



تحقيق القيمة:

فرص النمو في قطاع إدارة المرافق بالمملكة
العربية السعودية

مقدمة

بي دبليو سي الشرق الأوسط

تثب إدارة المرافق المستدامة دوراً محورياً في معالجة القضايا البيئية من خلال تقليل انبعاثات غازات الاحتباس الحراري، والحفاظ على الموارد، وتقليل الهدر عبر أنظمة كفاءة الطاقة. وإلى جانب المسؤولية البيئية، توفر أيضًا فوائد اقتصادية مثل توفير التكاليف وزيادة قيمة العقارات.

في بي دبليو سي الشرق الأوسط، تدرك الأهمية الكبيرة لإدارة المرافق في دفع عجلة التنمية الحضرية المستدامة وتعزيز جودة الحياة للمواطنين والمقيمين في المملكة العربية السعودية. ومع انتشار المملكة في رحلتها الطبوحة نحو رؤية 2030، ستلعب ممارسات إدارة المرافق المقيدة دوراً محورياً في تحقيق أهداف الحكومة المتعلقة بالإبتكار. وتحken مشاركتنا الفاعلة في المؤتمر الدولي لإدارة المرافق التزماناً بمشاركة الرؤى القوية وتعزيز التعاون داخل القطاع.

نؤمن بأنه من خلال الاستفادة من التكنولوجيا، واعتماد أفضل الممارسات، والتركيز على الحلول المستدامة، يمكن للمنظمات التعامل بفعالية مع تحديات إدارة المرافق. ويسلط هذا التقرير المشترك مع الجمعية السعودية لإدارة المرافق الضوء على الاتجاهات الرئيسية، والفرص، والتحديات داخل القطاع، مما يوفر توجيهات قيمة لأصحاب المصلحة أثناء عملهم على تحسين البنية العمرانية في المملكة.

معاً، يمكننا إلهام الإبتكار، وتحقيق تغييرات مؤثرة، والمساهمة في مستقبل مزدهر ومستدام للملكة.

محمد صلاح

شريك في إدارة حياة الأصول وتقيمها (ALMV)، بي دبليو سي الشرق الأوسط

عايض عوض القحطاني

رئيس مجلس إدارة جمعية إدارة المرافق

الجمعية السعودية لإدارة المرافق

بصفتنا الجمعية السعودية لإدارة المرافق، نكرس جهودنا لتعزيز قطاع إدارة المرافق في المملكة العربية السعودية وتعزيز بنية تعاونية لمشاركة المعرفة والإبتكار. وبعد المؤتمر الدولي لإدارة المرافق دليلاً على التزماناً بجمع قادة الصناعة والمارعين وأصحاب المصلحة لمناقشة التحديات والفرص في هذا القطاع.

نماشياً مع رؤية 2030، التي تضع الاستدامة كأحد أهدافها الأساسية، فإن تبني ممارسات إدارة المرافق الحديثة التي تعطي الأولوية للاستدامة والكفاءة والسمج التكنولوجي يُعد أمراً ضرورياً لتحقيق النجاح طويلاً الأمد وتعزيز القدرة على التكيف مع المستقبل.

يوفر هذا الحديث منصة فريدة لاستكشاف الأفكار والاستراتيجيات الجديدة، مما يضمن تطور قطاعنا بما يتماشى مع تطلعات المملكة وهدفنا هو تمكين المتخصصين في هذا المجال من الأدوات والرؤى الازلية لتعزيز التميز التشغيلي وتحقيق قيمة مضافة عبر المرافق المتنوعة.

ننطلق إلى مناقشات مثمرة، وتعزيز الجهود التعاونية، والمساهمة في رسم مستقبل إدارة المرافق في المملكة العربية السعودية، لضمان بقائنا في طليعة الإبتكار والتطور.

جدول المحتويات



01	الملخص التنفيذي
02	الاتجاهات العالمية في إدارة المرافق وتأثيرها على السوق السعودي
03	النمو السريع لقطاع إدارة المرافق في المملكة
04	نقطة تحول للقطاع في المملكة العربية السعودية
05	الرؤى والدروس الأساسية المستفادة من المؤتمر
06	التوقعات والفرص المستقبلية
07	توصياتنا
08	
09	
10	
11	
12	

01. الملخص التنفيذي

تشكل الأصول غير المالية غالبية الثروة العامة في معظم الدول، ولا تُعد المملكة العربية السعودية استثناءً. فمنذ الإعلان عن رؤية 2030، شهدت المملكة مشاريعًا بقيمة 1.3 تريليون دولار أمريكي عبر قطاعي العقارات والبنية التحتية، مع ترسية عقود بقيمة إجمالية بلغت 164 مليار دولار أمريكي.¹

وتلعب هذه الاستثمارات دوراً جوهرياً في تحقيق الأهداف الطموحة لرؤية 2030، ومنها على سبيل المثال:

رفع قيمة أصول صندوق الاستثمار العام إلى ما يزيد على 7 تريليون ريال سعودي.

زيادة الإيرادات الحكومية غير النفطية إلى تريليون ريال سعودي.

تُقدم ترتيب المملكة في مؤشر أداء الخدمات اللوجستية إلى المرتبة 25 عالمياً.

تصنيف ثلاث مدن سعودية بين أفضل 100 مدينة في العالم.

تعطية 99.5% من مراكز السكان (بما في ذلك القرى والضواحي) بالخدمات الصحية.

تعزيز قدرات المملكة في قطاعي الخدمات اللوجستية والنقل الجوي لجذب 100 مليون زائر سنوياً.

ومع تنفيذ مشاريع التحول المذكورة على أرض الواقع، تتجلى الأهمية البالغة للإدارة الفاعلة لهذه الأصول في الاستفادة من قيمتها الكاملة، وهنا يأتي الدور المحوري لإدارة المرافق. فمن خلال تحقيق التكامل بين الأشخاص والأماكن والعمليات في البنية المبنية، تسهم إدارة المرافق في ضمان الكفاءة التشغيلية وجودة الخدمة واستدامة هذه الاستثمارات، مما يعزز التنمية الحضرية المستدامة في المملكة.

وعندما ننظر إلى إدارة المرافق بوصفها وحدة إدارية تنظيمية، نرى أنها تعمل على تعزيز التكامل بين الأشخاص والأماكن والعمليات في البنية المبنية من أجل تحسين جودة الحياة وإنتاجية الأعمال الأساسية، فضلاً عن مساهمتها في تعزيز الكفاءة التشغيلية وجودة الخدمة وزيادة العمر الإنتاجي للأصول، بما يضمن خلق قيمة مستدامة على الأمد الطويل من استثمارات المملكة واسعة النطاق في قطاع البنية التحتية.²

ومن هذا المنطلق، استضافت الجمعية السعودية لإدارة المرافق المؤتمر الدولي لإدارة المرافق في الرياض خلال الفترة من 8 إلى 10 سبتمبر 2024. وشارك في هذه الفعالية التي تُعد الأولى من نوعها نخبة من المؤسسات والخبراء والاكاديميين وصناع القرار من مختلف القطاعات لتبادل الرؤى وأفضل الممارسات العالمية في مجال إدارة المرافق. واستعرض المشاركون أحدث التطورات التي يشهدها القطاع، مع التركيز على التحول الرقمي والاستراتيجيات الرقمية لتعزيز الاستدامة ورفع معدلات الكفاءة والارتقاء بمستوى الأداء.



02. السعويدي

الاتجاهات العالمية في إدارة المرافق وتأثيرها على السوق

تشهد إدارة المرافق تحولاً هائلاً على مستوى العالم مدفوعاً بالتطورات التي يشهدها قطاع التكنولوجيا وأولويات الاستدامة ونماذج الخدمة المخصصة حسب الطلب واستراتيجيات تحقيق الاستخدام الأمثل لأماكن العمل. ولم يكن سوق إدارة المرافق في السعودية بعيداً عن تداعيات تلك التوجهات، إذ اعتمدت المملكة منكراً لإدارة بنيتها التحتية سريعة التطور والنمو.

2.1. حلول التكنولوجيا تحدث تغييراً جذرياً في عمليات إدارة المرافق



تعمل التطورات التي يشهدها قطاعي التكنولوجيا والإبتكار في جميع أنحاء العالم على دفع التحول التشغيلي في مجال إدارة المرافق والانتقال من نماذج العمالة منخفضة الكلفة والمهارة إلى نماذج القوى العاملة الماهرة التي تقاضى أجوراً مناسبة مقابل عملها. وبشكل هذا التحول أهمية بالغة لضبط السوق حيث أنه يسهم في تحسين مستويات تقديم الخدمات والتشجيع على الاستثمار في تنمية المواهب، كل ذلك مع الحفاظ على التحكم في النفقات التشغيلية.

- **تطبيقات الهاتف الجوال والمنصات السحابية:** تشمل هذه التطبيقات والمنصات حلولاً مثل إدارة المرافق بمساعدة الحاسوب الآلي، وأنظمة الإدارة المتكاملة لأماكن العمل، وأجهزة الجوال التي تمكن من الوصول المباشر إلى البيانات الهامة، والإدارة المنظمة والمبسطة لتجهيزات العمل، وتحسين الاتصالات.
- **أنظمة إدارة المباني:** توفر هذه الأنظمة المراقبة والسيطرة المركزية في أنظمة المباني، بما في ذلك التدفئة والتبريد والتكييف والإضاءة والأمن والتحكم في الوصول، بما يسهم في زيادة الكفاءة وخفض تكاليف التشغيل.
- **أجهزة إنترنت الأشياء والاستشعار عن بعد:** تعمل تقنية إنترنت الأشياء المدمجة في المباني على جمع بيانات مباشرة حول معدلات استهلاك الطاقة ومستويات الإشغال وعمل المعدات بشكل صحيح علاوة على تمهين الأنظمة الذكية لمراقبة الحالة. ولهذه البيانات أهمية بالغة في التنبؤ بالمعدات التي تحتاج إلى صيانة وقائية وفي تحسين تخصيص الموارد.
- **المُسّيرات:** يمكن أن يسهم في تيسير أداء خدمات إدارة المرافق، بما في ذلك عمليات تنظيف النواخذة في الطوابق المرتفعة وفحص المباني – بما يسهم في خفض تكاليف الفحص اليدوي وتقليل الوقت اللازم لإجراء تلك العمليات مع تحسين معايير السلامة.
- **التوائم الرقيقة:** تعمل هذه التقنية على إنشاء نسخة افتراضية مطابقة من الأصول المادية وقد استخدمتها فرق إدارة المرافق في إجراء عمليات التشغيل والصيانة المعاكبة لتطورات المستقبل وكذلك في تحليل سيناريوهات مختلف العناصر المرتبطة بإدارة المرافق.
- **التحليلات التنبؤية والذكاء الاصطناعي:** يمكن لهذه الأدوات تحليل مجموعات من البيانات الضخمة، وتوقع أخطال المعدات، والتنبؤ باحتياجات الصيانة، وتحسين أنماط استهلاك الطاقة، وإجراء دراسات شاملة لعادات المستخدم النهائي وأنماط استهلاكه ومستوى رضاه.

2.2. الاستدامة والدور الذي تلعبه إدارة المرافق في المسؤولية

البيئية



تعتبر الاستدامة محركاً عالمياً مهمأ في مجال إدارة المرافق، حيث توصلت دراسة أجرتها وكالة الطاقة الدولية إلى أن العمليات التشغيلية للمبني تمثل 30% من الاستهلاك النهائي للطاقة على مستوى العالم و26% من الانبعاثات العالمية المرتبطة بالطاقة.³

يعلم مدير المراقب بشكل متزايد على تنفيذ مبادرات مختلفة والسعى للحصول على شهادات معترف بها دولياً بهدف تحقيق أوجه كفاءة تتجلى في صورة ممارسات البناء الأخضر ومفاهيم التصميم المحايد للمناخ، ومن ذلك تقييمات الحفاظ على المياه والكهرباء، ومصادر الطاقة المتجددة، وبرامج إعادة التدوير. وتتوافق هذه المبادرات مع الأهداف البيئية العالمية وتسمى في خصوص التكاليف التشغيلية والارتفاع بمستوى رعاية البيئة. وتندعم أهداف التنمية المستدامة للأمم المتحدة هذا التحول، وتظهر البنية التحتية كهدف صريح ووسيلة ضمنية لتنفيذ أهداف التنمية المستدامة الأخرى وتحقيقها على أرض الواقع.

تساهم الإدارة الفاعلة للمرافق بشكل مباشر في زيادة العمر الإنتاجي للمبني والبنية التحتية والأصول، بما ينعكس إيجاباً على الاستدامة بطرق متعددة، منها تقليل انبعاثات الكربون.



2.3. تطور نماذج التعاقد المخصصة لإدارة المرافق ونماذج التعاقد على

الخدمات



ينتقل سوق إدارة المرافق العالمي نحو نماذج ت التنفيذ أكثر تطوراً تتناسب مع البيانات التشغيلية والأهداف الاستراتيجية الفريدة للمؤسسات مع استبدال النماذج التقليدية التي لا تراعي الفروق الفردية بحلول مخصصة تلبي المتطلبات والاحتياجات الفريدة الخاصة بكل محفظة أصول.

ويتمثل التركيز المتزايد على العقود القائمة على الأداء والاتساع المرتبط بمعدلات النجاح توجهاً محورياً ناشئاً في نماذج التعاقد الخاصة بإدارة المرافق. تطالب المؤسسات في الوقت الحالي بنتائج قابلة للقياس ترتبط بشكل مباشر بآداء الأصول، وكفاءة التكلفة، والاستدامة. وقد أدى هذا التوجه إلى اعتماد واسع النطاق للعقود القائمة على مشاررات الأداء الرئيسية واتفاقيات مستوى الخدمة التي تتسم بالوضوح، بما يضمن مساهمة خدمات إدارة المرافق في الحفاظ على قيمة الأصول وخفض تكاليف دورة الحياة الإنتاجية على المدى الطويل.

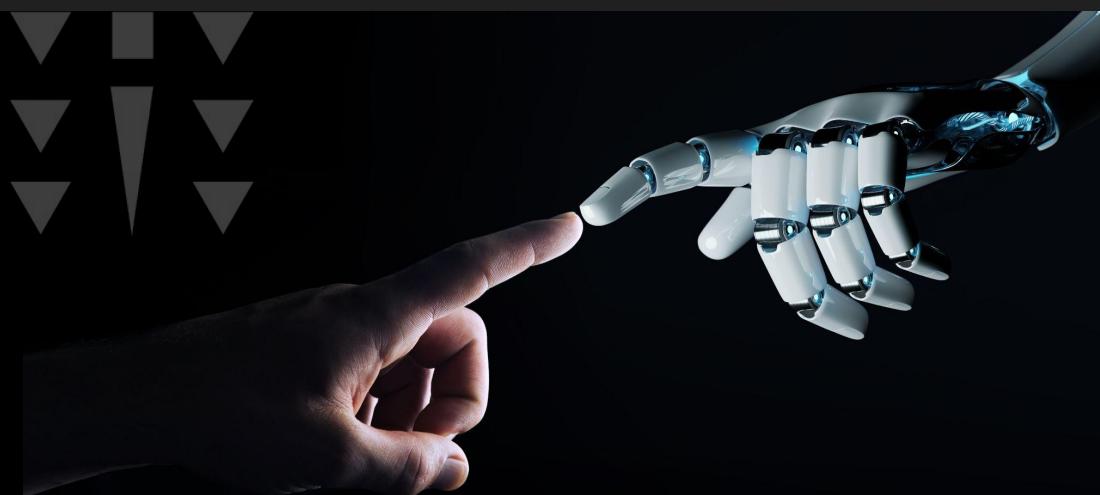


2.4. دور إدارة المرافق في تعزيز الإنتاجية وزيادة كفاءة استخدام موقع العمل



من خلال التعاون الوثيق مع فرق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والموارد البشرية، تلعب فرق إدارة المرافق دوراً متزايد الأهمية في توفير بيئة عمل منتجة من أجل تحقيق المستوى الأمثل من الأداء، وذلك من خلال تحقيق التكامل بين الموظفين والتكنولوجيا وأماكن العمل. وتتمثل الخطوة الأولى في تحقيق الاستخدام الأمثل لأماكن العمل في إعداد استراتيجية شفافة للموظفين وتنفيذها، بما في ذلك مبادرات وخدمات إدارة المرافق الرئيسية التي تدعم بيئة العمل التي تراعي رفاهية المستفيدين الأساسية منها، لا وهم الموظفون.

ومع مساعدة التوجهات العالمية الرائدة لإدارة المرافق في إعادة رسم ملامح القطاع، تسارع المملكة العربية السعودية إلى تبني هذه الممارسات لترسيخ مكانة سوق إدارة المرافق لديها كسوق رائد في المنطقة، بما يعزز القيمة والكفاءة على المدى الطويل وعلى جميع مستويات بنيتها التحتية الممتدة.



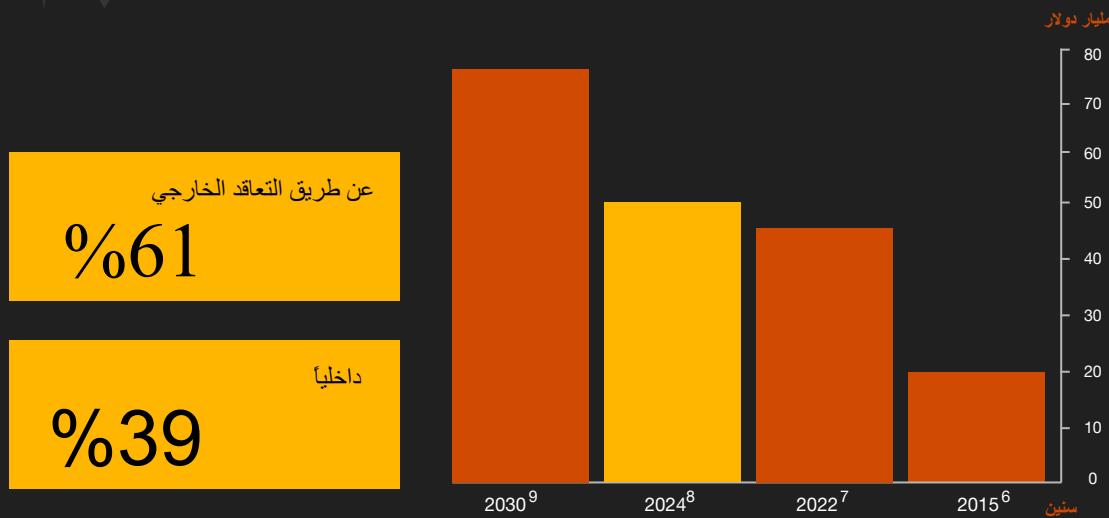
03. النمو السريع لقطاع إدارة المرافق في المملكة

النمو السريع لقطاع إدارة المرافق في المملكة كان أحد محاور النقاش الرئيسية التي تناولها المؤتمر، إذ أشير إلى أن حجم القطاع في المملكة من المتوقع أن يتجاوز 50 مليار دولار خلال عام 2025 على مستوى مختلف القطاعات وبما يشمل كافة أنواع الخدمات، بما يسلط الضوء على الدور الحيوي الذي يلعبه القطاع في العمليات التجارية في جميع مناطق المملكة.⁴

قطاع إدارة المرافق في المملكة العربية السعودية يتسع بسرعة، مع توقع نمو السوق بمعدل نمو سنوي مركب (CAGR) يبلغ 67% بين عامي 2024 و2032.⁵

والعوامل المحركة لهذا النمو تشمل النمو السكاني، والتوسيع الحضري، والفعاليات الكبرى العالمية المرتقبة مثل معرض الرياض إكسبو 2030 وكأس العالم لكرة القدم 2022، والتنمية الصناعية، وتوسيع قطاعات السياحة والصناعة والرعاية الصحية.

الشكل 1: معدل النمو المتوقع لقطاع إدارة المرافق في المملكة العربية السعودية



3.1. الاعتماد المتزايد على إدارة المرافق بالتعاقد الخارجي



يبحث السوق بشكل متزايد عن نماذج ناضجة وشاملة، بما يدفع نحو إدارة المرافق المتكاملة التي تهدف إلى تعزيز الكفاءة التشغيلية والتواافق الاستراتيجي، ويوفر حلاً أكثر انسجاماً وفعالية لإدارة المرافق.¹⁰



خدمات إدارة
المرافق المتكاملة

%19

خدمات إدارة المرافق المجمعة

%44 من حجم السوق

خدمات إدارة المرافق الفردية

%37

3.2. القطاعات الفرعية لإدارة المرافق: تزايد الطلب على خدمات إدارة المرافق الفنية المتقدمة



إدارة المرافق الفنية تركز على الخدمات المتعلقة ببياكلي المباني، بينما تغطي إدارة المرافق اللينة الخدمات غير الفنية التي تساهمن في توفير بيئة مريحة وأمنة.¹¹

إدارة المرافق غير الفنية

%33



إدارة المرافق الفنية

%67

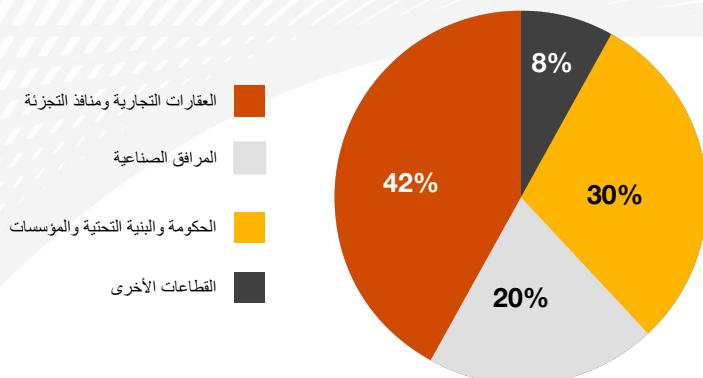
ويعمل تركيز المملكة المتزايد على الاستدامة وتعزيز كفاءة استخدام الطاقة على زيادة الطلب على خدمات إدارة المرافق الفنية المتطرورة المدعومة بتقنيات مثل إنترنت الأشياء والذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات، بما يؤدي إلى توفر في التكاليف والارتفاع بمستوى تقديم الخدمات. ومن الملاحظ أيضاً تزايد الطلب على خدمات إدارة المرافق الفنية مع النطمور المتزايد للمباني، سواء المباني التي يجري العمل على إنشائها حالياً أو المباني التي لا تزال في مرحلة التصميم.

أما خدمات إدارة المرافق اللينة، وعلى الرغم من كونها حالياً أصغر قطاعاً ضمن سوق إدارة المرافق في المملكة، فإنها تشهد نمواً سريعاً. ويعود ذلك إلى توسيع السوق السعودي، حيث تشمل محركات النمو الرئيسية تحسين تجربة المستخدم النهائي، وتطوير مشاريع الترفيه، وزيادة الطلب على الخدمات التي تضيف قيمة وتعزز تجربة العملاء.

3.3. القطاعات الاستهلاكية



ينتشر سوق إدارة المرافق في المملكة العربية السعودية وفقاً لمتطلبات القطاعات المختلفة، حيث يقود القطاعان التجاري والتجزئة النمو بسبب توسيع المناطق التجارية ومتاجر البيع بالتجزئة. وتأتي الحكومة والبنية التحتية والمؤسسات في المرتبة التالية، مدفوعة بالاستثمارات الحكومية والمشاريع الضخمة. كما تتطلب القطاعات الصناعية والتكنولوجية خدمات إدارة مرافق متخصصة لدعم كفاءة العمليات، بينما تستمر القطاعات الناشئة في توسيع السوق. يبرز هذا التحليل المشهد المتتطور والفرص المتاحة لتقديم خدمات إدارة المرافق لتقديم حلول متخصصة تلبي احتياجات كل قطاع¹²

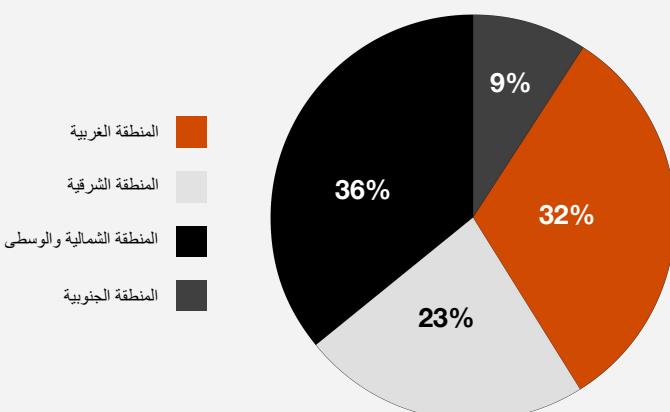


شكل 2: توزيع صناعات الاستخدام النهائي في سوق إدارة المرافق في المملكة العربية السعودية

3.4. توزيع سوق إدارة المرافق على مستوى المناطق



يتميز سوق إدارة المرافق في المملكة العربية السعودية بتنوعه الإقليمي، حيث تتصدر المناطق الشمالية والوسطى بفضل ارتفاع معدلات التحضر، وجود مقرات الحكومة، والمناطق الاقتصادية. تليها المنطقة الغربية، التي يدفعها قطاع السياحة والضيافة، إلى جانب المشاريع الضخمة. تستفيد المنطقة الشرقية من النشاط الصناعي والبتروكيماوي، بما يتطلب حول إدارة مرافق متخصصة. في المقابل، تمتلك المنطقة الجنوبية حصة أصغر، لكنها توفر إمكانات نمو مع توسيع مبادرات البنية التحتية والتنمية. يبرز هذا التوزيع الإقليمي المركبات المختلفة للطلب والفرص المتاحة لتقديم خدمات إدارة المرافق في جميع أنحاء المملكة¹³.



شكل 3: توزيع سوق إدارة المرافق في المملكة العربية السعودية حسب المناطق

٤٠٤. نقطة تحول للقطاع في المملكة العربية السعودية

اكتسب قطاع إدارة المرافق في المملكة رحماً كبيراً على مدار الخمس عشرة سنة الماضية. في عام 2011، أصدر قرار من مجلس الوزراء بتأسيس لجنة وطنية داخل الهيئة السعودية للمهندسين لتوحيد ممارسات التسليم والصيانة، وتقييم الوضع الراهن، وتطوير المعايير، والإرشادات، والإجراءات، والأساليب الحديثة لضمان الجودة وخفض التكاليف. وأطلقت اللجنة أيضاً برامج تدريب وتأهيل استراتيجية بالتنسيق مع الجهات المعنية الداخلية والخارجية.

وتوصلت دراسة أجرتها اللجنة إلى أنه على الرغم من ارتفاع تكلفة أعمال التشغيل والصيانة في المملكة بواقع 20% مقارنة بالمعايير الدولية، إلا أن مستوى الجودة كان أقل بنحو 60% تقريباً. ورغم احتمالية تحسن هذه المعدلات، لا تزال هناك حاجة لبذل المزيد من العمل خاصة وأن الجزء الأكبر من سوق المملكة لا يزال يعتمد على توريد العمالة المتخصصة في عمليات التشغيل والصيانة وخدمات الدعم للعمليات.

ولم تعد اللجنة المذكورة قائمة الآن، ولكن هناك العديد من الجهات الأخرى التي تشارك بفاعلية في تنظيم القطاع وتقديم الدعم له. وئعد وزارة البلديات والإسكان هي الجهة المعنية بإصدار التراخيص لمجموع شركات البناء وإدارة المرافق ولديها نظام تصنيف للمقاولين المسجلين قائم على معايير تشمل الأنشطة المالية وتدريب الموظفين ودرجة التوطين والأجور وجودة المعرض من الخدمات. وقد أصدرت الوزارة أيضاً لوائح ومعايير أخرى، رغم أنها لا تتعلق بصورة خاصة بعمليات التشغيل والصيانة. فعلى سبيل المثال، يركز كود البناء السعودي على مرحلة التشطيب والبناء؛ ورغم أنه يتناول المتطلبات التشغيلية، إلا أنه يركز في المقام الأول على أبعاد التصميم وكفاءة استغلال المساحات.

كما أصدرت هيئة كفالة الإنفاق والمشروعات الحكومية الدليل الوطني لإدارة الأصول والمرافق، وهو مرجع شامل يهدف إلى الارتفاع بمستويات الجودة والكفاءة والاستدامة في إدارة الأصول والمرافق في الجهات الحكومية. وقد أعد هذا الدليل بالشراكة مع أعضاء ذوي خبرة من جهات حكومية متعددة، وبهدف هذا الدليل الذي يُعد الأول من نوعه في المملكة العربية السعودية على المستوى الوطني والإقليمي، إلى توحيد إجراءات إدارة المرافق العامة وزيادة العمر الإنتاجي للأصول.

ويرد أدناه توضيح للفصول التي يشتمل عليها الدليل:

• الدليل الوطني لإدارة الأصول والمرافق (١٧ مجلداً)

١. المقدمة	٢. إدارة الأصول	٣. تقييم حالة الأصول	٤. التخطيط المالي	٥. إدارة العمليات
٦. إدارة الصيانة	٧. إجراءات ضبط العمل	٨. إدارة المخزون	٩. إدارة العقود	١٠. إدارة الصحة والسلامة، والأمن والبيئة
١١. إدارة الجودة	١٢. إدارة المخاطر	١٣. إدارة الوثائق	١٤. إدارة الطوارئ	١٥. إدارة مراقبة الأداء
١٦. المشروع الإنساني	١٧. للقطاع عملية مخصصة			

نقطة تحول للقطاع في المملكة العربية السعودية

وتترى الهيئة العامة للعقارات اقتراح الأنظمة واللوائح والسياسات ذات العلاقة بالأنشطة العقارية غير الحكومية. وشرعت الهيئة خلال العام الماضي في العمل على استحداث لوائح لإدارة المرافق في قطاع الإسكان. ومن ناحية أخرى، تقع مسؤولية لواحة القطاع العام على عاتق الهيئة العامة لعقارات الدولة، التي خصصت 4 مليارات متر مربع من الأصول العقارية لمجموعة من الجهات العامة. وتنص الفقرة 17 من المادة الرابعة من تنظيم الهيئة العامة لعقارات الدولة على أن الهيئة مسؤولة عن وضع معايير ومواصفات لتشغيل عقارات الدولة وتطويرها وإدارتها وصيانتها.

وتشمل الجهات الأخرى المشاركة في هذا القطاع: الديوان العام للمحاسبة، وهيئة الدفاع المدني، والهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة، والمركز السعودي للاعتماد، والمركز الوطني لإدارة النفايات، والمركز الوطني للرقابة على الالتزام البيئي، والمركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة (أداء)، ومجلس المخاطر الوطنية، والهيئة السعودية للمقاولين، ووزارة الطاقة، ووزارة النقل والخدمات اللوجستية، ووزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية.

ورغم الجهد الذي تبذلها جميع تلك الجهات، لا تزال هناك حاجة إلى تعزيز التنسيق بينها لمواجهة العديد من التحديات التي تواجه القطاع، ومنها على سبيل المثال:



عدم وجود لواحة خاصة بإدارة المرافق.

الصعوبات التي تواجه المؤسسات في التحول من أسلوب التعاقد القائم على المدخلات إلى العقود القائمة على المخرجات والأداء في إدارة الأصول والمرافق.

تجزئة السوق بوجود العديد من مقدمي الخدمات وغياب نظام محدد للتقييم والتصنيف، بما يؤدي إلى عدم الاتساق في جودة الخدمات.

ضعف الوعي العام بالمعايير الشاملة في إدارة المرافق، بما يسهم في انتشار الصور النمطية المرتبطة بأنشطة إدارة المرافق التقليدية.

الافتقار إلى القرى العاملة المؤهلة، خاصة ضمن القطاعات المتخصصة مثل الصحة والضيافة، نظراً لعدم اعتبار قطاع إدارة المرافق على أنه مجال مهني جاذب.

اعتماد محدود للتكنولوجيا ومجال محدود للتوطين.

تركيز صناع القرار على التكلفة الأولية للأصل خلال مرحلة البناء والتثبيت مع إعطاء قدر محدود من الاعتبار لتكلفة دورة حياة الأصل.

تحظى متطلبات عمليات وإدارة المرافق والصيانة باهتمام محدود خلال مرحلة التصميم، غالباً ما يُنظر إليها على أنها عبء مالي بدلاً من استثمار في تقليل التكلفة الإجمالية للملكية.

في ظل زيادة مستهدفات الاستدامة، أصبح من الأصعب تطبيق تعديلات مراعية للاستدامة على المرافق القائمة مقارنة بتطبيقها على المشاريع الجديدة في مرحلة التصميم.

٥٥. الرؤى والدروس الأساسية المستفادة من المؤتمر

الأهمية المتزايدة لقطاع إدارة المرافق في المملكة العربية السعودية واتساع نطاقه وتحوله كانت من العوامل الرئيسية وراء تنظيم الجمعية السعودية لإدارة المرافق للمؤتمر الدولي الأول لإدارة المرافق، الذي ركز على موضوعات مثل إدارة المرافق المستدامة وإدارة المرافق الذكية والابتكار من خلال التحول الرقمي. وبصفتها شريكاً للمعرفة، شاركت بي بيليو سي الشرق الأوسط في العروض التقديمية والمناقشات الجماعية وتفاعلت مع أصحاب المصلحة حول التحديات الحالية التي تواجه القطاع وإمكاناته المستقبلية.

وفيما يلي أهم الدروس المستفادة والتوصيات المستنبطة من المؤتمر:

مشاركة الشباب في قيادة إدارة الأصول والمرافق: هناك اهتمام كبير بإدارة الأصول والمرافق بين أوساط الشباب السعودي الذين أظهروا حاسماً لهم لتطوير القطاع والنهوض به.

الفرص والتحديات للشركات الصغيرة والمتوسطة: تحرص الشركات الصغيرة والمتوسطة السعودية على دخول سوق إدارة الأصول والمرافق، إلا أنه يلزمها التحول من مجرد شركات لتوفير العمالة إلى شركات تقدم خدمات ذات قيمة مضافة ليكتب لها النجاح في هذا القطاع. وهذه فرصة قيمة أمامها، لكنها لا تخلو أيضاً من التحديات بسبب الافتقار إلى اللوائح المنظمة علاوة على العقبات التي تحول دون دخول شركات غير مؤهلة إلى السوق.

التكنولوجيا والتوطين: كان التركيز على التكنولوجيا والابتكار كعاملين محركين في المستقبل واضحاً في المؤتمر. ولكن لا تزال ثمة حاجة بذل المزيد من الجهد لتوطين التكنولوجيا وتسريع تبني التحول الرقمي والأتمتة.

الدعم في تحويل الأصول: يسعى العملاء إلى الحصول على ارشادات منظمة فيما يتعلق بتحويل الأصول من مرحلة البناء إلى مرحلة التشغيل. ويستلزم هذا النهج الاستباقي الهدف إلى تلبية توقعات الأداء على المدى الطويل تقديم إرشادات أفضل وتوفير دعم منظم في تحويل الأصول من مرحلة البناء إلى مرحلة الجهازية التشغيلية.

النماذج القائمة على الأداء: هناك طلب قوي على زيادة معدلات الوضوح والتوجيه فيما يتعلق بالنماذج التشغيلية القائمة على الأداء، حيث يحتاج أصحاب المصلحة إلى الدعم في تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية وإنقاقيات مستوى الخدمة علاوة على الحاجة إلى هيكلة هذه النماذج وإدارتها والتحكم فيها والتعادل عليها، بما يضمن قدرة هذه النماذج على تحقيق نتائج قابلة للقياس وقيمة طويلة الأجل لمالكي ومشغلي الأصول.

محاور التركيز للنسخ المستقبلية من المؤتمر: يوصى بتنظيم نسخ سنوية من المؤتمر تتناول موضوعات خاصة بالقطاع، مثل إدارة مراقب الرعاية الصحية والعقارات الصناعية.

60. التوقعات والفرص المستقبلية

يشهد قطاع إدارة المرافق في المملكة نمواً متواصلاً بفضل اتساع الاتجاهات العالمية والعوامل المحلية، بما في ذلك التحضر السريع، واستنساخ الأحداث الكبرى، والجهود المبذولة لتتوسيع مصادر الدخل، خاصة من خلال السياحة والتصنيع.

ويمر المشهد التنافسي في المملكة بتطورات مستمرة، متولاً من نماذج مقدمي الخدمات التشغيلية إلى عمليات الدمج والمشاريع المشتركة الاستراتيجية. وينتقل هذا التوجه بصورة خاصة في زيادة نظر الشركات الدولية في دخول سوق إدارة المرافق في المملكة. ومن ناحية أخرى، يسهم تحول القطاع في خلق فرص لشركات التكنولوجيا والاستشارات لاستحداث عروض متخصصة مصممة خصيصاً لقطاع إدارة المرافق.

وهناك أوجه ترابط بين عوامل النمو، مثل أهداف الحكومة البيئية والاجتماعية والمؤسسية ومبادرات خفض التكاليف، وتعتمد هذه العوامل بشكل كبير على التكنولوجيا المتقدمة. ونتيجة لذلك، هناك طلب متزايد على الحلول المبتكرة، مثل إنترنت الأشياء والتحليلات المدعومة بالذكاء الاصطناعي والآلة، التي تسهم في تعزيز القيادة التشغيلية والاستدامة. وإضافة إلى ذلك، شهد السوق تزايد الحاجة إلى خبراء مختصين كمثلين للعملاء في إدارة مقدمي خدمات إدارة المرافق، خاصة وأن المستخدمين النهائيين يعتمدون على بناء قدراتهم الداخلية في هذا الصدد.

ونتسب الممارسات الفاعلة لإدارة المرافق دوراً محورياً في الارتفاع بتجارب المستخدمين النهائيين، وتحسين أداء الطاقة، وضمان كفاءة الموارد. ولا تساعد هذه التحسينات في جذب المستأجرين والاحتفاظ بهم فحسب، بل تسهم أيضاً في زيادة إيرادات الإيجار وتعزيز عمليات تقييم الممتلكات، بما يؤكد القيمة التي تتمنع بها خدمات إدارة المرافق عالية الجودة في قطاع العقارات بالمملكة والذي يمر بمعدلات سريعة من التطور.



ينبغي على صناع السياسات والقرارات والخبراء المتخصصين في قطاع إدارة المرافق بالمملكة العربية السعودية التركيز على عدة محاور للاستفادة الكاملة من إمكانيات القطاع:

- ❖ الارتقاء بمستوى التنسيق المشترك: تعزيز التعاون بين الجهات التنظيمية والحكومية للتعامل بفاعلية مع التحديات التي تواجه القطاع.
- ❖ توحيد اللوائح: وضع لوائح شاملة على مستوى القطاع لضمان جودة متسقة ومراعاة الشفافية وتطبيق المساءلة. وتشمل الأولويات الرئيسية إدارة اتحادات الملاك بهدف تعزيز الإدارة المستدامة والفاعلة للمجمعات والبروتوكولات الواضحة لرسوم الخدمة.
- ❖ التوجيه الاستراتيجي: وضع الأطر وتحديد أفضل الممارسات التي تضمن توافق إدارة المرافق مع رؤية المملكة 2030، بما يوفر للمؤسسات خارطة طريق لاستراتيجيات مستدامة قائمة على القيمة.
- ❖ تحسين المعايير: تحسين مدونات الممارسات من أجل دعم الاستدامة والكفاءة التشغيلية في إدارة المرافق.
- ❖ ارشادات شاملة: إصدار ارشادات حول مؤشرات الأداء الرئيسية، واتفاقيات مستوى الخدمة، ومبادئ إعداد الميزانيات، وتقييمات التكنولوجيا لدعم الكفاءة واتخاذ قرارات مدروسة.
- ❖ تطوير الأصول المستدامة: دمج استراتيجيات إدارة الأصول والمرافق بدأية من مرحلة وضع المخططات الرئيسية من أجل تحقيق أهداف التشغيل والاستدامة طويلة الأجل على النحو الأمثل.
- ❖ تصنيف المتعهدين: تطبيق نظام تصنيف لمتعهدي إدارة المرافق لضمان وجود مقدمي خدمات مؤهلين وتقليل المخاطر المتعلقة بالخدمة.
- ❖ تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد: التحول نحو نموذج العمالة الماهرة المدعومة بالأدوات الرقمية المتقدمة، من أجل زيادة الكفاءة رغم ارتفاع تكاليف القوى العاملة.
- ❖ التطوير المهني: استخدام برامج التدريب والتطوير والاعتماد للارتقاء بمستوى المهنية في المجال وتوسيع فرص العمل المحلية.
- ❖ المشاركة المجتمعية: إنشاء مجتمعات للممارسة وتنظيم فعاليات لإدارة المرافق على مستوى المملكة لتشجيع تبادل المعرفة والإبداع والابتكار في مختلف القطاعات.
- ❖ تمييز القطاع: تنظيم جوائز سنوية للاحتفال بالإنجازات التنظيمية والفردية في مجال الابتكار والتميز التشغيلي.

ومن شأن هذه المبادرات توفير إطار محكم للاستفادة من الإمكانيات الكاملة لقطاع إدارة المرافق في المملكة العربية السعودية.

^٤Saudi Arabia Giga Projects Report 2024. knightfrank.com.sa/en/research

^٥ISO 41001

^٦The International Energy Agency: <https://www.iea.org/energy-system/buildings>

^٧"Saudi Arabia Facility Management Market: Report by Type of Facility Management, Offering Type, End Use Industry, and Region." IMARC Group, 2024

^٨"Saudi Arabia Facility Management Market: Report by Type of Facility Management, Offering Type, End Use Industry, and Region." IMARC Group, 2024

^٩Al-Riyadh, 2016، 'توقعات بارتفاع قيمة سوق إدارة المرافق إلى 30 مليار دولار في 2017'، Al-Riyadh, 20 November, p.19

^{١٠}KSA Facilities Management Market Report, MEFMA, 2023

^{١١}"Saudi Arabia Facility Management Market: Report by Type of Facility Management, Offering Type, End Use Industry, and Region." IMARC Group, 2024

^{١٢}"Saudi Arabia Facility Management Market: Report by Type of Facility Management, Offering Type, End Use Industry, and Region." IMARC Group, 2024

^{١٣}"Saudi Arabia Facility Management Market: Report by Type of Facility Management, Offering Type, End Use Industry, and Region." IMARC Group, 2024



محمد صلاح

شريك في إدارة دورة حياة الأصول وتقديرها (ALMV)، بي
دليبو سي الشرق الأوسط

mohamed.marwan.salah@pwc.com

<https://www.linkedin.com/in/mohamed-marwan-salah/>



مو برغش

مدير أول في إدارة دورة حياة الأصول وتقديرها (ALMV)،
بي دليبو سي الشرق الأوسط

mo.barghash@pwc.com

<https://www.linkedin.com/in/mo-barghash-9a097411>



نياز نل

قائد إدارة دورة حياة الأصول وتقديرها (ALMV)، بي دليبو سي
الشرق الأوسط

neel.nel@pwc.com

<https://www.linkedin.com/in/neels-nel-39153027>



رعد نصار

مدير أول في إدارة دورة حياة الأصول وتقديرها (ALMV)، بي
دليبو سي الشرق الأوسط

raad.nassar@pwc.com

<https://www.linkedin.com/in/raed-nassar-21302322>



فرانك لي

مدير أول في الاستشارات العقارية، بي دليبو سي المملكة
المتحدة

j.frank.lee@pwc.com

<https://www.linkedin.com/in/franklee/>



يزن طوقان

مدير أول في إدارة دورة حياة الأصول وتقديرها (ALMV)، بي
دليبو سي الشرق الأوسط

tucson.yazan@pwc.com

<https://www.linkedin.com/in/yazantugan>

