

تقييم فعالية تطبيق إدارة خدمات تكنولوجيا المعلومات (ITSM) في تعزيز الأداء المؤسسي:
دراسة حالة الهيئة الملكية للجبيل وينبع

إعداد الطالب/ محمد عبدالرحمن اللبيخان

إشراف/
د. الفیصل عبد الحمید
د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبتوفيقه يُنال النجاح والتوفيق.

أتقدم بخالص الشكر والتقدير لعائلي الكريمة، سندي الأول ودعمي المستمر، على محبتهم اللامحدودة، ودعواتهم الصادقة، وصبرهم خلال فترة إنجاز هذا البحث. كما لا يسعني إلا أن أعبر عن امتناني لأصدقائي الأعزاء الذين كانوا مصدر تشجيع وتحفيز، وشاركوني لحظات التحدي والإنجاز.

وأخص بالشكر جامعة ميداوون (Midocean Univerty) إتاحة هذه الفرصة العلمية القيّمة، وعلى ما تقدمه من بيئة أكاديمية محفزة ومتميزة، وكل من ساهم في توجيهي وإثراء تجربتي البحثية من أعضاء هيئة التدريس والإداريين.

لكم جميعاً كل التقدير والامتنان.

فهرس المحتويات

4	قائمة الجداول:
4	فهرس الأشكال:
5	المستخلص:
6	الفصل الأول
7	المقدمة:
8	مشكلة الدراسة:
8	أهمية الدراسة:
9	أهداف الدراسة:
9	تساؤلات الدراسة:
10	فروض الدراسة:
11	النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث:
13	الفصل الثاني الدراسات السابقة:
14	مقدمة:
14	الدراسات السابقة:
16	الإطار النظري:
20	الفصل الثالث منهجية الدراسة:
21	مقدمة:
21	المنهجية وطرق البحث:
22	مجتمع البحث:
24	حدود البحث:
26	الفصل الرابع النتائج والتوصيات:
27	مقدمة:
27	تحليل البيانات:
31	النتائج:
35	التوصيات:
38	المراجع
39	المراجع العربية:
39	المراجع الأجنبية:
40	الملاحق
41	الملحق (أ): الاستبانة المستخدمة في الدراسة (نسخة مختصرة):
42	الملحق (ب): الملخص باللغة الإنجليزية:

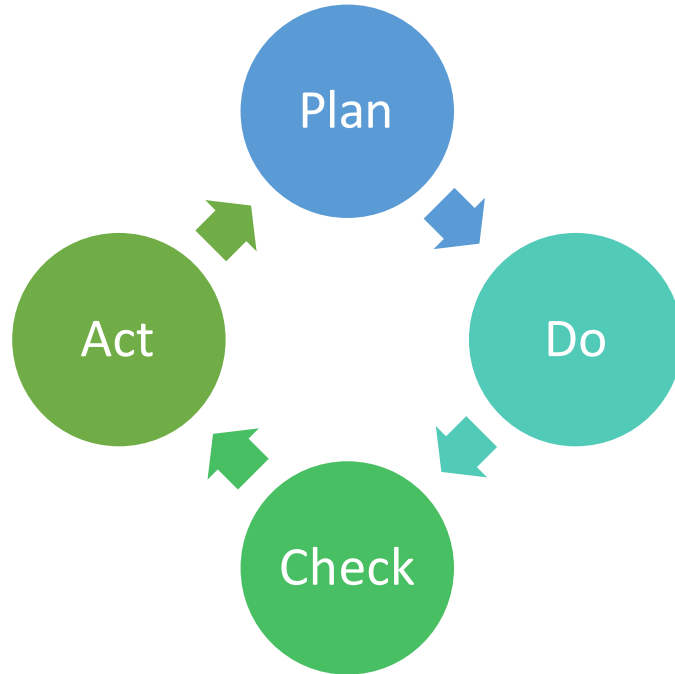
قائمة الجداول:

- جدول 1: توزيع أفراد العينة حسب الفئة الوظيفية.
- جدول 2: مقارنة مؤشرات الأداء الرئيسية قبل وبعد تطبيق ITSM

فهرس الأشكال:

- شكل 1: دورة خطة-نفذ-تحقق-تصرف (PDCA) في منهجية التحسين المستمر.
- شكل 2: هيكل عمليات إطار العمل ITIL ضمن دورة حياة الخدمة.

تواجه المنظمات الحديثة تحديات متزايدة في إدارة خدمات تقنية المعلومات بكفاءة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية. هدفت هذه الدراسة إلى تقييم فعالية تطبيق إدارة خدمات تقنية المعلومات (ITSM) في تعزيز الأداء المؤسسي لدى الهيئة الملكية للجبيل وينبع (RCJY) اعتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالة باستخدام أسلوب مختلط يجمع بين التحليل الكمي والكيفي. شملت الدراسة مسحًا ميدانيًا لموظفي قسم تقنية المعلومات ومستخدمي الخدمات بـ RCJY ، بالإضافة إلى إجراء مقابلات هيكلية مع مدراء في قطاع تقنية المعلومات. أظهرت النتائج تحسنًا ملموسًا في كفاءة العمليات التقنية وجودة الخدمات ورضا المستخدمين بعد تبني إطار ITSM المبني على مكتبة البنية التحتية لتقنية المعلومات (ITIL) كما بينت الدراسة تأثيرًا إيجابيًا على مؤشرات الأداء الرئيسية؛ حيث انخفض متوسط زمن الاستجابة للحوادث وارتفعت نسبة الالتزام باتفاقيات مستوى الخدمة، وتحسنت موثوقية الأنظمة ورضا المستفيدين. وعلى الرغم من هذه الفوائد، كشفت المقابلات عن بعض التحديات مثل مقاومة التغيير لدى الموظفين في المراحل الأولى للتطبيق، والحاجة إلى مواءمة ثقافة المنظمة مع منهجية التحسين المستمر (دورة خطة-نفذ-تحقق-تصرف).



توصي الدراسة إدارة الهيئة الملكية بدعم ممارسات التحسين المستمر وتطوير كوادرها عبر التدريب المستمر على منهجية ITIL وتعزيز التواصل بين قطاع تقنية المعلومات والقطاعات المختلفة لضمان المواءمة بين خدمات التقنية واحتياجات العمل. تسهم هذه الدراسة في إثراء المعرفة العلمية والعملية حول عوائد تبني ITSM في القطاع الحكومي السعودي، وتقدم دلائل وإرشادات للمنظمات الساعية لتحسين إدارة خدمات التقنية لتحقيق أداء مؤسسي متميز.

الفصل الأول

في ظل الاعتماد المتزايد على تقنية المعلومات لدعم العمليات والخدمات في المؤسسات المعاصرة، برزت إدارة خدمات تقنية المعلومات (ITSM) كإطار عمل حيوي يهدف إلى ضمان تقديم خدمات تقنية المعلومات بكفاءة وفاعلية، وبما يتوافق مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. يوفر ITSM منهجية منظمة لترتيب عمليات تقنية المعلومات وتحسين جودة الخدمة ورفع مستوى رضا العملاء الداخليين والخارجيين. لقد أثبتت أطر العمل القياسية مثل مكتبة البنية التحتية لتقنية المعلومات (ITIL) فعاليتها في مساعدة المنظمات على تحسين إدارة خدماتها التقنية وتقليل فترات التعطل وتحسين الإنتاجية. وعلى الصعيد العالمي، حققت منظمات رائدة نتائج إيجابية ملحوظة بعد تبني أفضل ممارسات ITSM فعلى سبيل المثال، تمكنت شركة كاتربيلر (Caterpillar) من تحقيق نسبة التزام تبلغ 90% في الاستجابة للحوادث التقنية في الوقت المستهدف بعد تطبيق ITIL، مقارنةً بـ 30% فقط قبلها، ووفرت شركة بروكتر آند دامبل (P&G) ما يقارب 125 مليون دولار نتيجة تحسين عمليات إدارة الخدمة. مثل هذه المؤشرات تعكس الإمكانيات الكبيرة لتبني أطر ITSM في تعزيز الأداء والكفاءة التشغيلية.

على المستوى المحلي في المملكة العربية السعودية، تبنت العديد من الجهات الحكومية والشركات الكبرى أطر عمل ITSM سعيًا لتحسين جودة الخدمات التقنية ومواءمتها مع متطلبات الأعمال ورؤية السعودية 2030 في التحول الرقمي. تعد الهيئة الملكية للجبيل وينبع (RCJY) إحدى أبرز الجهات التي استثمرت في تطبيق ممارسات ITSM لتعزيز قدراتها التقنية. إذ تتولى الهيئة إدارة وتطوير مدن صناعية كبرى (الجبيل وينبع ورأس الخير وجازان) مما يتطلب بنية تقنية معلوماتية موثوقة وخدمات تقنية عالية الجودة لدعم العمليات الصناعية والخدمية فيها. ونظرًا لحجم العمليات وتعقيدها في الهيئة الملكية، فإن تطبيق إطار عمل لإدارة خدمات التقنية مثل ITIL يمثل خطوة استراتيجية لضمان استمرارية الأعمال ورفع كفاءة الخدمات المقدمة سواء للمستثمرين أو السكان أو الإدارات الداخلية.

بالرغم من هذه الجهود، يظل من الضروري تقييم مدى فعالية تطبيق ITSM في السياق الواقعي للهيئة الملكية. فكثيرًا ما تواجه المنظمات تحديات عند تبني أطر عمل جديدة، وقد تختلف النتائج المتحققة عن التوقعات النظرية. من هنا نشأت الحاجة إلى هذه الدراسة لتقييم أثر تطبيق نظام إدارة خدمات تقنية المعلومات على الأداء المؤسسي في الهيئة الملكية للجبيل وينبع، من حيث الكفاءة التشغيلية وجودة الخدمة ورضا المستخدمين، وكذلك لتحديد أبرز المنافع المتحققة وأهم التحديات التي برزت أثناء التطبيق.

مشكلة الدراسة:

على الرغم من قيام الهيئة الملكية للجبيل وينبع بتبني إطار عمل إدارة خدمات تقنية المعلومات (ITSM) لا سيما منهجية ITIL لتحسين عمليات قسم تقنية المعلومات والخدمات المقدمة، إلا أنه لا يزال هناك نقص في الأدلة الواضحة حول مدى التأثير الفعلي لهذا التطبيق على الأداء التشغيلي والكفاءة العامة ورضا المستفيدين. تتفاوت النتائج المبلغ عنها في الدراسات السابقة حول العالم بشأن تأثير تبني ITSM على تحسين الأداء فبعض المنظمات سجلت تحسينات كبيرة، وأخرى واجهت صعوبات في تحقيق النتائج المرجوة. بناءً على ذلك، تتمحور مشكلة هذه الدراسة حول السؤال الرئيس التالي: إلى أي مدى أسهم تطبيق إطار عمل إدارة خدمات تقنية المعلومات (ITSM) في تحسين الأداء المؤسسي في الهيئة الملكية للجبيل وينبع بصورة قابلة للقياس؟ وينبثق عن هذا السؤال الرئيس عدد من الاستفسارات الفرعية المتعلقة بتحديد مؤشرات الأداء التي تأثرت بتطبيق ITSM (مثل كفاءة الخدمات، موثوقية الأنظمة، مستوى رضا المستخدمين)، بالإضافة إلى التعرف على التحديات والعقبات التي واجهت الهيئة أثناء عملية تطبيق ITSM وأثرها على فعالية التنفيذ

أهمية الدراسة:

الأهمية العلمية (النظرية): تكمن الأهمية العلمية لهذه الدراسة في مساهمتها في إثراء المعرفة حول دور إدارة خدمات تقنية المعلومات في تحسين الأداء المؤسسي، وخصوصاً في القطاع الحكومي. فمعظم الدراسات السابقة تناولت تطبيق ITSM في شركات خاصة أو سياقات صناعية مختلفة، بينما ما زال هناك فجوة معرفية فيما يخص القطاع العام السعودي. ستقدم هذه الدراسة أدلة كمية ونوعية حول فوائد تطبيق ITSM في منظمة حكومية كبيرة، مما يساهم في سد الفجوة البحثية حول العوائد الفعلية لتطبيق أطر ITSM مثل ITIL على الأداء. كما تستند الدراسة إلى إطار نظري يجمع بين نموذج بطاقة الأداء المتوازن Balanced Scorecard ومنهجية التحسين المستمر (دورة PDCA)، مما يوفر نموذجاً تحليلياً شاملاً لقياس أثر التحسينات التقنية على مختلف أبعاد الأداء المؤسسي. بذلك تُعد هذه الدراسة إضافة علمية في مجال نظم المعلومات الإدارية وحوكمة تقنية المعلومات، وتفتح المجال لدراسات مستقبلية لمقارنة نتائج قطاعات مختلفة أو اعتماد منهجيات مختلفة في التقييم.

الأهمية العملية (التطبيقية): من الجانب التطبيقي، توفر الدراسة معلومات قيمة لصناع القرار ومديري تقنية المعلومات في الهيئة الملكية للجبيل وينبع وفي منظمات أخرى مماثلة. فمن خلال النتائج والتوصيات المبنية على بيانات فعلية، سيتمكن المسؤولون من: (1) فهم جوانب النجاح التي حققها تطبيق ITSM في الهيئة (مثل مجالات تحسّن الخدمة أو الكفاءة التشغيلية)، و(2) تحديد الجوانب التي قد تحتاج إلى تعزيز أو تحسين لتحقيق الاستفادة القصوى من إطار ITSM. وبذلك تساعد الدراسة إدارة الهيئة في تعظيم العائد على الاستثمار في مبادرات ITSM عبر معالجة

التحديات المكتشفة ووضع خطط تحسين مستمرة. علاوة على ذلك، يمكن تعميم الدروس المستفادة إلى منظمات أخرى في المملكة تفكر في اعتماد ITSM، حيث تقدّم لهم هذه الدراسة رؤية واضحة حول أفضل الممارسات (Best Practices) وكيفية تجاوز العقبات المحتملة أثناء التطبيق. وبشكل أعمّ، تساهم الدراسة في دعم جهود التحول الرقمي الحكومي عبر تحسين إدارة الخدمات التقنية بما ينسجم مع أهداف رؤية السعودية 2030 في كفاءة الحكومة الإلكترونية ورضا المستفيدين.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

1. تقييم فعالية تطبيق إطار عمل إدارة خدمات تقنية المعلومات (ITSM) في تحسين الأداء المؤسسي لدى الهيئة الملكية للجبيل وينبع، وذلك بالاستناد إلى قياس مؤشرات أداء محددة قبل وبعد تطبيق ITSM.
2. تحديد مدى تأثير ITSM على مؤشرات الأداء الرئيسية في الهيئة، مثل كفاءة الخدمات (سرعة الاستجابة للحوادث والدعم الفني)، وموثوقية الأنظمة (توفر الخدمة وتقليل الأعطال)، ورضا المستخدمين عن خدمات تقنية المعلومات.
3. تحليل التحديات والعقبات التي ظهرت أثناء تبني ITSM في بيئة الهيئة الملكية، وفهم كيفية تجاوب المنظمة معها وما إذا كانت تلك التحديات حدّت من فعالية التطبيق.
4. تقديم توصيات استراتيجية لتعزيز فوائدها ITSM في الهيئة الملكية ولتحسين إدارة خدمات تقنية المعلومات مستقبلاً، بما يشمل اقتراح إجراءات لتحسين العمليات القائمة، وسد الثغرات، وتعزيز ثقافة التحسين المستمر وضمان استدامة الأداء العالي.

تساؤلات الدراسة:

انسجاماً مع مشكلة الدراسة وأهدافها، تسعى هذه الدراسة للإجابة عن التساؤلات التالية:

1. إلى أي مدى أسهم تطبيق إدارة خدمات تقنية المعلومات (ITSM) في تحسين الأداء المؤسسي في الهيئة الملكية للجبيل وينبع؟
ما هي أبرز المجالات التشغيلية التي تأثرت إيجاباً بتطبيق ITSM في الهيئة؟ مثل إدارة الحوادث، إدارة التغييرات، إدارة مستوى الخدمة، إلخ.
2. ما هي التحديات الرئيسية التي ظهرت أثناء تطبيق ITSM في الهيئة، وكيف أثرت على فعالية التطبيق؟

3. كيف يمكن للهيئة الملكية تعزيز أثر ITSM مستقبلاً على جودة الخدمة والكفاءة التشغيلية؟ مثلاً عبر ممارسات التحسين المستمر أو التدريب أو دعم الإدارة العليا.

فروض الدراسة:

استناداً إلى الإطار النظري والدراسات السابقة، تنطلق الدراسة من مجموعة من الفرضيات التي سيتم فحصها وتحليلها، وهي:

الفرضية الأولى: يساهم تطبيق إطار ITSM وبخاصة منهجية ITIL بشكل إيجابي وملاموس في تحسين كفاءة عمليات تقنية المعلومات في الهيئة الملكية، مما يؤدي إلى تقليل فترات التعطل وسرعة الاستجابة للحوادث التقنية.

الفرضية الثانية: يؤدي تطبيق ITSM إلى رفع مستوى جودة الخدمة ورضا المستخدمين في الهيئة، من خلال تحسين إجراءات الدعم الفني وتلبية طلبات الخدمات في الوقت المناسب وبجودة أعلى.

الفرضية الثالثة: هناك علاقة ارتباط إيجابية بين نضج عمليات ITSM والأداء المؤسسي الإجمالي؛ أي أنه كلما نضجت عمليات إدارة الخدمات (مثلاً في مجالات إدارة الحوادث والتغيير وإدارة الأصول التقنية) تحسنت مؤشرات الأداء العام.

الفرضية الرابعة: واجهت الهيئة الملكية تحديات داخلية أثناء تطبيق ITSM مثل مقاومة التغيير من بعض الموظفين أو قصور في التدريب أو تحديات تكامل ITSM مع العمليات القائمة، لكن الدعم الإداري القوي والتخطيط الجيد ساهما في تجاوز أغلب تلك العقبات.

الفرضية الخامسة: يمكن تعزيز نجاح تطبيق ITSM مستقبلاً عبر تطبيق مبادئ التحسين المستمر دورة (Plan-Do-Check-Act) ومتابعة مؤشرات الأداء بانتظام باستخدام نماذج قياس مثل بطاقة الأداء المتوازن (BSC) لضمان استدامة التحسين وربط خدمات التقنية بأهداف العمل الإستراتيجية.

ستعمل الدراسة على اختبار صحة هذه الفرضيات ضمن سياق الهيئة الملكية، وذلك من خلال تحليل البيانات الكمية المستخلصة من مؤشرات الأداء والاستبانات، وكذلك البيانات الكيفية من المقابلات.

النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث:

ترتكز هذه الدراسة على إطار نظري مزدوج يمزج بين أفضل ممارسات إدارة خدمات تقنية المعلومات والنماذج الإدارية لقياس الأداء والتحسين المستمر. يتضمن الإطار النظري المحاور التالية:

• **مكتبة البنية التحتية لتقنية المعلومات (ITIL):** وهو الإطار الأساسي الذي تم اتباعه في الهيئة لإدارة خدمات التقنية. يوفر ITIL مجموعة متكاملة من أفضل الممارسات لإدارة خدمات تقنية المعلومات تشمل خمسة مراحل رئيسية في دورة حياة الخدمة: استراتيجية الخدمة، تصميم الخدمة، انتقال الخدمة، تشغيل الخدمة، والتحسين المستمر للخدمة. من خلال ITIL يتم توثيق العمليات مثل إدارة الحوادث (Incident Management) وإدارة التغيير (Change Management) كفاءتها. وتمثل مبادئ ITIL الأساسية مثل التركيز على قيمة العميل وتحسين الموارد والقدرات والتخطيط الموجه نحو الأهداف مرجعيةً لتطبيق عمليات تقنية المعلومات على نحو يخدم أهداف العمل. تعتمد دراستنا على ITIL كنموذج لإطار ITSM مطبق، حيث نقيس أثر تطبيق عملياته على أداء المنظمة.

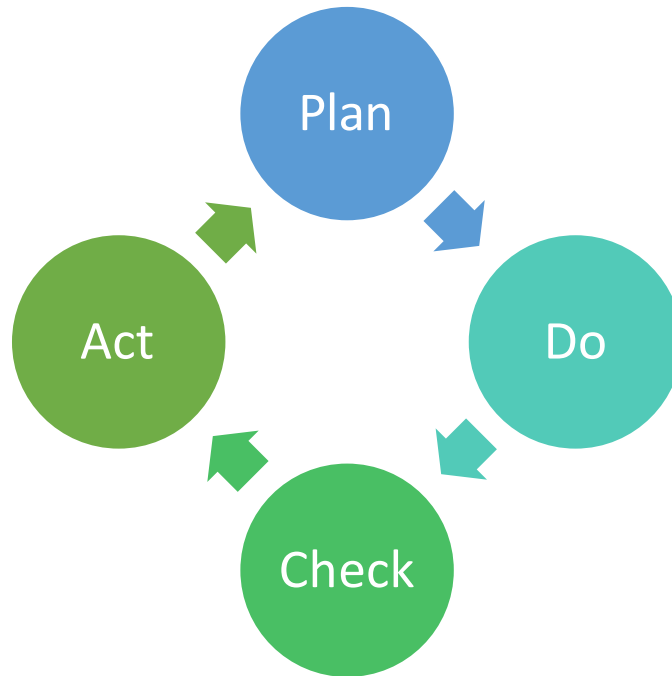
• **نموذج بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard – BSC):** وهو نموذج إداري لقياس الأداء المؤسسي من أربعة جوانب متوازنة: الجانب المالي، وجانب العملاء، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو. يساعد الـ BSC في ربط الأنشطة التقنية والأهداف التشغيلية بالأهداف الاستراتيجية العامة للمؤسسة. في سياق هذه الدراسة، تم تبني فكرة بطاقة الأداء المتوازن لقياس أثر ITSM على الأداء في أكثر من بُعد. فعلى سبيل المثال، ينعكس تحسين عمليات تقنية المعلومات (عمليات ITIL) على بُعد العمليات الداخلية عبر زيادة الكفاءة، وعلى بُعد العملاء عبر رفع رضا مستخدمي الخدمات التقنية (سواء كانوا موظفين أو مستثمرين أو عملاء خارجيين). كذلك قد يظهر أثر مالي غير مباشر لتحسين كفاءة تقنية المعلومات من خلال خفض تكاليف التعطل أو الاستعانة بمصادر خارجية. واعتماداً على الـ BSC، ستقوم الدراسة بتقييم المنافع المحققة من ITSM ضمن هذه المنظور المتكامل للأداء.

• **منهجية التحسين المستمر PDCA (Plan-Do-Check-Act):** تمثل الدورة المستمرة المعروفة خطط - نفذ - تحقق - تصرف، وهي منهجية إدارية شائعة (اقتبسها ديمينج عن شوارت) لضمان التحسين الدائم للعمليات. في إطار خدمات تقنية المعلومات، يرتبط مفهوم التحسين المستمر مباشرةً بالمرحلة الخامسة من ITIL التحسين المستمر للخدمة (Continual Service Improvement). وقد تبنت الهيئة الملكية هذا المبدأ لضمان أن تطبيق ITSM ليس حدثاً لمرة واحدة، بل عملية ديناميكية تكرارية تهدف للتقييم والتحسين المستمر. لذلك، يُعد PDCA جزءاً من الإطار النظري للدراسة لفهم كيفية معالجة الهيئة للمشكلات والتحديات التي تواجهها أثناء وبعد تطبيق ITSM. فعلى سبيل المثال، يتم التخطيط (Plan) لتحسين عملية معينة (مثل تحسين سرعة الاستجابة للحوادث)، ثم التنفيذ (Do) بإدخال التغييرات اللازمة (كتطبيق أداة تسجيل موحدة للبلاغات)، ثم التحقق (Check) من النتائج عبر قياس المؤشرات بعد التغيير (كتقليل زمن

الاستجابة بنسبة معينة)، وأخيرًا التصرف (Act) إما بتعميم التحسينات الناجحة ووضع معايير جديدة أو إعادة الدورة لمعالجة جوانب قصور أخرى. هذه المنهجية ضُمنت في ثقافة قسم تقنية المعلومات لضمان بقاء التحسين عملية مستمرة وليست جهودًا مؤقتة.

بدمج هذه المكونات الثلاثة، يصوغ الإطار النظري للدراسة تصورًا شاملاً لكيفية ارتباط تبني ITSM من خلال عمليات ITIL بتحسين الأداء المؤسسي متعدد الأبعاد) وفق بطاقة الأداء المتوازن)، وكيف تُدار عملية التحسين والتغيير داخليًا) وفق منهجية (PDCA) وقد أظهرت أدبيات سابقة أهمية هذه العناصر: فبحسب دراسة إيدن وآيكبروك (2013) ركزت معظم البحوث على دوافع تبني ITSM والعوامل الحرجة لنجاحه والفوائد المتحققة، كما أكدت على الحاجة للمزيد من الدراسات التي تربط بين تبني ITSM ومخرجات الأداء الفعلية. أيضًا أشارت أبحاث إلى أن الدعم القيادي وثقافة التحسين عوامل حاسمة لإنجاح مبادرات ITSM. وعليه، فإن الإطار النظري المصاغ يسعى لتفحص هذه الجوانب مجتمعة في سياق الهيئة الملكية للجبيل وينبع.

شكل 1: دورة خطة-نفذ-تحقق-تصرف (PDCA) منهجية التحسين المستمر التي تتبعها الهيئة لضمان رفع جودة خدمات تقنية المعلومات بشكل دوري. تظهر الدورة كحلقة مغلقة من أربع خطوات أساسية: التخطيط، ثم التنفيذ، الفحص والتقييم، وأخيرًا الإجراء التصحيحي بناءً على النتائج.



هذه الآلية تكرر باستمرار لتحقيق التحسين المطرد في العمليات.

الفصل الثاني الدراسات السابقة

يستعرض هذا الفصل أبرز الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، بهدف الاستفادة من نتائجها في توجيه وتحليل نتائج دراستنا الحالية. تم التركيز على الأبحاث التي تناولت تبني أطر ITSM خصوصاً ITIL وتأثيرها على الأداء، إضافة إلى تلك التي ناقشت عوامل النجاح والتحديات في تطبيق هذه الأطر. كما يقدم الفصل إطار نظري مفاهيمي يعتمد على ما تناولته الأدبيات في مجال إدارة خدمات التقنية وقياس الأداء. يُغطي القسم الثاني من الفصل شرح المفاهيم والمحاور النظرية الأساسية للبحث كما سبق تفصيلها في الفصل الأول ولكن بصورة أكثر تفصيلاً ويشمل ذلك تعريف إدارة خدمات تقنية المعلومات وعمليات ITIL الرئيسية، ومفهوم الأداء المؤسسي وكيفية قياسه عبر النماذج الحديثة، ومنهجية التحسين المستمر. يهدف هذا العرض النظري إلى بناء أساس معرفي صلب يعتمد عليه الباحث عند مناقشة النتائج في الفصول اللاحقة.

الدراسات السابقة:

أجريت العديد من الدراسات حول العالم لتقييم فوائد تطبيق إدارة خدمات تقنية المعلومات وانعكاساتها على الأداء. فيما يلي عرض موجز لعدد من الدراسات البارزة التي تُشكل خلفية علمية لهذه البحث:

• **دراسة: (2009) Galup et al.** قدم **قالوب وزملاؤه** استعراضاً شاملاً لإدارة خدمات تقنية المعلومات ودوافع تبنيها ونتائجها. تضمنت الدراسة أمثلة عملية من شركات عالمية بعد تطبيقها إطار ITIL أظهرت النتائج تحسينات جوهرية في كفاءة التشغيل؛ منها كما أسلفنا: رفع معدل حل الحوادث ضمن الوقت المستهدف من 30% إلى أكثر من 90% في شركة كبيرة بعد تطبيق ITIL وتحقيق وفر مالي ضخم (125 مليون دولار) في شركة أخرى نتيجة تحسين إدارة الخدمات. وخلصت الدراسة إلى أن ITSM أصبح مجالاً ناشئاً وحيوياً يركز على عمليات وخدمات مدارة وفق معايير وضوابط لرفع القيمة المضافة لتقنية المعلومات. هذه النتائج تدعم بقوة الفرضية القائلة بأن تبني ITIL يؤدي إلى تحسين ملموس في جودة الخدمة والكفاءة التشغيلية.

• **دراسة: (2010) Gacenga et al.** قام **غاتسينغا وزملاؤه** بتحليل دولي لمنافع إدارة خدمات تقنية المعلومات وطرق قياس الأداء. قارن الباحثون نتائج استبانات في أستراليا والولايات المتحدة والمملكة المتحدة حول تبني ITSM. أكدت الدراسة أن العديد من المنظمات شهدت فوائد تشغيلية إثر تطبيق ITSM مدعومة بمقاييس ملموسة على مستوى العمليات. كما أبرزت أن قياس الأداء في سياق ITSM لا يزال يتسم بعدم النضج الكافي في بعض المنظمات، حيث يفتقر كثير منها لأطر قياس شاملة تربط بين التحسينات التقنية والنتائج المؤسسية. إحدى أهم الاستنتاجات كانت ضرورة قيام المؤسسات بقياس المنافع المتحققة من ITSM لإثبات قيمته، وتشجيع تبنيه بشكل أوسع حيث أشار الباحثون نقلاً عن Fisher (2006) إلى أن إطاراً مثل ITIL يمكنه تحقيق مكاسب إنتاجية وتوفير في التكاليف ونيل رضا أصحاب المصلحة بدرجة تفوق ما يتوقعه الكثيرون. وتعدّ هذه

الدراسة مرجعاً مهماً لتأكيد الحاجة إلى منهجية قياس صارمة (مثل الـBSC) عند تقييم مشاريع ITSM، وهو ما تبينناه في بحثنا.

• **دراسة: (2009) Pollard & Cater-Steel** أجرت بولارد وكاتر-ستيل دراسة استكشافية عبر أربع دراسات حالة في شركات أمريكية وأسترالية طبقت ITIL V2 ركزت الدراسة على مبررات التطبيق واستراتيجياته والعوامل الحرجة لنجاحه. (CSFs) وجدت الباحثان أن الدعم القوي من الإدارة العليا كان عاملاً مشتركاً في جميع الحالات الناجحة، إلى جانب التواصل والتعاون بين الأقسام وتوفير التدريب المناسب واستخدام الاستشاريين عند الحاجة. كما بينت أن الاختيار الدقيق للأدوات البرمجية الملائمة ساهم في نجاح تطبيق ITIL. ومن ناحية أخرى، حذرت الدراسة من أن بعض الشركات شعرت بخيبة أمل في البداية نتيجة صعوبة تغيير الثقافة التنظيمية وارتفاع التوقعات، مما يعني أن قياس العائد قد لا يكون فورياً بل يتطلب وقتاً ونضجاً في العمليات. وطرحت الدراسة عوامل نجاح جديدة تم رصدها مثل بناء ثقافة مؤيدة لـ ITIL بين الموظفين، واعتبار تحسين العمليات أولوية دائمة، وتركيز القياس على رضا العميل كمؤشر للنجاح. تُبرز هذه الدراسة أهمية الجانب البشري والثقافي في إنجاح مبادرات ITSM، وهو ما ننظر فيه دراستنا أيضاً عبر المقابلات لفهم ثقافة الهيئة وتقبلها للتغيير.

• **دراسة: (2013) Iden & Eikebrokk** قام آيدن وآيكبروك بمراجعة منهجية شاملة للأدبيات المتعلقة بتطبيق إدارة خدمات تقنية المعلومات. خلصت مراجعة ما يقارب 100 دراسة إلى أن أكثر المجالات التي بحثها الباحثون سابقاً كانت: دوافع تطبيق ITSM، العوامل الحرجة للنجاح، مدى التقدم في التطبيق، والفوائد المتحققة. وأشار الباحثان إلى أن كل من هذه المجالات لا يزال بحاجة إلى مزيد من الدراسات المتعمقة. فمن ناحية الدوافع، عادة ما يكون تحسين جودة الخدمة والمواءمة مع الأعمال دافعاً رئيسياً. أما عوامل النجاح فتشمل إضافة لما ذكر سابقاً: وجود هيكل حوكمة قوي لتقنية المعلومات، وتوفير موارد كافية للمشروع، وإدارة فعالة للتغيير أثناء التطبيق. وبين البحث أيضاً أن هناك حاجة ملحة لمزيد من البحوث/التجريبية/الكمية التي تربط بين تطبيق ITSM ومؤشرات أداء فعلية أي الانتقال من دراسات وصفية أو نظرية إلى دراسات تقيس نتائج قابلة للكم. هذه التوصية شكلت أحد دوافع بحثنا، حيث سعينا إلى جمع بيانات كمية قبل/بعد التطبيق لدعم التحليل. كما شددت المراجعة على أن مجال ITSM ينمو بسرعة، ومع ذلك فإن مشاركة الأكاديميين فيه أقل من المطلوب، مما يفتح المجال لباحثين لسد هذه الفجوات. دراستنا تأتي استجابةً لهذه الدعوة عبر دراسة حالة مفصلة وباستخدام منهج مختلط يجمع البيانات الكمية والكيفية.

• **دراسة: (2017) Alqahtani** تناول القحطاني في دراسته عوامل النجاح الحرجة لتطبيق ITIL في وزارة التعليم السعودية ومن خلال سلسلة مقابلات مع مختصي تقنية معلومات، وجد أن الدعم القيادي والتزام الإدارة العليا عنصر جوهري ليس فقط كعامل نجاح مستقل، بل كمكن لبقية العوامل. فالقيادة تدعم توفير الموارد والتواصل وتذليل العقبات. كما أبرزت الدراسة أنه في السياق الحكومي السعودي، قد يكون من الصعب الالتزام الحرفي بجميع توصيات ITIL بنفس مستوى التفصيل المذكور في الأدبيات، حيث يتطلب الأمر مواءمة ومرونة لتناسب البيئة المحلية. وأكدت النتائج أن تطبيق ITIL كان انعكاسياً وتدرجياً أكثر مما تصوره النماذج النظرية، مما يعني ضرورة الصبر والاستمرار في جهود التحسين. هذه الدراسة تعزز فهمنا للتحديات الثقافية والتنظيمية التي قد

تواجه تبني ITSM في بيئة سعودية، وتقدم منظورًا محليًا يدعم نتائج بحثنا خصوصًا في جوانب المقاومة للتغيير والحاجة لبناء ثقافة داخلية مؤيدة للتحسين المستمر.

بشكل عام، يتضح من مجمل الدراسات السابقة أن تبني منهجيات إدارة خدمات تقنية المعلومات يجلب منافع مؤكدة أبرزها رفع كفاءة التشغيل وتحسين جودة خدمات التقنية وزيادة رضا المستفيدين. كما تتفق على أن تحقيق هذه المنافع ليس تلقائيًا، بل يرتبط بوجود عوامل تمكينيه مثل الدعم القيادي والثقافة التنظيمية المناسبة وتوفر الموارد والبنية التحتية الملائمة. أيضًا، تحدثت البحوث عن تحديات يجب الالتفات إليها، أهمها: صعوبة قياس تأثير التقنية على الأداء بلغة الأعمال، ومقاومة التغيير، وضبابية العائد على الاستثمار في بدايات التطبيق. بناءً على ذلك، صُممت هذه الدراسة لتأخذ بالاعتبار توصيات الدراسات السابقة سواء من حيث تصميم المنهجية (مثلًا استخدام مقاييس كمية ومقاربات نوعية)، أو من حيث نقاط التركيز (مثل التركيز على مؤشر رضا المستخدمين باعتباره مقياس نجاح هام، وقياس التحسن في زمن الاستجابة، إلخ).

الإطار النظري:

في ضوء الدراسات السابقة والمراجع النظرية، يمكن تحديد مجموعة المفاهيم والنماذج النظرية التي تركز عليها هذه الدراسة لفهم وتحليل موضوعها:

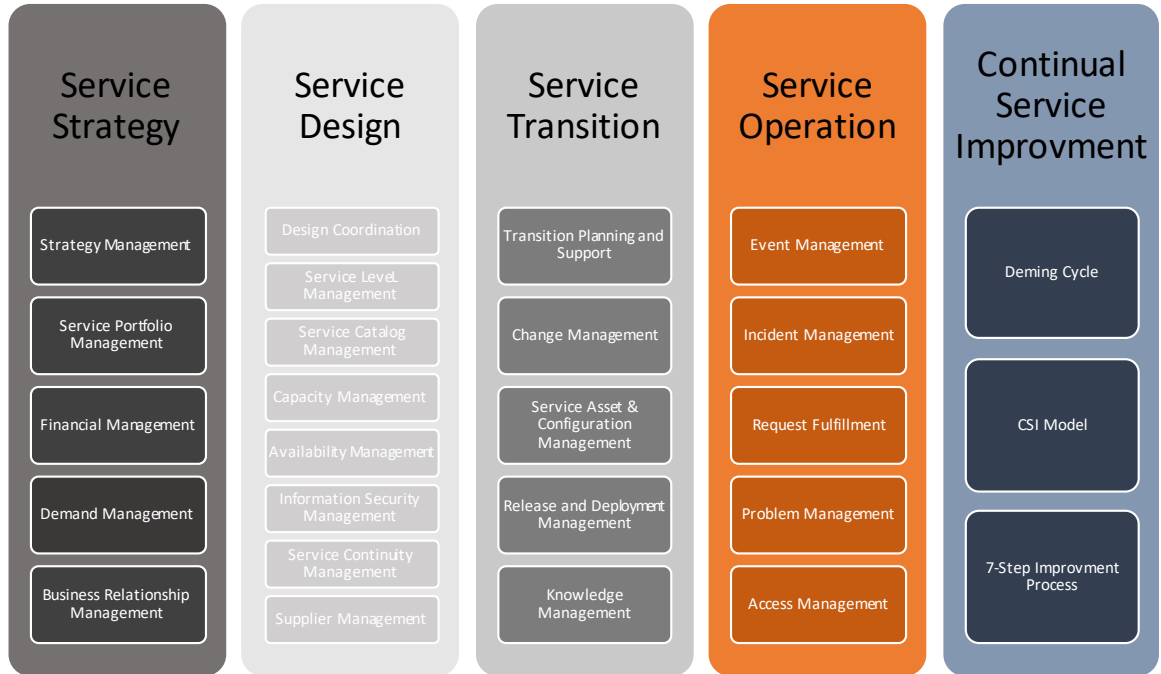
1. إدارة خدمات تقنية المعلومات (IT Service Management): يشير هذا المفهوم إلى تبني مجموعة سياسات وإجراءات وممارسات لضمان أن خدمات تقنية المعلومات في المنظمة يتم إدارتها وتقديمها بشكل يلبي احتياجات العمل ويسهم في تحقيق أهدافه. ويميز ITSM عن أساليب إدارة تقنية المعلومات التقليدية تركيزه على الخدمات كناتج نهائي يتم تقديمه للعملاء (سواء الداخليين أو الخارجيين)، بدلاً من التركيز الضيق على إدارة البنية التحتية أو الأجهزة بشكل منفصل. يندرج تحت ITSM العديد من الأطر والمناهج، أبرزها إطار ITIL الذي أصبح مرجعية عالمية لهذا المجال. ومن المفيد الإشارة إلى أن ITSM يتوافق مع معايير عالمية مثل آيزو 20000 التي تحدد متطلبات نظام إدارة خدمات تقنية المعلومات. في الهيئة الملكية للجبيل وينبع، تم تطبيق ITSM عبر تبني ممارسات ITIL في قسم تقنية المعلومات بهدف توحيد عمليات الخدمة (مثل طلب الخدمة وإدارة الأعطال والتغييرات) وإنشاء ثقافة تقديم خدمات احترافية تركز على أفضل الممارسات.

2. إطار عمل ITIL ومنهجيته: إطار ITIL (Information Technology Infrastructure Library) هو مجموعة من الممارسات الأفضل (Best Practices) تم تطويرها مبدئيًا من قبل وكالة الحاسوب والاتصالات الحكومية في بريطانيا في الثمانينات. تطور ITIL عبر إصدارات متعددة؛ وصولاً إلى الإصدار الرابع (ITIL 4) في عام 2019 الذي أصدرته منظمة Axelos بإضافة مفاهيم

حديثة مثل نظام قيمة الخدمة (Service Value System) والتركيز على التحول الرقمي والشركات الرشيقية. يتضمن إطار ITIL عدة مراحل كما ذكرنا:

- **استراتيجية الخدمة:** لتحديد الأهداف وتنسيق خدمات التقنية مع استراتيجية العمل.
- **تصميم الخدمة:** لتصميم الخدمات والعمليات الداعمة لها (مثل تصميم كتالوج الخدمات، اتفاقيات مستوى الخدمة SLA).
- **انتقال الخدمة:** وتركز على إدارة التغييرات وإطلاق الخدمات الجديدة دون تأثير على العمل (تشمل إدارة التغيير وإدارة الإصدارات والتكوين).
- **تشغيل الخدمة:** لضمان التشغيل السلس والاستجابة للحوادث والطلبات اليومية (مثل إدارة الأحداث Incident Management والمشكلات Problem Management و Request Fulfillment).
- **التحسين المستمر للخدمة:** لمراجعة الأداء والسعي لتحسين العمليات والخدمات بشكل مستمر (وتشمل نموذج ديمينج للتحسين المستمر وعمليات التغذية الراجعة).

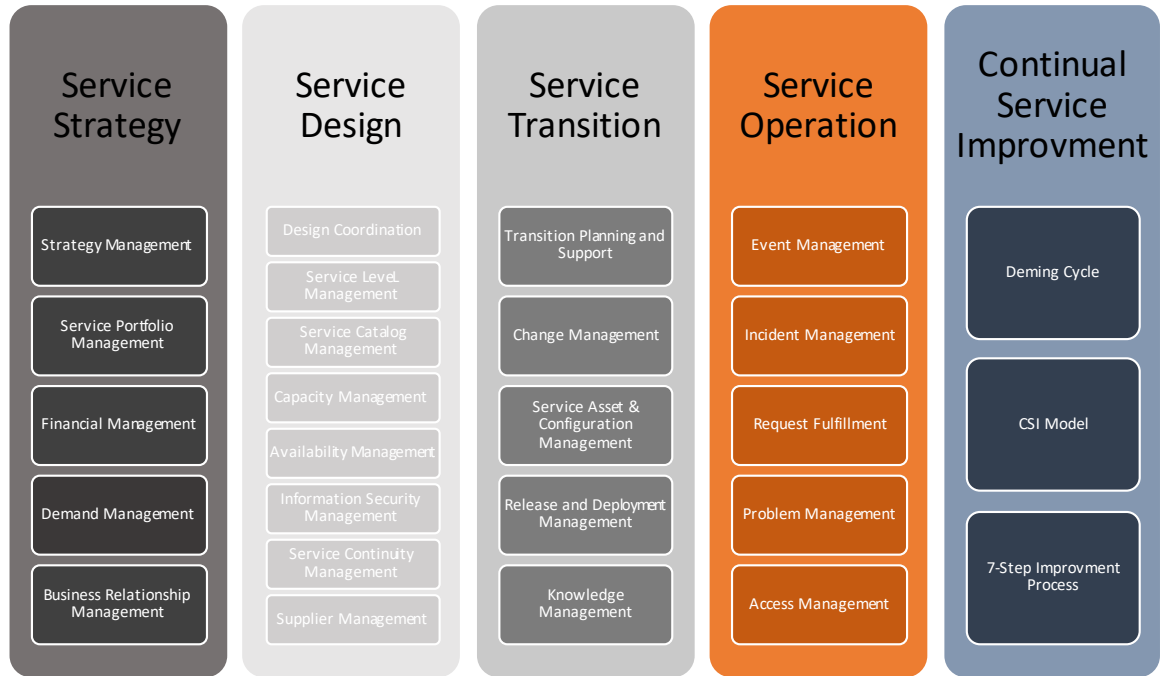
يوضح شكل 2 أدناه هيكلية مبسطة لعمليات ITIL المختلفة عبر مراحل دورة الحياة الخمس.



وكما هو مبين، هناك مجموعة عمليات تحت كل مرحلة فعلى سبيل المثال ضمن مرحلة تشغيل الخدمة نجد عمليات إدارة الأحداث والحوادث والطلبات والمشكلات والوصول، بينما مرحلة تصميم الخدمة تحتوي عمليات مثل إدارة السعة، إدارة مستوى الخدمة، وغيرها. تم اعتماد هذه العمليات في الهيئة الملكية بشكل يتناسب مع هيكلها التنظيمي واحتياجاتها؛ فمثلاً تم إنشاء بوابة خدمة موحدة للمستخدمين لتقديم البلاغات والطلبات (مما يغطي جوانب إدارة الطلبات

والكتالوج)، وتم تشكيل فريق لإدارة الحوادث مسؤول عن متابعة الأعطال التقنية من فتح التذكرة حتى إغلاقها وفق إجراءات ITIL القياسية. كذلك تبنت الهيئة اجتماعات منتظمة لإدارة التغيير لمراجعة طلبات التغيير عالي المستوى وضمان تقييم المخاطر قبل تنفيذ أي تغيير على بيئة تقنية المعلومات.

شكل 2: إطار عمليات – ITIL يوضح الشكل العمليات الرئيسية في مكتبة البنية التحتية لتقنية المعلومات (ITIL) عبر مراحل دورة حياة الخدمة الخمس.



المربعات الرمادية والبيضاء والبرتقالية تمثل مختلف العمليات (مثل إدارة الحوادث Incident Management باللون البرتقالي ضمن مرحلة التشغيل)، بينما يبرز العمود الأخير على اليمين عمليات التحسين المستمر (نموذج ديمنج السباعي لتحسين الخطوات، إلخ) والتي ترتبط بمنهجية PDCA المذكورة سابقاً. هذا الإطار العام تمت مواءمته عملياً في الهيئة الملكية لتكوين نظام إدارة خدمات تقنية داخلي يراعي سياقها الخاص.

3. الأداء المؤسسي ومؤشرات قياسه: يُقصد بالأداء المؤسسي مستوى تحقيق المنظمة لأهدافها وفاعلية عملياتها وكفاءتها في استغلال الموارد. في سياق تقنية المعلومات، يمكن قياس الأداء من خلال مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) تتعلق بجودة خدمات التقنية. من هذه المؤشرات على سبيل المثال: متوسط زمن الاستجابة للحوادث) وهو مؤشر على كفاءة الدعم الفني(، نسبة توافر الأنظمة (Uptime) التي تعكس موثوقية البنية التحتية التقنية، نسبة إنجاز طلبات الخدمة في الوقت المحدد، مستوى رضا المستخدمين الذي يُقاس عادةً عبر استبيانات دورية. وفي دراستنا هذه، سنركز

على عدد من المؤشرات قبل وبعد تطبيق ITSM. ويتم تحليل تحسينها إحصائيًا كلما أمكن ذلك لإظهار دلالة التأثير. ونظرًا لشمولية بطاقة الأداء المتوازن (BSC) التي تغطي أبعادًا متعددة للأداء، فإننا سننظر - قدر الإمكان - لأثر تحسين خدمات التقنية على أبعاد مختلفة: فمثلاً قد يكون هناك أثر مالي غير مباشر) مثل خفض تكاليف الانقطاع أو تحسين إنتاجية الموظفين مما له مردود مالي)، أو أثر على رضا العملاء) سواء كانوا مستخدمين داخليين للتقنية أو مستثمرين خارجيين يتفاعلون مع الهيئة عبر خدمات رقمية مطورة). إذًا فمفهوم الأداء هنا متعدد الأبعاد، وسيتم محاولة ربط مخرجات ITSM بكل بعد منها لضمان تقييم شامل.

4. العوامل الحرجة لنجاح تطبيق ITSM والتحديات المحتملة: من واقع الأدبيات (مثل Pollard & Cater-Steel 2009، و Alqahtani 2017 وغيرهما) يمكن تلخيص أبرز عوامل النجاح في دعم الإدارة العليا الواضح لمبادرة ITSM، /إشراك أصحاب المصلحة من مختلف الإدارات لضمان تعاونهم (كإشراك قسم الموارد البشرية أو المالية عند الحاجة لتغيير إجراءات)، بناء ثقافة داخلية تتقبل التغيير والتحسين بحيث لا ينظر الموظفون للتغييرات على أنها عبء بل كفرصة تطوير، تدريب العاملين باستمرار على العمليات والأدوات الجديدة، اختيار نظام إدارة خدمات مناسب) أداة (ITSM Software يدعم العمليات بكفاءة، ومراجعة دورية للأداء لإظهار التقدم ومعالجة أية عقبات. أما التحديات الشائعة فتشمل: مقاومة بعض الموظفين أو القيادات الوسطى لتغيير أسلوب العمل، نقص فهم الفوائد من قبل البعض مما قد يسبب تراخيًا في الالتزام بالعمليات الجديدة، صعوبة دمج العمليات الجديدة مع أنظمة قديمة أو بيانات مشتتة، إضافة إلى تحدي إيجاد الموارد (الميزانية والكفاءات) اللازمة لتنفيذ المشروع بنجاح. وقد أظهرت تجربة الهيئة الملكية أنها واجهت بعض هذه التحديات (كما سيتضح في نتائج المقابلات)، فعلى سبيل المثال تطلب الأمر عدة جلسات توعوية وورش عمل لتوضيح أهمية ITSM وربطها بأدوار الموظفين اليومية لتخفيف المقاومة. كذلك تم الاستثمار في برنامج تدريبي مكثف لشهادات ITIL لموظفي قسم التقنية لضمان وجود فهم عميق للممارسات الأفضل ورفع كفاءة التنفيذ. معالجة هذه الجوانب البشرية والتنظيمية تعد جزءًا أساسيًا من أي إطار نظري يناقش تطبيق ITSM، حيث لا يكفي النظر إلى الجوانب التقنية وحدها.

باختصار، يتضح من الإطار النظري أن إدارة خدمات تقنية المعلومات (ITSM) وفق إطار ITIL يمكن أن تكون محفزًا قويًا لتحسين الأداء، بشرط أن يتم تطبيقها مع الاهتمام بالقياس المستمر وتوفير عوامل النجاح الأساسية. وسوف يُستخدم هذا الإطار النظري كمرجعية لتحليل نتائج الدراسة؛ فمثلاً سيتم تفسير أي تحسن في مؤشر رضا المستخدمين على ضوء ما تقوله النظريات حول أهمية التركيز على العميل (كما في أحد مبادئ ITIL الأساسية: "تقديم أقصى قيمة للعميل"). كما سيتم مناقشة أي تحديات تبرز أثناء التطبيق وربطها بما ذكرته الأدبيات (مثل كونها تحديات شائعة أو فريدة بسياق الهيئة). بذلك يحقق البحث التكامل بين الجانب النظري والتطبيقي.

الفصل الثالث منهجية الدراسة

مقدمة:

يتناول هذا الفصل منهجية البحث وإجراءات تنفيذ الدراسة، ابتداءً من تصميم البحث ووصف المجتمع والعينة، ومرورًا بأدوات جمع البيانات، وانتهاءً بحدود الدراسة. نظرًا لطبيعة مشكلة البحث التي تجمع بين الحاجة إلى قياس كمي للتغير في الأداء وفهم الملاحظات النوعية للتطبيق، تم اعتماد منهجية مختلطة (Mixed Methods) تدمج بين الأسلوبين الكمي والنوعي. سيتم شرح مبررات استخدام هذه المنهجية وكيفية تكامل البيانات الكمية والكيفية لتحقيق أهداف الدراسة. كما يصف الفصل مجتمع الدراسة المتمثل في الهيئة الملكية للجبيل وينبع وخصائصه، ويبين كيفية اختيار العينة المشاركة في الاستبانة والمقابلات. إضافة لذلك، توضح منهجية الدراسة أدوات البحث المستخدمة (الاستبانة، أسئلة المقابلة، تحليل الوثائق إن وجدت) وطريقة تصميمها والتحقق من صدقها وثباتها بشكل مختصر. وأخيرًا، تتناول حدود الدراسة سواء من حيث النطاق المكاني (حالة الهيئة الملكية فقط)، أو الزماني (الفترة الزمنية للتطبيق محل التقييم)، أو الموضوعي (الجوانب التي تغطيها الدراسة وتلك التي تستثنى). توفر هذه التفصيلات للقارئ فهمًا واضحًا لكيفية إجراء البحث وتمكنه من تقييم موثوقية النتائج وتعميمها.

المنهجية وطرق البحث:

اعتمدت الدراسة منهجية دراسة الحالة (Case Study) ضمن تصميم وصفي تحليلي، نظرًا لأنها تدرس حالة محددة (الهيئة الملكية للجبيل وينبع) بعمق وعلى مدى فترة زمنية متصلة منذ بدء تطبيق ITSM حتى الوقت الحالي. وضمن إطار دراسة الحالة، تم استخدام النهج المختلط الذي يدمج بين:

- **الأسلوب الكمي (Quantitative):** وذلك من خلال جمع بيانات رقمية حول مؤشرات أداء تقنية المعلومات قبل تطبيق ITSM وبعده، بالإضافة إلى تنفيذ استبانة إلكترونية لعدد من الموظفين والمستخدمين. تسمح البيانات الكمية بقياس حجم التأثير بدقة وإجراء تحليلات إحصائية لاستنتاج دلالتها. فعلى سبيل المثال، تم حساب متوسطات زمن الاستجابة للحوادث في الفترات السابقة واللاحقة للتطبيق، ونسبة رضا المستفيدين وفق استبيانات رضا دورية، ومقارنة تلك القيم. كما تضمن الاستبيان بنودًا تقييمية على مقياس ليكرت (5 نقاط) حول مدى التحسن في جوانب معينة من الخدمة بعد تطبيق ITSM. هذا الجانب الكمي يجيب بشكل مباشر على سؤال الدراسة الرئيسي حول "إلى أي مدى كان هناك تحسن، معبرًا عنه بنسب مئوية أو درجات رقمية.

- **الأسلوب النوعي (Qualitative):** وذلك عبر إجراء مقابلات شبه مبنية (Semi-structured interviews) مع مجموعة مختارة من أصحاب المعرفة داخل الهيئة الملكية، من بينهم: مدير إدارة تقنية المعلومات، ورؤساء فرق الدعم الفني وإدارة نظم المعلومات، وعدد من المستخدمين

الرئيسيين (Key Users) الذين يمثلون الإدارات المستفيدة من خدمات التقنية. تهدف المقابلات إلى استكشاف الآراء والتجارب الشخصية المتعلقة بتطبيق ITSM ، وفهم الدوافع والتحديات وقصص النجاح والإخفاق التي لا يمكن للأرقام وحدها تفسيرها. تم إعداد دليل إرشادي لأسئلة المقابلة يغطي محاور مثل: كيف كان وضع إدارة الخدمات قبل ITSM ؟ ما أبرز التحسينات الملحوظة بعد التطبيق ؟ ما العقبات التي ظهرت وكيف تم التعامل معها ؟ هل يشعر المشاركون بتحسّن في التواصل أو في وضوح العمليات ؟ وقد أتاحت هذه المقابلات قدرًا من المرونة للمحاورين للتعمق في نقاط وجدواها مهمة، مما وفر بيانات غنية تدعم فهم السياق وترتبط بنتائج الأرقام. على سبيل المثال، إذا أظهرت البيانات الكمية تحسّنًا بنسبة 30% في سرعة حل الحوادث، فإن المقابلات ساعدت في تفسير ذلك عبر إفادات كقول أحدهم: "بعد تطبيق نظام ITSM الجديد، أصبح لدينا إجراء موحد لتصنيف البلاغات وتوجيهها، مما قلل الارتباك وسرّع الحل بشكل ملحوظ."

إن تبني هذا النهج المتعدد الأساليب يعزز صدق النتائج عبر مثلثة البيانات (Data Triangulation) أي مقارنة وتقاطع نتائج طرق مختلفة. فإذا اتفقت الأدلة الكمية والنوعية على نفس الاستنتاج (مثلًا زيادة الرضا) فهذا يقوي الثقة بالاستنتاج. أما إن وُجد اختلاف، فيتم تحليله لفهم أسبابه (ربما قصور في القياس الكمي لجانب شعوري يتضح كافيًا، أو العكس). عمومًا، صُممت منهجية البحث بهذه الصورة لضمان تغطية شاملة للموضوع من جوانبه المختلفة وتوفير إجابات معمقة لتساؤلات الدراسة.

مجتمع البحث:

مجتمع البحث المستهدف هو الهيئة الملكية للجبيل وينبع (RCJY) بجميع إداراتها وموظفيها الذين يتفاعلون مع خدمات تقنية المعلومات، بالإضافة إلى إدارات تقنية المعلومات نفسها ضمن الهيئة (في كل من مدن الجبيل وينبع الصناعية وربما رأس الخير وجازان حيث انتشرت خدمات الهيئة). تأسست الهيئة الملكية عام 1975م كهيئة حكومية مستقلة مسؤولة عن تطوير وتشغيل مدن صناعية كبرى. ومع مرور الوقت، توسعت خدمات الهيئة لتشمل جوانب متعددة (اقتصادية، اجتماعية، بيئية) في مدنها الصناعية الأربع، ويبلغ عدد موظفيها الحاليين بضعة آلاف ينتشرون عبر مواقع مختلفة. تمتلك الهيئة بنية تحتية تقنية متطورة نسبيًا تشمل مراكز بيانات وشبكات واسعة وأنظمة معلومات إدارية وفنية متنوعة، ويعمل في قطاع تقنية المعلومات الخاص بها عشرات من المتخصصين (مهندسي نظم، دعم فني، محلي نظم،... إلخ) فضلًا عن تعاقدتها مع شركات داعمة خارجية في بعض المشاريع.

نظرًا لاتساع المجتمع، تم تحديد عينتين رئيسيتين ضمن الدراسة:

- **عينة الاستبانة الكمية:** استهدفت موظفي إدارة تقنية المعلومات بالهيئة وعينة من موظفي الإدارات الأخرى من مستخدمي الخدمات التقنية. تم إرسال الاستبانة إلكترونياً إلى جميع موظفي تقنية المعلومات (وعدددهم يقارب 50 موظفًا)، وإلى عينة من المستخدمين في الإدارات التشغيلية (إدارة التشغيل والصيانة، وإدارة الاستثمار، وإدارة الشؤون المالية وغيرها) بواقع 5-7 مستخدمين من كل إدارة ممن يُعرف بتعاملهم المتكرر مع خدمات تقنية المعلومات (مثل طلبات الدعم، استخدام أنظمة ERP ونحوها). بلغ إجمالي الاستجابات الواردة 60 استجابة صالحة للتحليل. ويوضح جدول 1 توزيع أفراد العينة حسب فئاتهم الوظيفية (قسم التقنية vs مستخدمين من الأقسام الأخرى):

جدول 1: توزيع أفراد العينة حسب الفئة الوظيفية

الفئة	العدد	النسبة المئوية
موظفين تقنية المعلومات	30	50%
المستخدمين (من الإدارات الأخرى)	30	50%
المجموع		100%

وقد تم الحرص على تحقيق تمثيل متوازن لضمان أخذ وجهات نظر مقدمي الخدمة التقنية ومستقبلي الخدمة معاً، إذ قد يختلف تقييم كل طرف لتأثيرات التطبيق.

- **عينة المقابلات النوعية:** شملت المقابلات 10 مشاركين تم اختيارهم بطريقة قصدية (Purposive Sampling) بناءً على معرفتهم ومشاركتهم في مشروع ITSM. منهم: مدير إدارة تقنية المعلومات بالهيئة (مسؤول بشكل مباشر عن مشروع تطبيق ITSM)، اثنان من رؤساء الأقسام التقنية (رئيس قسم البنية التحتية ورئيس قسم الدعم الفني)، مهندس أنظمة شارك في تنفيذ نظام ITSM، بالإضافة إلى خمسة موظفين من إدارات أخرى (مثلاً: مهندس في إدارة الصيانة – مستخدم لنظام إدارة الأصول، موظف في خدمة العملاء – يعتمد على نظام التذاكر، ... إلخ) ممن لمسوا التغيير في الخدمات التقنية بعد التطبيق. وتمت مقابلة أحد مديري الإدارات التشغيلية العليا للحصول على رؤيته الاستراتيجية (وهو مدير الإدارة المالية الذي يمكن أن يقيّم التأثير على إنتاجية العمل). هذه التركيبة للمشاركين تضمن تنوعاً في الخبرات ووجهات النظر. قد يتساءل البعض عن حجم العينة النوعية (10) كونه قد يبدو محدوداً، لكن نظراً لتشابه البيئة والثقافة التنظيمية ضمن الهيئة، توقع الباحث الوصول إلى حالة تشبع معلوماتي (Information Saturation) عند هذا العدد، وهو ما تحقق حيث بدأت الآراء تتكرر ولم تظهر أفكار جديدة جوهرية بعد المقابلة التاسعة تقريباً.

أما أداة الاستبانة فاحتوت على ثلاثة أجزاء رئيسية: (1) أسئلة ديموغرافية ومهنية (مثل المسمى الوظيفي وعدد سنوات الخبرة مع أنظمة الهيئة)، (2) أسئلة تقييمية لمستوى التحسن بعد ITSM في مجالات محددة (مثلاً: "تحسنت سرعة حل أعطال تقنية المعلومات بعد تطبيق ITSM" مع خيارات من 1: أعارض بشدة إلى 5: أوافق بشدة)، و(3) أسئلة مفتوحة اختيارية لكتابة أي ملاحظات عن التحسينات أو التحديات. تمت مراجعة الاستبانة من قبل خبيرين في مجال نظم

المعلومات الإدارية قبل توزيعها للتأكد من صدق المحتوى، وأجري اختبار أولي (Pilot) على 5 أفراد للتأكد من وضوح الأسئلة ثم أدخلت التعديلات اللازمة (كان هناك مثلاً مصطلحات تقنية تم توضيحها أكثر). أما أداة المقابلة فكانت عبارة عن دليل أسئلة نصف مفتوحة أُعدّ مسبقاً، مع مرونة للسماح بتوليد أسئلة متابعة بحسب سياق الحديث. تم تسجيل المقابلات (بعد موافقة المشاركين) وتدوين الملاحظات وتحليلها باستخدام أسلوب تحليل المحتوى لاستخراج الأنماط و النيمات الرئيسية. من النيمات التي برزت: *تحسين التواصل بين تقنية المعلومات والإدارات، الشعور بزيادة الشفافية في الإجراءات، الحاجة لمزيد من التدريب الداخلي، ... إلخ* والتي سيتم تناولها في فصل النتائج

حدود البحث:

فيما يلي حدود الدراسة التي ينبغي أخذها بالاعتبار عند تفسير النتائج وتعميمها:

• **الحدود المكانية:** تقتصر الدراسة على الهيئة الملكية للجبيل وينبع (RCJY) كحالة بحثية وحيدة. وهي منظمة حكومية سعودية ذات طبيعة صناعية/خدمية فريدة. وبالتالي قد تختلف خصائصها عن منظمات أخرى (سواء حكومية أو خاصة) من حيث الحجم والبنية والثقافة التنظيمية. هذا يعني أن النتائج قد لا تكون قابلة للتعميم المباشر على جميع الجهات دون مراعاة السياق. ومع ذلك، فهي تقدم مؤشرات مفيدة يمكن لمنظمات شبيهة الاستئناس بها. تركز الدراسة أيضاً على بيئة تقنية المعلومات داخل مدن الهيئة (الجبيل وينبع بشكل أساسي)، ولم تتطرق إلى أي كيانات خارجية أخرى.

• **الحدود الزمنية:** تغطي الدراسة الفترة منذ بدء تطبيق إطار ITSM في الهيئة حتى فترة إجراء البحث في عام 2025م. علماً بأن تطبيق ITIL في الهيئة بدأ بشكل تدريجي منذ عام 2018م، حيث استغرق المشروع قرابة سنتين للوصول إلى مستوى نضج مقبول للعمليات الجديدة. وقد تم قياس بعض مؤشرات الأداء على مرحلتين: قبل 2018 (كمتوسطات تاريخية أو بيانات 2017)، وبعد اكتمال التطبيق (2020-2021)، وكذلك بيانات حديثة من 2024 لضمان استمرارية التحسن أو ثباته. إن التركيز الزمني على هذه المرحلة يعني أن الدراسة تقيّم الأثر قصير إلى متوسط المدى لتطبيق ITSM (خلال 3-5 سنوات). ولا تغطي الدراسة ما قد يحدث على المدى الأطول جداً (مثلاً 10 سنوات بعد التطبيق) من آثار أو تطورات إضافية، إذ ربما تظهر تأثيرات أخرى أو تتغير بعض النتائج مع مرور الزمن أو تغير التقنيات.

• **الحدود الموضوعية:** ركزت الدراسة على قياس أثر ITSM على الأداء المؤسسي من جوانب محددة، ولم تتوسع لتشمل كل ما يتعلق بتقنية المعلومات في الهيئة. فعلى سبيل المثال، أمن المعلومات كجانب تقني مهم لم يكن ضمن نطاق هذه الدراسة تحديداً (إلا بالقدر الذي يرتبط فيه بمؤشرات جودة الخدمة بشكل عام). أيضاً، لم تتطرق الدراسة إلى مقارنة إطار ITSM المتبع بإطار آخر (مثل COBIT أو DevOps) حيث أنها ليست دراسة مقارنة بين أطر، بل تقييم إطار محدد تم

تطبيقه فعليًا. كما أن الدراسة لم تتعمق في تفاصيل فنية دقيقة مثل مواصفات أنظمة إدارة التذاكر أو البنى التحتية التقنية، لأنها تركز أكثر على المستوى الإداري والأدائي. تم أيضًا استبعاد تقييم رضا المستثمرين الخارجيين أو عملاء الهيئة من نطاق البحث، وحصّر الرضا في مستخدمي الخدمات داخليًا (الموظفين والإدارات). وأخيرًا، يجدر الذكر أن الدراسة تناولت ITSM ككل دون تقييم منفصل لكل عملية من عمليات ITIL على حدة؛ أي أننا نظرنا للأثر الإجمالي لتطبيق المنظومة الجديدة، ولم نحلل، مثلاً أثر إدارة التغيير بمعزل عن إدارة الحوادث. هذا الاختيار جاء رغبةً في الحفاظ على الصورة الشمولية، ولأن العمليات مترابطة يصعب تجزئتها عند التقييم من منظور الأداء العام.

تجدر الإشارة إلى أن هذه الحدود لا تقلل من قيمة الدراسة، ولكنها ضرورية لفهم نطاقها وتجنب تعميم النتائج خارج سياقها المحدد. وقد حاول الباحث زيادة موثوقية النتائج ضمن هذه الحدود من خلال التصميم المنهجي المناسب وجمع بيانات متعددة المصادر كما أسلفنا. وفي الفصلين التاليين، سيتم عرض نتائج الدراسة ومناقشتها ضمن هذا السياق المحدد.

الفصل الرابع النتائج والتوصيات

مقدمة:

يستعرض هذا الفصل نتائج تحليل البيانات التي تم جمعها من الاستبانة والمقابلات، ويربطها بأسئلة الدراسة وفروضها. ينقسم الفصل إلى قسمين رئيسيين: تحليل البيانات وعرض النتائج (حيث يتم عرض نتائج الاستبانة الكمية متبوعة بنتائج المقابلات النوعية بشكل متكامل)، ثم النتائج الأساسية المستخلصة التي تجيب على تساؤلات الدراسة بشكل مباشر. سيتم تناول كل تساؤل أو محور وذكر ما توصلت إليه الدراسة بشأنه، مع ربط ذلك بالإطار النظري والدراسات السابقة للتفسير والتعليل. بعد ذلك، يقدم الفصل التوصيات التطبيقية المبنية على هذه النتائج، والتي تقترح إجراءات وخطوات يمكن للهيئة الملكية (أو أي منظمة مشابهة) اتخاذها لتعزيز الاستفادة من ITSM وتحسين أداء خدمات التقنية مستقبلاً. كما يتضمن الفصل إشارات موجزة إلى آفاق بحثية مستقبلية في حال وجود جوانب لم تغطيها الدراسة أو أسئلة جديدة أفرزتها النتائج.

تحليل البيانات:

أولاً: النتائج الكمية (بيانات الاستبانة ومؤشرات الأداء): بعد جمع ردود الاستبانة من 60 مشاركاً، تم تحليل البيانات باستخدام برامج إحصائية للحصول على المتوسطات والنسب المئوية. كما جُمعت بيانات الأداء الفعلية من سجلات قسم تقنية المعلومات (مثل نظام إدارة التذاكر) للمقارنة قبل/بعد تطبيق ITSM. يمكن إيجاز أبرز النتائج الرقمية فيما يلي:

• **تحسن كفاءة حل الأعطال والطلبات:** أظهرت سجلات قسم تقنية المعلومات أنه قبل تطبيق ITSM (قبل 2018) كان متوسط زمن حل الحوادث (Incident Resolution Time) يقارب 5 ساعات، ومع تطبيق ITIL وما صاحبه من إجراءات تنظيمية وتقنية انخفض المتوسط تدريجياً حتى استقر مؤخراً عند حوالي ساعتين فقط. وهذا يمثل انخفاضاً بنسبة 60%. كما ارتفعت نسبة البلاغات التي يتم حلها ضمن إطار اتفاقية مستوى الخدمة (SLA) المتفق عليه من حوالي 70% إلى قرابة 95% حالياً. هذه الأرقام موضحة في جدول 2 أدناه. وبالمثل، ارتفع معدل إنجاز طلبات الخدمات (مثل طلب تجهيز جهاز أو إعطاء صلاحية) في الوقت المحدد من 75% إلى 90%. تعزو الإدارة هذه التحسينات إلى تبني عملية موحدة لإدارة الحوادث والطلبات وفق ITIL، واستخدام نظام إلكتروني (بوابة موحدة منصة يسير خدمات الإلكترونية) يرسل تنبيهات ويحدد مسؤوليات واضحة لكل بلاغ.

• **زيادة موثوقية واستمرارية الخدمات التقنية:** من خلال سجلات التشغيل، تبين ارتفاع نسبة توفر الأنظمة الرئيسية (system uptime) من متوسط سنوي حوالي 99.0% إلى 99.8%. فرغم أن الفرق ظاهرياً جزء من المائة، إلا أنه يعني تقليص وقت التعطل بحوالي 7 ساعات شهرياً كانت تضيع في السابق بسبب أعطال غير مخططة، وأصبحت أقل من ساعة بعد التحسينات. كما إنخفض

معدل تكرار الأعطال الحرجة (Critical Incidents) في الشهر من 5 إلى 2 فقط. هذه النتائج تعكس كفاءة أفضل في إدارة المشكلات Problem Management والصيانة الوقائية.

• **تحسن رضا المستخدمين:** تضمن الاستبانة سؤالاً عن درجة رضا الموظفين عن خدمات تقنية المعلومات حالياً مقارنة بالسابق، حيث قِيم المشاركون رضاهم السابق (قبل ITSM) والحالي (بعد ITSM) على مقياس من 5. فجاء متوسط التقييم السابق حوالي 3.1 من 5 (أي متوسط يميل إلى محايد إلى راضٍ بشكل طفيف)، بينما ارتفع المتوسط الحالي إلى 4.2 من 5 مما يشير إلى مستوى رضا عالٍ. وبشكل نوعي، 85% من المستجيبين عبّروا عن اتفاقهم (أوافق أو أوافق بشدة) مع العبارة التي تقول: "أسهم تطبيق منهجية ITSM في تحسين جودة الدعم التقني الذي أحصل عليه في عملي". هذا مؤشر قوي على الأثر الإيجابي من منظور المستفيد النهائي. ويلاحظ أن التحسن في الرضا نابع من عوامل مثل سرعة الاستجابة ووضوح الإجراءات وثبات مستوى الخدمة.

• **مؤشرات أخرى متنوعة:** ظهر من الاستبانة أن 78% يرون أن التواصل بين قسم تقنية المعلومات وبقية الإدارات تحسن بعد ITSM، حيث أصبح هناك قنوات رسمية لتمرير الطلبات والمشكلات (بدل الاتصالات العشوائية). أيضاً 65% أشاروا إلى أنهم لمسوا تحسناً في توثيق ومعرفة إجراءات تقنية المعلومات (مثلاً: معرفة الشخص أين يبلغ عن المشكلة، من المسؤول عنها، ما الوقت المتوقع للحل). هذه النقطة مهمة لأنها تعكس بناء ثقافة خدمة أفضل بعد ITSM.

لإيضاح بعض هذه النتائج، نعرض جدول 2 الذي يحتوي على مقارنة لبعض مؤشرات الأداء الرئيسية قبل وبعد تطبيق ITSM:

جدول 2: مقارنة مؤشرات الأداء الرئيسية قبل وبعد تطبيق ITSM.

المؤشر	قبل تطبيق ITSM (2017)	بعد تطبيق ITSM (2024)
متوسط زمن حل المشاكل	5 ساعات	ساعتان
نسبة الالتزام بـ SLA للمشاكل	70%	95%
معدل توفر الأنظمة (Uptime)	99%	99.8%
متوسط تقييم رضى المستخدمين عن الخدمة (من 5)	3.1 من 5	4.2 من 5

يتبين من الجدول التحسن في كل المؤشرات المدرجة. على سبيل المثال، ارتفاع الالتزام باتفاقيات مستوى الخدمة SLA من 70% إلى 95% يعني أن غالبية أعطال تقنية المعلومات الآن تُحل ضمن الوقت المتفق عليه مع العملاء الداخليين، بينما كان حوالي ثلث الأعطال تتجاوز ذلك الوقت سابقاً مما قد يربك العمل. أما توفر الأنظمة فارتفعه قلل كثيراً من حالات توقف الخدمات المؤثرة على الإنتاجية. وزيادة رضا المستخدمين الرقمي تدعم ما تم رصده كيميًا كما سيأتي.

ثانيًا: النتائج النوعية (المقابلات والتقييمات المفتوحة): قدمت المقابلات رؤى معمقة تفسر وتحلل الأرقام أعلاه. وفيما يلي تلخيص لأبرز المحاور المستخرجة من المقابلات مع دعمها باقتباسات مباشرة من المشاركين:

• **تحول إيجابي في ثقافة العمل وتقنيات الإدارة:** أشار جميع من أجرينا معهم مقابلات من قسم تقنية المعلومات إلى أن تطبيق ITSM لم يكن مجرد تغيير في الإجراءات، بل قاد إلى تحول في ثقافة القسم نحو المزيد من التنظيم والاحترافية. ذكر أحد مديري التقنية: "في الماضي، كنا نعتمد على الأفراد وخبراتهم الشخصية في حل المشاكل، أما الآن فأصبح لدينا عملية واضحة لأي بلاغ، ونظام يتابع ويذكرنا بما يجب فعله. هذا غير الثقافة إلى منهجية مبنية على إجراءات وليس اجتهادات شخصية". وأكد آخر أن موظفي الدعم الفني أصبحوا أكثر التزامًا بمعايير زمنية ومعايير جودة محددة، مما خلق نوعًا من المساءلة الصحية؛ حيث كل بلاغ موثق ويظهر أداء كل شخص في التقرير الشهري.

• **تحسين التواصل وثقة الإدارات الأخرى بقسم التقنية:** من خلال المقابلات مع ممثلي الإدارات المستفيدة، برز بوضوح أن صورة قسم تقنية المعلومات تحسنت في نظرهم بعد تطبيق ITSM. قال أحد مدراء الإدارات التشغيلية: "سابقًا كنا نشعر أن قسم تقنية المعلومات صندوق أسود لا ندري أين تذهب طلباتنا أو لم تتأخر. الآن مع البوابة الجديدة هم متفاعلون جدًا، ونستطيع تتبع حالة طلباتنا بأنفسنا". وذكر موظف آخر أنه حتى اللغة تغيرت، حيث أصبح موظفو تقنية المعلومات يستخدمون لغة خدمية: "يرحبون بطلباتنا ويغلقونها برسالة شكر، بينما قبلها ربما لم نكن نلتقى أي تغذية راجعة". هذا التحسن في التواصل عزز الثقة والتعاون بين القسم التقني وباقي الأقسام، مما انعكس إيجابًا على حل المشكلات بشكل أسرع كون الأطراف أصبحوا في حالة شراكة بدلاً من حالة توجس أو شكوى مستمرة.

• **فوائد ملموسة للعمل اليومي:** العديد من المشاركين (من غير التقنيين) سردوا أمثلة عن كيف سهّل ITSM حياتهم العملية. فمثلاً ذكر موظف في الموارد البشرية: "حين يتعطل نظام الموارد البشرية سابقًا كنت لا أعرف بمن أتلصّ تحديدًا وربما يطول الأمر، الآن هناك إجراء واضح: أفتح تذكرة ويأتي الرد خلال دقائق بتسجيل البلاغ وجاري العمل عليه. غالبًا المشكلة تُحل في أقل من ساعة بعد أن كانت قد تستغرق يوماً كاملاً". كما أثنى آخر على دقة المعلومات والتوثيق، إذ أنه بعد حل المشكلة أصبح موظفو التقنية يشرحون السبب وما تم عمله، وهذا مفيد لهم لفهم ما يجري وتفادي مشاكل مستقبلية. حتى أن أحدهم قال: "تعلمت من ملحوظات الدعم الفني كيف أحل مشكلة بسيطة بنفسني في المرات القادمة، لأنهم يكتبونها في خانة الحل". هذه كلها إشارات إلى رفع مستوى نضج إدارة المعرفة ونقل المعرفة للمستخدمين وهي من الأهداف غير المباشرة لأي تطبيق ITSM ناجح.

• **التحديات والصعوبات أثناء التطبيق:** لم تخلُ المقابلات من التطرق لبعض العقبات التي واجهتها الهيئة. ولعل أبرز تحدٍ تكرر على لسان عدة مشاركين هو مقاومة التغيير في المرحلة الأولى (السنة الأولى من التطبيق). حيث أوضح مسؤول مشروع ITSM "واجهنا صعوبة في إقناع بعض الموظفين باتباع العمليات الجديدة. البعض كان يرى أنه يؤدي عمله بشكل ممتاز منذ سنوات بلا

حاجة لخطوات إضافية أو نظام إلكتروني جديد ليدخل البيانات فيه". وقد تطلب الأمر جهداً توعوياً وتدريباً مستمراً. كما ساعد تكليف "سفراء تغيير" من داخل قسم التقنية موظفين يتبنون الفكر الجديد ويقنعون زملاءهم في تخفيف المقاومة تدريجياً. تحدي آخر كان ضبط جودة البيانات في البداية؛ حيث أن نظام التذاكر الجديد تطلب إدخال تصنيفات وألويات لكل بلاغ، ولم يكن الجميع ملتزمين بالدقة مما سبب بعض الإرباك في التقارير. لكن مع الوقت وتحسين التدريب وإضافة قواعد إجبارية في النظام (حقول مطلوبة)، تحسن الوضع. أيضاً ذكر تحدي يتعلق بتكامل الأنظمة: حيث احتاج نظام إدارة الخدمات الجديد للارتباط بأنظمة موجودة (مثل Active Directory لتوثيق المستخدمين أو نظام إدارة الأصول)، وواجه الفريق بعض المشاكل التقنية في التكامل تم حلها بدعم من الشركة الموردة للنظام. إن مثل هذه التحديات طبيعية وتم توثيقها في دراسات أخرى، وقد تمكنت الهيئة من التغلب عليها إلى حد كبير بفضل الدعم الإداري القوي كما أشار المشاركون.

قال مدير التقنية: "كنت محظوظاً بأن الإدارة العليا منحتني الصلاحيات والدعم المالي اللازمين، بل وكانت تسألني كل فترة: ما الذي تحتاجه لجعل المشروع ينجح؟" - هذا الدعم أرسل رسالة لبقية الموظفين بأهمية المشروع وضرورة التعاون.

• **أثر ITSM على حوكمة تقنية المعلومات والشفافية:** أبرزت المقابلات مع القيادات أن تطبيق ITSM ساهم في تعزيز حوكمة تقنية المعلومات في الهيئة. حيث أصبحت هناك مؤشرات أداء دقيقة يمكن تقديمها في التقارير الدورية للإدارة العليا (مثل عدد البلاغات، نسب الالتزام، أبرز المشاكل المتكررة وخطط حلها). وأشار مدير الإدارة المالية (كمستخدم وإداري) إلى أنه أصبح يرى تقارير شهرية تصل للإدارة العليا عن أداء تقنية المعلومات وهذا زاد الشفافية وجعل الجميع مدركاً لحجم العمل المبذول في القسم التقني. كما أن عمليات مثل إدارة التغيير خلقت لجنة مشتركة من التقنية والإدارات المختلفة لمناقشة أي تغيير كبير وهذا أشرك الإدارات في صنع القرار التقني وعزز الشعور بالملكية المشتركة.

• **قصص نجاح محددة:** من المفيد ذكر مثال حي ورد في أكثر من مقابلة كمثال على قيمة ITSM، وهو ما حدث خلال تعطل مفاجئ لأحد الخوادم المهمة في العام 2022. يروي أحد مسؤولي التقنية: "تعطل خادم قواعد البيانات الذي يخدم عدة أنظمة حساسة في وقت متأخر، وكنا نواجه ضغطاً لاستعادته بأسرع وقت. بفضل تبني إجراءات ITSM كان لدينا خطة طوارئ معروفة (إجراء إدارة الحوادث الكبيرة Major Incident) تم تفعيله فوراً، حيث تم جمع فريق الطوارئ والتواصل مع الإدارة عبر رسائل جاهزة. خلال ساعتين تم حل المشكلة وإعادة الخدمة. المفاجأة كانت ردة فعل الإدارة والمستخدمين؛ رغم خطورة العطل، إلا أنهم أثنوا على سرعة التجاوب ووضوح التواصل خلال الأزمة - وهذا لم يكن ليحدث لولا الهيكلية التي وضعناها عبر ITSM".

إجمالاً، تدعم الشهادات النوعية بقوة ما أظهرته الأرقام من تحسينات ملموسة في الأداء ورضا المستخدمين. وفي الوقت نفسه، سلطت الضوء على أهمية عوامل نجاح مثل الدعم القيادي والتدريب، والتحديات التي يجب الانتباه لها مثل مقاومة التغيير. وعند الربط بين النوعين من

النتائج، نجد تكاملاً واضحاً: فمثلاً، تحسن رضا المستخدمين الرقمي (5/4.2) يساندده وصفهم لتجاربهم المحسنة؛ وانخفاض زمن الاستجابة للحوادث يشرحه ما ذكره الموظفون عن الإجراءات الموحدة وسهولة التتبع

النتائج:

بعد عرض التفاصيل أعلاه، يمكن تلخيص أهم النتائج التي تجيب مباشرة على أسئلة الدراسة وتساؤلاتها، على النحو التالي:

1. مدى إسهام ITSM في تحسين الأداء المؤسسي (إجابة عن السؤال الأول):

أسهم تطبيق ITSM ممثلاً في إطار ITIL ونظام إدارة الخدمات الإلكترونية في تحسينات قابلة للقياس في الأداء المؤسسي لدى الهيئة الملكية للجبيل وينبع. فقد انخفضت أزمدة الاستجابة للأعطال والطلبات بشكل كبير (بنسبة حوالي 60% كما ورد)، وارتفع معدل توفر وموثوقية الخدمات التقنية، كما زادت إنتاجية فرق تقنية المعلومات ذاتها بفضل التنظيم الأفضل. الأهم أن ذلك انعكس على أداء الإدارات المستفيدة؛ حيث قلّ زمن الانتظار لحل المشكلات التقنية مما رفع كفاءة العمل الإداري والصناعي بالهيئة (فعندما يعمل النظام دون تعطل ويحل أي عطل سريعاً، تتجنب الإدارات تأخيرات كانت تحدث سابقاً). بالإضافة إلى ذلك، ووفقاً لنموذج بطاقة الأداء المتوازن، ساهم ITSM في تحسين جانب رضا العملاء (المستخدمين) بشكل واضح وهو أحد أبعاد الأداء المهمة. يمكن القول إذن أن تطبيق ITSM حقق الهدف الأساسي منه وهو رفع مستوى جودة خدمات تقنية المعلومات وتحسين دعمها للعمل المؤسسي. هذه النتيجة تتفق مع ما وجدته دراسات عالمية عديدة بأن تبني ITIL يرتبط بتحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل تكاليف الفشل. في حالتنا الخاصة، لم يتم قياس أثر مالي بشكل مباشر (كالوفر في التكاليف)، لكن يمكن الاستنتاج ضمناً أن تقليل أعطال الأنظمة وتقليل زمن حلها يقلل من وقت العمل الضائع وبالتالي يحسن فعالية العمليات وربما وفر نفقات كانت تُنفق على حلول إسعافية أو عمل إضافي. كذلك فإن وجود تقارير أداء دقيقة مكن الإدارة من اتخاذ قرارات مبنية على بيانات، ما يعد تحسيناً في الحوكمة.

2. المجالات التشغيلية التي تأثرت إيجاباً (إجابة عن السؤال الثاني):

من تحليل النتائج، أبرز المجالات التشغيلية التي شهدت أثراً إيجابياً نتيجة تطبيق ITSM في الهيئة هي:

• **إدارة الحوادث والدعم الفني:** وهو المجال الأكثر بروزًا، حيث تحسنت عملية تلقي البلاغات وتصنيفها وتوجيهها وحلها بشكل منهجي. قلّت الأخطاء والبلاغات المفقودة، وزادت سرعة الاستجابة كما أوضحنا.

• **إدارة التغيير وإطلاق المشاريع التقنية:** أصبح هناك ضوابط أكثر لكل تغيير تقني أو تحديث نظام، عبر لجنة أو إجراء رسمي يتضمن تقييم المخاطر ومواعيد مجدولة لتنفيذ التغييرات. هذا أدى لتقليل تأثير التغييرات على سير العمليات وجعل عملية الانتقال بين الأنظمة أكثر سلاسة (وإن لم يظهر هذا صراحةً في البيانات الكمية، لكن تمت الإشارة إليه في المقابلات).

• **إدارة مستوى الخدمة والتواصل مع العملاء:** حيث أن إنشاء كتالوج خدمات تقنية واضح وتحديد اتفاقيات مستوى خدمة (SLA) لكل نوع من الطلبات/الأعطال جعل توقعات الإدارات الأخرى أكثر واقعية، وفي نفس الوقت أصبح قسم التقنية ملتزمًا بتحقيق مستويات خدمة محددة. هذا الالتزام حسن العلاقة بين التقنية وبقية القطاعات كما سبق وصفه.

• **إدارة الأصول التقنية ومعلومات التهيئة (CMDB):** لم يتم التطرق كثيرًا لهذا الجانب في العرض أعلاه، لكن من خلال الوثائق الداخلية كان جزء من مشروع ITSM بناء قاعدة بيانات بمكونات البنية التحتية وعلاقتها بالخدمات (Configuration Management Database). وقد صرح قسم التقنية أن ذلك ساعدهم في تتبع تأثير أي عطل أو تغيير، مما يسرع في تحديد المشكلة (root cause) عند حدوثها. وبالتالي فعمليًا، إدارة المشكلات Problem Management أيضًا تحسنت إذ أصبح تحليل الأسباب الجذرية أكثر منهجية واستباقية (تم تنفيذ اجتماعات ما بعد الحوادث لعصف الأفكار حول منع تكرارها).

• **التقارير ومراقبة الأداء:** كشفت الدراسة كذلك تحسنًا في القدرة على مراقبة الأداء التقني بشكل دوري. فمثلاً، بات يصدر تقرير شهري يلخص أهم المؤشرات (عدد البلاغات، متوسط الحل، نسبة الرضا... إلخ) وهذا بحد ذاته مجال عملياتي جديد تأثر إيجابًا لأنه لم يكن موجودًا قبل ITSM. هذه المراقبة الدائمة هي أساس التحسين المستمر الذي تحدثنا عنه نظريًا.

باختصار، تأثرت معظم جوانب إدارة خدمات التقنية إيجابًا، لكن أكثرها وضوحًا كان الدعم الفني وإدارة الأعطال، يليها إدارة التغيير ومستوى الخدمة. يمكن تصوير الأمر بأن ITSM أرسى بنية تحتية إدارية قوية فوق البنية التحتية التقنية، فانتظمت بها كل الخدمات.

3. التحديات التي ظهرت أثناء ITSM وأثرها (إجابة عن السؤال الثالث):

أظهرت نتائج المقابلات خاصةً أن التحديات الرئيسية تمثلت في:

• **مقاومة التغيير من قبل بعض الموظفين:** خاصةً في السنة الأولى، حيث شعر بعض أفراد قسم التقنية بخوف على دورهم أو ازعاج من توثيق كل شيء في نظام جديد. وكذلك بعض الموظفين في

الإدارات الأخرى ترددوا في استخدام البوابة الإلكترونية وفضّلوا الطرق القديمة (مثل الاتصال الهاتفي المباشر) معتقدين أنها أسرع.

هذا التحدي أثر على فعالية التطبيق في بدايته، حيث كانت هناك نسبة من البلاغات لا تُسجل كما يجب وبالتالي لا تمر خلال العملية المعيارية مما يؤخر الحل. ولكن بعد جهود التوعية المكثفة انخفضت هذه المقاومة تدريجيًا. وتعلمت الإدارة من ذلك ضرورة إشراك الموظفين في تصميم العمليات منذ البداية وشرح مزايا النظام الجديد لهم بصورة واضحة وربطها بمنافع شخصية (مثل تخفيف عبء العمل عنهم، أو إزالة الالتباس حول المسؤوليات).

• **نقص الخبرة المسبقة بال ITSM لدى البعض:** كثير من العاملين لم يكونوا معتادين على مصطلحات وإجراءات ITIL، فكان هناك منحنى تعلم (Learning Curve) لا بد من تخطيه. هذا التحدي عولج بإقامة دورات تدريبية وورش عمل، لكنه تطلب وقتًا وخلال هذا الوقت ربما لم تُطبق العمليات بشكل مثالي مما أثر مؤقتًا على النتائج.

• **ضبط النظام وأتمته العمليات:** حصول بعض الأخطاء البرمجية أو نقص التخصيص الملائم في نظام إدارة التذاكر خلال الفترة الأولى أدى إلى إحباط البعض (مثل تأخر وصول إشعارات البريد الإلكتروني بسبب مشكلة إعداد، أو تصنيف خاطئ للتذاكر جعل بعض البلاغات تضل الطريق). هذه المشكلات التقنية تم حلها، لكنها أبرزت ضرورة وجود دعم فني قوي للنظام نفسه أثناء التطبيق.

• **تداخل أدوار ومسؤوليات:** في البداية، لم يكن واضحًا 100% لدى الجميع من المسؤول عن ماذا في العملية الجديدة (فمثلاً: من يصنّف البلاغات؟ من يملك قرار تصعيد مشكلة لمشكلة كبرى؟). ومع أن المشروع وثّق هذه الأمور، إلا أن التطبيق الواقعي كشف عن حاجة لتعديل بعض صلاحيات الوصول للنظام أو تحديث قائمة المسؤولين. هذا التحدي لم يكن كبيرًا لكنه سبب بعض الإرباك الطفيف وتم تجاوزه بالتعديل المستمر.

تأثير هذه التحديات على فعالية التطبيق كان مؤقتًا ومحدودًا عمومًا. ربما أُخّرت تحقيق الفوائد القصوى لبضعة أشهر، لكن لم تمنعها. فبحلول السنة الثانية، كان معظم هذه العقبات إما قد زال أو أصبح تحت السيطرة. ويعود الفضل في ذلك إلى (كما ذكر على لسان المشاركين) الدعم القوي من إدارة الهيئة وإصرار قسم التقنية على متابعة المشروع. مثلاً، تم إصدار تعميم إداري يفرض على جميع الموظفين استخدام بوابة الخدمات لأي طلب تقني وعدم استخدام البريد أو الهاتف إلا للضرورة القصوى، مما ساعد على القضاء على ظاهرة التجاوزات للنظام. بشكل عام، تعلمت الهيئة دروسًا من هذه التحديات جعلتها أكثر جاهزية في مبادرات تقنية مستقبلية – كتطوير نظام جديد أو التحول الرقمي لأحد الخدمات – حيث أصبحوا يدركون أهمية جانب إدارة التغيير والتدريب المصاحب لأي مشروع.

4. سبل تعزيز أثر ITSM مستقبلاً (إجابة عن السؤال الرابع):

بناءً على النتائج والاستبيان والمقابلات، تبلورت عدة أفكار حول كيفية زيادة وتعظيم أثر ITSM على جودة الخدمة والكفاءة التشغيلية مستقبلاً في الهيئة الملكية، ومنها:

• **الاستمرار في نهج التحسين المستمر (Continuous Improvement):** أكدت غالبية الآراء ضرورة ألا تعتبر الهيئة مشروع ITSM مشروعاً ينتهي بوضع العمليات، بل يجب تبني فلسفة التحسين المستمر المضمنة في إطار ITIL. وهذا يعني عقد اجتماعات مراجعة فصلية مثلاً للنظر في مؤشرات الأداء والسؤال: ما التالي الذي يمكن تحسينه؟ على سبيل المثال: لوحظ في البيانات أن 5% من الأعطال ما زالت تتجاوز الوقت المستهدف؛ هنا يمكن تشكيل فرق لجذر المشكلة ربما بإضافة موارد للدعم خارج أوقات الدوام أو تحسين إجراءات التصعيد. أيضاً يمكن تطبيق خطوات منهجية PDCA على كل عملية بشكل مصغر دورياً.

• **زيادة التكامل بين تقنية المعلومات والأعمال:** ذكر بعض المشاركون أنه برغم التحسن الكبير، لا تزال هناك فجوة بسيطة بين قسم التقنية وبقية الوحدات في التخطيط المسبق. لذا من التوصيات أن يتم إشراك ممثلي الإدارات المختلفة في اجتماعات دورية مع قسم التقنية لمناقشة الاحتياجات الجديدة والتخطيط لمشاريع تقنية مستقبلية بشكل استباقي. هذا يعزز المواءمة الاستراتيجية (Business-IT Alignment) والتي هي أحد أهداف ITSM الكبرى.

• **التركيز على تدريب وتطوير الكوادر:** رأى المشاركون أن مواصلة تدريب الموظفين الجدد والقدامى على حد سواء في مجال ITSM أمر حيوي. قد يكون من المفيد وضع برنامج شهادات احترافية (مثل الحصول على شهادة ITIL Foundation على الأقل لكل موظف تقنية جديد). كذلك تدريب الموظفين من خارج قسم التقنية على كيفية استخدام الخدمات التقنية بفعالية. على سبيل المثال: تدريب منسقين في كل إدارة ليكونوا نقطة اتصال تقنية (Key Users) يمكنهم حل المشاكل البسيطة وتوجيه زملائهم، مما يقلل العبء على قسم التقنية ويحسن السرعة.

• **توسيع نطاق قياس الأداء وإشراك نماذج تقييم العملاء:** أوصى بعض مسؤولي الهيئة خلال المقابلات بأن يتم استطلاع رأي المستفيدين الخارجيين (مثل المستثمرين الذين يتعاملون مع الخدمات الإلكترونية للهيئة) حول مستوى الخدمات التقنية المقدمة لهم، وإدخال ذلك كجزء من تقييم أداء إدارة تقنية المعلومات. حالياً ركزنا على رضا المستخدمين الداخليين. إدخال منظور العملاء الخارجيين (إن وجد) سيكون الخطوة التالية لتعزيز جودة الخدمة بشكل أشمل.

• **تحديث سياسات وإجراءات ITSM بشكل مستمر:** فمع تغير التقنيات (مثل توجه الهيئة نحو الحوسبة السحابية أو الخدمات الرقمية المتقدمة) يجب تحديث مكتبة الإجراءات وضمان أن إطار ITSM يواكب ذلك. هنا يبرز دور حوكمة التقنية بشكل أكبر – ربما تنظر الهيئة في اعتماد إطار حوكمة أشمل مثل COBIT إلى جانب ITIL لضمان تغطية جوانب أخرى كالاستراتيجية والمخاطر.

• **تحفيز الموظفين والاعتراف بجهودهم:** للحفاظ على الروح الإيجابية بعد نجاح ITSM، تقترح الدراسة أن يتم ربط أداء قسم التقنية ومنسوبيه بمؤشرات ITSM. مثلاً: المكافآت السنوية أو

خطابات الشكر يمكن أن تُمنح لأفضل فريق دعم حقق سرعة استجابة، أو لموظف حصل على أعلى تقييم رضا من العملاء. هذا التحفيز يغذي ثقافة التحسين المستمر ويشجع الموظفين على تبني مبادرات مماثلة.

• **تبادل الخبرات مع جهات أخرى:** يمكن للهيئة الملكية مشاركة تجربتها الناجحة مع جهات حكومية أخرى أو التعلم من تجاربهم، عبر المؤتمرات أو الندوات. هذا الانخراط في مجتمع الممارسين سيوفر أفكارًا جديدة (مثلًا قد تتبنى الهيئة استخدام مزيد من الأدوات التكنولوجية في ITSM كإدخال الذكاء الاصطناعي في دعم المستخدمين Chatbot أو نحو ذلك، إذا رأت جهات أخرى استفادات منها).

بشكل مختصر، المطلوب هو ترسيخ المكاسب واستدامتها من خلال تأسيس عملية التحسين وجعلها جزءًا من ثقافة المنظمة التقنية. وبالنظر إلى المستوى الحالي الناضج نسبيًا لدى الهيئة، فإن توصيات كهذه قابلة للتنفيذ وستضعها في مصاف الجهات الحكومية الرائدة رقميًا. ففي النهاية، نجاح ITSM ليس نهاية المطاف بل بداية رحلة التحول الرقمي المستمر الذي يتطور بتطور الاحتياجات والتقنيات.

التوصيات:

انطلاقًا من النتائج التي توصلت إليها الدراسة، نورد فيما يلي أهم التوصيات العملية التي من شأنها مساعدة الهيئة الملكية للجبيل وينبع على تعزيز المكاسب المتحققة من تطبيق ITSM وضمان استمرار التحسين في أداء خدمات تقنية المعلومات:

1. ترسيخ عملية التحسين المستمر (Continuous Improvement): إنشاء فريق عمل دائم للتحسين المستمر ضمن قسم تقنية المعلومات، تكون مهمته مراجعة مؤشرات الأداء بانتظام (شهريًا أو ربع سنويًا) واقتراح مشاريع تحسين محددة. على سبيل المثال، إذا تبين من التقارير بطء في إجراء معين أو تكرار مشكلة معينة، يقوم الفريق بتحليل الأسباب ووضع خطة علاج (استخدام منهجية PDCA عمليًا). كما يمكن الاستعانة بـ نموذج (CSI) للتحسين المستمر للخدمة المضمن في ITIL لتحقيق منهجية أكثر هيكلية.

2. تعزيز برامج التدريب والشهادات: مواصلة تدريب موظفي قسم تقنية المعلومات على أطر ITSM وأحدث الممارسات. نقترح وضع هدف بأن يحصل جميع موظفي التقنية على شهادة ITIL Foundation (أو ما يعادلها) خلال العام القادم إن لم يكونوا قد حصلوا عليها بعد، مع تشجيع الحصول على شهادات متقدمة (مثل ITIL Practitioner أو Managing Professional) للمناصب الإشرافية. كما يُنصح بتضمين جزء عن عمليات وإجراءات ITSM في برنامج تعريف الموظفين الجدد (سواء في التقنية أو الإدارات الأخرى) لضمان فهم الثقافة من البداية.

3. تحسين التكامل بين أنظمة ITSM وباقي أنظمة المؤسسة: لضمان كفاءة أعلى، يُوصى بالاستثمار في دمج منصة إدارة الخدمات (ITSM Tool) مع بقية الأنظمة بشكل أكثر شمولاً. مثلاً: ربطها مع نظام إدارة الموارد البشرية بحيث عند انضمام موظف جديد يتم تلقائياً توليد طلبات إنشاء الحسابات والصلاحيات عبر ITSM. كذلك ربطها مع نظام تخطيط الموارد ERP لإدارة طلبات متعلقة بتطبيقات الأعمال. هذا التكامل يقلل التدخل اليدوي ويضمن عدم نسيان أي خطوة عند تقديم خدمات جديدة.

4. إشراك المستفيدين في صنع القرار التقني: التوصية بتشكيل لجنة تنسيقية دائمة بين قسم تقنية المعلومات وممثلي الإدارات الرئيسية في الهيئة. تجتمع هذه اللجنة بشكل دوري (ربع سنوي مثلاً) لاستعراض مستوى الخدمات ومناقشة الاحتياجات الجديدة أو المشاكل القائمة. وجود هذه اللجنة سيعزز الشعور بالشراكة، ويمكن أن تعمل أيضاً كجهة لإقرار طلبات التغيير الرئيسية (Change Advisory Board) وفق أفضل ممارسات ITIL، مما يضمن توافق أي تغيير تقني مع متطلبات العمل ورضا كافة الأطراف.

5. تطوير آليات قياس رضا المستخدمين: على الرغم من النتائج الإيجابية لرضا المستخدمين، يمكن تحسين أدوات قياس هذا الرضا لتصبح أكثر تفصيلاً وانتظاماً. نقترح استقصاءات قصيرة بعد إغلاق كل طلب/بلاغ (Survey) تُرسل تلقائياً عبر نظام ITSM لقيّم المستخدم تجربته في ذلك الطلب تحديداً (مثلاً تقييم سرعة الاستجابة، تعامل الموظف، حل المشكلة...). ثم تُحلل هذه التقييمات لاكتشاف جوانب يمكن تحسينها. كما يمكن تقديم حوافز للمستخدمين للمشاركة في هذه الاستبانات لضمان معدل ردود مرتفع (مثل سحب على جوائز رمزية).

6. إدارة المعرفة وتوثيق الحلول: البدء بمشروع قاعدة معارف معرفية (Knowledge Base) ضمن منصة ITSM تحتوي على حلول للمشكلات المتكررة وإرشادات الاستخدام. تبين من المقابلات أن بعض المستخدمين تعلموا حلولاً من ملاحظات الدعم الفني؛ يمكن تنظيم ذلك عبر مقالات إرشادية رسمية. هذه القاعدة ستكون مرجعاً لموظفي التقنية لتسريع الحل (بدلاً من إعادة اختراع العجلة في كل مرة) وكذلك للمستخدمين لتمكينهم من خدمة أنفسهم في المشاكل البسيطة (Self-service). مما يقلل العبء على دعم تقنية المعلومات على المدى البعيد.

7. التحفيز والاعتراف بالتميز: تضمين مؤشرات أداء ITSM ضمن تقييم أداء موظفي قسم تقنية المعلومات. إذا حقق الفريق المستهدف مثلاً نسبة رضا 90% فأكثر أو حصد إشادات من عدة إدارات، يمكن تكريم الفريق وذكر ذلك في النشرة الداخلية مثلاً. كذلك يمكن نشر "قصة نجاح" كل ربع سنة لأحد أفراد التقنية أو فريق نجح في تجاوز تحدٍ كبير باستخدام ممارسات ITSM. هذه الثقافة التحفيزية تشجع الجميع على تبني روح التحسين والتنافس الإيجابي.

8. التخطيط للاستفادة من التقنيات الحديثة في ITSM: النظر في إدخال أدوات وتقنيات جديدة لتعزيز عمليات ITSM. مثلاً: استخدام تقنيات Chatbot مدعومة بالذكاء الاصطناعي للرد الفوري على بعض استفسارات المستخدمين أو فتح البلاغات تلقائياً، أو استخدام التحليلات التنبؤية للتعرف الاستباقي على الحوادث قبل وقوعها (Predictive Monitoring) بناءً على البيانات

التاريخية. مثل هذه التقنيات بدأت بعض المنظمات الرائدة بتطبيقها لتحسين خدمة تقنية المعلومات، وقد تكون الهيئة الملكية بيئة مناسبة لتجريب بعضها نظراً لتقدمها النسبي في تبني ITSM.

9. تعزيز أمن المعلومات ضمن إطار ITSM: توصي الدراسة أيضًا - وإن لم يكن محوراً أساسياً لها - بأن يتم دمج عمليات أمن المعلومات بشكل أكبر في هيكلية ITSM. أمثلاً: صياغة إجراءات واضحة لإدارة حوادث أمن المعلومات (Security Incidents) والتعامل معها ضمن نظام ITSM، وربطها بفرق الأمن السيبراني. وكذلك تضمين سياسات الوصول وإدارة الهويات (Access Management) بشكل يغلق الثغرات الأمنية. يأتي ذلك تماشياً مع المعايير الوطنية (مثل ضوابط الهيئة الوطنية للأمن السيبراني) وضمان ألا يأتي تحسين الخدمات على حساب الأمن.

10. نشر تجربة الهيئة ومشاركتها: كجزء من مسؤولية المعرفة، يمكن للهيئة الملكية إعداد تقرير أو دراسة حالة للنشر حول تجربتها في تطبيق ITSM وما حققته من نتائج. هذا يفيد مجتمع تقنية المعلومات في المملكة ويعزز صورة الهيئة كمثال للتحويل الرقمي الناجح. وربما يفتح قنوات تواصل مع منظمات أخرى لتبادل الخبرات وأفضل الممارسات، مما قد يعود بالفائدة بتحسينات إضافية يقتبسونها من تجارب الغير.

ختاماً، تؤكد هذه التوصيات على أهمية الاستمرار في الاستثمار بالعمليات والكوادر والتقنيات لضمان أن تبقى منظومة إدارة خدمات التقنية في الهيئة متطورة ومسايرة لاحتياجات المنظمة ومتغيرات التكنولوجيا. ومن شأن تبني هذه التوصيات ليس فقط المحافظة على مستوى الأداء الحالي بل الارتقاء به إلى مستويات أعلى وتحقيق قيمة مضافة أكبر لأعمال الهيئة الملكية، ودعم الأهداف الاستراتيجية للتطوير الصناعي والتنموي في مدنها عبر بنية رقمية قوية وخدمات تقنية موثوقة ومتميزة

المراجع

المراجع العربية:

- ريناد المجد للاستشارات (2021). الدليل الشامل: ما هي شهادة ITIL وكيف تحصل عليها. منشور على الموقع الإلكتروني: ريناد المجد (RMG). (تم الاطلاع عليه في 2025)

المراجع الأجنبية:

- Alqahtani, A. S. (2017). *Critical Success Factors In Implementing ITIL in the Ministry of Education in Saudi Arabia: An Exploratory Study*. International Journal of Advanced Computer Science and Applications (IJACSA), 8(4), – (no pagination). DOI: 10.14569/IJACSA.2017.080432 .
- Galup, S. D., Dattero, R., Quan, J. J., & Conger, S. (2009). *An overview of IT service management*. Communications of the ACM, 52(5), 124-127. DOI: 10.1145/1506409.1506433 .
- Gacenga, F., Cater-Steel, A., & Toleman, M. (2010). *An international analysis of IT service management benefits and performance measurement*. Journal of Global Information Technology Management, 13(4), 28-63. DOI: 10.1080/1097198X.2010.10856503 .
- Pollard, C., & Cater-Steel, A. (2009). *Justifications, strategies, and critical success factors in successful ITIL implementations in US and Australian companies: An exploratory study*. Information Systems Management, 26(2), 164-175. DOI: 10.1080/10580530902797540 .
- Iden, J., & Eikebrokk, T. R. (2013). *Implementing IT service management: A systematic literature review*. International Journal of Information Management, 33(3), 512-523. DOI: 10.1016/j.ijinfomgt.2013.01.004 .
- AXELOS. (2019). *ITIL Foundation: ITIL 4 Edition*. The Stationery Office (TSO), UK.

الملاحق

الملحق (أ): الاستبانة المستخدمة في الدراسة (نسخة مختصرة):

(تم إعداد الاستبانة باللغة العربية وتوزيعها إلكترونياً عبر نموذج Google Forms فيما يلي عرض مختصر لفقرات الاستبانة للعرض فقط)

الجزء الأول: المعلومات العامة

- المسمى الوظيفي:
- الإدارة/القسم:
- عدد سنوات الخدمة: سنوات
- مدى استخدامك اليومي للخدمات التقنية بالهيئة: (عالي جداً - عالي - متوسط - منخفض).

الجزء الثاني: تقييم الوضع قبل/بعد تطبيق ITSM

(أجب بناءً على خبرتك، بوضع علامة (✓) في الخانة المناسبة لكل عبارة)

العبارة	قبل تطبيق ITSM (2017)	بعد تطبيق ITSM (حالياً)
سرعة الاستجابة لبلاغات الأعطال كانت مرضية	☐ موافق ☐ محايد ☐ غير موافق	☐ موافق ☐ محايد ☐ غير موافق
جودة حل المشاكل التقنية تلي توقعاتي	☐ موافق ☐ محايد ☐ غير موافق	☐ موافق ☐ محايد ☐ غير موافق
إجراءات طلب الخدمات التقنية واضحة وسهلة	☐ موافق ☐ محايد ☐ غير موافق	☐ موافق ☐ محايد ☐ غير موافق
مستوى التواصل واعلامي بحالة طلبي كان جيداً	☐ موافق ☐ محايد ☐ غير موافق	☐ موافق ☐ محايد ☐ غير موافق
رضائك العام عن خدمات تقنية المعلومات	من 1 الى 5 حيث واحد غير راضي تماماً وخمسة راضي تماماً	من 1 الى 5 حيث واحد غير راضي تماماً وخمسة راضي تماماً

الجزء الثالث: أسئلة مفتوحة

- برأيك، ما التحسن الأبرز الذي لمستته بعد تطبيق منهجية (ITSM إن وجد)؟

.....

- هل لديك اقتراحات لتحسين خدمات تقنية المعلومات بشكل أكبر؟

.....

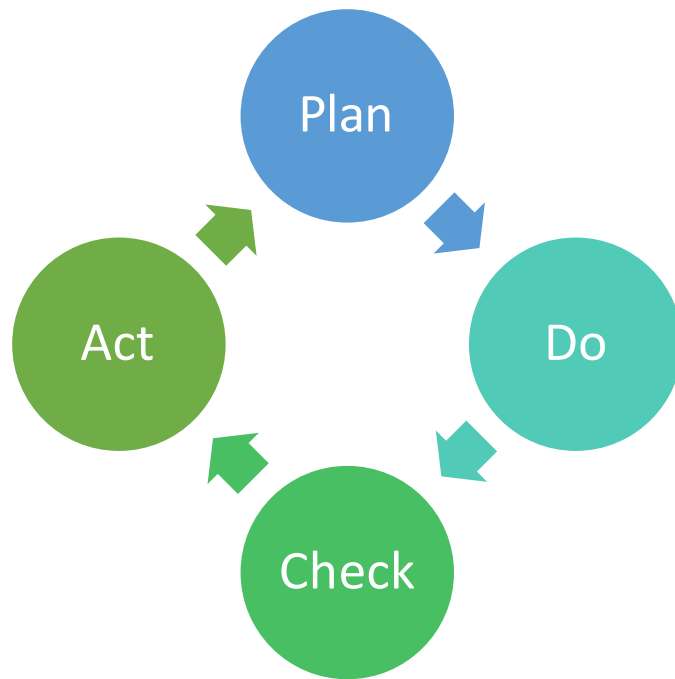
- أي ملاحظات أخرى تود مشاركتها:

.....

(نهاية الاستبانة)

Abstract:

With the growing reliance on information technology in organizational operations, the adoption of IT Service Management (ITSM) frameworks particularly ITIL has become critical for enhancing service quality and operational performance. This study evaluated the effectiveness of ITSM implementation in improving organizational performance at the Royal Commission for Jubail and Yanbu (RCJY) in Saudi Arabia. A mixed-method case study approach was used, combining quantitative analysis of performance indicators and qualitative insights from interviews. Key performance metrics (e.g., incident resolution time, system uptime, user satisfaction) before and after ITSM implementation were compared. Results showed significant improvements: average incident resolution time dropped from 5 hours to 2 hours, SLA compliance for issue resolution rose from ~70% to 95%, and system availability increased, reducing unplanned downtime. Moreover, user satisfaction scores improved substantially, with the majority of users reporting higher satisfaction with IT services. Interview findings corroborated these improvements, highlighting better standardized processes, clearer communication, and a more proactive IT culture. For instance, staff noted that ITIL processes brought more consistency and transparency to IT operations, leading to increased trust between IT staff and business units. The study also identified challenges, such as initial resistance to change and the need for adequate training during ITSM adoption, which temporarily affected implementation effectiveness. Nonetheless, strong leadership support and continuous improvement practices helped overcome these obstacles. The research concludes that ITSM implementation at RCJY has contributed markedly to performance enhancements, aligning IT services closer to business needs and improving efficiency and user satisfaction. It provides practical recommendations: continuing staff training in ITIL, ongoing refinement of IT processes through Plan-Do-Check-Act cycles,



and strengthening the alignment between IT and business strategy to further leverage ITSM benefits. This study bridges a gap by documenting quantifiable benefits of ITSM in a public-sector context and offers insights for other organizations aiming to optimize IT service delivery for better organizational performance.

Midocean University

College of Management

Master of Business Administration



**Evaluating the Effectiveness of IT Service Management (ITSM)
Implementation in Enhancing Organizational Performance: Case Study: The
Royal Commission for Jubail and Yanbu**

Prepared by: Mohammad Abdulrahman Ellepaikhan

Supervised by:

Dr. Alfaisal Abdulhamaid

Dr. Fayez Jarad

Year:

2025