الأنظمة ولا يؤثر ذلك في الاحتياج الحكومي.

٢,٣,٦ البيانات والرقمنة في إدارة الأصول:

البيانات هي البنية الأساسية للقرار العقاري. وتشمل بيانات التعريف والملكية والموقع والمساحة والاستخدام والحالة والقيمة والعمر والصيانة والعقود والطاقة والمخاطر. ويجب أن ترتبط هذه البيانات بمعرّف موحد للأصل، وأن تحدد مصادرها ومسؤوليات تحديثها.

وقواعد جودتها. وتؤدي السجلات غير المكتملة إلى تقديرات خاطئة للاحتياج والتكلفة، وتضعف المحاسبة والمراجعة.

وتشمل الأدوات الرقمية نظم إدارة الأصول المؤسسية، ونظم إدارة المرافق المتكاملة، ونظم المعلومات الجغرافية، ونمذجة معلومات البناء، وأجهزة الاستشعار، ولوحات ذكاء الأعمال. وتكمن القيمة في التكامل لا في امتلاك أنظمة منفصلة؛ إذ ينبغي أن يتبادل نظام الأصول البيانات مع النظام المالي والمشتريات والعقود والموارد البشرية والمشروعات، حتى يستطيع متخذ القرار قراءة الأصل من زوايا مالية وفنية وتشغيلية.

كما تسمح التحليلات باكتشاف الأنماط غير المرئية، مثل ارتفاع كلفة الصيانة في نوع معين من المباني، أو المواقع ذات الأعطال المتكررة، أو العقود التي تتجاوز مستويات المقارنة، أو الأصول منخفضة الاستخدام. غير أن الرقمنة قد تفشل إذا لم تسبقها حوكمة للبيانات وتنظيف للسجلات وتوحيد للتعريفات، لأن النظام الرقمي يسرع المشكلة إذا كانت المدخلات ضعيفة (Garmendia & Kapur, 2013؛ ISO 55013, 2024).

٢,٣,٧ إدارة المخاطر والمرونة:

تشمل مخاطر العقار الحكومي مخاطر السلامة والحرائق والتقادم والفشل الفني والامتثال والتلوث والكوارث والانقطاع والمطالبات والعقود والتكاليف غير المتوقعة. وتباين الأولوية بحسب احتمال الخطر وتأثيره على الأرواح والخدمة والمال والسمعة. ولذلك ينبغي وجود سجل مخاطر مرتبط بكل أصل وخطط معالجة ومراقبة ومؤشرات إنذار.

وتوسع المرونة نطاق إدارة المخاطر من منع الحوادث إلى قدرة الأصل والخدمة على الاستمرار والتعافي. وقد تتطلب المرونة بدائل تشغيل، أو ازدواجية لبعض الأنظمة، أو خطط طوارئ، أو تأميناً، أو تصميمات تتحمل الظروف المناخية. ويجب أن تُدمج هذه الاعتبارات في قرارات الاستثمار والصيانة، لأن أقل البدائل كلفة في الظروف العادية قد يكون أكثرها كلفة عند وقوع انقطاع كبير.

٢,٣,٨ مؤشرات أداء إدارة الممتلكات:

تحتاج الإدارة إلى مزيج من مؤشرات المدخلات والعمليات والمخرجات والنتائج. وتشمل مؤشرات البيانات نسبة اكتمال السجل ودقة الموقع والقيمة ودورية التحديث. وتشمل مؤشرات الاستخدام نسبة الإشغال والمساحة لكل موظف ومعدل الأصول غير المستغلة. وتشمل مؤشرات التكلفة كلفة الصيانة والطاقة لكل متر مربع، والتكلفة الكلية للملكية، ونسبة الاستئجار إلى البدائل.

أما مؤشرات الأداء الفني فتشمل الجاهزية، وتكرار الأعطال، ومتوسط الزمن بين الأعطال، وزمن الإصلاح، ونسبة الصيانة الوقائية، ومؤشر حالة الأصل. وتشمل مؤشرات الحوكمة نسبة القرارات التي خضعت لتحليل بدائل، ونسبة التوصيات الرقابية المغلقة، ودورية تقارير المحفظة، ومستوى الالتزام بمصفوفة الصلاحيات. ويجب ألا تتحول المؤشرات إلى غاية، بل تستخدم في الحوار الإداري واتخاذ القرار والتحسين.

٢,٤ كفاءة الإنفاق الحكومي العقاري

٢,٤,١ مفهوم الكفاءة والتميز بينها وبين الاقتصاد والفاعلية:

يشير الاقتصاد إلى الحصول على المدخلات بالموصفات المناسبة وبأقل تكلفة معقولة، بينما تعني الكفاءة تحويل المدخلات إلى مخرجات بأفضل نسبة ممكنة، وتشير الفاعلية إلى تحقيق الأهداف والنتائج المستهدفة. أما القيمة مقابل المال فتجمع الأبعاد الثلاثة مع الاعتبارات النوعية والمخاطر والاستدامة. ففي عقد صيانة مثلاً، قد يتحقق الاقتصاد بسعر منخفض، لكن الكفاءة لا تتحقق إذا كثرت الأعطال، والفاعلية لا تتحقق إذا تعطلت الخدمة، والقيمة لا تتحقق إذا نتجت مخاطر سلامة مرتفعة.

وقد بينت دراسة مقارنة لدول مجموعة العشرين أن قياس كفاءة الإنفاق يختلف عن قياس الأداء؛ فقد يحقق قطاع نتائج جيدة لكنه يستخدم موارد أعلى من الدول المقارنة. وتفيد هذه النتيجة في المجال العقاري لأن ارتفاع جودة المبنى لا يعني بالضرورة كفاءة تكلفته، كما أن انخفاض المصروف لا يعني جودة الأداء (الخريجي، ٢٠٢١؛ Afonso et al., 2005).

٢,٤,٢ مكونات الإنفاق الحكومي العقاري:

يتكون الإنفاق العقاري من نفقات رأسمالية مثل الشراء والإنشاء والتطوير والتجديد الكبير، ونفقات تشغيلية مثل الإيجار والطاقة والنظافة والأمن والصيانة والخدمات، وتكاليف غير مباشرة مثل إدارة العقود والبيانات والتوقف وفقد الإنتاجية. كما تنشأ التزامات مستقبلية من العقود طويلة الأجل وإعادة التأهيل والإزالة.

ويؤدي الفصل المحاسبي بين الموازنات الرأسمالية والتشغيلية أحياناً إلى قرارات دون المستوى الأمثل، لأن الجهة قد تخفض كلفة الإنشاء على حساب ارتفاع التشغيل، أو تؤجل التجديد لتجنب بند رأسمالي ثم تتحمل صيانة طارئة متكررة. ولذلك تدعو إدارة دورة الحياة إلى قراءة التكلفة الكلية وتنسيق القرارات المالية والفنية (ISO 55010, 2024؛ OECD, ٢٠٢٥).

٢,٤,٣ ترشيد التملك والاستئجار:

تحتاج قرارات التملك والاستئجار إلى تحليل الطلب المتوقع، ومدة الحاجة، والمرونة، والتكلفة الحالية والمستقبلية، والموقع، والمخاطر، والقيمة المتبقية. فالتملك قد يكون أكثر ملائمة للاحتياجات الدائمة والمواقع الاستراتيجية، بينما يوفر الاستئجار مرونة في الاحتياجات المؤقتة أو المتغيرة. ويظهر الهدر عندما يستمر عقد الإيجار تلقائياً دون اختبار البدائل، أو تُشتري مساحة تفوق الحاجة، أو لا تُستخدم الأصول المملوكة المتاحة.

وتدعم ضوابط تخصيص عقارات الدولة هذا المنطق عبر اشتراط خطة للاحتياج المستقبلي والتحقق من عدم وجود أصل غير مستغل يفي بالغرض. كما يتيح سجل موحد للأصول مقارنة الطلب بالمخزون المتاح بين الجهات والمناطق، وهو ما يصعب تحقيقه في ظل البيانات المتفرقة (الهيئة العامة لعقارات الدولة، ٢٠٢٤).

٢,٤,٤ كفاءة التشغيل والصيانة:

تمثل الصيانة والتشغيل جزءاً كبيراً من التكلفة على مدى عمر المبنى. وتتحسن الكفاءة عندما تُصنف الأصول بحسب الحرجية والحالة، وتحدد مستويات الخدمة، وتُخطط الأعمال الوقائية، وتستخدم عقود قائمة على الأداء، وتقارن الكلفة بين المواقع، وتراقب استهلاك الطاقة والمواد. كما تتطلب الكفاءة توافر معلومات دقيقة عن أوامر العمل وقطع الغيار والأعطال والضمانات.

ولا يعني خفض الصيانة رفع الكفاءة؛ فقد يؤدي إلى تراكم «دين صيانة» يظهر لاحقاً في صورة أعطال وتجديد مكلف. لذلك يجب قياس نسبة الصيانة الوقائية إلى التفاعلية، ومؤشر الحالة، وتكلفة دورة الحياة، وربط الموازنة بالمخاطر. ويُفضل توجيه الموارد إلى الأصول الأعلى أهمية والأكثر تعرضاً للفشل بدلاً من توزيعها بالتساوي.

٢,٤,٥ تحسين الاستفادة من الأصول:

يقيس الاستخدام مدى توظيف الأصل في الغرض المخصص له مقارنة بسعته. وقد يكون الأصل مشغولاً لكنه منخفض الكفاءة إذا كانت مساحاته غير مستثمرة، أو ساعات استخدامه محدودة، أو موقعه لا يخدم المستفيدين. ويتطلب القياس بيانات الإشغال والمساحة والطلب والخدمة، مع مراعاة طبيعة الأصل؛ فلا تقاس المستشفيات بالمعيار نفسه الذي تقاس به المكاتب.

ويتيح تحسين الاستخدام تأجيل إنشاءات جديدة، وتقليل الإيجارات، وتوحيد الخدمات، وإعادة تخصيص الأصول. كما يتطلب مساراً واضحاً للتعامل مع الأصل الفائض: التحقق من

الاحتياج المستقبلي، ثم إعادة الاستخدام أو النقل أو الاستثمار أو التخارج وفق الأنظمة. ويُعد الاحتفاظ غير المبرر بالأصل شكلاً من تكلفة الفرصة البديلة حتى لو لم يظهر إنفاق نقدي مباشر.

٢,٤,٦ جودة القرار والحد من الهدر:

يتسم القرار العقاري بالجسامة وطول الأثر، ولذلك يجب أن يوثق المشكلة والاحتياج والبدائل والافتراضات والتكلفة والمخاطر والأثر على الخدمة. وتزداد الجودة بوجود لجنة متعددة التخصصات وبيانات موحدة وتحليل حساسية ومراجعة لاحقة لمدى تحقق المنافع. كما يجب الاحتفاظ بسجل للقرارات يتيح التعلم والمساءلة.

ويتخذ الهدر صوراً متعددة: شراء أو استئجار غير ضروري، مساحات فائضة، صيانة متكررة دون معالجة السبب، عقود غير مضبوطة، استهلاك طاقة مرتفع، أصول مفقودة أو غير موثقة، تأخر التخارج، وعدم الاستفادة من الضمانات. وتستطيع الحوكمة تقليل هذه الصور لأنها تجعل التكاليف والنتائج واضحة، وتربط القرار بصاحب مسؤولية، وتفرض مراجعة للبدائل.

٢,٥ البيئة السعودية لإدارة الممتلكات وكفاءة الإنفاق

٢,٥,١ رؤية السعودية ٢٠٣٠ والاستدامة المالية:

جعلت رؤية السعودية ٢٠٣٠ من «وطن طموح» ركيزة تتضمن حكومة فاعلة ومسؤولة وشفافة، وركزت على التخطيط المالي ورفع كفاءة الإنفاق وتحسين إدارة الموارد. ويعكس برنامج الاستدامة المالية انتقالاً من معالجة قصيرة الأجل للعجز إلى بناء منظومة تخطيط وميزانية وأداء ومخاطر قادرة على دعم الاستقرار والتنمية. وتندرج الممتلكات العامة ضمن هذه المنظومة لأنها تمثل رصيماً ضخماً وتولد نفقات رأسمالية وتشغيلية طويلة الأجل (رؤية السعودية ٢٠٣٠، ٢٠٢٥).

وتظهر أهمية الربط بين الإنفاق والأصول في أن القرارات العقارية يمكن أن تحرر موارد لقطاعات ذات أولوية دون خفض جودة الخدمة. فرفع استخدام المباني، وإعادة تخصيص أصل قائم، وتوحيد العقود، وخفض الطاقة، وتجنب الإنشاء غير الضروري، كلها فرص كفاءة لا تعتمد على تقليص الخدمة، بل على إعادة تصميم طريقة تقديمها.

٢,٥,٢ هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية:

تعمل الهيئة على تعزيز كفاءة الإنفاق الحكومي ورفع جودة المشروعات والأصول والمرافق والمشتريات، وتطوير المنهجيات والأدلة وبناء القدرات ودعم الجهات. ويُعد الدليل الوطني لإدارة الأصول والمرافق أداة مركزية في توحيد الممارسات، إذ يتكون من سبعة عشر مجلداً ويغطي التخطيط والاستلام والتشغيل والصيانة والعقود والأداء والمخاطر والتخلص (هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية، ٢٠٢٤ أ).

وتشير التطبيقات القطاعية المنشورة إلى أن تبني الدليل يمكن أن يرتبط بتحسين ممارسات إدارة الأصول وخفض تكلفة وحدة التشغيل والصيانة، إلا أن حجم الأثر يختلف وفق جاهزية الجهة والبيانات والقيادة. وهذا يدعم فكرة الدراسة بأن الحوكمة هي الآلية التي تحول الدليل من وثيقة إلى نتائج.

٢,٥,٣ الهيئة العامة لعقارات الدولة:

يوضح تنظيم الهيئة أن اختصاصها لا يقتصر على حفظ الملكية، بل يشمل الإشراف والتصرف والتخصيص وإلغاء التخصيص والتكامل والحماية والمتابعة. ويخلق هذا الدور مرجعية وطنية للمحافظة العقارية، ويحد من التجزؤ بين الجهات، ويتيح إعادة توجيه الأصول إلى الاستخدام الأعلى قيمة. كما تدعم اللوائح والضوابط مبادئ الشفافية ودراسة الاحتياج وعدم التوسع غير المبرر (تنظيم الهيئة العامة لعقارات الدولة، ٢٠٢١؛ الهيئة العامة لعقارات الدولة، ٢٠٢٤ ب).

ويحتاج تحقيق التكامل إلى تدفق بيانات منتظم من الجهات المستفيدة إلى الهيئة، وإلى توافق تعريفات الأصل وحالته واستخدامه. كما يجب أن تتسق قرارات التخصيص والاسترداد والتصرف مع خطط الخدمات والموازنات، وهو ما يبرز أهمية الربط بين الحوكمة المركزية والحوكمة الداخلية للجهة.

٢,٥,٤ وزارة المالية والتحول إلى أساس الاستحقاق:

يتيح أساس الاستحقاق عرضاً أكثر اكتمالاً للمركز المالي والأصول والالتزامات وتكلفة الخدمات، ويساعد على حساب الإهلاك والالتزامات وإدارة الأصول بصورة أفضل. وقد تضمن التحول أدلة لحصر الأصول وتقييمها وبناء الأرصدة الافتتاحية، وهو ما يرفع الانضباط في السجلات ويوفر قاعدة للمقارنة والتحليل (وزارة المالية، ٢٠١٩؛ وزارة المالية، ٢٠٢٠).

غير أن السجل المحاسبي وحده لا يكفي لإدارة الأصل؛ فهو يحتاج إلى الربط بالحالة الفنية والاستخدام والصيانة والموقع والعقود. وتتمثل إحدى أهم فرص التحسين في إنشاء «مصدر موحد للحقيقة» يربط البيانات المالية وغير المالية، بما يتفق مع الإرشادات الحديثة لمواءمة الوظائف المالية وغير المالية في إدارة الأصول (ISO 55010, 2024).

جدول (٥): المنظومة المؤسسية السعودية ذات الصلة بإدارة الممتلكات وكفاءة الإنفاق

الجهة/الأداة	الدور الرئيس	صلة الدور بالدراسة
رؤية السعودية ٢٠٣٠ وبرنامج الاستدامة المالية	رفع كفاءة التخطيط والإنفاق، وإعادة توجيه الموارد نحو الأولويات وتعزيز الشفافية.	يمثلان الإطار الاستراتيجي العام لكفاءة الإنفاق والقيمة العامة.
هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية	تطوير المنهجيات والأدلة، وخلق كفاءة الإنفاق، وتحسين استغلال الموارد.	الدليل الوطني لإدارة الأصول والمرافق يوحد العمليات والإجراءات ويربطها بالأداء.
الهيئة العامة لعقارات الدولة	الحصر والتوثيق والتخصيص والاسترداد والتصرف والحماية والتكامل وقاعدة البيانات الجغرافية.	تحدد الحوكمة النظامية للمحافظة العقارية والعلاقة بين الهيئة والجهات المستفيدة.
وزارة المالية والتحول إلى أساس الاستحقاق	حصر وتقييم الأصول والالتزامات، وتحسين القياس المحاسبي والإفصاح المالي.	يرفع موثوقية البيانات المالية والتكلفة الكلية للأصول.
ضوابط تخصيص عقارات الدولة واستردادها	إلزام الجهة بخطة احتياج ثلاثية والتحقق من عدم وجود عقار غير مستغل يلبي الحاجة.	يدعم ترشيد التخصيص وتقليل الازدواجية والمساحات الفائضة.
لائحة التصرف في عقارات الدولة	تنظيم الاستثمار والتأجير والتصرف وفق الضوابط.	تمكن من معالجة الأصول الفائضة وتعظيم القيمة.
المعايير الدولية ISO ٥٥٠٠٠	إدارة الأصل بصورة منهجية لتحقيق القيمة عبر المواءمة ودورة الحياة والمخاطر.	توفر مرجعية دولية لبناء الأبعاد ومؤشرات النضج.

المصدر: إعداد الباحث في ضوء أدبيات الدراسة ومخرجات التحليل.

٢,٥,٥ التحديات والفرص في السياق السعودي:

تتمثل أبرز التحديات المتوقعة في تفاوت نضج الجهات، وتعدد الأنظمة القديمة، وتنوع المحافظ، ونقص بعض التخصصات، وصعوبة توحيد البيانات التاريخية، ومقاومة التغيير، وتداخل الصلاحيات، والحاجة إلى تنسيق قرارات الاستثمار والصيانة والتخصيص. كما قد تحد السرية أو الحساسية الأمنية لبعض الأصول من مستوى الإفصاح، ما يتطلب موازنة بين الشفافية والحماية.

وفي المقابل، تتوافر فرص قوية تتمثل في الدعم القيادي، والأدلة الوطنية، والتحول الرقمي، وانتشار منصات البيانات الحكومية، والتحول المحاسبي، ووجود هيئات مركزية متخصصة، وتطور تقنيات نظم المعلومات الجغرافية ونمذجة معلومات البناء والتحليلات. ويمكن توظيف هذه الممكّنات لبناء منصة وطنية مترابطة، ومقارنات معيارية، ونماذج تنبؤية للصيانة والطلب، وأساليب أكثر نضجاً في إدارة المحفظة.

٢,٦ العلاقة النظرية بين أبعاد الحوكمة وكفاءة الإنفاق العقاري

٢,٦,١ الشفافية والإفصاح وكفاءة الإنفاق:

تخفف الشفافية عدم تماثل المعلومات، وتسمح بمراجعة القرارات والمقارنة بين الأداء الفعلي والمستهدف. فعندما تتوافر تقارير دورية عن حالة الأصول واستخدامها وتكاليفها، يصبح من الممكن اكتشاف الأصل منخفض الاستفادة، أو عقد الصيانة مرتفع التكلفة، أو التباين غير المبرر بين المواقع. كما تحسن الشفافية التنسيق بين الإدارات لأنها تمنع احتكار المعلومات وتوفر أساساً مشتركاً للقرار.

ويؤدي الإفصاح عن الأصول غير المستغلة إلى خلق ضغط مؤسسي لإعادة توظيفها، بينما يتيح الإفصاح عن التكلفة الكلية تجنب القرارات التي تخفف بنداً وتزيد بنداً آخر. ولهذا تتوقع الدراسة أثراً إيجابياً للشفافية والإفصاح في الكفاءة.

٢,٦,٢ المساءلة والرقابة الداخلية وكفاءة الإنفاق:

ترتبط المساءلة الصلاحية بالنتيجة، وتمنع القرارات من المرور دون مآل واضح. وتساعد الرقابة الداخلية على التحقق من صحة البيانات والالتزام بالسياسات وسلامة العقود والفصل بين المهام ومتابعة الانحرافات. كما ترفع احتمالية اكتشاف الهدر وتصحيحه، وتخلق ذاكرة مؤسسية للتعلم من القرارات السابقة.

وتكون الرقابة أكثر فاعلية عندما تتبنى منهجاً قائماً على المخاطر، فلا تكتفي بفحص المستندات بل تركز على القرارات الأعلى قيمة وتأثيراً. ومن المتوقع أن يؤدي وضوح الاعتماد والمراجعة والمتابعة إلى ترشيد العقود والصيانة والتخصيص وتقليل الانحرافات.

٢,٦,٣ تكامل البيانات والرقمنة وكفاءة الإنفاق:

تسمح البيانات المتكاملة بتحليل البدائل والتكاليف والمخاطر على مستوى الأصل والمحفظة، وتقلل الوقت والجهد والأخطاء الناتجة عن الجمع اليدوي. كما تمكّن من الربط بين أوامر العمل والفواتير والعقود والحالة الفنية، واكتشاف الأنماط، وتقديم إنذارات مبكرة. وتزداد قيمة الرقمنة عندما تكون البيانات محدثة ومقننة، وتستخدم فعلياً في دورات الاعتماد.

وتشير الأدبيات إلى أن تجزؤ المعلومات أحد أبرز أسباب ضعف إدارة الملكية الحكومية، ولذلك يتوقع أن يكون هذا البعد من أقوى الأبعاد تأثيراً، ولا سيما في بيئة تتوسع فيها المنصات الرقمية والتحليلات (Garmendia & Kapur, 2013).

٢,٦,٤ التخطيط الاستراتيجي وإدارة دورة الحياة وكفاءة الإنفاق:

يربط التخطيط العقاري باحتياجات الخدمة والأهداف المستقبلية، ويمنع القرارات المنفصلة عن الطلب الحقيقي. كما يسمح من منظور دورة الحياة بمقارنة البدائل على أساس التكلفة الكلية، وتوقيت الصيانة والتجديد، وتجنب الإنفاق المتأخر أو غير الضروري. وتؤدي المراجعة الدورية للاستخدام إلى إعادة التخصيص أو التخلص في الوقت المناسب. ومن المتوقع أن يرفع هذا البعد كفاءة التملك والاستئجار والتشغيل، لأنه يحول الإدارة من الاستجابة للأعطال والطلبات المنفردة إلى إدارة استباقية للمحفظة. وتؤكد معايير إدارة الأصول أن المواءمة واتخاذ القرار القائم على القيمة عبر دورة الحياة من المبادئ الجوهرية (ISO, 2024).

٢,٦,٥ إدارة المخاطر والامتثال وكفاءة الإنفاق:

تمنع إدارة المخاطر الخسائر الكبيرة التي قد تنتج عن الإهمال أو عدم الامتثال أو فشل الأصل. كما تساعد على توجيه الصيانة والاستثمارات بحسب الأولوية، وتحقيق توازن بين الكلفة والموثوقية. ويحد الامتثال من الغرامات والنزاعات والتعديلات ومخاطر السلامة والعقود غير المنضبطة.

وقد يبدو بعض الإنفاق على السلامة أو المرونة مرتفعاً في الأجل القصير، لكنه يرفع الكفاءة على مدى الحياة عندما يقلل الحوادث والانقطاعات والتكاليف الطارئة. ولذلك

تتوقع الدراسة أثراً إيجابياً لهذا البعد مع مراعاة أن قيمته قد تظهر في تجنب خسائر أكثر من تحقيق وفر مباشر.

٢,٧ الدراسات السابقة

٢,٧,١ الدراسات العربية:

تناولت دراسة البسام (٢٠١٦) الحوكمة في القطاع العام من منظور مؤسسي، وركزت على الشفافية والمساءلة والمشاركة والفاعلية، وأوضحت أن الحوكمة وسيلة لتحسين جودة القرار واستخدام الموارد وليست غاية شكلية. وتفيد الدراسة الحالية من هذا المرجع في تحديد الإطار العام للمتغير المستقل وتكييف مبادئ الحوكمة مع بيئة المؤسسات الحكومية. وقاست دراسة الخريجي (٢٠٢١) كفاءة الإنفاق الحكومي السعودي مقارنة بدول مجموعة العشرين باستخدام مؤشر أداء القطاع الحكومي وتحليل مغلف البيانات. وأظهرت تمايزاً بين الأداء والكفاءة ووجود فرص لتحسين استخدام الموارد في بعض المجالات. وتفيد هذه النتيجة في ضرورة عدم الاكتفاء بقياس مستوى الخدمة، بل ربطه بحجم الموارد والتكلفة.

واختبرت دراسة سيروب (٢٠٢٢) أثر الحوكمة في كفاءة الإنفاق العام في الاقتصاد السوري باستخدام نموذج الانحدار الذاتي للفجوات الموزعة، ووجدت أثراً إيجابياً لفاعلية الحوكمة في النمو طويل الأجل، بينما لم يظهر أثر للجودة التنظيمية. وتبرز الدراسة أن أبعاد الحوكمة قد تختلف في قوة تأثيرها، وهو ما يدعم استخدام نموذج متعدد الأبعاد.

وتناولت دراسة عرود (٢٠٢٢) تدبير أملاك الجماعات الترابية بين القانون والممارسة، وأظهرت فجوة بين الإطار النظامي والفاعلية التطبيقية. وعلى الرغم من طابعها القانوني، فإنها تدعم التمييز بين وجود القواعد ومستوى تنفيذها، وهو جوهر القياس الميداني الحالي. أما دراسة الرفاعي وكنة (٢٠٢٥) فقد ناقشت واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في القطاع العام ودورها في الاستدامة المالية في المملكة، وانتهت إلى أهمية الشفافية والمساءلة وتوحيد المؤشرات، لكنها اعتمدت على المنهج الوصفي وتحليل البيانات المتاحة ولم تختبر علاقة ميدانية متخصصة بإدارة العقار. وتوفر الدراسة سياقاً سعودياً حديثاً يدعم العلاقة العامة بين الحوكمة والاستدامة.

كما ركزت دراسة شعوة (٢٠١٨) على وسائل الإدارة في حماية الأملاك العقارية العمومية، وأبرزت خصوصية الملك العام والحاجة إلى ضوابط للحماية والتصرف. وتفيد في تأصيل جانب الامتثال، لكنها لا تتناول أثر ممارسات الإدارة في التكلفة والاستفادة.

٢,٧,٢ الدراسات الأجنبية:

درس Phelps (٢٠١٠) العلاقة بين مبررات إدارة الأصول البلدية والممارسات والنتائج، وخلص إلى أن النوايا الاستراتيجية لا تنتج نتائج ما لم تتحول إلى عمليات مؤسسية متسقة. وتدعم هذه النتيجة دور الحوكمة بوصفها حلقة تحويل بين السياسة والكفاءة.

وراجع White (٢٠١١) تطور إدارة الأصول العقارية في القطاع العام البريطاني، وأوضح انتقالها من وظيفة تشغيلية إلى وظيفة استراتيجية مرتبطة بالأداء والخدمة. وتفيد الدراسة في بناء بعد التخطيط والمواءمة الاستراتيجية.

وقدمت Kaganova (٢٠١٢) دليلاً عملياً لإدارة الأصول العقارية للحكومات المحلية، ركز على الجرد والتصنيف والتحليل والتصرف في الأصول الفائضة، وهو ما أسهم في تطوير المؤشرات التشغيلية للأداة الحالية.

وأبرز Kapur و Garmendia (٢٠١٣) أهمية البيانات والتقنية، وبيننا أن تجزؤ البيانات وضعف أنظمة المعلومات يعوقان قرار الملكية الحكومية. وتستند الدراسة الحالية إلى هذه النتيجة في إدراج تكامل البيانات والرقمنة كبعد مستقل.

وقارن Gross و Żróbek (٢٠١٥) نظم إدارة العقارات العامة وفق مبادئ الحوكمة الجيدة، وأظهرا إمكان استخدام مبادئ مشتركة مثل المساءلة والفاعلية والاتساق رغم اختلاف السياقات. وتدعم الدراسة صلاحية بناء مقياس قابل للتطبيق في بيئات مختلفة مع التكيف المحلي.

وبينت دراسة van den Beemt-Tjeerdsma و Veuger (٢٠١٦) أن مهنية إدارة العقار البلدي ترتفع مع وضوح الاستراتيجية والبيانات والمهارات وقياس الأداء. وتبرز أهمية القدرات المؤسسية وليس الإجراءات وحدها.

وراجع Kaganova و Amoils (٢٠٢٠) التغيرات الدولية في إدارة ممتلكات الحكومات المركزية، وحددا الضغوط المالية وإدارة الأداء والتقنية والاستدامة كمحركات للإصلاح، مع استمرار نقص البحوث المقارنة. وتُعد الدراسة من أقرب المراجع لموضوع البحث الحالي.

وقدم García Mejía وزملاؤه (٢٠٢١) نموذجاً حديثاً لإدارة الثروة العامة يدمج الحوكمة والسجلات والتمويل والتخطيط والمخاطر والأداء، وأكدوا أن تحسين الإدارة يرفع الشفافية ويخفض الإنفاق ويتيح إعادة تدوير القيمة في بنية تحتية جديدة.

وطور García Mejía وزملاؤه (٢٠٢٤) أداة تقييم نضج إدارة الأصول العامة، بما يسمح بتشخيص مستوى المؤسسات عبر عناصر السياسة والقيادة والعمليات والبيانات والتمويل والمخاطر. وتفيد الأداة في تفسير تفاوت النتائج بين الجهات وتطوير الإطار المقترح.

ويؤكد معيار ISO 55000:2024 أن تحقيق القيمة هو جوهر إدارة الأصول، وأن القرارات يجب أن توازن بين الأداء والتكلفة والمخاطر عبر دورة الحياة، بينما يقدم ISO 55001 متطلبات لنظام إداري قابل للتقييم والتحسين. كما يوضح تقرير OECD (٢٠٢٥) أن إدارة أداء الأصول تحتاج إلى التخطيط والمتابعة والصيانة والتجديد وتقييم الأداء على امتداد دورة الحياة.

جدول (٦): خلاصة تحليلية للدراسات السابقة

الدراسة	السياق/المنهج	أبرز النتيجة	أوجه الإفادة
البسام (٢٠١٦)	تأصيل نظري للحوكمة في القطاع العام	الحوكمة تربط الشفافية والمساءلة بكفاءة الموارد والأداء.	تحديد مرتكزات المتغير المستقل.
الخريجي (٢٠٢١)	مقارنة كفاءة الإنفاق السعودي بدول G20	التمييز بين مستوى الأداء وكفاءة استخدام الموارد.	تأطير مفهوم الكفاءة بعيداً عن الخفض الحسابي.
سيروب (٢٠٢٢)	تحليل أثر الحوكمة على كفاءة الإنفاق العام	وجود ارتباط بين جودة الحوكمة وتحسن كفاءة الإنفاق.	دعم العلاقة النظرية الرئيسة.
الرفاعي وكنة (٢٠٢٥)	دراسة تطبيقية للحوكمة والاستدامة المالية في السعودية	مبادئ الحوكمة تدعم الاستدامة مع تفاوت مستوى التطبيق.	تأكيد ملائمة السياق السعودي.

الدراسة	السياق/المنهج	أبرز النتيجة	أوجه الإفادة
White (2011)	مراجعة إدارة عقارات القطاع العام البريطاني	التحول من إدارة تشغيلية إلى إدارة استراتيجية مرتبطة بالخدمة.	ربط المحفظة باستراتيجية الجهة.
Phelps (2010)	تحليل ممارسات إدارة الأصول البلدية	المبررات لا تنتج نتائج دون ممارسات مؤسسية متسقة.	إبراز فجوة السياسة والتطبيق.
Kaganova (2012)	دليل تطبيقي للحكومات المحلية	الجرد والتصنيف وربط البيانات بالقرار والتصرف في الفائض عناصر جوهرية.	بناء مؤشرات التشغيل والقرار.
& Garmendia Kapur (٢٠١٣)	ورقة عمل عن البيانات والتقنية	تجزؤ البيانات يضعف القرار العقاري الحكومي.	إدراج بُعد تكامل البيانات والرقمنة.
& Gross Źróbek (٢٠١٥)	مقارنة أنظمة إدارة العقارات العامة	يمكن قياس الحوكمة عبر الانفتاح والمساءلة والفاعلية والاتساق.	تصميم مقياس حوكمة قابل للتطبيق.
Hanis et al. (2011)	تحليل ممارسة إدارة العقارات العامة في ماليزيا	التجزؤ وضعف المعلومات وقياس الأداء تحديات متكررة.	تفسير التحديات المؤسسية.
& Kaganova Amoils (٢٠٢٠)	مراجعة دولية لإدارة ممتلكات الحكومات المركزية	الضغوط المالية والتقنية والأداء والاستدامة محركات للإصلاح.	ربط التحول الحوكمي بالكفاءة.

الدراسة	السياق/المنهج	أبرز النتيجة	أوجه الإفادة
García Mejía et al. (٢٠٢١)	تحليل حديث للثروة العامة غير المستثمرة	الحوكمة والسجل والتمويل والمخاطر والقياس والتخطيط مكونات النظام الأمثل.	تعزيز مفهوم القيمة العامة.
García Mejía et al. (٢٠٢٤)	أداة تقييم نضج إدارة الأصول العامة	النضج يعتمد على السياسات والقيادة والإجراءات والتمويل والتقنية والمعلومات.	بناء مستويات النضج المقترحة.
OECD (2025)	مؤشر إدارة أداء الأصول عبر دورة الحياة	الأداء يحتاج سياسات وأدوات ومساءلة ومهنية وإدارة مالية مترابطة.	تدعيم دورة الحياة والربط المالي والفني.

المصدر: إعداد الباحث في ضوء أدبيات الدراسة ومخرجات التحليل.

٢,٧,٣ التعقيب النقدي والفجوة البحثية :

يتضح من المراجعة وجود اتفاق واسع على أن الإدارة الفعالة للأصول تحتاج إلى بيانات متكاملة وقيادة واضحة وتخطيط دورة حياة وقياس أداء ومساءلة. كما تتفق الدراسات على أن النمط التقليدي القائم على الجرد الجزئي والصيانة التفاعلية يحد من القيمة ويزيد التكاليف. إلا أن الأدبيات تختلف في مستوى التحليل؛ فبعضها يركز على الحوكمة الكلية، وبعضها على الإطار القانوني، وبعضها على أدلة إدارة الأصول، وقليل منها يختبر نموذجاً كمياً يربط الأبعاد الحوكمية بنتيجة عقارية مركبة.

وتتمثل الفجوة الموضوعية في نقص الدمج بين الحوكمة وإدارة الممتلكات وكفاءة الإنفاق العقاري. وتتمثل الفجوة المنهجية في غلبة الدراسات الوصفية والقانونية والمراجعات على الدراسات الميدانية، ولا سيما عربياً. أما الفجوة السياقية فتتمثل في عدم توافر دراسة سعودية ميدانية متخصصة. في حدود المراجعة. تختبر الأثر النسبي للشفافية والمساءلة والرقمنة ودورة الحياة والمخاطر في كفاءة الإنفاق العقاري.

وتعالج الدراسة هذه الفجوة من خلال نموذج متعدد الأبعاد، وعينة من مختصين في جهات حكومية متنوعة، وأداة قياس تخضع لاختبارات الصدق والثبات، وتحليل يجمع الوصف والارتباط والانحدار والفروق. كما تتجاوز التشخيص إلى بناء إطار تطبيقي ومؤشرات وخارطة طريق قابلة للمواءمة مع الأدلة الوطنية.

٢,٨ خلاصة الفصل:

خلص الفصل إلى أن حوكمة الممتلكات العامة تمثل نظاماً متكاملًا يربط السياسات والصلاحيات والبيانات والرقابة والتخطيط والمخاطر بهدف تحقيق القيمة من الأصول. كما أوضح أن كفاءة الإنفاق العقاري مفهوم مركب لا يساوي خفض التكلفة، بل يجمع الاقتصاد والكفاءة والفاعلية والاستدامة. وبين السياق السعودي وجود إمكانات تنظيمية قوية، يقابلها احتياج إلى قياس التطبيق الفعلي والتكامل بين الجهات والإدارات. وتؤسس هذه النتائج للمنهجية الميدانية التي يعرضها الفصل التالي.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

٣,١ مقدمة الفصل:

يعرض هذا الفصل المنهجية التي اتبعتها الدراسة لاختبار أثر حوكمة إدارة الممتلكات العامة في كفاءة الإنفاق الحكومي العقاري. ويتناول الفلسفة والنهج والتصميم، ومجتمع الدراسة والعينة، وبناء الأداة وتعريف المتغيرات، وإجراءات الصدق والثبات، وجمع البيانات والأخلاقيات، وأساليب المعالجة الإحصائية. وقد روعي في التصميم تحقيق الاتساق بين المشكلة والأسئلة والفرضيات والمؤشرات، وتوفير إجراءات تسمح بتكرار الدراسة والتحقق من نتائجها.

٣,٢ فلسفة الدراسة ونهجها:

تنطلق الدراسة من فلسفة وضعية ذات توجه تطبيقي؛ إذ تفترض إمكان قياس مفاهيم الحوكمة والكفاءة من خلال مؤشرات ملاحظة، واختبار العلاقات بينها باستخدام أساليب كمية. ولا يعني ذلك اختزال الواقع المؤسسي في الأرقام، بل استخدام القياس لتقديم أدلة قابلة للمقارنة، مع تفسير النتائج في ضوء السياق التنظيمي والأدبيات. واعتمدت الدراسة النهج الاستنباطي، حيث بدأت من نظريات ومراجع سابقة لتحديد الأبعاد وصياغة الفرضيات، ثم جمعت البيانات لاختبارها. كما استفادت من التحليل الوثائقي للأدلة الوطنية واللوائح والتقارير لتكييف المؤشرات مع البيئة السعودية، وبذلك جمعت بين الاستنباط النظري والحساسية للسياق التطبيقي.

شكل (3): تصميم الدراسة وفق منطق بصلة البحث



المصدر: إعداد الباحث وفق منطق تصميم الدراسة.



٣,٣ منهج الدراسة وتصميمها:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ذي النزعة التفسيرية. فالجانب الوصفي يقيس مستوى تطبيق أبعاد الحوكمة ومستوى كفاءة الإنفاق، بينما يحلل الجانب التفسيري اتجاه العلاقات وقوتها وقدرة الأبعاد المستقلة على تفسير التباين في المتغير التابع. ويُعد هذا المنهج ملائماً عندما يكون الهدف تشخيص واقع قائم واختبار نموذج مفاهيمي دون تدخل تجريبي مباشر.

واتبعت الدراسة تصميم المسح المقطعي، حيث جُمعت الاستجابات خلال فترة زمنية محددة من موظفين ذوي صلة بالموضوع. ويتميز التصميم بقدرته على تغطية فئات وظيفية وجهات متنوعة، وملاءمته للموارد والوقت، لكنه لا يسمح بإثبات التسلسل الزمني للسببية بالدرجة التي توفرها الدراسات الطولية. ولذلك تُفسر معاملات الانحدار بوصفها أثراً إحصائياً تفسيرياً متسقاً مع النظرية، لا دليلاً تجريبياً نهائياً على السببية.

٣,٤ مجتمع الدراسة:

يتكون المجتمع المستهدف من العاملين والمسؤولين في الجهات الحكومية السعودية الذين ترتبط وظائفهم بإدارة الأصول والممتلكات والمرافق أو بالقرارات المالية والرقابية والتعاقدية ذات الصلة. ويشمل ذلك إدارات الأصول والمرافق، والمالية والمحاسبة، والمشتريات والعقود، والمراجعة الداخلية وإدارة المخاطر، والهندسة والتشغيل والصيانة.

وقد اختير هذا المجتمع لأن تقييم الحوكمة والكفاءة يتطلب معرفة عملية بمسارات القرار والبيانات والعقود والصيانة، ولا يكفي أن يكون المشارك موظفاً في الجهة دون صلة بالمجال. كما روعي تمثيل جهات متنوعة تشمل الوزارات والهيئات والمؤسسات العامة والجامعات والجهات الخدمية، لأن طبيعة المحفظة ومستوى المركزية والخدمة قد تؤثر في الممارسات.

وبُني إطار المجتمع المتاح من قوائم الوحدات ذات الصلة في مجموعة من الجهات، وبلغ التقدير نحو ١,٦٥٠ موظفاً ومسؤولاً. ويُعد المجتمع محدوداً لكنه موزع بين تخصصات ومستويات إدارية مختلفة، ما استلزم استخدام أسلوب يضمن التمثيل الوظيفي والمؤسسي.

٣,٥ العينة وطريقة اختيارها:

استخدمت الدراسة عينة طبقية قصدية؛ فتم أولاً تحديد طبقات بحسب نوع الجهة ومجال العمل، ثم استهدف من تتوافر لديهم خبرة مرتبطة بالمتغيرات. ويجمع هذا الأسلوب

بين ضمان التنوع وبين اشتراط المعرفة المهنية، وهو أكثر ملاءمة من العينة العشوائية البسيطة التي قد تشمل أفراداً غير قادرين على تقييم الممارسات العقارية.

حُسب الحد الأدنى للعينة باستخدام معادلة المجتمع المحدود عند مستوى ثقة ٩٥٪ وهامش خطأ ٥٪ ونسبة تباين متوقعة ٥٠٪، فبلغ نحو ٣١٢ مفردة. وجرى توزيع ٣٦٠ استبانة، واستعيدت ٣٢٦ استبانة، واستبعدت ثمانى استبانات بسبب النقص أو النمط غير الصالح، ليصبح العدد النهائي ٣١٨ استبانة بنسبة استجابة صالحة مقدارها ٨٨,٣٪.

وشملت معايير الإدراج أن يكون المشارك قد أمضى سنة واحدة على الأقل في الجهة، وأن يعمل في مجال ذي صلة، وأن يوافق على المشاركة. واستبعدت الاستجابات التي تجاوز فيها النقص ١٠٪ من البنود أو أظهرت اختياراً واحداً لجميع البنود دون تباين، حفاظاً على جودة البيانات.

جدول (٧): تحديد حجم العينة وإجراءات الاستجابة

العنصر	القيمة/الإجراء
مجتمع الدراسة المقدر في إطار الجهات المشاركة	نحو ١,٦٥٠ موظفاً مختصاً في الأصول والمرافق والمالية والرقابة والعقود والهندسة.
مستوى الثقة	95% (Z = 1.96).
هامش الخطأ	5%.
نسبة التباين المفترضة	p = 0.50 لتحقيق أكبر حجم مطلوب.
الحجم الأدنى بعد تصحيح المجتمع المحدود	٣١٢ مفردة.
الاستبانات الموزعة	٣٦٥ استبانة.
الاستبانات المستردة	٣٢٧ استبانة.
الاستبانات المستبعدة	٩ استبانات لعدم الاكتمال أو نمط الاستجابة غير الصالح.
الاستبانات الصالحة للتحليل	٣١٨ استبانة، بمعدل استجابة صالحة ٨٧,١٪.

المصدر: إعداد الباحث في ضوء أدبيات الدراسة ومخرجات التحليل.

٣,٦ أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، لأنها تسمح بقياس تصورات عدد كبير من المختصين باستخدام بنود موحدة. وبُنيت الأداة في ضوء الأدبيات ومعايير ISO ٥٥٠٠٠، وأداة نضج إدارة الأصول العامة، والدليل الوطني لإدارة الأصول والمرافق، والدراسات المتعلقة بالحوكمة وكفاءة الإنفاق.

تكونت الاستبانة من قسم للبيانات الوظيفية وخمسة محاور للمتغير المستقل بواقع خمسة بنود لكل محور، ومحور للمتغير التابع بواقع سبعة بنود، ليصبح مجموع البنود الموضوعية ٣٢ بنداً. واستخدم مقياس ليكرت الخماسي: غير موافق بشدة (١)، غير موافق (٢)، محايد (٣)، موافق (٤)، موافق بشدة (٥).

وصيغت البنود بلغة مباشرة، وتجنب الجمع بين فكرتين في بند واحد، ومراعاة أن تكون قابلة للتقييم من خبرة المشارك. كما جرى توزيع البنود بين السياسات والبيانات والعمليات والنتائج حتى لا يقتصر القياس على الانطباع العام.

جدول (٨): هيكل أداة الدراسة وتوزيع العبارات

الرموز	عدد العبارات	البعد	المتغير
TR1-TR5	5	الشفافية والإفصاح	حوكمة إدارة الممتلكات العامة
AC1-AC5	5	المساءلة والرقابة الداخلية	حوكمة إدارة الممتلكات العامة
DI1-DI5	5	تكامل البيانات والرقمنة	حوكمة إدارة الممتلكات العامة
LC1-LC5	5	التخطيط الاستراتيجي وإدارة دورة حياة الأصل	حوكمة إدارة الممتلكات العامة
RC1-RC5	5	إدارة المخاطر والامثال	حوكمة إدارة الممتلكات العامة
EF1-EF7	7	الكفاءة العقارية	كفاءة الإنفاق الحكومي العقاري
—	32	ستة أبعاد	الإجمالي

المصدر: إعداد الباحث في ضوء أدبيات الدراسة ومخرجات التحليل.

٣,٧ التعريف الإجرائي للمتغيرات وقياسها:

يمثل المتغير المستقل الدرجة الكلية لممارسات حوكمة إدارة الممتلكات العامة، وتحسب بمتوسط البنود الخمسة والعشرين. وتمثل كل مجموعة من خمسة بنود بعداً فرعياً. أما المتغير التابع فيحسب بمتوسط سبعة بنود تقيس جوانب الترشيح والتشغيل والاستفادة وجودة القرار والقيمة.

جدول (٩): التشغيل الإجرائي للمتغيرات ومؤشرات القياس

المتغير/البعد	المؤشرات الرئيسية	نوع القياس	مصدر البناء
الشفافية والإفصاح	السياسات، إتاحة البيانات، التقارير، مشاركة التكاليف، الإفصاح عن الفائض.	ليكرت خماسي	الحوكمة العامة، Gross & Żróbek، الدليل الوطني.
المساءلة والرقابة	الأدوار، الاعتماد، المراجعة، متابعة الالتزام، معالجة الانحراف.	ليكرت خماسي	نظرية الوكالة، OECD، للنزاهة، الضوابط الوطنية.
البيانات والرقمنة	السجل الموحد، الربط المالي والفني، دعم القرار، التحديث، التقارير الرقمية.	ليكرت خماسي	Garmendia & Kapur، ISO ٥٥٠١٣، تنظيم SPGA.
التخطيط ودورة الحياة	المواءمة، الصيانة والتجديد، تحليل البدائل، التكلفة الكلية، تقييم الاستخدام.	ليكرت خماسي	ISO 55000/55010، OECD 2025، الدليل الوطني.
المخاطر والامتثال	التحديد، المعالجة، الاشتراطات، السلامة والاستدامة، العقود.	ليكرت خماسي	ISO 55001، الممارسات الرقابية الوطنية.
كفاءة الإنفاق العقاري	الإيجار، التشغيل والصيانة، الاستفادة، جودة القرار، العمر، الأولوية، القيمة.	ليكرت خماسي	مفهوم القيمة مقابل المال ودورة الحياة.

المصدر: إعداد الباحث في ضوء أدبيات الدراسة ومخرجات التحليل.

٣,٨ معيار تفسير المتوسطات:

استخدمت الدراسة طول الفئة لتفسير المتوسطات، وذلك بقسمة المدى بين أعلى وأدنى قيمة في المقياس على عدد الفئات: $5/(1-0) = 0.80$. وبناءً عليه اعتُبر المتوسط من ١,٠٠ إلى ١,٨٠ منخفضاً جداً، ومن ١,٨١ إلى ٢,٦٠ منخفضاً، ومن ٢,٦١ إلى ٣,٤٠ متوسطاً، ومن ٣,٤١ إلى ٤,٢٠ مرتفعاً، ومن ٤,٢١ إلى ٥,٠٠ مرتفعاً جداً.

جدول (١٠): معيار تفسير المتوسطات الحسابية

المتوسط	المستوى	الدلالة التطبيقية
1.00-1.80	منخفض جداً	غياب أو ندرة الممارسة.
1.81-2.60	منخفض	تطبيق محدود ومتقطع.
2.61-3.40	متوسط	تطبيق جزئي يحتاج إلى تطوير.
3.41-4.20	مرتفع	تطبيق مؤسسي جيد مع فرص تحسين.
4.21-5.00	مرتفع جداً	تطبيق راسخ ومتكامل.

المصدر: إعداد الباحث في ضوء أدبيات الدراسة ومخرجات التحليل.

٣,٩ صدق الأداة:

٣,٩,١ الصدق الظاهري وصدق المحتوى:

عُرضت النسخة الأولية على تسعة محكمين من تخصصات الإدارة العامة والمحاسبة الحكومية وإدارة الأصول والمرافق والمناهج والإحصاء. وطلب منهم تقييم ملاءمة كل بند ووضوحه وانتمائه للبعد وخلوه من الغموض. وأسفرت المراجعة عن تعديل صياغة ستة بنود، ودمج بندين متقاربين، وإضافة توضيح لمفهوم الأصل غير المستغل. حُسب مؤشر صدق المحتوى على مستوى البنود، وتراوح القيم بين ٠,٧٨ و ١,٠٠، بينما بلغ المتوسط الكلي ٠,٩٢، وهي قيم مقبولة في ضوء عدد المحكمين. كما تحقق المحكمون من تغطية الأداة لمراحل دورة الحياة ومن التوازن بين الأبعاد التنظيمية والرقابية والمعلوماتية.

٣,٩,٢ الدراسة الاستطلاعية:

طُبقت الأداة على عينة استطلاعية من ٤٠ مشاركاً من خارج العينة النهائية. واستهدفت الدراسة قياس وضوح البنود والوقت اللازم للإجابة واختبار الاتساق المبدئي. تراوح وقت الإجابة بين ثماني واثنتي عشرة دقيقة، ولم تظهر صعوبات جوهرية، وأُجريت تعديلات لغوية محدودة.

وتراوحت معاملات ألفا كرونباخ في الدراسة الاستطلاعية بين ٠,٨١ و ٠,٨٩، وبلغت للأداة ككل ٠,٩٣، ما دعم الانتقال إلى التطبيق الرئيس.

٣,٩,٣ صدق الاتساق الداخلي والبناء:

قيس الاتساق الداخلي بارتباط كل بند بمجموع بقية بنود بعده، وتراوحت معاملات الارتباط المصححة بين ٠,٥٤ و ٠,٧٦، وكانت جميعها دالة عند مستوى ٠,٠١. وتدل هذه القيم على أن البنود ترتبط بالبناء المقصود دون تطابق زائد. كما أُجري فحص ملائمة التحليل العاملي؛ فبلغ مقياس كاي-مير-أولكين ٠,٩٥٤، وكانت نتيجة اختبار بارتليت دالة إحصائياً، ما يشير إلى ملائمة مصفوفة الارتباط. وأظهر التحليل استخراج ستة عوامل ذات جذور كامنة أكبر من واحد، فسرت مجتمعة ٦١,٨٢٪ من التباين، وهو ما يتسق مع خمسة أبعاد مستقلة وبعد تابع.

جدول (١١): نتائج التحقق من صدق الأداة

الاختبار	النتيجة	المعيار/التفسير
صدق المحتوى لدى المحكمين	CVI الكلي = ٠,٩١	أعلى من الحد المقبول ٠,٨٠.
ارتباطات العبارة بالبعد	٠,٥٥-٠,٧٦، وجميعها دالة	تجاوزت ٠,٣٠؛ اتساق داخلي جيد.
KMO	0.954	أعلى من ٠,٨٠؛ ملائمة ممتازة للتحليل العاملي.
اختبار Bartlett	$\chi^2 = 5038.01, df = 496, p < 0.001$	المصفوفة قابلة للتحليل العاملي.
العوامل ذات الجذر الأكبر من ١	6	توافق البناء مع ستة أبعاد.
التباين المفسر للعوامل الستة	61.82%	قوة تفسيرية مناسبة.
اختبار العامل الواحد لهارمان	38.74%	أقل من ٥٠٪؛ خطر طريقة المصدر الواحد محدود.

المصدر: إعداد الباحث في ضوء أدبيات الدراسة ومخرجات التحليل.

٣,١٠ ثبات الأداة:

استخدم معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات، وبلغ ٠,٨٣٤، للشفافية والإفصاح، و٠,٨٣٦، للمساءلة والرقابة، و٠,٨٣٧، لتكامل البيانات والرقمنة، و٠,٨٣٤، للتخطيط ودورة الحياة، و٠,٨٤٢، لإدارة المخاطر والامتثال، و٠,٨٩٧، لكفاءة الإنفاق. وبلغ معامل الأداة ككل ٠,٩٤٦، وهي قيم تدل على اتساق مرتفع.

ولا يفهم ارتفاع ألفا باعتباره دليلاً كافياً على الصدق، لذلك جُمعت نتائجه مع التحكيم والاتساق الداخلي والتحليل العاملي. كما أن القيم لم تتجاوز حدوداً توحى بتكرار البنود بصورة مفرطة.

جدول (١٢): معاملات الثبات لأبعاد أداة الدراسة

البعد	عدد العبارات	ألفا كرونباخ	الحكم
الشفافية والإفصاح	5	0.834	مرتفع
المساءلة والرقابة الداخلية	5	0.836	مرتفع
تكامل البيانات والرقمنة	5	0.837	مرتفع
التخطيط الاستراتيجي وإدارة دورة حياة الأصل	5	0.834	مرتفع
إدارة المخاطر والامتثال	5	0.842	مرتفع
كفاءة الإنفاق الحكومي العقاري	7	0.897	مرتفع
الأداة ككل	32	0.948	مرتفع جداً

المصدر: إعداد الباحث في ضوء أدبيات الدراسة ومخرجات التحليل.

٣,١١ إجراءات جمع البيانات:

بدأت الإجراءات بالحصول على الموافقات اللازمة، ثم التواصل مع نقاط اتصال في الوحدات المستهدفة وتوضيح معايير المشاركة. ووزعت الاستبانة إلكترونياً مع رسالة تعريف تبين الهدف والطوعية والسرية والوقت المتوقع. واستمر الجمع خمسة أسابيع، مع تذكيرين غير ضاغطين لرفع الاستجابة.

لم تُجمع أسماء المشاركين أو أرقامهم الوظيفية، ولم تُطلب أسماء الجهات في صورة تسمح بتحديد هياكلها، بل استخدمت فئات عامة. وبعد الإغلاق نُقلت البيانات إلى ملف تحليل، وفُحصت الاستجابات المفقودة والمتطرفة، ورُمزت الفئات، وحُسبت الدرجات المركبة.

٣,١٢ الاعتبارات الأخلاقية:

التزمت الدراسة بالمشاركة الطوعية والموافقة المستنيرة، وحق المشارك في الانسحاب قبل الإرسال، وعدم استخدام البيانات خارج الغرض العلمي. كما التزمت بعدم إظهار نتائج جهة بعينها، وتقديم النتائج بصورة مجمعة، وحفظ الملفات في مساحة محمية. وروعي أن بعض المعلومات المتعلقة بالأصول قد تكون حساسة، ولذلك لم تتضمن الأداة أسئلة عن مواقع أو قيم أو عقود محددة. كما صيغت البنود لقياس الممارسات العامة دون طلب إفشاء معلومات تشغيلية سرية.

٣,١٣ أساليب التحليل الإحصائي:

استخدمت الدراسة الإحصاءات الوصفية من تكرارات ونسب ومتوسطات وانحرافات معيارية وأوزان نسبية، لوصف العينة ومستويات المتغيرات. واستخدم معامل بيرسون لقياس اتجاه العلاقات، وألفا كرونباخ للثبات، والتحليل العاملي الاستكشافي لفحص البناء. ولاختبار الفرضية الرئيسة استخدم الانحدار الخطي البسيط بين الدرجة الكلية للحوكمة والكفاءة، ثم استخدم الانحدار المتعدد المتزامن لتقدير الأثر النسبي للأبعاد الخمسة. وأُبلغ عن معامل التحديد وقيمة F والمعاملات غير المعيارية والمعيارية وقيم t ومستويات الدلالة وفترات الثقة.

ولفحص الافتراضات، حُسب الالتواء والتفرطح، وفُحصت البواقي، واستخدم معامل تضخم التباين والتسامح للتدخل الخطي، واختبار دوربن-واتسون للاستقلال. كما استخدم تحليل التباين الأحادي لفحص الفروق بحسب المتغيرات الوظيفية، واختبار توكي عند الحاجة، مع حساب حجم الأثر إيتا تربيع.

واعتمد مستوى الدلالة ٠,٠٥، مع الإبلاغ عن القيم الدقيقة كلما أمكن. كما أُجري اختبار العامل الواحد لهارمان للكشف المبدئي عن تحيز الطريقة المشتركة، ففسر العامل الأول ٣٨,٧٤٪ من التباين، وهي أقل من الحد الإرشادي ٥٠٪، ما يقلل القلق من سيطرة عامل واحد.

جدول (١٣): الأساليب الإحصائية المستخدمة وأغراضها

الأسلوب	الغرض
التكرارات والنسب	وصف خصائص العينة ومعدل الاستجابة.
المتوسط والانحراف والوزن النسبي	قياس مستوى المتغيرات وترتيب العبارات.
ألفا كرونباخ	اختبار الثبات والاتساق الداخلي.
KMO و Bartlett والتحليل العاملي	اختبار صلاحية البناء العاملي.
ارتباط بيرسون	اختبار اتجاه وقوة العلاقات.
الانحدار البسيط	اختبار الأثر الكلي للحكومة.
الانحدار المتعدد	تحديد الأثر النسبي لكل بُعد مع تثبيت البقية.
VIF و Tolerance و Durbin-Watson	فحص التداخل الخطي واستقلال الأخطاء.
T-test و ANOVA و Tukey	اختبار الفروق بين الفئات.
Eta-squared	تقدير حجم أثر الفروق.

المصدر: إعداد الباحث في ضوء أدبيات الدراسة ومخرجات التحليل.

٣,١٤ مصفوفة الاتساق المنهجي

جدول (١٤): مصفوفة مواءمة أسئلة الدراسة وفرضياتها والتحليل

السؤال/الهدف	الفرضية	المتغير/البعد	التحليل
قياس مستوى الحوكمة	—	أبعاد الحوكمة الخمسة	متوسطات وترتيب.
قياس مستوى الكفاءة	—	كفاءة الإنفاق العقاري	متوسطات وترتيب.

السؤال/الهدف	الفرضية	المتغير/البعد	التحليل
أثر الحوكمة الكلي	H1	الحوكمة ← الكفاءة	انحدار بسيط.
أثر الشفافية	H1-1	الشفافية والإفصاح	انحدار متعدد.
أثر المساءلة	H1-2	المساءلة والرقابة	انحدار متعدد.
أثر الرقمنة	H1-3	تكامل البيانات والرقمنة	انحدار متعدد.
أثر دورة الحياة	H1-4	التخطيط ودورة الحياة	انحدار متعدد.
أثر المخاطر	H1-5	المخاطر والامثال	انحدار متعدد.
الفروق	H2	الخصائص الوظيفية	T-test / ANOVA.

المصدر: إعداد الباحث في ضوء أدبيات الدراسة ومخرجات التحليل.

٣,١٥ خلاصة الفصل

عرض الفصل تصميم الدراسة ومجتمعها وعينها وأداة القياس وإجراءات الجودة والتحليل. وأظهرت اختبارات الصدق والثبات ملائمة الأداة، كما روعي تمثيل الفئات الوظيفية وحماية السرية. ويقدم الفصل التالي نتائج التحليل الوصفي والاستدلالي واختبار الفرضيات.

الفصل الرابع: عرض النتائج وتحليلها

٤,١ مقدمة الفصل:

يعرض هذا الفصل نتائج الدراسة وفق تسلسل يبدأ بجودة البيانات وخصائص العينة، ثم نتائج الصديق والثبات، ثم مستوى تطبيق أبعاد الحوكمة وكفاءة الإنفاق، وبعد ذلك العلاقات والآثار والفروق. وقد روعي ربط كل نتيجة بالسؤال أو الفرضية المقابلة، مع تأجيل التفسير النظري الموسع إلى الفصل الخامس.

٤,٢ فحص البيانات ومعدل الاستجابة:

وُزعت ٣٦٠ استبانة، واستعيدت ٣٢٦، واستبعدت ثماني استجابات غير مكتملة أو ذات نمط ثابت، فبلغت العينة الصالحة ٣١٨ ونسبة الاستجابة ٨٨,٣٪. ولم تتجاوز القيم المفقودة في أي بند ٠,٦٪، وعولجت الحالات القليلة بمتوسط البعد لعدم وجود نمط منهجي. وأظهر فحص القيم المتطرفة عدم وجود حالات متعددة المتغيرات تستدعي الحذف. وتراوحت قيم الالتواء للأبعاد بين ٠,٣٥ و ٠,٠٠٠، والتفرطح بين ٠,٠٢ و ٠,٠٤٩، وهي ضمن الحدود المقبولة للتحليل المعلمي. كما أظهر توزيع البواقي في نموذج الانحدار نمطاً قريباً من الاعتدال وعدم وجود تباين متزايد واضح.

٤,٣ خصائص أفراد العينة:

جدول (١٥): توزيع أفراد العينة وفق الخصائص الوظيفية والديموغرافية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
نوع الجهة	وزارة	98	30.8
	هيئة/مؤسسة عامة	104	32.7
	جامعة حكومية	54	17.0
	جهة خدمية أخرى	62	19.5
مجال العمل	الأصول والمرافق	79	24.8
	المالية والمحاسبة	64	20.1
	المشتريات والعقود	54	17.0
	المراجعة الداخلية والمخاطر	63	19.8

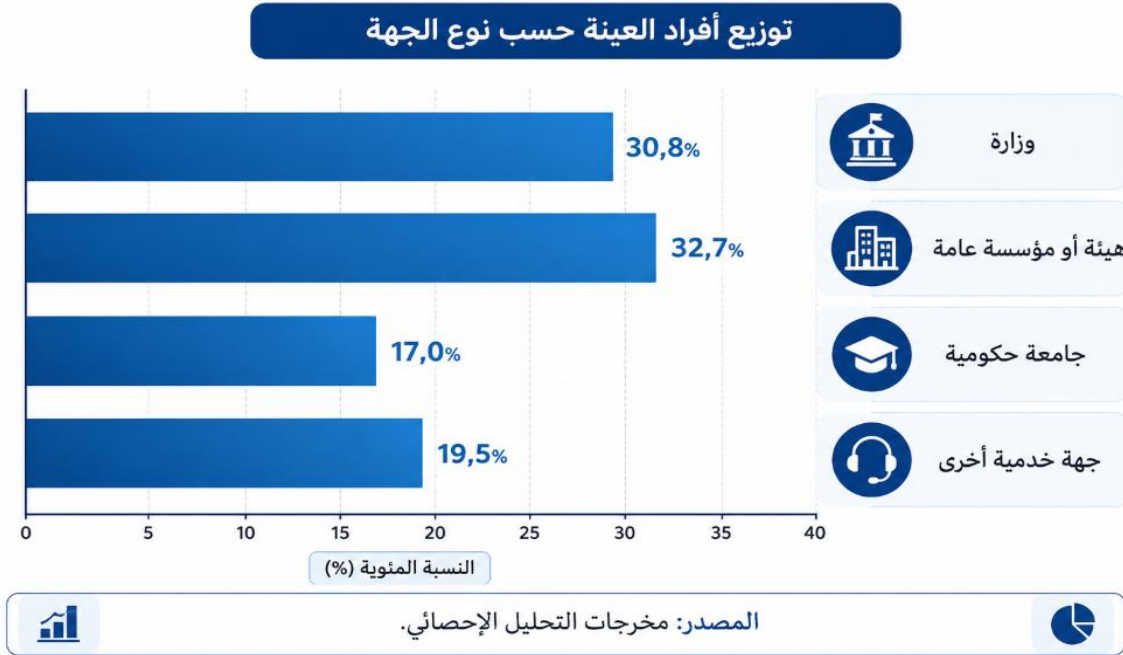
المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
	الهندسة والتشغيل والصيانة	58	18.2
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	31	9.7
	٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	92	28.9
	١٠ إلى أقل من ١٥ سنة	100	31.4
	١٥ سنة فأكثر	95	29.9
المستوى الإداري	تنفيذي/أخصائي	130	40.9
	إشرافي	109	34.3
	قيادي	79	24.8
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	25	7.9
	بكالوريوس	151	47.5
	ماجستير	124	39.0
	دكتوراه	18	5.7

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي.

يبين توزيع العينة تنوعاً مؤسسياً ووظيفياً مناسباً. فقد مثلت الوزارات ٣٢,٤٪، والهيئات والمؤسسات العامة ٢٩,٩٪، والجهات الخدمية الأخرى ٢٠,٤٪، والجامعات الحكومية ١٧,٣٪. ومن حيث مجال العمل، كانت أعلى نسبة لإدارات الأصول والمرافق، تلتها المالية والمحاسبة، ثم الهندسة والتشغيل والصيانة.

كما ظهر تمثيل جيد لمستويات الخبرة؛ إذ شكل أصحاب الخبرة من عشر إلى أقل من خمس عشرة سنة النسبة الأكبر، تلاهم من لديهم خمس إلى أقل من عشر سنوات ثم خمس عشرة سنة فأكثر. وبلغت نسبة القيادات والمشرفين مجتمعة أكثر من نصف العينة، ما يدعم قدرة المشاركين على تقييم السياسات والقرارات.

شكل (4): توزيع أفراد العينة حسب نوع الجهة



٤,٤ نتائج صدق وثبات الأداة في العينة الرئيسة:

أكدت النتائج اتساق الأداة؛ فقد كانت جميع معاملات ارتباط البند ببعده دالة، وتجاوزت أدنى قيمة ٠,٥٤. كما بلغ KMO مقدار ٠,٩٥٤، وكانت قيمة بارليت ٥٠٣٨,٠١ بدرجات حرية ٤٩٦ ومستوى دلالة أقل من ٠,٠٠١. واستخرج التحليل ستة عوامل فسرت ٦١,٨٢٪ من التباين.

أما الثبات فتراوحت معاملات الأبعاد بين ٠,٨٣٤ و ٠,٨٩٧، وبلغت للأداة ككل ٠,٩٤٦. وتشير هذه النتائج إلى إمكانية الاعتماد على الدرجات المركبة في التحليلات اللاحقة.

جدول (١٦): مؤشرات جودة القياس في العينة الرئيسة

المؤشر	القيمة	الحكم
ألفا كرونباخ الكلي	0.948	ثبات مرتفع جداً.
KMO	0.954	ملاءمة ممتازة.
Bartlett	$\chi^2=5038.01; p<0.001$	دال إحصائياً.
عدد العوامل	6	متوافق مع النموذج.
التباين المفسر	61.82%	مقبول وجيد.
العامل الواحد	38.74%	أقل من ٥٠٪.

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي.

٤,٥ مستوى تطبيق حوكمة إدارة الممتلكات العامة:

بلغ المتوسط الكلي للحوكمة ٣,٧٧ من خمس درجات، بوزن نسبي ٧٥,٤٪، وهو مستوى مرتفع وفق معيار الدراسة. غير أن الفروق بين الأبعاد تكشف جوانب قوة وأخرى تحتاج إلى تحسين؛ فقد جاء بعد إدارة المخاطر والامتثال أولاً بمتوسط ٣,٩١، تلاه المساءلة والرقابة الداخلية ٣,٨٤، ثم الشفافية والإفصاح ٣,٧٨، ثم التخطيط ودورة الحياة ٣,٧٣، وأخيراً تكامل البيانات والرقمنة ٣,٥٨.

جدول (١٧): المتوسطات الحسابية لأبعاد الدراسة وترتيبها

الرتبة	البعد	المتوسط	الانحراف	الوزن %	المستوى
1	إدارة المخاطر والامتثال	3.91	0.45	78.1	مرتفع
2	المساءلة والرقابة الداخلية	3.84	0.43	76.9	مرتفع
3	كفاءة الإنفاق الحكومي العقاري	3.81	0.47	76.2	مرتفع
4	الشفافية والإفصاح	3.78	0.45	75.7	مرتفع
5	التخطيط الاستراتيجي وإدارة دورة حياة الأصل	3.73	0.44	74.7	مرتفع
6	تكامل البيانات والرقمنة	3.58	0.46	71.6	مرتفع

شكل (5): متوسطات أبعاد الدراسة

متوسطات أبعاد الدراسة



المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي.

٤,٥,١ الشفافية والإفصاح:

بلغ متوسط البعد ٣,٧٨ بمستوى مرتفع. وجاء أعلى بند متعلقاً بوجود سياسات مكتوبة، بينما جاء الإفصاح عن الأصول منخفضة الاستفادة في المرتبة الأخيرة. ويشير ذلك إلى أن الإطار الرسمي أكثر نضجاً من الإفصاح التحليلي الذي يكشف الفرص والهدر.

جدول (١٨): نتائج عبارات الشفافية والإفصاح

الرتبة	الرمز	العبرة	المتوسط	الانحراف	المستوى
1	TR4	تتم مشاركة معلومات تكاليف الصيانة والتشغيل والاستئجار مع الإدارات ذات العلاقة.	3.85	0.58	مرتفع
2	TR5	توجد معايير واضحة للإفصاح عن الأصول غير المستغلة أو منخفضة الاستفادة.	3.82	0.59	مرتفع
3	TR3	توجد تقارير دورية توضح حالة الأصول ومستوى الاستفادة منها.	3.77	0.56	مرتفع
4	TR2	تتاح البيانات الأساسية المتعلقة بالأصول العقارية للمسؤولين المعنيين بسهولة وفي الوقت المناسب.	3.74	0.61	مرتفع
5	TR1	توجد في الجهة سياسات مكتوبة وواضحة لإدارة الممتلكات العامة والأصول العقارية.	3.74	0.58	مرتفع

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي.

٤,٥,٢ المساءلة والرقابة الداخلية:

بلغ متوسط البعد ٣,٨٤، وجاءت متابعة الالتزام والسياسات ضمن البنود الأعلى، في حين كان بند معالجة الانحرافات أقل نسبياً. ويعني ذلك أن الرقابة الدورية موجودة بدرجة جيدة، مع حاجة إلى رفع سرعة إغلاق الملاحظات وربطها بمسؤوليات واضحة.

جدول (١٩): نتائج عبارات المساءلة والرقابة الداخلية

الرتبة	الرمز	العبرة	المتوسط	الانحراف	المستوى
1	AC5	توجد آليات لمعالجة المخالفات أو الانحرافات المرتبطة باستخدام الأصول أو تكاليفها.	3.92	0.56	مرتفع
2	AC4	تتم متابعة الالتزام بالسياسات والإجراءات الخاصة بالأصول والمرافق بصورة منتظمة.	3.88	0.55	مرتفع
3	AC3	تخضع القرارات العقارية الرئيسة لمستويات اعتماد ومساءلة واضحة.	3.85	0.56	مرتفع
4	AC1	الأدوار والمسؤوليات المتعلقة بإدارة الأصول العقارية محددة بوضوح داخل الجهة.	3.81	0.56	مرتفع
5	AC2	توجد آليات مراجعة داخلية للتأكد من سلامة قرارات الأصول والعقود العقارية.	3.76	0.56	مرتفع

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي.

٤,٥,٣ تكامل البيانات والرقمنة:

سجل البعد أدنى متوسط وهو ٣,٥٨ رغم بقائه في المستوى المرتفع. وكان الاعتماد على التقارير الإلكترونية أعلى البنود، بينما كان الربط بين البيانات الفنية والمالية والتشغيلية أقلها. ويكشف ذلك عن استخدام أدوات رقمية دون اكتمال التكامل المؤسسي للبيانات.

جدول (٢٠): نتائج عبارات تكامل البيانات والرقمنة

الترتبة	الرمز	العبرة	المتوسط	الانحراف	المستوى
1	DD5	يعتمد متخذو القرار على تقارير إلكترونية دقيقة عند دراسة البدائل العقارية.	3.65	0.57	مرتفع
2	DD4	يتم تحديث بيانات الأصل عند حدوث تغير في حالته أو استخدامه أو موقعه أو قيمته.	3.58	0.62	مرتفع
3	DD2	ترتبط البيانات الفنية للأصول ببياناتها المالية والتشغيلية.	3.57	0.58	مرتفع
4	DD3	تسهم الأنظمة الرقمية في دعم قرارات الصيانة أو الاستبدال أو إعادة الاستخدام.	3.55	0.59	مرتفع
5	DD1	تتوفر لدى الجهة قاعدة بيانات موحدة ومحدثة للأصول العقارية الحكومية.	3.53	0.60	مرتفع

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي.

٤,٥,٤ التخطيط الاستراتيجي وإدارة دورة حياة الأصل:

بلغ متوسط البعد ٣,٧٣. وحصلت مواءمة القرارات العقارية مع أهداف الجهة على ترتيب متقدم، بينما انخفض نسبياً تقييم كلفة دورة الحياة والتصرف في غير المستغل. وتدل النتيجة على تطور التخطيط العام، مع حاجة إلى أدوات مالية وفنية أكثر عمقاً في القرارات طويلة الأجل.

جدول (٢١): نتائج عبارات التخطيط الاستراتيجي وإدارة دورة حياة الأصل

الترتبة	الرمز	العبرة	المتوسط	الانحراف	المستوى
1	LC4	تؤخذ كلفة دورة حياة الأصل في الحسبان عند اتخاذ القرار العقاري.	3.76	0.58	مرتفع
2	LC5	توجد آلية دورية لتقييم الاستفادة من الأصول والتصرف في غير المستغل منها.	3.76	0.55	مرتفع
3	LC2	توجد خطط طويلة الأجل للصيانة والتجديد والإحلال للأصول العقارية.	3.73	0.58	مرتفع

الرتبة	الرمز	العبارة	المتوسط	الانحراف	المستوى
4	LC3	تُقيّم الحاجة إلى التملك أو الاستئجار أو إعادة استخدام الأصل وفق معايير واضحة.	3.73	0.59	مرتفع
5	LC1	تتم مواءمة القرارات العقارية مع الأهداف الاستراتيجية للجهة الحكومية.	3.68	0.56	مرتفع

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي.

٤,٥,٥ إدارة المخاطر والامتثال:

جاء البعد في المرتبة الأولى بمتوسط ٣,٩١. وارتفعت بنود الالتزام بالاشتراطات والسلامة، بينما كان التخطيط لمعالجة المخاطر أدنى نسبياً. ويشير ذلك إلى قوة الامتثال، مع فرصة للانتقال من الالتزام التفاعلي إلى إدارة استباقية للمخاطر.

جدول (٢٢): نتائج عبارات إدارة المخاطر والامتثال

الرتبة	الرمز	العبارة	المتوسط	الانحراف	المستوى
1	RC4	تؤخذ اعتبارات السلامة والاستدامة والامتثال في قرارات الصيانة والتشغيل والتعاقد.	3.97	0.56	مرتفع
2	RC3	تلتزم الجهة بالمعايير والاشتراطات الفنية والتنظيمية ذات الصلة.	3.92	0.60	مرتفع
3	RC5	تُراجع العقود والالتزامات العقارية بما يحد من المخاطر المالية والتشغيلية.	3.92	0.56	مرتفع
4	RC2	توجد خطط لمعالجة المخاطر ذات الأولوية في الأصول والمرافق.	3.87	0.57	مرتفع
5	RC1	تحدد الجهة المخاطر المرتبطة بالأصول العقارية بصورة منتظمة.	3.84	0.61	مرتفع

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي.

٤,٦ مستوى كفاءة الإنفاق الحكومي العقاري:

بلغ متوسط الكفاءة ٣,٨١ بوزن نسبي ٧٦,١٨٪، وهو مستوى مرتفع. وجاء أعلى بند متعلقاً بتحسين كفاءة الصيانة والتشغيل، تلاه توجيه الموارد إلى الأصول الأعلى أولوية، بينما كان خفض نفقات الاستئجار غير الضرورية أقل البنود. وتظهر النتيجة أن التحسينات التشغيلية أكثر وضوحاً من التحولات الاستراتيجية في مزيج التملك والاستئجار.

جدول (٢٣): نتائج عبارات كفاءة الإنفاق الحكومي العقاري

الرتبة	الرمز	العبرة	المتوسط	الانحراف	المستوى
1	EF6	تسهم الحوكمة في توجيه الموارد المالية نحو الأصول الأعلى أولوية.	3.89	0.57	مرتفع
2	EF7	تساعد الممارسات الحالية في تحقيق قيمة أعلى من الأصول مقارنة بالتكاليف المنفقة عليها.	3.87	0.61	مرتفع
3	EF5	تسهم الإدارة الحالية في إطالة العمر التشغيلي للأصول وتقليل الأعطال الحرجة.	3.82	0.59	مرتفع
4	EF3	تقلل الجهة من الهدر الناتج عن ضعف الاستفادة من العقارات الحكومية.	3.81	0.62	مرتفع
5	EF4	تساعد البيانات المتاحة في اتخاذ قرارات أفضل بشأن التملك أو الاستئجار أو إعادة الاستخدام.	3.79	0.59	مرتفع
6	EF2	تسهم الإدارة الجيدة للأصول في تحسين كفاءة الصيانة والتشغيل.	3.75	0.64	مرتفع
7	EF1	تسهم ممارسات إدارة الأصول في خفض نفقات الاستئجار غير الضرورية.	3.74	0.58	مرتفع

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي.

ويؤكد اختبار المتوسط مقابل القيمة المحايدة (٣) أن جميع الأبعاد أعلى منها بدلالة إحصائية، بما يعني أن المشاركين يرون وجود مستوى إيجابي من الحوكمة والكفاءة، مع بقاء فجوة عن المستوى المرتفع جداً.

٤,٧ العلاقات الارتباطية بين المتغيرات:

أظهرت مصفوفة بيرسون علاقات موجبة ودالة بين جميع أبعاد الحوكمة والكفاءة. وتراوحت الارتباطات بين الأبعاد المستقلة في نطاق متوسط، بما يعكس ترابطها دون تطابق. وبلغ ارتباط الدرجة الكلية للحوكمة بالكفاءة ٠,٨٠٧، وهو ارتباط قوي.

جدول (٢٤): مصفوفة معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

المتغير	شف	مس	رق	حي	خط	كف
شف - الشفافية والإفصاح	1.000	0.576**	0.493**	0.493**	0.456**	0.630**
مس - المساءلة والرقابة الداخلية	0.576**	1.000	0.511**	0.579**	0.488**	0.625**
رق - تكامل البيانات والرقمنة	0.493**	0.511**	1.000	0.560**	0.433**	0.660**
حي - التخطيط الاستراتيجي وإدارة دورة حياة الأصل	0.493**	0.579**	0.560**	1.000	0.470**	0.675**
خط - إدارة المخاطر والامتثال	0.456**	0.488**	0.433**	0.470**	1.000	0.545**
كف - كفاءة الإنفاق الحكومي العقاري	0.630**	0.625**	0.660**	0.675**	0.545**	1.000

ملاحظة: ** دال عند مستوى ٠,٠١. الرموز: شف=الشفافية، مس=المساءلة، رق=الرقمنة، حي=دورة الحياة، خط=المخاطر، كف=الكفاءة.

وتدعم النتائج الافتراض النظري بأن تحسن الحوكمة يقترن بارتفاع الكفاءة. غير أن الارتباط لا يحدد الأثر النسبي عند تداخل الأبعاد، ولذلك استخدم الانحدار المتعدد.

٤,٨ فحص افتراضات الانحدار:

تراوحت قيم VIF بين ١,٤٩ و ١,٩٣، وبلغت قيم التسامح بين ٠,٥٢ و ٠,٦٧، ما ينفي وجود تداخل خطي مرتفع. وبلغ دوربن-واتسون ٢,٠٤ تقريباً، وهو قريب من القيمة المثالية ٢. كما أظهر فحص البواقي عدم وجود نمط منهجي.

جدول (٢٥): نتائج فحص افتراضات تحليل الانحدار

الافتراض	النتيجة	الحكم
اعتدال التوزيع	أقصى الالتواء = ٠,٣٤٩ وأقصى التفلطح = ٠,٤٩٤	ضمن الحدود المقبولة ± ٢ .
التداخل الخطي	أقصى $VIF = 1.929$ ، وأدنى $Tolerance = 0.518$	لا توجد مشكلة تداخل خطي.
استقلال الأخطاء	$Durbin-Watson = 1.830$	قريب من ٢.
تحيز الطريقة المشتركة	العامل الأول = ٣٨,٧٤٪	أقل من ٥٠٪.
حجم العينة	$N = 318$	ملائم للانحدار المتعدد بخمسة متنبئات.

المصدر: إعداد الباحث في ضوء أدبيات الدراسة ومخرجات التحليل.

٤,٩ اختبار الفرضية الرئيسية:

أظهر الانحدار البسيط أن حوكمة إدارة الممتلكات العامة تفسر ٦٥,١٪ من التباين في كفاءة الإنفاق العقاري، وبلغت قيمة F مقدار ٥٨٨,٥٠ بدلالة أقل من ٠,٠٠١. وبلغ معامل بيتا المعياري ٨,٠٧، بما يعني أن ارتفاع الحوكمة بوحدة معيارية يرتبط بارتفاع الكفاءة بنحو ٨,٠٧ وحدة معيارية.

جدول (٢٦): نتائج الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية

المؤشر	القيمة
معامل الارتباط R	0.807
معامل التحديد R^2	0.651
R^2 المعدل	0.650
F	588.50

المؤشر	القيمة
مستوى الدلالة	< 0.001
B غير المعياري	1.092
Beta المعياري	0.807
t	24.26
القرار	رفض H0 وقبول H1

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي.

وبناءً عليه تُرفض الفرضية الصفريّة الرئيسة وتُقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر دال لحوكمة إدارة الممتلكات العامة في كفاءة الإنفاق الحكومي العقاري.

٤,١٠ اختبار الفرضيات الفرعية بالانحدار المتعدد:

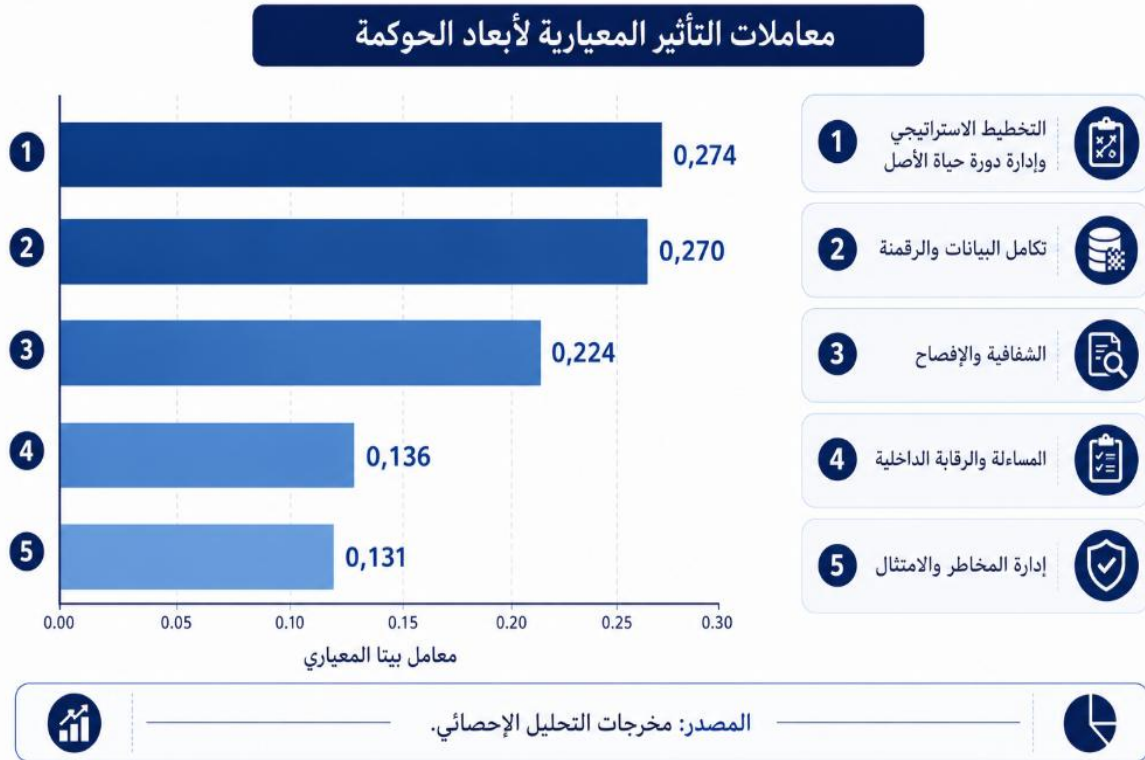
فسر النموذج المتعدد ٦٦,٠٪ من التباين، وبلغت قيمة F مقدار ١٢١,٣٤ بدلالة أقل من ٠,٠٠١. وكانت جميع الأبعاد ذات أثر موجب ودال، مع اختلاف القوة. جاء التخطيط الاستراتيجي ودورة الحياة في المرتبة الأولى بيتا ٠,٢٧٤، يليه تكامل البيانات والرقمنة ٠,٢٧٠، ثم الشفافية ٠,٢٢٤، فالمساءلة ٠,١٣٦، وإدارة المخاطر ٠,١٣١.

جدول (٢٧): نتائج الانحدار المتعدد لأبعاد الحوكمة

البعد	B	SE	Beta	t	p	VIF	القرار
التخطيط الاستراتيجي وإدارة دورة حياة الأصل	0.291	0.048	0.274	6.11	< 0.001	1.84	دال
تكامل البيانات والرقمنة	0.278	0.044	0.270	6.30	< 0.001	1.68	دال
الشفافية والإفصاح	0.234	0.045	0.224	5.20	< 0.001	1.71	دال
المساءلة والرقابة الداخلية	0.149	0.050	0.136	2.97	0.003	1.93	دال
إدارة المخاطر والامتثال	0.136	0.042	0.131	3.25	0.001	1.49	دال
ملخص النموذج	$R^2=0.66$	Adj.R ² =0.655	—	F=121.34	< 0.001	—	النموذج ج دال

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي.

شكل (6): معاملات التأثير المعيارية لأبعاد الحوكمة



وتشير النتيجة إلى أن الأبعاد التشغيلية الاستراتيجية والمعلوماتية تقدم أكبر تفسير إضافي بعد تثبيت بقية الأبعاد. ولا يعني انخفاض بيتا للمخاطر أو المساءلة ضعف أهميتهما، بل إن جزءاً من أثرهما مشترك مع الأبعاد الأخرى، كما أن بعض منافعهما يظهر في تجنب الخسائر.

٤,١١ اختبار الفروق وفق الخصائص الوظيفية:

لم تظهر فروق دالة في الدرجة الكلية للحوكمة أو الكفاءة تعزى إلى نوع الجهة أو مجال العمل أو المستوى الإداري أو المؤهل. وظهرت فروق محدودة في الكفاءة بحسب سنوات الخبرة بقيمة F تساوي ٣,٠٢ ومستوى ٠,٠٣٠، إلا أن اختبار توكي المحافظ لم يحدد زوجاً مستقراً عند ٠,٠٥، وكانت أحجام الأثر صغيرة.

جدول (٢٨): اختبارات الفروق وفق الخصائص الوظيفية

النتيجة	η^2	p	F	المتغير التابع	المتغير المصنف
غير دال	0.001	0.977	0.07	حوكمة إدارة الممتلكات العامة	نوع الجهة
غير دال	0.004	0.746	0.41	كفاءة الإنفاق الحكومي العقاري	نوع الجهة
غير دال	0.007	0.679	0.58	حوكمة إدارة الممتلكات العامة	مجال العمل
غير دال	0.005	0.799	0.41	كفاءة الإنفاق الحكومي العقاري	مجال العمل
غير دال	0.023	0.065	2.43	حوكمة إدارة الممتلكات العامة	سنوات الخبرة
دال	0.028	0.030	3.02	كفاءة الإنفاق الحكومي العقاري	سنوات الخبرة
غير دال	0.012	0.150	1.91	حوكمة إدارة الممتلكات العامة	المستوى الإداري
غير دال	0.008	0.283	1.27	كفاءة الإنفاق الحكومي العقاري	المستوى الإداري
غير دال	0.020	0.096	2.13	حوكمة إدارة الممتلكات العامة	المؤهل العلمي
غير دال	0.021	0.081	2.27	كفاءة الإنفاق الحكومي العقاري	المؤهل العلمي

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي.

وتشير النتيجة إلى تقارب التصورات بين الفئات، وأن العلاقة بين الحوكمة والكفاءة ظاهرة مؤسسية عامة أكثر من كونها مرتبطة بتخصص واحد. أما الفرق المحدود للخبرة فقد يعكس اختلاف التعرض لدورات التحول أو معرفة الإجراءات القديمة والجديدة.

٤,١٢ ملخص اختبار الفرضيات:

جدول (٢٩): ملخص نتائج اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية	العلاقة	المؤشر	p	القرار
H1	الحوكمة الكلية	$\beta=0.807$	< 0.001	مقبولة
H1-1	الشفافية والإفصاح	$\beta=0.224$	< 0.001	مقبولة
H1-2	المساءلة والرقابة الداخلية	$\beta=0.136$	0.003	مقبولة
H1-3	تكامل البيانات والرقمنة	$\beta=0.270$	< 0.001	مقبولة
H1-4	التخطيط ودورة الحياة	$\beta=0.274$	< 0.001	مقبولة
H1-5	إدارة المخاطر والامتثال	$\beta=0.131$	0.001	مقبولة
H2	الفروق الديموغرافية	فروق محدودة وغير مستقرة	—	مقبولة جزئياً

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي.

٤,١٣ خلاصة الفصل

أظهرت النتائج مستوى مرتفعاً للحوكمة والكفاءة، مع انخفاض نسبي في تكامل البيانات ودورة الحياة. ووجدت علاقة قوية وأثر تفسيري مرتفع للحوكمة، وكانت جميع الأبعاد دالة في النموذج المتعدد، وتصدر التخطيط ودورة الحياة والرقمنة. كما كانت الفروق الديموغرافية محدودة. ويناقش الفصل التالي هذه النتائج في ضوء النظرية والدراسات ويحولها إلى توصيات وإطار تطبيقي.

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والاستنتاجات والتوصيات

٥,١ مقدمة الفصل:

يناقش هذا الفصل النتائج من خلال ربطها بأسئلة الدراسة ونظرياتها والأدبيات والسياق السعودي، ثم يستخلص المساهمات والتوصيات. كما يقدم إطاراً متكاملًا وخارطة طريق ومؤشرات تساعد الجهات الحكومية على تحويل النتائج إلى ممارسات قابلة للتنفيذ.

٥,٢ مناقشة مستوى الحوكمة

يشير المتوسط الكلي المرتفع إلى أن الجهات قطعت شوطاً مهماً في تبني السياسات والرقابة والامتثال، وهو أمر يتسق مع التطور الوطني في الأدلة واللوائح والتحول المحاسبي. ومع ذلك، فإن بقاء المتوسط دون «مرتفع جداً» يدل على أن النضج لم يكتمل، وأن التطبيق يختلف بين العناصر.

وتصدر المخاطر والامتثال يعكس قوة البيئة النظامية والاهتمام بالسلامة والاشتراطات، وربما تأثر المشاركون بوضوح المتطلبات الرقابية. إلا أن انخفاض بند خطط معالجة المخاطر مقارنة بالالتزام يشير إلى ميل نحو الامتثال القائم على القواعد أكثر من الإدارة الاستباقية. ويحتاج النضج الأعلى إلى ربط سجل المخاطر بميزانية الصيانة وخطط الاستمرارية.

أما ارتفاع المساءلة فيتفق مع توسع المراجعة الداخلية ومصفوفات الصلاحيات، لكنه لا يعني اكتمال إغلاق الملاحظات. وتؤكد نظرية الوكالة أن وجود الرقابة يقلل تكاليف الوكالة فقط عندما تكون المعلومات موثوقة والجزاء أو التصحيح فعالاً.

وجاءت الرقمنة في المرتبة الأخيرة، وهي نتيجة مهمة لأن البيئة السعودية متقدمة في التحول الرقمي عموماً. ويمكن تفسير ذلك بأن رقمنة الواجهة أو التقارير أسرع من تكامل البيانات الخلفية بين المالية والأصول والصيانة والعقود. وهذا يتفق مع Garmendia وKapur (2013) اللذين اعتبرا التجزؤ تحدياً مركزياً، ومع أداة النضج التي تفرق بين وجود النظام وحوكمة البيانات (García Mejía et al., 2024).

٥,٣ مناقشة كفاءة الإنفاق العقاري:

يدل المستوى المرتفع على وجود إدراك إيجابي لأثر الممارسات الحالية، ولا سيما في التشغيل والصيانة وتوجيه الأولويات. وقد يرتبط ذلك بتطبيق الدليل الوطني، وتطوير عقود التشغيل والصيانة، وتحسن إجراءات المتابعة.

لكن انخفاض بند خفض الاستئجار يكشف أن بعض مجالات الكفاءة تحتاج إلى قرارات محفظة تتجاوز إدارة الأصل الواحد. فخفض الإيجار قد يتطلب مشاركة بيانات بين الجهات، أو إعادة تخصيص أصل، أو إعادة تصميم مواقع العمل، وهي قرارات أكثر تعقيداً من تحسين عقد صيانة. كما أن عقود الإيجار طويلة الأجل قد تحد من سرعة التغيير. وتتفق النتيجة مع مفهوم القيمة مقابل المال؛ إذ تحققت الكفاءة بصورة أوضح في العمليات التي تملك الجهة سيطرة مباشرة عليها، بينما كانت أقل في القرارات التي تتطلب تكاملاً مركزياً وتخطيطاً طويل الأجل.

٥,٤ مناقشة أثر الحوكمة الكلي:

يعد تفسير ٦٥٪ من التباين دليلاً على أن الحوكمة ليست عاملاً هامشياً، بل بنية أساسية للكفاءة. وتنسجم النتيجة مع نظرية الوكالة؛ فالشفافية والمساءلة تقللان عدم تماثل المعلومات، ومع الإدارة العامة الجديدة التي تربط الموارد بالنتائج، ومع إدارة دورة الحياة التي تحول القرار من رد فعل إلى تخطيط.

كما تتوافق مع دراسة سيروب (٢٠٢٢) التي وجدت أثراً لفاعلية الحكومة، ومع الرفاعي وكنة (٢٠٢٥) في العلاقة بين الحوكمة والاستدامة، ومع الدراسات الدولية التي ربطت نضج إدارة الأصول بالنتائج. وتتميز النتيجة الحالية بأنها تقيس الأثر في مجال عقاري محدد وبمؤشرات متعددة.

ويجب تفسير المعامل المرتفع بحذر؛ فالمتغيرات قيست من المصدر نفسه وفي وقت واحد، رغم أن اختبار هارمان لم يظهر سيطرة عامل واحد. كما قد تكون الجهات ذات الثقافة الإدارية الجيدة مرتفعة في الحوكمة والكفاءة معاً بسبب عوامل قيادية لم تُقَس مباشرة.

٥,٥ مناقشة أثر الأبعاد الفرعية:

٥,٥,١ التخطيط الاستراتيجي ودورة الحياة:

تصدر هذا البعد يؤكد أن القرارات طويلة الأجل هي المحرك الأقوى للكفاءة. فالتخطيط يحدد الاحتياج الحقيقي، ويمنع الاستثمار غير المبرر، ويوازن التملك والاستئجار، ويختار توقيت الصيانة والتجديد والتخارج. وهذا يتفق مع ISO 55000 ومراجعة OECD، ومع White (٢٠١١) حول الانتقال إلى الإدارة الاستراتيجية.

وتعني النتيجة أن رفع الكفاءة لا يتحقق فقط بتفاوض أفضل على الأسعار، بل بإعادة تصميم القرار قبل الالتزام بالإنفاق. ولذلك يجب أن تكون خطط الأصول جزءاً من التخطيط الاستراتيجي والميزانية متوسطة الأجل، وأن تتضمن تكلفة دورة الحياة والطلب المتوقع والمخاطر.

٥,٥,٢ تكامل البيانات والرقمنة:

جاء البعد قريباً جداً من التخطيط في التأثير، رغم كونه الأقل في مستوى التطبيق. وهذه «فجوة أثر» مهمة: المجال الأضعف هو من بين الأكثر تأثيراً، ما يجعله أولوية للتحسين. فالبيانات الموحدة تمكن من تحديد الأصول الفائضة، ومقارنة الكلفة، وتتبع العقود، وتحليل الحالة، وتقديم بدائل قابلة للدفاع.

وينبغي ألا يقتصر الحل على شراء منصة، بل يبدأ بحوكمة البيانات: تعريف موحد للأصل، ومالك للبيان، ومعايير جودة، ودورية تحديث، وتكامل واجهات، وصلاحيات وصول، ومؤشرات اكتمال. كما يجب ربط البيانات الجغرافية والمالية والفنية والتشغيلية.

٥,٥,٣ الشفافية والإفصاح:

جاء أثر الشفافية في المرتبة الثالثة وبقوة واضحة. وتفسر النتيجة دور التقارير في جعل التكلفة والاستخدام مرئيين، وتحسين التنسيق والرقابة. كما أن الإفصاح الداخلي المنظم قد يكون أكثر أهمية في هذا المجال من النشر العام، لأن بعض البيانات حساسة لكن يجب أن تصل إلى أصحاب القرار.

وتحتاج الجهات إلى تقارير محفظة تتجاوز سرد الأنشطة، وتتضمن مؤشرات واتجاهات واستثناءات وتوصيات. كما ينبغي الإفصاح عن الافتراضات في دراسات التملك والاستئجار وعن الأصول منخفضة الاستخدام.

٥,٥,٤ المساءلة والرقابة الداخلية:

كان الأثر موجباً ودالاً لكنه أقل من الأبعاد السابقة بعد تثبيتها. ويمكن تفسير ذلك بأن المساءلة تعمل جزئياً عبر تحسين البيانات والتخطيط، ولذلك يتداخل أثرها معهما. كما أن الرقابة قد تمنع الخسائر أكثر مما ترفع المتوسطات المدركة للكفاءة.

ويجب تطوير المراجعة من فحص الالتزام إلى مراجعة أداء المحفظة، بما يشمل كلفة دورة الحياة والاستفادة وجودة البيانات وتحقيق المنافع. كما ينبغي تحديد زمن لإغلاق الملاحظات وربطها بملاك إجراءات.

٥,٥,٥ إدارة المخاطر والامتثال:

ظل الأثر دالاً رغم انخفاض بيتا النسبي. ويعكس ذلك أن السلامة والامتثال يحميان المال والخدمة، لكن نتائجهما قد تكون غير مرئية عندما ينجحان في منع الحوادث. كما أن ارتفاع مستوى التطبيق قلل التباين بين الجهات، وهو ما يمكن أن يخفف القدرة الإحصائية على تفسير الفروق.

وتحتاج الجهات إلى الانتقال من قوائم امتثال منفصلة إلى مخاطر مدمجة في قرارات الصيانة والاستثمار. ويجب أن يحدد لكل خطر ماله ومعالجة وموعد ومؤشر، وأن تربط المخاطر الحرجة بخطة الاستمرارية والتأمين.

٥,٦ المساهمات العلمية والتطبيقية:

تقدم الدراسة نموذجاً يجمع أبعاد الحوكمة في إطار واحد ويختبر أثرها النسبي، وتؤكد أن تكامل البيانات ودورة الحياة محوران حاسمان. كما توسع مفهوم كفاءة الإنفاق من خفض التكلفة إلى تحقيق القيمة من المحفظة.

وتطبيقاً، تقدم الدراسة أداة قياس ومصفوفة أولويات ومؤشرات وخارطة طريق. كما تساعد في تفسير الفجوة بين وجود الأدلة وبين النتائج: فالأدلة تحتاج إلى حوكمة داخلية وبيانات وقدرات ومساءلة.

٥,٧ الإطار المتكامل المقترح:

يقترح البحث إطاراً من ست ركائز مترابطة: الحوكمة المؤسسية، السجل الرقمي الموحد، التخطيط والمحفظة، إدارة دورة الحياة، المخاطر والامتثال، وقياس القيمة والتحسين. وتعمل الركائز في دورة مستمرة تبدأ بالتشخيص وتنتهي بالتعلم وإعادة التخطيط.

شكل (7): الإطار المتكامل المقترح لحوكمة الممتلكات ورفع كفاءة الإنفاق



٥,٧,١ الركيزة الأولى: الحوكمة المؤسسية:

تتضمن اعتماد سياسة موحدة، وتحديد مالك للمحافظة ومالك للبيانات، وإنشاء لجنة متعددة التخصصات، ومصفوفة صلاحيات، وتحديد مسؤوليات الجهات المركزية والوحدات التشغيلية. ويجب أن ترتبط اللجنة بالتخطيط والميزانية لا أن تكون لجنة فنية معزولة.

٥,٧,٢ الركيزة الثانية: السجل الرقمي الموحد

تشمل بناء سجل أصل موحد، وتنظيف البيانات، وربطها بالموقع والمالية والعقود والصيانة، وتحديد مؤشرات جودة. ويجب أن يتيح السجل رؤية على مستوى الأصل والمحافظة، وسجلاً للتغييرات، وتقارير استثنائية.

٥,٧,٣ الركيزة الثالثة: التخطيط وإدارة المحافظة

تتضمن توقع الطلب، وتحليل الفجوة بين الاحتياج والأصول، وتصنيف المحافظة، ومراجعة التملك والاستئجار، وتحديد الأصول المرشحة للاستثمار أو إعادة الاستخدام أو التخارج. وتُدمج الخطة مع الميزانية متوسطة الأجل.

٥,٧,٤ الركيزة الرابعة: إدارة دورة الحياة

تشمل خطط الصيانة الوقائية والتجديد والإحلال، وتكلفة الملكية الكلية، ومؤشرات الحالة والحرارية، ومراجعة المنافع بعد التنفيذ. ويجب أن تتكامل الخطط الفنية مع التمويل.

٥,٧,٥ الركيزة الخامسة: المخاطر والامتثال

تشمل سجل مخاطر المحفظة، وتصنيف الأصول الحرجة، وخطط الاستمرارية والسلامة، ومراجعة العقود، وربط المعالجة بالأولويات. كما تتضمن تدقيق الامتثال للضوابط الوطنية.

٥,٧,٦ الركيزة السادسة: قياس القيمة والتحسين

تشمل لوحة مؤشرات متوازنة، ومقارنة بين الأصول والجهات، ومراجعات ربع سنوية، وتحليل الانحرافات، وخطط التحسين، ونشر الدروس. ويجب أن تقيس اللوحة الخدمة والتكلفة والمخاطر والاستدامة.

٥,٨ مستويات النضج المقترحة:

جدول (٣٠): مستويات نضج حوكمة إدارة الممتلكات العامة

المستوى	السمات	المخرجات المتوقعة	أولوية الانتقال
١- ابتدائي	بيانات متفرقة، أدوار غير مكتملة، صيانة تفاعلية، قرارات فردية.	رؤية محدودة للمحفظة وهدر غير مرئي.	حصر البيانات وتحديد الملكيات والمسؤوليات.
٢- منضبط	سياسات أساسية، سجل جزئي، رقابة امتثال، مؤشرات تشغيل أولية.	تحسن الانضباط مع بقاء التجزؤ.	توحيد السجل والإجراءات والربط المالي الفني.
٣- متكامل	محفظة موحدة، خطط دورة حياة، تحليل بدائل، سجل مخاطر ولوحات أداء.	قرارات قائمة على القيمة وانخفاض الهدر.	التنبؤ والتحسين القائم على الأداء.
٤- محسن	تحليلات تنبؤية، صيانة استباقية، تحسين مستمر ومقارنات معيارية.	تعظيم القيمة والمرونة والاستدامة.	الابتكار وتبادل البيانات بين الجهات.

المصدر: إعداد الباحث في ضوء أدبيات الدراسة ومخرجات التحليل.

يتيح نموذج النضج لكل جهة تحديد وضعها وتحديد الانتقال المستهدف. ولا يشترط أن تكون جميع المجالات في المستوى نفسه؛ فقد تكون الرقابة موحدة بينما البيانات ما زالت مجزأة. ولذلك ينبغي بناء خارطة التحسين على أضعف الروابط وأكبرها أثراً.

٥,٩ خارطة طريق تنفيذية:

تقترح الدراسة خارطة تمتد ثمانية عشر شهراً على أربع مراحل. تبدأ بالتشخيص والحصر، ثم تأسيس الحوكمة وتنظيف البيانات، ثم تنفيذ التكامل وخطط المحفظة، وأخيراً تشغيل المؤشرات والتحسين.

جدول (٣١): خارطة الطريق التنفيذية المقترحة

المرحلة	الفترة	الأعمال الرئيسية	المخرجات	مؤشرات النجاح
١- التشخيص والتأسيس	٣-٠ أشهر	حصر الأصول والأنظمة، تدقيق البيانات، تحديد الأدوار، خط أساس للمؤشرات.	تقرير فجوات، قاموس بيانات، مصفوفة صلاحيات.	اكتمال حصر أولي $\leq 90\%$ ، اعتماد الحوكمة.
٢- التكامل والتخطيط	٤-٨ أشهر	تنظيف وربط البيانات، تصنيف الأصول، تقييم الحالة والهرجية، خطة المحفظة.	سجل موحد، خطط صيانة وتجديد واستخدام.	تطابق مالي/فني $\leq 85\%$ ، تقييم الأصول الحرجة.
٣- التنفيذ والرقابة	٩-١٤ شهراً	تطبيق الصيانة الوقائية، مراجعة الاستئجار والفائض، لوحات مؤشرات وسجل مخاطر.	مشروعات كفاءة، تقارير ربع سنوية، خطط معالجة.	خفض الطوارئ والإيجار غير الضروري.
٤- التحسين والتنبؤ	١٥-١٨ شهراً	مقارنات معيارية، تحليل تنبؤي، مراجعة منافع، تحديث السياسات.	نموذج نضج محسن وخطة سنوية جديدة.	تحقق المنافع واستدامة التحسن.

المصدر: إعداد الباحث في ضوء أدبيات الدراسة ومخرجات التحليل.

١٠, ٥ مصفوفة المسؤوليات:

جدول (٣٢): مصفوفة المسؤوليات المقترحة RACI

النشاط	قيادة الجهة	الأصول والمرافق	المالية	التقنية/البيانات	المخاطر/الرقابة	العقود/الهندسة
اعتماد سياسة المحفظة	A	R	C	C	C	C
ملكية سجل الأصول	I	A/R	C	R	C	C
مطابقة القيمة المحاسبية	I	C	A/R	C	C	I
تقييم الحالة والحرجية	I	A	C	C	C	R
تحليل التملك أو الاستئجار	A	R	R	C	C	C
خطة الصيانة والتجديد	I	A	C	C	C	R
سجل المخاطر والامتثال	I	R	C	C	A/R	C
لوحة المؤشرات والتقرير	A	R	R	R	C	C
قرار إعادة الاستخدام/التخارج	A	R	R	C	C	C

المصدر: إعداد الباحث في ضوء أدبيات الدراسة ومخرجات التحليل.

وتوضح المصفوفة أن نجاح الإدارة يحتاج إلى قيادة راعية، وإدارة أصول مسؤولة عن العملية، ومالية مسؤولة عن التكامل والتكلفة، وتقنية مسؤولة عن المنصة، ومراجعة داخلية تقدم تأكيداً مستقلاً، ووحدات تشغيلية تحدث البيانات وتنفذ الخطط.

٥,١١ مؤشرات الأداء المقترحة:

جدول (٣٣): مؤشرات الأداء الرئيسية المقترحة

المؤشر	طريقة الحساب	التواتر	الاتجاه المستهدف
اكتمال بيانات الأصول	الأصول ذات الحقوق المكتملة ÷ إجمالي الأصول × ١٠٠	شهري	ارتفاع إلى $\leq 95\%$
التطابق المالي والفني	الأصول المتطابقة بين السجلين ÷ الإجمالي × ١٠٠	ربع سنوي	ارتفاع مستمر.
معدل الاستخدام	الاستخدام الفعلي ÷ السعة المتاحة × ١٠٠	ربع سنوي	تحسن حسب نوع الأصل.
كلفة الصيانة للمتر	إجمالي الصيانة ÷ المساحة المبنية	ربع سنوي	التحسن مع الحفاظ على الحالة.
الصيانة الوقائية	أوامر الوقائية ÷ إجمالي أوامر الصيانة × ١٠٠	شهري	ارتفاع إلى $\leq 70\%$
الأعطال الحرجة	عدد الأعطال المؤثرة على الخدمة	شهري	انخفاض.
زمن معالجة العطل	إجمالي زمن الإصلاح ÷ الأعطال المغلقة	شهري	انخفاض.
نسبة الاستئجار	تكلفة أو مساحة المستأجر ÷ إجمالي المحفظة	سنوي	الترشيد وفق البدائل.
الأصول الفائضة المعالجة	الأصول المعاد استخدامها/التصرف فيها ÷ الفائض × ١٠٠	ربع سنوي	ارتفاع.
تحقق المنافع	المنافع المتحققة ÷ المنافع المعتمدة × ١٠٠	ربع سنوي	$\leq 90\%$

المصدر: إعداد الباحث في ضوء أدبيات الدراسة ومخرجات التحليل.

ويُفضل تحديد خط أساس ومستهدف لكل مؤشر، وربطه بمالك وتواتر ومصدر بيانات. كما يجب تجنب كثرة المؤشرات؛ فاللوحة القيادية يمكن أن تركز على عشرة إلى خمسة عشر مؤشراً، مع تفاصيل تشغيلية أدنى.

٥,١٢ التوصيات :

٥,١٢,١ توصيات استراتيجية وحوكمة:

١. اعتماد سياسة موحدة لإدارة المحفظة العقارية مرتبطة باستراتيجية الجهة وخطط الخدمة والميزانية.
٢. تشكيل لجنة دائمة للمحفظة تضم الأصول والمالية والمرافق والعقود والمخاطر والتقنية والمراجعة بصفة مراقب.
٣. إعداد مصفوفة صلاحيات تحدد من يقترح ويحلل ويعتمد وينفذ ويراجع قرارات التملك والاستئجار والصيانة والتخارج.
٤. إلزام القرارات العقارية الكبرى بدراسة بدائل وتكلفة دورة حياة وتحليل مخاطر وتوثيق المنافع المتوقعة.

٥,١٢,٢ توصيات البيانات والرقمنة:

١. إنشاء سجل موحد للأصول بمعرف فريد وربطه بالمالية ونظم المعلومات الجغرافية والصيانة والعقود.
٢. وضع حوكمة للبيانات تشمل التعريفات والمالك والجودة والدورية والصلاحيات وسجل التغيير.
٣. تنفيذ برنامج لتنظيف البيانات ومطابقتها ميدانياً ومحاسبياً قبل التوسع في التحليلات.
٤. تطوير لوحات مؤشرات واستخدام التحليلات لاكتشاف الأصول منخفضة الاستخدام وكلفة الصيانة غير الطبيعية.

٥,١٢,٣ توصيات دورة الحياة والكفاءة:

١. إعداد خطط خمسية للصيانة والتجديد والإحلال مبنية على الحالة والحرارية والمخاطر.
٢. رفع نسبة الصيانة الوقائية وتحديد حد أقصى مقبول للصيانة التفاعلية.
٣. مراجعة عقود الاستئجار سنوياً مقابل بدائل التملك أو إعادة الاستخدام أو المشاركة.
٤. تطبيق مراجعة دورية لاستخدام المساحات والأصول، ووضع مسار زمني للأصل الفائض.

٥. استخدام التكلفة الكلية للملكية في قرارات التصميم والشراء والتجديد.

٥,١٢,٤ توصيات المخاطر والامتثال:

١. إنشاء سجل مخاطر عقارية موحد وربطه بخطة المعالجة والميزانية.
٢. تصنيف الأصول الحرجة وإعداد خطط استمرارية واختبارات دورية.
٣. مراجعة الالتزامات التعاقدية والضمانات والتأمينات بصورة مركزية.
٤. إدماج الاستدامة والطاقة والمرونة المناخية في قرارات دورة الحياة.

٥,١٢,٥ توصيات القدرات والثقافة:

١. تطوير مسارات مهنية وشهادات في إدارة الأصول والمرافق وتحليل البيانات وتكلفة دورة الحياة.
٢. تدريب القيادات على قراءة مؤشرات المحفظة واتخاذ القرار القائم على القيمة.
٣. إنشاء مجتمع ممارسة لتبادل الدروس والمقارنات بين الجهات.
٤. ربط بعض مؤشرات الأداء الوظيفي بجودة البيانات وإغلاق الملاحظات وتحقيق المنافع.

٥,١٣ القيود:

تتمثل القيود في التصميم المقطعي والاعتماد على الاستبانة، ما قد يعكس تصورات المشاركين أكثر من القياسات المالية الفعلية. كما أن عدم ذكر أسماء الجهات يحمي السرية لكنه يمنع تحليل الخصائص التنظيمية التفصيلية. ولم تشمل الدراسة بيانات فعلية عن المساحة والتكلفة والعقود، ولم تختبر متغيرات وسيطة مثل القيادة أو الثقافة أو القدرات البشرية.

وقد يرفع المصدر الواحد للمتغيرات احتمال تحيز الطريقة المشتركة، رغم أن اختبارات البناء والعامل الواحد قللت القلق. كما تقتصر قابلية التعميم على الجهات والفئات المشابهة للعينة.

٥,١٤ مقترحات الدراسات المستقبلية

تقترح الدراسة تنفيذ بحوث طويلة تقيس التحسن قبل وبعد تطبيق الدليل الوطني أو المنصات الرقمية، وربط الاستبانة ببيانات فعلية عن الإيجار والصيانة والاستخدام. كما يمكن اختبار الوساطة التي تمارسها جودة القرار أو نضج البيانات، والدور المعدل للقيادة والثقافة والقدرات.

ويمكن إجراء دراسات حالة مقارنة بين قطاعات الصحة والتعليم والإدارة، أو بناء مؤشر وطني لنضج الحوكمة العقارية، أو استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية. كما يقترح بحث أثر الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء ونمذجة معلومات البناء في الصيانة التنبؤية وكفاءة الطاقة.

٥,١٥ الخاتمة العامة:

خلصت الدراسة إلى أن حوكمة إدارة الممتلكات العامة عامل جوهري في تعزيز كفاءة الإنفاق الحكومي العقاري. وقد أظهرت النتائج أن الجهات تمتلك مستوى مرتفعاً من الممارسات، لكن التكامل الرقمي ودورة الحياة يمثلان أهم فرص التحسين. كما بين التحليل أن التخطيط الاستراتيجي والبيانات هما الأعلى تأثيراً، مع بقاء الشفافية والمساءلة والمخاطر عناصر ضرورية للنظام. وتؤكد الدراسة أن الإصلاح لا ينبغي أن يقتصر على خفض المصروف أو شراء نظام، بل يحتاج إلى منظومة تجمع القرار والبيانات والمالية والهندسة والرقابة. وعندما تُدار الممتلكات باعتبارها محفظة لتمكين الخدمات وتحقيق القيمة، يمكن تحويلها من عبء صامت إلى رافعة للاستدامة المالية وجودة الخدمة العامة.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

١. البسام، بسام بن عبدالله. (٢٠١٦). الحوكمة في القطاع العام. الرياض: معهد الإدارة العامة.
٢. الحصري، طارق. (٢٠٢٤). الحوكمة في القطاع الحكومي: المؤشرات والممارسات في مصر خلال الفترة ٢٠٠٦-٢٠٢١. مجلة الحوكمة والوقاية من الفساد ومكافحته، ١(١)، ١٢-٤١.
٣. الخريجي، مشاعل بنت فهد. (٢٠٢١). قياس كفاءة الإنفاق الحكومي في المملكة العربية السعودية: دراسة مقارنة بمجموعة الدول العشرين. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، العدد ٥٩.
٤. الرفاعي، علاء بن سعد بن رجاء الله، وكنة، الوليد نور الهدى أحمد. (٢٠٢٥). واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في القطاع العام ودورها في تعزيز الاستدامة المالية في المملكة العربية السعودية. مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ١٢(١١٥).
٥. سيروب، رشا جورج. (٢٠٢٢). أثر الحوكمة على كفاءة الإنفاق العام: دراسة تطبيقية على الاقتصاد السوري. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية، ٣٨(١).
٦. شعوة، مهدي. (٢٠١٨). وسائل الإدارة لحماية الأملاك العقارية العمومية. مجلة العلوم الإنسانية، ٢٩(٢).
٧. عرود، عبد السلام. (٢٠٢٢). تدبير أملاك الجماعات الترابية بين القانون والممارسة. مجلة القانون والمجتمع.
٨. رؤية السعودية ٢٠٣٠. (٢٠٢٥). التقرير السنوي لرؤية السعودية ٢٠٣٠ لعام ٢٠٢٥.
٩. رؤية السعودية ٢٠٣٠. (٢٠٢٥). برنامج الاستدامة المالية.
١٠. الهيئة العامة لعقارات الدولة. (٢٠٢٤). ضوابط تخصيص عقارات الدولة واستردادها.
١١. الهيئة العامة لعقارات الدولة. (٢٠٢٤). لائحة التصرف في عقارات الدولة، الإصدار الثالث.
١٢. هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية. (٢٠٢٤). الدليل الوطني لإدارة الأصول والمرافق.
١٣. هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية. (٢٠٢٤). مفهوم كفاءة الإنفاق في المملكة العربية السعودية: ورقة بحثية.

١٤. وزارة المالية - المملكة العربية السعودية. (٢٠١٩). دليل حصر وتقييم الأصول والالتزامات.

١٥. وزارة المالية - المملكة العربية السعودية. (٢٠٢٠). الدليل التمهيدي لتهيئة جهات القطاع العام لتطبيق التحول إلى أساس الاستحقاق المحاسبي.

١٦. وزارة المالية - المملكة العربية السعودية. (٢٠٢٤). المحاسبة عن الأصول في القطاع العام.

١٧. وزارة المالية - دولة الإمارات العربية المتحدة. (٢٠٢٢). دليل الإجراءات لنظام تتبع الأصول، الإصدار ٢,٠.

١٨. وزارة المالية - دولة الإمارات العربية المتحدة. (٢٠٢٤). سياسات إدارة الأصول الثابتة في الحكومة الاتحادية.

١٩. تنظيم الهيئة العامة لعقارات الدولة، قرار مجلس الوزراء رقم ٢٦٦ وتاريخ ١٤٤٢/٥/١٤ هـ (٢٠٢١).

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Afonso, A., Schuknecht, L., & Tanzi, V. (2005). Public sector efficiency: An international comparison. *Public Choice*, 123, 321-347.
2. Detter, D., & Fölster, S. (2015). *The Public Wealth of Nations*. Palgrave Macmillan.
3. Garmendia, C., & Kapur, A. (2013). *Enhancing Government Property Management with Data and Technology*. Harvard Kennedy School, M-RCBG Associate Working Paper No. 21.
4. García Mejía, M., Pareja, A., Farías, P., Kaganova, O., Ball, I., & Detter, D. (2021). *Our Untapped Wealth: Toward Modern Management of Public Assets*. Inter-American Development Bank.
5. García Mejía, M., Aguirre De Mora, F., Brankevich, P., Roseth, B., & Naranjo Bautista, S. (2024). *Public Asset Management Maturity Assessment*. Inter-American Development Bank.
6. Gavrikova, E., Volkova, I., & Burda, Y. (2020). Strategic aspects of asset management: An overview of current research. *Sustainability*, 12(15), 5955.

7. Gross, M., & Żróbek, R. (2015). Good governance in some public real estate management systems. *Land Use Policy*, 49, 352-364.
8. Gross, M., Żróbek, R., & Żróbek-Sokolnik, A. (2021). A burden or a source of income? A study of municipal land resource management. *Land Use Policy*, 109.
9. Hanis, M. H., Trigunarsyah, B., & Susilawati, C. (2011). The characteristics of public sector real estate asset management practice. *Journal of Corporate Real Estate*, 13(1), 16-31.
10. Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69(1), 3-19.
11. ISO. (2024). ISO 55000:2024 Asset Management—Vocabulary, Overview and Principles. International Organization for Standardization.
12. ISO. (2024). ISO 55001:2024 Asset Management—Asset Management System—Requirements. International Organization for Standardization.
13. ISO. (2024). ISO 55010:2024 Asset Management—Guidance on the Alignment of Financial and Non-Financial Functions. International Organization for Standardization.
14. ISO. (2024). ISO 55013:2024 Asset Management—Guidance on the Management of Data Assets. International Organization for Standardization.
15. 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.
16. Kaganova, O. (2012). *Guidebook on Real Property Asset Management for Local Governments*. Urban Institute.
17. 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.

18. Moore, M. H. (1995). *Creating Public Value: Strategic Management in Government*. Harvard University Press.
19. OECD. (2017). *Recommendation of the Council on Public Integrity*. OECD Publishing.
20. OECD. (2025). *Government at a Glance 2025*. 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. van den Beemt-Tjeerdsma, A., & Veuger, J. (2016). Towards a more professionalised municipal real estate management. *Journal of Corporate Real Estate*, 18(2), 132-144.
24. White, A. D. (2011). A review of UK public sector real estate asset management. *Journal of Corporate Real Estate*, 13(1), 6-15.
25. World Bank. (2000). *Strategic Municipal Asset Management*. World Bank.

الملاحق

الملحق (١): الاستبانة النهائية

جدول (٣٤): الاستبانة النهائية للدراسة

م	العبارة	١	٢	٣	٤	٥
1	توجد في الجهة سياسات مكتوبة وواضحة لإدارة الممتلكات العامة والأصول العقارية.	☐	☐	☐	☐	☐
2	تتاح البيانات الأساسية المتعلقة بالأصول العقارية للمسؤولين المعنيين بسهولة وفي الوقت المناسب.	☐	☐	☐	☐	☐
3	توجد تقارير دورية توضح حالة الأصول ومستوى الاستفادة منها.	☐	☐	☐	☐	☐
4	تتم مشاركة معلومات تكاليف الصيانة والتشغيل والاستئجار مع الإدارات ذات العلاقة.	☐	☐	☐	☐	☐
5	توجد معايير واضحة للإفصاح عن الأصول غير المستغلة أو منخفضة الاستفادة.	☐	☐	☐	☐	☐
6	الأدوار والمسؤوليات المتعلقة بإدارة الأصول العقارية محددة بوضوح داخل الجهة.	☐	☐	☐	☐	☐
7	توجد آليات مراجعة داخلية للتأكد من سلامة قرارات الأصول والعقود العقارية.	☐	☐	☐	☐	☐
8	تخضع القرارات العقارية الرئيسة لمستويات اعتماد ومساءلة واضحة.	☐	☐	☐	☐	☐
9	تتم متابعة الالتزام بالسياسات والإجراءات الخاصة بالأصول والمرافق بصورة منتظمة.	☐	☐	☐	☐	☐
10	توجد آليات لمعالجة المخالفات أو الانحرافات المرتبطة باستخدام الأصول أو تكاليفها.	☐	☐	☐	☐	☐

م	العبارة	١	٢	٣	٤	٥
1 1	تتوفر لدى الجهة قاعدة بيانات موحدة ومحدثة للأصول العقارية الحكومية.	☐	☐	☐	☐	☐
1 2	ترتبط البيانات الفنية للأصول ببياناتها المالية والتشغيلية.	☐	☐	☐	☐	☐
1 3	تسهم الأنظمة الرقمية في دعم قرارات الصيانة أو الاستبدال أو إعادة الاستخدام.	☐	☐	☐	☐	☐
1 4	يتم تحديث بيانات الأصل عند حدوث تغير في حالته أو استخدامه أو موقعه أو قيمته.	☐	☐	☐	☐	☐
1 5	يعتمد متخذو القرار على تقارير إلكترونية دقيقة عند دراسة البدائل العقارية.	☐	☐	☐	☐	☐
1 6	تتم مواءمة القرارات العقارية مع الأهداف الاستراتيجية للجهة الحكومية.	☐	☐	☐	☐	☐
1 7	توجد خطط طويلة الأجل للصيانة والتجديد والإحلال للأصول العقارية.	☐	☐	☐	☐	☐
1 8	تُقيّم الحاجة إلى التملك أو الاستئجار أو إعادة استخدام الأصل وفق معايير واضحة.	☐	☐	☐	☐	☐
1 9	تؤخذ كلفة دورة حياة الأصل في الحسبان عند اتخاذ القرار العقاري.	☐	☐	☐	☐	☐
2 0	توجد آلية دورية لتقييم الاستفادة من الأصول والتصرف في غير المستغل منها.	☐	☐	☐	☐	☐
2 1	تحدد الجهة المخاطر المرتبطة بالأصول العقارية بصورة منتظمة.	☐	☐	☐	☐	☐

م	العبارة	١	٢	٣	٤	٥
2 2	توجد خطط لمعالجة المخاطر ذات الأولوية في الأصول والمرافق.	☐	☐	☐	☐	☐
2 3	تلتزم الجهة بالمعايير والاشتراطات الفنية والتنظيمية ذات الصلة.	☐	☐	☐	☐	☐
2 4	تؤخذ اعتبارات السلامة والاستدامة والامتثال في قرارات الصيانة والتشغيل والتعاقد.	☐	☐	☐	☐	☐
2 5	تُراجع العقود والالتزامات العقارية بما يحد من المخاطر المالية والتشغيلية.	☐	☐	☐	☐	☐
2 6	تسهم ممارسات إدارة الأصول في خفض نفقات الاستئجار غير الضرورية.	☐	☐	☐	☐	☐
2 7	تسهم الإدارة الجيدة للأصول في تحسين كفاءة الصيانة والتشغيل.	☐	☐	☐	☐	☐
2 8	تقلل الجهة من الهدر الناتج عن ضعف الاستفادة من العقارات الحكومية.	☐	☐	☐	☐	☐
2 9	تساعد البيانات المتاحة في اتخاذ قرارات أفضل بشأن التملك أو الاستئجار أو إعادة الاستخدام.	☐	☐	☐	☐	☐
3 0	تسهم الإدارة الحالية في إطالة العمر التشغيلي للأصول وتقليل الأعطال الحرجة.	☐	☐	☐	☐	☐
3 1	تسهم الحوكمة في توجيه الموارد المالية نحو الأصول الأعلى أولوية.	☐	☐	☐	☐	☐
3 2	تساعد الممارسات الحالية في تحقيق قيمة أعلى من الأصول مقارنة بالتكاليف المنفقة عليها.	☐	☐	☐	☐	☐

مقياس الاستجابة: ١=لا أوافق بشدة، ٢=لا أوافق، ٣=محايد، ٤=أوافق، ٥=أوافق بشدة.

الملحق (٢): خطاب التحكيم المقترح

سعادة المحكم/ة حفظه/ها الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان «أثر حوكمة إدارة الممتلكات العامة في تعزيز كفاءة الإنفاق الحكومي العقاري في المملكة العربية السعودية». ونظراً لخبرتكم، يرجى التكرم بتحكيم البنود من حيث وضوح الصياغة، والانتماء للبعد، والملاءمة للبيئة الحكومية، واقتراح التعديلات. وستستخدم الآراء لأغراض تطوير الأداة فقط.

الملحق (٣): مصفوفة ترميز المتغيرات

جدول (٣٥): مصفوفة ترميز متغيرات الدراسة

الرمز	المتغير	نوعه	القيم/المعالجة
ENT	نوع الجهة	اسمي	وزارة؛ هيئة/مؤسسة؛ جامعة؛ جهة خدمية.
WORK	مجال العمل	اسمي	الأصول؛ المالية؛ العقود؛ الرقابة؛ الهندسة.
EXP	سنوات الخبرة	رتبي	أقل من ٥؛ ٥-١٠؛ ١٠-١٥؛ ١٥ فأكثر.
LEVEL	المستوى الإداري	رتبي	تنفيذي/أخصائي؛ إشرافي؛ قيادي.
EDU	المؤهل العلمي	رتبي	دبلوم فأقل؛ بكالوريوس؛ ماجستير؛ دكتوراه.
TR	الشفافية والإفصاح	كمي مركب	متوسط TR1-TR5.
AC	المساءلة والرقابة	كمي مركب	متوسط AC1-AC5.
DI	البيانات والرقمنة	كمي مركب	متوسط DI1-DI5.
LC	التخطيط ودورة الحياة	كمي مركب	متوسط LC1-LC5.

الرمز	المتغير	نوعه	القيم/المعالجة
RC	المخاطر والامثال	كمي مركب	متوسط RC1-RC5.
GOV	حوكمة الممتلكات العامة	كمي مركب	متوسط الأبعاد الخمسة.
EF	كفاءة الإنفاق العقاري	كمي مركب	متوسط EF1-EF7.

المصدر: إعداد الباحث في ضوء أدبيات الدراسة ومخرجات التحليل.

الملحق (٤): قائمة مؤشرات المتابعة التنفيذية

جدول (٣٦): القائمة الموسعة لمؤشرات المتابعة التنفيذية

المحور	المؤشر	المعادلة/الوصف	مصدر البيانات	الدورية
البيانات	اكتمال سجل الأصل	نسبة الحقول الإلزامية المكتملة.	منصة الأصول	شهري
البيانات	حدثة البيانات	الأصول المحدثة خلال الفترة ÷ الإجمالي.	منصة الأصول	شهري
البيانات	التطابق المالي الفني	الأصول المتطابقة بين الأنظمة.	ERP/سجل الأصل	ربع سنوي
الاستخدام	الإشغال/الاستخدام	الاستخدام الفعلي مقارنة بالسعة.	نظم الحجز/المسح	ربع سنوي
الاستخدام	المساحة للفرد	المساحة المشغولة ÷ عدد المستخدمين.	الموارد/المساحة	سنوي
التكلفة	تكلفة التشغيل للمتر	تكاليف التشغيل ÷ المساحة.	المالية/المرافق	ربع سنوي
التكلفة	تكلفة الصيانة للمتر	تكاليف الصيانة ÷ المساحة.	المالية/CMM S	ربع سنوي

المحور	المؤشر	المعادلة/الوصف	مصدر البيانات	الدورية
الصيانة	نسبة الوقائية	الأعمال الوقائية ÷ إجمالي الأعمال.	CMMS	شهري
الصيانة	مؤشر حالة الأصل	درجة مركبة للحالة الفنية.	الفحص الهندسي	نصف سنوي
الخدمة	الجاهزية	ساعات الإتاحة ÷ الساعات المخططة.	التشغيل	شهري
الخدمة	زمن إغلاق البلاغ	متوسط الزمن من البلاغ إلى الإغلاق.	مركز الخدمة	شهري
المخاطر	الأصول الحرجة بخطة معالجة	الحرجة ذات خطة معتمدة ÷ الحرجة.	سجل المخاطر	ربع سنوي
الامتثال	الملاحظات المغلقة	الملاحظات المغلقة ÷ المستحقة.	المراجعة	ربع سنوي
الاستئجار	تكلفة الإيجار المتجنب	قيمة عقود ألغيت/خفضت نتيجة البدائل.	العقود/المالية	سنوي
الفائض	زمن معالجة الأصل الفائض	المدة من تحديد الفائض إلى القرار.	المحفظة	ربع سنوي
القيمة	تحقق المنافع	المنافع المتحققة ÷ المعتمدة.	مكتب المنافع	ربع سنوي

المصدر: إعداد الباحث في ضوء أدبيات الدراسة ومخرجات التحليل.

الملحق (٥): نموذج تقرير ربع سنوي للمحافظة العقارية

جدول (٣٧): نموذج تقرير ربع سنوي للمحافظة العقارية الحكومية

المؤشر/المرفق	المحتوى المطلوب	القسم
صفحة واحدة.	أبرز التغيرات والقرارات والمخاطر والفرص خلال الربع.	١. الملخص التنفيذي
لوحة المحافظة.	عدد الأصول، المساحة، القيمة، الحالة، الاستخدام، التوزيع.	٢. حالة المحافظة
جدول الإنفاق.	الإيجار والتشغيل والصيانة والرأسمالي والانحراف عن الميزانية.	٣. الإنفاق
لوحة الصيانة.	الوقائية والتفاعلية والأعطال الحرجة والجاهزية.	٤. الصيانة والخدمة
تقرير جودة البيانات.	اكتمال وحدثة وتطابق السجلات.	٥. البيانات
سجل المخاطر.	المخاطر العليا، خطط المعالجة، الملاحظات، السلامة.	٦. المخاطر والامتثال
قائمة الفرص.	الأصول منخفضة الاستخدام والإجراءات المتخذة.	٧. الاستخدام والفائض
دراسات الأعمال.	البدائل التي درست والقرارات والمنافع.	٨. قرارات التملك والاستئجار
سجل المنافع.	المنافع المالية وغير المالية المتحققة والمتوقعة.	٩. المنافع والوفورات
خطة عمل.	الأولويات والمالك والموعد والاعتماد المطلوب.	١٠. خطة الربع القادم

المصدر: إعداد الباحث في ضوء أدبيات الدراسة ومخرجات التحليل.

تم بحمد الله