

المشهد المتطور لإدارة المرافق في المملكة العربية السعودية

رؤى مستخلصة من استطلاع إدارة المرافق الذي أجرته بي دبليو سي
الشرق الأوسط بالشراكة مع جمعية إدارة المرافق السعودية



المحتويات

القسم الأول: تمهيد – إدارة المرافق عند نقطة تحوّل

القسم الثاني: أبرز النتائج – مؤشرات على سوق يتجه نحو مزيد من النضج

2.1 الدور الاستراتيجي لإدارة المرافق

2.2 النضج التجاري والتعاقدي

2.3 النضج الرقمي

القسم الثالث: التحولات التي تُشكّل مستقبل إدارة المرافق

3.1 ترجمة استراتيجية إدارة المرافق إلى ممارسة عملية – من الدعم التشغيلي إلى التأثير في دورة حياة الأصول

3.2 تجاوز ضبط التكاليف – من مستهدفات التوفير إلى الإنفاق القائم على القيمة

3.3 تطور نماذج التنفيذ – من التعاقد المُجزّأ إلى الشراكات القائمة على الأداء

3.4 توسيع نطاق إدارة المرافق الرقمية – من تبني الأدوات إلى قيمة متكاملة وقابلة للقياس

القسم الرابع: المرحلة المقبلة من رحلة النضج

القسم الأول

تمهيد: إدارة المرافق عند نقطة تحوّل

لسنوات طويلة، كان يُنظر إلى إدارة المرافق في المملكة العربية السعودية باعتبارها وظيفة دعم أساسية في المقام الأول، تُعنى بإبقاء المباني قيد التشغيل، وصيانة المعدات، والاستجابة لاحتياجات الخدمات، وضمان استمرارية العمل اليومي.

ومع توسّع قاعدة الأصول في المملكة وتطور التطلعات، تحوّل التركيز بصورة متزايدة نحو إدارة أداء الأصول وتحسينه على نحو أكثر استراتيجية. وقد سرّعت رؤية السعودية 2030 وتيرة هذا التحول، إذ أوجدت الاستثمارات الكبرى في المشاريع الحضرية ومشاريع البنية التحتية طلباً على قدرات أكثر تقدماً في إدارة المرافق في مختلف أنحاء المملكة.¹

كما يُتوقع أن تُسهم الفعاليات العالمية، مثل كأس العالم لكرة القدم 2034، في رفع سقف التطلعات المتعلقة بجودة الخدمة والتميز التشغيلي والمرونة في المملكة إلى مستوى أعلى. وفي الوقت ذاته، يولي ملاك الأصول اهتماماً متزايداً بكفاءة الإنفاق، والتقنيات الرقمية والذكاء الاصطناعي، وتقديم تجارب متميزة للمستخدم النهائي.

وفي هذا السياق، ينتقل النقاش من التساؤل عما إذا كان ينبغي لإدارة المرافق أن تتطور، إلى مدى التقدم الذي أحرزه هذا التطور فعلياً. ورغم وضوح مسار القطاع، تبرز الحاجة إلى تقييم أعمق لكيفية ترجمة هذه الطموحات إلى ممارسة عملية.

وإدراكاً لأهمية هذه الحاجة، أطلقت بي دبليو سي الشرق الأوسط وجمعية إدارة المرافق السعودية خلال عام 2025 استطلاعاً لسوق إدارة المرافق في المملكة، بهدف جمع رؤى من جانبي الطلب والعرض ضمن منظومة إدارة المرافق. كما نوقشت نتائج الاستطلاع خلال ورشة عمل ضمّت ممثلين عن الجهات الحكومية وشركات القطاع الخاص وملاك الأصول والمشغلين والمتخصصين في إدارة المرافق في المملكة، بهدف فهم دلالات هذه النتائج وانعكاساتها على قطاع إدارة المرافق.

وقد جُمعت نتائج هذا الاستطلاع في القسم الثاني من هذا التقرير، والتي تشير إلى أن سوق إدارة المرافق في المملكة يتجه نحو مزيد من النضج، وإن كان التقدم يتفاوت بين الجهات والقدرات المختلفة. وبناءً على هذه النتائج، يعرض القسم الثالث أربعة تحولات مترابطة يُتوقع أن تُشكّل المرحلة المقبلة من إدارة المرافق في المملكة.

وتشمل هذه التحولات تركيزاً أقوى على إدارة دورة الحياة، والإنفاق القائم على القيمة، والشراكات القائمة على الأداء، والاستخدام الأكثر تكاملاً للقدرات الرقمية. أما القسم الرابع من التقرير، فيتناول كيف يمكن للمؤسسات ترجمة هذه التحولات إلى نتائج قابلة للقياس، من خلال تطوير القدرات المطلوبة بصورة مترابطة عبر الحوكمة ونماذج التشغيل والقدرات الرقمية والقوى العاملة.

ونودّ أن نتقدم بالشكر لجميع من أسهموا بوجهات نظرهم في الاستطلاع وفي هذا الإصدار. ونأمل أن تقدّم النتائج والرؤى الواردة فيه منظوراً قيماً حول التغيرات التي تؤثر في مستقبل إدارة المرافق في المملكة العربية السعودية.

محمد صلاح

شريك إدارة الأصول والمرافق

بي دبليو سي الشرق الأوسط



القسم الثاني

أبرز النتائج: مؤشرات على سوق يتجه نحو مزيد من النضج

تقدّم نتائج الاستطلاع الواردة أدناه رؤى حول كيفية تطور نضج إدارة المرافق في المملكة. فهناك مؤشرات على إحراز تقدم، غير أن النضج لا يزال متفاوتاً بين المؤسسات والقطاعات والقدرات. وتتناول الأقسام التالية ثلاثة محاور يظهر فيها هذا التطور بوضوح: دور إدارة المرافق وموقعها، والممارسات التجارية والتعاقدية، والنضج الرقمي.

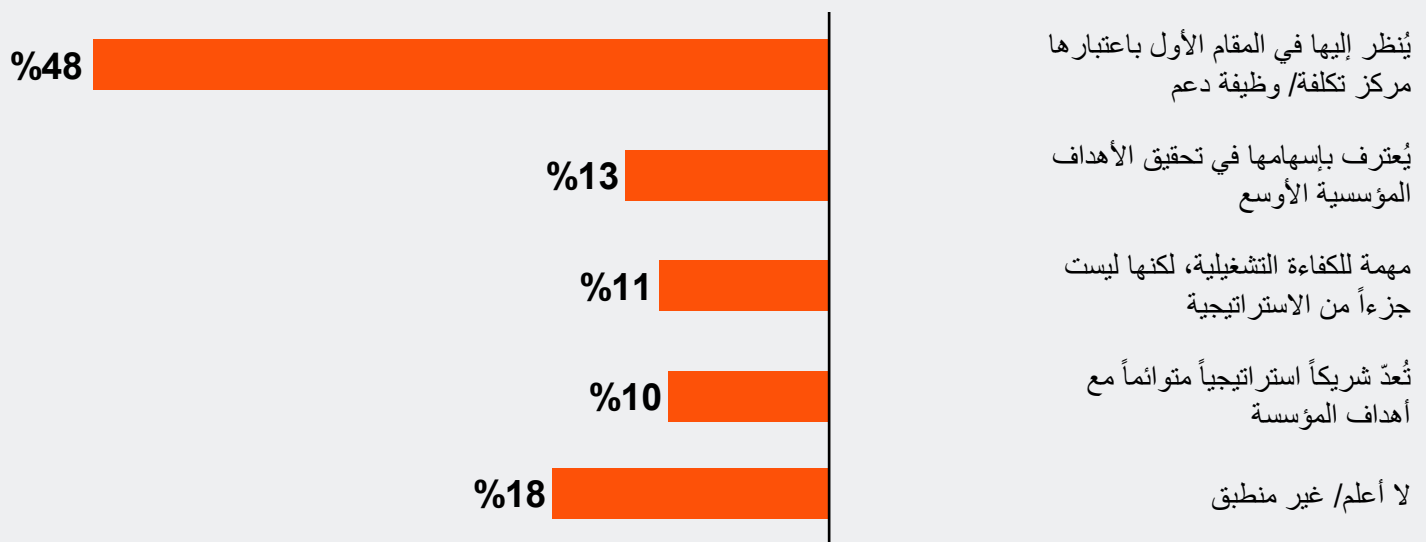


2.1 الدور الاستراتيجي لإدارة المرافق

تشير نتائج الاستطلاع إلى أن التصورات التقليدية عن إدارة المرافق لا تزال سائدة في المملكة. فعند سؤال المشاركين عن كيفية النظر إلى إدارة المرافق داخل مؤسساتهم، وصفها 48% منهم بأنها مركز تكلفة أو وظيفة دعم في المقام الأول، بينما اعتبرها 10% شريكاً استراتيجياً متوائماً مع أهداف المؤسسة (انظر الشكل 1). ويكشف ذلك أنه على الرغم من التطور المستمر، فإن الدور الاستراتيجي لإدارة المرافق لم يحظَ بعد باعتراف متسق عبر المؤسسات.

الشكل 1: الدور المتصور لإدارة المرافق داخل المؤسسات

س: كيف يُنظر إلى إدارة المرافق في مؤسساتكم؟



وضمن الاستطلاع، عندما طُلب من المستخدمين النهائيين تقييم مؤسساتهم وفق مقياس نضج إدارة المرافق، سجّل المطوّرون ومشغّلو الأصول أعلى مستويات النضج، حيث صنّف 50% منهم مؤسساتهم ضمن الفئة "المتقدمة" أو "الريادية". تليها الجهات شبه الحكومية بنسبة 46%، ثم شركات القطاع الخاص بنسبة 36%، والوزارات والهيئات الحكومية بنسبة 27% (انظر الشكل 2). وتشير هذه النتائج إلى تباين واضح في نضج إدارة المرافق داخل المملكة، حيث تتقدم القطاعات المختلفة على مسار النضج بسرعات متفاوتة.

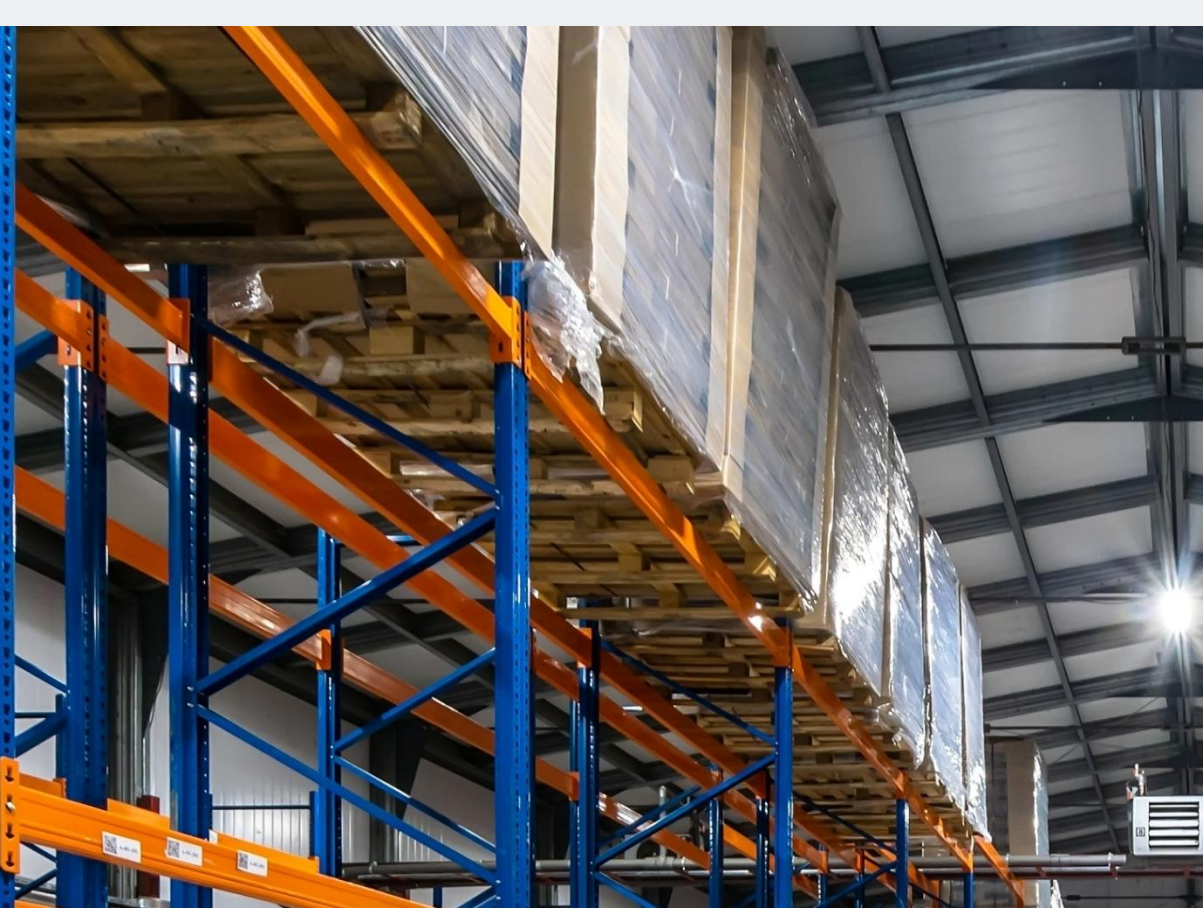
الشكل 2: نسبة المشاركين بحسب نوع المؤسسة الذين يصنّفون نضج إدارة المرافق لديهم بأنه "متقدم" أو "ريادي"

بيانات الرسم البياني مجمعة من:

س: أي مما يلي يصف مؤسساتكم على نحو أدق؟

س: كيف تقيّمون مستوى نضج إدارة المرافق الحالي في مؤسساتكم؟

أساسي: تفاعلي، توثيق محدود | قيد التطوير: تبنّي رقمي جزئي، مؤشرات أداء بدوية | محدّد: عمليات موثقة، تكامل محدود | متقدم: خطط أصول ومؤشرات أداء واتفاقيات مستوى خدمة متكاملة | ريادي: تنبؤي، يركز على دورة الحياة، متوافق مع معايير الأيزو



وعند سؤال المشاركين عن موقع إدارة المرافق ضمن دورة حياة الأصول، أفاد 82% من المستخدمين النهائيين الذين صنفوا نضجهم بأنه "متقدم" أو "ريادي" بإشراك إدارة المرافق منذ مرحلة التصميم المبكرة، مع وجود آليات منظمة لتسليم البيانات والأنظمة إلى منصات إدارة المرافق، مقارنةً بـ 10% أفادوا بمشاركة متأخرة أو محدودة أو معدومة (انظر الشكل 3). ويشير ذلك إلى أن المؤسسات الأكثر نضجاً تنتقل إدارة المرافق إلى مراحل أبكر، من مجرد استلام الأصول المكتملة وتشغيلها إلى التأثير في المتطلبات التشغيلية وقابلية الصيانة ومعلومات الأصول والجاهزية منذ البداية.

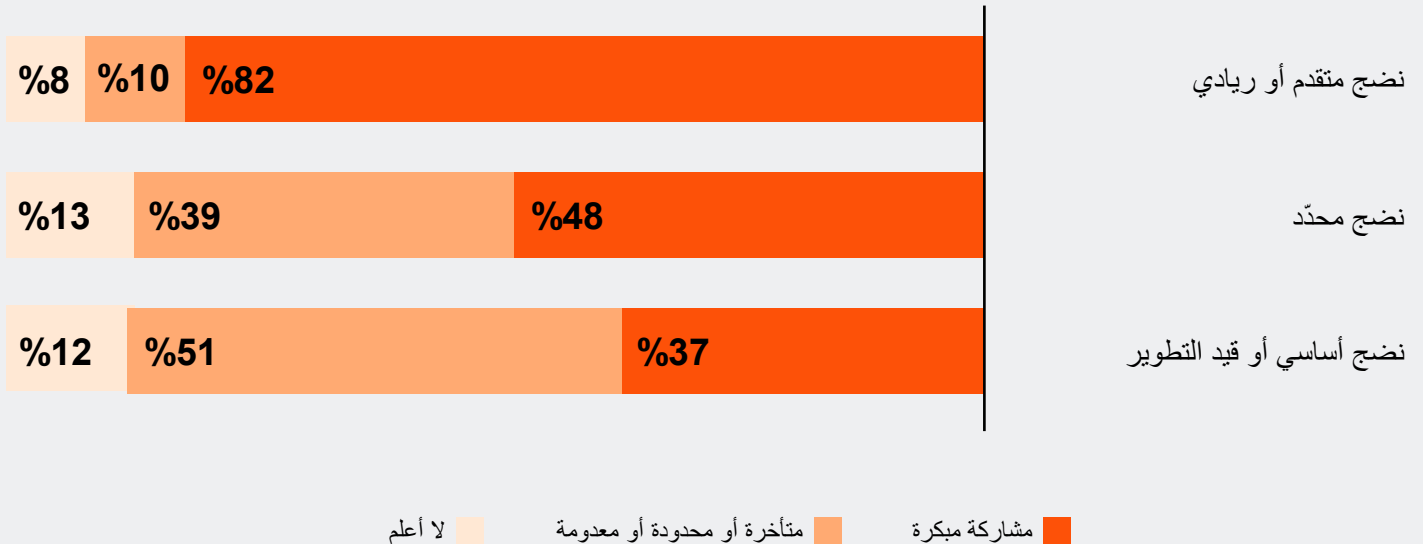
الشكل 3: المشاركون ذوو النضج "المتقدم" أو "الريادي" يفيدون بتعزيز دور إدارة المرافق في المراحل المبكرة ضمن المشاريع الجديدة

بيانات الرسم البياني مجمعة من:

س: كيف تقيمون مستوى نضج إدارة المرافق الحالي في مؤسستكم؟

س: في أي مرحلة تُشرك إدارة المرافق عادةً في تطوير المشاريع الجديدة؟

أساسي: تفاعلي، توثيق محدود | قيد التطوير: تبيّن رقمي جزئي، مؤشرات أداء يدوية | محدد: عمليات موثقة، تكامل محدود | متقدم: خطط أصول ومؤشرات أداء واتفاقيات مستوى خدمة متكاملة | ريادي: تنبؤي، يركز على دورة الحياة، متوافق مع معايير الأيزو



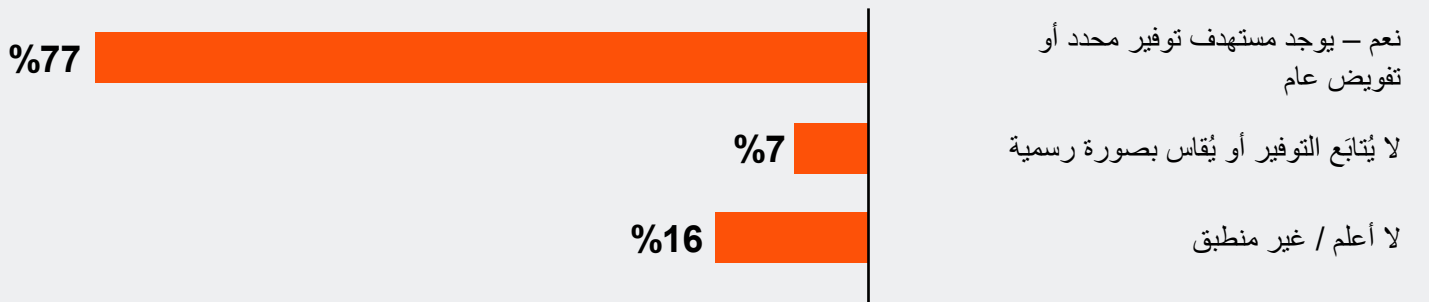
وتشير هذه النتائج إلى أن المؤسسات التي تُبلغ عن مستويات أعلى من نضج إدارة المرافق هي أيضاً أكثر ميلاً إلى إشراك إدارة المرافق في وقت مبكر من تطوير المشاريع. فمن خلال إدراج اعتبارات إدارة المرافق في المشاريع مبكراً، بما يشمل المتطلبات التشغيلية وبيانات الأصول وقابلية الصيانة واحتياجات دورة الحياة قبل التسليم، تستطيع المؤسسات ترسيخ إدارة المرافق بصورة أكثر استراتيجية عبر دورة حياة الأصل.



2.2 النضج التجاري والتعاقد

يظهر نمط مماثل من الانضباط الإداري في طريقة تعامل المؤسسات مع الإنفاق على إدارة المرافق. فعند سؤالهم عما إذا كانوا يعملون وفق مستهدف أو تفويض محدد لخفض التكاليف، أفاد 77% من المستخدمين النهائيين بوجود مستهدف توفير محدد مع مسؤولية مُسندة، أو تفويض أوسع لخفض التكاليف. وفي المقابل، أفاد 7% بأن التوفير لا يُتبع أو يُقاس بصورة رسمية (انظر الشكل 4). ويوحى ذلك بأن كفاءة التكلفة تمثل محوراً رئيسياً في أجندة إدارة المرافق في معظم أنحاء السوق.

الشكل 4: غالبية المستخدمين النهائيين يفيدون بوجود مستهدفات أو تفويضات رسمية لخفض تكاليف إدارة المرافق
س: هل لدى مؤسستكم مستهدف أو تفويض محدد لخفض تكاليف إدارة المرافق؟



كما تسلط نتائج الاستطلاع الضوء على التحدي الذي تواجهه المؤسسات في الموازنة بين التكلفة وأداء الخدمة. فمن بين المستخدمين النهائيين، يفيد 12% برضاهم عن أداء مزود خدمات إدارة المرافق والقيمة مقابل المال في أن واحد. وبالمقارنة، كان 32% راضين عن التكلفة دون الأداء، و21% راضين عن الأداء دون التكلفة، و17% غير راضين عن كليهما (انظر الشكل 5). وتشير النتائج بالتالي إلى أنه في حين يمثل ضبط التكاليف أولوية إدارية، فإن المؤسسات لا تتجح جميعها في تحقيق كفاءة التكلفة وأداء الخدمة العالي على حد سواء.

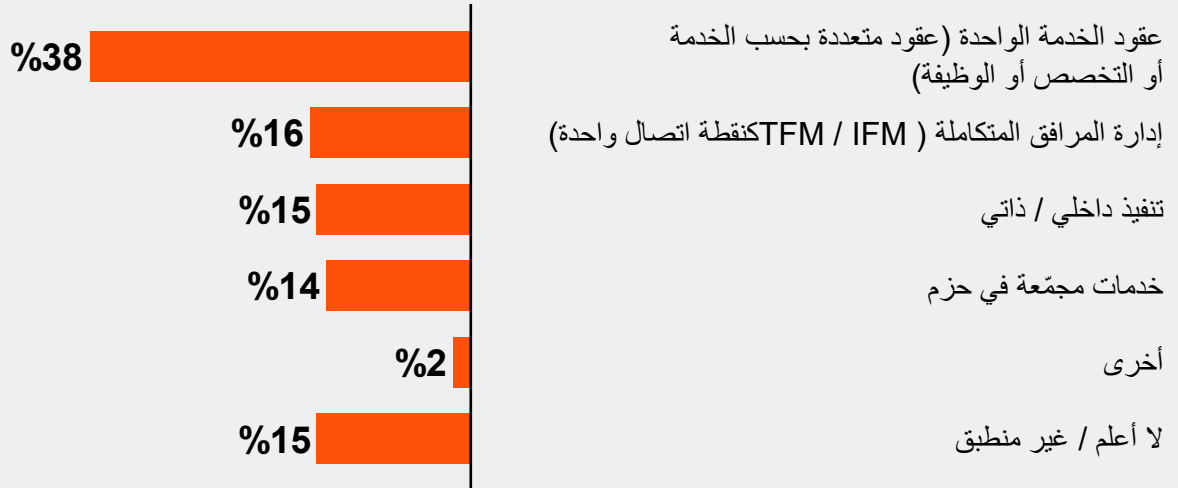
الشكل 5: رضا المستخدمين النهائيين عن مزودي خدمات إدارة المرافق
س: بوجه عام، ما مدى رضاكم عن مزودي خدمات إدارة المرافق لديكم، آخذين في الاعتبار الأداء والتكلفة/القيمة معاً؟



إضافة إلى ذلك، تكشف نتائج الاستطلاع أن النماذج التجارية لإدارة المرافق تتطور بوتيرة أبطأ من حجم الأصول التي صُممت لدعمها ومن درجة تعقيدها. فعلى الرغم من انتقال المؤسسات تدريجياً من تقديم الخدمات القائمة على العمالة إلى نماذج تشغيل أكثر تقدماً، ولا تزال عمليات الشراء والتعاقد تقليدية نسبياً. فعقود الخدمة الواحدة هي نموذج شائع، إذ يستخدمها 38% من المستخدمين النهائيين، بينما يستخدم 16% عقود إدارة المرافق المتكاملة (انظر الشكل 6).

الشكل 6: نماذج شراء خدمات إدارة المرافق السائدة لدى المستخدمين النهائيين

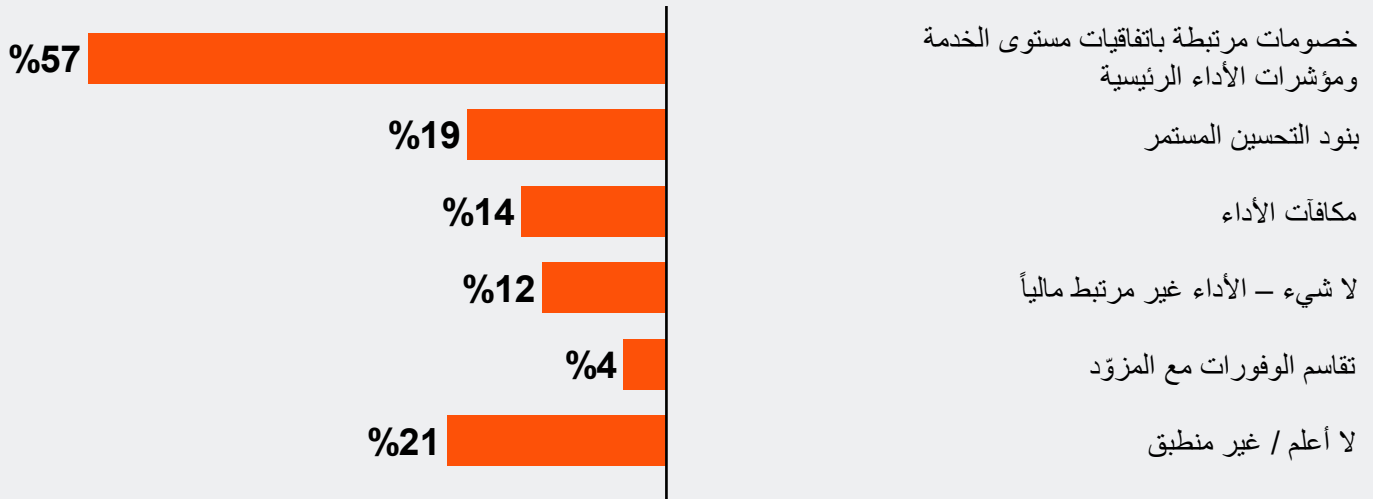
س: ما هو النموذج السائد لديكم في شراء خدمات إدارة المرافق؟



كذلك، لا تزال آليات الأداء والآليات التجارية المضمنة في عقود إدارة المرافق قائمة في معظمها على الالتزام: فأكثر من النصف (57%) من المستخدمين النهائيين يفيدون باستخدام خصومات مالية (غرامات) مرتبطة باتفاقيات مستوى الخدمة ومؤشرات الأداء الرئيسية، مقارنة بـ 19% يستخدمون آليات التحسين المستمر، و 14% يستخدمون مكافآت الأداء، و 4% يستخدمون ترتيبات تقاسم الوفورات (انظر الشكل 7). ويشير ذلك إلى أن عقود إدارة المرافق الحالية لا تزال موجهة بدرجة أكبر نحو ضبط الأداء ومراقبته، بدلاً من تشجيع التحسين المستمر ومكافأة النتائج الأفضل.

الشكل 7: آليات الأداء والآليات التجارية المضمنة في عقود إدارة المرافق

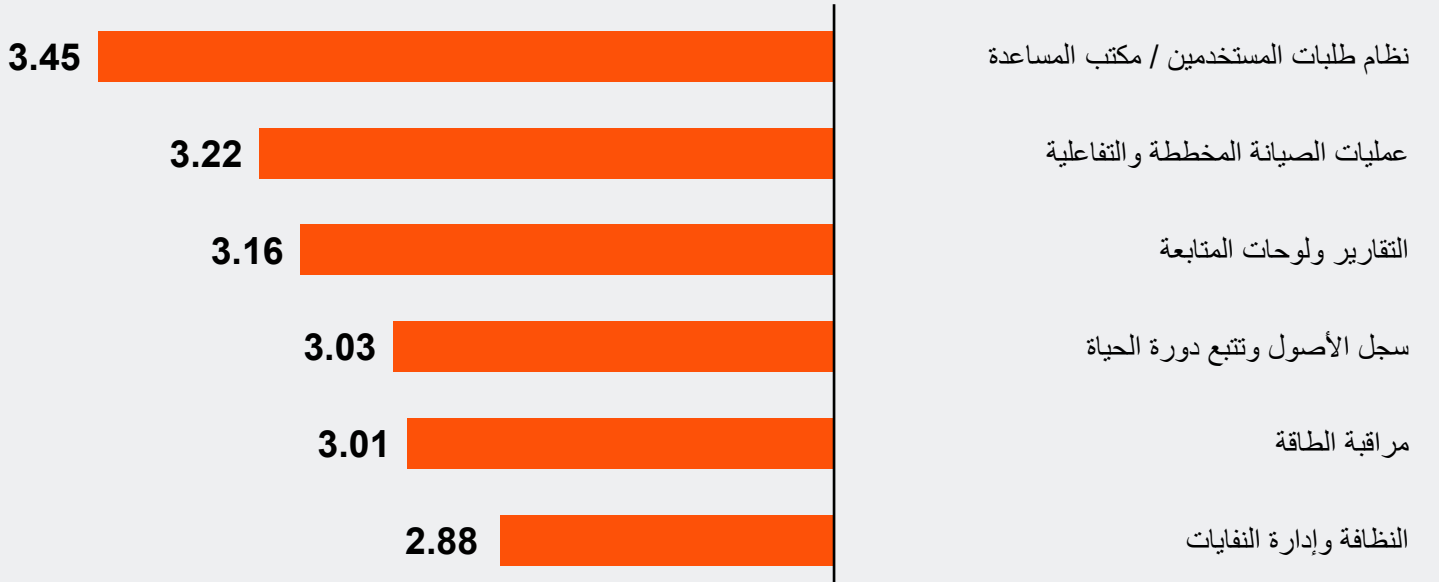
س: هل تتضمن عقود إدارة المرافق لديكم أيًا مما يلي؟



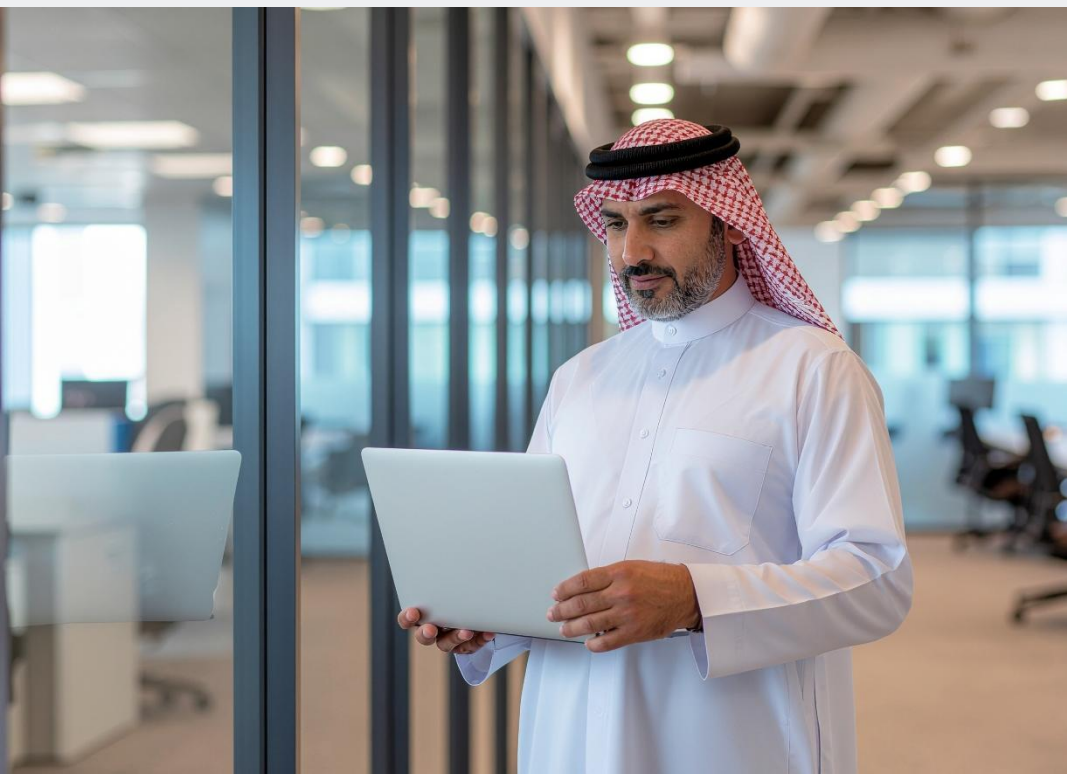
2.3 النضج الرقمي

فيما يتعلق بالنضج الرقمي، طُلب من المستخدمين النهائيين تقييم مستوى التحوّل الرقمي ذاتياً عبر ست وظائف من وظائف إدارة المرافق على مقياس من خمس درجات، حيث تمثل الدرجة 1 "غير مرقمن على الإطلاق" وتمثّل الدرجة 5 "مؤتمت بالكامل". وقد كشفت النتائج عن صورة متفاوتة. فأنظمة طلبات المستخدمين ومكاتب المساعدة سجّلت أعلى متوسط لدرجة النضج عند 3.45 من 5، تلتها الصيانة المخططة والتفاعلية عند 3.22، بينما سجّلت خدمات النظافة وإدارة النفايات مستويات أدنى نسبياً عند 2.88 (انظر الشكل 8). ويدل ذلك على أن الأنشطة التشغيلية وأنشطة إدارة الخدمات هي حالياً من بين المجالات الأكثر نضجاً رقمياً بين المجالات التي جرى تقييمها.

الشكل 8: تفاوت النضج الرقمي بين وظائف إدارة المرافق
س: يُرجى تقييم مستوى الرقمنة في المجالات التالية



مستوى الرقمنة: 1 = غير مرقمن على الإطلاق | 5 = مؤتمت بالكامل

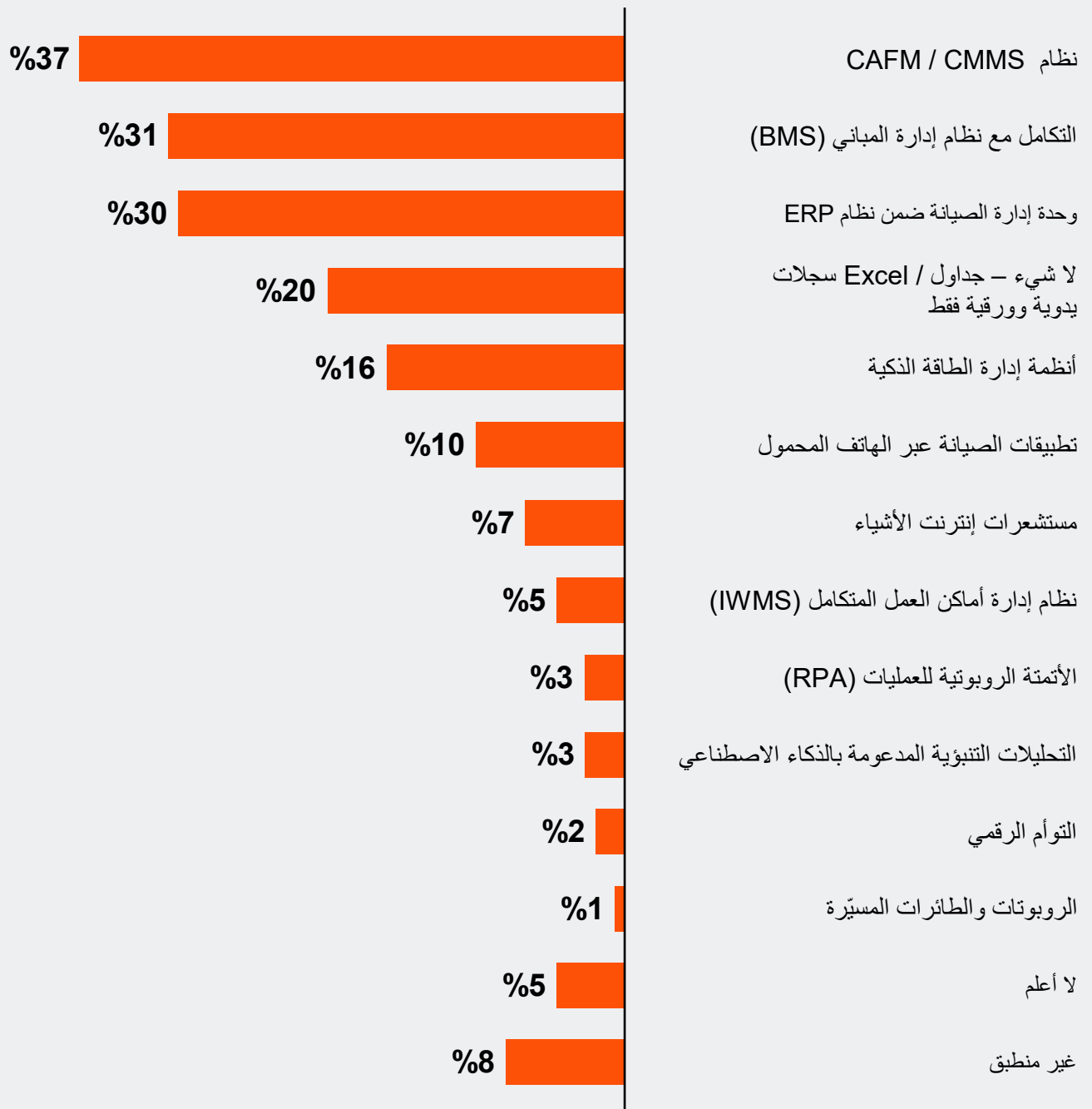


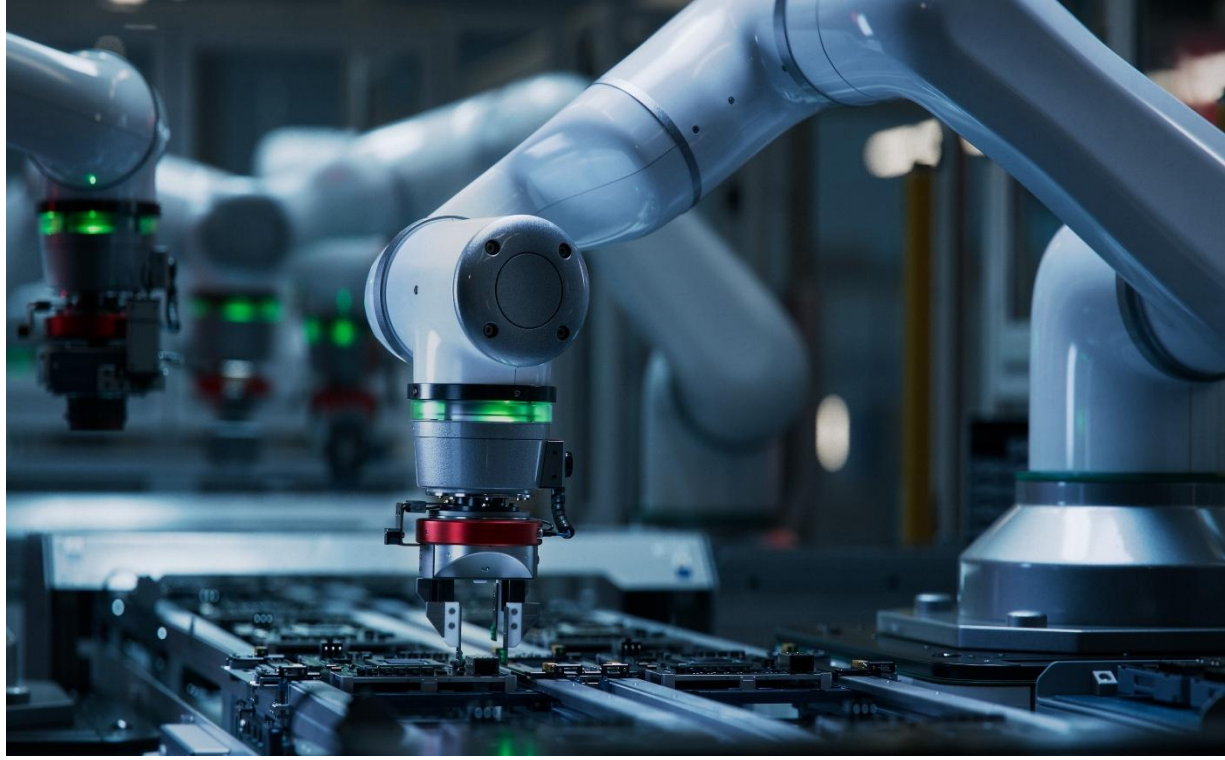
وتعزّز التقنيات المستخدمة حالياً لدى المؤسسات في المملكة في عمليات إدارة المرافق هذه الصورة. إذ تظهر بيانات الاستطلاع أن الاعتماد يتركز بشكل رئيسي على الأنظمة الأساسية لإدارة المرافق، تنصدها أنظمة إدارة المرافق بمساعدة الحاسب (CAFM) وأنظمة إدارة الصيانة المحوسبة (CMMS) بنسبة 37%، تليها أنظمة إدارة المباني (BMS) بنسبة 31%، ثم وحدات الصيانة ضمن أنظمة تخطيط موارد المؤسسات (ERP) بنسبة 30% (انظر الشكل 9).

وفي الوقت نفسه، وكما يوضح الشكل أدناه، لا يزال واحد من كل خمسة مستخدمين نهائين يعتمد على جداول البيانات أو السجلات اليدوية أو السجلات الورقية، في حين يبقى تبني التقنيات الأكثر تقدماً (بما في ذلك إنترنت الأشياء، والتحليلات التنبؤية المدعومة بالذكاء الاصطناعي، والتوائم الرقمية) محدوداً. ويشير ذلك إلى سوق يعمل عبر مراحل شديدة التباين من النضج الرقمي، حيث تتعايش المنصات الرقمية الراسخة مع العمليات اليدوية، وتظل القدرات الأكثر تقدماً في مراحل مبكرة من التبني.

الشكل 9: التقنيات المستخدمة حالياً أو المخطط لتبنيها خلال العام إلى العامين المقبلين

س: ما التقنيات التي تستخدمها عمليات إدارة المرافق لديكم حالياً، أو تخططون لتبنيها خلال العام إلى العامين المقبلين؟





وكما تكشف نتائج الاستطلاع، هناك ارتباط بين النضج الرقمي الأوسع نطاقاً والكفاءة المالية في إدارة المرافق. ولاستكشاف هذه العلاقة، قارنّا إجابات المستخدمين النهائيين حول ما إذا كانوا قد حققوا وفورات قابلة للقياس في التكاليف من خلال إدارة المرافق الرقمية، مع تقييمهم الذاتي لمستوى الرقمنة عبر ست وظائف من وظائف إدارة المرافق. ويُظهر التحليل أنه من بين المؤسسات التي لديها من أربع إلى ست وظائف ناضجة رقمياً، أفاد 58% بتحقيق وفورات كبيرة أو متوسطة. وفي المقابل، حققت 30% من المؤسسات التي لا تملك أكثر من وظيفة واحدة ناضجة رقمياً وفورات مماثلة (انظر الشكل 10).

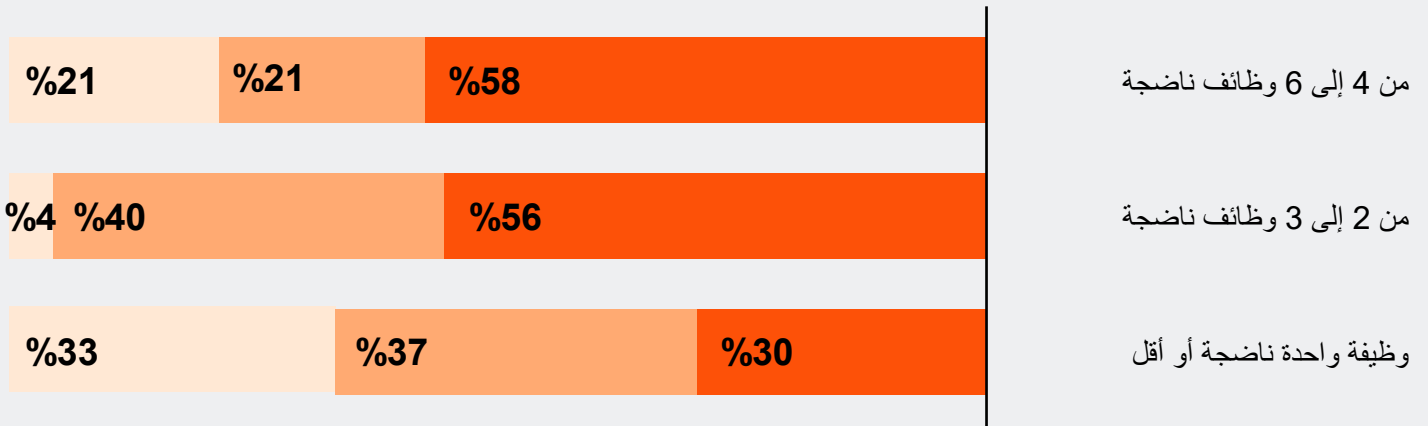
ويُبرهن ذلك على وجود صلة بين النضج الرقمي الشامل والنتائج القابلة للقياس، مع اعتبار وفورات التكاليف مثلاً على النتائج التشغيلية والمالية التي يمكن للقدرات الرقمية أن تحققها.

الشكل 10: ارتباط إيجابي بين نضج إدارة المرافق تقنياً ومستويات خفض التكاليف المحققة

بيانات الرسم البياني مجمعة من:

س: يُرجى تقييم مستوى الرقمنة في المجالات التالية.

س: هل حققتم وفورات قابلة للقياس في التكاليف عبر إدارة المرافق الرقمية؟



وفورات كبيرة / متوسطة مراحل مبكرة / لا وفورات لا أعلم



يمثلّ نضج إدارة المرافق القدرة المستدامة على تحويل احتياجات الأصول والأعمال إلى نتائج واضحة وقابلة للقياس، تشمل الجوانب التشغيلية والمالية وجوانب دورة الحياة وتجربة المستخدم. ومن خلال تحقيق هذه النتائج والحفاظ عليها باستمرار عبر مختلف المحافظ ومزوّد الخدمات على مدار الزمن، تستطيع المؤسسات تعزيز أدائها وقيمتها بصورة ملموسة.

يزن طوقان

مدير تنفيذي، إدارة الأصول والمرافق، بي دبليو سي الشرق الأوسط



التحولات التي تُشكّل مستقبل إدارة المرافق

توفّر نتائج الاستطلاع أساساً للنظر في الكيفية التي من المرجّح أن تتطور بها إدارة المرافق في المملكة العربية السعودية. ويحدد تحليلنا أربعة تحولات مترابطة يُرجّح أن تُشكّل المرحلة المقبلة من نضج القطاع: تغيّرات في كيفية تموضع إدارة المرافق، وتمويلها، وتنفيذها، وتمكينها رقمياً.

ومن المهم الإشارة إلى أن هذا الانتقال لن يحدث بصورة موحّدة؛ إذ ستتقدم المؤسسات بسرعات متفاوتة عبر كل بُعد من هذه الأبعاد، وستستمر الممارسات الراسخة جنباً إلى جنب مع النماذج الناشئة.

وتستند الأقسام التالية إلى بيانات الاستطلاع لتحديد نقطة انطلاق لكل تحول من هذه التحولات المحورية.

3.1 ترجمة استراتيجية إدارة المرافق إلى ممارسة عملية – من الدعم التشغيلي إلى التأثير في دورة حياة الأصول



تحدّد نتائج الاستطلاع سوقاً يقع بين الطموحات الاستراتيجية والممارسات التشغيلية. فلا تزال إدارة المرافق يُنظر إليها إلى حد كبير باعتبارها وظيفة تشغيلية؛ إذ وصفها 48% من المشاركين بأنها مركز تكلفة أو وظيفة دعم في المقام الأول، بينما يقرّ 11% بأهميتها للكفاءة التشغيلية دون اعتبارها جزءاً من استراتيجية المؤسسة. ومع ذلك، هناك مؤشرات واضحة على بروز دور أكثر استراتيجية: فالمشاركة المبكرة في دورة الحياة أكثر شيوعاً بكثير بين المؤسسات التي تصنّف نفسها بأنها "متقدمة" أو "ريادية" مقارنةً بتلك التي تقع في مرحلتي "الأساسي" أو "قيد التطوير".

ما الذي
يعنيه ذلك

مع تزايد مستويات النضج المؤسسي، يمكن أن تصبح إدارة المرافق أكثر تكاملاً مع إدارة الأصول عبر مختلف مراحل دورة حياة الأصول. وقد يشمل ذلك تركيزاً أكبر على الحفاظ على قيمة الأصل، وتحسين أداء دورة الحياة، ودعم النتائج المؤسسية الأوسع. غير أن تحقيق هذا الانتقال يتطلب أكثر من مجرد توسيع نطاق مهام وظيفة إدارة المرافق؛ فهو يستلزم تفويضاً مؤسسياً واضحاً، وأطر حوكمة وصلاحيات محددة لاتخاذ القرار، ومعلومات موثوقة عن الأصول، وعمليات لدورة الحياة تربط تنفيذ المشاريع الرأسمالية بالعمليات التشغيلية. وتكمن الفرصة في تعزيز الصلة بين استراتيجية المؤسسة والقرارات المتعلقة بالأصول والاستثمارات والأداء عبر دورة حياة الأصل.

11%

يقروا بأهميتها للكفاءة التشغيلية دون اعتبارها جزءاً من استراتيجية المؤسسة

48%

من المشاركين وصفوا بأنها مركز تكلفة أو وظيفة دعم في المقام الأول

3.2 تجاوز ضبط التكاليف – من مستهدفات التوفير إلى الإنفاق القائم من مؤسسات على القيمة



تشير إجابات الاستطلاع إلى أن ضبط التكاليف لا يزال راسخاً في إدارة المرافق، إذ يعمل 77% من المستخدمين النهائيين وفق مستهدف أو توقع لخفض التكاليف. وأفاد 12% من المشاركين بالرضا عن أداء مزود خدمات إدارة المرافق والقيمة مقابل المال على حد سواء، ما يبرز التحدي المتمثل في الموازنة بين كفاءة التكلفة وأداء الخدمة. ويشير ذلك إلى الحاجة إلى نهج أوسع لتقييم نفقات إدارة المرافق في ضوء أداء الخدمة والكفاءة التشغيلية ونتائج دورة الحياة.

ما الذي
يعنيه ذلك

يحافظ الإنفاق الموجّه بالقيمة على الانضباط في ضبط التكاليف، مع ربط الإنفاق بصورة أوثق بالنتائج المستهدف تحقيقها. ويتطلب ذلك النظر إلى تكاليف إدارة المرافق جنباً إلى جنب مع الطلب على الخدمة، وحالة الأصول، والموثوقية، وأداء الصيانة، واستهلاك الطاقة، والمخاطر، وتجربة المستخدم. وبالتالي، فإن التحول يكون من قياس النجاح بخفض الميزانية بصورة أساسية، إلى تقييم ما إذا كان كل ريال يُنفق يحقق النتائج المطلوبة على مستوى الخدمة والأصول ودورة الحياة، مع تقليل الهدر والأعطال والتكاليف التي يمكن تفاديها.

12%

من المشاركين راضون عن أداء مزود خدمات
إدارة المرافق والقيمة المقدّمة مقابل المال

77%

من المستخدمين النهائيين أفادوا بأن لديهم
مستهدفاً أو تكليفاً بخفض التكاليف



3.3 تطور نماذج التنفيذ – من التعاقد المُجرّأ إلى الشراكات القائمة على الأداء



على الرغم من التوقعات المتنامية بشأن جودة الخدمة والقيمة والأداء، تُظهر نتائج الاستطلاع أن التعاقد المُجرّأ (38%) من المستخدمين النهائيين يعتمدون على عقود الخدمة الواحدة، بينما يستخدم 16% فقط نماذج إدارة المرافق المتكاملة) والضوابط القائمة على الالتزام (57% من المستخدمين النهائيين يستخدمون خصومات مرتبطة باتفاقيات مستوى الخدمة ومؤشرات الأداء، مقابل 14% يستخدمون مكافآت الأداء و4% يتقاسمون الوفورات مع المزوّدين) لا يزالان سائدين. ويشير ذلك إلى أن العديد من النماذج التجارية الحالية لإدارة المرافق لا تزال تركز على تقديم الخدمات الفردية ومراقبة أداء المزوّد أكثر من تركيزها على الحوافز والنتائج المشتركة. ويخلق ذلك فرصة لعلاقات أكثر تنسيقاً بين المالك والمزوّد، تتواءم فيها الخدمات والمساءلة والآليات التجارية على نحو أوثق حول نتائج قابلة للقياس على مستوى الخدمة والأصول والمستخدم.

ما الذي
يعنيه ذلك

تكمّن الفرصة إذاً في التوجه نحو نماذج تجارية توائم بين مسؤولية المالك وأداء المزوّد والحوافز، حول نتائج قابلة للقياس. ولا ينبغي قياس تطور العقود بعدد مؤشرات الأداء الواردة فيها، بل بمدى فاعلية النموذج التجاري في موازنة مالك الأصل ومزوّد الخدمة حول نتائج واضحة وقابلة للقياس. وينبغي أن يعكس النموذج المناسب درجة تعقيد المحفظة، ومدى حساسية الخدمة، والقدرات التي يحتفظ بها المالك. وأياً كان النموذج المُختار، ينبغي موازنة المساءلة وأدلة الأداء والآليات التجارية بما يدعم جودة الخدمة والتحسين المستمر والقيمة مقابل المال.

4%

يتقاسمون الوفورات
مع المزوّدين

14%

يستخدمون مكافآت
الأداء

57%

من المستخدمين النهائيين يستخدمون
خصومات مرتبطة باتفاقيات مستوى
الخدمة ومؤشرات الأداء

3.4 توسيع نطاق إدارة المرافق الرقمية – من تبني الأدوات إلى قيمة متكاملة وقابلة للقياس



يشير الاستطلاع إلى أن التبني الرقمي لا يزال متفاوتاً ويتركز إلى حد كبير على أنشطة فردية ضمن إدارة المرافق، فيما يستمر التكامل وجودة البيانات وسير العمل في تقييد الاستخدام الفعّال وتحقيق القيمة (إذ سجّلت أنظمة طلبات المستخدمين ومكاتب المساعدة أعلى متوسط لدرجة النضج عند 3.45 من 5، بينما لا يزال واحد من كل خمسة مستخدمين نهائين يتسم بتبني محدود للتقنيات المتقدمة). ويوحى ذلك بأن العديد من المؤسسات لا تزال تتقدم عبر مراحل مختلفة من النضج الرقمي، حيث يشهد السوق تبايناً في مستويات النضج، بين الأنظمة الرقمية الراسخة والعمليات اليدوية والتقنيات الناشئة.

تتمحور المرحلة المقبلة من النضج الرقمي لإدارة المرافق حول ربط الأنظمة القائمة، وتحسين البيانات الأساسية، وترسيخ سير العمل الرقمي داخل القرارات التشغيلية. فبينما ترقم العديد من المؤسسات عملياتها الفردية، تظل هناك فجوة بين اقتناء التقنية واستخدامها تشغيلياً؛ ولذلك فإن قوة التكامل وفاعلية الاستخدام هما ما سيحدد ما إذا كانت التقنية ستُترجم إلى قيمة قابلة للقياس. وينبغي التعامل مع القدرات الأكثر تقدماً، مثل الذكاء الاصطناعي والتوائم الرقمية والتقنيات التنبؤية، باعتبارها قدرات لمرحلة لاحقة تُبنى على بيانات أصول منظّمة وأنظمة متكاملة وعمليات تشغيلية متسقة، لا باعتبارها نقطة انطلاق التحول الرقمي. فمن دون هذه الأسس، قد تزيد التقنيات المتقدمة من التعقيد دون تحسين ملموس في نتائج الخدمة أو الأصول أو الأداء المالي.

ما الذي
يعنيه ذلك

المرحلة المقبلة من رحلة النضج

التحولات الأربعة المحددة في هذا التقرير مترابطة ويعزز بعضها بعضاً. فالتقدم في أحد المجالات يعتمد بصورة متزايدة على القدرات المُرسّخة في المجالات الأخرى:

- يتطلب تعزيز دور إدارة المرافق عبر دورة حياة الأصل على توفر بيانات دقيقة للأصول، وحوكمة فعّالة للدورة الكاملة للأصل، وتمكين إدارة المرافق من الإسهام في صنع القرار في مراحل مبكرة.
- الإنفاق القائم على القيمة يعتمد على معلومات أداء متينة وقدرات تجارية تربط الإنفاق بنتائج الخدمة والأصول والمستخدم.
- تتطلب الشراكات القائمة على الأداء مزودي خدمات ذوي قدرات متقدمة، إلى جانب مؤسسات عميلة تتمتع بحوكمة فعّالة وخبرات تجارية وقدرات راسخة لإدارة الأداء.
- تتطلب إدارة المرافق الرقمية المتكاملة بيانات مترابطة وعمليات متكاملة وقدرات تشغيلية فعّالة، إلى جانب التقنيات المناسبة.

يتطلب تحقيق هذه التحولات أن تعمل المؤسسات على تطوير قدراتها بصورة متوازنة ومنسقة. إلا أن هذا التطور لن يحدث بالوتيرة نفسها في جميع المجالات؛ فقد تتقدم القدرات الرقمية بوتيرة أسرع من النضج التجاري، وقد تتطور نماذج التشغيل قبل تنمية قدرات القوى العاملة، كما قد تتطلب الأصول والمحافظ المختلفة نهجاً متبايناً وفقاً لاحتياجاتها.

توضّح رحلة النضج أدناه كيف يمكن لهذه القدرات أن تتطور تدريجياً من إدارة المرافق التقليدية، مروراً بإدارة المرافق المُدارة والمتكاملة، وصولاً إلى إدارة المرافق الذكية، ثم إدارة المرافق الاستراتيجية في نهاية المطاف.

رحلة نضج إدارة المرافق

إدارة المرافق التقليدية	إدارة المرافق المُدارة	إدارة المرافق المتكاملة	إدارة المرافق الذكية	إدارة المرافق الاستراتيجية
إبقاء المرافق قيد التشغيل	تحقيق التميز في الخدمة	تحسين أداء دورة الحياة	تمكين القرارات الذكية	تعظيم قيمة الأصول والأعمال
صيانة تفاعلية	صيانة مخططة	تخطيط دورة الحياة	اتخاذ قرارات تنبؤية وقائمة على المخاطر	تحسين أداء الأصول
عقود قائمة على المدخلات	نماذج تشغيل محددة	نماذج تجارية قائمة على القيمة	شراكات قائمة على الأداء	شراكات قائمة على النتائج
عمليات يدوية	إدارة عبر أنظمة CAFM ومؤشرات الأداء	معلومات أصول مترابطة	منظومة رقمية متكاملة	اتخاذ قرارات مؤسسية ذكية
تنفيذ يعتمد على العمالة	قوى عاملة مؤهلة	قدرات متعددة التخصصات	قوى عاملة رقمية	شريك استراتيجي للأعمال



يشهد سوق مقدمي خدمات إدارة المرافق مستوى متزايداً من النضج والتطور. فمع تزايد الاستثمارات، وتوسع الشراكات الدولية، ونمو مشاريع الشراكة المشتركة بين ملاك الأصول ومقدمي الخدمات، تتعزز القدرات التشغيلية وتتسع نطاقات العمل، بما يدعم الانتقال من نماذج الاستعانة بمصادر خارجية متفرقة إلى شراكات متكاملة تركز على الأداء والقيمة.

منصور المقبل

نائب رئيس مجلس جمعية إدارة المرافق السعودية

وبالتالي، ينصب التركيز على بناء القدرات التي تمكّن المؤسسات من تحقيق النتائج التي تُحدث أثراً حقيقياً. ومع توسع نطاق إدارة المرافق، تتزايد المسؤوليات والمتطلبات على كل من الجهات المالكة للأصول والمستفيدين النهائيين من جهة، ومزودي الخدمات من جهة أخرى. ويتطلب ذلك تطوير قدرات متخصصة بشكل متزايد لدى جميع الأطراف لضمان أداء أدوارهم بكفاءة. وهذا التطورات ظاهرة بالفعل في جانب العرض من السوق. أما في جانب الطلب، فلا يزال ملاك الأصول بحاجة إلى قدرات كافية لتحديد النتائج، واتخاذ قرارات قائمة على البيانات بشأن دورة الحياة والاستثمار، والشراء بفاعلية، وضمان الأداء.

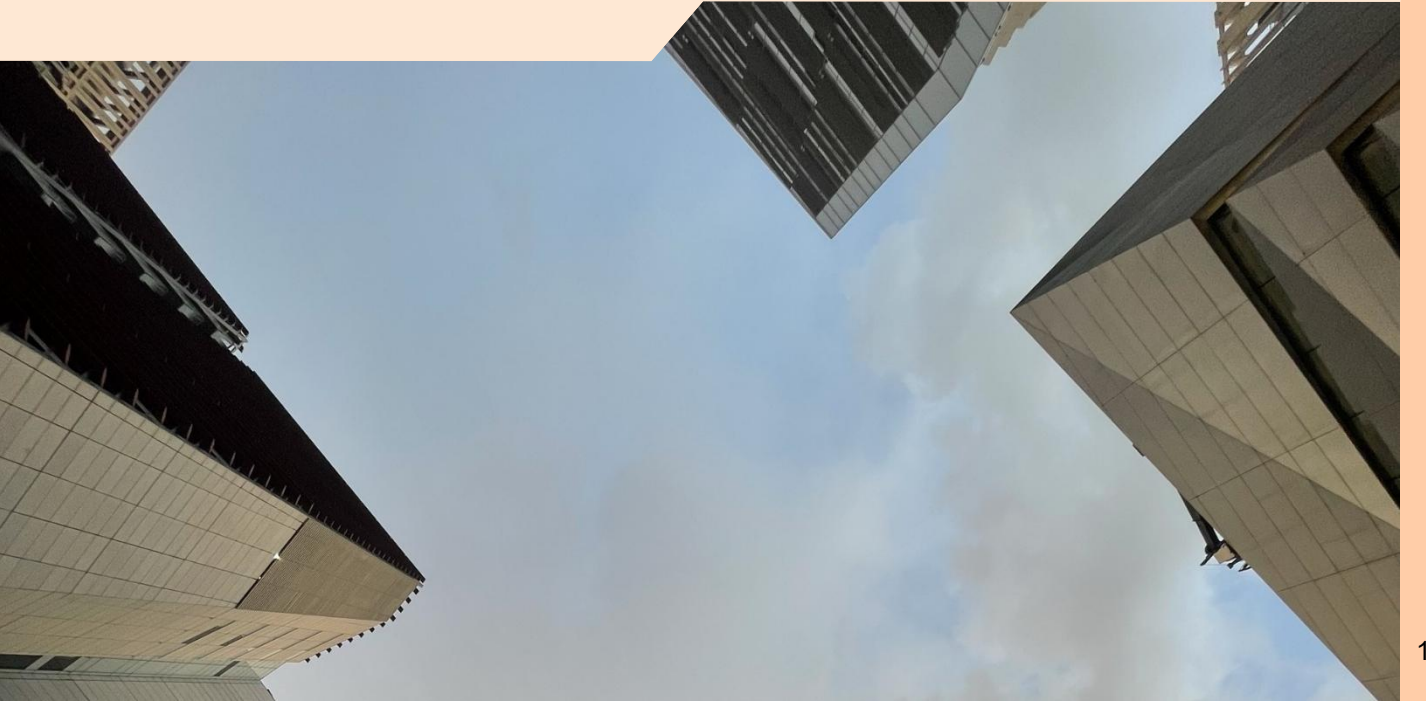
وبناءً على ذلك، أصبحت إدارة المرافق تُعد بصورة متزايدة تخصصاً مهنيّاً يتطلب مجموعة متعددة من القدرات والمهارات. ومن هذا المنطلق، تشكل الكفاءات البشرية المؤهلة المؤشر الأساسي على النضج. وسيظل الاستثمار المستمر في المؤهلات المهنية عاملاً أساسياً إذا كان القطاع يسعى إلى مواصلة مسيرة تحوله خلال العقد المقبل.



تظل الكفاءات البشرية الأساس الذي يركز عليه نضج إدارة المرافق. فكلما تطورت نماذج التشغيل والتقنيات، ازدادت أهمية الاستثمار في تطوير المهارات والقدرات المهنية باعتباره أحد أبرز عوامل النجاح المستدام على المدى الطويل.

عايض القحطاني

رئيس مجلس إدارة جمعية إدارة المرافق السعودية



مسار الانتقال من النتائج إلى التنفيذ



مع انتقال السوق من إدارة المرافق التقليدية نحو نماذج أكثر تكاملاً، ينبغي لقادة إدارة المرافق أن يبدأوا بثلاثة أسئلة:

01

ما النتائج المتعلقة بالأصول والخدمات والجوانب المالية والأعمال التي يجب على إدارة المرافق تحسينها بصورة ملموسة؟

02

ما التغييرات المترابطة اللازمة لتحقيق هذه النتائج؟

03

ما المؤشرات والأدلة التي ستبرهن على تحقيق القيمة وتدعم توسيع نطاق المبادرات؟

فيما يلي بعض التوصيات العملية التي تعزز مسار الانتقال من النتائج إلى التنفيذ:

01



ابدأ بالنتائج ذات الأهمية

حدّد مجموعة محددة من النتائج التي تشمل موثوقية الأصول وأداء دورة الحياة، وجودة الخدمة وتجربة المستخدم، وإنتاجية النفقات التشغيلية وتكلفة تقديم الخدمة، والمرونة والاستدامة واستمرارية الأعمال. وينبغي أن يكون لكل نتيجة خط أساس واضح ومستهدف وإطار زمني ومسؤول مُحدّد. ويوجد ذلك ارتباطاً مباشراً بين نشاط إدارة المرافق وأداء الأصول والأولويات المؤسسية الأوسع.

02



اعمل بالاتجاه العكسي وصولاً إلى محركات القيمة وقيود النضج

لكل نتيجة مستهدفة، ينبغي تحديد المحركات التشغيلية والعوامل المؤثرة التي تحدد مستوى الأداء، بدءاً من حالة الأصول والطلب على الخدمات واستراتيجيات الصيانة، وصولاً إلى الترتيبات التجارية، وكفاءات القوى العاملة، والبيانات، والتقنيات المستخدمة. كما ينبغي تقييم مستوى النضج بالتركيز على المعوقات التي تحول دون تحقيق النتائج المرجوة. ويسهم ذلك في ربط التحولات الأربعة في السوق مع البعد البشري ضمن إطار متكامل، لتجنب التقييمات العامة التي تنتهي عادةً بقوائم طويلة من الفجوات دون أولويات أعمال واضحة.





فعل منظومة واحدة مترابطة لإدارة المرافق

يتطلب تحقيق النتائج المرجوة مواءمة مختلف عناصر المؤسسة، بما في ذلك الاستراتيجية، والحوكمة، ونموذج التشغيل، وعمليات إدارة دورة حياة الأصول، والترتيبات التعاقدية، والبيانات، والتقنيات، والمؤهلات المهنية، ضمن رؤية موحدة للأداء. وينبغي تنفيذ برامج التحول من خلال مراحل تنفيذ تدريجية، تُعالج من خلالها الاعتماديات الأساسية وتُحدد المسؤوليات المشتركة بين الجهات المالكة للأصول ومزودي الخدمات. فالنجاح لا يتحقق من خلال تطوير كل عنصر على حدة، وإنما من خلال تكامل هذه العناصر وعملها كوحدة واحدة قادرة على تحقيق الأداء المستهدف.



أثبت القيمة، وتعلّم، ثم وسّع النطاق

قبل إطلاق أي مبادرة أو تقنية أو إجراء جديد في إدارة المرافق، ينبغي تحديد القيمة المستهدفة وآليات قياسها بوضوح، سواء تمثلت في تحسين الكفاءة التشغيلية، أو إطالة عمر الأصول، أو تعزيز رضا المستخدمين، أو تعظيم القيمة عبر دورة الحياة. وعند وجود درجة من عدم اليقين، يمكن البدء بتطبيقات محدودة النطاق لإثبات جدواها، واستخلاص الدروس، وتطوير النهج قبل توسيع نطاقه. كما ينبغي أن تُستخدم النتائج المتحققة بشكل مستمر لتوجيه تخطيط الأصول، وإعداد الميزانيات، وإدارة العقود، وتصميم الخدمات، وقرارات الاستثمار المستقبلية، بما يجعل النضج عملية مستمرة لتحسين الأداء وليس برنامج تحول ينتهي بمرحلة محددة.

وبالنسبة للمؤسسات في المملكة، يكتسي هذا النهج القائم على النتائج أهمية خاصة بالنظر إلى حجم ووتيرة دخول محافظات جديدة ومتزايدة التعقيد إلى مرحلة التشغيل. وعلى مستوى دول مجلس التعاون الخليجي، يمكن للمسار نفسه أن يسهم في إعادة تموضع إدارة المرافق من قاعدة تكاليف تُدار، إلى منصة ذكية لأداء الأصول وقيمة المؤسسة، مع إتاحة المجال لنماذج التنفيذ لتعكس السياق الخاص بكل سوق.



المؤلفون



زيد ابزيغ

مدير أول في إدارة الأصول
والمرافق الخدمات الاستشارية،
بي دبليو سي الشرق الأوسط



يزن طوقان

مدير في إدارة الأصول
والمرافق الخدمات الاستشارية،
بي دبليو سي الشرق الأوسط



محمد صلاح

شريك في إدارة الأصول والمرافق
الخدمات الاستشارية، بي دبليو
سي الشرق الأوسط



نيلز نيل

قائد قسم إدارة الأصول والمرافق
الخدمات الاستشارية، بي دبليو سي
الشرق الأوسط

عن الاستطلاع

أجري الاستطلاع على مرحلتين: في أغسطس 2025، وفي الفترة بين ديسمبر 2025 ويناير 2026. وقد جمع الاستطلاع في المجمل إجابات 212 مشاركاً، منهم 150 مستخدماً نهائياً و 62 متخصصاً في القطاع.

ولأغراض هذا التقرير، يُقصد بالمستخدم النهائي الجهة أو ممثل الجهة المالكة أو المشغلة للأصول، والمسؤولة عن إدارة خدمات المرافق والإشراف على مقدمي الخدمات والاستفادة من خدماتهم، مثل مدير إدارة المرافق. أما المتخصصون في القطاع فهم مقدمو الخدمات والاستشاريون ومقدمو الحلول والتقنيات المتخصصة في إدارة المرافق.

وقد ركّز التحليل الوارد في هذا التقرير على منظور المستخدم النهائي، بما يعكس هدف التقرير المتمثل في فهم كيفية ترجمة نضج إدارة المرافق إلى ممارسة عملية داخل المؤسسات المالكة والمشغلة للأصول.

ولذلك، وُجّهت عدة أسئلة تتعلق بالنضج المؤسسي ونماذج التنفيذ وتفويضات التكلفة وأداء المزودين إلى المستخدمين النهائيين فقط، لارتباطها تحديداً بالممارسات والخبرات المؤسسية.

وحيثما كانت الأسئلة قابلة للتطبيق على المجموعتين، فإن إجابات المتخصصين في القطاع توفّر منظوراً مهماً من جانب العرض، وفرصة لمقارنة كيفية إدراك الوضع الراهن للسوق بين من يقدّمون خدمات إدارة المرافق ويقدمون المشورة بشأنها، ومن يتلقّون هذه الخدمات. وبوجه عام، جاءت الإجابات بين المجموعتين متسقة إلى حد كبير، بما يعزّز الكثير من النتائج المعروضة أعلاه.

اعتبارات

- أدخلت تعديلات طفيفة على أسئلة المرحلة الثانية بناءً على الملاحظات الواردة خلال المرحلة الأولى.
- قد لا يبلغ مجموع النسب المئوية في الرسوم البيانية 100%، وذلك نتيجة تقريب النسب، وخيارات الإجابة المتعددة، والقرار في بعض الحالات باستبعاد عرض إجابات معينة، من بينها "أخرى" و"غير منطبق" و"لا أعلم".
- تمثّل الإجابات تقييمات ذاتية، وقد تعكس اختلافات في محافظ الأصول والتفويضات والهياكل التنظيمية وتركيبية المشاركين.
- بيانات الاستطلاع غير مُرجّحة.
- تعكس الآراء الواردة في التقرير وجهات النظر السائدة وقت إجراء البحث.

المراجع

1. رؤية السعودية 2030، "المشاريع"، <https://www.vision2030.gov.sa/en/explore/projects>، تاريخ الاطلاع 1 سبتمبر 2026.



نبذة عن بي دبليو سي

في بي دبليو سي، نساعد عملائنا على بناء الثقة ومواكبة التغير، ليتمكنوا من تحويل التحديات إلى فرص تنافسية. نحن شبكة عالمية تعتمد على التقنيات الحديثة وكوادرها المتميزة، وتضم أكثر من 364,000 شخص في 136 دولة و137 منطقة. من خلال خدماتنا في مجالات التدقيق، والضرائب والقانون، والصفقات، والاستشارات، نساعد العملاء على بناء الزخم وتحقيق نتائج مستدامة. لمعرفة المزيد، يُرجى زيارة www.pwc.com.

تضم بي دبليو سي الشرق الأوسط 30 مكتبًا في 12 دولة في المنطقة، ويعمل بها 11,000 شخص، وتجمع بين رؤى إقليمية معمقة وخبرة عالمية لمساعدة العملاء على حل المشكلات المعقدة، ودفع عجلة التحول، وتحقيق نتائج مستدامة. للمزيد من المعلومات، يُرجى زيارة www.pwc.com/me.

بي دبليو سي تشير إلى شبكة بي دبليو سي و/أو واحدة أو أكثر من الشركات الأعضاء فيها، كل واحدة منها هي كيان قانوني مستقل. للمزيد من المعلومات يرجى زيارة موقعنا www.pwc.com/structure.