

## إدارة وتشغيل الممتلكات لدى الجهات الوقفية

إعداد وتقديم: د. فتحي بن أحمد العباسي  
مستشار إدارة الأصول العقارية  
2026-1447



مؤسسة الأميرة العنود الخيرية  
Princess Alanood Foundation



FUNDACION EUROARABE

المؤسسة الأوروبية-العربية

# الزمالة الأوروبية العربية في الاقتصاد الاجتماعي

## المحاور

خصائص العقارات وأنواعها وأنشطتها

الصناعة العقارية

مهارات مدير العقارات

إدارة الأصول العقارية

قواعد وضوابط عامة

تدريب  
Tadreeb



## مدخل

تشهد الكثير من الإدارات الوقفية تحديات كثيرة متعلقة بالعقارات الوقفية لديها؛ وتبرز أهمها في القدرة على إدارة العقارات وفق أفضل المنهجيات لتحقيق الهدف المنشود وهو:

### ضمان التدفقات النقدية اللازمة

والناتج من عوائد هذه الأصول والتأكد من كفاءة الاستخدام وتحقيق اعلى وأفضل عائد ممكن بشكل مهني يحقق الاستدامة أولاً والابتكار والريادة لاحقاً. وإذا اخذنا بعين الاعتبار ان أكثر من 90% من الأوقاف هي أصول عقارية؛ وأكثر من 50% منها كمتوسط عام من هذه العقارات اما أراضي خام غير مستغلة او مستثمرة (لعدم وجود سيولة لدى الوقف للتطوير) وخروج العقارات القائمة من السوق نتيجة عدم قدرة إدارة الوقف على ادارته وفق منهجية علمية ومهنية صحيحة. وبالرغم من كون مجلس النظارة هو (مجلس إدارة) يعنى باتخاذ القرارات الإدارية الصحيحة للوقف عموماً استثماراً وصرفاً وتطويراً؛ الا ان الجانب المهني والفني لإدارة الأصول العقارية الوقفية يتكئ بالمجمل على طريقة اخذ الآراء والتوصيات من خبراء عقار البعض منهم مختص في مجال التسويق والسمسرة العقارية وغير مؤهل في جانب التقييم للعقارات، او التطوير، او الدراسات، او إدارة العقارات، أو الصيانة والتشغيل؛ فتاتي الاستشارة مهنية في نقاط وبعيدة كل البعد عن نقاط أخرى قد تكون أكثر أهمية. من هنا كان من الأهمية بمكان لمن يعمل في (الصناعة العقارية) أن يكون لديه الخلفية العامة الصحيحة والمهارة التخصصية السليمة.

## العقار

الأرض والضيعة والنخل ونحوه (تاج العروس 13/10 — لسان العرب 4/597) قال في المصباح المنير 2/421 (العقار كل ملك له أصل ثابت كالدار والنخل).

**1/العقار هو الأرض فقط .**

الحنفية العناية شرح الهداية 9/403 ورد المحتار 4/361 والحنابلة المغني 7/364 الانصاف 15/370 ويطلقون على الغراس والبناء عقاراً بالتبع فإذا انفصلت فليست عقاراً قال في كشاف القناع (ولا شفعة فيما ليس بعقار كشجر وصيوان وبناء مفرد عن الأرض).

**2/العقار الأرض وما اتصل بها.**

المالكية مختصر خليل 6/186 . الشافعية المحتاج شرح المنهاج 4/93 فالأملك المبنية والأرض المشجرة والعرصات والمياه وكل ما يتفرع عن ذلك من حقوق.

## خصائص العقارات

### 1) الثبات والدوام :

ديمومة الموقع الجغرافي للأرض يظل دائما كما هو ولا يمكن نقله.

### 2) الندرة :

عدد العقارات محدود فنتيجة لذلك إذا وجد طلب قوي في منطقة ستزداد قيمة العقارات.

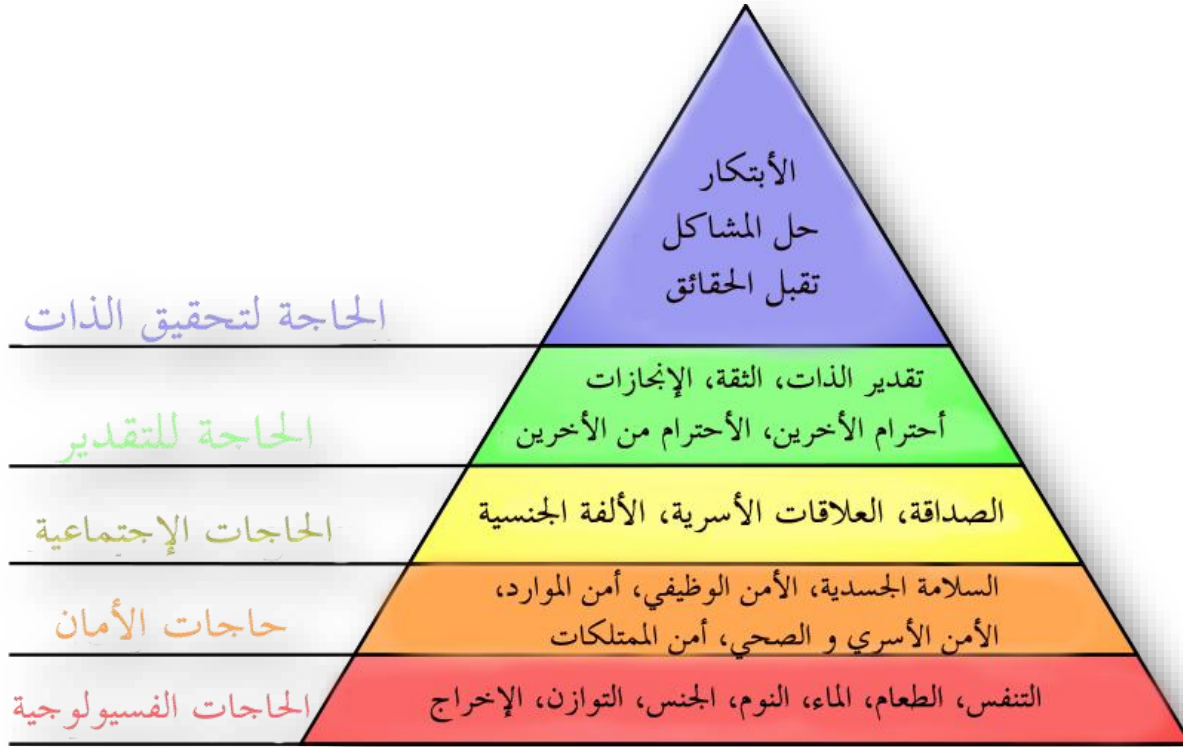
### 3) عدم التجانس :

لا يوجد عقارات متماثلات من كل وجه فالمادة والشكل والحجم والتربة والمعادن مختلفين حتى إذا بدا عقاران متشابهان في كل النواحي فسوف يكون دائما مختلفين بسبب مواقعهما الجغرافية.

### 4) الاستثمار (طويل المدى/متجدد) :

استثمار طويل المدى بسبب الخصائص الطبيعية التي تتضمن الثبات .

## تأثير العقار في الاقتصاد العام



• الحاجة للعقار لغرض السكن (هرم ماسلو).

• الحاجة للعقار في المناشط التجارية .

• ارتباط العقار بالأصول الملموسة لاي منشأة تجارية .

• أحد مقومات الرهن والتمويل والمصرفية البنكية .

• يشكل النشاط العقاري في ميزان اقتصادات الدول ثقل كبير جداً .

• النشاط العقاري يحرك قرابة 120 نشاط مصاحب مباشر وغير مباشر! .

## القوانين والأنظمة العقارية

- نظام التسجيل العيني للعقار الصادر عام 1423هـ في 78 مادة.
- نظام ملكية الوحدات السكنية وفرزها الصادر عام 1423هـ في 23 مادة.
- نظام المشاركة بالوقت في الوحدات العقارية السياحية الصادر عام 1427هـ في 12 مادة وهي ما  تنظيمات وزارة الاسكان. يسمى بعقود مشاركة الوقت (.time share)
- نظام تملك غير السعوديين للعقار الصادر عام 1421هـ .
- نظام تملك مواطني دول مجلس التعاون لدول الخليج العربي للعقار الصادر عام 1422هـ .
- نظام تحديد العلاقة بين المالك والمستأجر الصادر عام 1394هـ في 6 مواد.
- نظام نزع ملكية العقار للمنفعة العامة الصادر عام 1424هـ في 27 مادة .
- لائحة التصرف بالعقارات البلدية الصادر عام 1423هـ في 34 مادة .
- ضوابط طرح المساهمات العقارية الصادر في عام 1426هـ في 8 مواد.
- نظام الرهن العقاري في 49 مادة.
- نظام استئجار الدولة للعقار وإخلائه.
- تنظيمات وزارة الاسكان.
- نظام توزيع الأراضي البور.
- نظام الطرق والمباني.
- نظام رسوم الأراضي البيضاء.
- وهذه الأنظمة وغيرها مذكورة في مجموعة الأنظمة السعودية المطبوعة من قبل هيئة الخبراء بمجلس الوزراء الطبعة الثانية عام 1430هـ .

## العقارات واستخدام التقنية

● برامج واجهزة تحديد المواقع والملاحة . (GPS)

● برامج وأنظمة المعلومات الجغرافية . (GIC)

● برامج الخرائط . (GOOGLE EARTH)

## الثقافة العقارية

● المعلومات العقارية المحلية .

● المعارض العقارية المحلية والدولية .

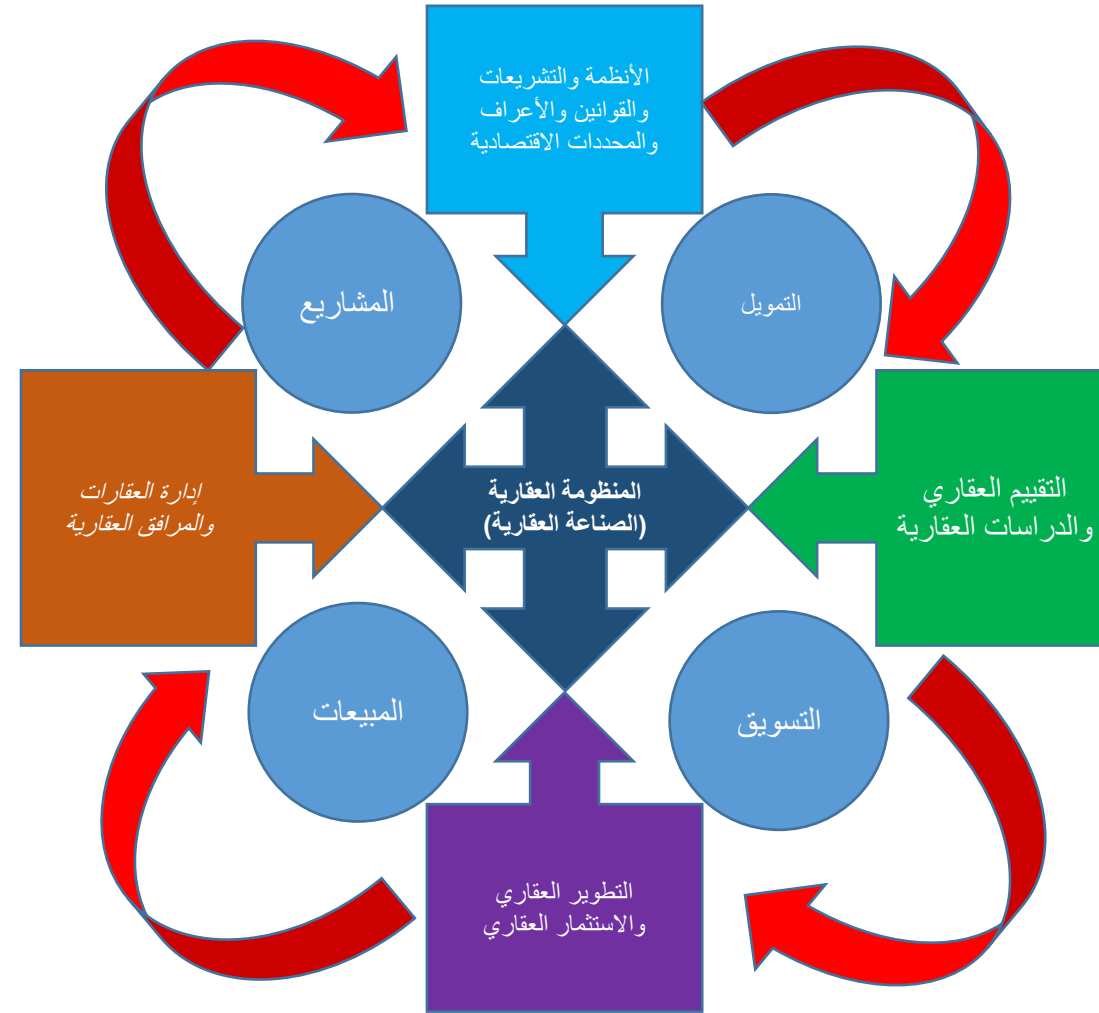
● الدوريات والنشرات والمجلات العقارية .

● الدورات والمؤتمرات المحلية والدولية .

● الانظمة والقوانين المحلية والدولية .

● القطاعات والانشطة المرتبطة مثل الانشاء والتشييد .

● زملاء المهنة وتبادل المعلومات وأخلاقيات العمل .



## مدير الأصول العقارية

- المهارات الادارية.
- المهارات السلوكية.
- المهارات الفنية (العقارية).

## مصفوفة المهارات

- المهارات الادارية
- المهارات السلوكية
- المهارات الفنية

%70  
 %20  
 %10

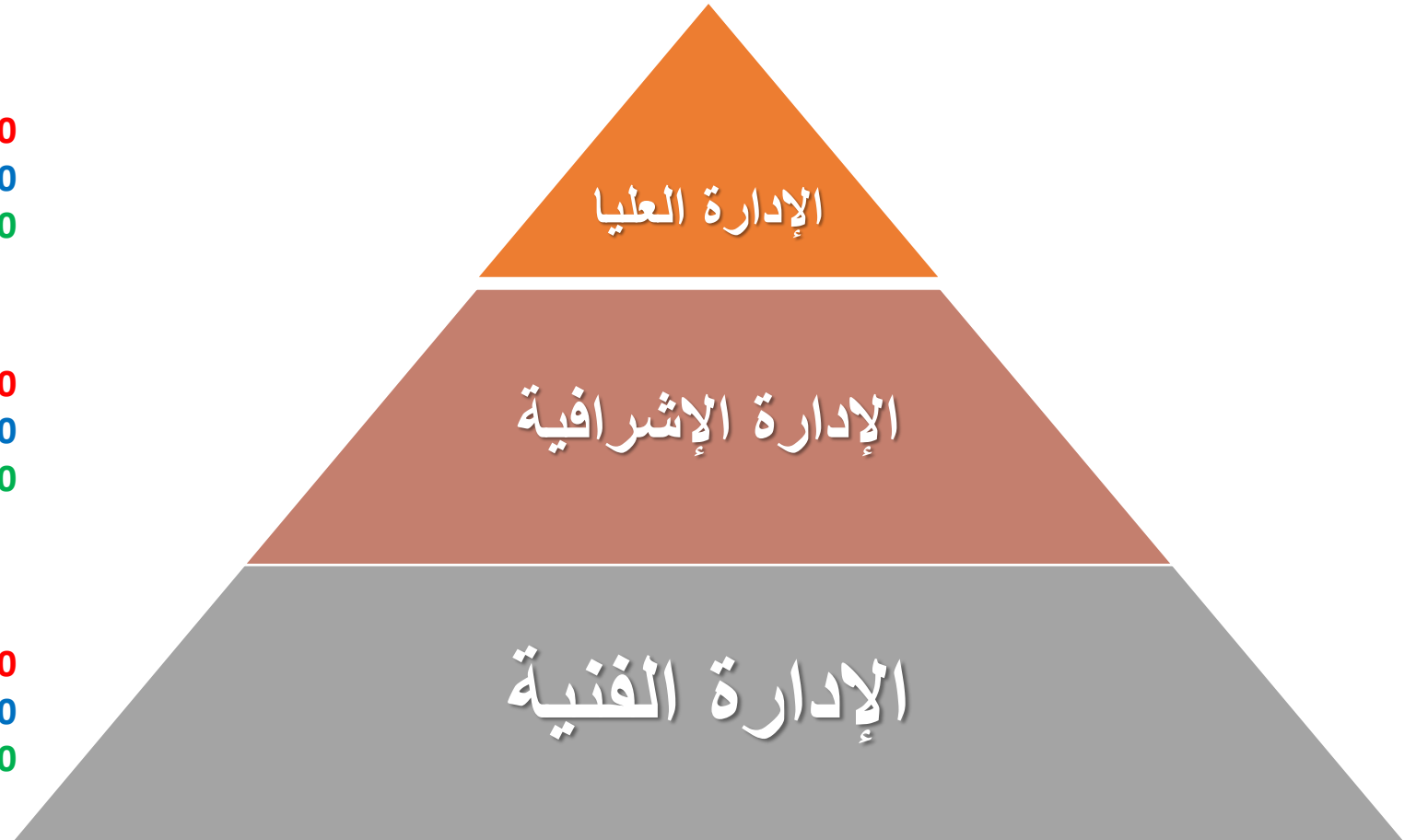
الإدارة العليا

%50  
 %20  
 %30

الإدارة الإشرافية

%10  
 %20  
 %70

الإدارة الفنية



## المهارات والجدارات

### إن خير من استأجرت القوي الأمين)

#### • القوة (الجدارات الظاهرة):

- المعرفة
- المهارة

#### • الأمانة (الجدارات الكامنة):

- الذات
- الصفات
- الدوافع

ظاهرة  
(أسهل للملاحظة  
والتطوير)

كامنة  
(أصعب للملاحظة  
والتطوير)

**جدارات أساسية:**  
ضرورة للأداء العالي  
لكنها غير كافية له ولا  
تضمنه

**جدارات مميزة:**  
هي الخصائص التي تميز  
نوي الأداء العالي من  
غيرهم

**معرفة**  
الجامعة ، الثقافة  
**مهارات**  
الخط ، قيادة السيارة

**مفاهيم ذاتية**  
الثقة بالنفس ، التفضيلات ، التطلعات  
**خصائص وصفات**  
زمن الاستجابة ، رباطة الجأش ، بعد النظر

**دوافع وحوافز**

## موقع الجدارة في جبل الجليد

نموذج

جبل الجليد

١ . المعرفة  
٢ . المهارات

الجدارات  
الظاهرة

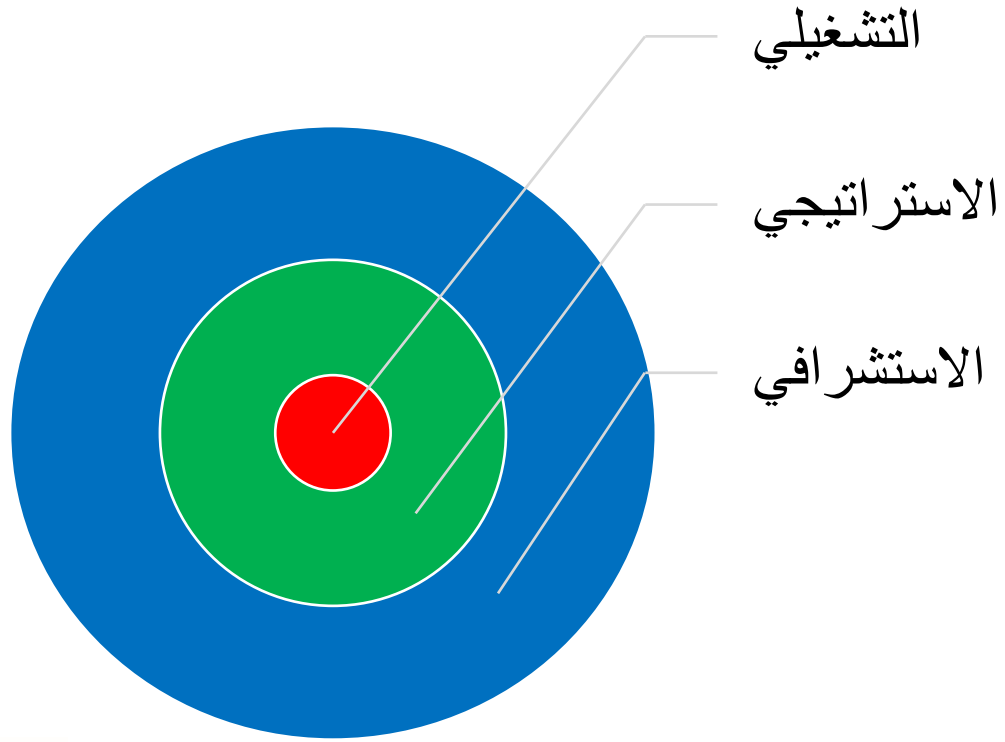
المعرفة : المعلومات التي لدى الشخص في مجال معرفي معين .  
المهارة : القدرة على أداء مهمة ذهنية أو مادية بسرعة وإتقان ..

١ - مفهوم الذات .  
٢ - الصفات .  
٣ - الدوافع .

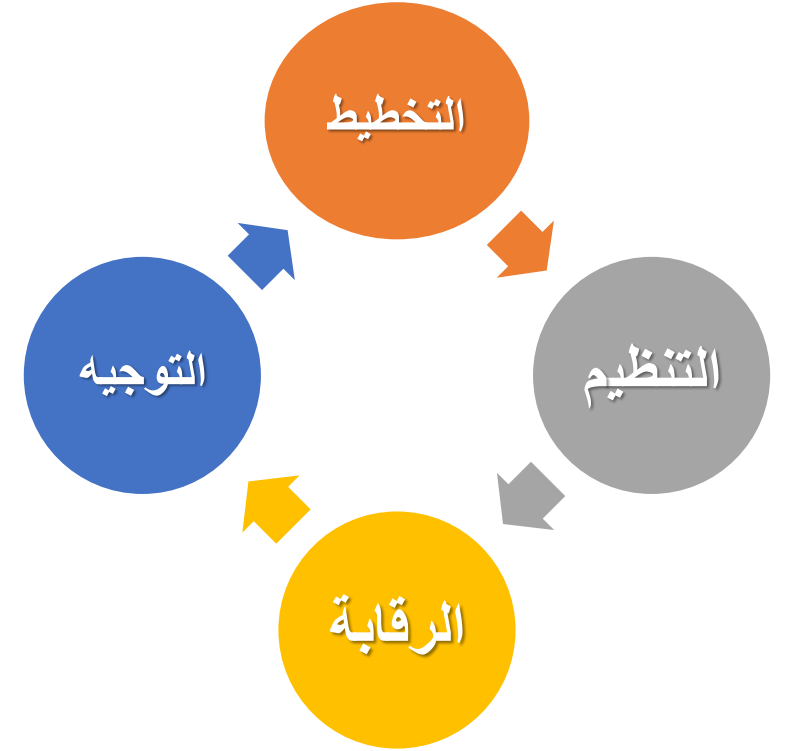
الجدارات  
الكامنة

مفهوم الذات : توجهات الفرد ، أو قيمه ، أو صورته الذاتية .  
الصفات : الخصائص المادية والاستجابية المتسقة مع الظروف أو المعلومات .  
الدوافع : ما يفكر به الفرد باستمرار و يتسبب في إقدامه على تصرف ما دون سواه .

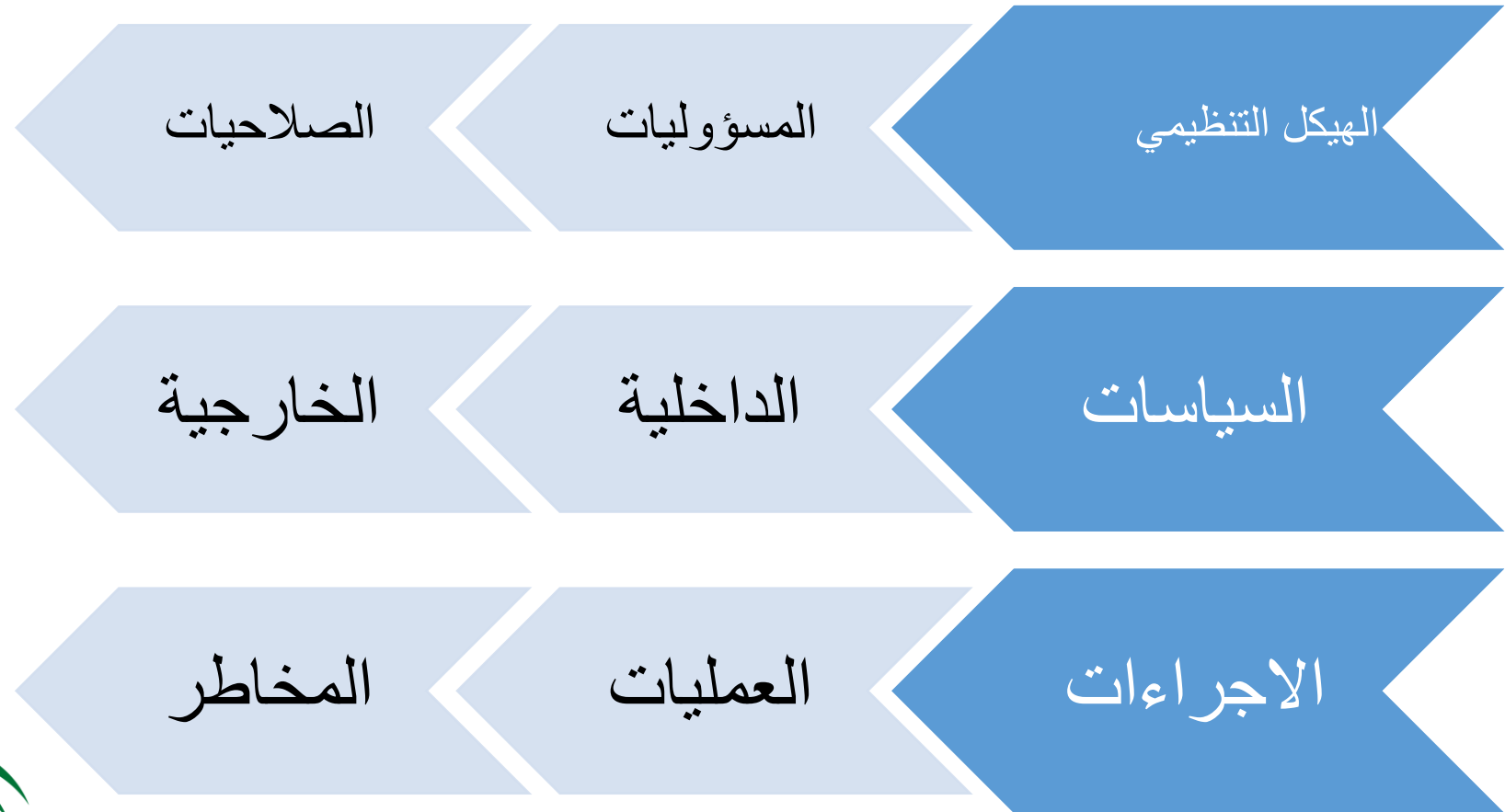
## المهام الرئيسية للإدارة - التخطيط



## المهام الرئيسية للإدارة



## المهام الرئيسية للإدارة - التنظيم



## المهارات السلوكية

الاتصال/التواصل.

التحفيز/التحذير.

إدارة الاجتماعات.

إدارة الضغوطات.

إدارة التغيير.

## المهارات والفنون الفنية العقارية

الأنظمة والقوانين العقارية المنظمة للسوق العقاري.

الأعراف المحلية الحاكمة للمتعاملين.

تقييم وفحص العقارات وتحليل الوضع القائم.

التسويق والبيع والاستقطاب والاستحواذ.

أصول الاستثمار العقاري وإدارة المحفظة العقارية.

الدراسات العقارية (السوق/أعلى وأفضل استخدام/الجدوى).

التطوير وإدارة المشاريع العقارية.

## إدارة الأصول العقارية



## 1) التأكد من مستندات العقار وصحتها وسريانها وفعاليتها ومضمونها:

### • الصكوك العقارية:

وجود الوثيقة العدلية الصحيحة والسارية والمستوفية للبيانات والمعلومات والمحدثة وفق احداث إجراءات الجهة التي أصدرتها مهم جدا لان مابعدنا من اعمال وعمليات سيذهب ادراج الرياح في حالة حدوث أي تغيير جوهري فيها.  
من الأهمية التأكد من استيفاء بيانات الوثيقة بذكر المدينة والحلي والمخطط والاضلاع والاطوال والمساحات وذكر اية قيود ذات تاثير جوهري مثل الرهن او الحجز المؤقت وتطابق المعلومات الموجودة بالوثيقة على الموقع بالطبيعة.

### • الكروكيات الهندسية للموقع:

يشتمل الكروكي للموقع على بيانات هندسية مهمة تشمل الرفع المساحي والمطابقة بين المساحة حسب الصك وحسب الطبيعة وحسب التنظيم وهي نقطة غاية في الأهمية لضمان معرفة مايمكن استخدامه من الموقع وفق التنظيم البلدي للموقع كما يشتمل على تصنيف التنظيم للموقع سكني، او تجاري، او زراعي، او صناعي، او خام واشترطات البناء الممكنة من حيث الارتفاع والارتداد واية اشتراطات أخرى كل العمليات اللاحقة على الموقع مبنية على ضوءها.

### • رخصة البناء وتحديثاتها:

للتأكد ان المبنى نظامي وسليم ووفق الأنظمة وفي حالة عدم التأكد فيتم تكليف مكتب هندسي لعمل تقرير فني ورفع مساحي لمطابقة الواقع وسداد المخالفات ان وجدت وعمل التسويات اللازمة.



## 1) التأكد من مستندات العقار وصحتها وسريانها وفعاليتها ومضمونها:



### • خرائط المبنى الهندسية:

وهي عادة تتكون من ثلاثة أنواع من الخرائط هي:

- ✓ الخرائط النظامية الصادرة مع ترخيص المبنى؛ والتي يجب التأكد من ان المبنى بني وفق الاشتراطات والتنظيمات وان حصلت اية تجاوزات فيتم عمل التسويات والتعديلات مع المكتب الهندسي والبلدية التابعة وفق الإجراءات المتبعة.
  - ✓ الخرائط المعدلة اثناء البناء وقبله؛ وهي خرائط العمل بين المكتب الهندسي المشرف على البناء والمقاول وعادة مايكون التعديل عليها وفق معايير الهندسة القيمة والتي عادة مايغفل عنها العديد وتشمل أيضا خرائط معدلة فرضتها طبيعة الموقع والاستخدام.
  - ✓ الخرائط الختامية الواقعية التي تحاكي واقع المبنى؛ وهي ذات أهمية بالغة لاعمال الصيانة والتشغيل اللاحقة.
- الجدير بالذكر ان تفاصيل الخرائط تختلف بمكوناتها من مرحلة لآخرى ففي الخرائط الهندسية الأساسية والتي تصدر مع رخصة البناء تتضمن الخرائط الانشائية والمعمارية والالكتروميكانية (سباكة/كهرباء/تكييف) بينما تزيد الخرائط التنفيذية خرائط الديكور والامن والسلامة والمرافق والخدمات؛ اما الخرائط الختامية فهي تتضمن كل ذلك ولكن وفق الطبيعة ووفق ماتم تنفيذه فعليا على الواقع ليتم الرجوع اليه في اعمال الإصلاحات والصيانة والتشغيل.

### • السجل العيني للعقار:

في حالة تواجد العقار ضمن المنطقة المحددة وفق إجراءات التسجيل العيني للعقار فمن المهم تسجيل العقار وإصدار السجل حتى يمكن اجراء اية عمليات إجرائية لاحقة عليه سواء عدلية او بلدية.

## (2) تقييم الأصول العقارية الوقفية:

- تبرز أهمية هذه الخطوة في ضرورة معرفة وتحديد القيمة السوقية العادلة للعقارات الوقفية في الوقت الراهن وذلك لتحديد قيمة الدخل الحالي من قيمة العقار وهل تتناسب مع المقاربة السوقية او يختلف عنها زيادةً ونقصاً.
- ان معرفة قيمة الأصل العقاري الوقفي سنوياً يساعد صانع القرار في اتخاذ القرارات التشغيلية والتطويرية المناسبة وفقاً لمتغيرات السوق فعلى سبيل المثال اتخاذ قرار زيادة او نقص الإيجارات للمحافظة على مستويات دخل مناسبة ومصاريف تشغيل موائمة؛ حيث ان بقاء العقارات بوضع ثابت في سوق متغير هو احد العلامات الفارقة في كون العقار جاذب او طارد للمستثمرين المستهدفين؛ فكلما كانت إدارة الوقف العقاري على اطلاع بوضع السوق وقيمة الأصل زيادةً ونقصاً وتوافق الدخل كنسبة مقارنة لنسب السوق مع تناسبها مع قيمة العقار؛ كان هذا ادعى لاتخاذ قرارات حكيمة وواقعية تحاكي الأسواق وتحافظ على العملاء وهو ما يحقق للوقف الاستدامة المالية للدخل لمواجهة تحديات الصرف المختلفة.

### • التقييم:

- تخمين قيمة عقار ما في وقت محدد لغرض محدد وفق معايير وطرق تقييم معتبرة .

### • أهمية التقييم:

- تحديد الواقع الحالي (قيمة الأصول الحالية ونسبة العائد عليها).

- تحديد الاستخدام الأمثل (هل تعكس افضل واعلى استخدام؟).

- تحديد الاجراء الأمثل (ما الذي يجب القيام به؟).

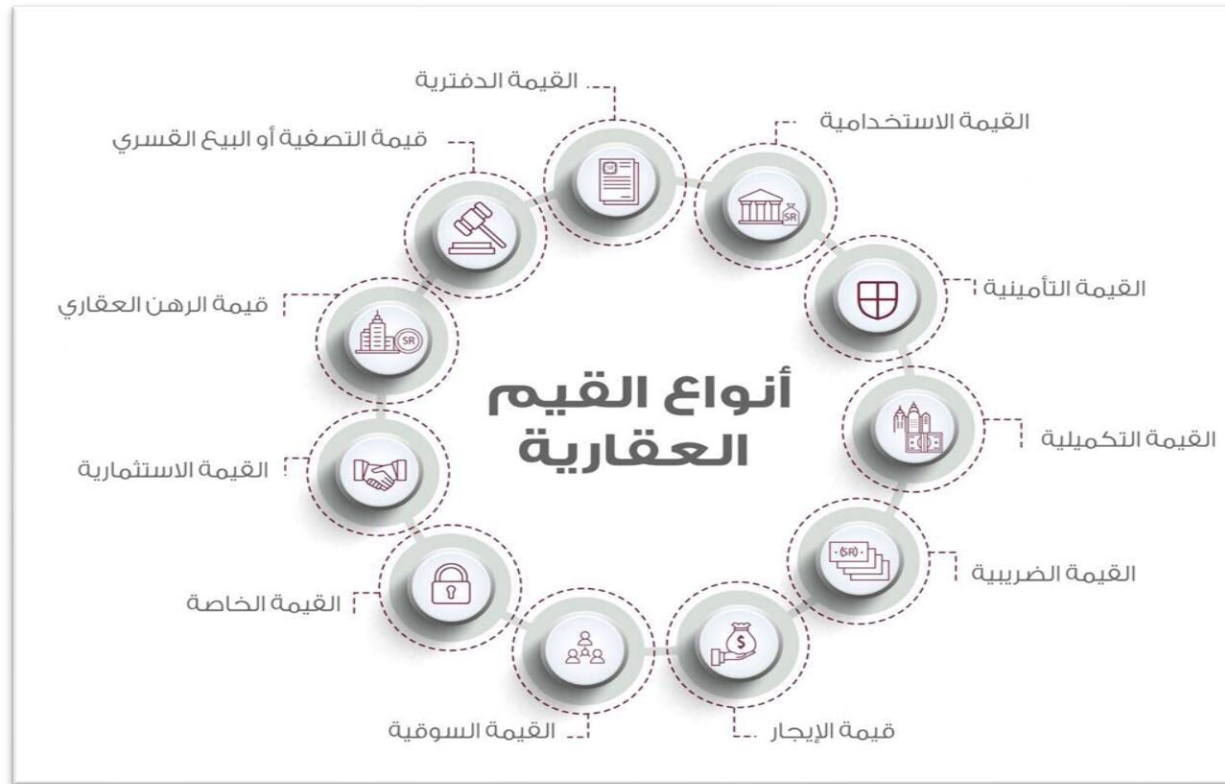
- الحصول على التمويل/الاستثمار (هل يمكن طرحها للاستثمار/طلب تمويل).

## (2) تقييم الأصول العقارية الوقفية:

- ان الهدف العام للإدارة الوقفية للعقارات؛ (المحافظة على مستويات تدفق مالي متوازنة) ووفق النسب الاستثمارية للأسواق حسب نوع العقار الوقفي وبما يتناسب مع متغيرات السوق زيادةً ونقصاً ويجنب العقار الوقفي التوقف المفاجئ او التهاك التشغيلي الذي لا يتناسب مع قيمة العقار عند تقييمه.
- الجدير بالذكر ان تكلفة التقييم السنوي للعقارات الوقفية لا تشكل تكلفة عالية خاصة اذا ما أضيفت للمصاريف التشغيلية لكل عقار؛ وغياها يكلف الوقف الكثير والذي قد يصل أحيانا للخروج من السوق كاستثمار ناجح ومدر للدخل.
- وللحصول على تقييم رسمي ومنهجي يفضل الحصول على (3) ثلاثة تقارير لكل عقار من مقيمين مختلفين معتمدين من الهيئة السعودية للمقيمين المعتمدين (تقييم) ويفضل ان يكون المقيم العقاري من النطاق الجغرافي للعقار (المدينة/المنطقة) وذلك لمعرفة التفاصيل المهمة التي تساعد على اصدار تقرير مهني؛ ويجب ان يكون التباين بين التقارير لا يتجاوز 10٪ بين اقل قيمة واعلى قيمة للتقارير كما يمكن الاكتفاء بتقرير واحد في حالة كانت جودة التقرير ومعطياته كافية والغرض منه داخلي ومحدود.



## (2) تقييم الأصول العقارية الوقفية:



### مرجعية ومعايير التقييم الدولية:

- المعهد الملكي البريطاني للمساحين. ([RICS](#))
- معهد التقييم الأمريكي ([Appraisal Institute](#))
- المعهد الماليزي للتقييم ([Inspen](#))
- لجنة معايير التقييم الدولية. ([IVSC](#))
- الهيئة السعودية للمقيمين المعتمدين ([تقييم](#)).

### أغراض التقييم العقاري:

- التمويل/البيع/الشراء.
- التصفية/التوزيع/التركة.
- تحديد القيمة التأجيرية/الاستثمارية.

## 3) دراسة أعلى وأفضل استخدام



- تبرز أهمية هذه الدراسة في تحديد الخيارات الممكنة للتطوير والتي تحقق أعلى وأفضل استخدام ممكن؛ كما انه من نافلة القول ان العقارات القائمة قد لا تحتاج هذه الدراسة الا في حالات خاصة كاختلاف التنظيم التشريعي لمنطقة العقار.
- ابرز استخدام لهذا العنصر هو في الأصول الوقفية الغير مطورة (أراضي فضاء) فالدراسة تحدد افضل استخدام للموقع وبالتالي تساعد صانع القرار في طرح الأصل العقاري الوقفي للاستثمار داخلياً للوقف ان كان الوقف يملك السيولة المالية الكافية او للمستثمرين كفرصة عقارية قابلة للاستثمار.
- هناك فرق جوهري بين ان يتم طرح (ارض وقفية) للمستثمرين بغية دخولهم فيها بالاستثمار؛ والتي يظهر فيها الوقف في حالة استجداء استثماري لمن يرغب؛ وبين طرح (الفرصة الاستثمارية) جاهزة وقابلة للاستثمار؛ يجيد المستثمرين عادة قراءتها استثمارياً - خاصة اذا اشتملت الدراسة على مؤشرات مالية محددة - وبالتالي تتحسن فرصة الاستثمار للاصل الوقفي الخامل ليتحول الى استثمار مدر للدخل.

## 3) دراسة أعلى وأفضل استخدام

تتمثل عناصر دراسة أعلى وأفضل استخدام حول تحقيق المنهجية التالية:

1/ الاستخدام النظامي: ما هو الاستخدام المسموح للموقع (سكني/تجاري/صناعي/فندقي/الخ).

2/ إمكانية التنفيذ: عدم وجود عوائق طبيعية او فيزيائية تحول دون تطوير الموقع مثل الطبيعة الجبلية الوعرة او المياه الجوفية الشديدة او الانحدار الشديد للموقع الخ.

3/ الجدوى الاقتصادية العامة للفكرة: وذلك بدراسة كل خيار ممكن ووضع مؤشراتته المالية وعوائده والتأكد من كونه يعطي نتيجة إيجابية.

4/ تحقيق أعلى عائد ممكن: وذلك كأحد أبرز مؤشرات اختيار الأفكار الممكنة مع انه يمكن العدول عن أعلى عائد الى عائد اقل لأسباب خاصة مثل كون أعلى عائد يتطلب تكلفة رأسمالية عالية لا يمكن توفيرها والعدول عنها الى خيار استثماري اخر بالدراسة يعطي عائد إيجابي اقل ولكن بتكلفة رأسمالية اقل او ممكنة او مقبولة مرحليا.



## 4) دراسة الجدوى العقارية

وهي خطوة تعقب تقييم الأصل العقاري الوقفي ودراسة اعلى وأفضل استخدام لتحديد الخيارات الاستثمارية الممكنة ومن ثم اتخاذ قرار استثماري لفكرة محددة من الدراسة تتطلب دراستها تفصيلاً وتحديد جدواها بشكل مفصل ومحدد يتبع منهجية دراسات الجدوى العقارية وفق التالي:

1/تقييم الأصل العقاري: الوقفي ان لم يكن تم تقييمه لاستخدام القيمة الصادرة في التقرير في معطيات الدراسة.

2/الدراسة السوقية: للمشروع وتتضمن دراسة موقع العقار؛ وخصائص الموقع الجغرافية والاجتماعية؛ والعملاء المستهدفون وقوتهم التأجيرية؛ وعمل مسوحات للسوق المجاور والعام لنفس النشاط المستهدف، للتحقق من قدرة العقار والفكرة الاستثمارية على تلبية التوقعات، وحتى لا يكون المشروع غير ممكن عملياً في موقعه الجغرافي للشريحة المستهدفة.

3/الدراسة الفنية: التي تتضمن التصميم والخرائط المعمارية العامة.



## 4) دراسة الجدوى العقارية

4/الدراسة المالية: والتي تتضمن تكاليف التطوير التفصيلية الممكنة وفق الخرائط الفنية المعمارية، وتكاليف الخدمات؛ من رسوم خرائط هندسية وايصال الكهرباء والماء والبنية التحتية، ومدى توفرها بالجوار دون تكاليف إضافية او استثنائية، والعوائد المتوقعة بناء على مسوحات الدراسة الميدانية والمكتبية للشريحة المستهدفة، ومناسبة الأسعار المتوقعة للمشروع، ورصد مدة التنفيذ وفترة التشغيل المتوقعة والتدفقات النقدية الخارجة والداخلية، وتحليل مالية المشروع ومؤشراته الاستثمارية؛ كمؤشر العائد العام، ومتوسط العائد الكلي، ومعامل خصم النقود للتدفقات، ومعامل التضخم، وعمليات الصيانة والتشغيل السنوية والمرحلية لتجديد اهليه العقار، ومعدلات العائد الداخلية الخ.



## 5) التطوير والإنشاء للموقع

• بعد ان يتم عمل دراسة الجدوى والتأكد من مناسبة وصلاحية المشروع وتحليلاته المالية؛ يتم اعداد منهجية التطوير من خلال استخدام منهجية (إدارة المشاريع الدولية/PMP) وهي منهجية تقوم على أكثر من 40 عنصر تراعي كافة التفاصيل اللازمة للتنفيذ لضمان أفضل (جودة/تكلفة/زمن) موائمة للمشروع مع رصد المخاطر المتعلقة باي متغير من المتغيرات الثلاث.

• وهنا تدخل فكرة المشروع حيز التنفيذ؛ ومن المهم الدخول في كل التفاصيل الممكنة وفق توصيات دراسة الجدوى فتتضمن الخرائط الهندسية بأنواعها ( انشائية/معمارية/الكتروميكانيك) ثم اعداد الخرائط التنفيذية لكل عنصر؛ وتتضمن خرائط الديكور والتفاصيل اللازمة والمهمة لفترة ومرحلة التشغيل اللاحق، بما يضمن تنفيذ التصاميم العملية وذات الذائقة المقبولة والجودة الملائمة للمشروع والتي تساعد إدارة التشغيل في مرحلة التشغيل اللاحقة، فكلما تم اتقان اختيار التصميم والمواد وفق سياسة المشروع المرصودة من توصيات سوقية وجودة ووفق ميزانيته؛ أدى ذلك لتحسين التشغيل والتحكم الجيد في مصروفات الصيانة والتشغيل.



## (6) إدارة التشغيل والصيانة

- ويعنى هذا القسم بأهم قسم بعد عملية إعادة هيكلة الاستثمار والتطوير؛ وهو عمليات (التسويق والتأجير والتحصيل والصيانة والتشغيل) وتنطلق إدارة التسويق والتأجير من توصيات الدراسة السوقية للأسعار كما يمكن ان تقوم - احتياطا- بتحديث المسوحات الميدانية للأسعار للتأكد من موثمة الأسعار للمستهدفات الاستثمارية من جهة ومناسبتها للشريحة المستهدفة من جهة أخرى.



- يجب ان تقوم إدارة التأجير هنا بوضع اليات وسياسات عمل موحدة ومتفق عليها؛ مثل الأسعار لكل وحدة والخصومات الممكنة في حالة فترات التأجير الطويلة وتفصيل عقد الايجار التي تتضمن تحمل او عدم تحمل المستأجر المصروفات التشغيلية سواء منها المباشرة كالكهرباء الخاصة او غير المباشرة كفواتير المياه ونحوه ويجب هنا مراعاة الامتياز التسويقي الذي يقدمه العقار كعامل جذب وقيمة مضافة تميز العقار عن غيره سواء في السعر للوحدة او المتر او الخدمات المقدمة او اليات التحصيل سواء شهرية او ربعية او نصفية او كاملة مع التغيير في القيمة بما يتوافق مع فترات التحصيل زيادة ونقصا، ثم التأكد من توافق نسبة الاشغال مع النسب المقاربة في الأسواق وفي حال زيادة او نقص ذلك فيتم مراجعة وفحص الأسباب لتقديم الحلول المهنية الصحيحة وفي حال كانت الأوقاف قليلة او صغيرة فيفضل التعاقد مع جهة مرخصة لإدارة وتسويق وتأجير وتحصيل الإيجارات مقابل نسبة من التحصيل تتناسب وحجم العقار ومعطيات السوق وهي عادة ما تتراوح ما بين 2-10% من التحصيل الفعلي وقد تزيد او تنقص بحسب حجم وعدد العقارات.

## (6) إدارة التشغيل والصيانة

• وفيما يتعلق بالتشغيل فيتم التعاقد مع الجهات المناسبة كشركات المصاعد والمياه والنظافة والامن والسلامة والتشجير والتعطير، بما يتناسب ومكونات المبنى واحتياجاته، ووفق المستهدفات المرسومة والمحددة، والتأكد من توافق نسبة مصروفات التشغيل مع نوع وحجم وعدد العقارات، ويمكن في هذه الحالة التعاقد مع إدارة مرافق متخصصة ومرخصة لمثل هذه الاعمال بحسب حجمها ونوعها وصعوبة التعامل معها.

• كما يمكن لإدارة الوقف انشاء كيان تجاري متخصص ومرخص يعنى بإدارة الأصول العقارية الوقفية؛ وفيه الفريق الكافي للعمل والعمليات وذلك حسب حجم وعدد العقارات والأصول الوقفية، ويمكن المقارنة بين تكلفة الإدارة الذاتية والخارجية كقيمة وتكلفة من جهة، وتوفر الكوادر المتخصصة من جهة أخرى، ومدى حجم ونوعية وعدد العقارات واحتياجاتها وبما يحقق في المقام الأول مصلحة ومنفعة الوقف وأهدافه.

• يجدر بالذكر هنا الإشارة الى ضرورة تخصيص مخصص من الإيرادات السنوية تحت مسمى (إعادة تأهيل الأصول) يتم استقطاعه سنوياً بنسبة محددة من الإيرادات 5-10% لمدة خمس سنوات ثم يتم صرف المبالغ في إعادة تأهيل كل عقار بحسب احتياجه الفعلي، ويصرف من البند للاحتياجات الاستثنائية للصيانة كالأعطال الكبيرة الخارجة عن العادة والتي لا تدخل عادة في مصاريف التشغيل السنوية المرصودة سلفاً والمحددة البنود.



## تطور مفهوم إدارة العقارات

### ● التقليدي:

- تأجير العقار.
- التحصيل.
- متابعة المستأجرين.
- التدخل في انهاء بعض المشكلات العالقة الناتجة والطارئة.

### ● المفهوم الجديد:

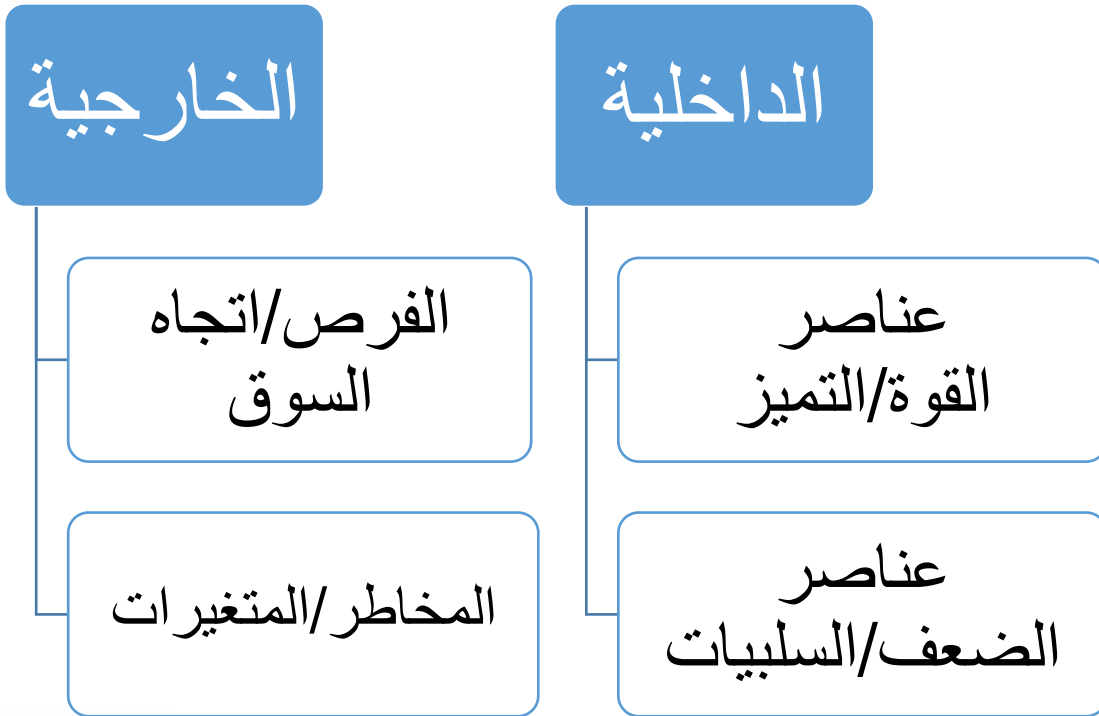
- التسويق: (المنتج/العميل/السعر/الترويج).
- التأجير: (العقود/فحص الطلبات/التسكين).
- التحصيل: (الشخصي/الالكتروني/الضمانات).
- الصيانة: (الطارئة/السنوية/العامة).

### ● المفهوم الحديث:

- التطوير الشامل ابتداءً من الفكرة مروراً بإدارة المرافق وانتهاءً بتقديم خدمات قيمة مضافة تتجاوز توقعات العملاء.



## تحليل الوضع الراهن للعقارات SWOT



## اعداد خطة لإدارة العقار

- الوضع الراهن.
- الوضع المستهدف.
- الاحتياج/الموارد المطلوبة.
- طريقة والية التنفيذ (التسويق والتأجير والصيانة).
- النتائج المتوقعة (المستهدفة).
- المراقبة الدورية والتقارير (شهرية/ربع سنوية/نصف سنوية/سنوية).

## إدارة المخاطر

### • حصر المخاطر المتوقعة (مثال) :

- مخاطر مالية ...
- مخاطر قانونية ...
- مخاطر إدارية ...
- مخاطر العملاء ...
- مخاطر فنية ...
- مخاطر طبيعية ...
- مخاطر بلدية ...
- مخاطر أخرى ...

### وزن المخاطر:

- الأثر (تأثير الوقوع على الأهداف سلباً):
  - عالي/3.
  - متوسط/2.
  - منخفض/1.
- التكرار (عدد مرات الوقوع الأكثر احتمالاً):
  - دائم/3.
  - محتمل/2.
  - نادر/1.
- الوزن (النتيجة المتحصلة من الوقوع والأثر):
  - غير آمن/3.
  - انتباه/2.
  - آمن/1.

## إدارة المخاطر

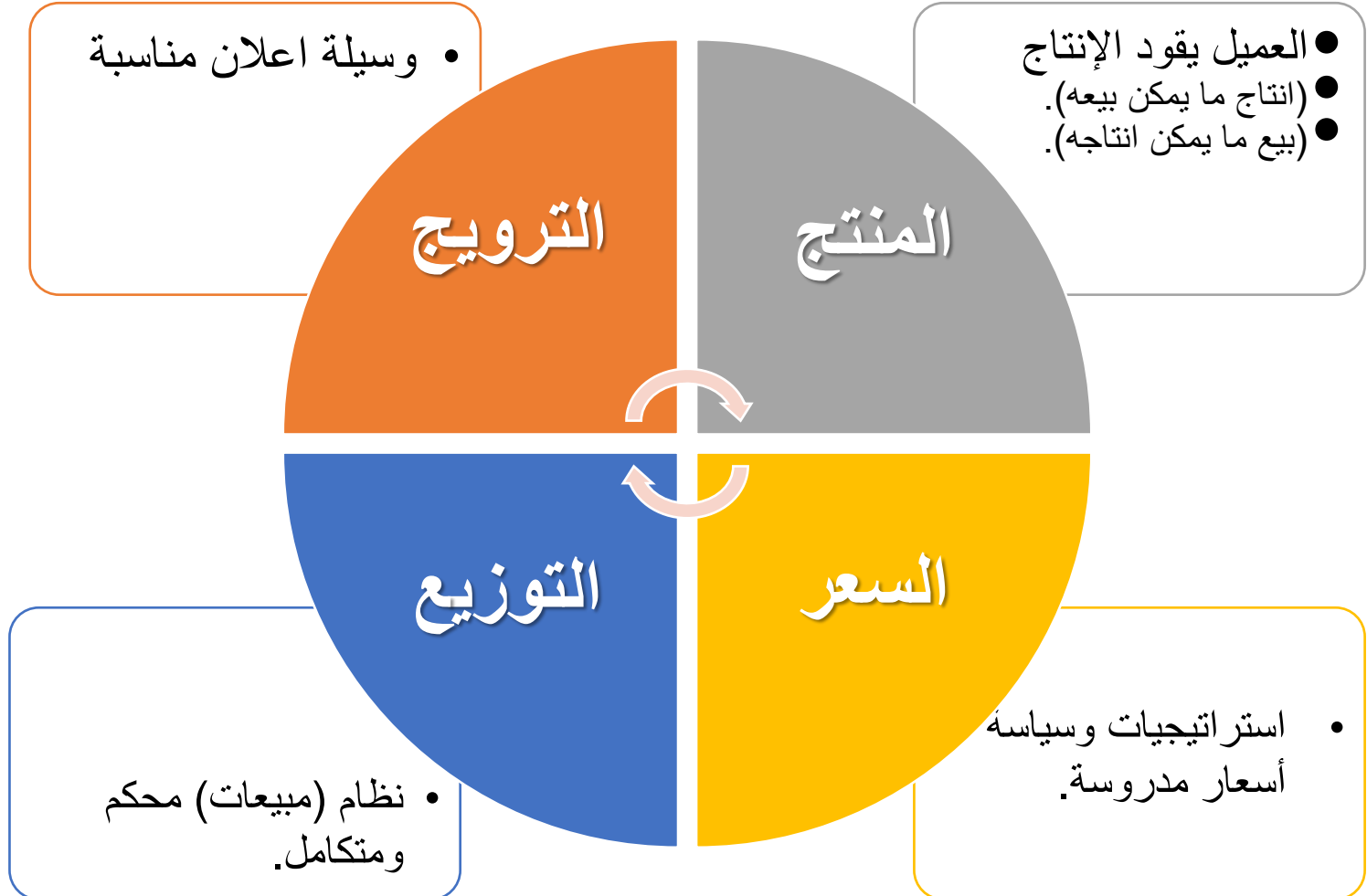
التكرار				
3 دائم	(3) انتباه	(6) غير آمن	(9) غير آمن	
2 محتمل	(2) آمن	(4) انتباه	(6) غير آمن	
1 نادر	(1) آمن	(2) آمن	(3) انتباه	
	1 منخفض/ضعيف	2 متوسط	3 عالي	الأثر

## إدارة المخاطر

البيان	التكرار (دائم/3/محتمل/2/نادر/1)	التأثير (عالي/3/متوسط/2/ضعيف/1)	الوزن
مخاطر مالية	3	2	6
مخاطر قانونية	2	3	6
مخاطر إدارية	2	1	2
مخاطر العملاء	2	2	4
مخاطر فنية	2	2	4
مخاطر طبيعية	1	3	3
مخاطر بلدية	1	3	3
مخاطر أخرى...	1	1	1

رقم التقرير: 301/ق رقم العقار: 1/8/1003	<b>خطة إدارة العقار</b>	التاريخ: 1448/01/01 الموافق: 2027/01/01
الوضع الراهن:		
الوضع المستهدف:		
الاحتياجات/الموارد:		
<b>التسويق</b>	<b>التأجير</b>	<b>الصيانة</b>
1/المنتج: 2/السعر: 3/الدعاية: 4/المبيعات:	1/الفحص والمقابلة : 2/العقود: 3/الدفعات والضمانات" 4/التسليم والاستلام.	1/الصيانة الحالية. 2/الصيانة الدورية: 3/الصيانة الطارئة: 4/عقود التوريدات والمتعهدين:
<b>مؤشرات قياس الأداء</b>		
5/تحقيق 90% من العائد المستهدف خلال فترة ستة أشهر. 6/اصدار تقرير دوري داخلي كل شهر من خلال رصد اسبوعي وتقرير نصف سنوي للإدارة/المالك.	3/تأجير ما لا يقل عن 50% من الوحدات خلال فترة الشهرين الأولى. 4/توقيع عقود الصيانة والتوريدات خلال الشهر الأول.	1/جاهزية المبنى وفق خطة الإدارة خلال الشهر الأول. 2/بدء التسويق قبل الجاهزية ولمدة ثلاثة أشهر لاحقة مع وضع اللوحات التسويقية والتشغيلية.

## المزيج التسويقي



## التسويق والترويج والاستقطاب

### 1/المنتج :

#### • حاجة العميل:

- الموقع.
- التصميم والتوزيع.
- التشطيبات الداخلية والواجهات الخارجية.
- التوزيع الاجتماعي.

#### • قدرة العميل:

- القدرة التأجيرية (25%-35% من الدخل).
- التصنيف الائتماني (سجل العميل المالي / الوظيفة/تعريف الراتب/سمة).

#### • تطلعات العميل:

- سكن ملائم.
- جيران مناسبين.
- قيمة معقولة/مرونة بالسداد.
- خدمات ما بعد البيع (صيانة/نظافة/استجابة).

#### • المنتجات السوقية المنافسة:

- الموقع.
- الشريحة المستهدفة اجتماعيا ومالياً.
- المزايا والعيوب الفنية.

## التسويق والترويج والاستقطاب

### 2/السعر:

#### • التسعير على أساس التكلفة والمستهدف الربحي:

- التكاليف الراسمالية.
- المصروفات التشغيلية.
- القيمة التأجيرية المستهدفة.
- العائد المستهدف/الربحية.

#### • التسعير على أساس المنافسين:

- أسعار المنافسين (الوحدة/المتر).
- أسعار المنطقة حسب النشاطات.

#### • التسعير على أساس قدرة العميل:

- القدرة التأجيرية (25%-35% من الدخل).
- التصنيف الائتماني (سجل العميل المالي / الوظيفة/تعريف الراتب/سمة).

#### • خدمات ما بعد البيع:

- صيانة.
- نظافة.
- خدمات/استجابة.

## التسويق والترويج والاستقطاب

### 3/الترويج (الإعلان):

#### • أهداف وسيلة الاعلان:

- الإعلان لاستقطاب عملاء.
- التعريف بالمنتج.
- المحافظة على البقاء بذهن العميل بالسوق.
- الرسالة الاعلانية.

#### • أنواع وسائل الاعلان:

- اللوحات الجدارية.
- الإعلانات الالكترونية (مواقع ويب/مواقع تواصل اجتماعي/ ايميلات/...الخ).
- العلاقات.
- العميل الحالي.

#### • ميزانية الإعلان ورصد الاثر:

- لا تشكل عبءً على مصاريف التشغيل والصيانة.
- تتناسب ونوع العقار وحجمه والهدف الاعلاني.

## التسويق والترويج والاستقطاب

### 4/التوزيع/المبيعات/التأجير:

#### • فحص المستأجرين:

- الدخل/الراتب الالتزامات المالية (25-35%).
- الحالة الاجتماعية وعدد الاسرة.
- السجل التاجيري السابق.

#### • عقود ايجار متنوعة وجاهزة:

- عقود سكنية / تجارية .
- نظام تأجير.
- نظام شمسوس.
- اليات وإجراءات سهلة وسلسلة وسريعة.

#### • التحصيل والضمانات:

- دفعات تتناسب وتحقيق الهدف التاجيري.
- ضمانات قانونية مناسبة (سندات لأمر/كمبيالات).
- مبلغ تأمين.
- عمولة تأجير.

#### • النزاعات والاخلاء:

- أهمية النواحي القانونية.
- استخدام الضمانات المالية.
- الاخلاء والاستلام.
- الدعاوى والتحاكم.

## الخطوات الفنية في اعمال الصيانة

### • الترميم والإصلاح:

إحلال أجزاء صغيرة من العقار .

### • المحافظة:

القيام باعمال الدهانات والطلاء لأغراض الحماية واطالة عمر العقار والحفاظ على مظهره .

### • الاحلال والاستبدال:

استبدال عناصر بالكامل للأسباب التالية :

- الأداء الوظيفي غير المرضي .
- تكبد تكاليف صيانة او مصروفات جارية مرتفعة .
- عدم تحقق المظهر الجمالي المطلوب .
- النظافة والخدمات – وقف التدهور والمحافظة على مظهر العقار .

## أنواع الصيانة

### الصيانة المخططة :

يجري القيام بهذه النوعية من الصيانة في ظل وجود تخطيط ملائم مع ممارسة الرقابة والسيطرة واستخدام السجلات المعنية مثال : اعمال الاشراف الداخلي / الإصلاح / الخ .

### الصيانة الغير مخططة :

يجري القيام بهذه النوعية من الصيانة دون تخطيط .

### الصيانة الوقائية :

يجري القيام بهذه النوعية من الصيانة على فترات محددة او حسب معايير محددة بصورة مسبقة بهدف الحد من احتمالية وقوع اعطال مثال : اختبار مولد كهرباء او غشاء عزل مائي , الخ .

### الصيانة التصحيحية:

يجري القيام بهذه النوعية من الصيانة بعد حدوث اعطال والهدف منها الإصلاح مثال : استبدال أجزاء او قطع غيار معيوبة في محرك المصعد او اصلاح شقوق او تنظيف بقع الجدران ...

### الصيانة الطارئة:

يجري القيام بهذه النوعية من الصيانة عند الضرورة لتفادي نتائج وتبعات خطيرة .

### الصيانة حسب الحالة:

يجري القيام بهذه النوعية من الصيانة نتيجة معرفة حالة بند محدد من خلال المراقبة المستمرة والروتينية له .

### الصيانة الدورية:

يجري القيام بهذه النوعية من الصيانة في مدد زمنية محددة وحسب عدد من العمليات على سبيل المثال بعد قطع مسافات محددة .

## أولوية اعمال الصيانة

### الطوارئ / الاعمال العاجلة للغاية :

- الاعمال التي تتطلب مراعاة ضرورية في غضون 24 ساعة على الأقل .
- تمثل اخطار صحية او تؤثر بشدة على السكان او فعالية التشغيل او الأوضاع الأمنية .

### الاعمال العاجلة :

- لا تمثل اخطار، ولكن يجب إنجازها في غضون أسبوع .
- الأعطال واعمال الإصلاح التي تؤثر على المرافق والخدمات والتي لا تعتبر عاجلة للغاية .

### الاعمال المعتادة/ الأقل الحاحاً:

- معظم الاعمال غير المخطط لها .
- قد تتضمن الاعمال المحددة متوسطة الاجل التي تتم كل 3 شهور على سبيل المثال .

### الاعمال الروتينية :

- الاعمال التي ليست من الأولويات والتي يمكن القيام بها مع الاعمال المخطط لها على فترات محددة .
- بعض الاعمال الجانبية .

## المبادئ الأساسية في وضع خطة الصيانة

تصحيح الأخطاء والحفاظ على المبنى عند مستوى مقبول وآمن وسليم من الناحية القانونية.

أداء أعمال الصيانة بتسلسل معقول يعكس تحديد الأولويات بصورة صحيحة.

تحقيق أفضل قيمة مقابل المال وأفضل استخدام للموارد النادرة.

ضمان أداء عمليات الصيانة على نحو أكثر فعالية.

توفير أداة للرقابة المالية على الموازنة المرصودة.

تحقيق الاستدامة للمبنى بمستوى مقبول منعا لأي تدهور من خلال وسائل وقائية.

تقديم خدمات مرافق بصورة مثالية لحماية البيئة والمبنى والحفاظ على الطاقة الإنتاجية للمبنى.

## برنامج الصيانة طويل الأجل

يعتمد هذا البرنامج على وضع خطة عمل مسبقة مناسبة ، كما يقوم أيضاً بدراسة البدائل المتاحة.

### أهداف برنامج الصيانة طويل الأجل:

- تحديد النفقات والمصروفات المطلوبة لصيانة المبنى على مدة زمنية طويلة نسبياً.
- تفادي التقلبات الكبرى في المصروفات والنفقات السنوية من خلال توزيع بنود الأعمال الكبرى والأعمال المكثفة على فترة زمنية محددة كل فترة تشغيل على سبيل المثال 5-10 سنوات.
- تحديد الوقت المثالي (التاريخ والمدة) لإنجاز أعمال الإصلاحات والتحسينات الكبرى.
  - عدم ازعاج مستخدمي، شاغلي المبنى.
  - إبلاغ مستخدمي، شاغلي المبنى بوقت كاف.
- تحديد هيكل وسياسة المؤسسة الخاصة بالصيانة.
  - القوة العاملة، الموظفون.
  - العدد والآلات.
  - الخبرة.
  - عمالة داخلية، من الخارج (متعهد).
- النظر بعين الاعتبار في أثر الأعمال الكبرى على المبنى وعائد التكلفة البديلة.
- مراعاة العمر الاقتصادي والانتاجي للمبنى مع العائد المتوقع في ظل نسبة عائد مقبول ينوب عن إعادة التطوير الكلي.

## برنامج الصيانة متوسط الأجل

- عمل تقييم أكثر دقة لمقدار الأعمال المطلوب القيام بها (آلية التحكم والسيطرة).
- أساس الموازنة المالية.
  - تحقيق منافع لأغراض التشغيل.

## أهداف برنامج الصيانة متوسط الأجل:

- مساعدة المديرين على تحديد مخصصات الموازنة السنوية.
- تخطيط الموارد (الأموال، العمالة، المواد، إلخ.....).
- ضمان إتاحة الوقت المناسب لأغراض الرقابة والتحكم.
- ضمان إتاحة الوقت المناسب لإعداد العقود.
- تقديم مؤشرات للكميات المطلوبة من المواد والمكونات الرئيسية لوضع استراتيجية المشتريات والتخزين.
- التمكن من تنفيذ أعمال الصيانة حسب الجدول الزمني المحدد - تقليل الأعطال والتكاليف.

## برنامج الصيانة قصير الأجل

الأعمال التي تتم بصورة روتينية (جدول الصيانة العاجل أو الثابت) والحاجة إلى أعمال توجيهية وإشرافية.

• أساس الموازنة المالية

• تحقيق منافع لأغراض التشغيل

• أهداف برنامج الصيانة قصير الأجل:

• تحليل الأداء

• التخطيط المستقبلي قصير المدى

• تقديم بيانات وملاحظات (مجمعة ومقارنة ومحللة)

• أغراض التشغيل والرقابة واليومية على أعمال الإدارة

• تحديد وإثبات جميع المدخلات والآراء الخاصة بعملية الصيانة بصورة صحيحة

## المتطلبات الأساسية لتقرير الصيانة

### الدقة

### الشمول والإيجاز والاكتمال

- يجب أن يتسم التقرير بالدقة في جميع جوانبه نظراً لأن الأخطاء أو العبارات والبيانات الغامضة تقلل من قيمته ومصداقيته.
- يجب أن يغطي التقرير جميع الأمور التي تدخل في نطاقه، مع ضرورة الدقة والإيجاز قدر الإمكان.

### البساطة

- يجب ألا يتضمن التقرير مصطلحات فنية قدر الإمكان وفي حالة استخدامها يجب شرحها.
- وتتضمن جوانب التنظيم على سبيل المثال الوضوح وعدم استخدام الاختصارات والتناقضات واستخدام لغة صحيحة من الهجاء والقواعد.

### الوضوح

### التأكد واليقين

- عرض وترتيب المعلومات بصورة منطقية مع وجود عناوين رئيسية واضحة وكافية وعناوين فرعية للإيجاز.
- يجب أن تكون المشورة والآراء محددة مع طرح أسباب أي جوانب عدم يقين تمت الإشارة إليها (يحبذ وضع عبارة استثناء لتغطية الجوانب غير مرئية).

### الأسلوب المنهجي

عادة ما تتضمن التقارير 3 مكونات:

### التوصيات

- مقدمة: غالباً ما تتضمن ملخص واف للعميل أو أهداف التقرير
- موضوع التقرير: وصف تام للأوضاع كما هي
- النتائج والتوصيات: غالباً ما تتضمن تقدير لتكاليف الأعمال العلاجية والإصلاحات

تقديم المشورة بشأن ما يتخذ من إجراءات.

## أثر إدارة وصيانة العقار على قيمته

تتحدد اسعار العقارات من خلال نطاق واسع من العوامل وعلى الرغم من وضوح العديد من هذه العوامل مثل (الحجم/والمساحة/والموقع/والعمر) فهناك عدد من العناصر غير الواضحة يمكن ان تؤدي إلى خفض قيمة العقار. ومن الادوات القيمة للغاية متابعة فترات صعود وهبوط السوق.

وهناك أحد العوامل التي غالبا لا ينظر إليها بعين الاعتبار – من غير المختص - عند تحديد سعر منزل ما الا وهو حالة الصيانة ووجود برامج صيانة محددة وحالة المبنى من حيث :

- سلامة الانشاءات
- التسريب والرطوبة
- التحلل بسبب الفطريات والطحالب
- حالة وعمر التمديدات الإلكترونية وميكانيك (سباكة/تكييف/تصريف/شبكات إطفاء) الخ.
- حالة وعمر المعدات والتجهيزات – مثل الارضيات والزجاج المعشق والاجهزة العامة كالمصاعد.

# الخلاصة: إدارة العقارات ... علم وفن!!!

شكراً للجميع  
وأسعد بتواصلكم

+966-554631390

Fathialabbasi@gmail.com