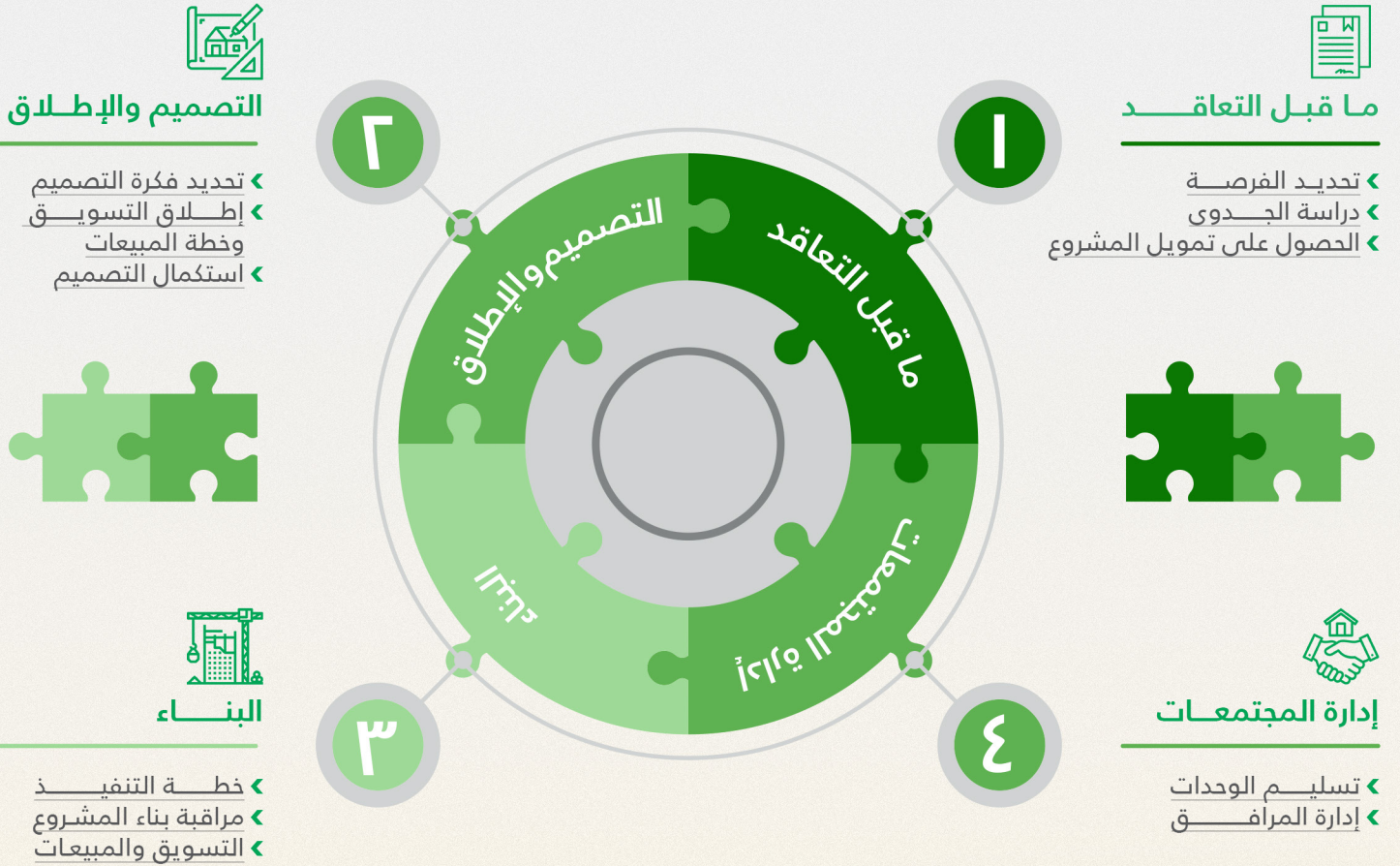




كيف سيكون قطاع التطوير العقاري
داعماً للاقتصاد المملكة العربية
السعودية لتحقيق رؤية ٢٠٣٠؟ —

تحديات وحلول قطاع التطوير العقاري
في كل مرحلة على سلسلة القيمة

تحديات وحلول قطاع التطوير العقاري في كل مرحلة على سلسلة القيمة





١- ما قبل التعاقد:

◀ **التحدي ١:** إن دورة العمل تبدأ من اختيار الأراضي، لذلك في حال لم توجد الأراضي المناسبة فإن هذه السلسلة تتوقف تماماً. ويعاني المطورون من شح الأراضي المعروضة من الدولة مما يعيق عمليات الاستثمار ويسهم في تضخم الأسعار. كما يعاني قطاع التطوير العقاري من عدم وجود معلومات وبيانات متاحة ودقيقة عن الأراضي الخام والشبه مطورة والمطورة بالإضافة لتوزيعها على المناطق وطبيعة الملكية.

◀ **التحدي ٢:** يعاني المطورون العقاريون من أجل الحصول على تمويلات بنكية لتمويل مشاريعها نتيجة للطبيعة العقائدية لدى البنوك من ناحية تجنب المخاطر، والتي تنتقل بدورها إلى الشركات العقارية عند بيع المشروعات للعملاء. فالبنوك غالباً ما تهتم بالقوائم والملاءة المالية لدى الشركات، مما يشكل تحديات تمويلية لشركات التمويل العقاري خاصة تلك المتوسطة والصغيرة الحجم.



الحل للتحدي ١: تطوير قاعدة بيانات شاملة تكون مرجعية لكافة العاملين بالسوق العقارية، توضح حجم طروحات الأراضي بما فيها الأراضي البيضاء، مما يسهم في زيادة فرص المواءمة بين العرض والطلب. كما يجب وجود خطة واضحة حول طروحات الأراضي بالدولة، وهو ما يمكن كل مطور من تحديد خطته الاستثمارية والمساحة التي يسعى للحصول عليها. فعلى سبيل المثال، نجد أن كندا ونيوزيلندا وبريطانيا والولايات المتحدة عملت على توفير بيانات إحصائية لطلب السوق الحالي والمستقبلي من خلال عدة قنوات تدعم الشفافية وتمكن المستثمرين بشكل عام والمطورين بشكل خاص من دخول السوق وتعزيز قدراتهم.

بالإضافة إلى ذلك، يجب تشجيع عقود الإيجار طويلة الأمد، خاصة في القطاع المكتبي والتجاري والوحدات المؤتثة، لتشجيع ملاك الأراضي على تأجير الأراضي، التي غالباً ما يفضلوا الاحتفاظ بها غير مستغلة للاستفادة من بيعها مع ارتفاع أسعار الأراضي. وقد جاء نظام فرض الرسوم على الأراضي البيضاء بهدف تشجيع ملاك الأراضي البيضاء على تطويرها وإخراجها لمنتج نهائي (وحدات سكنية)، وبالتالي فإن الرسوم أحد الحلول المتاحة لتقليص الفجوة بين العرض والطلب في الأراضي. والمرحلة الأولى من النظام شكلت فرصة لشركات التطوير العقاري لإنشاء شركات مع ملاك الأراضي البيضاء بغرض تطويرها لإنشاء مشاريع سكنية ضمن النطاق العمراني، خصوصاً مع وجود البنية التحتية وتوافر الخدمات في تلك المخططات الجديدة.

الحل للتحدي ٢: زيادة الجهات التمويلية المشاركة في تمويل المطورين العقاريين بحيث لا يكون الحصول على التمويل عائقاً يقف دون توسع المستثمرين والمطورين في عملهم ومشاريعهم. فهناك ضرورة لاستقلال سوق التمويل العقاري عن البنوك من خلال إصدار سندات أو التمويل عبر التأجير التمويلي.

فيجب على الشركات تنويع مصادر التمويل واستخدام أدوات الدين المختلفة سواءً كانت قصيرة الأجل مثل الضمانات المالية أو من خلال متوسطة الأجل مثل القروض والتمويل والتسهيلات أو طويلة الأجل من خلال سوق الصكوك والسندات وعادةً يكون ذلك من خلال الجهات المسؤولة بالتشريعات والأنظمة والترغيب والتثقيف والتحفيز بذلك لأصحاب المصلحة.



٢- التصميم والإطلاق:

◀ **التحدي ١:** افتقار المطورون العقاريون إلى فكر التطوير، فالكثير من الشركات العقارية تفتقر بعض الوحدات التنظيمية الأساسية في شركة التطوير العقاري مثل إدارة التطوير وتطوير الأعمال والتسويق العقاري مع مركزية عدد كبير من القرارات التشغيلية في المدير التنفيذي والإدارة العليا.

◀ **التحدي ٢:** محدودية مكاتب التصميم في المملكة والتي لا تتماشى مع حجم الطلب المتوقع، ومكاتب التصميم تلعب دوراً أساسياً في خلق الميزة التنافسية للمطورين العقاريين.

الحل للتحدي ١: أن يكون لدى المطورين استراتيجية تطوير واضحة مع وضع الاستراتيجية التجارية ومواءمتها مع استراتيجية التطوير لخلق ميزة تنافسية قوية. فيجب دراسة السوق لتحديد العملاء المستهدفين والخصائص التي تبحث عنها هذه الشرائح لتخطيط مراحل التصميم. كما يجب الأخذ في عين الاعتبار التغيرات الديموغرافية التي تحدث في السوق مثل زيادة أعداد الوافدين، مما قد يؤدي إلى ضرورة تبني الفكر العالمي عند تصميم الوحدات السكنية ليتماشى مع الذوق الغربي والتفضيلات الثقافية والمجتمعية للمواطن السعودي. أما بالنسبة للخطة التجارية، فهي تضم علي سبيل المثال:

الخطة التسويقية والجدول الزمني لإدارة العلامة التجارية وتنظيم الفعاليات وإطلاق المشروع



الفئة المستهدفة



الخدمات التي سيتم تقديمها



قنوات البيع المستخدمة



خطة التسعير



التجربة الكاملة المقدمة للعميل



الموازنة والجدول الزمني



الحل للتحدي ٢: تشجيع مكاتب التصميم العالمية والإقليمية على الاستثمار في المملكة مع العمل علي تطوير الكفاءات الفنية في مجال التصميمات المعمارية لتفادي المخاطر المالية والفنية الناتجة عن سوء التصميم وتزويد السوق بمتخصصين في الهندسة المعمارية الذين سيقدّمون قيمة مضافة لخطط التنمية في المملكة العربية السعودية.



٣- البناء:

◀ **التحدي ١:** يعتبر عدم نضج المقاولين في السوق من أكبر التحديات التي تواجه قطاع التطوير العقاري في السعودية. وذلك التحدي دفع الكثير من شركات التطوير العقاري العاملة بالسوق بالتنفيذ الذاتي كمقاول للمشروعات التي تقوم بتطويرها بدلاً من إسناد أعمال التنفيذ إلى شركات المقاولات المتخصصة بسبب ضعف الإمكانيات الفنية والمادية للمقاول. ولكن ذلك أدى إلى تشتت الكثير من المطورين عن مهمتهم الرئيسية وهي إدارة أنشطة تطوير المشروع مثل أنشطة الإدارة التجارية من حيث البيع والتسويق الجيد للمنتج العقاري والوصول إلى الشرائح المستهدفة ورصد متغيرات السوق وإعداد الخطط التوسعية للمشروعات الجديدة بالسوق. فالتنفيذ الذاتي للمشروع به العديد من التفاصيل الدقيقة من إدارة المشتريات وإدارة الخامات الموردة للموقع ونقل وتشغيل وصيانة المعدات بالموقع وإدارة عدد كبير من مقاولي الباطن وتفاصيل كثيرة تأخذ وقت وجهد كثير من الإدارة العليا بشركة التطوير.

◀ **التحدي ٢:** عدم وجود أيد عاملة كافية وقادرة على إنجاز المشاريع وعدم قدرة المقاولين المصنفين في المستوى الأول على القيام على المشروع ذاتياً في ظل ندرة وقلّة أعداد المقاولين. ويؤثر هذا النقص على المشروعات ويحمل تكاليف إضافية عن القيمة المرصودة لها.

الحل للتحدي ١: يجب أن تكون هناك رقابة من الجهات المعنية على شركات المقاولات، كما يجب دعم تقييم وتصنيف الموردين والمقاولين في مجال التطوير العقاري. فيجب الأخذ في الاعتبار بعض المعايير المهمة في عملية تقييم وتأهيل المقاولين ومن أهمها: التجهيزات والمعدات المملوكة للمقاول ووجود قسم لصيانتها، وعدم وجود مشاريع متعثرة سابقة أو حالية، وتقييم خبرات وكفاءات الكوادر الفنية والإدارية للمقاول وقدرتها على إدارة عمليات المشروع المختلفة وضبط الجودة وإدارة المخاطر وغيرها من العمليات التي تزيد فرص النجاح للمشروع. كما يجب أن تكون هناك رقابة داخلية داخل شركة التطوير العقاري من خلال إدارة "تنفيذ المشاريع" والتي تشمل مراقبة التكاليف والجودة.

وقد أطلقت الهيئة السعودية للمقاولين مبادرة تقييم المقاولين، وهي إحدى مبادرات الهيئة المرتبطة بهدف تعزيز الشفافية في قطاع المقاولات، حيث يتم عرض بيانات المقاولين وتقييمهم من خلال منصة إلكترونية والتي تمكن الجهات المعنية من الوصول إلى المقاولين والاطلاع على تقييمهم في المشاريع السابقة. وتتيح تلك المبادرة لملاك المشاريع تقييم أعمال المقاول بعد انتهاء المشروع بناءً على معايير محددة.

SCA

الهيئة السعودية للمقاولين
Saudi Contractors Authority

الحل للتحدي ٢: تنظيم قطاع المقاولات من خلال دراسة طلبات استقدام العمالة من شركات المقاولات ومحاولة توفير الكوادر الفنية المطلوبة. فيجب أن يكون هناك تنسيق بين الجهات المعنية لتوفير العمالة المختصة لأغراض البناء والتطوير. فالدولة مقبلة على مجموعة من المشاريع التطويرية العمرانية، ويجب أن يتزامن هذا مع وجود عمالة كافية وذات خبرة في مجال البناء.



٤- إدارة المجتمعات:

التحدي: من الناحية التشغيلية، تعاني شركات التطوير العقاري من نفس المشكلة التي تم ذكرها في مرحلة البناء وهي عدم نضج المقاولين في السوق. فرغم زيادة عدد المشروعات العقارية إلا أن انتشار شركات الإدارة والتشغيل مازال محدوداً والمنافسة في السوق مازالت مقتصرة على عدد قليل من الشركات والبديل للشركات الأجنبية في السوق المحلي غير موجود، الأمر الذي دفع غالبية شركات التطوير العقاري لتأسيس شركات إدارة تشغيل وصيانة داخلية بهدف الحفاظ على الأصول العقارية بالمشروعات. عادة ما تكون وظيفة إدارة المجتمعات والمرافق داخلية في حالة المطورين الكبار والمتكاملين، وللمطورين الأصغر يتم التعاقد مع شركات متخصصة، وهنا يكمن التحدي كما ذكر.

الحل: يجب الاستمرار في تقديم نفس تجربة العملاء التي تم تخطيطها في مرحلة الإطلاق، لذلك يجب وضع خطة تشغيلية خاصة بإدارة المجتمعات والمرافق من خدمات الصيانة إلى الفعاليات المجتمعية لضمان تقديم تجربة مميزة للعميل. فيمكن لشركات التطوير العقاري القيام ببعض الأنشطة الخاصة بإدارة المجتمعات داخلياً والاتفاق مع شركات إدارة متخصصة ومحترفة في بعض البنود لتقديم بعض الخدمات. كما يجب تمكين المطورين من تطبيق معايير جودة الحياة في المشاريع التي يتم دراستها أو المخططات التي يتم تطويرها للوصول إلى مراكز متقدمة عالمياً فيما يتعلق بجودة الحياة. فإدارة المجتمعات من أهم المحاور التي ستدفع بشركات التطوير العقاري في المملكة نحو مرحلة النضوج.

وبالنسبة للشركات المحلية في مجال إدارة المجتمعات، يجب البدء في التطوير وإعادة الهيكلة لتتلاءم مع طبيعة المشروعات المنفذة ونوعية المشروعات الموجودة في السوق ومتطلبات الشركات العقارية ونوعية الخدمات المقدمة والتي تتوسع تدريجياً مع متطلبات العملاء والشركات.

النتائج:



ممكنات

1 وضع استراتيجية عامة للشركة مع تحديد المشاريع الرئيسية وفرص التميز ووضع الأهداف ومؤشرات الأداء الرئيسية الخاصة بالإدارات المختلفة.



2 ضمان معالجة خطط الأعمال للتحديات الرئيسية الحالية مع جعل الجهود التحويلية نقطة انطلاق تصميم المبادرات الاستراتيجية.



3 تطوير الهيكل المؤسسي الذي يركز على الإدارات الحيوية في شركة التطوير العقاري ويعظم أدوارها.



4 تطوير مصفوفة صلاحيات محددة بمسئوليات واضحة.



5 تطوير النموذج التشغيلي الذي يتناسب مع حجم ونضج الشركة.



6 تصميم وإدارة بنية العمليات الداخلية، وتطوير منهجية الإجراءات والمعايير بما في ذلك أدلة التشغيل والنماذج والأدوات.



7 خلق ميزة تنافسية وتصميم تجارب شاملة تُوفر قيمة حقيقية للعميل.



المساهمون في إعداد المقال

مصطفى الغراب

الشريك التنفيذي
بالمملكة العربية السعودية
والشريك الأول
بشركة لوجيك للاستشارات

خالد بهنيهي

مدير أول في شركة لوجيك
للاستشارات

Cairo Office

+20 127 350 5023
SODIC West, Block 1, Zone 4B
سوديك ويست, مبنى 1, منطقة 4 ب

Riyadh Office

+966 53 662 0650
3888 Anas Ibn Malik, Al Malqa
3888 انس بن مالك, الملقا

Jeddah Office

+966 53 661 8642
1004 Jameel Square Building. Tahlia St.
1004 مبنى جميل سكوير, شارع التحلية

Dubai Office

+971 52 499 2567
Emaar Business Park, Office 509, B1
إعمار بيزنس بارك, مكتب 509, مبنى 1

Bahrain Office

Park Place Building. Seef Area
office 9001/ 9th Floor- Bahrain
مبنى بالاس منطقة السيف, مكتب 9001