مجله اقتصادی
شماره‌های ۱ و ۲، فروردین و اردیبهشت ۱۳۹۷، صفحات ۳۹-۵

ابزارها و منابع مورد نیاز جهت مدیریت اموال و دارایی‌های دولت (عمومی)

علی ثقفی
استاد تمام دانشکده حسابداری و مدیریت و عضو هیئت‌علمی دانشگاه علامه طباطبائی
A.saghafi@gmail.com

فریدون قربانپور
دانشجوی دکتری حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی
ghorbanpour.fereydoun@gmail.com

در راستای تحقق اهداف مدیریت، توسعه و راهبرد هر فرایند و سیستمی به ابزارها، منابع و زیرسیستم‌هایی نیاز است تا بتوان بر اساس آن‌ها فرایند برنامه‌ریزی، پایش، کنترل و راهبری آن سیستم را امکان‌پذیر ساخت. فرایند و سیستم مدیریت اموال و دارایی‌های دولت نیز بر این اساس به ابزارها، منابع و زیرسیستم‌هایی جهت برنامه‌ریزی، پایش، کنترل و راهبری آن نیاز دارد. در این مقاله بر آنیم تا با بررسی این ابزارها و منابع در سه گروه منابع انسانی، فناوری اطلاعات (و به صورت خاص پایگاه های اطلاعاتی) و سیستم حسابداری و حسابرسی (سیستم کنترل و نظارت)، مدل‌های مطلوب و نحوه استفاده از این سه گروه را بررسی کنیم. بررسی‌های این مطالعه نشان می‌دهد در صورتی که به‌درستی، به‌روز و به صورت سیستماتیک از این ابزارها و منابع استفاده شود، موجب افزایش بهره‌وری و نتایج مثبت در مولدسازی دارایی‌های دولت می‌شود.

واژگان کلیدی: مدیریت دارایی‌های دولت، منابع انسانی، پایگاه اطلاعات، مولدسازی (بهره‌وری)، حسابرسی.

[Downloaded from ejip.ir on 2026-11-13]

۱. مقدمه

یک سیستم به صورت اجتماعی از عناصر به هم وابسته که دارای تأثیر متقابل بر هم هستند تعریف می گردد. یک سیستم دارای مشخصه های گوناگونی مانند جامعیت، روابط متقابل، همبستگی، سلسله مراتب، زنجیره‌ای از عوامل تأثیرگذار، خودتنظیمی، کنترل و عملیات هدف‌محور است. به‌علاوه یک سیستم بر اساس ماهیت و عملیاتش می تواند باز یا بسته باشد. یک سیستم بسته با عناصر داخلی ارتباط متقابل داشته و با محیط پیرامونی خود تعامل ندارد. به علت عدم ورود انرژی از محیط پیرامونی، سیستم بسته قادر به انطباق با تغییرات محیطی نیست، بنابراین احتمال نجات آن کم است. یک سیستم باز معمول با محیط پیرامونی به صورت دینامیک تعامل دارد و انرژی کسب می کند.

با داشتن انرژی مازاد بر انرژی صرف‌شده در فرایند تغییر و دگرگونی، احتمال نجات سیستم باز بیشتراست. از سوی دیگر محیط خارجی، ساختار سازمانی یک سیستم، برنامه‌ریزی و اهداف آن را تغییر داده (کاتز و کاهن، ۱۹۹۶). بنابراین یک سیستم از طریق انطباق با نیازهای محیطی متمایل و علاقه‌مند است تا به ابقا و نجات خود ادامه دهد. از سوی دیگر یک سیستم از طریق برونداد و ستاده خود بر محیط پیرامونی تأثیرگذار است (تامپسون، ۱۹۶۷).

در زمینه مدیریت، یک سیستم داده خود را به ستاده تبدیل می کند و داده، فرایند تبدیل و ستاده خود را از طریق بازخود داخلی و خارجی کنترل می کند.

داده شامل منابع انسانی، ماشین آلات، تجهیزات، مواد، اطلاعات، منابع مالی و صنعتی است. فرایند تبدیل داده‌ها، شامل فرایند تولید و مدیریت است. به طور کلی، تغییرات صورت‌پذیرفته بر روی داده‌ها، حسب مشخصات و خصوصیات داده‌ها به شیوه‌های مختلفی انجام می گیرد. (هاجز، آنتونی و گیلز، ۲۰۰۳).

مدیریت دارایی‌های عمومی از اجزای مختلفی تشکیل‌شده که برای ارائه خدمات کارا با کمترین هزینه با یکدیگر در تعامل هستند. این اجزا دربرگیرنده عناصر و عوامل داخلی جهت پاسخ به فاکتورهای محیطی است. اجزای مدیریت دارایی‌های ثابت، سیستم مدیریت دارایی‌های عمومی را تشکیل داده که تعیین کننده پیامد و نتایج مدیریت دارایی ها در بخش عمومی است. توسعه یک سیستم مناسب یک موضوع مهم و حیاتی در جهت مدیریت مؤثر و کارای دارایی های عمومی محسوب می گردد. به صورت ایدئال، هدف این استراتژی ایجاد مکانیسمی است که به واسطه آن

[Downloaded from ejip.ir on 2026-11-13]

مدیریت دارایی‌های عمومی، خدمات مناسبی توسط دارایی‌ها در جهت انجام مأموریت و نیل به اهداف و مقاصد دولت‌ها، ارائه می‌دهد. بر این اساس، اهداف و مقاصد مدیریت دارایی‌های عمومی، بر اهداف و آرمان‌های بخش‌ها و سازمان‌های دولتی وابسته است. بنابراین برای طراحی سیستم کارآمد مدیریت دارایی‌های عمومی، باید رابطه بین ارائه خدمات دولتی و نیاز دارایی‌ها برای انجام خدمات دولتی را در نظر گرفت.

با ملاحظه اصول تئوری سیستمی به کار گرفته شده در مدیریت دارایی‌های عمومی، مدیریت دارایی‌های عمومی، یک فرایند پیچیده تصمیم‌گیری و اجرای تصمیمات در خصوص مقوله تحصیل، استفاده و برکناری[1] دارایی‌های عمومی محسوب می‌گردد (کاگانووا، مک کلار و پترسون، ۲۰۰۶).

تصمیم‌گیری در چارچوب مقررات و قانون صورت می‌پذیرد. تصمیم‌گیری علاوه بر اطلاعات و مدل‌ها شامل سطوح، اهداف و ترجیحات مختلف می‌گردد (آلیسون، ۱۹۷۱).

تصمیم‌گیری تعیین‌کننده کل فرایند مدیریت در طول عمر دارایی‌ها، شامل نوع دارایی‌های تحصیل‌شده، نحوه مدیریت آن و زمان برکناری آن‌ها می‌گردد. به علاوه، تصمیم‌های مدیریت دارایی ممکن است دارای تأثیراتی بر محیط پیرامونی خود باشد. به عنوان مثال، مالکیت دولتی دارایی‌های ثابت، مانند زمین، ساختمان‌های عمومی، بزرگراه‌ها و حق استفاده از آن و زیرساخت های نظامی بر رشد بازار مستغلات (اموال غیرمنقول)[2] دارای تأثیر است (داونز، ۱۹۹۱). وجود دارایی‌های دولتی، بر افت‌وخیز ارزش مستغلات تأثیرگذار است. اجرای تصمیمات با ساختارهای انسانی و منابع اقتصادی، کارایی و اثربخش بودن و ارزیابی عملکرد رابطه نزدیکی دارد. بنابراین مدیریت دارایی‌های عمومی فرایندی است که به واسطه آن گروه‌های مختلفی از منابع انسانی و اقتصادی برای حداکثرسازی ستاده‌ها و نتایج مثبت جمع‌آوری می‌گردند. به علاوه، در جوامع دموکراتیک، مدیریت دارایی‌های عمومی به‌عنوان بخشی از عملیات دولتی با استفاده از ابزار کنترلی تحت کنترل و نظارت بخش دولتی و گروه‌های اجتماعی و شهروندان است. تحت رهنمود

1. Acquisition, utilization,disposition of
2. Real Estate Market

[Downloaded from ejip.ir on 2026-11-13]

قوانین، مقررات، احکام و سیستم‌های اخلاقی، کنترل و نظارت به صورت یکپارچه صورت می‌پذیرد.

محققان تلاش می‌کنند تا سیستم مدیریت دارایی های عمومی (یا چارچوب آن) را از طریق بررسی عملکرد، کارکرد و تجربیات مدیریت دارایی های عمومی ایجاد کنند. به علت وجود اهداف متفاوت تحقیقات و با توجه به تنوع و گوناگونی دارایی‌های عمومی، سیستم‌های مدیریت دارایی های عمومی توسعه‌یافته دارای اجزای متفاوتی هستند. همچنین این سیستم‌ها عملکردهای ویژه‌ای داشته و نتایج و پیامدهای متفاوتی دارند.

۱-۱. برخی تحقیقات برجسته در این حوزه

سایمون (۱۹۹۳) در مقاله خود، متعاقب پژوهش صورت‌گرفته توسط پاتر (۱۹۹۲) مبتنی بر تحلیل داده‌های به‌دست‌آمده از یک سری تحقیقات صورت‌پذیرفته از مدیران اموال غیرمنقول (مستغلات) شرکتی و مدیران اموال غیرمنقول (مستغلات) عمومی در کلیولند، اوهایو منطقه مترو، وضعیت مدیریت اموال غیرمنقول (مستغلات) عمومی را در مقایسه با مدیریت اموال غیرمنقول خصوصی[1] در نیمه سال ۱۹۹۰ موردپژوهش قرارداد. تحقیقات سایمون از این لحاظ دارای اهمیت است که اگرچه در قلمرو نسبتاً محدودی صورت پذیرفت، لیکن کاستی های مدیریت اموال غیرمنقول (مستغلات) عمومی[2] در سازمان دهی اموال غیرمنقول (مستغلات)، مدیریت اطلاعات و فرموله کردن اهداف و مقررات و رویکردهای مدیریت اموال غیرمنقول (مستغلات) را شناسایی کرد. مقایسه‌ای بین مدیریت اموال غیرمنقول در بخش دولتی و خصوصی نشان می‌دهد که بخش دولتی در برخی از قلمروهای خاص از بخش خصوصی عقب افتاده است و شایسته است که برخی از تصمیم گیری ها و عملکرد مدیریت بخش خصوصی در بخش دولتی به کار گرفته شود. تحقیق مذکور، رویکردهایی را برای سازمان دهی مدیریت اموال غیرمنقول (مستغلات) بخش دولتی توصیه می‌کند. مراحل اصلی شامل: ۱- ایجاد یک مرجع صاحب اختیار متمرکز برای بحث اموال غیرمنقول (مستغلات) در جهت اعمال کنترل بر تحصیل، مدیریت و عملیات برکناری واگذاری دارایی‌ها؛ ۲- سیاست‌گذاری و تعیین قواعد تصمیم؛ ۳- ایجاد سیستم حسابداری اموال به صورت جزئی؛ ۴- ایجاد سیستم اطلاعاتی

1. corporate
2. Public real estate management

[Downloaded from ejip.ir on 2026-11-13]

مدیریت (MIS)؛ ۵- مهارت‌ورزی برای تحصیل بازده حداکثری؛ و ۶- ارزیابی دارایی ها است. این معیارها عوامل مهمی در جهت کمک به حل موضوعات جاری مدیریت دارایی‌های عمومی محسوب می گردد، لیکن از مقوله ایجاد سیستم جامع مدیریت دارایی های عمومی دور هستند. از سوی دیگر، رویکرد سایمون در خصوص مقوله مدیریت اموال غیرمنقول (مستغلات) از مکانیزم عملیاتی در حیطه دولت‌ها تشکیل‌شده است. معیارهایی مانند کنترل متمرکز بر تحصیل دارایی‌ها، در مورد دولتی که دارای حجم عظیمی از اموال تحت کنترل بخش‌ها و سازمان‌ها خود است، کاربرد نداشته است. از سوی دیگر رویکرد سایمون شامل سیستم مدیریت دارایی‌های عمومی نمی‌شود، زیرا سیستم مدیریت دارایی های عمومی، سیستمی پیچیده و دارای اجزای متعدد و فرایندی پیچیده است (کاگانووا، مک کلار و پترسون، ۲۰۰۶).

بر پایه مدل مدیریت اموال غیرمنقول دنوار،[1] الگوی مدیریت اموال غیرمنقول شرکتی (خصوصی) و بررسی رویکردهای مدیریت دارایی‌های عمومی، چارچوبی برای مدیریت دارایی‌های ثابت شهری[2] ایجاد کرده‌اند. این چارچوب از موجودی کالا، مدیریت اموال و عناصر حسابداری، عناصر مدیریت پورتفلیو و عناصر اجرایی استراتژی تشکیل‌شده است. هر عنصر از آیتم‌های خاصی که دارای قابلیت اجرایی در سطوح مختلف مدیریت دارایی هستند تشکیل‌شده است. به طور کلی، این آیتم‌ها فهرستی از فعالیت‌های اصلی برای اثربخشی بیشتر مدیریت دارایی‌های عمومی را شامل می‌شوند (کاگانووا و آندلند، ۲۰۰۶).

فرنهولز و فرنهولز (۲۰۰۷) هفت بخش را شناسایی و سیستم مدیریت دارایی را برای دولت‌ها پیشنهاد کرد. این هفت بخش شامل، چارچوب‌های سیاسی، قانونی و مقرراتی، سیستم موجودی کالا و اطلاعات، ثبت دارایی های دستگاه‌های اجرایی، سیستم گزارش‌دهی مالی، ملاحظات سازمانی و مدیریتی و دیدگاه های استراتژیک مدیریت دارایی ها است. این چارچوب مدیریت دارایی های عمومی شامل عناصر مهم وابسته به مدیریت دارایی‌های عمومی است.

1. Denvar Model Of real property management
2. Municipal fixed asset management

[Downloaded from ejip.ir on 2026-11-13]

بر این اساس، در ادامه از ابزارها و منابع اشاره‌شده فوق، سه دسته از آن‌ها را شامل منابع انسانی، فناوری اطلاعات (به طور خاص پایگاه داده‌ها) و سیستم حسابداری و حسابرسی (سیستم کنترل و نظارت) مورد بررسی قرار می‌دهیم.

۲. منابع انسانی برای مدیریت بخش عمومی

مدیریت سنتی کارکنان عمومی به طور کلی بر دو عامل تمرکز دارد: ۱- پردازش معمول وظایف اداری در خصوص حقوق و دستمزد و بازنشستگی و ۲- اجرای قوانین و مقررات حاکم بر سیستم خدمات مدنی (بان، ۱۹۹۷). این عوامل اساسی نمی‌تواند نیازهای روزافزون مدیریت سازمانی را برآورده کند. در عین اولویت تلاش برای بهبود عملکرد سازمانی، مدیران تولید با تمرکز بیش از حد از اختیار پرسنل محدود شدند (نیگرو و نیگرو، ۲۰۰۰). مدیریت عمومی جدید مستلزم آن است که دولت خدمات کارآمد و مؤثر فراهم کند و به نیازهای عمومی پاسخگو باشد. این نیاز مدیریت پرسنل عمومی را مجبور به تغییر کارکرد سنتی خود برای پاسخگویی به نیازهای روزافزون مدیران تولید می‌کند. مدیریت پرسنل عمومی باید منابع انسانی را به عنوان سرمایه در نظر بگیرد که ایجاد ارزش می‌کنند. همچنین باید از استخدام، انتخاب و پرداخت حقوق و مزایا به استراتژی‌های دیگر برای رفع نیاز رو به افزایش منابع انسانی یک سازمان به منظور دستیابی به اهداف سازمانی گسترش یابد. بنابراین مدیریت منابع انسانی (HRM)[1] لغت مناسبی است که عملکرد مدیریت کارکنان در یک سازمان دولتی را توصیف می‌کند.

۲-۱. سرمایه‌گذاری در نیروی کار برای مدیریت دارایی‌های غیرمنقول

مدیریت منابع انسانی مدیریت نیروی کار را با مأموریت سازمانی و مسیر آینده آن ادغام می‌کند. این امر همکاری بین مدیریت و کارکنان و مشارکت آن‌ها را تشویق و تقویت می‌کند (دفتر حسابداری دولتی، ۲۰۰۶). در حوزه مدیریت اموال عمومی، همانند سایر حوزه‌های مدیریت عمومی، کارکنان باید به عنوان سرمایه انسانی که دولت در آن سرمایه‌گذاری می‌کند در نظر گرفته شوند. سرمایه‌گذاری در نیروی انسانی مدیریت دارایی‌های ثابت عمومی می‌تواند در ابعاد مختلفی منعکس گردد. اول، رهبران ارشد یک سازمان دولتی باید به توسعه راه‌های مؤثر برای سرمایه‌گذاری در

1. human resource management

[Downloaded from ejip.ir on 2026-11-13]

نیروی انسانی متعهد باشند (دفتر حسابداری دولتی، ۲۰۰۶). دوم، مدیران اموال سازمان‌ها باید در توسعه استراتژی کلی نیروی انسانی که نشان دهنده الزامات و اهداف مدیریت دارایی های ثابت سازمان هستند، مشارکت کنند. سوم، مدیران اموال برای توسعه، اجرا و ارزیابی رویکردهای نیروی انسانی که برای پاسخگویی به نیازهای مشتریان مدیریت اموال و بهبود کلی عملیات مدیریت اموال طراحی شده‌اند مسئول هستند. و درنهایت، بخش منابع انسانی امور مربوط به حقوق و دستمزد و بازنشستگی و اجرای قوانین، مقررات و رویه ها را بر عهده دارد. به طور کلی، حقوق و مزایا بیش از ۷۰ درصد هزینه های عملیاتی را تشکیل می دهد (سیلویا و مایر، ۲۰۰۲). در حوزه مدیریت اموال غیرمنقول عمومی، هزینه بهره برداری و نگهداری ۶۰ تا ۸۵ درصد از کل هزینه مالکیت تأسیسات را به خود اختصاص می‌دهد (کریستین و پاندیا، ۱۹۹۷). هزینه‌های منابع انسانی بیش از ۶۰ درصد از کل هزینه مالکیت را تشکیل می‌دهد. بنابراین، سرمایه‌گذاری در منابع انسانی بخش عظیمی از هزینه مدیریت اموال است.

مدیریت منابع انسانی نقش اساسی در مدیریت دارایی‌های ثابت عمومی بازی می‌کند. نیروی انسانی، مدیران دارایی‌های ثابت را به منظور توسعه برنامه‌های نیروی کار که با اهداف مدیریت دارایی و تحقق مأموریت سازمان مطابقت دارند همراهی می‌کنند (پروکتور و کوری، ۱۹۹۹). مدیریت نیروی انسانی برای مدیریت دارایی‌های ثابت به عنوان یک مشاور داخلی در زمینه‌هایی ازجمله طراحی سازمانی، توسعه برنامه، انگیزه کارکنان و بهبود بهره‌وری عمل می‌کنند (بان، ۲۰۰۲). علاوه بر این، نیروی انسانی نه‌تنها تخصص مناسب برای مدیریت دارایی ثابت عمومی، بلکه درگیر کردن کارکنان برای تصمیم‌گیری و حل مشکلات را نیز فراهم می‌کند.

۲-۲. برنامه‌ریزی استراتژیک سرمایه انسانی

مدیریت نیروی انسانی علاوه بر کارکرد عملیاتی، باید نقش های استراتژیک نیز داشته باشد. برنامه‌ریزی استراتژیک نیروی انسانی باید شامل نیازهای کارکردی مدیریت دارایی‌های ثابت باشد. این امر باید با تصمیم‌گیری در مورد نیروی انسانی و تصمیمات مربوط به مأموریت‌های مدیریت دارایی‌های ثابت و اهداف یک سازمان هم‌راستا باشد.[1] بنابراین، برنامه‌ریزی استراتژیک نیروی

1. GAC, 2006

[Downloaded from ejip.ir on 2026-11-13]

انسانی یک سازمان باید نیاز نیروی کار مدیریت دارایی های ثابت را در نظر داشته باشد (مک کاهون و مرمان، ۱۹۹۶). مدیریت نیروی کار دارایی‌های ثابت باید به مهارت‌های مهم، نیازهای توسعه و چالش‌های نیروی انسانی از قبیل تنوع، حفظ و ظرفیت رهبری توجه کند (کانوور، ۱۹۹۶).

علاوه بر این، مدیریت منابع انسانی استراتژیک مسئول برنامه‌ریزی‌های مداوم، مانند بهبود استعداد کارکنان مدیریت دارایی ثابت است. این موضوع در بخش بعدی این فصل بیشتر مورد بحث قرار خواهد گرفت. علاوه بر این، برنامه‌ریزی استراتژیک نیروی انسانی باید شامل برنامه‌ریزی برای تغییرات و تعدیل نیرو باشد؛ و ضروری است همه ذی‌نفعان توسعه تیم که درگیر شدن آن‌ها ممکن است منجر به موفقیت مدیریت دارایی‌های ثابت گردد، در نظر گرفته شوند.

برنامه‌ریزی استراتژیک نیروی انسانی بر پایه داده‌های نیروی کار فعلی درگیر مدیریت دارایی‌های ثابت است. به طور خاص، داده‌های مشتمل بر تطابق بین اندازه نیروی کار و تخصیص مدیریت دارایی ثابت، شکل نیروی کار، نرخ فرسایش، ظرفیت مهارتی، نرخ بازنشستگی تعیین‌شده، رتبه‌بندی ارزیابی عملکرد شامل دوره متوسط برای تکمیل پست‌های خالی، نرخ پذیرش متقاضیان کار منتخب و بازخورد مطالعه مشتری، کارمندان و مصاحبه خروج است. علاوه بر این، برنامه‌ریزی استراتژیک نیروی انسانی بر اساس طبقه‌بندی دیگری از داده‌ها نیز هست (مانند بودجه سازمان، برنامه‌های آموزشی آغازشده، تعداد کارکنان تحت آموزش، درصد کارمندان زن، تقاضا برای خدماتی که سازمان ارائه می‌کند و اتحادیه محیط زیست). ضروری است که توجه شود این داده‌ها ممکن است به روش‌ها و درجات مختلف بر برنامه‌ریزی استراتژیک نیروی انسانی تأثیر بگذارد. برای مثال، زمانی که یک سازمان مجبور به قطع بودجه در رکود اقتصادی و یا کاهش سرعت تقاضا برای خدمات اموال می‌شود، برنامه‌های استراتژیک نیروی انسانی باید مطابق با حفظ مأموریت سازمان مجدداً ساختاربندی شوند. احتمالاً، برخی از برنامه‌های آموزشی لغو می‌شود و در صورت لزوم برخی از کارکنان اخراج می‌شوند.

۲-۳. توسعه نیروی انسانی برای مهارت مدیریت اموال غیرمنقول

توسعه نیروی انسانی یک نوع سرمایه گذاری پایدار در منابع انسانی است. این امر مربوط به آموزش کارکنان است. از سوی دیگر، همان‌طور که قبلاً اشاره شد، توسعه نیروی انسانی یک بعد اساسی از برنامه‌ریزی استراتژیک سرمایه انسانی است. با این حال، نه‌تنها برنامه‌ریزی استراتژیک، بلکه

[Downloaded from ejip.ir on 2026-11-13]

برنامه‌ریزی عملیاتی در حوزه مدیریت دارایی‌های ثابت عمومی را شامل می‌شود. از دیدگاه برنامه‌ریزی استراتژیک، مدیریت نیروی کار در مدیریت دارایی‌های ثابت عمومی باید به توسعه پایدار مهارت حرفه‌ای کارکنان و گسترش دید حرفه‌ای آن‌ها توجه کند. در عین حال، از دیدگاه برنامه‌ریزی عملیاتی، مدیریت نیروی کار که مدیریت دارایی‌های ثابت عمومی را اداره می‌کند، باید آموزش کارکنان جدید و یا آموزش خاص مبتنی بر وظایف را فراهم نماید.

با توجه به برنامه‌ریزی برای توسعه پایدار سرمایه انسانی، مدیریت منابع انسانی نیازمند اطلاعات به‌روز برای تصمیم‌گیری در مورد توسعه کارکنان مدیریت اموال است. مدیریت منابع انسانی، با تعهد بالا و کمک گرفتن از مدیران دارایی‌های ثابت، لازم است یک چارچوب نظام‌مند برای جذب، توسعه، حفظ و گسترش کارکنان اجرایی مدیریت اموال برای دستیابی به اهداف مدیریت اموال و تحقق مأموریت‌های سازمانی ایجاد کند. برای پیاده‌سازی برنامه‌ریزی پایدار، کارکنان منابع انسانی باید شناسایی کنند که چه موقعیت‌هایی به احتمال زیاد بازنشستگی در آینده نزدیک را تجربه می‌کنند، مهارت‌های اساسی لازم را تعیین کنند، برنامه‌های آموزشی داخلی به منظور توسعه مهارت‌های موردنیاز برقرار کنند و برنامه‌های مشاوره که در آن مدیران سطوح بالا با زیردستان خاص همکاری نموده و مهارت‌های مدیریتی را به آنان منتقل می‌کنند، توسعه دهند (سیلویا و میر، ۲۰۰۲). به منظور ارتقای توسعه پایدار سرمایه انسانی، مدیریت منابع انسانی مسئولیت فراهم ساختن آموزش در مورد شیوه‌های جدید در حوزه مدیریت دارایی‌های ثابت برای تمامی کارکنان را بر عهده دارد. مدیریت منابع انسانی می‌بایست با مؤسسات آموزش عالی برای ارائه سمینارهای مناسب برای گروه‌های مختلف کارکنان مدیریت دارایی روابط همکاری برقرار کند. به طور هم‌زمان، سازمان باید به طور مداوم منابع لازم برای حمایت از آموزش و اولویت‌های توسعه سرمایه انسانی برای مدیریت دارایی‌های ثابت را فراهم کند.

با توجه به آموزش‌های عملیاتی، مدیریت منابع انسانی، همراه با بخش مدیریت دارایی، باید آموزش برای کارکنان جدید مدیریت دارایی در مورد آشنایی با قوانین، مقررات، روش‌ها و عملیات خاص را نیز فراهم کند. مدیران دارایی ثابت عمومی باید فرصت‌هایی برای کارکنان مدیریت اموال به منظور یادگیری شیوه‌های موفق، تخصص مدیریت دارایی داخلی و مهارت‌های حل مشکلات فنی

[Downloaded from ejip.ir on 2026-11-13]

ارائه کنند. به منظور افزایش بهره‌وری مدیریت دارایی های ثابت، مدیران دارایی با همکاری مدیریت منابع انسانی می‌بایست برنامه‌های آموزشی در خصوص همکاری تیمی و مدیریت تعارض برگزار کنند.

به منظور کسب اطمینان از اجرای مؤثر توسعه سرمایه انسانی برای مهارت مدیریت اموال و دستیابی به نتایج مورد انتظار، بسیار ضروری است که مدیریت منابع انسانی برنامه‌های خاصی برای توسعه سرمایه انسانی بر پایه اطلاعات به‌روز در مورد کارکنان مدیریت دارایی ثابت و نیازهای خاص آن ها برای رسیدن به اهداف مدیریت دارایی برقرار کند. از سوی دیگر، مدیریت منابع انسانی و بخش مدیریت دارایی به ایجاد یک مکانیزم شفاف ارزیابی عملکرد و سیستم تشویق عملکرد نیاز دارند (روزنبرگ، ۱۹۹۶). این اقدامات به مدیریت منابع انسانی و مدیران دارایی برای دستیابی به اهداف توسعه سرمایه انسانی و تحقق رسالت مدیریت دارایی‌های ثابت کمک می کند.

۲-٤. ایجاد فرهنگ سازمانی نتیجه‌گرا

فرهنگ سازمانی سالم یادگیری سازمانی را ارتقا می‌دهد. سازمان یادگیرنده توانایی بیشتری در تطبیق با تغییرات محیطی دارد، چراکه باعث تقویت خلق و اکتشاف دانش جدید می شود. علاوه بر این، سازمان ممکن است برای بهبود عملکرد و ایجاد پایداری فرهنگ‌سازی کند. ایجاد فرهنگ سازمانی نتیجه‌گرا مأموریت اساسی مدیریت منابع سازمانی است، زیرا مدیریت منابع انسانی نقش رهبری در ایجاد فضای سازمانی را ایفا می کند که این نقش از کارایی بالا، همکاری و پاسخگویی حمایت می کند. فرهنگ سازمانی نتیجه‌گرا به بسیج شور و شوق کاری پرسنل مدیریت دارایی‌های ثابت و ایجاد انگیزه در آن ها به منظور بهبود عملکرد کمک می کند. مکانیزم مدیریت عملکرد مؤثر درواقع ابزاری است که محرک انگیزه داخلی کارکنان برای تولید نتایج خارجی فراتر از انتظار مدیریت است.

GAO توصیه می کند که سازمان‌های دولتی باید به ارائه محیط مقرون‌به‌صرفه و قابل انعطاف و نیز توسعه نیروی کار نتیجه‌گرا بپردازند. برای ایجاد فرهنگ سازمانی نتیجه‌گرا، سازمان به کارکنان مدیریت دارایی‌های ثابت در تصمیم گیری نیاز دارد، ازجمله تعیین هدف تیمی و فردی برای رسیدن به مأموریت‌های سازمانی. مدیران دارایی‌های ثابت نیاز به درک زیردستان خود دارند تا روش‌های مناسب را برای ایجاد انگیزه در ارائه عملکرد بالا اتخاذ کنند. سازمان نیاز به ایجاد ارتباط مؤثر بین مدیران و زیردستان دارد، به طوری که بتوان از پتانسیل سرمایه انسانی در محل کار به طور کامل بهره‌برداری کرد.

[Downloaded from ejip.ir on 2026-11-13]

جدول زیر، چک‌لیست عوامل کلیدی در مدیریت سرمایه‌های انسانی را نشان می‌دهد. با همکاری با یکدیگر، این عوامل کلیدی پشتیبانی ضروری و قوی برای مدیریت دارایی‌های ثابت ارائه می‌کنند. علاوه بر این، این عوامل سیستم سازنده و پویایی را ایجاد می‌کنند که فعالیت‌های مدیریت دارایی‌های ثابت را برای رسیدن به اهداف و مقاصد سازمان به طور مؤثر سازمان‌دهی می‌کند.

جدول ۱. فهرست عوامل کلیدی مدیریت سرمایه انسانی (سیلویا و میر، ۲۰۰۲)

۱. تعهد رهبری ارشد به سرمایه انسانی
۲. مشارکت کلی مدیران دارایی‌ها در استراتژی سرمایه انسانی
۳. دستگاه اجرایی منابع انسانی به اجرای قوانین و مقررات می‌پردازد
۴. همکاری کارکنان سرمایه با مدیران دارایی‌ها به منظور توسعه برنامه‌های نیروی کار
۵. بخش سرمایه انسانی به عنوان مشاور مدیران دارایی‌ها در طراحی سازمانی، انگیزه کارکنان و بهبود بهره‌وری عمل می‌کند
۶. شرح وظایف کارکنان بر اساس اهداف و مقاصد کلی مدیریت دارایی‌ها
۷. در نظر گرفتن نیازهای نیروی کار مدیریت دارایی‌ها
۸. برنامه‌ریزی برای تغییر
۹. مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری
۱۰. تیم‌سازی
۱۱. بهبود در کارایی عملیات
۱۲. دستیابی به الزامات کاری جدید
۱۳. رضایت از نیاز بلندمدت به کارکنان شایسته
۱۴. کسب رضایت مشتری
۱۵. همسویی با اهداف و مقاصد سازمانی
۱۶. ایجاد جو یادگیری سازمانی
۱۷. تشویق کارایی بالا
۱۸. تشویق همکاری
۱۹. بهبود پاسخگویی کارکنان
۲۰. درک زیردستان
۲۱. برقراری ارتباط مؤثر بین مدیران و زیردستان

مأخذ: یافته‌های پژوهش

[Downloaded from ejip.ir on 2026-11-13]

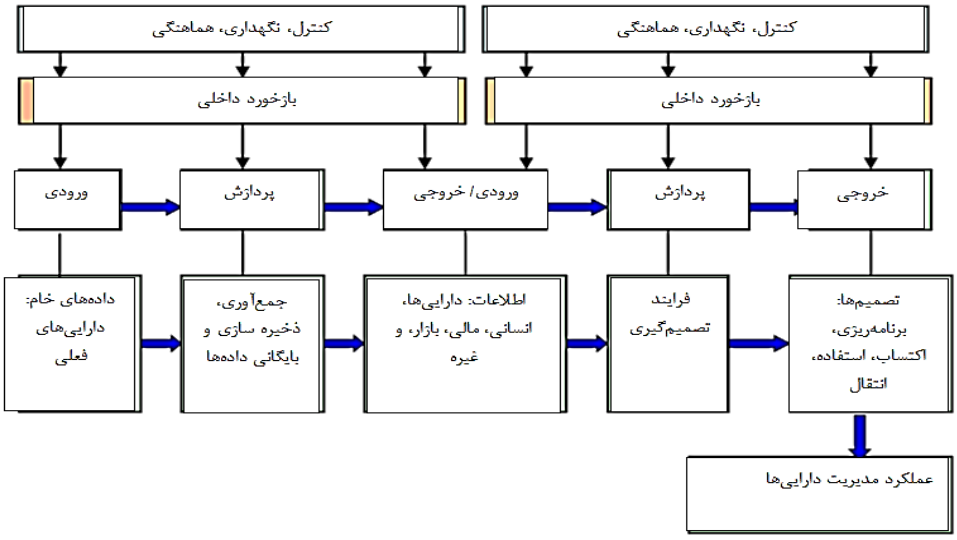
۳. مدیریت اطلاعات (فناوری اطلاعات) در ادارات دولتی

اهمیت مدیریت اطلاعات در ادرات دولتی مدرن در حال افزایش بوده است. مدیران دولتی باید به جمع‌آوری داده‌ها و پردازش داده‌ها به اطلاعات قابل استفاده بپردازند.

آن‌ها با استفاده از اطلاعات به‌دست‌آمده تصمیم‌گیری می‌کنند و یا اطلاعات را به تصمیم‌گیرندگان سطح بالا برای تصمیم‌گیری‌های مهم در زمان‌های مهم ارائه می‌کنند. دو دلیل وجود دارد که ممکن است توضیح دهد چرا مدیریت اطلاعات در هر دو بخش خصوصی و دولتی مهم‌تر شده است. یکی اینکه مدیریت به عنوان شغل پیچیده‌تر و شامل عوامل مختلف در محیط به‌سرعت در حال تغییر است. عامل دیگر این است که ابزارهای تصمیم‌گیری بهتر شده‌اند تا به مدیران برای حل مشکلات پیچیده‌تر کمک کنند. بنابراین، تصمیم‌گیری امروزه دشوارتر است چون اطلاعات بسیار بیشتری باید به دست آید و ابزارهای تصمیم‌گیری پیچیده باید برای حل مسائل دشوار به کار گرفته شود.

به طور مشابه، مدیریت دارایی‌های ثابت عمومی امروزه به‌شدت تحت تأثیر عوامل متعددی است. مدیران دارایی‌های عمومی برای تصمیم‌گیری در مورد اکتساب، استفاده، نگهداری و انتقال دارایی‌ها باید اطلاعات به‌روز در مورد این عوامل به دست آورند. در سیستم مدیریت دارایی‌های عمومی، سنگ بنای منابع فناوری و اطلاعات جایگاه ویژه‌ای دارد. از یک طرف، کسب اطلاعات فرایندی پویا است که در آن مدیریت دارایی به طبقه‌بندی دارایی‌ها، جمع‌آوری داده‌های خام از دارایی‌ها، توصیف و ثبت وضعیت دارایی‌ها، ارزش‌گذاری دارایی‌های ثابت و ثبت و گزارش مطالب مالی و حسابداری دارایی‌های ثابت می‌پردازد. در این مفهوم، اطلاعات به‌دست‌آمده همان خروجی مدیریت دارایی‌های ثابت در چرخه عمر دارایی‌ها است. از سوی دیگر، اطلاعات به‌دست‌آمده دارای عملکرد ضروری در فرایند تصمیم‌گیری مدیریت دارایی است. مدیران به اطلاعات دارایی به‌دست‌آمده به منظور تصمیم‌گیری در مورد چگونگی رفتار با دارایی‌های مورد نظر وابسته‌اند. از دیدگاه تصمیم‌گیری، اطلاعات به ورودی تبدیل شده است؛ در حالی که تصمیماتی که مدیران سرمایه تدوین و فرموله می‌کنند خروجی است.

[Downloaded from ejip.ir on 2026-11-13]



نمودار ۱. فرایند مدیریت اطلاعات (هیت، میدلمیست و ماتیس، ۱۹۸۹)

اطلاعات به عنوان منبع سازمانی در سیستم مدیریت دارایی‌های عمومی در نظر گرفته می‌شود. مدیریت منابع اطلاعات همان ترکیب داده‌های خام، افراد و فرایندها برای تولید و استفاده از اطلاعات و کمک به مدیران دارایی‌های ثابت در رسیدن به اهداف و مقاصد مدیریت دارایی است. در فرایند مدیریت اطلاعات، پرسنل مدیریت دارایی‌ها به جمع‌آوری، ذخیره‌سازی و بایگانی داده‌ها و سپس به تولید و ارائه اطلاعات به کسانی که از آن برای مدیریت دارایی‌ها استفاده می‌کنند می‌پردازند. این فرایند در نمودار فوق نشان داده شده است. بدیهی است، مدیریت اطلاعات فرایند مستمری است که در آن داده‌های خام پس از مرحله پردازش، اطلاعات تولید می‌کنند. سپس اطلاعات تازه تولیدشده به عنوان ورودی برای تصمیم‌گیری و تولید اطلاعات جدید در نظر گرفته می‌شود. در مدیریت دارایی‌های ثابت، محصولات مدیریت اطلاعات همان تصمیماتی‌اند که در کسب نتایج برنامه‌ریزی، دارایی‌های به‌دست‌آمده، خدمات ارائه‌شده و انتقال دارایی‌ها سهیم هستند.

سنگ بنای منابع فناوری و اطلاعات باید شامل اطلاعات حقوقی و نظارتی، اطلاعات منابع انسانی، اطلاعات دارایی‌های ثابت، اطلاعات مالی و حسابداری و سرپرستی اطلاعات باشد. از آنجا که سیستم مدیریت دارایی‌های عمومی دربردارنده سنگ بناهای خاص الزامات قانونی و نظارتی و مدیریت منابع انسانی است، سنگ بنای منابع فناوری و اطلاعات متمرکز بر اطلاعات مربوط به دارایی‌ها، یعنی ویژگی‌های دارایی‌های ثابت و ویژگی‌های حسابداری مالی است.

[Downloaded from ejip.ir on 2026-11-13]

۳-۱. اطلاعات دارایی‌های غیرمنقول

ایجاد موجودی دارایی‌های ثابت و ثبت دارایی‌های ثابت دو روش اساسی هستند که در آن‌ها مدیران اطلاعات به جمع‌آوری و تولید اطلاعات دارایی‌های ثابت می‌پردازند. فعالیت‌های ایجاد موجودی دارایی‌های ثابت و ثبت دارایی‌های ثابت مبتنی بر قوانین و مقررات، سیاست‌ها، راهنمایی و شیوه‌ها هستند.

علاوه بر معیارها برای طبقه‌بندی دارایی‌های ثابت، مدیریت دارایی نیاز به تعریف و استفاده از عناصر داده‌ها و استانداردها برای ساخت موجودی دارایی‌های ثابت دارد. به واسطه عناصر داده‌های سازگار، درک وضعیت دارایی‌های عمومی برای همه ذی‌نفعان آسان می‌شود. از سوی دیگر، این سازگاری موجب بهبود کیفیت اطلاعات دارایی‌ها می‌شود و از معضل استفاده از استانداردهای مختلف برای سازمان‌های مختلف استفاده‌کننده از دارایی‌ها جلوگیری می‌کند.

ایجاد موجودی دارایی‌های ثابت با جمع‌آوری داده‌های اولیه بر اساس دارایی شروع می‌شود. این امر تمام دارایی‌هایی را که در مالکیت و کنترل دولت هستند پوشش می‌دهد. محتویات داده‌ها ممکن است تا حدی برای دسته‌های مختلف دارایی‌های ثابت متفاوت باشد. موجودی دسته‌های مختلف دارایی‌های ثابت، خواه تحت مالکیت یا اجاره، ممکن است شامل اطلاعاتی مانند استفاده موجود، عمر، تاریخ اشغال، منطقه‌بندی، محل و آدرس، سایت، درصد استفاده، صورت‌های عملیاتی تاریخی، ارزش دفتری، عمر مفید اصلی، عمر مفید باقیمانده و مالک قانونی باشد. برای دارایی‌های متعلق به دولت، اطلاعات بیشتری اضافه می‌شود، مانند هزینه تملک، ارزش فعلی (و یا ارزش جایگزین)، هزینه سالانه برای مالکیت و بهبود سرمایه برنامه‌ریزی شده است.

ثبت دارایی‌ها، به عقیده فرنهولز و فرنهولز (۲۰۰۷)، فرایندی است که در آن دولت مالکیت، استفاده، اطلاعات مربوط به محل و اندازه ویژگی‌های دارایی را شناسایی می‌کند. وی از منظر حقوقی، ثبت دارایی‌ها مالکیت قانونی و حق تصدی دارایی‌ها، به‌خصوص زمین و ساختمان را مجاز می‌شمارد. این امر انتقال و معامله کارآمد و امن دارایی‌ها را امکان پذیر می‌سازد. از منظر اقتصادی و مالی، ثبت مالکیت به جمع‌آوری اطلاعات در مورد تأمین مالی دارایی‌ها، مالیات، امنیت اعتباری و بهبود و مدیریت می‌پردازد. با اطلاعات به دست آمده از ثبت مالکیت، دولت ممکن است از دارایی‌های ثبت‌شده به طور کارآمدتر و مؤثرتر استفاده کند. به عنوان مثال، دارایی‌هایی که

[Downloaded from ejip.ir on 2026-11-13]

به‌وضوح ثبت شده‌اند می‌توانند توسط بانک‌ها به‌عنوان وثیقه استفاده شود و ثبت بدهی را می‌توان به صدور گواهینامه دارایی برای هر تراکنش بالقوه مرتبط کرد.

سیستم ثبت مؤثر و کارآمد به عوامل متعددی بستگی دارد. برخی از عوامل کلیدی عبارتند از: عناصر دارایی که به طور مناسب انتخاب شده‌اند، سازمان کارآمد، امنیت، دسترسی آسان، قابلیت اطمینان و بازیابی مقرون‌به‌صرفه. سیستم ثبتی که عناصر دارایی به‌درستی انتخاب‌شده را ثبت می‌کند ممکن است کارکردهای مورد انتظار را ارائه کند و در خدمت اهداف مناسب باشد. علاوه بر این، دولت باید تعیین کند کدام سازمان در کدام سطح از دولت اختیار ثبت دارایی‌ها را دارد. ثبت دارایی‌ها درواقع از بدنه اصلی مدیریت دارایی جدا نیست. توصیه می‌شود که اختیار ثبت دارایی‌های عمومی همراه با اختیار مدیریت دارایی‌های عمومی باشد، به طوری که ثبت دارایی‌ها بتواند بهترین خدمات را ارائه کند. علاوه بر این، اطلاعات ثبت دارایی‌ها باید به طور امن نگهداری شود و به آسانی در دسترس باشد. پایگاه اطلاعات تمام دارایی‌ها باید به طور منظم به‌روزرسانی شود و با کمترین هزینه بازیابی شود.

علاوه بر اطلاعات کلی دارایی‌های ثابت، عملکرد مخزن دارایی‌های ثابت برای مدیریت دارایی‌های عمومی مؤثر و کارآمد اطلاعاتی اساسی محسوب می شود. بنابراین مدیران دارایی‌های عمومی مسئولیت ارزیابی عملکرد دارایی‌های منفرد و نیز مخزن دارایی‌ها را برای تجزیه‌وتحلیل خروجی مدیریت دارایی‌ها در برابر ورودی سرمایه‌گذاری بر عهده دارند. مدیریت دارایی‌های غیرمنقول شرکت از بازدهی سرمایه و استاندارد بودجه به عنوان شاخص‌های عمده ارزیابی عملکرد دارایی‌ها استفاده می‌کند. اما مدیریت دارایی‌های عمومی در دولت مرکزی به ندرت عملکرد دارایی‌ها را ارزیابی می‌کند. در سال‌های اخیر، مدیران دارایی‌های عمومی از نرخ‌های پولی خاص و یا نظرات کاربران به عنوان شاخص‌های مهم برای ارزیابی عملکرد دارایی‌های غیرمنقول و مدیریت استفاده می‌کنند. هزینه‌های عملیاتی در هر فوت مربع، صرفه‌جویی هزینه از ممیزی‌ها، هزینه متوسط هر کارمند در فضای استیجاری، رضایت مشتری مطلوب به صورت درصد و تماس‌ها راجع به مشکلات ابزارها از این جمله هستند.

[Downloaded from ejip.ir on 2026-11-13]

۳-۲. اطلاعات مالی و حسابداری

در حال حاضر در ایران دارایی‌های ثابت بخش بسیار بزرگی از منابع مالی عمومی در هر سطحی از دولت را به خود اختصاص می‌دهند. در گزارش مالی سالانه‌ی دولت‌ها، دارایی‌های سرمایه‌ای جایگاه مهمی دارند. همان طور که در بخش‌های قبلی مورد بحث قرار گرفت، یکی از اهداف عمده مدیریت دارایی‌های عمومی به حداکثر رساندن بهره‌وری دارایی‌های ثابتی است که در مالکیت و کنترل دولت هستند. در فرایند مدیریت دارایی‌های ثابت عمومی، مدیران دارایی به طور منظم به گزارش‌دهی، پیگیری و ارزش گذاری دارایی‌های ثابت می‌پردازند. بنابراین، مدیریت اطلاعات مالی و حسابداری جایگاه قابل توجهی در سیستم مدیریت دارایی‌های ثابت دارد.

۳-۳. حسابداری و گزارش‌دهی مالی

استانداردهای حسابداری الزاماتی دارند که هزینه‌ها و درآمدهای مربوط به دارایی‌های سرمایه‌ای بر اساس دسته‌ها گزارش شوند. برای دارایی‌های ثابت به صورت زمین، ساختمان، تجهیزات، بهسازی‌های غیر از ساختمان‌ها، ساخت‌وساز در حال پیشرفت و موارد ناملموس طبقه‌بندی می‌شوند. علاوه بر این، بیانیه ۳۴ ام[1] ملزم می‌کند که دارایی‌های زیرساخت نیز به عنوان بخشی از دارایی‌های سرمایه‌ای دولت ثبت شوند. دارایی‌های زیرساخت معمولاً شامل جاده‌ها، پل‌ها، تونل‌ها، سیستم‌های آب و فاضلاب، سدها، سیستم‌های زهکشی و سیستم‌های روشنایی هستند.

FASAB[2] مشخص می‌کند که چه هزینه‌ها و مخارجی باید در گزارش‌های حسابداری اموال ثبت شود. GASB، در GAS شماره ۳۴ بیان می‌کند که اطلاعات سطح دولت باید برای کاربران صورت‌های مالی ارائه شود، به طوری که آن‌ها به‌اندازه کافی شرایط مالی کلی دولت را درک کنند. بنابراین، دولت‌ها باید ترازنامه را در گزارش مالی دولت آماده کنند. معادله ترازنامه می‌تواند به این صورت بیان شود:

دارایی خالص= دارایی − بدهی

1. GASB 34
2. Federal Accounting Standards Advisory Board (FASAB)

[Downloaded from ejip.ir on 2026-11-13]

این فرمول نشان می دهد که وقتی دارایی‌های ثابت بخش بزرگی از کل دارایی‌ها را ازنظر ارزش ریالی به خود اختصاص می‌دهند، دارایی‌های ثابت تعیین می‌کنند که وضعیت مالی دولت چقدر خوب یا ضعیف است.

۳-٤. ارزش‌گذاری دارایی‌های ثابت

ارزش‌گذاری دارایی‌های ثابت، چالشی متودولوژیک و موضوعی بحث‌برانگیز در حوزه مدیریت دارایی‌های ثابت عمومی است (کاگانووا، نایار استون و پترسون، ۲۰۰۰). اختلافات موجود در ارزش‌گذاری دارایی‌های عمومی از چندین دیدگاه ناشی می‌شود (کاگانووا، نایار استون و پترسون، ۲۰۰۰). اولین مورد اختلاف این است که ارزش‌گذاری دارایی‌ها غیرضروری است، چراکه تمام اموال عمومی امکان وارد شدن به بازار را ندارند. دومین مورد این است که ارزش اجتماعی بسیاری از دارایی‌های عمومی را نمی‌توان تعیین کرد. مورد سوم، ارزش برخی از اموال عمومی منحصراً با جنبه‌های عمومی تعیین شده و درنتیجه محدود هستند. مورد چهارم، توجیه معیارهای ارزش‌گذاری دشوار است و درنتیجه ممکن است باعث سردرگمی شود. مورد آخر، ارزش‌گذاری اموال عمومی هزینه‌بر است و ممکن است باعث تحمیل هزینه‌های غیرضروری و مخالفت مالیات‌دهندگان شود.

با این حال، در مدیریت دارایی‌های عمومی در عمل مسائلی وجود دارد که نیازمند ارزش‌گذاری و ارزیابی دارایی‌ها است. برخی از این مسائل ممکن است شامل موارد زیر باشد:

- به منظور برآورد ارزش دارایی برای گزارش دوره‌ای دارایی؛
- به منظور برآورد ارزش فعلی برای استفاده از دارایی به‌عنوان وثیقه؛
- به منظور برآورد ارزش بازار برای فروش، انتقال، تجارت، و سرمایه‌گذاری مشترک دارایی؛
- به منظور برآورد ارزش ازدست‌رفته یا باقی‌مانده برای احتساب استهلاک دارایی؛
- به منظور برآورد اجاره بازار برای قیمت‌گذاری نقل‌وانتقالات داخلی؛
- به منظور برآورد ارزش فعلی برای ادغام و یا منحل کردن سازمان دولتی (هیو، ۱۹۹۰).

علاوه بر این، ارزش گذاری و ارزیابی دارایی‌های ثابت شامل فاکتورهای مختلفی ازجمله هزینه‌های اولیه، سن، مشخصات فیزیکی و زیست‌محیطی، مکان، طول عمر، استهلاک، درک بها و

[Downloaded from ejip.ir on 2026-11-13]

ارزش جایگزینی است. درواقع روش‌های ارزش گذاری متفاوت برای رسیدن به اهداف متفاوت به کار برده می‌شوند. برای اهداف دفترداری، می‌توان از معیارهای ارزش‌گذاری زیر استفاده کرد:

- ارزش دفتری: ارزش دارایی‌های ثابت بر اساس ارزش مالکیت آن‌ها تعیین می‌شود. ارزش دفتری را می‌توان برای اموالی به کار برد که ارزش واقعی فرصت تجاری را نشان نمی‌دهند مگر اینکه فرصت فروش یا واگذاری دارایی‌ها به علت تغییر در کاربری اراضی وجود داشته باشد (فرنهولز و فرنهولز، ۲۰۰۷). در حالی که از دارایی‌های ثابت برای ارائه خدمات و یا به دست آوردن درآمد استفاده شود، ارزش دفتری دارایی‌های ثابت می‌تواند با استهلاک و نقصان کاهش یابد. با این حال، ممکن است ارزش دفتری بیانگر ارزش واقعی دارایی ثابت نباشد، مگر اینکه ارزش گذاری در زمان خرید، ساخت، و یا زمان خاص دیگری انجام‌شده باشد.
- ارزش جایگزینی: هزینه پرداخت‌شده برای جایگزینی یک دارایی ثابت در زمان حاضر و یا در شرایط قبل از زیان آن است.
- ارزش بازاری تطبیقی: ارزش دارایی تطبیقی، تقریب خوبی برای ارزش دارایی‌های ثابت است.
- ارزش اجتماعی و فرهنگی: این ارزش‌ها ممکن است با ارزش مالی برابر نباشند، اما از دید بخش‌های مختلف دولت قابل توجه هستند.

برای اهداف گزارش حسابداری مالی،GASB[1] شماره ۳۴ امکان ارزش‌گذاری املاک به دو روش را میسر می‌سازد. یک روش، روشی سنتی بر اساس ارزش تاریخی است. با استفاده از این روش، دولت ارزش اصلی ملک در زمان خرید و یا ساخت‌وساز را ثبت کرده و ارزش ملک را با در نظر گرفتن استهلاک با توجه به عمر مفید معین کاهش می‌دهد. هرچند محاسبه ارزش تاریخی به چند دلیل مورد انتقاد است: ۱- ارزش مالکیت ذکرشده در ترازنامه ممکن است قدیمی باشد؛ ۲- در محاسبه ارزش تاریخی، تمرکز بر روی تخصیص هزینه است و نه بر ارزش دارایی؛ ۳- محاسبه ارزش تاریخی بر مبنای این فرض است که قدرت خرید در طول عمر یک ملک ثابت باقی می‌ماند؛ ۴- قیمت‌های ارزش تاریخی بیانگر نرخ سود قدیمی و ارزیابی قدمی مقدار، زمان و عدم اطمینان از جریان‌های نقدی آتی است (احد، ۲۰۰۹).

1. Governmental Accounting Standards Board

[Downloaded from ejip.ir on 2026-11-13]

هنگامی که ارزش تاریخی موجود نباشد، می‌توان این مقدار را با محاسبه هزینه جایگزینی فعلی یک دارایی مشابه و بازگرداندن هزینه جایگزینی به سال کسب مالکیت با استفاده از شاخص قیمت برآورد کرد. در این روش استهلاک سنتی، هزینه‌های تعمیر و نگهداری و استهلاک به عنوان هزینه ثبت شده‌اند. روش دیگر GASB شماره ۳۴، روش گزارش اصلاح‌شده است که ارزش فعلی یک دارایی ثابت را بر اساس ارزش بازار و یا هزینه جایگزینی تعیین می‌کند. در این روش فرض می‌شود که دارایی‌های سرمایه‌ای از طریق سرمایه‌گذاری در تعمیرات و جایگزینی به افزایش عمر مفید آن‌ها، در شرایط فعلی خود حفظ می‌شوند. در روش گزارش اصلاح‌شده، هزینه اصلی، بهسازی‌ها و مقادیر اضافه شده به دارایی‌های سرمایه‌ای مستهلک نمی‌شود و هزینه های تعمیر و نگهداری و نوسازی حفظ به عنوان هزینه ثبت می‌شوند. در صورت انتخاب روش گزارش اصلاح‌شده، دولت‌ها باید یک سیستم مدیریت واجد شرایط داشته باشند که شامل فهرستی به‌روز از دارایی‌های سرمایه‌ای، ارزیابی یکسان و کامل شرایط با استفاده از مقیاس اندازه‌گیری، و برآورد سالانه هزینه‌های تعمیر و نگهداری در سطح افشای مشروط باشد.

به منظور مدیریت فعالانه دارایی (که دارایی‌های ثابت را پیگیری می‌کند و راه‌های مؤثری را برای حصول اطمینان از اینکه دارایی‌های ثابت تحت کنترل دارای بهترین عملکرد هستند می‌یابد) معیار ارزش بازار اتخاذشده است (هریس، ۱۹۹۴). به همین ترتیب، برای اهداف فروش، انتقال، و تجارت دارایی باید دارایی سرمایه‌ای به منظور برآورد قیمت منصفانه و فعلی بازار، ارزش‌گذاری و ارزیابی شود. به طور کلی، سه روش برای ارزش گذاری وجود دارد که این سه روش عبارتند از مقایسه فروش، سرمایه‌گذاری درآمد، و هزینه و یا مجموع‌یابی (هیو، ۱۹۹۰ و میکسل، ۲۰۰۷). روش مقایسه فروش با پیدا کردن اموال قابل مقایسه‌ای که به‌تازگی به فروش رسیده و سپس اصلاح ارزش بازار این اموال به منظور برآورد ارزش دارایی مورد نظر آغاز می‌شود. با توجه به تفاوت‌های موجود در زمان فروش، محل، اندازه، شرایط زیست‌محیطی و امکانات رفاهی که ممکن است باعث ایجاد تغییر ارزش شود، اصلاحات قابل توجهی انجام می‌شود. با این حال، این روش قابل اعمال بر روی دارایی‌های خاص نیست، چراکه دارایی قابل مقایسه‌ای برای آن وجود ندارد. روش سرمایه‌گذاری درآمد، به منظور برآورد ارزش اموالی که یک سرمایه‌گذار با توجه به جریان درآمد آینده مایل به پرداخت آن است، بازده آتی حاصل از یک دارایی خاص را به ارزش فعلی معادل آن تبدیل می‌کند. این رویکرد

[Downloaded from ejip.ir on 2026-11-13]

شامل نرخ سرمایه است که بیانگر رابطه‌ای غالب بین درآمد خالص عملیاتی سالانه و ارزش کل اموال است. رویکرد هزینه در مورد ساختمان‌ها، ارزش زمین را برآورد کرده و هزینه اصلاحات انجام‌شده بر روی زمین را به آن می‌افزاید. این روش، هزینه ساخت یک ساختمان استاندارد را تعیین کرده و برای محاسبه هزینه ساخت هر ساختمان غیراستاندارد، این هزینه را اصلاح می‌کند.

شایان توجه است که ارزش زمین به قیمت اصلی آن و بدون در نظر گرفتن استهلاک محاسبه می‌شود، مگر زمانی که زمین دارای مسائل آلودگی، فرسایش و یا مسائل مربوط به استخراج مواد معدنی است. زمین‌های در تصرف دولت، زمین‌های تجاری (با پتانسیل تبدیل به کاربری تجاری)، زمین‌های مورداستفاده برای خدمات عمومی، و مناطق دارای پتانسیل برای تبدیل از زمین‌های خالی به ساختمان را می‌توان به طور مشابه ارزش‌گذاری کرد. برای محاسبه ارزش زمین عوامل مختلفی مانند منطقه و تأثیر تغییرات منطقه‌بندی در ارزش زمین در نظر گرفته می‌شود.

۳-۵. نظارت بر اطلاعات مدیریت

میزان کارایی یک سیستم اطلاعات مدیریت به چند عامل بستگی دارد. به طور کلی، یک سیستم اطلاعات مدیریت شامل این چهار جزء است: برنامه‌ریزی، طراحی، سازمان‌دهی و کنترل (سریلو، ۱۹۸۰). بخش برنامه‌ریزی تعیین می‌کند که چه اطلاعاتی در سیستم اطلاعات مدیریت گنجانده شود. سیستم اطلاعات مدیریت تنها زمانی می‌تواند دارای عملکرد مناسب برای رسیدن به اهداف مورد انتظار باشد که حاوی اطلاعات صحیح است. علاوه بر این، منابع اطلاعاتی باید دقیق، بهنگام، کامل و مختصر، در دسترس، و قابل استفاده باشد (هیت، میدلمیست و ماتیس، ۱۹۸۹). اطلاعات قدیمی و نادرست ممکن است منجر به تصمیم‌گیری‌های نادرست شود. بدون اطلاعات کافی، مدیران قادر به گرفتن تصمیمات عاقلانه نیستند. با این حال، مقدار زیاد اطلاعات رقابتی نیز ممکن است باعث ابهام و منجر به تصمیم‌گیری‌های غیرمنطقی شود (اسکات و پودساکوف، ۱۹۸۵).

بخش طراحی به طور عمده فرم ذخیره‌سازی و بایگانی اطلاعات را تعیین می‌کند. در دوران مدرن، مدیریت اطلاعات سازمان‌های دولتی عمدتاً کامپیوتری است و نه‌تنها برای مدیران و سایر سهام‌داران داخلی، بلکه برای سهام‌داران خارجی نیز در دسترس است. درواقع، کامپیوتری کردن اطلاعات معمولاً شاخصی اساسی برای یک سیستم مدیریت مؤثر در نظر گرفته می‌شود. علاوه بر

[Downloaded from ejip.ir on 2026-11-13]

این، به منظور توسعه نمونه‌ای برای ذخیره‌سازی اطلاعات و ارائه ابزاری برای تصمیم‌گیری مدیران عمومی، برنامه‌های نرم‌افزاری ایجاد شده‌اند.

استفاده از سیستم اطلاعات مدیریت، چگونگی استفاده از اطلاعات، افراد مجاز برای دسترسی به اطلاعات، و اشخاص مسئول و حافظ اطلاعات را تعیین می‌کند.

در بخش خصوصی، تعداد رو به رشدی از سازمان ها، سمتی به نام مدیر ارشد اطلاعات[1] ایجاد کرده‌اند تا از مدیریت کارآمد منابع اطلاعاتی اطمینان حاصل شود (سینوت، ۱۹۸۷). مسئولیت اصلی CIO، برنامه‌ریزی حرفه‌ای اطلاعات استراتژیک است. CIO باید مطمئن شود که سرمایه‌گذاری سازمان در سیستم اطلاعات با اهداف استراتژیک کسب‌وکار سازمان همسو است (بیتی، آرنت و لیو، ۲۰۰۵). بخش کنترل نشان می‌دهد اطلاعات مدیریت تا چه حد سازگار و به روز است. برای برآوردن نیازهای مدیریت و تصمیم‌گیری می‌توان گروه‌های خاصی از اطلاعات را تکمیل و یا حذف کرد.

سیستم مدیریت اطلاعات دارایی ثابت باید شامل اطلاعات ضروری دارایی‌های ثابت ازجمله عناصر اساسی تمام دارایی‌های ثابت تحت مالکیت و کنترل دولت باشد. اطلاعات دارایی باید مشخصات اصلی هر دارایی، به‌خصوص مالکیت و مال‌الاجاره، شرایط فیزیکی دارایی، حالت بهره‌برداری، خدمات ارائه شده، و موقعیت اجرایی در عملکرد دولت را پوشش دهد. اطلاعات اساسی موجود در سیستم مدیریت اطلاعات دارایی در جدول زیر ارائه شده است. این اطلاعات اساسی ستون پشتیبان تصمیم‌گیری‌های استراتژیک دارایی است. علاوه بر این، اطلاعات مالی و حسابداری نه‌تنها ساختار منابع مالی را نشان می‌دهد، بلکه شیوه طبقه‌بندی دارایی‌ها توسط دولت را تحت تأثیر قرار می‌دهد. زمانی که هر عنصری از یک دارایی تغییر می‌کند، باید منبع اطلاعات به‌موقع پردازش و به‌روز شود. این کار اطلاعات مربوط به اموال را دقیق و سازگار نگه می‌دارد.

نحوه ذخیره‌سازی اطلاعات مدیریت دارایی‌های ثابت بر اساس مقدار دارایی‌های ثابت و تکنولوژی موجود تعیین می‌شود، و این کار در عوض بر روی مقرون‌به‌صرفه بودن سیستم اطلاعات تأثیر می‌گذارد. به طور کلی، کامپیوتری کردن اطلاعات مربوط به دارایی‌ها به معنای استفاده مؤثرتر از اطلاعات است. در صورت زیاد بودن دارایی‌های ثابت، به منظور دسته‌بندی و ترکیب اطلاعات مربوط به هر دارایی باید برنامه‌های نرم‌افزاری ایجاد کرد. ضمناً، برای گروه خاصی از دارایی‌های

1. CIO (Chief Information Officer)

[Downloaded from ejip.ir on 2026-11-13]

ثابت مانند ساختمان‌ها و زمین‌ها می‌توان از یک سیستم نقشه‌برداری ماهواره‌ای استفاده کرد (فرنهولز و فرنهولز، ۲۰۰۷). برای ترکیب رکوردهای اطلاعاتی با پورتال اینترنتی و به منظور بهبود کارایی مدیریت دارایی‌های ثابت ضمن افزایش شفافیت مدیریت می‌توان از فن‌آوری اطلاعات استفاده کرد. با این حال، مدیران سرمایه باید مطمئن شوند که هزینه بازیابی و استفاده از اطلاعات مدیریت به سطح خاصی محدود است.

در ادامه فهرستی از اطلاعات اساسی مدیریت دارایی‌های ثابت ارائه می‌دهد. انتظار می‌رود که یک دولت در هر سطحی یک سیستم اطلاعات دارایی‌های ثابت ایجاد کند که مشخصات دارایی-های ثابت اصلی تحت مالکیت، اجاره، و کنترل دولت را ثبت کند. این سیستم به تصمیم‌گیرندگان دولت و مدیران دارایی ثابت کمک می‌کند تا بخش‌ها، شرایط، و ارزش دارایی‌های ثابت را بدانند تا بتوانند تصمیمات مناسبی در مورد خرید دارایی‌های جدید، واگذاری دارایی‌های فعلی، و یا بازسازی دارایی‌های در حال استفاده اتخاذ کنند.

فهرستی از اطلاعات اساسی مدیریت دارایی‌های غیرمنقول (فرنهولز و فرنهولز، ۲۰۰۷)

- ✓ گروه دارایی؛
- ✓ موقعیت؛
- ✓ سن؛
- ✓ وضعیت فعلی؛
- ✓ درصد استفاده؛
- ✓ تاریخ اشغال؛
- ✓ اندازه؛
- ✓ ارزش برآوردشده؛
- ✓ منطقه‌بندی؛
- ✓ مالکیت؛
- ✓ عنوان املاک؛
- ✓ عمر مفید اصلی؛
- ✓ عمر مفید باقیمانده؛
- ✓ سوابق نقل‌وانتقال؛

[Downloaded from ejip.ir on 2026-11-13]

- ✓ هزینه خرید (ساخت‌وساز)؛
- ✓ ارزش کل دارایی‌های عملیاتی؛
- ✓ ارزش کل دارایی‌های سرمایه‌ای؛
- ✓ ارزش کل دارایی‌های ثابت؛
- ✓ هزینه سالانه مالکیت؛
- ✓ هزینه‌های عملیاتی سالانه؛
- ✓ بیمه؛
- ✓ مالیات؛
- ✓ اجاره ملک؛
- ✓ هزینه ارتقای مال‌الاجاره.

۳-٦. نظارت، یکپارچگی و شفافیت مدیریت دارایی‌های ثابت

با توجه به تنوع عملکرد مدیریت دارایی‌های عمومی، دولت باید سعی کنید تا از عملکرد مناسب دارایی‌های عمومی اطمینان حاصل کند. مدیریت دارایی‌های عمومی به جهت اجرای مأموریت ها و رسیدن به اهداف و مقاصد، برای دولت مهم است. از یک طرف، خدمات کارآمد و مؤثر دارایی‌های عمومی تضمین‌کننده بنیانی فیزیکی است که بر مبنای آن دولت به ارائه خدمات و تولید کالاهای عمومی می‌پردازد. از سوی دیگر، برخی از گروه‌های دارایی‌های ثابت عمومی، کالاهای عمومی هستند و مستقیماً به بخش‌های حوزه قضایی خدمات ارائه می‌دهند. علاوه بر این، مدیریت دارایی‌های ثابت عمومی شامل طیف گسترده‌ای از فعالیت‌های کسب‌وکار است که نیازمند مقدار زیادی از بودجه عمومی است. بهره‌وری و راستی صرف وجوه مالیات معمولاً توجه عموم را جلب می‌کند. دولت مسئول باید مکانیسمی برای کنترل و نظارت بر کل فرایند مدیریت دارایی‌های عمومی و بهبود شفافیت در محدودیت‌های قانونی ایجاد کند.

۳-۷. کنترل و نظارت

مدیریت دارایی‌های ثابت عمومی در حوزه مدیریت عمومی اثرات قابل توجهی داشته است. به منظور حصول اطمینان از اینکه مدیریت دارایی‌های عمومی به اهداف و مقاصد خود در زمینه خدمت‌رسانی به سازمان‌های دولتی دست می‌یابد، فرایندهای مدیریت دارایی در ابعاد مختلف باید به طور مؤثر تحت

[Downloaded from ejip.ir on 2026-11-13]

نظارت قرار گیرد. علاوه بر این، نظارت بر مدیریت دارایی‌های ثابت با تضمین اینکه پول مالیات به صورت منطقی صرف می‌شود و اموال دولتی به طور کارآمد مورد استفاده قرار می‌گیرند، به ایجاد دولتی پاسخگو و شفاف کمک می‌کند (هنشل و آتر، ۲۰۰۶). با توجه به ساختار مدیریت دارایی‌های عمومی، نظارت، جنبه‌هایی از مدیریت دارایی‌های ثابت را پوشش می‌دهد که در زیر آورده شده است:

- نظارت بر رعایت قوانین و مقررات؛
- نظارت بر اثربخشی سیاست‌ها و روش‌ها؛
- نظارت بر قرارداد (هزینه، زمان، عملکرد، کیفیت)؛
- سنجش عملکرد؛
- نظارت بر پاسخگویی مالی (هدف، زمان، مقدار).

نظارت، نوعی از کنترل مدیریتی است و فرایندی است که توسط آن مدیریت در سطوح مختلف به ارزیابی و بازرسی فرایند و عملکرد مدیریت دارایی نسبت به معیارهای از پیش تعیین‌شده می‌پردازد و در صورت لزوم اقدامات اصلاحی را انجام می‌دهد (هیت، میلدمیست و ماتیس، ۱۹۸۹). معیارهایی که نظارت بر اساس آن شکل می‌گیرد شامل الزامات قانونی و نظارتی، خط مشی ها و روش ها، معیارهای عملکردی، الزامات قرارداد، اهداف و مقاصد، شرح شغل، و الزامات مالی و حسابداری است. در حوزه مدیریت دارایی‌های ثابت، هدف نظارت، تعیین کیفیت اجرای هر یک از اجزای مدیریت دارایی‌های ثابت جهت دستیابی به اهداف برنامه‌ریزی‌شده است.

۳-۸. نظارت بر رعایت قوانین و مقررات

همان‌طور که قبلاً بحث شد، قوانین و مقررات این امکان را به مدیران دارایی‌های ثابت می‌دهد تا از بین «اقدام یا عدم اقدام» در زمینه مدیریت دارایی یکی را انتخاب کنند (دیویس، ۱۹۸۰). مدیریت دارایی‌های ثابت در تمام سطوح نیازمند بررسی وظایف انجام‌شده نسبت به الزامات قوانین و مقررات است تا اطمینان حاصل شود که از این الزامات سرپیچی نشده است.

۳-۹. نظارت بر اثربخشی سیاست‌ها و روش‌ها

سیاست، روش و رهبری، اصول کار گسترده و یا خاص و همچنین دستورالعمل‌هایی در مورد نحوه مدیریت دارایی‌های ثابت ارائه می‌دهد. کنترل مدیریت برای انجام وظایف در چارچوب سیاست و رهبری ممکن است تضمینی بر رسیدن مدیریت دارایی به اهداف و مقاصد آن باشد.

[Downloaded from ejip.ir on 2026-11-13]

۳-۱۰. نظارت بر قرارداد

قرارداد، یک سند کسب‌وکار مهم است که حقوق وظایف از طرفین قرارداد را تعیین می‌کند. مدیریت دارایی‌های ثابت عمومی باید قرارداد کاری امضاشده با طرف قرارداد خصوصی یا نهاد دولتی را بررسی کند تا اطمینان حاصل شود که محصولات و خدمات اشاره شده در قرارداد مطابق با الزامات زمانی و کیفیتی ارائه می‌شود. ضمناً، مدیر مسئول خرید باید در مورد تک تک بندهای قرارداد محتاط باشد تا ضمن حفاظت از منافع عمومی، مسئولیت‌ها را انجام دهد. مدیران دارایی و مدیران سطح بالاتر باید مطمئن شوند که برنامه‌های ذکرشده در قرارداد از لحاظ کیفیت و کمیت ساختمان و خدمات خریداری‌شده، بهنگام بودن، و پرداخت با بودجه، اهداف اجرایی را برآورد می‌سازد (تای، ۲۰۰۷). علاوه بر این، در زمان اجرای برنامه‌های پیچیده مانند ساخت‌وساز ساختمان‌ها، پل ها، و بزرگراه‌ها، اغلب عوامل تصادفی وجود دارد. هنگامی که در مورد بندها و شرایط قرارداد اختلافاتی به وجود می‌آید، نهادهای نظارت باید مطمئن شوند که اختلافات مربوط منصفانه و بی درنگ حل وفصل شده و منافع هر دو طرف محافظت و تضمین شده است. هنگامی که پیمانکار عمومی بخشی از پروژه ساخت وساز یا خدمات را به پیمانکاران فرعی واگذار می‌کند، نهاد نظارت (یعنی طرف خریدار و یا ناظر طرف خریدار) باید مطمئن شود که پیمانکار عمومی هزینه پیمانکاران فرعی را پرداخته است (دوبلر، برت و لی، ۱۹۹۰).

قابل ذکر است که نظارت بر قرارداد تنها مربوط به زمان پس از بستن قرارداد و یا تکمیل برنامه یا پروژه نمی‌شود؛ مانند حسابرسی مالی که پس از واگذاری بودجه شروع می‌شود، نظارت بر مدیریت دارایی‌های ثابت وقتی شروع می‌شود که کاربران دارایی‌ها، فرایند برنامه ریزی دارایی را آغاز می‌کنند. درنتیجه می‌توان از ریسک‌ها اجتناب کرد، مانع اکثر نقض تعهدات شد، قرارداد را به صورت مناسب اجرا کرد، و به اهداف عملکردی تا حد زیادی دست‌یافت.

۳-۱۱. نظارت بر سنجش عملکرد

سنجش عملکرد بخشی از نظارت بر مدیریت دارایی‌های ثابت عمومی است. هدف سنجش عملکرد این است که مشخص کند آیا فرایندهای مدیریت مناسب هستند، آیا نتایج مورد نظر برای عملکرد دارایی و ارائه خدمات حاصل‌شده است، و اینکه آیا طرفین مسئول به طور کامل مسئولیت‌ها و نقش‌های خود را اجرا کرده‌اند (کلمبیا، ۲۰۰۲). مدیران دارایی، معیارهای خود برای خدمات

[Downloaded from ejip.ir on 2026-11-13]

دارایی‌های ثابت را بر اساس طرح‌های خدماتی سازمان دولتی تنظیم می‌کنند. ناظران نیز به نوبه خود، معیارهای خود برای هر بخش و همچنین معیارهای کار فردی را قید می‌کنند (هیت، میدلمیست و ماتیس، ۱۹۸۹). معیارهای عملکردی وضع شده توسط مدیران سطوح مختلف باید نتیجه‌گرا، مقایسه‌ای، متنوع و متعادل، باثبات، واقع گرایانه و در برابر بررسی‌های دقیق پاسخگو باشد. عملکرد مدیریت دارایی‌های ثابت نسبت به تمام معیارها و شاخص‌های خاص وضع‌شده، نظارت و سنجش می‌شود. به طور کلی، به‌طور هم‌زمان بازخورد مناسبی نیز در مورد اختلاف بین نتایج واقعی و معیارهای مورد انتظار، علل مربوطه، و اصلاحات و بهبودهای مورد نیاز به دست می‌آید (لندن، ۲۰۰۳).

همان طور که در بخش‌های قبلی بحث شد، اهداف و مقاصد مدیریت دارایی‌های ثابت ارائه مؤثر و کارآمد خدمات دارایی به سازمان های دولتی برای برآوردن نیازهای مربوط به ارائه خدمات عمومی است. بنابراین، تمرکز معیارهای عملکردی بر سنجش و نظارت بر عملکرد دارایی است.

٤. حسابرسی یا نظارت بر حساب‌دهی مالی

حسابرسی یا نظارت بر حساب‌دهی مالی بخش ضروری از نظارت سازمانی است. مهم ترین اصل حساب‌دهی مالی این است که بودجه اختصاص داده‌شده برای مدیریت دارایی‌های عمومی باید عاقلانه، در محدوده بودجه، و در دوره بودجه صرف شود (میکسل، ۲۰۰۷). علاوه بر این، درآمد حاصل از اجاره و یا واگذاری اموال باید طبق الزامات قانونی به خزانه واریز شود.

مدیران دارایی‌های ثابت عمومی، به‌ویژه مدیران رده‌بالا، مسئولند مطمئن شوند که عملکرد حقوقی مدیریت مؤثر و کارآمد دارایی‌های ثابت در راستای اهداف و مقاصد حقوقی تعیین شده است. برای اطمینان یافتن از اینکه مدیریت دارایی‌های ثابت دقیقاً در مسیر صحیح گام برمی دارد، مدیران رده‌بالای دارایی‌ها باید اطلاعات مربوطه را جمع‌آوری و آن ها را با توجه به شاخص‌های مشخص تعریف‌کننده اهداف و مقاصد تجزیه‌وتحلیل کنند. مدیران رده میانی و پایین دارایی‌ها باید عملکرد بخش خود را در برابر اهداف مدیریت سازمانی یا حقوقی دارایی بسنجند. اگر اطلاعات جمع‌آوری‌شده نشان دهد که عملکرد مدیریت دارایی حتی اندکی از اهداف و مقاصد برنامه ریزی شده منحرف شده است، مدیران دارایی‌های ثابت در تمام سطوح باید اقدامات اصلاحی انجام دهند. از دیدگاه مالی،GFOA توصیه می‌کند که مقامات مالی باید به طور منظم بر پروژه‌های سرمایه‌گذاری نظارت کنند. چنین نظارتی به طور خاص و حداقل شامل این جنبه‌ها است:

[Downloaded from ejip.ir on 2026-11-13]

- تأیید وجود طرحی که تمام منابع و محصولات مورد نیاز کار را شناسایی می‌کند و حصول اطمینان از اینکه از این طرح پیروی می‌شود.
- تأیید این موضوع که محدوده پروژه در مورد اتمام طرح نهایی به وضوح مشخص شده است و اینکه پروژه در این محدوده قرار دارد یا تغییراتی متناسب با روند مقررشده در آن ایجاد شده است.
- بررسی تراکنش‌های مالی مربوط به پروژه برای بررسی بودجه، حسابرسی و مدیریت دارایی.
- بررسی هزینه‌ها، هم در مورد بودجه فعلی و هم در کل عمر پروژه.
- بررسی شرایط و برآورد هزینه برنامه‌ریزی.
- تأیید در دسترس و کافی بودن منابع درآمد مشخص‌شده در بودجه سرمایه.
- تأیید کفایت جریان نقدی مربوط به نیازهای برنامه‌ریزی‌شده برای پروژه.
- بررسی زمان‌بندی موعد سرمایه‌گذاری در مقایسه با پرداخت برنامه‌ریزی‌شده برای پروژه.
- بررسی منابع و استفاده پروژه از درآمد حاصل از اوراق قرضه و کمک‌های مالی.
- مقایسه نتایج با معیارهای عملکردی تعیین‌شده (GFOA، ۲۰۰۷).

این توصیه GFOA راهنمایی برای نظارت بر اطلاعات مالی پروژه‌های سرمایه‌گذاری و فعالیت‌های پروژه است. علاوه بر این، به‌منظور حصول اطمینان از اینکه نظارت بر پروژه‌های سرمایه‌ای مؤثر است، دولت باید برای تضمین کیفیت و کنترل در هر مرحله از هر پروژه سرمایه‌گذاری معیارهایی ایجاد کند، از سهام‌داران در مورد نیازهای کسب‌وکار درخواست بازخورد کند، و کفایت ارتباط بین سازمان‌های مختلف دولتی را ارزیابی کند (GFOA، ۲۰۰۷).

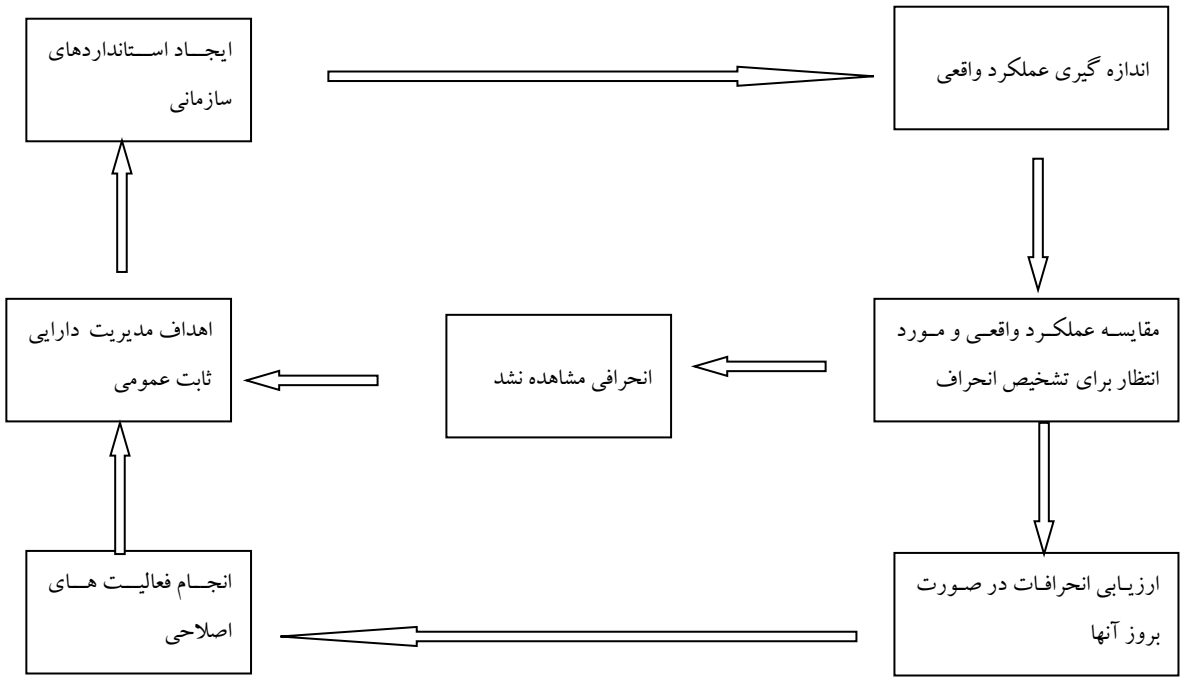
به طور کلی، نظارت بر مدیریت دارایی‌های عمومی باید یک فرایند چندبعدی باشد. این مکانیزم نه‌تنها شامل تمام جنبه‌های مدیریت دارایی است، بلکه شامل سهام‌داران داخلی و بیرونی نیز می‌شود. نمودار (۲) ساختار کلی نظارت سازمانی بر مدیریت دارایی‌های ثابت عمومی در سطوح مختلف را نشان می‌دهد.

[Downloaded from ejip.ir on 2026-11-13]



نمودار ۲. ساختار کلی نظارت بر مدیریت دارایی (GFOA، ۲۰۰۷)

در هر سطحی از مدیریت، نظارت بر مدیریت دارایی‌های عمومی باید بر اساس مقررات الزامی و استانداردهای سازمانی انجام شود. به محض تشخیص انحراف از این الزامات می‌توان اقدامات اصلاحی را انجام داد. با این حال، هدف نهایی نظارت رسیدن به اهداف و مقاصد مدیریت دارایی‌های ثابت عمومی است. نمودار زیر روند نظارت را نشان می‌دهد.



نمودار ۳. مراحل ارزیابی و نظارت بر مدیریت دارایی‌های عمومی (GFOA، ۲۰۰۷)

[Downloaded from ejip.ir on 2026-11-13]

۱-٤. همگرایی و شفافیت در مدیریت دارایی‌های ثابت

همگرایی و شفافیت به یکدیگر وابسته هستند، به طوری که یکپارچگی نیازمند محیط شفاف است و شفافیت به بهبود همگرایی کمک می‌کند. در حوزه اخلاق حرفه‌ای، صداقت و بی‌طرفی دو اصل اساسی است. علاوه بر این، کارمندان باید به کار خود وفادار باشند (تای، ۲۰۰۷). این اصول اخلاقی، الزام می‌کند که مدیران دارایی‌های عمومی همیشه در انجام وظایفشان صادق و بی‌طرف باشند. آن‌ها باید امین بوده و تضاد منافع در رفتارشان نباشد. سازمان شفافیت بین‌المللی، که یک سازمان بین‌المللی برای کاهش فساد است، شفافیت را این گونه تعریف می‌کند: اصلی است که به ذی‌نفعان تصمیمات اداری، معاملات تجاری، یا فعالیت‌های خیریه اجازه می‌دهد نه‌تنها آمار و ارقام، بلکه مکانیسم‌ها و فرایندها را بدانند (ترنسپرنسی، ۲۰۱۰). در یک جامعه دموکراتیک، کارمندان بخش دولتی باید رفتاری شفاف، قابل پیش‌بینی و قابل فهم داشته باشند و یک دولت پاسخگو باید نسبت به اعمالش در برابر رأی‌دهندگان خود مسئولیت‌پذیر باشد (پتروسکی، ۲۰۰۷). دولت باید مطمئن شود که شهروندان و یا ذی‌نفعان به «اطلاعات قابل اعتماد، به‌موقع، قابل فهم، و از نظر بین‌المللی قابل مقایسه در خصوص فعالیت‌های دولت» دسترسی دارند (کوپیتس و کریگ، ۱۹۹۸). مدیران دارایی‌های ثابت عمومی مسئولیت دارند مطمئن شوند، عمده تصمیمات مربوط به مدیریت دارایی‌های ثابت در محیطی باز گرفته می‌شود و برای همه ذی‌نفعان داخل و خارج دولت اطلاع‌رسانی می‌شود (هنشل و آتر، ۲۰۰۶).

دولت باید برای ایجاد مکانیسم شفاف و یکپارچه در سیستم مدیریت دارایی‌های عمومی، ضوابط و معیارهایی[1] را در ابعاد مختلف به کار گیرد. این ضوابط می‌تواند در کنار یکدیگر، برخی رفتارهای مقامات مسئول در مدیریت دارایی‌های عمومی را در زمان کار، یا در زمانی که برخی مسائل در حوزه مدیریت دارایی‌های عمومی حل‌وفصل می‌گردند کنترل کند. قبل از هر چیز، دولت باید مطمئن شود که اطلاعات مربوط به حوزه‌های عمده مدیریت دارایی‌های ثابت از طریق رسانه‌ها در دسترس همگان قرار دارد، مگر اینکه قانون به گونه‌ای دیگر مقرر کرده باشد. اطلاع‌رسانی اساسی‌ترین اقدام در راستای شفافیت است. در جوامع پیشرفته از نظر تکنولوژیکی، ایجاد دولت

1. Measures

[Downloaded from ejip.ir on 2026-11-13]

الکترونیک در بهبود همگرایی و شفافیت دولت امری کلیدی است. اینترنت بستری فراهم می‌آورد که ذی‌نفعان در مدیریت دارایی‌های عمومی بتوانند اطلاعات مورد نیاز خود را به دست آورند.

استفاده از دولت الکترونیک برای شهروندان، راه‌های جایگزینی را برای استفاده از خدمات عمومی فراهم می‌سازد. دولت الکترونیک می‌تواند در افزایش اعتماد شهروندان به دولت در جریان تعامل شهروندان با دولت یاری رسانده و به درک آن‌ها از پاسخگو بودن دولت کمک کند (تالبرت، موسبرگر و کارن، ۲۰۰۶ و ولش و هینانت، ۲۰۰۹ و وست ۲۰۰۴). دولت الکترونیک برای پیمانکاران و عرضه کنندگان کالا و خدمات، مدل‌های جدیدی از کسب‌وکار با دولت را فراهم می‌کند. این مدل‌ها می‌توانند گستره وسیعی از استراتژی‌ها در حوزه‌هایی مانند جستجوی فرصت‌ها و مدیریت قراردادها را در بر گیرند (مون، ۲۰۰۲). دولت الکترونیک، اداره مدیریت دارایی های ثابت را برای کارمندان دولت شفاف‌تر و قابل فهم‌تر می‌کند.

دوم اینکه، دولت باید یک مکانیسم کنترلی و حسابرسی کارآمد داشته باشد (OECD، ۲۰۰۶). پشتوانه این مکانیسم نیز باید یک چارچوب حقوقی، سیاستی، مقرراتی و سازمانی از نحوه مدیریت دارایی های ثابت باشد. تبعیت از اصول شفافیت و همگرایی اجزایی دارد. یکی از این موارد، ارائه اطلاعات به‌موقع و کافی توسط سیستم های کنترلی داخلی است. مورد بعدی، حسابرسان هستند که اطلاعات کافی، هم از نحوه مدیریت دارایی های ثابت و هم سیستم کنترلی دارند. با این حال، مورد بعدی، به اجرا گذاشتن الزامات حسابرسی و کنترل، و نیز پیگیری یافته‌ها و توصیه‌های ارائه شده از طرف مکانیسم کنترل و حسابرسی است.

سوم، دولت باید مکانیسم کارآمدی نوین ایجاد کند. قواعدی وجود دارد که از آن طریق، شکایات مربوط به اجرای قراردادها و دیگر موارد مدیریت دارایی های ثابت، در سطوح مختلف سازمان، مطرح و یا حل‌وفصل می‌شود. این نهاد مطابق قانون، باید از صلاحیت کامل و استقلال لازم برای جبران خسارت‌ها نیز برخوردار باشد. مکانیسم سیستم جدید باید منصفانه و کارآمد باشد. کلیه ذی‌نفعان نیز باید از نتیجه بررسی شکایات مطلع شوند.

سرانجام اینکه، دولت معیارها و ضوابط اخلاقی و حقوقی علیه فساد دارد. «اخلاق مدیریت دارایی های ثابت»، اصول زیربنایی، شیوه رفتار شغلی، و اقدامات علیه نقض این اصول را بیان می کند. قوانین و مقررات، شرایط مربوط به فساد، تقلب، و سایر رفتارهای غیرقانونی در حوزه

[Downloaded from ejip.ir on 2026-11-13]

تحصیل[1] دارایی، استفاده، اداره و نگهداری، تعمیر و واگذاری[2] را تشریح می‌کنند. چارچوب قانونی، جرائم مربوط به رفتارهای غیرقانونی در مدیریت دارایی های ثابت را تعریف می کند. دولت برای اطمینان از شناسایی فساد و سایر رفتارهای غیرقانونی و غیراخلاقی باید مکانیسم گزارش‌دهی کارآمد و امنی داشته باشد.

به طور خلاصه، در بخش‌های قبلی اجزای اصلی شش سنگ بنای[3] سیستم مدیریت دارایی‌های عمومی را تشریح کرد. این شش سنگ بنا عبارت بودند از: الزامات حقوقی و قانونی؛ ساختار سازمانی؛ فرایند مدیریت در طول حیات دارایی ها؛ استراتژی‌های سرمایه انسانی؛ منابع تکنولوژیکی و اطلاعاتی؛ و نظارت، همگرایی، و شفافیت در مدیریت دارایی های ثابت. این اجزای کلیدی در سیستم مدیریت دارایی های ثابت دارای ارتباط متقابل با یکدیگر هستند. به‌ویژه، الزامات حقوقی و قانونی مشروعیت و اقتدار لازم برای مدیریت دارایی های عمومی را فراهم می‌کنند. سازمان های دولتی بر اساس چارچوب حقوقی، مجاز به ایجاد سازمان مدیریت دارایی های ثابت می‌شوند، تصمیمات مدیریتی می‌گیرند، و برای پایدار کردن مدیریت دارایی‌های ثابت، تلاش می‌کنند. به‌علاوه، سازمان‌های مرکزی مدیریت دارایی‌های ثابت، یا برخی سازمان‌های خاص در مدیریت دارایی های ثابت، پرسنل مدیریتی استخدام نموده و مطابق با نیازهای مدیریتی خود اقدام به توسعه نیروی انسانی مستعد می‌کنند. سازمان‌های مدیریت دارایی‌های ثابت، با در نظر گرفتن الزامات قانونی خاص، اولویت های سیاست گذاری، راهنمای عملیاتی، و نیز منابع انسانی مناسب؛ اقدام به تصمیم‌گیری در خصوص تحصیل دارایی، اداره و نگهداری کارآمد و مؤثر و واگذاری دارایی می‌کنند. هم‌زمان، توسعه و مدیریت استراتژیک نیروی انسانی، به همراه اداره دارایی‌های ثابت، اطلاعاتی در خصوص عناصر اموال و نیز داده های مالی و حسابداری تولید می‌کنند. لذا، یک زیرسیستم اطلاعات مدیریت تشکیل می‌شود که خود در عوض، به عنوان اصلاحیه‌ای بر چارچوب حقوقی، سازمان مدیریت و تصمیم‌گیری، سرمایه‌گذاری در سرمایه انسانی، و مدیریت اداره دارایی عمل می کند. علاوه بر این، نظارت، همگرایی و شفافیت، به عنوان کنترل و حسابرسی عمل می‌کند که اطمینان حاصل شود مدیریت دارایی های ثابت در مسیر درست خود حرکت می کند، به طور

1. Acquisition
2. Disposition
3. Cornerstone

[Downloaded from ejip.ir on 2026-11-13]

کارآمدی اداره می‌شود و در محیطی شفاف پاسخگوی عموم است، که کمک می‌کند مدیریت دارایی‌های عمومی به اهداف خود برسد. به‌علاوه، همان‌گونه که در بخش‌های قبلی به آن اشاره شد، کارکردهای این اجزای کلیدی، در عین حال که از محیط بیرونی نیز تأثیر می‌گیرند؛ می‌توانند در مکانیسم کنترل، نگهداری و هماهنگی؛ ارتقا یابند و تأثیرات داخلی بر سیستم مدیریت دارایی‌های ثابت بگذارند.

۵. جمع‌بندی

بر اساس رویکرد سیستماتیک و نگاه سیستمی و در راستای دستیابی به اهداف نیاز است تا ابزارها و منابع مورد نیاز آن تعریف شود تا بتوان بر این اساس راهبری لازم را انجام داد. در این مقاله سعی شد تا با بررسی ابزارهای لازم در راستای مدیریت و بهینه سازی اموال دولتی در سه دسته: ۱- منابع انسانی؛ ۲- فناوری اطلاعات (و به صورت خاص پایگاه‌های اطلاعاتی)؛ و ۳- سیستم حسابداری و حسابرسی (سیستم کنترل و نظارت) زمینه‌ها و پایه‌های اساسی ایجاد سیستم مدیریت اموال دولتی مولد و بهینه ایجاد شود.

بر اساس نتایج و یافته‌های این مقاله در صورت تقویت و بسط برنامه‌ریزی‌شده این سه حوزه، یکپارچگی حوزه های منابع انسانی، اطلاعات و سیستم کنترل و نظارت را در پی خواهد داشت که متعاقباً منجر به بهینه‌سازی و مولدسازی دارایی‌ها و اموال دولتی خواهد شد.

در این راستا ایجاد یک پایگاه اطلاعاتی مبتنی بر مستندسازی مدارک و سوابق در قالب بانک اطلاعاتی اموال، به عنوان اولین و مهم‌ترین گام در راستای بهینه‌سازی و مولدسازی مدیریت اموال دولتی می‌تواند پایه‌های اولیه بهبود سیستم را فراهم سازد.

همچنین، جهت حداکثرسازی بازده و دستیابی به مطلوب‌ترین وضعیت ممکن، طراحی، نوع معماری اطلاعات و داده‌ها، زیرسیستم‌های تعریف‌شده و مبتنی بر بروندادهای مورد انتظار اهمیت فراوانی دارد.

[Downloaded from ejip.ir on 2026-11-13]

منابع

- **Allison, G. T.** (1971). "Essence of decision: Explaining the Cuban missile crisis", Boston: Little, Brown.
- **Ahad, A.** (2009). "Is market value the best alternative to historical cost?", Retrieved August 5, 2010 from http://www.scribd.com/doc/17844489/Market-Value-vs-Historical-Cost
- **Ban, C.** (2002). "The changing role of the personnel office". In Carolyn Ban and Norma M. Riccucci (eds.), Public Personnel Management: Current Concerns, Future Challenges (8-25). New York: Longman.
- **Beatty. R.C. Arnett, K.P. Liu, C.** (2005). "CIO/CTO job roles: An emerging organizational model", Communications of IIMA, vol. 5 (2), pp. 1-10.
- **Ceriello, V. R.** (1980). "Human resource management: Toy or tool?", *Journal of Systems Management*, vol. 31(5), pp. 36-38.
- **Christian, J., and Pandeya, A.** (1997). "Cost predictions of facilities.", *Journal of Management in Engineering*, vol. 13(1), pp. 52-61.
- **Conover, D. K.** (1996). "Leadership development." In Robert L. Craig (Ed.), the ASTD training and development handbook, 4th ed. (pp. 581-600). New York: NY: Mc-Graw-Hill.
- **Davis, K.** (1980). "Discretionary justice.", Westport, Connecticut: Greenwood.
- **Downs, J.C.** (1991). "Principles of real estate management", (3rd ed.). Chicago: Institute of Real Estate Management of the National Association of Realtors.
- **Dobler, D.W., Burt, D.N., and Lee, L., Jr.** (1990). "Purchasing and materials management", New York: McGraw-Hill Publishing Company.
- **Fernholz, F., & Fernholz, R.M.** (2006). "Strategic municipal asset management", RTI International.
- Government Finance Officers Association (GFOA). (2007). "Government accounting,auditing, and financial reporting", Chicago, Illinois: Government Finance Officers Association.
- Government Finance Officers Association (GFOA) (2007). "Government accounting, auditing, and financial reporting.", Chicago, Illinois: Government Finance Officers Association. Capital project monitoring and reporting. Retrieved July 10, 2010 from http://www.gfoa.org/downloads/EDCPcapprojectbudget.pdf
- **Hodge, B.J., Anthony, W.P., and Gales, L.M.** (2003). "Organization theory: A strategic approach", (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- **Harris, B.S.** (1994b). "The role of the property manager in operations", In BOMI Institute, Fundamentals of Real Property Administration (pp. 49-81). Arnold, Maryland: Building Owners and Managers Institute International, Inc.
- **Hentschel, H., & Utter, M.** (2006). "U.S. Cities, An entrepreneurial approach to municipal real estate asset management. In O. Kaganova & J. McKellar

[Downloaded from ejip.ir on 2026-11-13]

(Eds.), Managing government property assets: International experiences", (pp. 171-199). Washington, D.C.: The Urban Institute Press.

- **Hitt, M.A., Middlemist, R. D., & Mathis, R.L.** (1989). "Management: Concepts and effective practice", (3rd ed.). New York: West Publishing Company.
- Government Accountability Office. (2006). "Federal real property: Better government wide data needed for strategic decision making", GAO-02-342.
- **Kaganova, O., McKellar, J., & Peterson, G.** (2006). "Introduction. In O. Kaganova & J.McKellar (Eds.), Managing government property assets: International experiences", (pp. 1-23). Washington, D.C.: The Urban Institute Press.
- **Kaganova, Olga; Undeland, Charles.** (2006), "Implementing municipal asset management reform in countries with emerging markets: lessons learned." Paper published in "Managing Government Property Assets: International Experiences." Kaganova, Olga; McKellar, James (Editors) – The Urban Institute Press, USA, 2006, Ch. 12, pp. 297–316.
- **Kaganova, O, Nayyar-Stone, R., & Peterson, G.** (2000). "Municipal real property asset management: An application of private sector practices", Land and Real Estate Initiative, Background Series, No. 12, June, 2000. The World Bank.
- **Kaganova, O., & Nayyar-Stone, R.** (2000). "Municipal real property asset management:An overview of world experience, treads, and financial implications.", Journal of Real Estate Portfolio Management, vol. 6 (4), pp. 307-326.
- **Katz, D., & Kahn, R.L.** (1966). "The social psychology of organizations". New York: John Wiley & Sons.
- **Kopits, George, and Craig, Jon.** (1998). "Transparency in government operations", Washington, DC: International Monetary Fund.
- **London, M.** (2003). "Job feedback: Giving, seeking, and using feedback for performance improvement", (2nd). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates,Publishers.
- **McMahon, J.E., and Merman, S.K.** (1996). "Career Development." In Robert L. Craig (Ed.), The ASTD training and development handbook: A guide to human resource development, 4th ed. (pp. 679-697). New York, NY: McGraw-Hill.
- **Moon, M.J.** (2002). "The evolution of e-government among municipalities: Rhetoric or Reality", Public Administration Review, vol. 62(4), pp. 424-433.
- **Mikesell, J.L.** (2007). "Fiscal administration: Analysis and applications in the public Sector", (7th ed.). Belmont, CA: Thomas Wadsworth.
- **Nourse, Hugh O.** (1990). "Managerial real estate: Corporate real estate asset management", Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- **Nigro, L.G., and Nigro, F.A.** (2000). "The new public personnel administration", Itasca, Illinois: F.E. Peacock Publishers, Inc.

[Downloaded from ejip.ir on 2026-11-13]

- Organization for Economic Co-operation and Development. (2006). "Methodology for assessment of national procurement systems", version 4. Retrieved October 10, 2010 from http://www.oecd.org/dataoecd/1/36/37130136.pdf.
- **Potter, T.** (1992). "A study of real property management practices in large acute care hospitals", Working paper presented at the 1992 Meeting of the American Real Estate Society, April, 1992, pp. 1-9.
- Province of British Columbia. (2002). "Capital asset management framework: Guidelines", Retrieved September 10, 2010 from http://www.fin.gov.bc.ca/tbs/camf_guidelines.pdf
- **Proctor, S., and Currie, G.** (1999). "The role of personnel functions: Roles, perception, and processes in an NHS trust", *International Journal of Human Resource Management*, vol. 10, pp. 1077-1091.
- **Scott, W.E., and Podsakoff, P.M.** (1985). "Behavioral principles in the practice of management", New York: Wiley.
- Synnott, W.R. (1987). "The emerging chief information officer", *Information Management Review*, vol. 3(1), pp. 21-35.
- **Piotrowski, S.J.** (2007). "Governmental transparency in the path of administrative reform.", Albany, NY: State University of New York Press.
- **Rosenberg, J.J.** (1996). "Human performance technology." In Robert L. Craig, the ASTD training and development handbook, 4th ed. (pp. 370-393). New York: NY:Mc-Graw-Hill.
- **Simons, R.A.** (1993a). "What public managers could learn from the private sector.", Journal of Property Management, vol. 58 (1), pp. 48-51.
- **Sylvia, R.D., and Meyer, C. K.** (2002). "Public personnel administration", (6th ed.).Belmont, CA: Wadsworth/Thomson Learning
- **Thompson, J.D.** (1967). "Organizations in action", New York: McGraw-Hill.
- **Thai, K.V.** (2007). "Introduction to public procurement", Herndon, VA: National Institute of Governmental Purchasing, Inc.
- Transparency International. (2010). Retrieved September 14, 2010 from http://www.transparency.org/news_room/faq/corruption_faq
- **Tolbert, C.J., and Mossberger, Karen.** (2006). "The effects of e-government on trust and confidence in government", Public Administration Review, vol. 66 (3), pp. 354-369.
- **Welch, E.W., and Hinnant, C.C.** (2009). "Internet use, transparency,and nteractivity effect on trust in government", 36th International Conference on System Sciences. January 6-9, 2009.
- **West, D.M.** (2004). "E-government and the transformation of service delivery and citizen attitudes", Public Administration Review, vol. 64 (1), pp. 15-27.

[Downloaded from ejip.ir on 2026-11-13]