

تحقيق القيمة:

فرص النمو في قطاع إدارة المرافق بالمملكة
العربية السعودية

مقدمة

الجمعية السعودية لإدارة المرافق



بصفتنا الجمعية السعودية لإدارة المرافق، نكرس جهودنا لتعزيز قطاع إدارة المرافق في المملكة العربية السعودية وتعزيز بيئة تعاونية لمشاركة المعرفة والابتكار. ويُعد المؤتمر الدولي لإدارة المرافق دليلًا على التزامنا بجمع قادة الصناعة والممارسين وأصحاب المصلحة لمناقشة التحديات والفرص في هذا القطاع.

تماشيًا مع رؤية 2030، التي تضع الاستدامة كأحد أهدافها الأساسية، فإن تبني ممارسات إدارة المرافق الحديثة التي تعطي الأولوية للاستدامة والكفاءة والدمج التكنولوجي يُعد أمرًا ضروريًا لتحقيق النجاح طويل الأمد وتعزيز القدرة على التكيف مع المستقبل.

يوفر هذا الحدث 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 اللازمة لتعزيز التميز التشغيلي وتحقيق قيمة مضافة عبر المرافق المتنوعة.

نتطلع إلى مناقشات مثمرة، وتعزيز الجهود التعاونية، والمساهمة في رسم مستقبل إدارة المرافق في المملكة العربية السعودية، لضمان بقائها في طليعة الابتكار والتطور.

عايض عوض القحطاني

رئيس مجلس إدارة جمعية إدارة المرافق

بي دبليو سي الشرق الأوسط



تلعب إدارة المرافق المستدامة دورًا محوريًا 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، ندرك الأهمية الكبيرة لإدارة المرافق في دفع عجلة التنمية الحضرية المستدامة وتعزيز جودة الحياة للمواطنين والمقيمين في المملكة العربية السعودية. ومع انطلاق المملكة في رحلتها الطموحة نحو رؤية 2030، ستلعب ممارسات إدارة المرافق المتقدمة دورًا محوريًا في تحقيق أهداف الحكومة المتعلقة بالابتكار. وتُعكس مشاركتنا الفاعلة في المؤتمر الدولي لإدارة المرافق التزامنا بمشاركة الرؤى القيمة وتعزيز التعاون داخل القطاع.

نؤمن بأنه من خلال الاستفادة من التكنولوجيا، واعتماد أفضل الممارسات، والتركيز على الحلول المستدامة، يمكن للمنظمات التعامل بفعالية مع تعقيدات 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 البيئة العمرانية في المملكة.

معًا، يمكننا إلهام الابتكار، وتحقيق تغييرات مؤثرة، والمساهمة في مستقبل مزدهر ومستدام للمملكة.

محمد صلاح

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

جدول المحتويات



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

01. الملخص التنفيذي

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

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

رفع قيمة أصول صندوق الاستثمارات العامة إلى ما يزيد على **7 تريليون ريال سعودي**.

زيادة الإيرادات الحكومية غير النفطية إلى **تريليون ريال سعودي**.

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

تصنيف ثلاث مدن سعودية بين أفضل **100 مدينة في العالم**.

تغطية **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 البيئة 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 البيئة 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 التحتية².

ومن هذا المنطلق، استضافت الجمعية السعودية لإدارة المرافق المؤتمر والمعرض 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 والأكاديميين 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.

SFMA
الجمعية السعودية
لإدارة المرافق

SFMA
EXPO
2024

SFMA EXPO
الجمعية السعودية
لإدارة المرافق

02. الاتجاهات العالمية في إدارة المرافق وتأثيرها على السوق السعودي

تشهد إدارة المرافق تحولاً هائلاً على مستوى العالم مدفوعاً بالتطورات التي يشهدها قطاع التكنولوجيا وألويات 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 مناهج مبتكرة لإدارة بنيتها التحتية سريعة التطور والنمو.

2.1. حلول التكنولوجيا تُحدث تغييراً جذرياً في عمليات إدارة المرافق

تعمل التطورات التي يشهدها قطاعي التكنولوجيا والابتكار في جميع أنحاء العالم على دفع التحول التشغيلي في مجال إدارة المرافق والانتقال من نماذج العمالة منخفضة التكلفة والمهارة إلى نماذج القوى العاملة الماهرة التي تتقاضى أجوراً مناسبة مقابل عملها. ويشكل هذا التحول أهمية بالغة لنضج 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 الحاسب الآلي، وأنظمة الإدارة المتكاملة لأماكن العمل، وأجهزة الجوال التي تمكن من الوصول المباشر إلى البيانات الهامة، والإدارة المنظمة والمبسطة لتوجيهات العمل، وتحسين الاتصالات.
- **أنظمة إدارة المباني:** توفر هذه الأنظمة المراقبة والسيطرة المركزية في أنظمة المباني، بما في ذلك التدفئة والتهوية 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 تمكين الأنظمة الذكية لمراقبة الحالة. ولهذه البيانات أهمية بالغة في التنبؤ بالمعدات التي تحتاج إلى صيانة وقائية وفي تحسين تخصيص الموارد.
- **المُسبرات:** يمكن أن تسهم في تيسير أداء خدمات إدارة المرافق، بما في ذلك عمليات تنظيف النوافذ في الطوابق المرتفعة وفحص المباني – بما يسهم في خفض تكلفة الفحص اليدوي وتقليل الوقت اللازم لإجراء تلك العمليات مع تحسين معايير السلامة.
- **التوائم الرقمية:** تعمل هذه التقنية على إنشاء نسخة افتراضية مطابقة من الأصول المادية وقد استخدمتها فرق إدارة المرافق في إجراء عمليات التشغيل والصيانة الموكبة لتطورات المستقبل وكذلك في تحليل سيناريوهات مختلف العناصر المرتبطة بإدارة المرافق.
- **التحليلات التنبؤية والذكاء الاصطناعي:** يمكن لهذه الأدوات تحليل مجموعات من البيانات الضخمة، وتوقع أعطال المعدات، والتنبؤ باحتياجات الصيانة، وتحسين أنماط استهلاك الطاقة، وإجراء دراسات شاملة لعادات المستخدم النهائي وأنماط استهلاكه ومستوى رضاه.

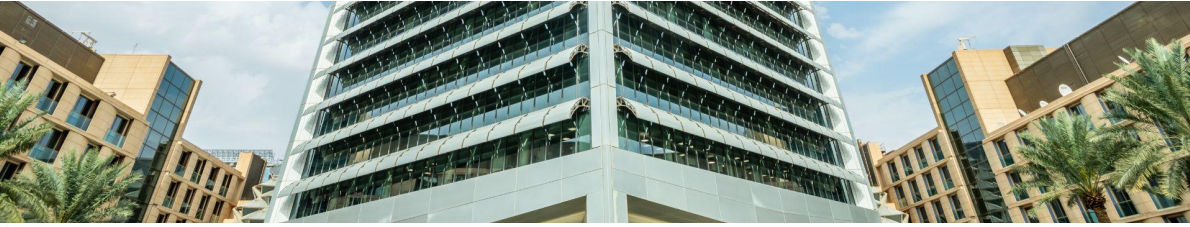
2.2. الاستدامة والدور الذي تلعبه إدارة المرافق في المسؤولية

البيئة

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

يعمل مديرو المرافق بشكل متزايد على تنفيذ مبادرات مختلفة والسعي للحصول على شهادات معترف بها دولياً بهدف تحقيق أوجه كفاءة تتجلى في صورة ممارسات البناء الأخضر ومفاهيم التصميم المحايد للمناخ، ومن ذلك تقنيات الحفاظ على المياه والكهرباء، ومصادر الطاقة المتجددة، وبرامج إعادة التدوير. وتتوافق هذه المبادرات مع الأهداف البيئية العالمية وتسهم في خفض التكاليف التشغيلية والارتقاء بمستوى رعاية البيئة. وتدعم 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 للمباني 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

يتحول سوق إدارة المرافق العالمي نحو نماذج تنفيذ 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 محطة أصول.

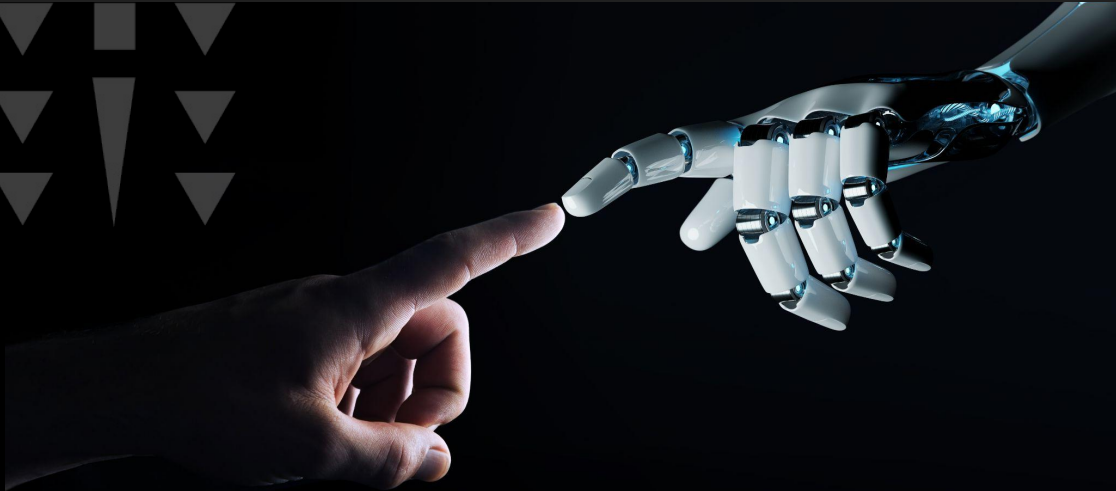
ويمثل التركيز المتزايد على العقود القائمة على الأداء والآثار المرتبطة بمعدلات النجاح توجهاً محورياً ناشئاً في نماذج التعاقد الخاصة بإدارة المرافق. تطالب المؤسسات في الوقت الحالي بنتائج قابلة للقياس ترتبط بشكل مباشر بأداء الأصول، وكفاءة التكلفة، والاستدامة. وقد أدى هذا التوجه إلى اعتماد واسع النطاق للعقود القائمة على مؤشرات الأداء الرئيسية واتفاقيات مستوى الخدمة التي تنسم 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 مواقع 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 شؤون الموظفين وتنفيذها، بما في ذلك مبادرات وخدمات إدارة المرافق الرئيسة التي تدعم بيانات العمل التي تراعي رفاهية المستفيدين الأساسيين منها، ألا وهم الموظفون.



ومع مساهمة 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 المتوسعة.



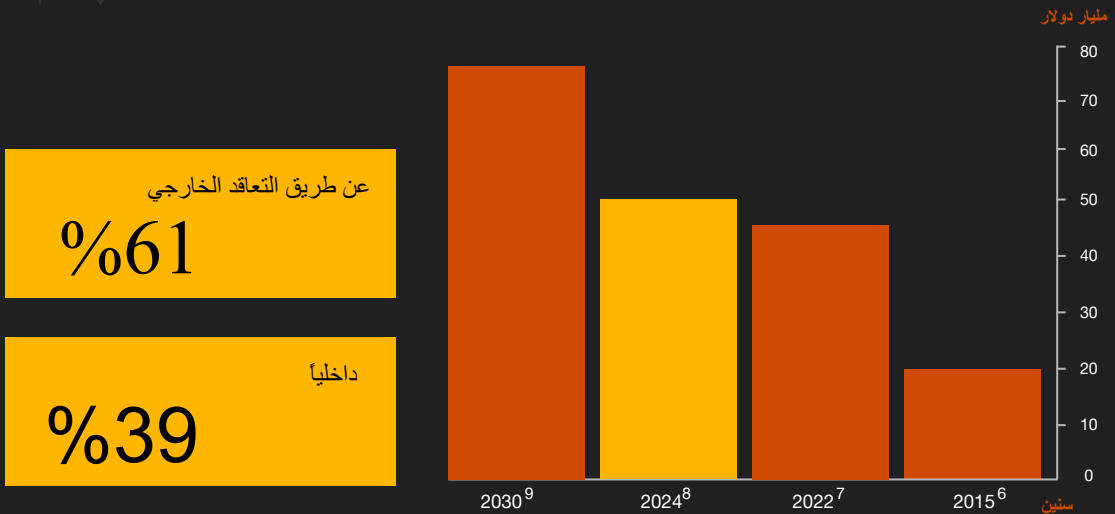
03. النمو السريع لقطاع إدارة المرافق في المملكة

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 يتوسع بسرعة، مع توقع نمو السوق بمعدل نمو سنوي مركب (CAGR) يبلغ 7% بين عامي 2024 و2032.⁵

والعوامل المحركة لهذا النمو تشمل النمو السكاني، والتوسع الحضري، والفعاليات الكبرى العالمية المرتقبة مثل معرض الرياض إكسبو 2030 وكأس العالم لكرة القدم 2034، والتنمية الصناعية، وتوسع قطاعات السياحة والضيافة 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 والتوافق الاستراتيجي، ويوفر حلاً أكثر انسجامية 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 الفنية المتعلقة بهياكل المباني، بينما تغطي إدارة المرافق اللينة الخدمات غير الفنية التي تساهم في توفير بيئة مريحة وآمنة.¹¹

إدارة المرافق غير الفنية

33%



إدارة المرافق الفنية

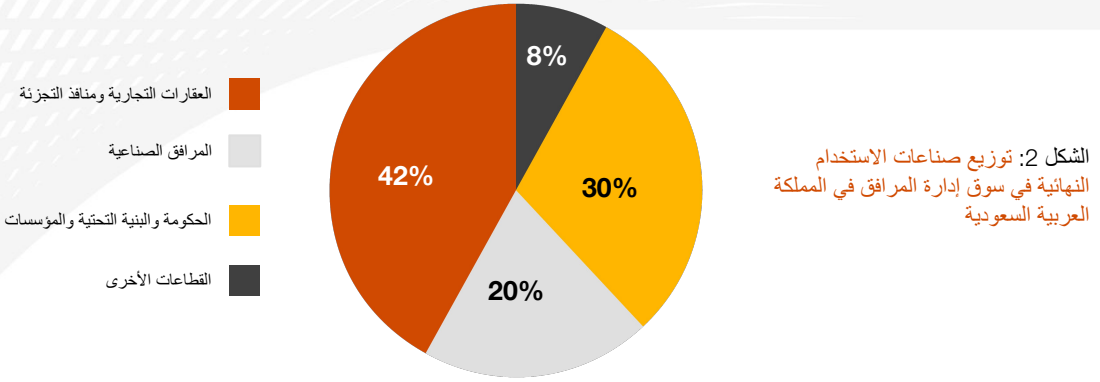
67%

ويعمل تركيز المملكة المتزايد على الاستدامة وتعزيز كفاءة استخدام الطاقة على زيادة الطلب على خدمات إدارة المرافق الفنية المتطورة المدعومة بتقنيات مثل إنترنت الأشياء والنكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات، بما يؤدي إلى توفير في التكاليف والارتفاع بمستوى تقديم الخدمات. ومن الملاحظ أيضاً تزايد الطلب على خدمات إدارة المرافق الفنية مع التطور 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 قطاعاً أصغر ضمن سوق إدارة المرافق في المملكة، فإنها تشهد نمواً سريعاً. ويعود ذلك إلى توسع السوق السعودي، حيث تشمل محركات النمو الرئيسية تحسين تجربة المستخدم النهائي، وتطوير مشاريع الترفيه، وزيادة الطلب على الخدمات التي تضيف قيمة وتعزز تجربة العملاء.

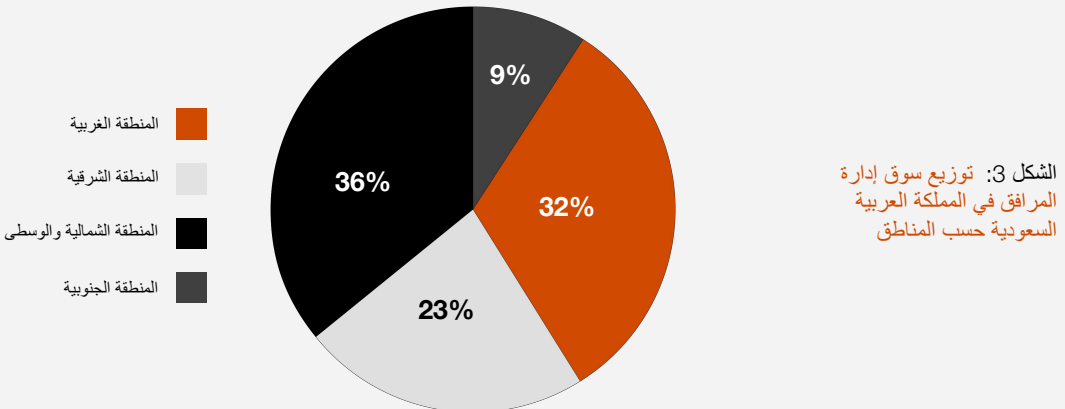
3.3. القطاعات الاستهلاكية

يتشكل سوق إدارة المرافق في المملكة العربية السعودية وفقاً لمتطلبات القطاعات المختلفة، حيث يقود القطاعان التجاري والتجزئة النمو بسبب توسع المناطق التجارية ومراكز البيع بالتجزئة. وتأتي الحكومة والبنية التحتية والمؤسسات في المرتبة التالية، مدفوعة بالاستثمارات الحكومية والمشاريع الضخمة. كما تتطلب القطاعات الصناعية والتصنيعية خدمات إدارة مرافق متخصصة لدعم كفاءة العمليات، بينما تستمر القطاعات الناشئة في تنويع السوق. يبرز هذا التحليل المشهد المتطور والفرص المتاحة لمقدمي خدمات إدارة المرافق لتقديم حلول مخصصة تلبي احتياجات كل قطاع.¹²



3.4. توزيع سوق إدارة المرافق على مستوى المناطق

يتميز سوق إدارة المرافق في المملكة العربية السعودية بتنوعه الإقليمي، حيث تنصدر المناطق الشمالية والوسطى بفضله ارتفاع معدلات التحضر، ووجود مقرات الحكومة، والمراكز الاقتصادية. تليها المنطقة الغربية، التي يدفعها قطاعا السياحة والضيافة، إلى جانب المشاريع الضخمة. تستفيد المنطقة الشرقية من النشاط الصناعي والبتروكيماوي، بما يتطلب حلول إدارة مرافق متخصصة. في المقابل، تمتلك المنطقة الجنوبية حصة أصغر، لكنها توفر إمكانات نمو مع توسع مبادرات البنية التحتية والتنمية. يبرز هذا التوزيع الإقليمي المحركات المختلفة للطلب والفرص المتاحة لمقدمي خدمات إدارة المرافق في جميع أنحاء المملكة.¹³



04. نقطة تحول للقطاع في المملكة العربية السعودية

اكتسب قطاع إدارة المرافق في المملكة زخماً كبيراً على مدار الخمس عشرة سنة الماضية. في عام 2011، أصدر قرار من مجلس الوزراء بتأسيس لجنة وطنية داخل الهيئة السعودية للمهندسين لتوحيد ممارسات التشغيل والصيانة، وتقييم الوضع الراهن، وتطوير المعايير، والإرشادات، والإجراءات، والأساليب الحديثة لضمان الجودة وخفض التكلفة. 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 إن مستوى الجودة كان أقل بنحو 60% تقريباً. ورغم احتمالية تحسن هذه المعدلات، لا تزال هناك حاجة لبلد 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. وتعد وزارة البلديات والإسكان هي الجهة المعنية بإصدار التراخيص لجميع شركات البناء وإدارة المرافق ولديها نظام تصنيف للمقاولين المسجلين قائم على معايير تشمل الأنشطة المالية وتدريب الموظفين ودرجة التوظيف والأجور وجودة المعروض 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 التشييد والبناء؛ ورغم أنه يتناول المتطلبات التشغيلية، إلا إنه يركز في المقام الأول على أبعاد التصميم وكفاءة استغلال المساحات.

كما أصدرت هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية الدليل الوطني لإدارة الأصول والمرافق، وهو مرجع شامل يهدف إلى الارتقاء بمستويات الجودة والكفاءة والاستدامة في إدارة الأصول والمرافق في الجهات الحكومية. وقد أعد هذا الدليل بالشراكة مع أعضاء ذوي خبرة من جهات حكومية متعددة، ويهدف 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 (مجلد 17)

1. المقدمة	2. إدارة الأصول	3. تقييم حالة الأصول	4. التخطيط المالي	5. إدارة العمليات
6. إدارة الصيانة	7. إجراءات ضبط العمل	8. إدارة المخزون	9. إدارة العقود	10. إدارة الصحة والسلامة والأمن والبيئة
11. إدارة الجودة	12. إدارة المخاطر	13. إدارة الوثائق	14. إدارة الطوارئ	15. إدارة مراقبة الأداء
16. إدارة تكامل المشروع الإنشائي	17. عملية مخصصة للقطاع			

نقطة تحول للقطاع في المملكة العربية السعودية

وتتولى الهيئة العامة للعقار 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 لوائح القطاع العام على عاتق الهيئة العامة للعقارات الدولة، التي خصصت 4 مليارات متر مربع من الأصول العقارية لمجموعة من الجهات العامة. وتنص الفقرة 17 من المادة الرابعة من تنظيم الهيئة العامة للعقارات 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 الجهود التي 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 لوائح 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 بالممارسات الشاملة في إدارة المرافق، بما يسهم في انتشار الصور النمطية المرتبطة بأنشطة إدارة المرافق التقليدية.
- ❖ الافتقار إلى القوى 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 والتشييد مع إعطاء قدر محدود من الاعتبار لتكلفة دورة حياة الأصل.
- ❖ تحظى متطلبات عمليات وإدارة المرافق والصيانة باهتمام محدود خلال مرحلة التصميم، وغالباً 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.

05. 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 والمعرض الدولي الأول لإدارة المرافق، الذي ركز على موضوعات مثل إدارة المرافق المستدامة وإدارة المرافق الذكية والابتكار من خلال التحول الرقمي. وبصفتها شريكا للمعرفة، شاركت بي دبليو 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 حماسهم 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 لبذل المزيد من الجهد لتوطين التكنولوجيا وتسريع تبني التحول الرقمي والامتعة.
- ❖ **الدعم في تحول الأصول:** يسعى العملاء إلى الحصول على إرشادات منظمة فيما يتعلق بتحويل الأصول من مرحلة البناء إلى مرحلة التشغيل. ويستلزم هذا النهج الاستباقي الهادف إلى تلبية توقعات الأداء على المدى الطويل تقديم إرشادات أفضل وتوفير دعم منظم في تحويل الأصول من مرحلة البناء إلى مرحلة الجاهزية 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 واتفاقيات مستوى الخدمة علاوة على الحاجة إلى هيكلة هذه النماذج وإدارتها والتحكم فيها والتعاقد عليها، بما يضمن قدرة هذه النماذج على تحقيق نتائج قابلة للقياس وقيمة طويلة الأجل لمالكي ومشغلي الأصول.
- ❖ **محاور التركيز للنسخ المستقبلية من المؤتمر:** يُوصى بتنظيم نسخ سنوية من المؤتمر تتناول موضوعات خاصة بالقطاع، مثل إدارة مرافق الرعاية الصحية والعقارات الصناعية.



06. التوقعات والفرص المستقبلية

يشهد قطاع إدارة المرافق في المملكة نمواً متسارعاً بفضل انسجام الاتجاهات العالمية والعوامل المحلية، بما في ذلك التحضر السريع، واستضافة الأحداث الكبرى، والجهود المبذولة لتنويع مصادر الدخل، خاصة من خلال السياحة والتصنيع.

ويمر المشهد التنافسي في المملكة بتطورات مستمرة، متحولا من نماذج مقدمي الخدمات التشغيلية إلى عمليات الدمج والمشاريع المشتركة الاستراتيجية. ويتجلى 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 الحوكمة 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 والأتمتة، التي تسهم في تعزيز الكفاءة التشغيلية والاستدامة. وإضافة إلى ذلك، شهد السوق تزايد الحاجة إلى خبراء مختصين كممثلين للعملاء في إدارة مقدمي خدمات إدارة المرافق، خاصة وأن المستخدمين النهائيين يعملون على بناء قدراتهم الداخلية في هذا الصدد.

وتلعب الممارسات الفاعلة لإدارة المرافق دوراً محورياً في الارتقاء 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 تتمتع 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 المساواة. 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.
- ❖ **إرشادات شاملة:** إصدار إرشادات 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 بداية 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:** استحداث برنامج للتدريب 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.
- ❖ **تميز 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.

²[Saudi Arabia Giga Projects Report 2024. knightfrank.com/sa/en/research](https://www.knightfrank.com/sa/en/research)

³[ISO 41001](https://www.iso.org/standard/41001.html)

⁴[The International Energy Agency: https://www.iea.org/energy-system/buildings](https://www.iea.org/energy-system/buildings)

⁵["Saudi Arabia Facility Management Market: Report by Type of Facility Management, Offering Type, End Use Industry, and Region." IMARC Group, 2024](#)

⁶["Saudi Arabia Facility Management Market: Report by Type of Facility Management, Offering Type, End Use Industry, and Region." IMARC Group, 2024](#)

⁷[Al-Rivadh \(2016\) "تقنيات إدارة قيمة سوق إدارة المرافق إلى 30 مليار دولار في 2017". Al-Rivadh, 20 November, p.19](#)

⁸[KSA Facilities Management Market Report, MEFMA, 2023](#)

⁹["Saudi Arabia Facility Management Market: Report by Type of Facility Management, Offering Type, End Use Industry, and Region." IMARC Group, 2024](#)

¹⁰["Saudi Arabia Facility Management Market: Report by Type of Facility Management, Offering Type, End Use Industry, and Region." IMARC Group, 2024](#)

¹¹["Saudi Arabia Facility Management Market: Report by Type of Facility Management, Offering Type, End Use Industry, and Region." IMARC Group, 2024](#)

¹²["Saudi Arabia Facility Management Market: Report by Type of Facility Management, Offering Type, End Use Industry, and Region." IMARC Group, 2024](#)

¹³["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 وتقييمها (ALMV)، بي
دبليو سي الشرق الأوسط

mohamed.marwan.salah@pwc.com

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



نيلز نل

قائد إدارة دورة حياة الأصول وتقييمها (ALMV)، بي دبليو سي
الشرق الأوسط

n.nel@pwc.com

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



مو برغش

مدير أول في إدارة دورة حياة الأصول وتقييمها (ALMV)،
بي دبليو سي الشرق الأوسط

mo.barghash@pwc.com

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



رعد نصار

مدير أول في إدارة دورة حياة الأصول وتقييمها (ALMV)، بي
دبليو سي الشرق الأوسط

raad.nassar@pwc.com

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



فرانك لي

مدير أول في الاستشارات العقارية، بي دبليو سي المملكة
المتحدة

j.frank.lee@pwc.com

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



يزن طوقان

مدير أول في إدارة دورة حياة الأصول وتقييمها (ALMV)، بي
دبليو سي الشرق الأوسط

tuqan.yazan@pwc.com

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

