



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

تمكين ودفع المطورين العقاريين
نحو كونهم أكثر استدامة

لقد شهد قطاع التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية نمواً كبيراً في الفترة الأخيرة، والذي يعد أمراً ضرورياً لتحقيق اقتصاد متنامي تحت رؤية 2030. فوفقاً لمعالي وزير الشؤون البلدية والقروية والإسكان الأستاذ ماجد الحجيل، إن القطاع العقاري يعتبر ثاني أكبر قطاع مساهمة في الناتج المحلي ويرتبط بأكثر من 120 صناعة اقتصادية. كما أن هناك عدد من المبادرات من المملكة لدعم وتمكين المطورين العقاريين مثل برنامج «التحول والتمكين» الذي أطلقته الوزارة والذي يسعى إلى إعداد وتأهيل المقاولين الراغبين في التحول إلى مطورين عقاريين، وتنمية قدراتهم وتمكينهم، مما ينعكس بشكل إيجابي على صناعة التطوير العقاري وتعزيز الشراكة مع القطاع الخاص لزيادة المعروض العقاري السكني وتلبية الطلب المتزايد على المساكن.



حجم سوق التطوير العقاري في ٢٠٢١^(١)

نظرة عامة على سوق التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية



القطاع المكاتبى



القطاع التجارى



القطاع السكنى

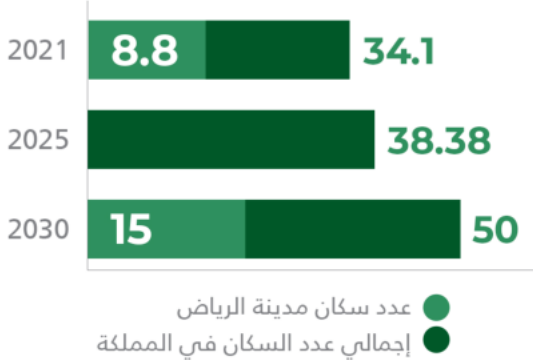


القطاع السكني



١- فجوة كبيرة بين العرض والطلب على الوحدات السكنية

تشهد المملكة زيادة في التعداد السكاني والذي يتماشى مع هدف المملكة في الوصول إلى 50 مليون نسمة بحلول عام 2030، وهذه الزيادة ستصاحبها زيادة في الطلب على الخدمات السكنية. كما أن هناك زيادة متوقعة في عدد الوافدين بحلول عام 2030 لتصل إلى 25 مليون مقارنة بـ 12.5 مليون في 2022، مما قد يعني زيادة في معدلات الإيجار للوحدات السكنية، وذلك واضح في اتجاه بعض ملاك العقارات السكنية في تأجير منازلهم للاستفادة من الطلب العالي.



وبالرغم من المشاريع السكنية الضخمة التي وفرتها وزارة الإسكان خلال الفترة الماضية والمشاريع التي تنوي المضي بها قداماً إلا أن ذلك لم يسد الفجوة بين العرض والطلب حيث لا زالت محفزات الطلب كبيرة في أنحاء المملكة.

ووفقاً لـ "بي دبليو سي الشرق الأوسط"، المملكة العربية السعودية ستحتاج إلى إنشاء ما يقارب 1.2 مليون وحدة سكنية جديدة خلال العقد المقبل ليصل مجموع الوحدات السكنية إلى 4.96 مليون وحدة بحلول العام 2030.

التغيير في إجمالي السكان في المملكة بين ٢٠٢١ و ٢٠٣٠ (مليون)

٢- المعاملات العقارية السكنية متمركزة في منطقة الرياض

يشهد سوق العقارات السكنية في مدينة الرياض نمواً كبيراً، مستفيداً من نشاط الحركة التجارية وارتفاع عدد السكان. ووفقاً لتقديرات "نايت فرانك"، الرياض تواجه عجزاً في المعروض نظراً للنمو المستمر في عدد السكان والذي يصل حالياً إلى 8.8 مليون نسمة، وحسب التقديرات سيصل عدد السكان في الرياض إلى 15 مليون نسمة بحلول عام 2030.



يعتبر معدل عدد السكان للوحدات في الرياض وجدة مرتفعاً مقارنة بدبي والدوحة، مشيراً إلى الحاجة لتطوير المزيد من الوحدات السكنية لتتماشي مع التغيرات الديموغرافية.



معدل السكان للوحدات في منطقة الخليج لعام ٢٠١٩

٣- زيادة نسبة تملك السعوديين للمنازل

تعمل الحكومة جاهدة على زيادة نسبة ملكية المنازل في المملكة (بدلاً من الإيجار) لتصل 70% بحلول عام 2030. وقد ساهم الصندوق العقاري ضمن منظومة الإسكان في رفع نسبة تملك المواطنين للمساكن من 47% في 2016 إلى 60% في نهاية 2020، لتصبح المملكة من الدول الأعلى نمواً في نسبة تملك المساكن ضمن مجموعة العشرين.

2030	2022	
25 مليون ▲	21.7 مليون	عدد السكان
5.3 ▼	5.8	معدل السكان للوحدات
4.7 مليون ▲	3.7 مليون	عدد الوحدات
70% ▲	62%	نسبة الملكية
3.3 مليون ▲	2.3 مليون	عدد الوحدات المملوكة

+1 مليون وحدة مملوكة +125 ألف وحدة في السنة

٤- محدودية قدرة السكان على شراء وحدات مكلفة كالفلل وزيادة الطلب على الشقق



المرتب السنوي للمواطن للفلل

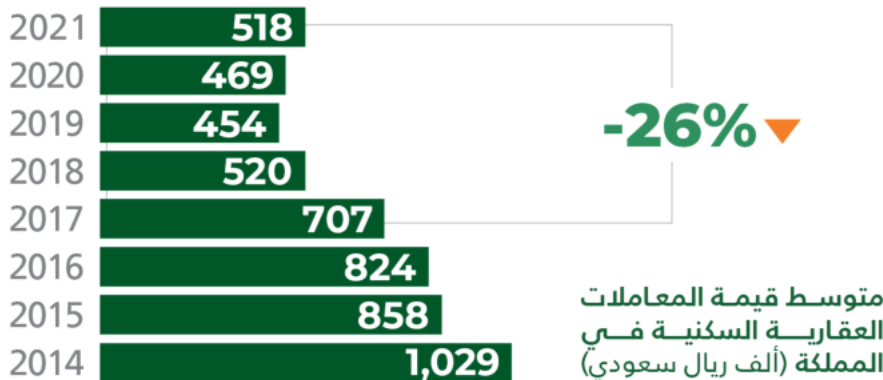
7-11x

المرتب السنوي للمواطن للشقق

2.4x

مؤشر القدرة على تحمل التكاليف في المملكة حسب نوع الوحدة

تشير توجهات السوق إلى زيادة الطلب على الشقق و/أو الوحدات الأصغر لموائمة متطلبات الشباب والأسر الصغيرة. كما أن هناك زيادة كبيرة في عدد الشباب والنساء العاملات والأمهات العازبات والوافدين في الرياض الذين يميلون أكثر إلى شراء العقارات الصغيرة والأمنة وذات تكلفة أقل.



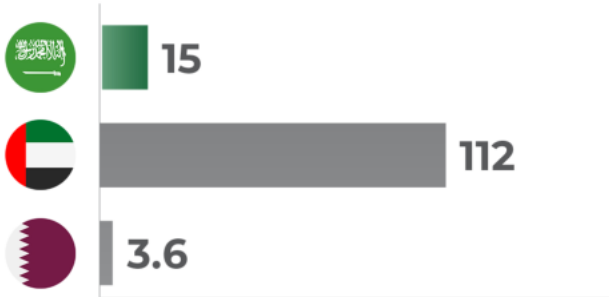
كما سنجد أن متوسط قيمة المعاملات العقارية السكنية في المملكة انخفض بنسبة 26% من عام 2017-2021، ويمكن استنتاج أن السبب وراء الانخفاض في متوسط قيمة المعاملات هو الزيادة الكبيرة في عدد معاملات الشقق مقارنة بالفلل، مما يشير إلى ارتفاع الطلب على الشقق.

٥- تمثل الزيادة الضخمة لتعداد الوافدين فرصة لزيادة الوحدات المؤثثة في المملكة

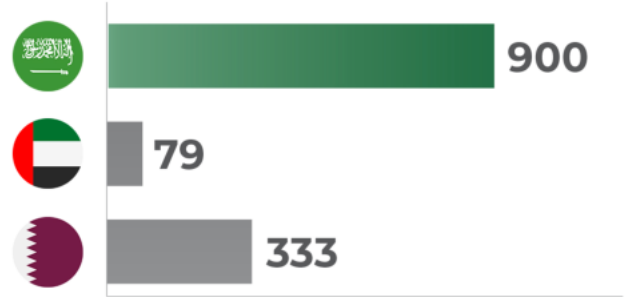
الوحدات المؤثثة: هي وحدات أشبه بالمنازل حيث تحتوي علي مطبخ مع وجود خدمات فندقية كخدمات تنظيف الغرف والطعام.

وبالنسبة لمعظم الوحدات المؤثثة بالمملكة، فإنها تعاني من تقادم في العمر والتصاميم بالإضافة إلى محدودية الخدمات التي توفر للمستأجرين مثل حمامات السباحة وصالات الرياضة، ويشكل جزء منها وحدات سكنية تم إعادة تحويلها لوحدات مؤثثة وغالباً ما تفتقد المواصفات الجديدة الخاصة بأنظمة السلامة والصحة المهنية.

يتوقع زيادة في أعداد الوافدين بالمملكة ليصل إلى 25 مليون بحلول 2030 مرتكزاً على ذوي الياقات البيضاء حيث تستهدف المملكة عدداً من القطاعات الاقتصادية والاستثمارية المتطورة، منها الصحة، والتعليم، والقطاع المالي، وتقنية المعلومات وغيرها. ومن المتوقع أن يزداد عدد الوحدات المنزلية للوافدين بحوالي 2.1 مليون وحدة بحلول 2030.



عدد الوحدات المؤثثة لعام ٢٠٢٢ (ألف)^(١)



معدل الوافدين لكل وحدة مؤثثة^(٢)

كما يشير توزيع منشآت الوحدات السكنية المؤثثة في الرياض حسب الكيان النظامي إلى أن 11% فقط تابعين إلى شركات. وتعتبر نسبة الملكية المنخفضة للشركات مؤشراً على انخفاض جودة الخدمات واستدامتها مما يفسر قلة عدد المنشآت المؤثثة ذات تصنيف الدرجة الأولى في الرياض.

٦- ارتفاع سعر الفائدة المركزية في المملكة

قد شهد التمويل العقاري قبل الارتفاع في أسعار الفائدة قفزة قوية بعد بدء التمويل المدعوم في السعودية، ونمت محفظة القروض لدى البنوك بشكل ضخم حيث وصلت محفظة قروض الأفراد إلى أكثر من نصف تريليون ريال. ولكن تماشياً مع رفع أسعار الفائدة من قبل الفيدرالي الأمريكي، تم رفع أسعار الفائدة من قبل البنك المركزي السعودي، مما قد يؤدي إلى تحفظ البنوك على التوسع في الإقراض وتحفظ الأفراد على الذهاب للبنك للحصول على قرض قد تتجاوز فائدته نصف قيمته أو أكثر. وسيؤدي كل ارتفاع في تكلفة التمويل "معدل الفائدة"، إلى انخفاض في حجم القروض العقارية وبالتالي تقليل الطلب على شراء المنازل.

وأشار رئيس مجلس الاحتياطي الفيدرالي إلى أن أعضاء اللجنة الفيدرالية للسوق المفتوحة لا يتوقعون بالإجماع أي تخفيضات في أسعار الفائدة في عام 2023. وقد يؤدي ذلك إلى تباطؤ عجلة نمو السوق العقاري بالمملكة. وفي حالة عدم عودة التضخم في الولايات المتحدة إلى مستويات 2% وتوقف الفيدرالي عن رفع الفائدة، قد يدخل السوق العقاري في حالة ركود، وسيتعين على حكومة المملكة توفير دعم أكثر للقروض العقارية لتحقيق استراتيجيتها.

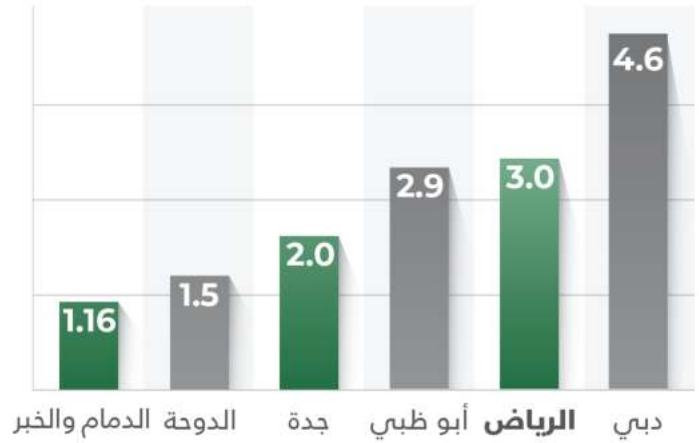


القطاع التجاري



١- الرياض ثاني أكبر مدن المنطقة في المساحات التجارية ولكن لا تتناسب مع عدد سكانها

تعتبر الرياض ثاني أكبر مدن المنطقة في المساحات التجارية ولكن يفارق 50% عن دبي. ونظراً لاستهداف المملكة لتحويل الرياض إلى مركز اقتصادي، من المتوقع نمو مساحات الرياض التجارية بمعدل سريع لاحتواء الطلب المتوقع. ولكن على الرغم من وجود مساحات تجارية كبيرة بالرياض إلا أنها لا تتناسب مع عدد سكانها الذي يبلغ حوالي ضعف سكان دبي، ويؤكد ذلك وجود فجوة ضخمة في المساحات التجارية بالرياض مع الأخذ في الاعتبار تضاعف سكان الرياض حتى 2030.



معدل المساحات التجارية للسكان في مدن الخليج لعام ٢٠٢١ (م^٢/ساكن)

مقارنة المساحات التجارية في مدن المملكة بـ مدن الخليج لعام ٢٠٢١ (مليون م^٢)^(٣)

وقد كشفت المملكة العربية السعودية مؤخراً عن بعض المشاريع العملاقة متوقع أن تعيد تشكيل الوجه الجديد للمملكة وتحويلها إلى نقطة جذب عالمية مثل مشروع "بوابة الدرعية" و"الأفنيوز الرياض" و"جدة داون تاون" وغيرها.

٢- تزايد الطلب على مراكز التسوق المجتمعية

يتزايد الطلب على مراكز التسوق المجتمعية التي تتسم بصغر مساحتها ومحللاتها الموجهة لجمهور الأحياء المحيطة. فهناك اتجاه واضح من قبل المطورين العقاريين نحو مراكز التسوق المجتمعية المستقلة أو كجزء من المشاريع السكنية بسبب الطلب المتزايد وعوائدها المجزية. وبما أن الكثير من المراكز التجارية تعاني من تقادم في العمر والتصاميم، مما لا يسير على خطى مستهدفات تحول الرياض إلى مركز تجاري عالمي، نجد أن الكثير من المطورين اتجهوا إلى تطوير المراكز التجارية وإدخال لمسات جديدة في الشكل والبناء والديكور مثل الاتجاه نحو الواجهات التجارية المفتوحة وخاصة التي توفر مساحات للتجول والتنزه.



^(٣) Knight Frank Report, Gastat, Kingdom's Central Department of Statistics and Information (CDSI), Qatari Planning & Statistics Authority.



القطاع المكتبي



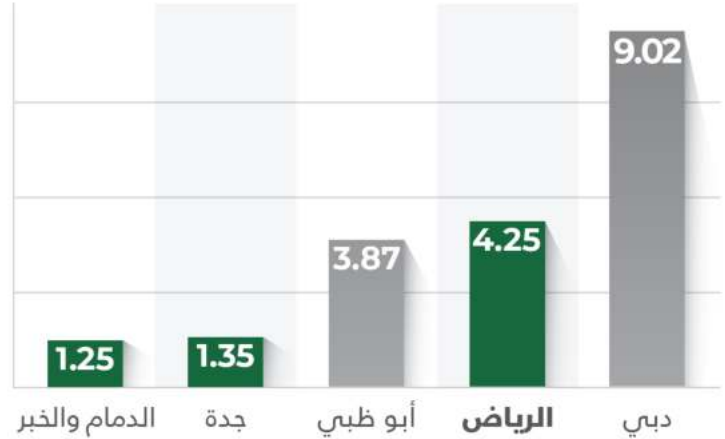
١- ضعف العرض في القطاع المكتبي

تبلغ المساحات المكتبية في الرياض حوالي نصف مساحات دبي وتساوي تقريباً مساحات أبوظبي، وقرب المساحات المكتبية بالرياض من أبوظبي مؤشر على ضعف العرض في الوقت الحالي حيث أن أبوظبي تحتوي على القليل من المقرات الإقليمية للشركات مقارنة بدبي، لذلك تعتبر دبي النموذج المستهدف حتى 2030.

وبناء على ذلك، تحتاج الرياض إلى مضاعفة مساحاتها المكتبية في الفترة القادمة مع التركيز على مكاتب الدرجة الأولى لخدمة المقرات الإقليمية للشركات الدولية.



معدل المساحات المكتبية في مدن الخليج لعام ٢٠٢١ (م^٢/موظف)^(٥)



مقارنة المساحات المكتبية في مدن المملكة بمدن الخليج لعام ٢٠٢١ (مليون م^٢)^(٤)



٢- التركيز على مكاتب الدرجة الأولى لخدمة المقرات الإقليمية للشركات الدولية

يعتبر القطاع المكتبي في الرياض من أقوى فرص الاستثمار وذلك للتوجه الحكومي بجذب المقرات الإقليمية للشركات وتوجه الهيئات الحكومية لنقل مقراتها للمدينة، مما يرفع الطلب على المساحات المكتبية خاصة تلك المكاتب من الفئة "أ"، أي التي تكون في المباني من الدرجة الأولى. وسينتج عن ذلك خلق مراكز أعمال جديدة بإيجارات وطلب أعلى، خاصة في شمال الرياض. وقد انعكس ذلك في تقلص المساحات الشاغرة ضمن منطقة شمال الرياض بسبب الطلب الكبير على المكاتب.

كما سيؤدي قرار الحكومة بجعل المقر الرئيسي الإقليمي في المملكة إلزامياً للشركات الأجنبية اعتباراً من يناير 2024 إلى زيادة الطلب على المكاتب الجديدة. فمن المتوقع أن يجتاز عدد المقرات الإقليمية للشركات الدولية بالرياض 500 شركة في مختلف القطاعات أبرزهم أبل وبيبسيكو ويونيليفر. ومع زيادة الطلب المحلي من القطاعين العام والخاص يتوقع استمرار الطلب في الارتفاع ما يتماشى مع خطط إدخال أكثر من 6.1 ملايين متر مربع من المساحات المكتبية الجديدة بحلول عام 2030، منها 2.8 مليون متر مربع في العاصمة الرياض.

مكاتب الدرجة (ج)	مكاتب الدرجة (ب)	مكاتب الدرجة (أ)	
مكاتب في مباني قديمة ويقدم بها خدمات محدودة	مكاتب في مباني بجودة عالية وذات خدمات جيدة	مكاتب في مباني فاخرة في قلب مراكز الأعمال	وصف عام
مباني تعاني من تقادم في العمر والتصاميم	حديثة البناء نسبياً وفقاً للحد الأدنى لمعايير التقنية	حديثة البناء بأحدث التقنيات ومجهزة بأحدث التجهيزات	الجودة
شركات محلية صغيرة الحجم	شركات متوسطة ومستقرة اقتصادياً	شركات مرموقة ومنتعشة اقتصادياً	المستأجر
خدمات محدودة من إدارة مرافق وخدمات تشغيل وصيانة	خدمات مميزة من إدارة مرافق وخدمات تشغيل وصيانة مع جودة أنظمة تقنية حديثة نسبياً وتقنيات بيئية محدودة	خدمات عالية على مستويات عالمية من إدارة مرافق وخدمات تشغيل وصيانة. وتشمل أيضاً أنظمة أمن متقدمة، تقنيات صديقة للبيئة وأحدث الأنظمة الممكنة	الخدمات
معدلات إيجار منخفضة	معدلات إيجار متوسطة	أعلى معدل إيجار في السوق	الإيجار
لا يوجد مواقف مخصصة	مواقف محدودة بدون تخصيص للشركات	مواقف ومحطات شحن وخدمات تنظيف، مواقف دراجات	جراج
منتشرة في أنحاء المدينة	قريبة من المناطق التجارية وداخل حدود المدينة	قلب المناطق التجارية المميزة وقريبة من المواصلات	الموقع
ليس لديها علامة تجارية	غرناطة بنس، برج تولى سكوير - الرياض، برج ثابت بالاندلس - جدة	برج رافال، برج المملكة، برج الفيصلية	أمثلة

يعتبر 80% من العرض المستقبلي عبارة عن مشاريع نوعية تراعي توفير وتخصيص بيئة أعمال سليمة وصحية حيث توجد أفكار تطوير جديدة وتمزج ما بين الأعمال والترفيه والسكن وأغلب المشاريع من فئة الدرجة الأولى.



ومؤخراً بدأ ظهور عقارات مكتبية مؤثثة (Co-Working Space) وأغلب المستأجرين شركات ناشئة أو الشركات الأجنبية العالمية بغرض الإقامة القصيرة 3 أشهر - 1 سنة.

التحدي الأكبر لسوق التطوير العقاري في السعودية

تحويل شركات المقاولات التي تعمل كمطور عقاري إلى شركات تطوير عقاري ناضجة ومستدامة

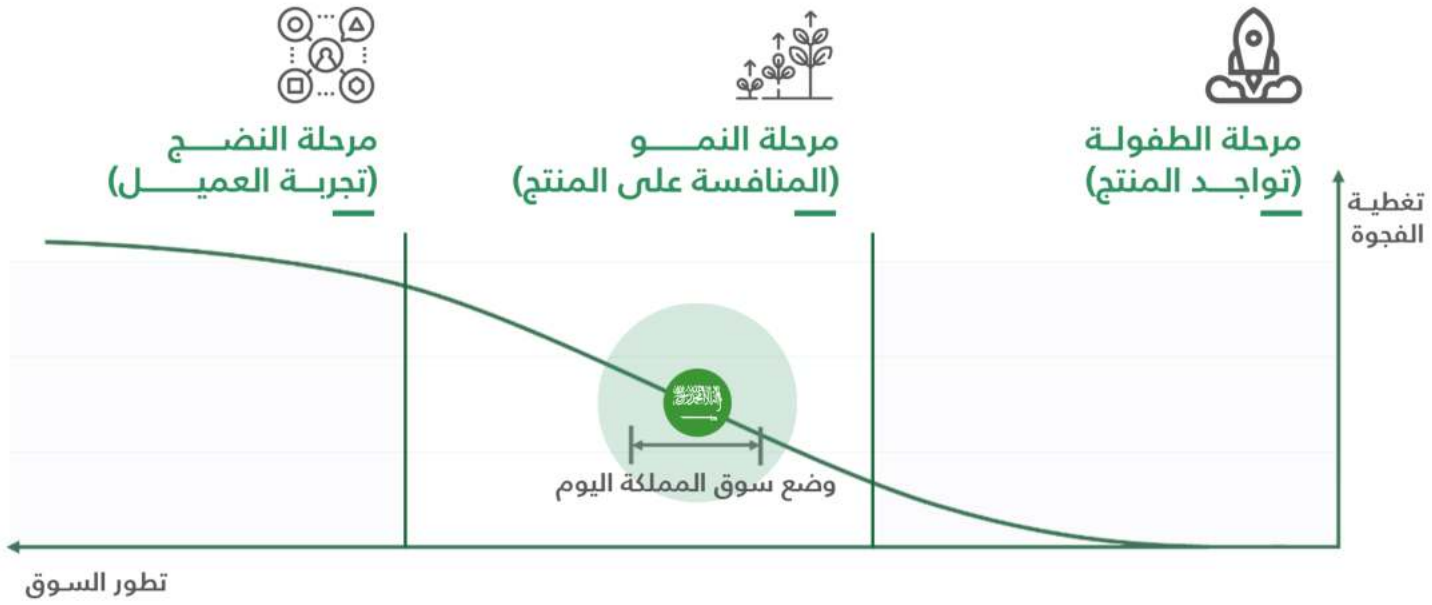
المطورين الأفراد يشكلون نحو 30% من العرض في المملكة ويملكون ميزة في منافسة أسعارهم. ولكن وفقاً للمتخصص في سوق العقارات الأستاذ عايد الهرفي "إن بعض من المطورين العقاريين تنقصهم الخبرة المطلوبة لتنفيذ المشاريع الكبيرة والعملاقة لا سيما السكنية في البلاد، مما أسهم في تعثر بعضها ولو كانت تمتلك بعض تلك الشركات الكفاءة المطلوبة لم تشهد هذا الارتفاع في الأسعار بسبب قلة المعارض من المنتجات السكنية". فمعظم المطورين العقاريين بالمملكة يعملون بطرق غير حديثة على مستوى المقاولات والتصميم ومعايير الجودة ولهذا هم معرضون للخطر مع حدوث أي تقلبات في السوق أو دخول المزيد من الشركات الأجنبية في القطاع العقاري حيث سيتم تطوير معايير جديدة للسوق واستغلال اقتصاديات الحجم للشركات الدولية لتكبير حصتهم السوقية.

كما دعا معالي الوزير الأستاذ ماجد الحجيل المطورين العقاريين الأفراد للتحول إلى العمل المؤسسي، لأن ذلك سيمنحهم مزايا ضريبية في التصرفات العقارية، مشيراً إلى أن هذه الخطوة تأتي لزيادة الجودة في المنتجات العقارية من خلال ضوابط اعتماد الشركات والمؤسسات العقارية عبر الوزارة. وأكد الوزير أن كل من يعمل على بناء فردي، نطالبه بالتسجيل كمؤسسة تجارية، لافتاً إلى أن الوزارة لن تضع شروطاً صعبة مقابل تصحيح وضعهم.

الفرق بين المطور العقاري والمقاول

المقاول	المطور العقاري	الغرض
تنفيذ المشروع بأقل تكلفة وفي أسرع وقت ممكن وبجودة مقبولة	تطوير مشاريع نوعية فيها إضافات وخدمات مميزة مع تقديم نمط حياة متميز وتجربة مجتمع فريدة من نوعها	
1- التكلفة 2- الوقت 3- الجودة	1- الجودة 2- التكلفة 3- الوقت	نقاط التركيز (بالترتيب)
تكونت العملية العملية للمقاول حول تقليل التكاليف بسبب طريقة عمل المقاولات؛ القائم على نظام "المناقصات"، حيث لن يفوز المقاول في أي مناقصة إذا لم يكن الأقل سعراً دون خلق أي ميزة تنافسية، فغالباً ما يهتم المقاولون بإدارة مقاولي الباطن والموردين لضمان تنفيذ المشروع بأقل تكلفة وفي أسرع وقت دون التركيز على احتياجات العملاء ورغباتهم.	تقديم خدمات متكاملة في المجال العقاري وقيمة مضافة تساعد في نمو المشروع سريعاً من خلال: <ul style="list-style-type: none"> دراسات السوق ومعرفة الاحتياج وحجم الطلب تحديد طبيعة ونوعية المشاريع والتصاميم حسب احتياجات العملاء المستهدفين واحتياجات السوق كفاءة التصميم والتشطيب التركيز على أنشطة التسويق والمبيعات التركيز على تجربة العميل 	العقلية العملية

الوضع الحالي لقطاع التطوير العقاري في المملكة



في هذه المرحلة يبدأ السوق بالنضوج، حيث يتم تغطية غالبية الفجوة ويبدأ السوق بمنتجات مصممة خصيصاً لتلبية احتياجات العملاء مع العمل على الحفاظ على العميل لأطول فترة ممكنة

دخول شركات جديدة في السوق نظراً لجاذبية وحجم السوق ويبدأ التركيز على:

- تمييز المنتجات
- المنافسة على الأسعار

يتم توجيه تركيز السوق في هذه المرحلة نحو سد الفجوة قدر الإمكان عن طريق ضخ أكبر عدد من الوحدات السكنية في السوق

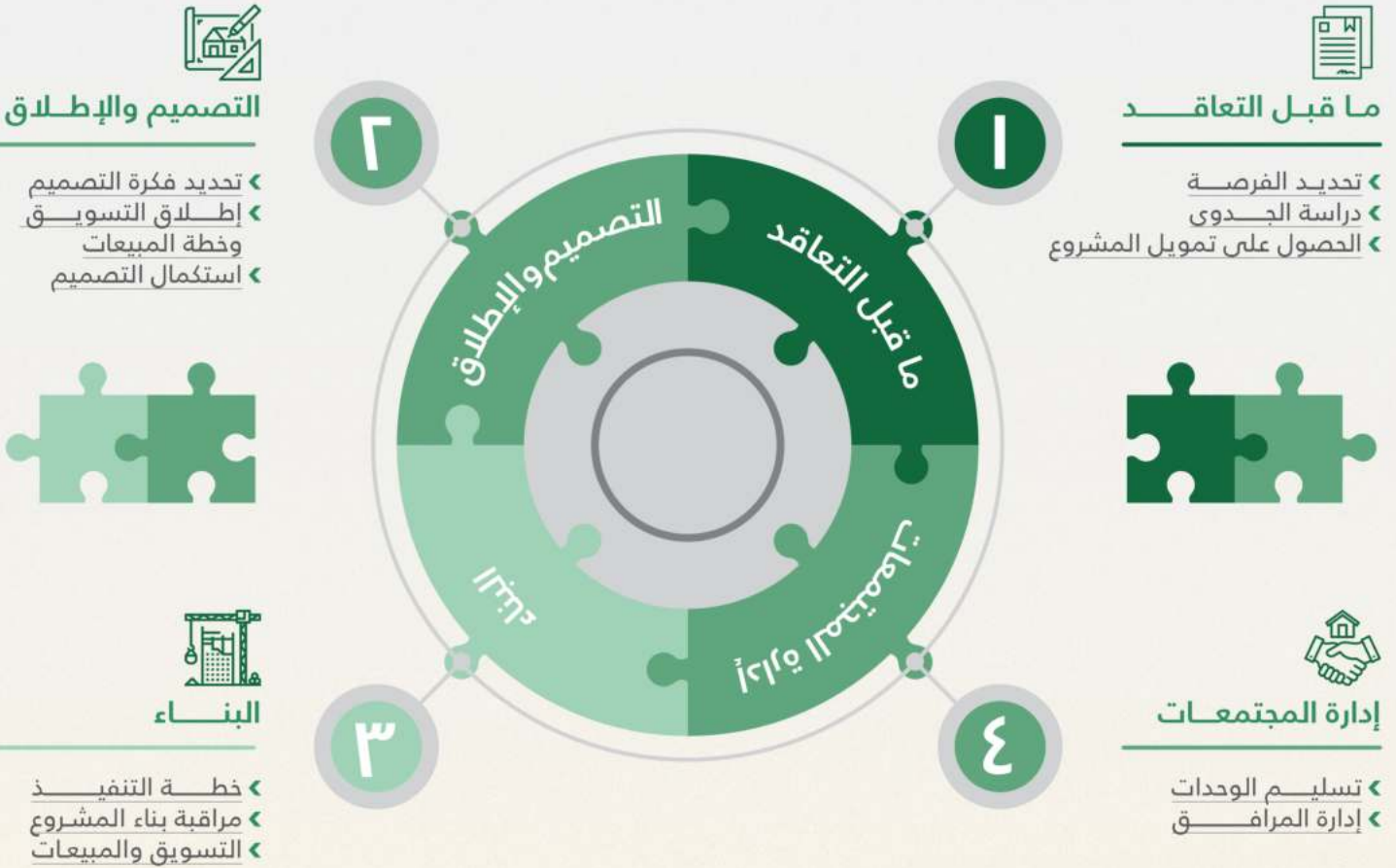
مجالات التميز

تجزئة الشرائح
Micro-Segmentation

خدمات مخصصة
Personalized Services

تقنيات مبتكرة

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 تمويل بنكية لتمويل مشاريعهم 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 إلى الحصول عليها. فعلى سبيل المثال، نجد أن كندا ونيوزيلاندا 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 المؤثثة، 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)، ولكن تحتاج المملكة إلى تخطيط أسعار الأراضي والرسوم على الأراضي البيضاء بحيث يبقى سعر الرسوم دائماً أعلى من زيادة سعر الأراضي لتحفيز ملاك الأراضي على تطويرها وتحقيق التوازن بين العرض والطلب.



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



الحل للتحدي ٢: تشجيع مكاتب التصميم العالمية والإقليمية على الاستثمار في المملكة مع العمل على تطوير الكفاءات الفنية في مجال التصميمات المعمارية لتفادي المخاطر المالية والفنية الناتجة عن سوء التصميم وتزويد السوق بمتخصصين في الهندسة المعمارية الذين سيقدمون 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 إلى التنفيذ الذاتي كمقاول للمشروعات التي تقوم بتطويرها بدلاً من إسناد أعمال التنفيذ إلى شركات المقاولات المتخصصة بسبب ضعف الإمكانيات الفنية والمادية للمقاول. ولكن أدى ذلك 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. 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 أيدٍ عاملة كافية وقادرة على إنجاز المشاريع وعدم قدرة المقاولين المصنفين في المستوى الأول على القيام بالمشروع ذاتياً في ظل ندرة وقلة 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. وعادةً 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.

النجاح:



ممكّنات

وضع استراتيجية عامة للشركة مع تحديد المشاريع الرئيسية وفرص التميز ووضع الأهداف ومؤشرات الأداء الرئيسية الخاصة بالإدارات المختلفة.		١
ضمان معالجة خطط الأعمال للتحديات الرئيسية الحالية مع جعل الجهود التحويلية نقطة انطلاق تصميم المبادرات الاستراتيجية.		٢
تطوير الهيكل المؤسسي الذي يركز على الإدارات الحيوية في شركة التطوير العقاري ويعظم أدوارها مع إبراز دور الإدارات الداعمة مثل الإدارة المالية.		٣
تصميم نظام حوكمة شامل لتنظيم العلاقة بين المستثمرين والكيان التنفيذي للشركة.		٤
تطوير نموذج عمل تشغيلي يتناسب مع حجم الشركة ويضمن تحقيق السلسلة والكفاءة في الأعمال.		٥
تصميم وإدارة بنية العمليات الداخلية، وتطوير منهجية الإجراءات والمعايير بما في ذلك أدلة التشغيل والنماذج والأدوات.		٦
خلق ميزة تنافسية وتصميم تجارب شاملة تُوفّر قيمة حقيقية للعميل.		٧

رحلة نجاح شركة سوديك في سوق التطوير العقاري

قامت شركة لوجيك للاستشارات بإجراء مقابلة مع المهندس ماجد شريف، العضو المنتدب لشركة سوديك، للتعرف على رحلة نجاح الشركة في سوق التطوير العقاري المصري.



١. تُعد شركة سوديك من الشركات الرائدة في مجال التطوير العقاري في مصر، كيف بدأت رحلة النجاح؟ وكيف أقدمت شركة سوديك على تحقيق هذا التطور؟

تم إنشاء شركة سوديك كشركة مساهمة في عام 1996، وكانت من أوائل الشركات التي بدأت التطوير في منطقة الشيخ زايد في مصر وأنشأت المجمع السكني بيفيرلي هيلز (Beverly Hills) والذي يعتبر من أوائل التجمعات السكنية المتكاملة في مدينة الشيخ زايد حيث تضم مدارس، مستشفى، مباني إدارية، أندية رياضية، وغيرها من الخدمات المجتمعية. وفي عام 2006 نجحت شركة سوديك في إحداث ضجة في سوق التطوير العقاري في مصر عن طريق تطوير مشروعات مثل مشروع الجيريا بيفرلي هيلز (Allgeria)، وبوليجون (The Polygon)، وفورتي ويست (Forty West). كل هذه المشاريع هي جزء رئيسي من محفظة مشروعات شركة سوديك الضخمة، وتمثل 15% من مدينة الشيخ زايد في الوقت الحالي. وفي عام 2008 قامت شركة سوديك بتوسيع رقعة مشروعاتها لتشمل شرق القاهرة (القاهرة الجديدة)، كما اتجهت إلى التطوير في الساحل الشمالي في عام 2015. وفي الوقت الحالي طورت سوديك أكثر من 10 مليون متر مربع في جميع مشروعاتها وقدمت أكثر من 12,000 وحدة يقطنها أكثر من 30,000 شخصاً داخل مصر.



٢. ما هي العقبات الداخلية والخارجية التي واجهتها شركة سوديك؟ وكيف نجحت الشركة في التعامل مع تلك العقبات؟

على مدار 25 سنة واجهت الشركة تحديات مختلفة؛ يأتي في صدارتها الحصول على الأراضي وتطويرها بما يتناسب مع القدرة الشرائية للعملاء المستهدفين. يليها التحديات المرتبطة بالمنافسة القوية في سوق التطوير العقاري وهو ما اعتادت الشركة على التعامل معه باحترافية. وتتبع شركة سوديك استراتيجية كانت وستظل دائماً تدور حول العمل بشكل جاد والسعي لتحقيق ما وعدنا به عملائنا وجميع أصحاب المصلحة. ولقد أثبتت قدرتنا على الالتزام الدائم بتسليم الوحدات في الوقت المحدد مدى مصداقيتنا، الأمر الذي جعل سوديك واحدة من شركات التطوير العقاري محل الثقة في السوق. كما أننا لدينا سمعة مؤسسية قوية في إدارة المجتمعات الخاصة بمشروعاتنا. وتسعى الشركة دائماً لإيجاد أفكار جديدة ومتطورة والتي من شأنها تلبية احتياجات وخلق تجربة فريدة ومتميزة لعملائنا. كما أننا نهتم بتوسيع محفظة استثماراتنا بشكل يضمن تعظيم عائد المساهمين على المدى الطويل.



٣- كيف نجحت شركة سوديك في تحقيق الريادة في السوق المصري؟ وما هي منهجية إدارة علاقات العملاء؟

يعد رضا العملاء من أهم القيم الجوهرية لشركة سوديك، فنحن نركز على جميع نقاط الاتصال مع العميل بدايةً من رحلة الشراء والاستلام في الأوقات المتفق عليها إلى توفير أفضل الخدمات المجتمعية التي تضمن الحفاظ على وزيادة قيمة الوحدة، بما يجعلها استثمار آمن في الوضع الاقتصادي الراهن.



٤- كيف تعاملت شركة سوديك مع المنافسة القوية في سوق التطوير العقاري؟

تحظى شركة سوديك بنظام إدارة متميز في ظل تبنيتها إطار صارم للحوكمة المؤسسية والتي من شأنها تحسين الكفاءة التشغيلية وضمان الالتزام بالسياسات والإجراءات وتحقيق الشفافية، بما يضمن استدامة الأعمال وتميزها المؤسسي بغض النظر عن متغيرات السوق أو القيادات المختلفة التي وردت عليها. وإضافة إلى ذلك، تتمسك شركة سوديك بقيمها الجوهرية والتي تتمحور حول الالتزام بالتسليم والتركيز على العملاء وخلق القيمة لجميع أصحاب المصلحة، دون التأثير بأي عوامل خارجية.



٥- كيف تعاملت شركة سوديك مع فترات الاضطراب الحالية التي تمر بها السوق؟ وكيف أثر ذلك على موظفيها والشركة ككل؟

يعتبر رأس المال البشري من أهم أولويات شركة سوديك، ومن ثم اعتدنا على تطوير خطط ونظم الموارد البشرية لتناسب مع متغيرات سوق العمل للحفاظ على الكوادر وضمان رضا الموظفين. وبناءً على ذلك، تناقش شركة سوديك حالياً مع لجنة الترشيحات والتعويضات بمجلس الإدارة خطة شاملة بمقاييس تعويض مختلفة، استجابةً للوضع الاقتصادي الحالي في مصر وانعكاسها على مستوى المعيشة للفرد.



المساهمون في إعداد المقال

مصطفى الغراب

شريك أول ومدير تنفيذي
شركة لوجيك للاستشارات فرع
المملكة العربية السعودية

خالد بهنيهي

مدير أول في شركة لوجيك
للاستشارات

الرياض

7069, طريق الملك فهد،
برج هيتال، ص.ب. 2416-13315
الرياض،
المملكة العربية السعودية

رقم الهاتف: +966 54 520 1281

القاهرة

كابيتال بيزنس تاور،
مبنى رقم 7, 202، الشيخ زايد،
الجيزة،
مصر

رقم الهاتف: +2 012 7350 5023
+2 02 3865 3522

info@logic-consulting.com

تنويه

* لا تتحمل شركة لوجيك للاستشارات أي مسؤولية عن عدم دقة البيانات والمعلومات المستقاة من مصادر هذا التقرير، ولا تؤكد دقتها أو اكتمالها، وتخلي مسؤوليتها صراحة عن أي خسارة تنتج من جراء نشره، أو عن الاعتماد على أي جزء منه.