

دور إدارة الأصول في تعزيز الاستدامة المالية في المملكة العربية السعودية

استراتيجيات المرونة والامتثال



قائمة المحتويات

03	01	التنفيذي الملخص
07	02	أهمية إدارة دورة حياة الأصول في تحقيق الاستدامة المالية
14	03	بناء قدرات إدارة الأصول لدعم الاستدامة المالية
		3.1 الاستفادة من الإرشادات الوطنية للإدارة المالية العامة لرفع كفاءة إدارة الأصول وتحقيق الاستدامة المالية
		3.2 تطبيق المعايير الدولية لتعزيز ممارسات إدارة الأصول: سلسلة ISO 55000
		3.3 الدروس المستخلصة من الجهات المعيارية الدولية للارتقاء بمستوى الأداء
25	04	التحول من مسار الإصلاح إلى مرحلة التنفيذ – المرحلة المقبلة

الملخص التنفيذي

02

الملخص التنفيذي



التحدي

مع تحوّل المملكة العربية السعودية إلى المحاسبة القائمة على أساس الاستحقاق، تواجه العديد من المؤسسات الحكومية صعوبة في إنشاء سجلات شاملة وموثوقة للأصول الثابتة ومن ثم إدارتها على نحو يضمن استدامة دقتها. وفي حين تتمثل العقبة الأولية في عملية إنشاء هذه السجلات، التي يُعتمد فيها عادةً على بيانات مجزأة أو غير مالية، تكمن الصعوبة الأكبر على المدى الطويل في إدارة هذه السجلات بطريقة فعالة تدعم اتخاذ القرار بشكل مستمر. ونظراً للتعامل مع إدارة الأصول باعتبارها عملية متعلقة بالامتثال في المقام الأول، من المحتمل أن تبقى هذه العملية في القطاع العام منفصلة عن صميم عمليات التخطيط المالي وإعداد الميزانيات وتقديم الخدمات.

وقد يؤدي هذا الفصل إلى تقليص الاستدامة المالية على المدى الطويل. فمن دون تبني تخطيط استثماري يراعي دورة حياة الأصول ويقلص التكاليف، قد تواجه المؤسسات العامة مخاطر ارتفاع نفقات التشغيل، وضعف كفاءة استثمار أو صيانة الأصول، وتراكم المخاطر المالية بمرور الزمن. لذلك، فإن المحاسبة على أساس الاستحقاق وحدها غير كافية، إذ يجب أن تكون جزءاً من نظام متكامل أوسع يجمع بين إدارة الأصول والإدارة المالية. كما يجب الجمع بين الإدارة المالية وإدارة الأصول؛ فغياب التخطيط طويل المدى يحدّ من أداء الأصول، وغياب الرؤية الواضحة للأصول يجعل الخطط المالية أقل مصداقية.





الفرصة

تتحرك المملكة العربية السعودية بخطى استباقية نحو معالجة هذا التحدي من خلال برنامج إصلاحي مزدوج المسار. فعلى مستوى المؤسسات الحكومية، تعمل إدارات المالية على تطوير نماذجها التشغيلية لتشمل وحدات مخصصة لإدارة الأصول، لا بهدف تلبية المعايير المحاسبية فحسب، وإنما لضمان تحقيق أقصى قيمة من الأصول في كل مرحلة من مراحل دورة حياتها. ويتضمن هذا التوجه إعادة تعريف الأدوار، وتعزيز تدفقات البيانات، ودمج إدارة الأصول في عمليات إعداد الميزانيات، والتخطيط الرأسمالي، ومتابعة الأداء.

وعلى الصعيد الوطني، تتحرك مؤسسات محورية، مثل وزارة المالية وهيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية والهيئة العامة لعقارات الدولة، لإصدار إرشادات منهجية، وتفعيل أطر تنظيمية داعمة، ومواءمة التخطيط الرأسمالي مع متطلبات الأداء والانضباط المالي على المدى الطويل.

ورغم أن الإرشادات الوطنية الراهنة ملائمة لتحقيق الأهداف الفورية للمرحلة الانتقالية، ومنها التحول من المحاسبة النقدية إلى المحاسبة على أساس الاستحقاق، إلا إن الوقت قد حان لتطور بما يكفل استدامة إدارة الأصول على المدى الطويل. ويشمل ذلك إنشاء وحدات رسمية لإدارة الأصول داخل المؤسسات والجهات العامة، وتحديد الأدوار والمسؤوليات بدقة، واعتماد ممارسات إدارة دورة حياة الأصول بما يتوافق مع المعايير الدولية والممارسات الرائدة. كما ينبغي أن تكون تلك الإرشادات مصحوبة بمسار ممنهج لاعتمادها وتطبيقها يستند إلى خرائط طريق تنفيذية، ونماذج النضج، وخطط تحسين مستمر مصممة بما يلائم الطبيعة التشغيلية لكل جهة.

وتواصل الحكومة تدعيم علاقاتها مع القطاع الخاص عبر تحسين إجراءات ونماذج الاشتراء والتعاقد، وإبرام عقود صيانة ممتدة، وشراكات بين القطاعين العام والخاص بهدف تنفيذ الأصول وصيانتها بفعالية أكبر.

وتعمل جهات الرقابة، ومنها الديوان العام للمحاسبة، على توسيع نطاق عملها ليشمل مراجعة الأداء وتقييم المردود المالي إلى جانب مهام مراقبة الامتثال، بما يعزز مبدأ المساءلة ويرسخ ثقافة التحسين المستمر.

ولا شك أن هذه الأطر الوطنية لعبت دوراً محورياً في توجيه جهود التحول نحو المحاسبة على أساس الاستحقاق، ولكن تبرز اليوم فرصة هائلة للارتقاء بمستوى نضج أنظمة إدارة الأصول عبر اعتماد معايير دولية راسخة وممارسات عالمية أثبتت نجاحها، إذ توفر معايير، من مثل سلسلة معايير المنظمة الدولية للتوحيد القياسي لإدارة الأصول، (ISO 55000) خارطة طريق واضحة لدمج تخطيط دورة الحياة، وإدارة المخاطر، وقياس الأداء ضمن الممارسات التشغيلية اليومية. وتُظهر تجارب دول، مثل أستراليا والمملكة المتحدة، إمكانية تحقيق نتائج ملموسة في ضبط التكاليف، وتحسين جودة الخدمات، وتعزيز المرونة المالية عند التعامل مع إدارة الأصول باعتبارها وحدة استراتيجية. وفي إطار التنوع والتوسع السريع لقاعدة الأصول العامة في المملكة العربية السعودية، تبرز فرصة مميزة للاستفادة من هذه التجارب الناجحة وتكييفها بما يتناسب مع مسيرة التحول المالي وتحسين الخدمات التي تقودها رؤية 2030. وسيتم توضيح ذلك بمزيد من التفصيل في القسم الثالث من هذه الدراسة.



النهج المستقبلي

يستلزم تحقيق الفائدة المرجوة أن تعمل المؤسسات والجهات الحكومية السعودية على تمكين وحداتها المعنية بإدارة الأصول من أداء دور أكبر لا يقتصر على مراقبة الامتثال بحيث تضطلع بدور أساسي في منظومة الإدارة المالية العامة. ويستلزم ذلك بناء القدرات، وتحديد الأدوار بوضوح، وتعزيز المواعمة الاستراتيجية بين الإدارات المالية والتشغيلية. كما يجب الاستفادة من بيانات الأصول في صياغة الخطط المالية طويلة الأجل، وترتيب أولويات الاستثمار، وإعداد الميزانيات القائمة على الأداء.

ويجب أن تركز المرحلة المقبلة من الإصلاح على الجوانب التالية:

01 تطبيق أنظمة إدارة أصول تتوافق مع معايير المنظمة الدولية للتوحيد القياسي عبر مختلف الجهات

02 ربط تكاليف دورة حياة الأصول بالتخطيط المالي متوسط الأجل

03 الاستفادة من الحلول الرقمية لدعم الصيانة التنبؤية وتحسين أداء الأصول

04 مواعمة الإرشادات الوطنية مع دراسات الحالة والمعايير الدولية

05 وضع مؤشرات أداء رئيسية وأطر حوكمة تتبع الأداء المالي وغير المالي للأصول

ومع توفير الدعم المؤسسي اللازم، قد تصبح وحدات إدارة الأصول بمثابة حلقة الوصل بين العمليات الفنية واتخاذ القرارات المالية، ما يساهم في تعزيز الاستثمارات المبنية على الأدلة، والارتقاء بمستوى جودة تقديم الخدمات، وتقوية الوضع المالي للمملكة على المدى الطويل.

وتستعرض هذه الدراسة خارطة طريق طموحة لبناء القدرات المطلوبة، والمواءمة مع المبادرات الوطنية للإدارة المالية العامة، وتطوير الإرشادات الحالية بما يكفل استدامة إدارة الأصول على المدى الطويل، وتسريع التطور المؤسسي عبر الاعتماد المنظم للمعايير والممارسات الدولية.

أهمية إدارة دورة حياة الأصول في تحقيق الاستدامة المالية

02

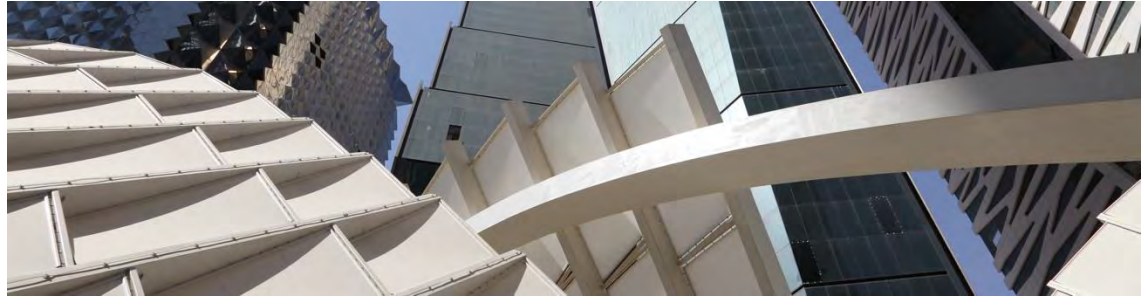
أهمية إدارة دورة حياة الأصول في تحقيق الاستدامة المالية

مع تحوّل المملكة العربية السعودية إلى المحاسبة على أساس الاستحقاق، تبرز إدارة دورة حياة الأصول باعتبارها عاملاً أساسياً في دعم الاستدامة المالية على المدى الطويل. فإذا كانت المحاسبة على أساس الاستحقاق تُحدد قيمة الأصول الثابتة تحديداً واضحاً، فإن إدارة دورة حياة الأصول تُعدّ الآلية التي تضمن الاستفادة المثلى من تلك الأصول، إذ تربط البنية التحتية المادية بالأداء التشغيلي والالتزام المالي والقيمة العامة.

التحول من التركيز على الامتثال إلى تحقيق القيمة في مختلف مراحل دورة حياة الأصول

ساعد دليل حصر وتقييم الأصول الثابتة الصادر عن وزارة المالية المؤسسات والجهات الحكومية في إنشاء سجلات أصول ثابتة أكثر تنظيماً وموثوقية، ما أرسى معايير موحدة لتسجيل الأصول وترميزها وتقييمها والتصرف فيها. ومع ذلك، يستلزم تحقيق القيمة الحقيقية تطوّر هذه السجلات بحيث لا تكون مجرد أدوات محاسبية جلمدة.

ولا شك أن إضافة بيانات دورة الحياة، مثل حالة الأصل ومستوى استخدامه وحالة صيانتها وتكاليفها، إلى سجلات الأصول الثابتة تجعلها أدوات فعّالة للتخطيط والتحسين وصنع القرار. ويعمل تصنيف الأصول، حسب قيمتها المالية أو التشغيلية، على مساعدة الجهات في تنفيذ استراتيجيات إعادة هيكلة، أو الاستفادة من القدرات غير المستغلة، أو إيجاد مصادر إيرادات جديدة، أو تحديد فرص التخارج. ويدعم ذلك مباشرة الجهود الوطنية الرامية لمواءمة الأصول العامة مع الأهداف المالية ونماذج تقديم الخدمات المستقبلية.



دمج إدارة دورة حياة الأصول في التخطيط المالي

توفر إدارة دورة حياة الأصول إطاراً منظماً لإدارة الأصول العامة عبر مختلف مراحل دورة حياتها، بدءاً بالتخطيط والاستحواذ على الأصول ومروراً بتشغيلها وصيانتها وانتهاءً بالتصرف فيها. وتدعم المعايير الدولية، مثل سلسلة معايير المنظمة الدولية للتوحيد القياسي لإدارة الأصول (ISO 55000)، دمج هذه المنهجية في العمليات اليومية، بما يعزز ثقافة اتخاذ القرارات المبنية على القيمة.

وتشمل العناصر الأساسية في هذه المنهجية ما يلي:

خطط إدارة الأصول الاستراتيجية:
خطط عامة تحدد أهداف الأصول، وتتوقع الطلب المستقبلي، وتحدد احتياجات المحفظة، وتوجه المواءمة المالية طويلة الأجل



خطط إدارة الأصول:
خطط تفصيلية خاصة بكل أصل، تغطي حالة الأصل ومستويات الخدمة والمخاطر ومتطلبات الإنفاق الكلي المستقبلي



تخطيط الاستثمار في الأصول:
عملية منظمة لاتخاذ القرار تحدد أولويات الاستثمارات على مستوى مختلف فئات الأصول بناءً على معايير تشمل المخاطر والأداء والطلب وكفاءة التكلفة



وعند استخدام هذه المنهجيات مجتمعة، يصبح اتخاذ قرارات الإنفاق الرأسمالي والإنفاق التشغيلي جزءاً من استراتيجية مالية موحدة تعتمد على البيانات وتتوافق مع نتائج الخدمات، بدلاً من اتخاذها بصورة منفصلة.



قياس الجوانب الأكثر تأثيراً – مؤشرات أداء رئيسية تدعم الاستدامة المالية

لضمان تحقيق المساءلة ومواصلة التحسين المستمر، يجب على المؤسسات والجهات العامة وضع مؤشرات أداء رئيسية تتابع الأداء المالي والتشغيلي والاستراتيجي للأصول، حيث تعمل هذه المؤشرات على ربط ممارسات إدارة الأصول بالنتائج المالية، ما يمكن صناع القرار من تقييم الأثر، وقياس مدى التقدم المحرز، وتحسين الأداء بمرور الوقت.

وتوضح الأمثلة التالية بعض مؤشرات الأداء الرئيسية التي يمكن استخدامها لتحقيق هذا الغرض:

مؤشر الأداء الرئيسي	التعريف والغرض
مؤشر رضا العملاء/ المستخدمين	قياس مستوى رضا المستخدمين النهائيين من خلال الاستبيانات والتقارير الفورية، بهدف تحديد أوجه التحسين اللازمة في الخدمات وأداء الأصول
نسبة الامتثال لحطة الاستحواذ على الأصول والميزانية المقررة لها	قياس مدى توافق عمليات الاستحواذ الفعلية على الأصول مع الخطط والميزانية المعتمدة، بما يعكس دقة التخطيط والانضباط المالي وكفاءة التنفيذ
نسبة اكتمال سجل الأصول الثابتة	قياس مدى اكتمال سجل الأصول الثابتة مقارنة بإجمالي الأصول، بما يدعم سلامة البيانات وجودتها
نسبة الأصول المرتبطة بالأصول التقنية أو المعدات	قياس مستوى التكامُل بين السجلات المالية للأصول وأنظمة العمليات والصيانة أو الأنظمة التقنية، بما يمكن من إدارة الأصول بطريقة متكاملة
نسبة الأصول التي تدار وفق خطط دورة حياة متكاملة	قياس عدد الأصول التي تتم إدارتها وفق خطط موثقة لدورة الحياة، بما يساهم في تحسين التوقعات وتخطيط الصيانة
نسبة الأصول ذات التكاليف القابلة للقياس عبر جميع مراحل دورة الحياة	قياس نسبة الأصول التي تتوفر لها تكاليف يمكن قياسها (مثل الإنفاق الرأسمالي والتشغيلي) لدورة حياتها، ما يعزز جودة التقارير المالية وتخطيط الاستثمارات
نسبة الأصول الحيوية إلى إجمالي الأصول	قياس درجة اعتماد العمليات التشغيلية على الأصول الرئيسية، ما يعكس مستوى المخاطر ويساعد على ترتيب الأولويات ويخفف من المخاطر
نسبة الامتثال لميزانية التشغيل والصيانة	قياس الفارق بين الإنفاق الفعلي على عمليات التشغيل والصيانة والميزانية المقررة لها، ما يدعم التحكم في التكاليف والانضباط المالي

قياس الجوانب الأكثر تأثيراً – مؤشرات أداء رئيسية تدعم الاستدامة المالية

مؤشر الأداء الرئيسي	التعريف والغرض
نسبة الانخفاض في تكاليف التشغيل والصيانة	قياس مقدار الوفورات السنوية (أو الدورية) في ميزانيات الصيانة، ما يعكس فعالية جهود التحسين ورفع من كفاءة الأداء
تكلفة التشغيل والصيانة لكل وحدة أصل	قياس تكلفة التشغيل والصيانة لكل وحدة (مثل التكلفة لكل كيلومتر مربع من الطرق)، ما يساعد على تحسين إعداد الميزانيات وعقود الموردين في المستقبل
نسبة تكلفة التشغيل والصيانة إلى تكلفة الاستبدال	المقارنة بين تكاليف الصيانة وقيمة الأصل، ما يدعم قرارات الإصلاح مقابل الاستبدال وتخطيط دورة حياة الأصول
نسبة الأصول ذات الحالة الجيدة	قياس نسبة الأصول التي جرى تقييمها على أنها في حالة جيدة، ما يمكن من إجراء صيانة استباقية وتأجيل عمليات الاستبدال المكلفة
متوسط زيادة عمر الأصول (بالسنوات)	قياس مقدار الزيادة في العمر التشغيلي نتيجة تحسين الإدارة، بما يبرهن على فعالية إدارة دورة حياة الأصل في تأجيل الاستبدال الرأسمالي وزيادة قيمة الأصل
نسبة تكاليف الصيانة التنبؤية والوقائية من إجمالي تكاليف الصيانة	توضيح مدى تطور استراتيجيات الصيانة، بما يظهر التحول من نموذج الصيانة التفاعلية إلى نموذج الصيانة المخططة
نسبة خفض الإنفاق الرأسمالي بفضل تحسين ممارسات إدارة دورة حياة الأصول	رصد الخفض في التكاليف الناتجة عن التخطيط الأفضل وتمديد دورة حياة الأصول، ما يعزز الكفاءة المالية
نسبة القرارات المبنية على بيانات الأصول	قياس مستوى اتخاذ القرارات استناداً إلى أدلة، ما يعزز مبدأ المساءلة والشفافية
جاهزية الأصول	قياس مدة جاهزية الأصول مقارنة بوقت الخدمة المتوقع، ما يمثل عاملاً أساسياً لاستمرارية الخدمات العامة
موثوقية الأصول	رصد معدلات الأعطال أو توقف الخدمة، بما يدعم جودة الخدمة والسلامة وضبط التكاليف
معدل استخدام الأصول	قياس مدى استخدام الأصول مقارنة بطاقتها الكاملة بهدف تحديد الأصول منخفضة الاستخدام أو المُجهدة
نسبة الأصول المؤمن عليها	قياس نسبة الأصول المشمولة بالتأمين، بما يُبرهن إجراءات تخفيف المخاطر ويعزز المرونة المالية

قياس الجوانب الأكثر تأثيراً – مؤشرات أداء رئيسية تدعم الاستدامة المالية

مؤشر الأداء الرئيسي	التعريف والغرض
نسبة الأصول والمعدات الصديقة للبيئة	تقييم قدرة الأصول على تحقيق معايير الاستدامة وقياس مدى اتفاقها مع المعايير البيئية والاجتماعية والحوكمة المؤسسية وأهداف رؤية 2030.
البصمة البيئية (مثل خفض انبعاثات ثاني أكسيد الكربون)	قياس حجم الأثر البيئي ودعم إعداد التقارير وتحسين فرص الحصول على التمويل الأخضر
نسبة المباني الحاصلة على شهادات المباني الخضراء	رصد مستوى اعتماد معايير معترف بها للطاقة والتصميم البيئي (مثل شهادة الريادة في مجالي الطاقة والتصميم البيئي LEED)
توطين القوى العاملة في إدارة الأصول؛ على سبيل المثال نسبة وظائف التشغيل والصيانة التي يشغلها مواطنون سعوديون	توضيح مستوى توطين القوى العاملة في مجال إدارة الأصول، بما يدعم أهداف التوظيف الوطنية
عدد المتخصصين المعتمدين في إدارة الأصول	رصد نسبة العاملين الحاصلين على شهادات دولية، مثل شهادات الأيزو ومعهد إدارة الأصول (IAM)، وغيرها من شهادات الاعتماد المعترف بها دولياً، ما يشير إلى المهنية والتحسين المستمر





إرساء القيمة المؤسسية - المبرر المالي لتبني إدارة دورة حياة الأصول

يسمح دمج إدارة دورة حياة الأصول بفعالية بمواءمة البيانات التشغيلية مع التخطيط المالي، ما يساعد المؤسسات على التحول من الصيانة التفاعلية إلى تخصيص رأس المال على أسس استراتيجية. وتدعم هذه المنهجية إعداد ميزانيات مستندة إلى الأدلة، وتحسين دورة حياة الأصول، واتخاذ قرارات استثمارية تستند إلى الأداء. والأهم أنها تعيد تشكيل دور وحدات إدارة الأصول لتتحول من جهات مراقبة للامتثال إلى جهات مشاركة في صناعة القيمة العامة.

وبالنسبة للمملكة العربية السعودية، ومع النمو المتسارع لمحافظ البنية التحتية وتزايد أهمية الحفاظ على الانضباط المالي، تمثل إدارة دورة حياة الأصول فرصة متميزة لمواءمة التميز في الخدمات مع الاستدامة المالية. ويستعرض القسم التالي الخطوات التي تمكن الجهات العامة من تطوير القدرات والأنظمة والمعايير اللازمة للتوسع في تطبيق هذه الممارسات وضمان تحقيق أثر مستدام.

بناء قدرات إدارة الأصول لدعم الاستدامة المالية

03

بناء قدرات إدارة الأصول لدعم الاستدامة المالية

في حين يمثل اعتماد معايير المحاسبة وإرشادات التقارير المالية نقطة انطلاق أساسية، يجب على وحدات إدارة الأصول حديثة العهد تطوير منظومة قدرات أكثر شمولاً لضمان دعمها الكامل للاستدامة المالية على المدى الطويل. ويجب ألا يقتصر دور هذه الوحدات على مراقبة الامتثال وأن تضطلع بدور فعال في خلق القيمة، من خلال الاسترشاد بالأطر الوطنية للإدارة المالية العامة، والمعايير الدولية لإدارة الأصول، والممارسات العالمية التي أثبتت نجاحها.

ويستعرض هذا القسم كيف يمكن للمملكة العربية السعودية بناء هذه القدرات عبر:

الاستفادة من الأدوات الوطنية للإدارة المالية العامة لدعم التخطيط الهيكلي للأصول على أساس دورة الحياة



اعتماد المعايير الدولية، مثل سلسلة ISO 55000، لترسيخ نهج إدارة الأصول يركز على القيمة ويستند إلى المخاطر



الاستفادة من الدراسات الدولية لتوجيه التنفيذ وتجنب الممارسات الخاطئة الشائعة



وبشكل كل عنصر مكوناً جوهرياً يسهم في تعزيز تطور إدارة الأصول ودمجها ضمن الوظائف الأساسية للمالية العامة.



3.1 الاستفادة من الإرشادات الوطنية للإدارة المالية العامة لرفع كفاءة إدارة الأصول وتحقيق الاستدامة المالية

تعمل المؤسسات الحكومية الرئيسية في المملكة العربية السعودية على إرساء الأسس اللازمة لتعزيز إدارة الأصول. وتساهم هذه الأسس على تهيئة الظروف التي تمكن وحدات إدارة الأصول من التطور والتحول إلى وحدات ذات طابع استراتيجي.

هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية - دعم موازنة دورة حياة الأصول ورفع كفاءة المشاريع

تأسست هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية بموجب أمر ملكي في عام 2021، وجرى تكليفها بتعزيز كفاءة الإنفاق في الجهات الحكومية وتخطيط البنية التحتية وتحسين جودة الأصول. وفي عام 2022، أصدرت الهيئة الدليل الوطني لإدارة الأصول والمرافق، الذي يوفر مرجعاً تقنياً يوحّد ممارسات إدارة الأصول القائمة على دورة الحياة على مستوى مختلف الجهات العامة. ويساعد الدليل على تحقيق الاستدامة المالية من خلال:

- 01 موازنة تخطيط الأصول مع الأولويات الوطنية والنتائج طويلة المدى
- 02 خفض تكاليف دورة حياة الأصول باستخدام تصاميم ومشتريات فعالة
- 03 تحسين الأداء عبر تطبيق ممارسات صيانة موحدة
- 04 دمج تحليل تكلفة دورة حياة الأصول في عملية إعداد الميزانيات
- 06 تعزيز إدارة المخاطر والأداء
- 07 دعم اتخاذ القرارات المبنيّة على البيانات وتحسين مستوى الحوكمة





وأطلقت الهيئة مجموعة من الأدوات المساندة التي تهدف إلى ترسيخ اتخاذ القرارات المتعلقة بالأصول، من أبرزها:

01

الدليل الوطني لإدارة المشاريع:
وهو إطار مكون من 16 مجلداً (2022) يهدف إلى توحيد منهجيات تنفيذ المشاريع وربط نتائجها بأداء الأصول على المدى الطويل

02

دراسات السعة ومستوى الطلب:
جرى تكليف الهيئة بتنفيذها بموجب أمر ملكي بهدف تقييم السعة الاستيعابية الحالية للبنية التحتية وتوقع الاحتياجات المستقبلية بما يضمن توجيه الاستثمارات الرأسمالية إلى المجالات ذات القيمة الأكبر

03

خطة محفظة المشاريع لخمس سنوات (5-YPP)
أداة تخطيط استراتيجي تلزم بها الجهات المرتبطة بالبنية التحتية سنوياً لربط التخطيط الرأسمالي بأولويات الاستثمار وفق دورة الحياة والأهداف التنموية الوطنية

وتوفر هذه المبادرات إطاراً متكاملاً يساعد الجهات على الربط بين تخطيط البنية التحتية والعمليات التشغيلية والانضباط المالي بما يدعم تحقيق مستهدفات رؤية 2030.

وزارة المالية - مواءمة بيانات الأصول مع الاستراتيجية المالية

تلعب وزارة المالية دوراً محورياً في منظومة الحوكمة المالية في المملكة العربية السعودية ، إذ إنها تشكّل السياسة المالية، وتحافظ على الاستقرار الاقتصادي، وتشرف على الأصول العامة. وقد قادت الوزارة عملية التحول الحكومي نحو المحاسبة على أساس الاستحقاق عبر مبادرات تشمل دليل حصر وتقييم الأصول الثابتة.

وتشمل المساهمات الأوسع للوزارة في الاستراتيجية المالية ما يلي:

01

التخطيط المالي متوسط الأجل:

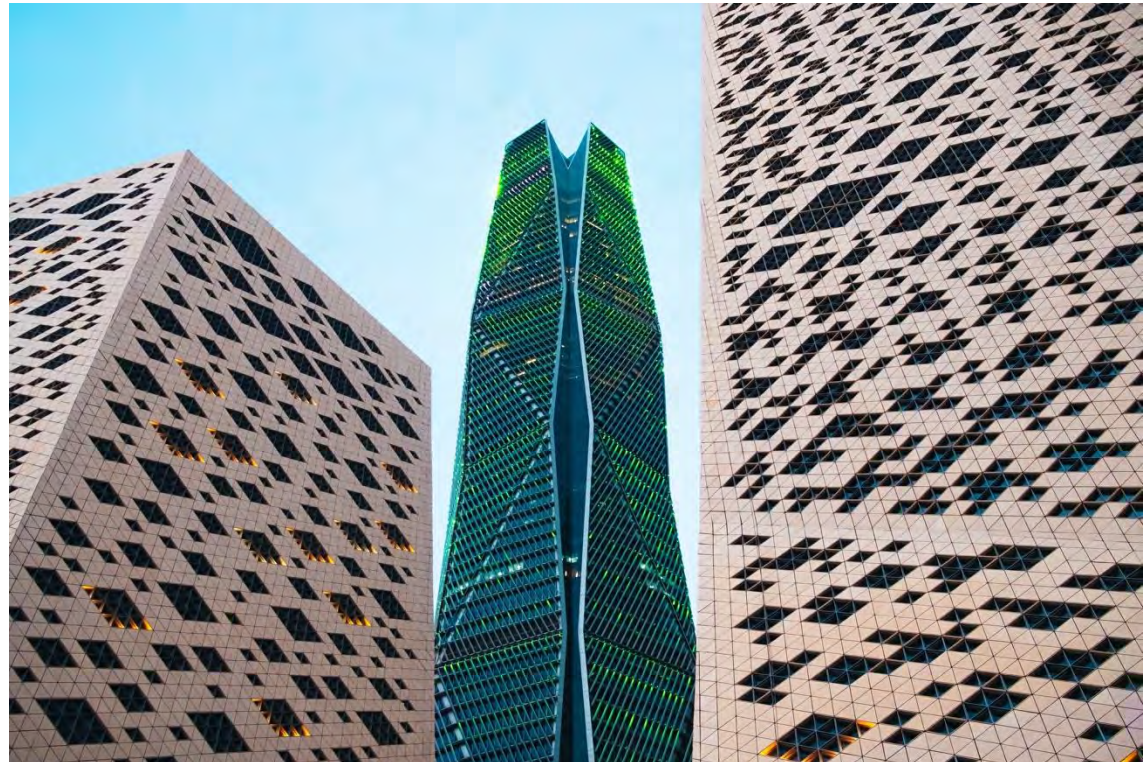
مواءمة سقفوف الميزانيات المخصصة لمدة ثلاث إلى خمس سنوات مع وضع توقعات للاستثمارات والعمليات التشغيلية للأصول بناءً على تحليلات تكلفة دورة الحياة

02

دليل إعداد الميزانية:

تقديم إرشادات حول دمج بيانات الأصول في تخطيط النفقات الرأسمالية والجارية

ومن خلال دمج بيانات الأصول، على وجه التحديد إجمالي النفقات وتكاليف دورة حياة الأصول، في أدوات السياسة المالية فإن الوزارة تضمن أن تستند قرارات الأصول إلى اعتبارات الاستدامة طويلة الأجل وليست مستندة على الميزانية قصيرة الأجل.



3.2 تطبيق المعايير الدولية لتعزيز ممارسات إدارة الأصول: سلسلة ISO 55000

تُوفر المعايير العالمية إطاراً موحداً يعزّز أنظمة إدارة الأصول في المملكة العربية السعودية ويربطها بأهداف إدارة المالية العامة.



معيّار – ISO 55001:2024 دمج التخطيط وإدارة المخاطر والأداء

يعزّز إصدار عام 2024 من معيار ISO 55001 الأسس الاستراتيجية لإدارة الأصول.

01

زيادة التركيز على القيادة والمواءمة المؤسسية



02

تعزيز الربط بين قرارات الأصول وتخطيط دورة الحياة وإدارة المخاطر



03

تبني رؤية أكثر شمولية للأداء التشغيلي والقيمة



ورغم أن المعيار غير وصفي، فإنه يوفر إطاراً يساعد المؤسسات على هيكلة اتخاذ قراراتها وفق مفاهيم الأداء والتكاليف والمخاطر، وهي جميعاً عناصر أساسية للاستدامة المالية على المدى الطويل.

معيار – ISO 55001:2024 دمج التخطيط وإدارة المخاطر والأداء

ويعرض الجدول التالي كيفية موازنة عناصر معيار ISO 55001 مع منهجيات عملية تدعم الاستدامة المالية عبر دورة "التخطيط والتنفيذ والفحص والتحسين المستمر".

المنهجيات والممارسات المقترحة المتعلقة بالاستدامة المالية	عناصر أنظمة إدارة الأصول وفق المعيار ISO 55001	مراحل دورة التحسين المستمر (التخطيط والتنفيذ والفحص والتحسين المستمر)
<ul style="list-style-type: none">• سياسات وإجراءات مالية تعتمد على مبادئ المرونة والأتمتة• تأمين الموارد المالية اللازمة• تفويض الصلاحيات• موازنة حجم الإدارات ووحدات الدعم بما يناسب الحاجة الفعلية• دمج خطط وممارسات الاستدامة والصحة والسلامة والبيئة• بناء القدرات في الإدارة المالية ورفع الوعي وتحسين التواصل• إدارة البيانات والمعلومات المالية• الإدارة الفعالة للمعرفة المالية	سياق المؤسسة ودور القيادة والدعم المؤسسي	 جميع المراحل
<ul style="list-style-type: none">• خطة محفظة المشاريع لخمس سنوات (YPP-5)• نموذج الحالات الخمس، بما في ذلك دراسات السعة ومستوى الطلب• تخطيط الاستثمار في الأصول• تحليل تكلفة دورة حياة الأصول• تحديد أولويات المشاريع اعتماداً على تحليل التكلفة والعائد على مدار دورة الحياة• سياسات وإجراءات وحوكمة دورة حياة إدارة الاستثمارات العامة• الأسلوب التشاركي للتخطيط وإعداد الموازنات• التخطيط المالي متوسط الأجل• إعداد الميزانيات على أساس الأداء• إدارة جانب الطلب	التخطيط	 التخطيط
<ul style="list-style-type: none">• تحسين إدارة الموارد لضبط النفقات وترشيدها• رفع مستوى الاستفادة من الأصول• برامج إعادة تأهيل الأصول وتمديد عمرها التشغيلي• الاستثمار في الصيانة الوقائية والتنبؤية والتركيز عليها• الصيانة المعتمدة على الموثوقية• الاستعانة بمصادر خارجية واختيار نموذج التعاقد الذي يحقق أفضل مردود مالي	التشغيل	 التنفيذ
<ul style="list-style-type: none">• متابعة الأداء المالي وقياسه وتحليله وتقييم مستوياته• عمليات التدقيق المالي	تقييم الأداء	 الفحص
<ul style="list-style-type: none">• مراجعات الإدارة والميزانية واتخاذ القرارات والإجراءات المناسبة وفق نتائج تقييم الأداء• ضبط التكاليف وإدارة استهلاك الأصول• الاستعانة بمصادر خارجية واختيار نماذج التعاقد التي تحقق أفضل مردود مالي• الشراكات بين القطاعين العام والخاص	التحسين	 التطوير

المعيار الفني - ISO/TS 55010:2024 مواءمة الوظائف المالية وغير المالية

يقدم المعيار الفني ISO/TS 55010 إرشادات عملية حول تحقيق التكامل بين الجوانب المالية والهندسية والتشغيلية. وفي سياق المملكة العربية السعودية، يوفّر هذا التكامل فوائد ملموسة، أبرزها:

01

تعزيز الشفافية حول أداء الأصول والمخاطر المرتبطة بها



02

تحسين عملية تحديد أولويات الاستثمار



03

رفع دقة التقارير والتوقعات المالية



04

تعزيز فعالية الصوابط والمساءلة الداخلية



ويتطلب الوصول إلى هذه الفوائد مجموعة من عوامل التمكين، من بينها: القيادة الفعالة، والتكامل بين أنظمة تقنية المعلومات والتقنية التشغيلية، ووضوح الحوكمة، إضافة إلى بناء قدرات الفرق الفنية والمالية.



المعيار - ISO 55011 دعم تبني المعايير في القطاع العام

أظهرت دراسة السياسات العامة الخاصة بالمعيار ISO 55011 لعام 2021 أن 62% من المشاركين من القطاع العام قد واجهتهم تحديات في تحقيق التوازن في الاستثمار بين الأصول الجديدة والقائمة. ورغم النظر إلى تبني المعايير بشكل إيجابي، شدد الكثير من المشاركين على الحاجة إلى إرشادات عملية ودراسات حالة ودعم في التنفيذ.

وفي سياق المملكة العربية السعودية، يؤكد ذلك أن المعايير وحدها لا تكفي، إذ يجب أن يستند تبنيها إلى أطر سياسات واضحة، ومشاركة فعالة من أصحاب المصلحة، والتعلم من التجارب الرائدة دولياً، وهو موضوع سيتم التطرق إليه لاحقاً.

3.3 الدروس المستخلصة من الجهات المعيارية الدولية للارتقاء بمستوى الأداء

اعتمدت دول مثل أستراليا والمملكة المتحدة أساليب منهجية طويلة الأجل لدمج إدارة الأصول ضمن أطرها المالية والتشغيلية. وتقدم هذه النماذج إرشادات يمكن للمملكة العربية السعودية الاستفادة منها.



أستراليا – توظيف إدارة الأصول لمعالجة الضغوط المالية وتقائم الأصول

واجهت الحكومات المحلية الأسترالية تحديات متزايدة في ظل ارتفاع توقعات المجتمع وتقدم البنية التحتية في العمر وانخفاض الإيرادات، الأمر الذي قيد قدرتها على تلبية احتياجات تجديد الأصول طويلة المدى. وأشارت دراسة وطنية أجريت في عام 2006 إلى أن 35% من الهيئات المحلية كانت في وضع مالي غير مستدام.

واستجابةً لذلك، فرضت الإصلاحات الوطنية والولائية ما يلي:

دمج خطط إدارة الأصول مع الاستراتيجيات المالية طويلة المدى	01
اعتماد المحاسبة على أساس الاستحقاق وتحقيق فوائض تشغيلية صغيرة لتمويل تجديد الأصول	02
خفض مستويات الخدمة عند الضرورة بما يعكس الواقع المالي	03
تطوير الأدوات التمكينية وتقديم التدريبات اللازمة لترسيخ الممارسات على مستوى المجالس المحلية	04

وقد أسفرت الإصلاحات عن نتائج ملموسة. ففي جنوب أستراليا، ارتفعت نسبة الهيئات التي سجلت فوائض تشغيلية من 23% خلال الفترة 2000-2001 إلى 57% خلال الفترة 2018-2019. بينما يلزم إطار مساءلة إدارة الأصول لحكومة ولاية فيكتوريا الصادر في عام 2016 المؤسسات والجهات العامة بتقديم إقرار سنوي بالامتثال لإدارة الأصول، ما يعزز المساءلة والتحسين المستمر.

المملكة المتحدة – التحول من مرحلة إرساء الشفافية إلى مرحلة الإصلاح الاستراتيجي

بدأت المملكة المتحدة رحلة الإصلاح بإنشاء السجل الوطني للأصول، ومن ثم اعتماد نظام الحسابات الحكومية الشاملة. وقد شكّل هذان الإجراءان الأساس لمراجعة الميزانية العمومية، وهي مبادرة تهدف إلى تحسين استخدام الأصول والتصرف فيها ورفع مستوى أدائها.

وشملت عوامل التمكين الأساسية ما يلي:

01

اعتماد سلسلة معايير ISO 55000 على مستوى الجهات العامة

02

توظيف نظم المعلومات الجغرافية ونمذجة معلومات المباني لدعم تخطيط دورة الحياة والصيانة التنبؤية وتنفيذ المشاريع

03

دمج الأصول العقارية تحت مظلة وكالة العقارات الحكومية وهيئة العقارات الحكومية، مما أتاح إعادة توزيع المواقع وترشيد استهلاك الأصول وتحقيق إيرادات من الأصول الفائضة

وقد أسهمت إصلاحات المملكة المتحدة في تحسين دقة القوائم المالية، وتوضيح تقييم الالتزامات، ودعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية بشأن التأجير والصيانة والتخطيط الرأسمالي.



الدروس والأفكار التي ينبغي أن ننظر إليها المملكة العربية السعودية بعين الاعتبار

يواجه القطاع العام في المملكة العربية السعودية تحديات مماثلة، تشمل توسع محافظ الأصول والقيود المالية ومتطلبات المحافظة على مستويات خدمة مرتفعة. ومع ذلك، فإن حجم مشاريع البنية التحتية في المملكة وسرعة تنفيذها وتعقيد الجهات المنفذة يستدعي اعتماد منهج مصمم خصيصاً بما يتناسب مع السياق السعودي.

وتشمل الدروس الرئيسية التي يمكن تطبيقها ما يلي:

01

إصلاحات تقودها السياسات - مواءمة الأطر التنظيمية مع البرامج التدريبية والإرشادات وإدارة التغيير

02

تخطيط البنية التحتية على المدى الطويل - اعتماد تحليل تكلفة دورة حياة الأصول لتوجيه القرارات المسؤولة مالياً

03

مواءمة المعايير — تضمين سلسلة المعايير ISO 55000 لضمان الاتساق والتوافق بين مختلف القطاعات

04

الذكاء المدعوم بالتقنية في إدارة الأصول - استخدام أدوات من قبيل نظم المعلومات الجغرافية ونمذجة معلومات المباني لتمكين الصيانة التنبؤية ودعم التخطيط الاستثماري

05

تكامل الوحدات المالية والفنية - ضمان الدمج الكامل لإدارة الأصول في عمليات إعداد الميزانيات متعددة السنوات وتقييم الاستثمارات ووضع التوقعات المالية

ولضمان تحقيق نتائج فعالة، يجب مواءمة هذه الدروس بما يتناسب مع واقع البيئة المؤسسية في المملكة العربية السعودية، بما في ذلك حجم أصول القطاع العام، وضرورة الاتساق على مستوى المبادرات الوطنية للإدارة المالية العامة، ومتطلبات التخطيط الاستثماري القائم على الأدلة، من أجل تحقيق أهداف رؤية 2030.

التحول من مسار الإصلاح إلى مرحلة التنفيذ – المرحلة المقبلة

04

التحول من مسار الإصلاح إلى مرحلة التنفيذ – المرحلة المقبلة

مع انتهاء المملكة العربية السعودية من مرحلة التحول الأساسي نحو المحاسبة على أساس الاستحقاق والبدء في تطبيق ممارسات إدارة دورة حياة الأصول، تبرز الآن فرصة واضحة لإعادة رسم ملامح إدارة الأصول وتحولها من مجرد وحدة لمتابعة الامتثال الفني إلى عنصر محرك رئيسي للاستراتيجية المالية والتشغيلية. وتتطلب هذه المرحلة المقبلة من الإصلاح من وحدات إدارة الأصول ألا يقتصر دورها على حفظ السجلات وإنما العمل كشركاء استراتيجيين يعملون على إدراك القيمة على المدى الطويل، ودعم قرارات الاستثمار المبنية على الأدلة، والمساهمة في استدامة تقديم الخدمات العامة.

ويعتمد إدراك هذه القيمة على الدمج الكامل لإدارة الأصول داخل منظومة الإدارة المالية العامة، عبر مواعمتها مع التخطيط الرأسمالي، وإعداد الميزانيات، والمشتريات، والصيانة، وإدارة الأداء. وفي هذا السياق، يمكن لوحدة مخصصة لإدارة الأصول داخل كل جهة عامة، ويُفضل أن تكون ضمن وحدة المالية أو تعمل بشكل وثيق معها، أن تكون بمثابة حلقة وصل مؤسسي بين العمليات التشغيلية للأصول الفنية والرقابة المالية عليها، بما يضمن أن تكون القرارات المتعلقة بالاستثمارات والعمليات التشغيلية وعمليات التصرف قائمة على بيانات دقيقة وتتسم بالشفافية والاستدامة المالية.

وعملًا على ترسيخ هذا التحول، يتعين على المملكة التحول من مسار وضع الإرشادات إلى مستوى التنفيذ العملي، مع ضمان التبنّي المنهجي للمعايير، ووضوح الأدوار، وبناء القدرات على المستويين الوطني والمؤسسي. وفي هذا الصدد، هناك دور محوري يتعين على جهات الرقابة المركزية أن تضطلع به ويتمثل في توفير البيئة التمكينية اللازمة من خلال وضع أطر الحوكمة اللازمة ومواءمة السياسات والاستمرار في تولي مهام القيادة بكفاءة وفعالية.

ولتحقيق ذلك بفاعلية، يُقترح اتخاذ الإجراءات التالية:

01

ترسيخ الممارسات المؤسسية وتعزيز الحوكمة
عبر توضيح الأدوار والمسؤوليات الرسمية لوحدة إدارة الأصول، وتعزيز آليات الحوكمة على مستوى الجهات العامة، وربط إدارة الأصول بالاستراتيجية والخطة المالية

02

الاستثمار في بناء القدرات،
بما يشمل تطوير القوى العاملة وتوظيف الأدوات والتقنيات الرقمية بفاعلية

03

تقييم واعتماد المعايير المثبتة،
مثل ISO 55000، ودراسات المقارنة المعيارية، وأطر إدارة الأصول القائمة على الأداء والنتائج بما يتناسب مع احتياجات الجهات العامة وترسيخ منهجية التحسين المستمر

وتشهد محفظة الأصول العامة في المملكة نمواً سريعاً من حيث الحجم ومدى التعقيد والأهمية الاستراتيجية. ولضمان تحقيق هذه الأصول للقيمة على المدى الطويل، يتعين على المملكة أن تعمل حالياً على ترسيخ الإصلاحات الأخيرة عبر دمج إدارة الأصول في صميم منظومة المالية العامة.

ومن خلال مواءمة الحوكمة والمعايير والتقنية والمهارات، يمكن لوحدة إدارة الأصول قيادة تحول وطني يرمي إلى إيجاد بنية تحتية قادرة على التكيف، وتحقيق الاستدامة المالية، وتقديم خدمات عامة بمعايير عالمية. وفي إطار رؤية 2030، تخطو المملكة خطوات مهمة لتعزيز إدارة الأصول العامة وتحقيق قيمة طويلة الأجل للمواطنين والمستثمرين والأجيال القادمة.

المراجع

1. المعيار – ISO 55000 إدارة الأصول – نظرة عامة والمبادئ والمصطلحات. المنظمة الدولية للتوحيد القياسي
2. المعيار – ISO 55001 إدارة الأصول – نظام إدارة الأصول – المتطلبات
3. المعيار – ISO 55010 إدارة الأصول – إرشادات حول مواءمة الوظائف المالية وغير المالية. المنظمة الدولية للتوحيد القياسي
4. المعيار – ISO 55011 إدارة الأصول – إرشادات لتطوير السياسات العامة الداعمة لإدارة الأصول. المنظمة الدولية للتوحيد القياسي
5. اللجنة الفنية التابعة للمنظمة الدولية للتوحيد القياسي المعنية بإدارة الأصول (ISO/TC 251). (2021). تقرير مسح إدارة الأصول والسياسات العامة وفقاً للمعيار ISO 55011. المنظمة الدولية للتوحيد القياسي. https://www.55000.org.cn/wp-content/uploads/2021/05/ISO_55011_Asset_Management_and_Public_Policy_Survey_Report.pdf

تواصل معنا

محمد صلاح

شريك، الاستشارات الإدارية
بي دبليو سي الشرق الأوسط



نيلز نيل

شريك، الاستشارات الإدارية
بي دبليو سي الشرق الأوسط



رعد نصار

مدير تنفيذي، الاستشارات الإدارية
بي دبليو سي الشرق الأوسط



مو برغش

مدير تنفيذي، الاستشارات الإدارية
بي دبليو سي الشرق الأوسط



جيمس والتون

مدير تنفيذي، الاستراتيجية والتحول
بي دبليو سي الشرق الأوسط



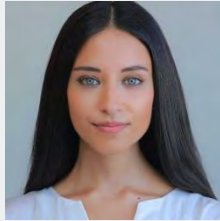
بندر جوينات

مدير تنفيذي، الاستشارات الإدارية
بي دبليو سي الشرق الأوسط



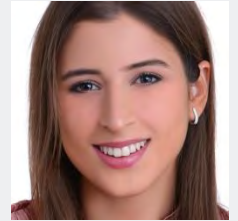
رنا فارس

استشاري أول، الاستشارات الإدارية
بي دبليو سي الشرق الأوسط



ساندرا صويس

مدير، الاستشارات الإدارية
بي دبليو سي الشرق الأوسط



نبذة عن بي دبليو سي

في بي دبليو سي، نساعد عملائنا على بناء الثقة ومواكبة التغير، ليتمكنوا من تحويل التحديات إلى فرص تنافسية. نحن شبكة عالمية تعتمد على التقنيات الحديثة وكوادرها المتميزة، وتضم أكثر من 364,000 شخص في 136 دولة و 137 منطقة. من خلال خدماتنا في مجالات التدقيق، والضرائب والقانون، والصفقات، والاستشارات، نساعد العملاء على بناء الزخم وتحقيق نتائج مستدامة. لمعرفة المزيد، يُرجى زيارة www.pwc.com.

تضم بي دبليو سي الشرق الأوسط 30 مكتبًا في 12 دولة في المنطقة، ويعمل بها 11,000 شخص، وتجمع بين رؤية إقليمية معمقة وخبرة عالمية لمساعدة العملاء على حل المشكلات المعقدة، ودفع عجلة التحول، وتحقيق نتائج مستدامة. للمزيد من المعلومات، يُرجى زيارة www.pwc.com/me.

بي دبليو سي تشير إلى شبكة بي دبليو سي و/ أو واحدة أو أكثر من الشركات الأعضاء فيها، كل واحدة منها هي كيان قانوني مستقل. للمزيد من المعلومات يُرجى زيارة موقعنا www.pwc.com/structure.