

## *An Overview of Government Assets Management in Leading Countries*

**Toraj Alinia\*, Zeinab Goli Pourpahmdani**

1-Graduated from Master of Information Technology Management, Islamic Azad University (author) talinia@chmail.ir

2-Graduated from Master of Economic Sciences, Allameh Tabatabai University of Tehran zeynabgolipurr@gmail.com

### **Abstract**

There is a need for better management of government assets in most countries of the world, and the two worlds almost separately are facing the issues of managing public assets. Executive bodies own a huge amount of government assets and the lack of proper management of assets has caused unequal and suboptimal distribution of property and assets at the level of government organizations. In line with the government's financial discipline, the management and productivity of assets is of great importance and is one of the necessities of this research. This article includes researches and Contents from various databases with related keywords in leading countries in the field of government asset management, such as Australia, Indonesia, England, America, Ireland, China, Singapore, Canada, Croatia, Malaysia and New Zealand were examined and the researches that have the most connection with the research topic; It was categorized and presented. The experience of these countries showed; codification a comprehensive law on all aspects of asset management, creating a single organization for integrated and centralized asset management, collecting and registering assets in a unit and integrated system, and trusting more in partnership with the private sector. One of the emphasis of NPM is one of the success factors of countries in the optimal management of government assets. Therefore, it is suggested to classify government assets management in 4 stages of planning, organization, implementation and control.

**Keyword:** government assets management; new public management; asset governance; assets generation

## مروری بر مدیریت دارایی‌های دولت در کشورهای پیش‌رو

تورج علی‌نیا<sup>۱\*</sup>، زینب گلی پورپهمدانی<sup>۲</sup>

۱- فارغ التحصیل کارشناسی ارشد مدیریت فناوری اطلاعات، دانشگاه آزاد اسلامی (نویسنده مسئول)

[talinia@chmail.ir](mailto:talinia@chmail.ir)

۲- فارغ التحصیل کارشناسی ارشد علوم اقتصادی، دانشگاه علامه طباطبائی تهران [zeynabgolipour@gmail.com](mailto:zeynabgolipour@gmail.com)

### چکیده

نیاز به مدیریت بهتر دارایی‌های دولت در اکثر کشورهای جهان وجود دارد و دو جهان تقریباً از هم گسسته به مواجهه با مسائل مدیریت دارایی‌های عمومی می‌پردازند. دستگاه‌های اجرایی مالک حجم عظیمی از دارایی‌های دولت بوده و عدم مدیریت صحیح دارایی‌ها، باعث توزیع نابرابر و غیربهبینه اموال و دارایی‌ها در سطح سازمان‌های دولتی شده است. در راستای انضباط مالی دولت، مدیریت و مولدسازی دارایی‌ها از اهمیت بسزایی برخوردار بوده و از ضرورت‌های انجام این پژوهش است. این مقاله شامل پژوهش‌ها و مطالبی از پایگاه‌های اطلاعاتی مختلف با کلیدواژه‌های مرتبط در کشورهای پیش‌رو در حوزه مدیریت دارایی‌های دولت از جمله استرالیا، اندونزی، انگلستان، آمریکا، ایرلند، چین، سنگاپور، کانادا، کرواسی، مالزی و نیوزلند بررسی شد و پژوهش‌هایی که بیش‌ترین ارتباط را با موضوع پژوهش داشته؛ دسته‌بندی و ارائه گردید. تجربه این کشورها نشان داد؛ تدوین قانون جامع از تمام ابعاد مدیریت دارایی‌ها، ایجاد یک سازمان واحد جهت مدیریت یک‌پارچه و متمرکز دارایی‌ها، جمع‌آوری و ثبت دارایی‌ها در سیستم واحد و یک‌پارچه و اعتماد بیشتر به مشارکت با بخش خصوصی به‌عنوان یکی از تأکیدات NPM از عوامل موفقیت کشورها در مدیریت بهینه دارایی‌های دولت است. بنابراین پیشنهاد می‌شود مدیریت دارایی‌های دولت در ۴ مرحله برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، اجرا و کنترل طبقه‌بندی شود.

**کلمات کلیدی:** مدیریت دارایی‌های دولت، مدیریت عمومی جدید، حاکمیت دارایی، مولدسازی دارایی‌ها

## طبقه‌بندی JEL:

### مقدمه

در مقیاس جهانی، دو جهان تقریباً از هم گسسته جهت مواجهه با مسائل مدیریت دارایی‌های عمومی وجود دارد؛ برخی از دولت‌ها اصلاحات چشم‌گیری در مدیریت دارایی‌ها و ایجاد بانک اطلاعاتی یک‌پارچه دارایی‌ها داشته‌اند، اما مفهوم بهبود مدیریت دارایی‌های دولت حتی در کشورها و شهرهایی که پیشرفته قلمداد می‌شوند نیز موضوع نسبتاً جدیدی برای دولت‌ها بوده و همچنان در حال پیشرفت است (WorldBank, 2019). شیوه‌های مختلف مدیریت دارایی‌های دولتی در بسیاری از کشورها با چالش‌ها و پیچیدگی‌های مشترکی درخصوص درک یا دیدگاه جامعه و خود دولت در رابطه با دارایی‌ها همراه است. دستگاه‌های اجرایی مالک حجم عظیمی از دارایی‌های دولت بوده، اما میزان دارایی‌ها و ارزش آن‌ها به‌طور دقیق شناسایی نشده، به‌صورت اصولی مورد بهره‌برداری قرار نگرفته و به روشی منظم و موثر مدیریت نمی‌شوند. ایجاد بانک اطلاعاتی یک‌پارچه، استفاده بهینه از تمام ابعاد اموال و دارایی‌های دولت، اجرای روشی کارآمد، موثر و سیستماتیک و اطمینان از این‌که کلیه املاک دولت قادر به تحقق کامل اهداف تعیین شده باشند، از جمله ضرورت‌های مدیریت دارایی‌هاست (کاگانوا و مک‌کلر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶).

ایجاد یک سازمان واحد جهت مدیریت یک‌پارچه و متمرکز دارایی‌های دولتی در کشورهای مختلف تا میزان زیادی متأثر از شرایط اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، فرهنگی، تاریخی، وسعت سبد دارایی‌ها، ساختار سازمانی دولت، سطح دموکراتیک و روش‌های حسابداری در بخش عمومی بوده و هر کشور اهداف مدیریت دارایی‌های عمومی خاص خود را داشته و شیوه‌های مدیریت در هر کشور متناسب با وضعیت آن کشور الگو برداری و بومی‌سازی می‌شود. با وجود این تفاوت‌ها، پیش‌شرط‌های مشترکی مانند ثبت، طبقه‌بندی، شناخت و سنجش، تشکیل پرتفوی، نهادینه کردن و حرفه‌ای‌گرایی در مدیریت دارایی‌های عمومی و اندازه‌گیری هزینه و نتایج جهت اجرای کارآمد فعالیت‌های مدیریت دارایی‌های عمومی و درنهایت مولدسازی دارایی‌ها وجود دارد (گرایسیک، ناسینویک و روج<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹). منظور از مولدسازی دارایی‌های دولت فروش آن‌ها نبوده، بلکه استفاده از دارایی‌ها به‌عنوان اهرمی جهت رشد اقتصادی، بیشینه‌سازی ارزش و تأمین مالی پایدار و بلندمدت از محل دارایی‌های دولت و به مفهوم مدیریت حرفه‌ای دارایی‌های دولت است (کاگانوا، مک‌کلر و پترسون<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶).

تعدد دستگاه‌های اجرایی و پراکندگی آن‌ها، همچنین عدم مدیریت جامع اموال و دارایی‌های دولت، باعث توزیع نابرابر و غیربهینه اموال و دارایی‌ها در سطح سازمان‌های دولتی شده است. مستندسازی دارایی‌ها از وظایف ذاتی دستگاه‌های اجرایی نبوده و مدیریت دارایی‌های دولت موضوع نسبتاً جدیدی برای اکثر کشورهای جهان است و اطلاعات جامع و دسته‌بندی شده‌ای در این زمینه وجود ندارد. ضرورت بررسی مدیریت دارایی‌های دولت از آن‌جا اهمیت پیدا می‌کند که بهره‌برداری، نگهداری و ثبت دارایی‌ها در قالب طرح مدیریت و مولدسازی دارایی‌های دولت به‌منظور ارتقاء نظام تأمین مالی و کاهش اتکاء به درآمدهای نفتی، دستیابی به اطلاعات قابل اتکاء از اموال و دارایی‌ها، ایجاد بانک اطلاعاتی یک‌پارچه با استفاده از فناوری‌های نوین، ایجاد یک مکانیزم کارآمد برای شناسایی دارایی‌ها، بهبود فرآیندهای تصمیم‌گیری در واگذاری اموال و دارایی‌های دولت و استفاده بهینه از تمام ابعاد دارایی‌ها در راستای انضباط مالی دولت از اهمیت بسزایی برخوردار بوده و از ضرورت‌های انجام این پژوهش است. به این ترتیب در پژوهش حاضر به بررسی شیوه‌های مختلف مدیریت، ثبت و طبقه‌بندی، مولدسازی، نظارت و قوانین حاکم بر مدیریت دارایی‌های دولتی در برخی از کشورهای پیش‌رو پرداخته می‌شود.

### ادبیات پژوهش

درک گسترده‌ای از نیاز به مدیریت بهتر اموال دولتی در اکثر کشورهای جهان وجود دارد. سیستم اطلاعاتی مدیریت دارایی‌های دولت باید دقیق، قابل اعتماد و قابل فهم باشد؛ درحالی‌که در اکثر کشورها سیستم اطلاعاتی ناقصی در مورد دارایی‌ها وجود دارد (کاگانوا، مک‌کلار و پترسون، ۲۰۰۶). بسیاری از کشورهای اروپایی دارای ترازنامه ناقصی از دارایی‌های دولتی بوده و در اجرای مدیریت دارایی‌های استراتژیک با محدودیت شدید مواجه بودند (پترسون، ۲۰۰۶). در بسیاری از کشورها مدیریت دارایی‌های دولت محدود بوده و دارایی‌ها به صورت دستی ثبت می‌شود. بررسی بسیاری از کشورها نشان داد که چالش‌ها و پیچیدگی‌های مشترکی در شیوه‌های مدیریت دارایی‌های دولتی وجود دارد و از دلایل مهم عدم مدیریت صحیح دارایی‌ها کمبود دانش، کمبود سرمایه انسانی، فرهنگ پایین مراقبت از دارایی‌ها و مهم‌تر از همه نقص مقررات و سیاست‌های مربوط به مدیریت دارایی‌های موجود است؛ زیرا سیستم اطلاعات مدیریت دارایی‌ها باید دقیق، قابل اعتماد و قابل فهم باشد (دیسواتی، ۲۰۱۲). مدیریت دارایی‌ها موضوع نسبتاً جدیدی برای دولت‌ها بوده و مقررات سخت‌گیرانه، فقدان اطلاعات دقیق در مورد دارایی‌ها و ارزش آن‌ها، هماهنگی نهادی ضعیف و مشکلات در بازده غیرمالی مانند ارزش اجتماعی، از موانع مدیریت موثر دارایی‌هاست (WorldBank, 2019).

کمبود منابع، عدم تخصص و مهارت کافی، کمبود و یا عدم وجود استراتژی مدیریت، عدم نظارت، عدم اجرای استراتژی‌های برنامه‌ریزی شده، نقص اطلاعات مربوط به املاک، مشکل در ایجاد سیستم‌های مدیریت اطلاعات و عدم وجود ارزیابی عملکرد، برخی از ضعف‌های مدیریتی است که دولت فدرال با آن‌ها روبرو شده و در نهایت دولت و همچنین عموم مردم را تحت فشار قرار داده است و باعث می‌شود املاک دولت نتوانند به‌طور موثر مدیریت شده و می‌توان از آن‌ها به‌عنوان ریشه اصلی مشکلات مدیریت دارایی‌ها نام برد (شاردی، آرمان، موحد و موحد، ۲۰۱۱). مسائل مدیریتی املاک در انگلستان از نقاط ضعف متعددی مانند کمبود اطلاعات جهت مدیریت املاک، عدم وجود سیستم اطلاعاتی یک‌پارچه، فقدان استراتژی مدیریتی، عدم اجرای شیوه‌های مدیریتی تعیین شده، ضعف ساختار مدیریتی، عدم وجود اهداف مشخص جهت مالکیت املاک، عدم شفافیت در پاسخ‌گویی، عدم وجود چارچوب سیاست مرکزی و عدم وجود لایه مدیریتی و نظارتی برخوردار است (ثقفی و قربان‌پور، ۱۳۹۷).

بیش از ۲۵ درصد از منابع مالی آندونزی از طریق افزایش فروش نفت تأمین می‌شود؛ باتوجه به افزایش فشار جهت پرداخت بدهی‌های خارجی و نیاز به یافتن منبع مالی جدید جهت بهبود وضعیت اقتصادی، خزانه‌داری دولت به‌عنوان آغازگر اصلاحات شناسایی شد و مدیریت عملکرد دارایی‌های دولت به‌عنوان بخشی از خزانه‌داری تلقی شد (هادیان‌تو، ۲۰۰۹). پس از آن اداره کل دارایی‌های دولت، به‌منظور گسترش دامنه مدیریت دارایی‌های دولت به بودجه‌بندی، تملک، نگهداری و نظارت، ارزیابی، دفع املاک، مدیریت موجودی، مکانیزم‌های کنترل و عملکرد تأسیس شد. اداره کل دارایی‌های دولت به بررسی احکام یا مقررات حاکم، زیرساخت‌های فناوری و یک پایگاه داده که تمام دارایی‌های دولت را با اطلاعات به‌روز، دقیق و قابل اعتماد ثبت کند؛ پرداخت (هادیان‌تو، ۲۰۰۹b).

## قوانین

حتی اگر در فرهنگ دو کشور شباهت وجود داشته باشد املاک در مالکیت عمومی و شرکت‌های دولتی، بر اساس اصول مندرج در قانون اساسی، قوانین، مقررات و هنجارهای کشور مدیریت می‌شوند. در کانادا و ایالات متحده، حقوق مالکیت بر اساس اصول حقوقی بسیار متفاوت است. ایالات متحده حق مالکیت را در قانون اساسی خود گنجانده است و بدین ترتیب برای تعیین حقوق مالکیت به دیوان عالی کشور اعتماد می‌کند (کاگانوا و مک‌کلار، ۲۰۰۶). اختلافات اساسی در مالکیت و مدیریت دارایی‌های دولت، به‌ویژه در خصوص سطح خصوصی‌سازی دولت‌ها، تقسیم اختیارات بین دولت مرکزی و محلی، چشم‌انداز مالکیت و سرپرستی دارایی‌های دولت، چشم‌انداز مدیریت دارایی‌های دولت، بودجه ملی، مدیریت مالی و مفهوم‌سازی اصول حاکمیت خوب نیاز به اصلاح کامل و گسترده، به‌ویژه در قالب اجرای مجموعه‌ای جدید از قوانین و مقررات دارد؛ که ادغام جنبه‌های مدیریتی و گزارش‌گری در مدیریت دارایی‌های دولت به‌عنوان بخشی از پاسخ‌گویی؛ نمونه‌ای

از این تغییرات است. دولت‌های چین، اندونزی، مراکش، شیلی، کویت و روسیه جهت اصلاح روند کنونی مدیریت دارایی‌های دولتی خود و اجرای استانداردهای مدرن مدیریت دارایی‌های دولتی از سازمان‌های بین‌المللی درخواست کمک نمودند (دیسواتی، ۲۰۱۲).

مشکل اساسی در بسیاری از کشورها، عدم یکپارچگی و وجود قوانین مختلف در حوزه مدیریت دارایی‌هاست. در مالزی قانون ملی زمین<sup>۸</sup> ۱۹۶۵، قانون قطعه‌بندی زمین<sup>۹</sup> ۱۹۸۵، قانون توسعه مسکن<sup>۱۰</sup> ۱۹۶۶، آیین‌نامه ساخت‌وساز و قانون مالکیت عمومی<sup>۱۱</sup> ۲۰۰۷ و قانون ارزش‌گذاران، ارزیابان و کارگزاران املاک و مستغلات<sup>۱۲</sup> ۱۹۸۱، مجموعه قوانینی هستند که جهت اجرای وظایف و فعالیت‌های مدیریت املاک تدوین شده است (شاردی، آرمان، موحد و موحد، ۲۰۱۱). در کانادا حتی اگر قوانین و مقررات اساسی مدیریت دارایی‌های ایالتی توسط دولت مرکزی تدوین شده باشد، روش اجرای آن در مناطق مختلف متفاوت است (دیسواتی، ۲۰۱۲).

در راستای رفع نارسایی‌ها و چالش‌های مدیریت اموال و دارایی‌های عمومی آلبانی و همچنین اجرای حقوق مالکیت، قوانین و مقررات اختیارات دولت مورد بازنگری و اصلاحات اساسی قرار گرفت. بر اساس قوانین جدید، دولت‌های محلی از اختیارات و مشوق‌هایی جهت تصمیم‌گیری در ارتباط با مدیریت دارایی‌ها در راستای افزایش درآمد و بهبود ارائه خدمات عمومی برخوردار شدند. سازمان خدمات عمومی آمریکا، وظیفه مقررات‌گذاری در خصوص امور مربوط به مدیریت، به‌کارگیری و واگذاری کلیه اموال دولتی را به‌عنوان سازمانی مستقل تحت نظارت مستقیم رئیس‌جمهور، برعهده دارد و سیستم ثبت دارایی و گزارش‌گری مالی در این کشور بر اساس استانداردهای مدرن حسابداری است (ثقفی و قربان‌پور، ۱۳۹۷). دولت اندونزی جهت بهبود شیوه‌های مدیریت دارایی‌های کشور، افزایش سطح هماهنگی و مشارکت بین نهادهای مختلف، ایجاد حمایت مالی مستمر دولت برای حفاظت از دارایی‌ها، تهیه سیستم اطلاعاتی دقیق، واقعی و قابل دسترس، به ایجاد مجموعه‌ای از هنجارها، استانداردها، دستورالعمل‌ها و کتابچه راهنما شیوه‌های مدیریت دارایی دولتی، حاکمیت قانونی قوی‌تر در قوانین و مقررات حاکم بر شیوه‌های مدیریت دارایی دولت و هم‌سویی بیشتر با اصول حاکمیت خوب و درج این اصول در قوانین و مقررات مدیریت دارایی‌های دولت اقدام نموده است (دیسواتی، ۲۰۱۲).

کنفرانس مدیریت تأسیسات و دارایی‌های ملی<sup>۱۳</sup> (NAFAM) درمورد مسائل مربوط به مدیریت دارایی‌های دولتی مالزی برگزار شد. در نتیجه کنفرانس، کمیته مدیریت دارایی دولت<sup>۱۴</sup> با هدف توسعه سیستم مدیریت دارایی‌های دولت، تعیین استانداردها و الزامات لازم و همچنین معرفی چندین رویکرد جدید در مدیریت دارایی‌های دولت تاسیس شد. دولت فدرال رسماً سیاست مدیریت دارایی‌های دولت<sup>۱۵</sup> و کتابچه راهنمای جامع مدیریت دارایی<sup>۱۶</sup> را جهت تبلیغ و ترویج اسناد راهنمای استفاده از تمام جنبه‌های مدیریت دارایی‌ها توسط وزارتخانه‌ها و سازمان‌های مختلف دولتی تدوین نمود که ابزاری مفید و درعین حال اساسی برای تشکیل استراتژی‌های مناسب و همچنین برنامه‌های عملیاتی جهت بهبود جنبه‌های مدیریت املاک است. پروژه سیستم دارایی‌های غیرمنقول دولت<sup>۱۷</sup> توضیح می‌دهد که دارایی‌های غیرمنقول به سه دسته زمین، ساختمان و دارایی‌های زیرساختی تقسیم شده‌اند و در تلاش است تا رسماً روش‌های مدیریت دارایی‌های غیرمنقول را منتشر کند که می‌تواند به‌عنوان یک راهنمای استاندارد و یکپارچه توسط هر سازمان دولتی جهت مدیریت دارایی‌های دولت مورد استفاده قرار گیرد (شاردی، آرمان، موحد و موحد، ۲۰۱۱).

### ثبت و طبقه‌بندی دارایی‌ها

صرف‌نظر از عمر فناوری اطلاعات در جهان، بسیاری از کشورها دارایی‌ها را به‌نحوی که بتوان کل ارزش آن‌ها را تعیین نمود؛ به ثبت آن‌ها نپرداخته و یا به‌طور ناقص ثبت می‌کنند. به‌دلیل عدم ثبت متمرکز دارایی‌ها، دارایی‌های عمومی در بانک‌های اطلاعاتی مؤسسات دولتی و مراکز محلی ثبت شده‌اند و صرف‌نظر از سودآوری این دارایی‌ها با آن‌ها به‌عنوان مراکز هزینه برخورد می‌شود. سود بالقوه یک دارایی انگیزه‌ای برای جلوگیری از استفاده بی‌هوده از دارایی را برای دولت ایجاد می‌کند؛ بنابراین برای جلوگیری از ثبت چندباره دارایی‌های عمومی و همچنین جلوگیری از امتناع از ثبت برخی از دارایی‌ها،

ثبت متمرکز دارایی‌های عمومی ضروری است (گرابیسیک، ناسینویک و روج، ۲۰۰۹). بسیاری از کشورهای پیشرفته به‌عنوان نخستین گام کسب بینش درخصوص دارایی‌ها، از سیستم ثبت دارایی‌ها استفاده نموده‌اند. ثبت متمرکز دارایی‌ها در فرآیند مدیریت دارایی‌های عمومی، بهتر از پایگاه داده‌های متعدد و پراکنده در واحدهای محلی است. برخی از نهادهای عمومی و مقامات محلی دارایی‌ها را با روشی غیرمسئولانه مدیریت می‌کنند، زیرا هیچ سیستم ثبت متمرکز یا کاملی در مورد دارایی‌های عمومی وجود ندارد. بنابراین، اصل شفافیت که به‌عنوان اصل حکمرانی خوب شناخته می‌شود، پیش‌شرط اساسی برای مدیریت کارآی بخش عمومی است (هیپورث<sup>۱۸</sup>، ۲۰۰۲).

موسسات دولتی بدون پرداخت هزینه و به‌صورت غیربهبینه از دارایی‌های عمومی استفاده می‌کنند؛ بنابراین ایجاد کاداستر دارایی‌های عمومی برای پیش‌برد چندین هدف از جمله افزایش کارآیی بخش عمومی بسیار بااهمیت است (IMF, 2000). سیستم موجودی دارایی‌های دولت اندونزی به‌طور موثر وجود نداشته و یا در کم‌ترین حد ممکن مانند ثبت دستی بوده است (هادیانتو، ۲۰۰۹). اداره کل دارایی‌های دولتی اندونزی ثبت دارایی‌ها را با یک سیستم دستی آغاز نموده و به یک پایگاه داده معتبر، دقیق و در دسترس عموم منتقل شده است (دیسواتی، ۲۰۱۲). از زمان تأسیس دفتر مرکزی مدیریت دارایی‌های دولت، این دفتر در تلاش جهت تکمیل ثبت دارایی‌های عمومی و رفع مشکلات حقوقی دارایی‌هایی است که به‌درستی ثبت و ارزش‌گذاری نشده‌اند. ثبت، طبقه‌بندی، شناخت و سنجش، تشکیل پرتفوی، حرفه‌ای‌گرایی و اندازه‌گیری هزینه و نتایج از پیش‌شرط‌های لازم جهت اجرای کارآمد فعالیت‌های مدیریت دارایی‌های عمومی است (گرابیسیک، ناسینویک و روج، ۲۰۰۹).

باتوجه به تأثیر ثبت دارایی‌ها بر کارآیی بیشتر مدیریت دارایی‌های عمومی، بدیهی است که بدون وجود بانک اطلاعاتی که شامل کلیه داده‌های مالی و دارایی‌های عمومی باشد، تصمیم‌گیری نهایی درخصوص برخی اقدامات مدیریت عمومی دشوار است. ثبت ناقص دارایی‌های عمومی باعث می‌شود فرآیند نظارت و کنترل استفاده از دارایی‌ها بسیار دشوار شده و استفاده از دارایی‌های عمومی بدون ارزیابی و بررسی نیازهای عمومی امکان‌پذیر شود. پس از ثبت دارایی‌ها، طبقه‌بندی آن‌ها به‌منظور ایجاد پرتفوی دارایی‌های عمومی قابل مدیریت امری ضروری است و بر اساس نوع استفاده از دارایی‌ها، می‌توان آن‌ها را به دارایی‌های مولد و غیرمولد طبقه‌بندی نمود و این روش می‌تواند پایه محکمی برای اجرای روش‌های ارزش‌گذاری استفاده کارآمد از دارایی‌های عمومی باشد (گرابیسیک، ناسینویک و روج، ۲۰۰۹).

کشورهایی که ثبت جامع و به‌روز از دارایی‌ها ندارند، برای برنامه‌ریزی و انتخاب پروژه با چالش‌هایی روبرو هستند، زیرا هیچ بازخوردی جهت اولویت‌بندی یا بهینه‌سازی سرمایه‌گذاری‌های عمومی کمیاب وجود ندارد. داده‌های دقیق درمورد وضعیت زیرساخت‌های عمومی و ثبت جامع دارایی‌ها به دولت‌ها کمک می‌کند تا دارایی‌های خود را ارزیابی نموده و در زمینه کاهش خطرات و آمادگی برای اقدامات بازسازی آن‌ها تصمیم‌گیری نمایند. به‌همین دلایل، بسیاری از کشورها نقشه-برداری از دارایی‌های عمومی و زیرساخت‌های خود را آغاز نموده‌اند. برخی از کشورها فراتر رفته و سامانه‌های دیجیتالی برای زیرساخت‌های فیزیکی خود ایجاد نمودند؛ اما معیارهای جهانی تا به امروز حاکی از آن است که دولت‌ها هنوز در مراحل اولیه مدیریت دارایی‌ها قرار دارند (WorldBank, 2019). کلیه مؤسسات عمومی و سازمان‌های مرکزی یا محلی که در حال حاضر دارایی‌های عمومی را استفاده، مدیریت و یا ثبت می‌کنند باید به سیستم ثبت دارایی‌های عمومی دسترسی داشته باشند تا با ارائه سوابق موجود درخصوص دارایی‌های عمومی به تکمیل داده‌های موجود کمک کنند. این مورد عمدتاً به ویژگی‌های فیزیکی و قانونی دارایی‌ها مربوط است، بدون آن که تأثیری بر ویژگی‌های مالی و اقتصادی دارایی‌ها داشته باشد. با افزایش مداوم دارایی‌های عمومی قابل مدیریت در سیستم ثبت دارایی‌ها، درآمد ناشی از به‌کارگیری آن‌ها در فعالیت‌های مولد نیز افزایش می‌یابد (گرابیسیک، ناسینویک و روج، ۲۰۰۹). سازمان‌های دولتی نیازمند نگاه‌داری فهرست دارایی‌های ثابت اعم از منقول و غیرمنقول می‌باشند. نیوزیلند مانند بسیاری از کشورهای پیشرفته در زمینه مدیریت دارایی‌ها توجه خاصی به بخش املاک داشته است و براساس دستورالعمل خزانه‌داری تمام اطلاعات زمین و ساختمان‌ها را ثبت می‌نمایند (ثقفی و قربان‌پور، ۱۳۹۷).

استفاده از دارایی‌ها، ویژگی‌های آن‌ها را تغییر می‌دهد و هر تغییری پس از استفاده اقتصادی از دارایی‌های عمومی باید ثبت و به‌روزرسانی گردد و می‌توان از آن‌ها در فرصت‌های سرمایه‌گذاری جدید یا تغییر در نیازهای عمومی، استفاده نمود. ارزیابی مجدد دارایی‌ها، قابلیت مقایسه آن‌ها با مالکیت خصوصی را فراهم می‌کند و از منظر تحلیل هزینه فایده اطمینان می‌دهد که آن‌ها درست ارزش‌گذاری شده‌اند. اگر نهادهای دولتی ملزم به ارائه گزارش درمورد نحوه مدیریت دارایی‌های عمومی باشند، این امر می‌تواند به مدیریت شفاف، استاندارد، پاسخ‌گو و بلندمدت دارایی‌های عمومی کمک کند. دارایی‌های قابل مدیریت باتوجه به فرصت‌های استفاده مجدد، ارزش‌گذاری می‌شوند؛ درحالی‌که ارزش‌گذاری دارایی‌های عمومی غیرقابل کنترل تا زمان ایجاد بستر قانونی و رفع محدودیت‌های مربوط به حقوق مالکیت به تعویق می‌افتد. پرتفوی دارایی عمومی قابل کنترل را پرتفوی فعال نیز می‌نامند، درحالی‌که پرتفوی دارایی‌های غیرقابل کنترل شامل سوابق ناقص دارایی عمومی بوده که درحال تکمیل است و درصورت تکمیل ثبت دارایی‌های عمومی غیرقابل کنترل، به پرتفوی دارایی‌های قابل مدیریت منتقل می‌گردند (گرایسیک، ناسینویک و روج، ۲۰۰۹).

دارایی‌های عمومی به‌منظور تعیین ارزش دفتری و اقتصادی باید به‌درستی شناسایی و ارزش‌گذاری شوند. تعدد روش‌های حسابداری در جهان، مانعی برای وحدت اجرای گزارش‌دهی مالی در بخش دولتی شده است؛ متداول‌ترین روش شناسایی دارایی‌های عمومی و ارزش‌گذاری آن‌ها استفاده از IFRS<sup>19</sup> و IPSAS<sup>20</sup> است. مدیریت دارایی‌های عمومی کرواسی دارای سیستم ثبت مرکزی دارایی‌های عمومی و حاوی اطلاعات قابل اعتماد است. دارایی‌های عمومی کرواسی ابتدا شناسایی شده و به طبقه‌بندی آن‌ها براساس IPSAS پرداخته می‌شود و اطلاعات مربوط به دارایی‌های عمومی شامل ویژگی‌های فیزیکی، مالی، قانونی و اقتصادی به‌گونه‌ای که بتوان آن‌ها را در سید دارایی‌های عمومی قابل مدیریت طبقه‌بندی نمود، شناسایی می‌شود. این امر باعث افزایش سطح پاسخ‌گویی سازمان‌ها درخصوص استفاده از دارایی‌های عمومی شده و به ایجاد مدیریت حرفه‌ای دارایی‌ها کمک می‌کند. مدل پیشنهادی مدیریت دارایی‌های عمومی در کرواسی منجر به یک سیستم اطلاعاتی استاندارد با داده‌های جامع درمورد دارایی‌های عمومی شده و از نظر روش‌های یکپارچه و استاندارد در گزارش‌گری مالی، بهبود گزارش‌های دولتی، هماهنگی سیستم گزارش‌گری آماری، حسابداری و مالی، کنترل آسان‌تر مدیریت منابع محدود و فعالیت نهادهای خاص دولتی، شخصی‌سازی پاسخ‌گویی برای مدیریت دارایی‌های عمومی، درک ارزش دارایی‌های عمومی به دلایل اقتصادی و اجتماعی فعلی و بالقوه، بهبود کیفیت خدمات عمومی و کاهش هزینه‌های بودجه و اقتصاد ملی در سطح بین‌المللی، قابل مقایسه است (گرایسیک، ناسینویک و روج، ۲۰۰۹).

ثبت ملی دارایی‌ها نشان‌دهنده لیست کاملی از دارایی‌های متعلق به وزارتخانه‌ها و سازمان‌های دولتی بوده و نقش مهمی در شفافیت و پاسخ‌گویی این کشور در سطح بین‌المللی دارد. دارایی‌های ملی به‌منظور دستیابی به شفافیت بیشتر، تصمیم‌گیری بهتر درخصوص منابع عمومی، مدیریت هزینه‌های نگاه‌داری، هزینه فرصت دارایی‌های عمومی، بهترین استفاده از دارایی‌های عمومی و کنترل برنامه تملک دارایی‌های ثابت ثبت می‌شوند (گرایسیک، ناسینویک و روج، ۲۰۰۹). همان‌طور که تانزی و پراکاش<sup>۲۱</sup> (۲۰۰۰) بیان نمودند، ایجاد یک کاداستر رسمی از دارایی‌های عمومی باعث افزایش بهره‌وری بخش عمومی، تعیین ارزش دارایی‌های متعلق به دولت، تسهیل محاسبه ترازنامه یا ارزش خالص دولت و کاهش احتمال ناپدید شدن برخی دارایی‌ها شده و به دولت اجازه می‌دهد تا با اعمال هزینه سرمایه بر سازمان‌های عمومی و یا مؤسساتی که از دارایی‌های عمومی استفاده می‌کنند، آن‌ها را ملزم به استفاده موثر از این دارایی‌ها نماید. سازمان مدیریت دارایی‌های ایرلند، اولین گام اساسی به‌منظور افزایش کارایی مدیریت اموال دولتی را استفاده از نقشه الکترونیکی اموال معرفی نموده است (ثقفی و قربان‌پور، ۱۳۹۷).

موفقیت در گسترش ثروت دیجیتال به‌معنای مختل نمودن شیوه‌های سنتی ثبت داده‌ها در دفاتر اداری و افزایش شفافیت و پاسخ‌گویی در مورد ثروت عمومی است. تحولات فناوری در زیرساخت‌های IT، نرم افزارها و سیستم عامل‌ها، فناوری‌های جغرافیایی، ردیابی دارایی‌های منقول، به‌طور فزاینده‌ای از بخش خصوصی به بخش عمومی منتقل می‌گردد. آگاهی و تقاضا برای اطلاعات دیجیتالی که دولت‌ها بتوانند به‌طور آنلاین و جامع درباره دارایی‌های عمومی تصمیم‌گیری

نمایند؛ معیارهای بین‌المللی در مورد ارزش و کیفیت دارایی‌های عمومی و زیرساخت‌ها و همچنین کارایی سرمایه‌گذاری‌های عمومی و مدیریت دارایی‌ها را افزایش خواهد داد (WorldBank, 2019).

### مدیریت دارایی‌های دولت

یک دولت مدرن در کشوری دموکراتیک نماینده مردم است و مقامات دولتی جهت تصمیم‌گیری در خصوص منافع جمعی، مسئول و پاسخگو هستند. حتی اگر مدیریت دارایی‌های عمومی به‌عنوان وظیفه مستقیم مقامات دولتی شناخته نشود، به‌طور غیرمستقیم برای دستیابی به بسیاری از اهداف دولت ضروری است. مدیریت دارایی‌های عمومی به‌عنوان بخشی جدایی‌ناپذیر از اصلاحات بخش عمومی بوده و عدم وجود اطلاعات قابل اعتماد در مورد دارایی‌های عمومی، مانع تعیین ارزش دارایی‌ها، بودجه‌ریزی فعالیت‌های مدیریت دارایی و ارزیابی عملکرد دارایی‌های عمومی می‌شود. مهم نیست که فرآیند ایجاد مدیریت حرفه‌ای دارایی‌های عمومی چقدر هزینه می‌برد، اما زمان آن فرا رسیده است که مؤسسات دولتی در خصوص فعالیت‌هایی که به‌خاطر آن‌ها ایجاد شده‌اند و مقامات محلی در خصوص فعالیت‌هایی که به آن‌ها محول شده است، شروع به فعالیت نمایند (گرایسیک، ناسینویک و روح، ۲۰۰۹). مطالعه صندوق بین‌المللی پول در سال ۲۰۱۳ با انتخاب ۳۲ کشور نشان داد که دارایی‌های غیرمالی به‌طور متوسط ۶۷ درصد از تولید ناخالص داخلی کشورها را به خود اختصاص داده است. کتابی از دتر<sup>۲۲</sup> و فولستر<sup>۲۳</sup> پتانسیل باورنکردنی بهبود مدیریت ثروت عمومی را تأکید می‌کند. طبق محاسبات آن‌ها، افزایش یک درصدی دارایی‌های عمومی در سراسر جهان (از جمله املاک و مستغلات)، سودی معادل یک درصد از تولید ناخالص داخلی جهانی را به‌دست می‌آورد. در ایالات متحده، افزایش یک درصدی بازده دارایی‌های فدرال، معادل درآمد حاصل از افزایش چهار درصدی مالیات خواهد بود (WorldBank, 2019).

عدم وجود چارچوب سیاست مرکزی، مدیریت غیرمتمرکز املاک عمومی، ناکارآمدی اقتصادی فعالیت‌های مرتبط با املاک عمومی، کمبود اطلاعات مورد نیاز، عدم شفافیت و پاسخ‌گویی، عدم ارتباط سیستم حسابداری با مدیریت دارایی‌ها، عدم انعطاف‌پذیری و دانش در مورد تکنیک‌های املاک و مستغلات و عدم اجرای اقدامات مناسب جهت تصمیماتی که در مورد دارایی‌ها گرفته شده است، از جمله مسائل و مشکلات مدیریت دارایی‌های دولت است (شاردی، آرمان، موحد و موحد، ۲۰۱۱). وودهاوس<sup>۲۴</sup> (۲۰۰۶) در اجرای سیاست‌های جدید اداره کل دارایی موانعی مانند کمبود تجربه در تغییر ساختار سازمانی، شخصیت‌های قدرتمند مدیریت محلی، ساختارهای عملکرد ضعیف، اصطلاحات کوتاه‌مدت، معیارهای عملکرد متناقض، کمبود مهارت‌های تجاری در عوامل مرتبط با دارایی، نقص در ارزیابی ریسک و چالش‌های موجود در داده‌ها یا سیستم اطلاعاتی را شناسایی نمود.

مدیریت املاک شامل تعیین اهداف و سیاست‌ها و همچنین اجرای استراتژی‌ها جهت دستیابی به این اهداف است. جهت اجرای منظم، موثر، کارآمد و همزمان با اهداف تعیین‌شده مدیریت املاک بخش عمومی، نیاز به تعریف یک راهنما، اقدام و یا رویکرد که به‌طور خاص برنامه‌ریزی، طراحی، اجرا و ارزیابی شده باشد؛ وجود دارد. اطلاعات در فرآیند مدیریت حیاتی است و اطلاعات کافی و دقیق جهت اجرای فرآیندها و استراتژی‌های مدیریت موثر املاک ضروری بوده و از این اطلاعات می‌توان برای تصمیم‌گیری بهتر جهت اجرای فعالیت‌های مدیریت املاک استفاده نمود. وجود اطلاعات کافی، استفاده از فناوری اطلاعات، ایجاد کمیته دائمی در بالاترین سطح و تدوین سیاست‌های مشخص بر شکل‌گیری استراتژی‌های مربوطه تأثیر می‌گذارد (شاردی، آرمان، موحد و موحد، ۲۰۱۱). تعریف مدیریت استراتژیک دارایی‌های دولت به‌عنوان یکپارچه‌سازی کارکردهایی مانند برنامه‌ریزی، بودجه‌بندی، نگهداری و پاسخ‌گویی مدیریت دارایی‌های دولت است (دیسواتی، ۲۰۱۲).

کورنیش و مورتون<sup>۲۵</sup> (۲۰۰۱) مالکیت و کنترل یک دارایی را به سه طبقه مالک، مجری و مدیر دارایی تقسیم نمودند. مالک دارایی، مالک مجموعه دارایی‌های سودمند است که هدف اصلی آن‌ها کسب سود یا گسترش خدمات است. مالک دارایی به‌طور معمول خود را با مدیریت مالی، نظارتی یا فنی دارایی‌ها درگیر ننموده و یا تخصص لازم را ندارد، بلکه مالک دارایی به یک مجری موثر نیاز دارد که بتواند اهداف استراتژیک خود را در سطح معینی از کارایی تحویل دهد. مدیر دارایی،



عملیات روزانه دارایی را اداره می‌کند و اطمینان حاصل می‌کند که تمام تصمیمات گرفته شده مطابق با چشم‌انداز مجری و مالک دارایی است. دلیل اصلی وجود سه نقش، ایجاد تفکیک بین مسئولیت، کنترل دارایی و ایجاد یک سازوکار کنترلی و تعادل ضمنی برای اطمینان از پاسخ‌گویی تصمیمات گرفته شده در مورد دارایی است. دولت استرالیا با تأسیس دفتر مدیریت املاک در بخش امور مالی و اداری، به تفکیک مدیریت از مالکیت پرداخته و این امر نشان می‌دهد که دولت استرالیا با انتخاب الگویی جهت مالکیت و مدیریت دارایی‌های دولت، یک نهاد دولتی تخصصی فعال جهت رقابت با بخش خصوصی تأسیس نموده است (دیسواتی، ۲۰۱۲).

میزان تفکیک مالکیت از مدیریت به‌عنوان یکی از چالش‌های رایج در شیوه‌های مدیریت دارایی‌های دولتی شناسایی می‌شود و نشان می‌دهد که این تفکیک از دولتی به دولت دیگر متفاوت است، از بخش‌هایی که با شرکت‌های خصوصی قرارداد خدمات کوتاه‌مدت تا امتیازات طولانی‌مدت استفاده از املاک دولتی و خصوصی‌سازی کامل را اعطا می‌کنند. در مدل‌هایی که کشورهای مختلف معرفی نموده‌اند، دو مدل اصلی مالکیت مستقیم دارایی‌ها توسط دولت و واگذاری عملکردهای مدیریت دارایی به‌صورت قراردادی به بخش خصوصی وجود دارد (کاگانوا، مک‌کلر و پترسون، ۲۰۰۶).

تمام دارایی‌های عمومی جهت فعالیت‌های تجاری مورد استفاده قرار نمی‌گیرند، برخی از آن‌ها برای اجرای اهداف عمومی به‌عنوان دارایی‌های غیرانتفاعی استفاده می‌شوند. با این حال، عملکرد برخی از دارایی‌های عمومی تغییر یافته و برخی از دارایی‌ها به‌عنوان موتور محرک دارایی‌های سودمحور شناسایی می‌شوند (گرایسیک، ناسینویک و روج، ۲۰۰۹). دولت املاکی را جهت ارائه خدمات موثر به جامعه و درعین حال، انجام تعهدات اجتماعی و رفاهی خود در اختیار سازمان‌های دولتی قرار می‌دهد. گاهی اوقات مالک نمی‌تواند اهداف و مقاصد که از نظر مالکیت و مدیریت املاک برای کاربران روشن و قابل فهم باشد را تعیین نماید. اجرای شیوه‌های مدیریت املاک دولتی کار ساده‌ای نبوده و موضوعات مختلفی بر نحوه اجرای آن تأثیر می‌گذارند، بنابراین لازم است که یک سازمان واحد در سطح مرکزی و یا یک بخش خاص در سازمان‌ها و دستگاه‌های دولتی برای اجرای مسئولیت‌های مربوطه ایجاد شود. در مالزی، مسئولیت مدیریت املاک بخش عمومی برعهده چندین بخش دولتی بوده و هیچ بخش یا سازمان خاصی جهت اجرای روش‌های مدیریت املاک وجود ندارد. مسائل مربوط به مدیریت املاک دولتی می‌تواند به سطح منابع مانند نیروی انسانی، ابزار و تجهیزات و منابع مالی ناکافی مرتبط باشد. کفایت منابع مورد نیاز در فرآیند مدیریت دارایی‌ها حیاتی است زیرا بدون منابع، دارایی‌های دولتی به‌طور موثر مدیریت نمی‌شوند (شاردی، آرمان، موحد و موحد، ۲۰۱۱). املاک و مستغلات معامله‌محور بوده و غالباً مبالغ زیادی را دربر دارد و به‌نظر می‌رسد سیاست‌مداران علاقه خاصی به درگیر شدن در این معاملات دارند. ممکن است سیاست‌مداران تقاضای شفافیت و پاسخ‌گویی را محدودیتی در مشارکت بالقوه خود بدانند. از این‌رو سطح پایین پاسخ‌گویی و شفافیت یک مسئله مشترک حل نشده در سیاست‌ها و روش‌های مدیریت دارایی‌های دولتی است (کاگانوا، مک‌کلر و پترسون، ۲۰۰۶).

املاک و مستغلات دارای ارزش‌های اقتصادی، اجتماعی، معنوی و سیاسی هستند و کسانی که با املاک و مستغلات سر و کار دارند باید این ابعاد مختلف و پیچیدگی‌های آن را درک نمایند (کاگانوا و مک‌کلر ۲۰۰۶). اختلافاتی در ایدئولوژی، تاریخ سیاسی و ارزش‌های فرهنگی وجود دارد که ممکن است چشم‌انداز مالکیت دارایی‌های دولت را تحت تأثیر قرار دهد. در برخی از کشورها، دیدگاه‌ها در مورد مالکیت عمومی عمیقاً جا افتاده است درحالی‌که در سایر کشورها فعالان سیاسی مایلند کنترل خود را بر املاک و مستغلات عمومی حفظ کنند. در کشورهای درحال توسعه مراکز دولتی اغلب به‌شدت مخالف معرفی روش‌های مدیریت املاک هستند، زیرا درآمد غیررسمی حاصل از تخصیص اموال، منبع قابل توجهی را ارائه می‌دهد (دیسواتی، ۲۰۱۲).

مسئولیت زیرساخت عمومی معمولاً در سازمان‌ها و سطوح مختلف دولت گسترش می‌یابد. موفقیت در این امر نیاز به رویکردهایی مانند تقاضا برای اطلاعات، بهینه‌سازی دارایی توسط وزارت دارایی، طبقه‌بندی دارایی‌های اصلی بر اساس اهمیت اقتصادی و مالی، استقرار فناوری‌های جدید، مشارکت با بخش خصوصی و داده‌های دقیق‌تر از دارایی‌های عمومی

برای مدیریت بهتر دارایی دارد (WorldBank, 2019). مطالعات موردی جهانی نشان می‌دهد مدیریت دارایی‌ها شامل ۵ نقش اصلی فعالان و ذینفعان، استراتژی و رویکرد، داده‌ها و فرآیند برنامه‌ریزی، تأمین اعتبار و بودجه و مدیریت و اداره می‌باشد (WorldBank, 2020).

بهموجب اصلاحات اجرایی در فرانسه، هر وزارتخانه مسئولیت مدیریت اموال و دارایی‌ها و همچنین بهینه‌سازی آن‌ها را در حوزه مسئولیت خود را بر عهده دارد. این اصل مبتنی بر سطح بالایی از تمرکززدایی تصمیم‌گیری درحوزه مدیریت اموال غیرمنقول دولت است. وزارتخانه‌های دولت مرکزی ایرلند هر یک مسئول تحصیل و مدیریت دارایی‌هایی هستند که تحت مالکیت آن‌ها بوده و یا جهت ارائه خدمات به آن‌ها واگذار شده است. طبق گزارش سازمان حسابرسی ایرلند، مدیریت دارایی در ایرلند شمالی پراکنده و بسیار غیرمتمرکز است. امور مربوط به مدیریت اموال سازمان‌ها در آمریکا و مسئولیت گزارش‌دهی و نحوه استفاده از آن‌ها به خودشان واگذار شده است (ثقفی و قربان‌پور، ۱۳۹۷). وظیفه نگهداری املاک و مستغلاتی که وزارتخانه‌ها و موسسات مختلف اندونزی برای اجرای برنامه‌ها و وظایف خود به آن‌ها نیاز دارند، به خودشان واگذار شده است (دیسواتی، ۲۰۱۲).

صندوق خصوصی‌سازی کرواسی امتیاز مدیریت دارایی‌های عمومی را داشته و دفتر مرکزی مدیریت دارایی‌های دولتی نقش مهمی در تهیه مستندات قانونی استفاده از دارایی‌های عمومی و توسعه مناطق صنعتی برای دولت دارد. علاوه بر این که صندوق خصوصی‌سازی وظیفه مدیریت دارایی‌ها را دارد، تنها نهاد دولتی است که حق مدیریت دارایی‌های دولت و مؤسسات دولتی را بر اساس مجوز دولت کسب نموده است. صندوق خصوصی‌سازی کرواسی بیشترین قدرت را جهت مدیریت دارایی‌های عمومی دارد اما اکثر دارایی‌های تحت مدیریت آن عملاً دیگر عمومی تلقی نشده و پاسخ‌گویی قانونی درمورد مدیریت دارایی‌های عمومی صورت نمی‌گیرد (گرایسیک، ناسینویک و روج، ۲۰۰۹).

فرآیند مدیریت بخش دولتی در کرواسی با بخش خصوصی متفاوت است. برخلاف بخش خصوصی، شیوه مدیریت بخش عمومی شامل ایجاد یک چارچوب قانونی، نهادی و کنترلی، حفظ میراث ملی برای نسل‌های آینده و تحقق اهداف استراتژیک ضمن حفظ منافع ملی است (گرایسیک، ناسینویک، روج، ۲۰۰۹). چارچوب سیاستی مدیریت اموال دولتی فرانسه شامل هفت گام اساسی ارتقاء اثربخشی مدیریت اموال دولت، ضرورت ارزش‌گذاری اموال دولتی، کاهش هزینه‌های عملیاتی و اجرایی مدیریت اموال، پاسخ‌گویی وزارتخانه‌ها درقبال استفاده از اموال غیرمنقول از طریق استفاده از چند شاخص عملکرد، تبیین و تنظیم وظایف مرتبط با مالکان متعدد، افزایش هزینه تملک دارایی‌ها و الزام به پرداخت اجاره‌بها و تدوین سیستم و قواعد جدید بودجه‌ای و مالی است. شرکت تماسک به‌صورت کاملاً مستقل وظیفه مدیریت اموال دولت را که تا پیش از آن زیر نظر مستقیم وزارت دارایی بود برعهده گرفت. تماسک شرکت هلدینگ با مسئولیت محدود صددرصد دولتی بوده و در یک‌پارچه‌سازی همه دارایی‌های تجاری تحت مالکیت دولت، موفق بوده است (ثقفی و قربان‌پور، ۱۳۹۷).

در مدیریت دارایی‌های دولتی پیچیدگی‌هایی درمورد سطح تقسیم کار و نقش مدیر دارایی وجود دارد، به‌همین دلیل دولت استرالیا اصلاحاتی درمورد فروش و یا تملک دارایی‌های مازاد، مسئولیت تصمیم‌گیری و پاسخ‌گویی غیرمتمرکز درمورد املاک مازاد، انحلال اکثر نهادهای دولتی که خدمات مدیریت دارایی ارائه می‌دادند؛ را اعمال نموده است (ثقفی و قربان‌پور، ۱۳۹۷). دولت استرالیا مدیریت عملکرد سبد سهام و برنامه‌ریزی استراتژیک را به راه‌حل‌های فرآیند متحد<sup>۲۶</sup> واگذار نموده است. در مدیریت دارایی‌های دولتی پیچیدگی‌های بالقوه، به‌ویژه درمورد سطح تقسیم کار و نقش یک مدیر دارایی برای اطمینان از عملکرد ارائه‌دهندگان خدمات بخش خصوصی وجود دارد. دولت استرالیا اصلاحات جامع مدیریت دارایی، فروش و یا در غیر این‌صورت تملک دارایی‌های مازاد، مسئولیت و پاسخ‌گویی غیرمتمرکز در مورد املاک و انحلال اکثر سازمان‌های دولتی که خدمات مدیریت دارایی ارائه می‌دهند، را ارائه نموده است. جهت مدیریت دارایی‌های دولت می‌توان از رویکردهایی مانند برون‌سپاری مدیریت، مشارکت عمومی خصوصی، استفاده از مدیران بیرونی و پرهیز از تصدی‌گری دولت استفاده نمود (دیسواتی، ۲۰۱۲).

روش مدیریت دارایی‌های دولت کانادا در طول زمان، جهت پاسخ‌گویی به نیازهای دولت و رسیدگی به شرایط بازار تکامل یافته و روند روبه‌رشد آن به سمت اعتماد بیشتر به مشارکت مستقیم با بخش خصوصی است. شرکت زمین‌های کانادا<sup>۲۷</sup> متصدی امور استراتژیک املاک و مستغلات است. دولت کانادا از مدل تفکیک مالکیت و مدیریت استفاده می‌کند که طیف کاملی از نمونه فعالیت‌های تخصصی به شرکت‌های دولتی تعلق دارد. تأسیس شرکت ساختمانی بریتیش کلمبیا<sup>۲۸</sup> (BCBC) و شرکت املاک انتاریو<sup>۲۹</sup> (ORC) طیف وسیعی از خدمات را ارائه می‌دهد. انگلستان مدل تفکیک مالکیت و مدیریت دارایی‌های دولتی را اجرا نموده است که تأکید بیشتری بر فعالیت با شرکت‌های بخش خصوصی دارد که به صورت قراردادی به مدیریت دارایی می‌پردازند (دیسواتی، ۲۰۱۲). دولت‌ها در سراسر جهان، به‌ویژه در اروپا، به‌طور فزاینده‌ای از مشارکت بخش خصوصی در توسعه، تأمین بودجه، تأمین زیرساخت‌ها و ارائه خدمات از طریق مشارکت‌های عمومی خصوصی استفاده می‌کنند. دلایل این جذب، کاهش هزینه‌ها برای به‌سازی، نگهداری و بهره‌برداری از دارایی‌های عمومی و به‌دنبال آن تزریق نوآوری از طریق بخش خصوصی و مدیریت بهتر است (ثقفی و قربان‌پور، ۱۳۹۷).

تأسیس سازمان متخصص در مدیریت دارایی‌های دولتی نشان از درک اهمیت دارایی‌های دولت داشته و شروع مثبتی برای اصلاح مدیریت دارایی‌های دولتی بوده است. می‌توان ادعا نمود تأسیس اداره کل دارایی‌های دولتی حاکی از تغییر در ذهنیت دولت اندونزی از نظر مدیریت دارایی‌های دولتی است. با این حال ثابت شده است که فرهنگ و تاریخ سیاسی نقشی اساسی در جلوگیری از اجرای اصلاحاتی مانند شیوه‌های حکمرانی خوب و عدم تمرکز خودمختاری منطقه‌ای ایفا می‌کند و نشان می‌دهد با وجود یک دپارتمان خاص جهت مدیریت دارایی‌های دولتی، جهت جدیدی برای اقدامات مدیریت دارایی دولت در نظر گرفته شده است. یکی از ایده‌های اصلی اصلاح مدیریت دارایی‌های دولتی که توسط اداره کل دارایی‌های دولتی مطرح شد، ایده آل مدیریت دارایی استراتژیک است که چشم‌انداز و جهت‌دهی طولانی‌مدت شیوه‌های مدیریت دارایی‌های دولت ارائه را می‌دهد. اداره کل دارایی‌های دولتی یک چارچوب کوتاه‌مدت و میان‌مدت از مدیریت استراتژیک بلندمدت دارایی‌ها استخراج کرده است، که اهداف خروجی را به‌عنوان شاخص عملکرد اصلی<sup>۳۰</sup> (KPI) مشخص می‌کند. این چشم‌انداز به‌عنوان نقشه راه اداره کل دارایی‌های دولتی شناخته شده است، که به‌طور کلی جهت دستیابی به مدیریت استراتژیک دارایی‌ها طراحی شده است (دیسواتی، ۲۰۱۲).

### حاکمیت دارایی

تشویق به مدیریت کارآمد بخش عمومی به یکی از موضوعات غالب در ادبیات بین‌المللی و عملکرد بخش عمومی تبدیل شده است. اصلاحات در مدیریت دارایی‌های دولتی با عنوان مدیریت عمومی جدید<sup>۳۱</sup> (NPM) و مدیریت مالی عمومی جدید<sup>۳۲</sup> (NPFM) شناخته می‌شود، که طی دو دهه گذشته به‌عنوان الگوی مدیریت دولتی غالب ظاهر شده است و در جهت بهبود کارایی، اثربخشی و پاسخ‌گویی در بخش دولتی به‌کار گرفته می‌شود. این اصلاحات بر مفهوم اصول حاکمیت خوب<sup>۳۳</sup> تأکید می‌کند. اجرای NPM باعث بهبود عملکرد، کاهش نقش بخش دولتی در اقتصاد، تفکیک سیاست‌گذاری و ارائه خدمات، تمرکززدایی در مسئولیت‌های خدماتی از سطوح بالا به پایین دولت، انعطاف‌پذیری مدیریتی بیشتر، پاسخ‌گویی و شفافیت بیشتر در عملیات دولت، کارایی و اثربخشی می‌شود (مولمن<sup>۳۴</sup>، ۲۰۰۸). یکی از تأکیدات اصلاحات بخش عمومی پیروی از اصول مدیریتی بخش خصوصی است؛ بسیاری از اصلاحات NPM بر این نکته تأکید دارد که اصلاحات ابتدا در بخش خصوصی اجرا شده، سپس به تدریج به بخش عمومی منتقل گردد. حاکمیت عمومی به تعامل بین دولت و جامعه و بین فعالان بخش خصوصی و عمومی اشاره دارد و بحث‌های زیادی در مورد رابطه بین NPM و حاکمیت عمومی<sup>۳۵</sup> (PG) به‌عنوان دو عامل اصلی اصلاحات مدیریت عمومی وجود دارد (دیسواتی، ۲۰۱۲).

اجرای اصول حکمرانی خوب یکی از اصول مدیریت عمومی جدید است و به‌معنای اطمینان از استفاده صحیح از دارایی‌های عمومی یا جلوگیری از استفاده غیرمولد از دارایی‌های سودده است. مهم‌ترین مزیت چنین چارچوبی، توسعه پایگاه اطلاعاتی کلیه فعالیت‌های بخش دولتی است و بهبود مدیریت منابع عمومی منجر به کارآمدتر شدن و ارائه خدمات عمومی بهتر می‌شود (لینزی<sup>۳۶</sup>، ۲۰۰۴). اصول حاکمیت خوب براساس فهرستی که توسط وزارت برنامه‌ریزی توسعه ملی<sup>۳۷</sup>

تعریف شده است شامل شفافیت، پاسخ‌گویی، انطباق نظارتی، حرفه‌ای بودن و شایستگی، کارایی، اثربخشی و مشارکت است. نیاز به توضیح در مورد مدیریت دارایی فیزیکی، آن‌چه دربر دارد و چگونگی ادغام آن در سازمان برای بهینه‌سازی نتایج سازمانی، لازم است. حاکمیت دارایی<sup>۳۸</sup> تمرکز یک سازمان بر دارایی‌های خود را از طریق تأثیر بر سیاست‌گذاری، تصمیم‌گیری، سیستم‌های گزارش‌گری و مشوق‌ها، تشدید می‌کند (وودهاوس، ۲۰۰۶).

دولت‌های مایل به استفاده از حاکمیت خوب در مدیریت املاک و مستغلات عمومی در مواجهه با چالش‌ها، نیاز به استراتژی مدیریت، توصیف چشم‌انداز، اهداف، ابزارهای قانونی و نظارتی برای اجرای آن دارند (WorldBank, 2019). برای کشوری که سیاست‌ها و شیوه‌های مدیریت دارایی‌های دولت را با هدف بهبود مفهوم حاکمیت اصلاح می‌کند، NPM و PG به‌طور بالقوه یک شمشیر دو لبه برای سیاست‌گذار و مجری سیاست مدیریت دارایی دولتی است. این شمشیر دو لبه به این معناست که امکان ادغام اصول NPM با PG وجود دارد، اما در برخی کشورها از نظر تجاری، کارایی و اثربخشی نامتقارن است (دیسواتی، ۲۰۱۲).

وودهاوس (۲۰۰۶) حاکمیت دارایی را راهی جدید برای مشاهده مالکیت و مدیریت سیستم‌های توزیع در یک بازار رقابتی و بی‌نظم تعریف می‌کند و راه را برای رقابت واقعی جهت توسعه، سرپرستی و بهره‌برداری باز می‌کند. حاکمیت دارایی، نظریه کلاسیک مدیریت دارایی و تئوری اقتصادی هزینه معامله و نظریه نمایندگی را در یک دیدگاه جدید در مورد مالکیت و مدیریت دارایی‌ها در یک بازار رقابتی ترکیب می‌کند. حاکمیت دارایی تمرکز یک سازمان را بر دارایی‌های خود، به‌ویژه از طریق تأثیرگذاری در سیاست‌گذاری مربوط به دارایی، تصمیم‌گیری، طراحی میزان ارزش، سیستم‌های گزارش‌گری و سیستم‌های تشویقی تشدید می‌کند و این به معنای اجرای روش‌های جدید سازمان‌ها در مورد تملک، مالکیت، بهره‌برداری و از رده خارج نمودن دارایی‌های آن‌هاست.

مدل حاکمیت دارایی به‌عنوان پاسخی به چالش‌های نظارتی و رقابتی شرکت‌های فعال در بازار انگلستان معرفی شد. این مدل حاکمیت دارایی بر افزایش کارایی دارایی‌های فیزیکی از طریق تجمیع منابع در یک شبکه متمرکز تأکید دارد. حاکمیت دارایی به‌عنوان روشی به‌روز برای مشاهده مالکیت و مدیریت سیستم‌های توزیع شده در یک بازار رقابتی و بی‌نظم تعریف می‌شود، که از طریق سازمان‌های متمرکز بر دارایی، منابع خود را در یک سیستم یک‌پارچه به اشتراک می‌گذارد. این سیستم اجازه می‌دهد که حتی سازمان‌های کوچک، با کارکنان محدود نیز از حداقل دارایی‌ها بهره‌مند شوند و راه دستیابی به این هدف تفکیک بین مالکیت و نظارت است؛ بنابراین مفهوم مالک، مدیر و مجری دارایی از عوامل اثرگذار این حوزه است (کورنیش و مورتون، ۲۰۰۱).

### مولدسازی دارایی‌ها

منظور از مولدسازی دارایی‌ها فروش آن‌ها نیست، بلکه مولدسازی به مفهوم مدیریت حرفه‌ای دارایی‌های دولت و به‌عنوان اهرمی جهت رشد اقتصادی است که روش اجرایی آن در کشورهای مختلف متفاوت است. در استرالیا اصلاحات جامعی جهت مدیریت دارایی‌ها از جمله فروش و یا تملک دارایی‌های مازاد، با استفاده از قرارداد با بخش خصوصی اعمال شد. اموال مازاد دولتی آمریکا به‌صورت الکترونیکی برای عموم مردم به مزایده گذاشته شد و مردم به‌صورت آنلاین در مزایده شرکت می‌کنند. در کشور ترکیه دارایی‌ها در بازار سهام و بازار مسکن به‌صورت اجاره، مبادله، تغییر کاربری و فروش منتقل می‌گردد و معاملات مربوط به اموال دولتی ترکیه تحت نظارت مستقیم وزارت دارایی انجام می‌شود. مولدسازی و درآمدزایی از اموال و دارایی‌های دولت سنگاپور از طریق انواع اجاره، تهاتر، معاوضه، ترهین، توثیق، مشارکت عمومی خصوصی، مشارکت در بازار سرمایه و صدور اوراق بهادار، فروش دارایی‌های ناکارآمد، سرمایه‌گذاری عایدات ناشی از فروش و اجاره انجام می‌شود (ثقفی و قربان‌پور، ۱۳۹۷).

### نظارت بر مدیریت دارایی‌ها

وجود سازمان مدیریت دارایی‌های عمومی در هیئت نظارت بر یک شرکت دولتی، به این معناست که سازمان مدیریت دارایی‌های عمومی مجاز است برای کنترل فعالیت‌های مدیریت، به اسناد مالی و سایر گزارش‌های شرکت دسترسی دائمی

داشته و با مدیریت شرکت در تعامل باشد. مجلس کرواسی عهده‌دار تصویب دستورالعمل‌های کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت مدیریت دارایی‌های عمومی بوده و دولت مسئولیت نظارت بر اجرای دستورالعمل‌ها را برعهده دارد. دولت از فعالیت‌های سازمان مدیریت دارایی‌های عمومی به‌صورت دوره‌ای مطلع خواهد شد، درحالی‌که گزارش‌های سالانه صندوق دارایی‌های عمومی قابل مدیریت و سازمان مدیریت دارایی‌های عمومی و همچنین گزارش‌های مربوط به وضعیت تکمیل ثبت آن‌ها به دولت و مجلس ارسال می‌گردد. سازمان مدیریت دارایی‌های عمومی کنترل کلی بر فعالیت‌های مدیریت دارایی‌های عمومی را برعهده دارد؛ حتی اگر اهداف سازمان مدیریت دارایی‌ها مطابق با اهداف استراتژیک مجلس باشد، سازمان مدیریت دارایی‌ها باید مستقل از عملیات دولت و مجلس فعالیت نماید، زیرا دولت و مجلس نمی‌توانند وظایف مدیریت دارایی‌های عمومی را اجرا نمایند (گرایسیک، ناسینویک و روج، ۲۰۰۹).

با اجرای حکمرانی خوب در بخش دولتی، مدیریت عمومی انتخاب شده توسط شهروندان، پاسخ‌گوی استفاده شفاف و کارآمد از منابع عمومی خواهد بود. این امر مؤکد آن است که کنترل دولت و مجلس بر فعالیت‌های مدیریت دارایی‌های عمومی ضمن به حداقل رساندن هزینه‌های عمومی و استفاده از بودجه، به حداکثرسازی نتایج و دستیابی به اهداف اقتصادی برنامه‌ریزی شده منجر می‌شود (دیسواتی، ۲۰۱۲). کمیسیون مشاوره دارایی‌های دولت چین، به‌منظور نظارت بر مدیریت دارایی‌ها، هدایت و پیش‌برد اصلاحات، تجدید ساختار شرکت‌های دولتی، نظارت بر افزایش ارزش دارایی‌های دولتی و تقویت مدیریت دارایی‌های دولتی تشکیل شد (یاتی و هانگلی ۳۹). کمیته اجرایی تماسک سنگاپور وظیفه نظارت بر مدیریت دارایی‌ها را برعهده دارد. دولت ایرلند نظام کنترل اموال، شامل استاندارد فضای کار، لوازم اداری و استاندارد قراردادهای اجاره را معرفی نمود که توسط واحدهای کنترل مرکزی، بررسی شد (ثقفی و قربان‌پور، ۱۳۹۷).

### پیشینه پژوهش

ثقفی و قربان‌پور (۱۳۹۷)، به بررسی تجارب کشورها در زمینه مدیریت اموال و دارایی‌های دولت (عمومی) به‌عنوان یکی از روش‌های بهبود، ارتقاء و توسعه سیستم‌های مدیریتی پرداختند. این مقاله به‌منظور الگوبرداری از سیستم‌های مدیریتی، مطالعه و بررسی شد و نشان داد فرآیند کلی مدیریت اموال و دارایی‌های دولت شامل مراحل شناسایی اولیه، ارزش‌گذاری، بهینه‌سازی، مولدسازی و برکناری و واگذاری دارایی‌ها است و اکثر کشورهایی که در زمینه مدیریت اموال و دارایی‌های دولتی تجارب موفق دارند از یک پایگاه داده متمرکز جهت تمرکز و یکپارچه‌سازی داده‌ها و به‌روزرسانی آن‌ها استفاده می‌کنند. در نهایت به این نتیجه رسیدند که پایگاه داده متمرکز و یکپارچه، کیفیت مدیریت اموال و دارایی‌های دولت را به‌نحو چشم‌گیری افزایش داده است و می‌توان از روش‌های مفید در این حوزه الگوبرداری نمود.

دیسواتی (۲۰۱۲)، به بررسی اصلاحات مدیریت دارایی دولتی در اندونزی به‌عنوان یک مشکل بزرگ پرداخته است. این مطالعه به‌دنبال درک اصول حکمرانی خوب در سیاست‌های اصلاح‌شده مدیریت دارایی دولتی در اندونزی و شناسایی متغیرهایی است که در اجرای اصلاحات مذکور نقش داشتند. در این پژوهش از داده‌های تجربی شامل نمونه‌ای از چهار دولت منطقه‌ای اندونزی و ۷۰ مصاحبه مدیریت کارآمد دارایی‌های دولتی در ادارات دولتی انجام شد. نتایج پژوهش نشان داد؛ دولت‌های مختلف در سراسر جهان به‌طور فزاینده‌ای اهمیت قوانین، سیاست‌ها و شیوه‌های مدیریت دارایی دولتی کارآمد را درک کرده‌اند. تمرکززدایی و رژیم خودمختاری منطقه‌ای، تاریخ سیاسی و فرهنگ نقش کلیدی در اصلاحات مربوط به حکمرانی خوب در اندونزی را ایفا می‌کنند. مهم‌تر از همه، این مطالعه عدم تقارن در درک، دیدگاه و مفروضات حکمرانی خوب را بین سیاست‌گذاران و مجریان سیاست شناسایی می‌کند. به این ترتیب، این مطالعه نیاز به دیدگاه و رویکرد اصلاح‌شده برای مفهوم‌سازی و اجرای استراتژی‌های حکمرانی خوب را پیشنهاد می‌کند، رویکردی که ویژگی‌های منحصربه‌فرد یک کشور را تصدیق کرده و در آن گنجانده باشد.

گرایسیک، ناسینویک و روج، (۲۰۰۹)، به بررسی مدیریت کارآمد دارایی‌های بخش دولتی به‌عنوان یکی از چالش‌های مالی مهم در کرواسی پرداختند. دولت‌ها مسئول ارائه خدمات عمومی با کیفیت با مطلوب‌ترین شرایط به شهروندان هستند که علاوه بر سایر وظایف، مسئول مدیریت سبد دارایی‌های عمومی نیز می‌باشند و مدیریت دارایی‌های عمومی به‌عنوان

بخشی جدایی‌ناپذیر از اصلاحات بخش عمومی است. در نهایت به این نتیجه رسیدند که دارایی‌ها به صورت موقت و اغلب واکنشی مدیریت می‌شوند و مقامات دولتی باید به طور کامل درقبال مردم پاسخ‌گو باشند، بنابراین وجود اطلاعات قابل اعتماد در مورد دارایی‌های عمومی در تعیین ارزش دارایی‌ها، بودجه‌بندی برای فعالیت‌های مدیریت دارایی و ارزیابی عملکرد سبد دارایی‌های عمومی بسیار ضروری است و شروع مدیریت صحیح دارایی‌های عمومی در کرواسی می‌تواند به کشورهایی که با ناکارآمدی مدیریت دارایی‌های عمومی مواجه هستند؛ کمک نماید.

شاردی، آرمان، موحد و موحد (۲۰۱۱)، به بررسی مدیریت دارایی‌های دولتی از دیدگاه مالزی پرداختند. در این پژوهش داده‌های ۶۷ مورد از وزارتخانه‌ها و ادارات از طریق پرسش‌نامه جمع‌آوری شد و با استفاده از روش‌های فراوانی، میانگین و سایر روش‌ها مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل نشان داد که ۵ موضوع مدیریتی اصلی مانند فقدان اداره اموال مناسب در وزارتخانه، فقدان تخصص، فقدان استراتژی‌های مناسب، عدم رویه مدیریتی صحیح و عدم استفاده از فناوری اطلاعات در مدیریت دارایی‌های دولتی مالزی وجود دارد. در نهایت به این نتیجه رسیدند دولت در حال حاضر با مجموعه‌ای از مشکلات مانند افزایش هزینه‌های مدیریت و نگهداری املاک، وقوع برنامه‌های نگهداری ناسازگار و استفاده ناکافی از اموال مواجه است. با این وجود ثابت شده است که دولت مالزی در اجرای مسئولیت خود متعهد بوده و تا حد زیادی مسئول ارائه امکانات مختلف به جامعه است.

### روش پژوهش

پژوهش حاضر به بررسی شیوه‌های مدیریت دارایی‌های بخش عمومی در کشورهای پیش‌رو پرداخته است. اطلاعات این مقاله شامل پژوهش‌ها و مطالبی از پایگاه‌های اطلاعاتی مانند ScienceDirect, Web of Science, SID و همچنین بانک جهانی، صندوق بین‌المللی پول و سازمان توسعه و همکاری اقتصادی با کلیدواژه‌های مرتبط نظیر مدیریت دارایی‌ها<sup>۴۰</sup>، مولدسازی دارایی‌ها<sup>۴۱</sup>، نظارت بر مدیریت دارایی‌ها<sup>۴۲</sup> و قوانین مدیریت دارایی‌ها<sup>۴۳</sup> به‌ویژه در کشورهای استرالیا، اندونزی، انگلستان، آمریکا، ایرلند، چین، سنگاپور، کانادا، کرواسی، مالزی و نیوزلند بررسی و مطالعه شد و مقالات و پژوهش‌هایی که بیش‌ترین ارتباط را با موضوع پژوهش داشته‌اند؛ دسته‌بندی و ارائه شد.

### یافته‌های پژوهش

بررسی تجربه کشورهای پیش‌رو در حوزه مدیریت دارایی‌ها نشان داد؛ یکی از مهم‌ترین چالش‌ها در این حوزه عدم وجود قوانین روشن در خصوص دارایی‌ها و وجود قوانین و مقررات سخت‌گیرانه و متنوع در این زمینه بوده است و قانون‌گذار مفهوم دارایی دولت را با ابهام جدی مواجه نموده است و اختیارات قانونی لازم برای تصمیم‌گیری در خصوص نقل و انتقال دارایی، استفاده بهینه و مؤثر از اموال و دارایی‌ها، شناسایی اموال و دارایی‌های مازاد به‌منظور مولدسازی و نظارت بر دارایی‌ها وجود ندارد. بنابراین تدوین قانون جامع و کامل از تمام ابعاد مدیریت دارایی‌ها و ایجاد تدابیری جهت تنظیم مقررات یک‌پارچه جهت مدیریت، مالکیت، نظارت و مولدسازی دارایی‌ها از مهم‌ترین عوامل موفقیت در این حوزه است.

یکی دیگر از ویژگی‌های کشورهای موفق در حوزه مدیریت دارایی‌ها، ایجاد یک سازمان واحد جهت مدیریت یک‌پارچه و متمرکز دارایی‌های دولت و اطمینان از مدیریت مؤثر املاک است. سازمانی که با استفاده از ظرفیت‌های محلی و نهادهای عمومی از طریق سیاست‌گذاری، تصمیم‌گیری، طراحی سیستم‌های گزارش‌گری و سیستم‌های تشویقی جهت افزایش کارایی مدیریت اموال دولتی اقدام نماید.

باتوجه به بررسی تجربه کشورهای مختلف در حوزه مدیریت دارایی‌ها مشخص شد کشورهای پیشرفته به‌عنوان نخستین گام کسب بینش در خصوص دارایی‌ها، به جمع‌آوری، تلفیق و ثبت دارایی‌ها در سیستم واحد و یک‌پارچه می‌پردازند. سیستم ثبت مرکزی دارایی‌ها، اولین گام در مولدسازی دارایی‌ها بوده و جهت برنامه‌ریزی و انتخاب پروژه، دستیابی به اطلاعات لازم جهت تصمیم‌گیری مدیریتی و تجزیه و تحلیل اثربخشی دارایی‌ها بسیار بااهمیت است.

یکی از شیوه‌های مدیریتی که اکثر کشورهای موفق در این حوزه از آن بهره برده‌اند استفاده از رویکردهایی مانند برون‌سپاری مدیریت، مشارکت عمومی خصوصی، استفاده از مدیران بیرونی، پرهیز از تصدی‌گری دولتی و اعتماد بیشتر به مشارکت مستقیم با بخش خصوصی است و به‌طور فزاینده‌ای از مشارکت بخش خصوصی در توسعه، تأمین بودجه، تأمین زیرساخت‌ها و ارائه خدمات استفاده می‌کنند. یکی از تأکیدات اصلاحات بخش عمومی پیروی از اصول مدیریتی بخش خصوصی است؛ بسیاری از اصلاحات NPM بر این نکته تأکید دارد که اصلاحات ابتدا در بخش خصوصی اجرا شده، سپس به تدریج به بخش عمومی منتقل گردد و به این ترتیب باعث جذب نوآوری از طریق بخش خصوصی می‌شود.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادات

پژوهش حاضر به بررسی تجارب کشورهای پیش‌رو در حوزه مدیریت دارایی‌ها پرداخت و به این نتیجه رسید که تأسیس سازمانی در سطح مرکزی، سیستم ثبت متمرکز دارایی‌ها، قانون واحد و تخصصی جهت مدیریت دارایی‌ها و نظارت دوره‌ای توسط دولت و مجلس می‌تواند در مدیریت بهینه دارایی‌های دولت نقش اساسی داشته باشد. بنابراین با توجه به تجربیات مدیریت موثر دارایی‌ها، مولدسازی و نظارت بر آن‌ها در کشورهای مختلف، می‌توان فرآیند مدیریت دارایی‌های دولت را در چهار مرحله طبقه‌بندی نمود:

۱. برنامه‌ریزی: فرآیندی جهت توسعه، تعیین و تنظیم عناصر اساسی مورد نیاز جهت مدیریت دارایی‌های دولت که شامل تنظیم سیاست‌ها، اهداف و استراتژی‌های لازم جهت مدیریت دارایی‌های دولت است.
۲. سازمان‌دهی: فرآیندی جهت سازمان‌دهی، تعیین ساختار و پیاده‌سازی فعالیت‌ها و منابع مورد نیاز در مدیریت دارایی‌های دولتی، که شامل اقدامات مختلفی مانند توسعه ساختار سازمانی، تعیین نوع فعالیت و دامنه کار، تخصیص وظایف و توزیع منابع است.
۳. اجرا: فرآیندی جهت اطمینان از اجرای کامل فعالیت‌های مدیریت دارایی‌های دولت و یا اقدامی در جهت برنامه‌ریزی است. در این مرحله، تمام فعالیت‌ها براساس استراتژی طراحی شده برای دستیابی به اهداف مورد نظر مدیریت دارایی دولتی خاص است.
۴. کنترل: فرآیندی جهت نظارت بر اجرای فعالیت‌های مدیریت دارایی‌های دولت است و هدف از این امر اطمینان از دستیابی به سطح مدیریتی تعیین شده برای هر دارایی و همچنین ارزیابی دستاوردها و انجام اقدامات اصلاحی مورد نیاز، در صورت لزوم است.

### منابع

ثقفی، علی. قربان‌پور، فریدون. (۱۳۹۷). بررسی تجارب کشورها در زمینه مدیریت اموال و دارایی‌های دولت (عمومی). تحقیقات حسابداری و حسابرسی. دوره ۱۰. شماره ۳۷.

Cornish, N. & Morton, K. (2001). Asset Governance - A Radically New Way to Manage Distribution Networks in a Competitive and Deregulated Market. Paper presented at the 16th International Conference and Exhibition on Electricity Distribution (CIRED 2001), Amsterdam, Netherlands.

Diswati, Mardiasmo (2012). State Asset Management Reform in Indonesia: a Wicked Problem. Justice and Law Research Centre. Faculty of Law. Queensland University of Technology Brisbane, Australia

Grubisic, Mihaela. Nusinovic, Mustafa. Roje, Gorana (2009). Towards Efficient Public Sector Asset Management. Preliminary communication.

Hadiyanto. (2009b). Strategic Asset Management: Kontribusi Pengelolaan Aset Negara dalam Mewujudkan APBN yang Efektif dan Optimal. In D. J. K. Negara (Ed.). Jakarta: Departemen Keuangan Republik Indonesia.

Hadiyanto. (2009c). Strategic Asset Management: Kontribusi Pengelolaan Aset Negara

dalam Mewujudkan APBN yang Efektif dan Optimal. In A. Abimanyu & A. Megantara (Eds.), *Era Baru Kebijakan Fiskal: Pemikiran, Konsep, dan Implementasi*. Jakarta: PT Kompas Media Nusantara.

Hepworth, N. (2002). Changes to accrual accounting in central government (with particular regard to the experiences of the United Kingdom) [online]. Working paper. Available from: [[http://www.cipfa.org.uk/international/download/pre\\_nh\\_15apr02.pdf](http://www.cipfa.org.uk/international/download/pre_nh_15apr02.pdf)].

Kaganova, O., & McKellar, J. (2006). *Managing Government Property Assets: International Experiences*. Washington DC: The Urban Institute Press.

Kaganova, O. McKellar, J. & Peterson, G. (2006). Introduction. In O. Kaganova & J. McKellar (Eds.), *Managing Government Property Assets: International Experiences*. Washington DC: The Urban Institute Press.

Lindsey, T. (2004). Legal Infrastructure and Governance Reform in Post-Crisis Asia: The case of Indonesia. *Asian-Pacific Economic Literature*, 18(1), 12-40.

Meuleman, L. (2008). *Public Management and the Metagovernance of Hierarchies, Networks, and Markets: The Feasibility of Designing and Managing Governance Style Combinations*. Heidelberg: Physica-Verlag.

Peterson, G. (2006). *Municipal Asset Management: A Balance Sheet Perspective*. The Urban Institute Press.

Shardy, Abdullah. Arman, Abdul Razak. Mohd, Hanizun Hanafi. Mohd, Najib Salleh (2011). *Managing Government Property Assets: The Main Issues From The Malaysian Perspective*. *Journal of Techno-Social*. ISSN 2229-8940. Vol. 3 No. 1

Tanzi, V. and Prakash T., 2000. *The Cost of Government and the Misuse of Public Assets*. Working paper WP/00/180. Washington: International Monetary Fund.

Woodhouse, J. (2006). *Putting the Total Jigsaw Puzzle Together: PAS 55 Standard for the Integrated, Optimized Management of Assets Paper presented at the International Maintenance Conference, Daytona Beach, Florida*.

WorldBank. (2019). *Kai, Kaiserf. Abian, Seiderer. Where have all the public investments and infrastructure assets gone? Monitoring and optimizing public assets while improving financial reporting*.

WorldBank. (2020). *The Hidden Wealth of Cities: Creating, Financing, and Managing Public Spaces*.

Yaotai Lu. Hongli Wang. *State Owned Asset Management Reform in China*

<sup>1</sup> Kaganova, O & McKellar, J

<sup>2</sup> Grubisic, Mihaela. Nusinovic, Mustafa. Roje, Gorana

<sup>3</sup> Kaganova, O. McKellar, J. & Peterson, G.

<sup>4</sup> Peterson, G

<sup>5</sup> Diswati, Mardiasmo

<sup>6</sup> Shardy, Abdullah. Arman, Abdul Razak. Mohd, Hanizun Hanafi. Mohd, Najib Salleh

<sup>7</sup> Hadiyanto

<sup>8</sup> National Land Code

<sup>9</sup> Strata Title Act

<sup>10</sup> Housing Development Act

<sup>11</sup> Regulations, Building & Common property Act

<sup>12</sup> Valuers, Appraisers and Estate Agents Act

<sup>13</sup> National Asset and Facility Management

<sup>14</sup> Government Asset Management committee

<sup>15</sup> Government Asset Management Policy

<sup>16</sup> Comprehensive Asset Management Manual

<sup>17</sup> Immovable Government Asset System Project



- 
- <sup>18</sup> Hepworth, N  
<sup>19</sup> International Financial Reporting Standards  
<sup>20</sup> International Public Sector Accounting Standards  
<sup>21</sup> Tanzi, V. and Prakash T  
<sup>22</sup> Dag Detter  
<sup>23</sup> Stefan Folster  
<sup>24</sup> Woodhouse, J  
<sup>25</sup> Cornish, N. & Morton, K  
<sup>26</sup> United Process Solutions  
<sup>27</sup> Canada Lands Corporation  
<sup>28</sup> British Columbia Building Corporation  
<sup>29</sup> Ontario Realty Corporation  
<sup>30</sup> Key Performance Indicator  
<sup>31</sup> New Public Management  
<sup>32</sup> New Financial Public Management  
<sup>33</sup> Good Governance  
<sup>34</sup> Meuleman, L  
<sup>35</sup> Public Governance  
<sup>36</sup> Lindsey, T  
<sup>37</sup> Ministry of National Development Planning  
<sup>38</sup> Asset Governance  
<sup>39</sup> Yaotai Lu and Hongli Wang  
<sup>40</sup> Asset Management  
<sup>41</sup> Assets productivity  
<sup>42</sup> Monitoring Asset Management  
<sup>43</sup> Asset Management Law