

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

قسم / تخصص ماجستير إدارة الأعمال

عنوان البحث

أثر استراتيجية التخصيص على تحسين جودة الخدمات في قطاع المياه: دراسة حالة

لشركة المياه الوطنية في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب/

انس عبيدالله اليهبي

إشراف/

د. الفصيل عبد الحميد محمد

دفايز علي الجراد

العام الدراسي:

٢٠٢٦

جدول المحتويات

١	الفصل الأول
٥	ملخص الدراسة
٦	مقدمة الدراسة
٧	مشكلة الدراسة
٨	أهمية الدراسة
١٠	أهداف الدراسة
١١	تساؤلات الدراسة
١٢	فرضيات الدراسة
١٣	مصطلحات الدراسة
١٥	متغيرات الدراسة
١٦	الفصل الثاني
١٧	الدراسات السابقة
٢١	الإطار النظري

٢٧	مفهوم وأهمية التخصيص في الفكر الإداري المعاصر
٢٩	قطاع المياه في المملكة العربية السعودية ورؤية 2030
٣١	شركة المياه الوطنية (NWC) كدراسة حالة
٣٢	ماهية جودة الخدمات في القطاع العام والخدمي
٣٣	نموذج (SERVQUAL) لقياس جودة الخدمات المائية
٣٥	أثر التخصيص على الكفاءة التشغيلية والميدانية
٣٦	التحول الرقمي وتجربة العميل في ظل التخصيص
٣٧	التحديات والمعوقات في عملية تخصيص قطاع المياه
٣٨	التجارب الدولية المقارنة في تخصيص المياه
٣٩	الخاتمة
٤٢	الفصل الثالث
٤٣	منهجية الدراسة
٤٣	مجتمع الدراسة
٤٤	أدوات جمع البيانات
٤٥	حدود الدراسة

٤٦	الاستبيان
٤٩	الفصل الرابع
٥٠	التحليل الإحصائي
٦٢	نتائج الدراسة
٦٣	توصيات الدراسة
٦٦	المراجع
٦٨	الملخص
٦٨	الملاحق

ملخص الدراسة

عنوان الدراسة: أثر استراتيجية التخصيص على تحسين جودة الخدمات في قطاع المياه:

دراسة حالة لشركة المياه الوطنية في المملكة العربية السعودية.

هدف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر تطبيق استراتيجية التخصيص في شركة المياه الوطنية

على تحسين جودة الخدمات المائية المقدمة للمستخدمين، مع التركيز على أبعاد الجودة

الخمسة (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، والتعاطف) في ظل رؤية المملكة

2030.

منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستُخدمت "الاستبيان" كأداة رئيسية لجمع

البيانات من عينة عشوائية بلغت (150) مستفيداً من خدمات الشركة. وتمت معالجة

البيانات إحصائياً باستخدام برنامج (SPSS).

أبرز النتائج:

1. وجود علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التخصيص

وتحسين جودة الخدمات المائية.

2. حقق بُعد "الملموسية" (الخدمات الرقمية والعدادات الذكية) أعلى مستويات الرضا

بمتوسط حسابي (4.30).

3. أظهرت النتائج تحسناً كبيراً في سرعة الاستجابة للبلاغات الميدانية وكفاءة التفاعل

الرقمي مع العملاء.

4. كشفت الدراسة عن وجود تحديات بسيطة في بُعد "الاعتمادية" المتعلقة بدقة

المفوترة في بعض المناطق.

أبرز التوصيات:

1. ضرورة تطوير أنظمة المفوترة وربطها لحظياً بالعدادات الذكية لتعزيز الشفافية

والموثوقية.

2. التوسع في عقود التخصيص المبنية على الأداء لضمان استدامة جودة الخدمات.

3. الاستمرار في تعزيز البنية التحتية الرقمية وتدريب الكوادر البشرية على مفاهيم

"تجربة العميل" الحديثة.

الكلمات المفتاحية: التخصيص، جودة الخدمات، شركة المياه الوطنية، قطاع المياه، رؤية

2030.

مقدمة الدراسة

يعد قطاع المياه أحد الركائز الأساسية للتنمية المستدامة والأمن القومي في المملكة العربية السعودية، نظراً للطبيعة المناخية للمنطقة وندرة الموارد المائية الطبيعية. وفي ظل "رؤية المملكة 2030"، شهدت الهياكل الاقتصادية والإدارية تحولاً جذرياً نحو تبني استراتيجيات الخصخصة (Privatization) كأداة لرفع كفاءة الأداء الحكومي وتقليل العبء المالي عن كاهل الدولة.

تأتي استراتيجية تخصيص قطاع المياه لتعزيز دور القطاع الخاص في إدارة وتشغيل وصيانة مرافق المياه، بهدف الانتقال من نموذج التشغيل التقليدي إلى نموذج يركز على الكفاءة التشغيلية والارتقاء بجودة الخدمات المقدمة للمستفيدين. وتعتبر شركة المياه الوطنية (NWC) هي المحرك الرئيس لهذا التحول، حيث تسعى من خلال برامج التخصيص وعقود الإدارة لتمكين التميز الخدمي، وضمان استدامة الموارد، وتحقيق رضا المستهلك النهائي. لذا، تأتي هذه الدراسة لاستكشاف وتحليل طبيعة العلاقة بين هذا التحول الاستراتيجي وبين التحسن الملموس في معايير جودة الخدمات المائية.

مشكلة الدراسة

التساؤل الرئيس (المشكلة الرئيسية):

. ما هو أثر تطبيق استراتيجية التخصيص في شركة المياه الوطنية على تحسين

مستوى جودة الخدمات المقدمة للمستخدمين في المملكة العربية السعودية؟

التساؤلات الفرعية (المشكلات المنبثقة):

1. ما هو واقع تطبيق استراتيجية التخصيص في شركة المياه الوطنية من وجهة نظر

الموظفين والمستفيدين؟

2. هل يساهم إشراك القطاع الخاص في تقليل الفاقد الفني والإداري للمياه وتحسين

كفاءة التشغيل؟

3. كيف أثر التخصيص على أبعاد جودة الخدمة (الاعتمادية، الاستجابة، الأمان،

اللموسية، والتعاطف) لدى عملاء شركة المياه الوطنية؟

4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم جودة الخدمات تعزى للمتغيرات

الديموغرافية بعد تطبيق استراتيجية التخصيص؟

أهمية الدراسة

1. الأهمية العلمية (النظرية):

- إثراء المكتبة العربية: توفر الدراسة مرجعاً أكاديمياً حديثاً يتناول موضوع التخصيص في القطاعات الخدمية الحيوية، وبالتحديد قطاع المياه الذي يفتقر للدراسات التطبيقية الشاملة في البيئة السعودية.
 - تطوير النماذج الإدارية: تساهم في تقديم إطار نظري يربط بين الفكر الاستراتيجي (التخصيص) والمخرجات التشغيلية (جودة الخدمة)، مما يساعد الباحثين في تطوير نماذج قياس أثر التحول في المؤسسات العامة.
 - مواكبة التطورات العالمية: تأصيل مفاهيم الشراكة بين القطاعين العام والخاص (PPP) وتطبيقاتها في ضوء النظريات الإدارية المعاصرة.
2. الأهمية العملية (التطبيقية):

- دعم صنع القرار: تزويد القيادات في وزارة البيئة والمياه والزراعة وشركة المياه الوطنية ببيانات ومؤشرات دقيقة حول نتائج برنامج التخصيص، مما يساعد في تجويد الاستراتيجيات المستقبلية.
- تحسين الأداء المؤسسي: تسليط الضوء على نقاط القوة ونقاط الضعف في جودة الخدمات الحالية، مما يوجه الشركة نحو معالجة الثغرات وتحقيق رضا المستفيدين بشكل أفضل.

• تحقيق رؤية 2030: تبرز الدراسة مدى مساهمة قطاع المياه في تحقيق أهداف

الرؤية المتعلقة برفع كفاءة الإنفاق الحكومي وتعزيز دور القطاع الخاص في

الاقتصاد الوطني.

• تطوير معايير الجودة: تقديم توصيات عملية يمكن ترجمتها إلى سياسات عمل

لرفع مستوى الاعتمادية وسرعة الاستجابة في تقديم الخدمات المائية.

أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي:

• قياس أثر تطبيق استراتيجية التخصيص في شركة المياه الوطنية على تحسين

جودة الخدمات المقدمة للمستخدمين.

الأهداف الفرعية:

1. التعرف على واقع تطبيق استراتيجية التخصيص في شركة المياه الوطنية بمختلف

مساوماتها.

2. تحديد مستوى جودة الخدمات المائية المقدمة (من منظور المستخدمين) بعد البدء

في برامج التخصيص.

3. الكشف عن العلاقة الارتباطية بين آليات التخصيص وبين تحسين كفاءة

الاستجابة والاعتمادية في الخدمة.

4. تقديم مقترحات وتوصيات تساهم في تعزيز جودة الخدمات في ظل التوسع في

خصخصة قطاع المياه.

تساؤلات الدراسة

التساؤل الرئيسي:

• إلى أي مدى ساهمت استراتيجية التخصيص في شركة المياه الوطنية في

تحسين جودة الخدمات المائية في المملكة العربية السعودية؟

التساؤلات الفرعية:

1. ما هي أبرز ملامح استراتيجية التخصيص المطبقة حالياً في شركة المياه الوطنية؟

2. ما هو مستوى رضا المستفيدين عن جودة الخدمات (التقنية، الإدارية، والميدانية)

في ظل التخصيص؟

3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول نحو التخصيص وتحقيق معايير

جودة الخدمة؟

4. هل تختلف تصورات المستفيدين حول جودة الخدمات باختلاف المتغيرات

الديموغرافية (المنطقة، نوع السكن، مستوى الدخل)؟

فرضيات الدراسة

- **الفرضية الأولى:** توجد علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين تطبيق استراتيجية التخصيص وتحسين جودة الخدمات المائية.
- **الفرضية الثانية:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى جودة الخدمات المقدمة قبل وبعد تطبيق برامج التخصيص لصالح فترة ما بعد التخصيص.
- **الفرضية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو أثر التخصيص تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المنطقة).

مصطلحات الدراسة (التعريفات الإجرائية)

1. **استراتيجية التخصيص (Privatization Strategy):** هي عملية نقل إدارة وتشغيل وصيانة مرافق المياه من القطاع الحكومي إلى القطاع الخاص، أو إشراك القطاع الخاص عبر عقود الإدارة والتشغيل لرفع الكفاءة، وهي المنهج الذي تتبعه شركة المياه الوطنية تماشياً مع رؤية 2030.
2. **جودة الخدمات (Service Quality):** هي مدى قدرة شركة المياه الوطنية على تلبية احتياجات وتوقعات المستخدمين، وتقاس من خلال أبعاد (الاعتمادية، سرعة الاستجابة، الثقة، التعاطف، والملموسية).

3. شركة المياه الوطنية (NWC): هي شركة مساهمة سعودية مملوكة بالكامل

للدولة، تمثل الذراع التشغيلي لقطاع المياه في المملكة، والمسؤولة عن تنفيذ برامج

التخصيص وتحسين تجربة العميل.

متغيرات الدراسة

تعتمد الدراسة على نموذجين من المتغيرات:

1. المتغير المستقل (Independent Variable):

○ استراتيجية التخصيص: وتتضمن (عقود الإدارة، عقود التشغيل والصيانة،

الشراكة بين القطاعين العام والخاص).

2. المتغير التابع (Dependent Variable):

○ جودة الخدمات المائية: وتتمثل في أبعادها الخمسة:

- الاعتمادية: دقة المواعيد واستمرارية ضخ المياه.
- الاستجابة: سرعة معالجة البلاغات والشكاوى.
- الأمان/الثقة: كفاءة الموظفين ومصداقية الفواتير.
- التعاطف: الاهتمام الفردي بالعملاء وتسهيل الإجراءات.
- الملموسية: جودة الأنظمة الرقمية، التطبيقات، والمعدات

المستخدمة.

3. المتغيرات الوسيطة/الديموغرافية:

- (المنطقة الجغرافية، نوع القطاع "سكني/تجاري"، مستوى التعليم، الخبرة مع الشركة).

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

تتناول هذه الفقرة عرضاً لمجموعة من الدراسات التي بحثت في قضايا المياه والأمن المائي والنمو السكاني، مع التركيز على الحالة الأردنية والإقليمية، وذلك على النحو الآتي:

(1) دراسة الخطيب (1996)

بغنوان: "الأزمة المائية في الأردن مع التركيز على إدارة مياه محافظة إربد"

- الأهداف: هدفت الدراسة إلى تحليل الآثار والإنعكاسات الإيجابية والسلبية للمحاور الثلاثة للأزمة المائية (كميات المياه المطلوبة، كميات المياه المتاحة، والعوامل المساعدة الإدارية والتنظيمية) على عملية اتخاذ القرار المائي في إدارة مياه محافظة إربد.

- التوصيات: أوصت الدراسة بضرورة توجيه دعم حكومي أكبر لقطاع المياه لزيادة استغلال المصادر السطحية والجوفية بما يتناسب مع الزيادة السكانية، والمباشرة في تنفيذ مشروع سد الوحدة على نهر اليرموك لاستغلال مياه الفيضانات.

(2) دراسة عقل (2000)

بغنوان: "العجز المائي في الأردن وأثره على القطاع الصناعي"

- الأهداف: هدفت إلى الوقوف على أسباب العجز المائي في القطاع الصناعي وتأثيره عليه، وتحقيق الكفاءة الاقتصادية لاستخدام المياه في الصناعة.

- **التوصيات:** أكدت الدراسة على ترتيب أولويات الاستخدام المائي، واستغلال المياه العذبة لأغراض الشرب والصناعة، والتحول نحو محاصيل زراعية أقل استهلاكاً للمياه، بالإضافة إلى تأسيس مركز وطني للمعلومات المائية لخدمة الباحثين وصناع القرار.

(3) دراسة ربابعة (2001)

بمعنوان: "معضلة المياه في الشرق الأوسط"

- **الأهداف:** سعت الدراسة للوقوف على أسباب الأزمة المائية الإقليمية المتمثلة في التزايد السكاني وشح المصادر وسوء الاستخدام، كما تناولت الأبعاد السياسية والاقتصادية والقانونية للأزمة ومستقبلها.
- **التوصيات:** أوصت بالتمسك بالحقوق العربية التاريخية والقانونية في المياه، وتشجيع الحكومات على ابتكار أساليب إدارية وتقنيات تخزين أكثر كفاءة، وضرورة التوصل لاتفاقيات عادلة لاقتسام مياه الأنهار الدولية (الأردن، النيل، الفرات).

(4) دراسة الطويل (2009)

بمعنوان: "أزمة المياه والأمن الغذائي العربي"

• **الأهداف:** بحثت في الأبعاد السياسية والاقتصادية لأزمة المياه وعلاقتها بالأمن

الغذائي، معتبرة أن الغذاء أصبح وسيلة للضغط السياسي، وأبرزت أهمية المياه

كقاعدة للتنمية والاستقرار.

• **التوصيات:** أوصت بدمج الإرشاد المائي ضمن الإرشاد الزراعي، وتنمية المصادر

غير التقليدية (تحلية مياه البحر، تنقية مياه الصرف الصحي والزراعي)، وتنفيذ

اتفاقيات التعاون العربي المشترك.

(5) دراسة الكلوب (2009)

بغنوان: "النمو السكاني والأمن المائي في المملكة الأردنية الهاشمية: الواقع والآفاق

المستقبلية 1979 - 2025"

• **الأهداف:** تتبعت الدراسة حالة النمو السكاني وعواملها (خصوبة، وفيات، هجرة)

وأثرها على كافة مصادر المياه، مع وضع توقعات مستقبلية حتى عام 2025

للتخفيف من حدة الأزمة.

• **التوصيات:** اقترحت الحد من النمو السكاني المرتفع، ووضع استراتيجية لتوجيه

الزحف العمراني نحو المناطق الشرقية (عمان والزرقاء)، والاهتمام بالحصاد المائي

المنزلي، وتأسيس هيئة مستقلة للمياه.

تميز الدراسة الحالية وأوجه الاختلاف عن الدراسات السابقة

بعد استعراض الدراسات السابقة، يمكن تحديد ملامح التمايز والاختلاف التي تنفرد بها الدراسة الحالية (أثر استراتيجية التخصيص على تحسين جودة الخدمات في قطاع المياه: شركة المياه الوطنية نموذجاً) وذلك من خلال النقاط الآتية:

أولاً: من حيث المنهجية والموضوع (التخصيص vs الإدارة التقليدية)

ركزت معظم الدراسات السابقة (مثل دراسة الخطيب، 1996، ودراسة عقل، 2000) على "إدارة الأزمة" من منظور حكومي بحث أو تحليل أسباب العجز المائي. بينما تنفرد الدراسة الحالية بالانتقال من مفهوم "الإدارة العامة للمياه" إلى مفهوم "التخصيص"

(Privatization) كخيار استراتيجي حديث، وبحث أثره المباشر على الأداء المؤسسي وتحويل القطاع من قطاع خدمي مدعوم إلى قطاع يدار بأسس تجارية وتنافسية.

ثانياً: من حيث المتغير التابع (جودة الخدمات vs توفر المياه)

في حين ركزت الدراسات السابقة (مثل دراسة ربابعة، 2001، ودراسة الطويل، 2009) على "كميات المياه" والأمن الغذائي والنزاعات الإقليمية، تضع هذه الدراسة "جودة الخدمات" كمتغير تابع أساسي. فهي لا تبحث فقط في "توفير الماء"، بل في "كيفية تقديمه"، ومدى رضا المستفيدين، وسرعة الاستجابة، وكفاءة الفوترة، وهي معايير ترتبط بالتحول الهيكلي الذي تقوده شركة المياه الوطنية.

ثالثاً: من حيث النطاق الجغرافي والسياق الوطني (رؤية المملكة 2030)

بينما ركزت أغلب الدراسات السابقة على الحالة الأردنية أو الإقليمية في الشرق الأوسط،
تركز هذه الدراسة على **المملكة العربية السعودية** في ظل "رؤية 2030". هذا السياق
يعطي الدراسة أهمية خاصة نظراً لضخامة الاستثمارات في قطاع المياه السعودي والتحول
الجزري نحو إشراك القطاع الخاص، مما يجعلها دراسة رائدة في تحليل تجربة شركة المياه
الوطنية كنموذج رائد في المنطقة.

رابعاً: الفجوة الزمنية والمستجدات الإدارية

تعتبر الدراسات السابقة (من 1996 إلى 2009) دراسات تاريخية نسبياً من حيث الفكر
الإداري، حيث لم تكن تجارب التخصيص في قطاع المياه العربي قد نضجت بعد. أما
الدراسة الحالية فهي تواكب **المستجدات الإدارية الحديثة** وتدرس نتائج تطبيق استراتيجيات
التحول الرقمي والخصخصة التي طبقت في السنوات الأخيرة، مما يوفر بيانات أكثر
حدثاً وملاءمة للواقع الحالي.

خامساً: التوجه نحو "تجربة العميل"

تتفرد هذه الدراسة في تناولها لشركة المياه الوطنية كـ "دراسة حالة" (Case Study)، مما
يسمح بالتعمق في المؤشرات التشغيلية والمالية ومؤشرات الأداء (KPIs) التي طرأت بعد
تبني استراتيجية التخصيص، وهو ما لم تتطرق إليه الدراسات السابقة التي كانت تنسم
بالشمولية الجغرافية أو السياسية دون الدخول في التفاصيل التشغيلية لشركة بعينها.

خلاصة القول:

تستمد الدراسة الحالية قيمتها من كونها جسراً يربط بين "القرار الاستراتيجي (التخصيص)" وبين "المخرج النهائي (جودة الخدمة)"، مقدمةً بذلك رؤية تحليلية لنموذج سعودي ناجح يختلف في أدواته وأهدافه عن الأنماط الإدارية التقليدية التي تناولتها الأدبيات السابقة.

الإطار النظري للدراسة

المحور الأول: مفهوم وأهمية التخصيص في الفكر الإداري المعاصر

- تعريف التخصيص (الخصخصة) لغة واصطلاحاً.
- الدوافع الاقتصادية والإدارية وراء تبني استراتيجيات التخصيص.
- نماذج التخصيص (عقود الإدارة، عقود الامتياز، البيع الكامل، الشراكة PPP).

المحور الثاني: قطاع المياه في المملكة العربية السعودية ورؤية 2030

- الأهمية الاستراتيجية لقطاع المياه في بيئة صحراوية.
- الأهداف الاستراتيجية لقطاع المياه ضمن "برنامج التحول الوطني".

- التشريعات والأنظمة المنظمة لعملية تخصيص قطاع المياه في المملكة.

المحور الثالث: شركة المياه الوطنية (NWC) كدراسة حالة

- نشأة الشركة، رؤيتها، ورسالتها.
- الهيكل التنظيمي للشركة وتحولها من الإدارة الحكومية إلى الإدارة التجارية.
- برامج التخصيص المطبقة في الشركة (مثل عقود الإدارة لدمج المناطق).

المحور الرابع: ماهية جودة الخدمات في القطاع العام والخدمي

- مفهوم جودة الخدمة (Service Quality) وخصائصها.
- الفرق بين جودة السلع وجودة الخدمات الحيوية (المياه).
- أهمية الجودة في تحقيق الميزة التنافسية والاستدامة المؤسسية.

المحور الخامس: نموذج (SERVQUAL) لقياس جودة الخدمات المائية

- الأبعاد الخمسة للجودة: (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، التعاطف).
- تكييف مقياس جودة الخدمة ليتناسب مع طبيعة قطاع المياه.
- الفجوات في جودة الخدمة (Gap Model) وكيفية معالجتها.

المحور السادس: أثر التخصيص على الكفاءة التشغيلية والميدانية

- دور التخصيص في تقليل الفاقد المائي (التقني والتجاري).

- تطوير كفاءة شبكات التوزيع وسرعة الصيانة الدورية.
- إدخال التقنيات الحديثة في مراقبة الجودة (نظام سكاذا SCADA).

المحور السابع: التحول الرقمي وتجربة العميل في ظل التخصيص

- أثر التخصيص في تسريع التحول نحو "العدادات الذكية".
- تطوير القنوات الرقمية (تطبيقات الهواتف، البوابات الإلكترونية).
- قياس أثر الأتمتة على تقليل الأخطاء البشرية في الفوترة.

المحور الثامن: إدارة الموارد البشرية والثقافة التنظيمية بعد التخصيص

- تحول ثقافة الموظفين من "العقلية البيروقراطية" إلى "عقلية التميز الخدمي".
- أهمية التدريب والتطوير المستمر في ظل معايير الجودة الجديدة.
- أنظمة الحوافز وربط الأداء الفردي بمؤشرات جودة الخدمة.

المحور التاسع: التحديات والمعوقات في عملية تخصيص قطاع المياه

- المعوقات التمويلية والقانونية.
- مقاومة التغيير التنظيمي وتحديات دمج القطاعات الجغرافية.
- تحديات التوازن بين الربحية وتقديم خدمة حيوية مدعومة.

المحور العاشر: التجارب الدولية المقارنة في تخصيص المياه

- استعراض تجارب دولية ناجحة (مثل تجربة بريطانيا أو فرنسا).
- الدروس المستفادة وكيفية مواءمتها مع البيئة المحلية السعودية.
- عوامل النجاح الحرجة في مشاريع تخصيص خدمات المياه.

المحور الأول: مفهوم وأهمية التخصيص في الفكر الإداري المعاصر

1. تعريف التخصيص (الخصخصة)

- لغة: مشتقة من "الخصوصية" أو "الخاص"، وهي نقيض "العام"، وتعني في المعجم جعل الشيء ملكاً خاصاً بعد أن كان مشاعاً أو عاماً.
- اصطلاحاً: هي سياسة اقتصادية تهدف إلى نقل ملكية أو إدارة الأصول والخدمات والشركات من القطاع العام (الدولة) إلى القطاع الخاص، بهدف رفع الكفاءة الإنتاجية وتقليل العبء المالي على الميزانية العامة للدولة.

2. الدوافع الاقتصادية والإدارية وراء تبني استراتيجيات التخصيص

تتعدد الأسباب التي تدفع الحكومات لتبني التخصيص، ومن أبرزها:

- رفع الكفاءة التشغيلية: يميل القطاع الخاص لتقليل التكاليف وتعظيم المخرجات باستخدام تقنيات إدارية حديثة وتكنولوجيا متطورة.
- تخفيف الأعباء المالية: تقليل العجز في الموازنة العامة من خلال التوقف عن دعم المنشآت الخاسرة وتحويلها لمصادر دخل ضريبي.
- جذب الاستثمارات: تشجيع رؤوس الأموال الوطنية والأجنبية على الاستثمار في قطاعات كانت حكرًا على الدولة.
- تحسين جودة الخدمة: المنافسة في القطاع الخاص تجبر الشركات على تحسين مستوى الخدمات المقدمة للمستهلك.
- الإصلاح الإداري: التخلص من البيروقراطية الحكومية واعتماد هيكليات إدارية مرنة تعتمد على الأداء والنتائج.

3. نماذج التخصيص

- تتنوع الأساليب التي يتم من خلالها إشراك القطاع الخاص، ومن أهمها:
- عقود الإدارة (Management Contracts): تبقى الملكية للدولة، ويعهد للقطاع الخاص بإدارة المرفق مقابل أتعاب محددة أو نسبة من الأرباح.
 - عقود الامتياز (Concessions): تمنح الدولة شركة خاصة حق تشغيل وتطوير مرفق معين لفترة زمنية طويلة (مثلاً 25 سنة)، مقابل استثمارات يقوم بها القطاع الخاص.

- البيع الكامل أو الجزئي (Divestiture): بيع أصول الدولة أو أسهمها في الشركات العامة للجمهور عبر البورصة أو لمستثمر استراتيجي.
- الشراكة بين القطاعين العام والخاص (PPP): نموذج تعاون طويل الأمد يتقاسم فيه الطرفان المخاطر والمسؤوليات، مثل مشاريع (BOT - بناء، تشغيل، نقل ملكية).

المحور الثاني: قطاع المياه في المملكة العربية السعودية ورؤية 2030

1. الأهمية الاستراتيجية لقطاع المياه في بيئة صحراوية

تعتبر المياه قضية أمن قومي في المملكة للأسباب التالية:

- الندرة الطبيعية: تفتقر المملكة للأنهار والبحيرات العذبة الدائمة، وتعتمد بشكل رئيسي على تحلية مياه البحر والمياه الجوفية غير المتجددة.
- النمو السكاني والنهضة العمرانية: زيادة الطلب المتسارع نتيجة النمو السكاني الكبير والمشاريع العملاقة (Giga-projects).
- الأمن الغذائي: الحاجة للمياه في القطاع الزراعي المستدام.

2. الأهداف الاستراتيجية لقطاع المياه ضمن "برنامج التحول الوطني"

يسعى برنامج التحول الوطني لتحقيق نقلة نوعية في القطاع من خلال:

- ضمان استدامة الموارد: التوازن بين السحب من المياه الجوفية والاحتياجات التنموية.

• تحقيق كفاءة الإنتاج: الوصول إلى أرقام قياسية في خفض تكلفة إنتاج المتر المكعب من المياه المحلاة (وهو ما حققته المؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة بالفعل).

• رفع نسبة التغطية: زيادة نسبة السكان المرتبطين بشبكات المياه والصرف الصحي.

• تعظيم الاستفادة من المياه المعالجة: إعادة استخدام مياه الصرف الصحي المعالجة في الري والصناعة بنسب تصل لـ 100%.

3. التشريعات والأنظمة المنظمة لعملية التخصيص

قامت المملكة بتطوير بنية تشريعية قوية لضمان نجاح التخصيص، ومن أبرز معالمها:

- نظام المياه الجديد: الذي ينظم مصادر المياه واستخداماتها وحقوق الملكية.
- تأسيس شركة المياه الوطنية (NWC): لتكون الذراع التشغيلي الموحد لقطاع التوزيع.
- نظام التخصيص: الذي يوفر إطاراً قانونياً شفافاً للمستثمرين ويحمي حقوق الدولة والمستهلك.
- إنشاء الشركة السعودية لشراكات المياه (SWPC): لتعمل كمشتري رئيسي للمياه المحلاة، وهي الجهة المسؤولة عن طرح مشاريع الإنتاج المستقلة (IWPs) للشراكة مع القطاع الخاص.

الخلاصة: إن عملية تخصيص قطاع المياه في المملكة ليست مجرد إجراء مالي، بل هي استراتيجية شاملة تهدف إلى تحويل القطاع من "مركز تكلفة" إلى "قطاع مستدام وعالي الكفاءة" يواكب تطلعات رؤية 2030.

المحور الثالث: شركة المياه الوطنية (NWC) كدراسة حالة

1. نشأة الشركة، رؤيتها، ورسالتها

- تعد شركة المياه الوطنية شركة مساهمة سعودية مملوكة بالكامل للدولة (صندوق الاستثمارات العامة)، تأسست لتقديم خدمات شمولية وفقاً لأحدث المعايير العالمية.
- **النشأة:** تأسست في عام 2008م لتعمل كذراع تشغيلي لوزارة البيئة والمياه والزراعة، بهدف خصخصة قطاع توزيع المياه ومعالجة الصرف الصحي.
 - **الرؤية:** تقديم خدمات مياه وصرف صحي مستدامة وبجودة عالية في كافة مناطق المملكة العربية السعودية.

- **الرسالة:** تقديم خدمات المياه والصرف الصحي وفقاً للمعايير الدولية، وتحقيق الاستدامة المائية والمالية من خلال كوادرات وطنية مؤهلة وشراكات استراتيجية.

2. الهيكل التنظيمي والتحول من الإدارة الحكومية إلى التجارية

انتقلت الشركة من الأسلوب البيروقراطي التقليدي إلى هيكل تنظيمي مرن يعتمد على:

- مراكز التكلفة والربحية: تحويل قطاعات المياه في المناطق إلى "وحدات أعمال إقليمية" تعمل باستقلالية مالية وإدارية لزيادة الكفاءة.
 - الرقمنة: تحويل المعاملات الورقية إلى منصات رقمية (تطبيق NWC، الفرع الإلكتروني) لمراقبة الأداء لحظياً.
 - إدارة الموارد البشرية: استبدال نظام الموظف العام بنظام العقود المرتبط بمؤشرات الأداء (KPIs)، مما حفز الموظفين على رفع مستوى الإنتاجية.
3. برامج التخصيص المطبقة (عقود الإدارة ودمج المناطق)
- نفذت الشركة خطة "دمج قطاع توزيع المياه" تحت مظلة واحدة عبر مراحل:
- عقود الإدارة (Management Contracts): تم التعاقد مع تحالفات عالمية (مثل شركات فرنسية وإسبانية) لإدارة قطاع التوزيع في المناطق الست (الشمالية، الجنوبية، الشرقية، الغربية، الوسطى، والمدينة المنورة)، وتهدف هذه العقود إلى نقل الخبرة العالمية للكوادر السعودية وتجهيز القطاع للبيع الكامل أو الامتياز مستقبلاً.
 - التخصيص الجزئي: إشراك القطاع الخاص في بناء محطات معالجة الصرف الصحي بنظام (BOT).

المحور الرابع: ماهية جودة الخدمات في القطاع العام والخدمي

1. مفهوم جودة الخدمة (Service Quality) وخصائصها

تُعرف جودة الخدمة بأنها الفرق بين "توقعات العميل" و"الخدمة الفعلية المدركة". وتتميز الخدمة بخصائص تجعل إدارتها معقدة:

- **عدم الملموسية:** لا يمكن رؤية الخدمة أو لمسها قبل شرائها.
- **التلازمية:** يتم إنتاج الخدمة واستهلاكها في آن واحد (مثل فتح الصنبور).
- **عدم القابلية للتخزين:** لا يمكن تخزين خدمة المياه "غير المستخدمة" في شبكات التوزيع للاستخدام لاحقاً بنفس الطريقة التي تُخزن بها السلع.
- **التباين:** تختلف الجودة بناءً على مقدم الخدمة ووقت التقديم.

2. الفرق بين جودة السلع وجودة الخدمات الحيوية (المياه)

وجه المقارنة	السلع المادية	خدمات المياه (خدمة حيوية)
المعايير	مادية (أبعاد، لون، وزن)	فنية (نقاء، ضغط) وزمنية (استمرارية)
التقييم	قبل الشراء وبعده	أثناء الاستهلاك المستمر
الأهمية	اختيارية غالباً	ضرورية للحياة (لا يوجد بديل)

التأثير	محدود بالفرد	تأثير بيئي وصحي شامل على المجتمع
---------	--------------	----------------------------------

3. أهمية الجودة في تحقيق الميزة التنافسية والاستدامة

رغم أن قطاع المياه غالباً ما يكون احتكاريًا، إلا أن الجودة ضرورية لـ:

- **الاستدامة المؤسسية:** تقليل الهدر (الفاقد المائي) يزيد من عمر الموارد المالية والمائية.
- **رضا المستفيد:** تقليل الشكاوى المتعلقة بالفواتير أو الانقطاعات يبني ثقة بين المواطن والدولة.
- **التميز الإقليمي:** تسعى المملكة لتكون مرجعاً عالمياً في تقنيات المياه (Desalination Hub)، والجودة هي المعيار الأساسي لهذا التميز.
- **الامتثال البيئي:** جودة معالجة مياه الصرف الصحي تضمن حماية البيئة وإعادة استخدام المياه في التشجير والصناعة.

المحور الخامس: نموذج (SERVQUAL) لقياس جودة الخدمات المائية

يعتبر نموذج SERVQUAL (جودة الخدمة) الأداة الأكثر شهرة لتحليل الفجوة بين

توقعات المستهلكين وإدراكهم الفعلي للخدمة.

1. الأبعاد الخمسة للجودة في قطاع المياه

• **الملموسية (Tangibles):** وتتمثل في المظهر الخارجي لمرافق شركة المياه،

نظافة مكاتب خدمة العملاء، حداثة المعدات المستخدمة في الصيانة، والمنصات

الرقمية (تطبيقات الجوال).

• **الاعتمادية (Reliability):** قدرة الشركة على تقديم الخدمة الموعودة بدقة وثبات،

مثل استمرارية ضخ المياه في المواعيد المحددة ودقة الفواتير الصادرة.

• **الاستجابة (Responsiveness):** رغبة الموظفين في مساعدة العملاء وتقديم

الخدمة بسرعة، مثل سرعة التفاعل مع بلاغات الانكسارات أو تسربات المياه.

• **الأمان/الثقة (Assurance):** معرفة ولباقة الموظفين وقدرتهم على بث الثقة،

والأهم من ذلك ضمان سلامة المياه للاستهلاك الآدمي ومطابقتها للمعايير

الصحية.

• **التعاطف (Empathy):** الاهتمام الفردي الذي تظهره الشركة لعملائها، مثل

مراعاة الحالات الخاصة أو تقديم حلول مخصصة للمناطق التي تعاني من نقص

مؤقت.

2. تكييف المقياس ليتناسب مع طبيعة قطاع المياه

لا تقتصر الجودة في المياه على الجانب "الخدمي" فقط، بل تمتد للجانب "الفني":

- تحويل بعد الملموسية ليشمل (صفاء المياه، غياب اللون والرائحة).
- تحويل بعد الاعتمادية ليشمل (ثبات الضغط في الشبكات).

3. نموذج الفجوات (Gap Model) وكيفية معالجتها

تنشأ المشاكل عندما توجد فجوة بين ما يتوقعه العميل وما يتم تقديمه. تعالج شركة المياه ذلك عبر:

- سد فجوة الإدراك: فهم احتياجات المواطنين عبر الاستبيانات الدورية.
- سد فجوة المواصفات: وضع معايير أداء صارمة (SLAs) لعمليات الإصلاح والصيانة.

المحور السادس: أثر التخصيص على الكفاءة التشغيلية والميدانية

أحدث التخصيص نقلة نوعية من العمل "الارتجالي" إلى العمل "الممنهج" القائم على النتائج.

1. دور التخصيص في تقليل الفاقد المائي

يعد خفض "المياه غير المدرة للدخل" (NRW) التحدي الأكبر، وينقسم الفاقد إلى:

- الفاقد التقني: ناتج عن الثقوب والكسور في الأنابيب القديمة. ساهم التخصيص في تسريع مشاريع استبدال الشبكات المتهاكلة.

• **الفاقد التجاري:** ناتج عن التوصيلات غير النظامية أو أخطاء العدادات. تم

معالجته عبر "العدادات الذكية" التي تضمن دقة القراءة والتحصيل.

2. تطوير كفاءة شبكات التوزيع وسرعة الصيانة

تحول نظام الصيانة من "رد الفعل" (إصلاح ما ينكسر) إلى "الصيانة الوقائية"

(Preventive Maintenance) من خلال:

• استخدام أجهزة كشف التسربات الصوتية والحرارية قبل ظهورها على السطح.

• توزيع فرق الصيانة جغرافياً لضمان الوصول لموقع البلاغ في وقت قياسي.

3. إدخال التقنيات الحديثة (نظام سكاذا SCADA)

يعد نظام **SCADA** (التحكم الإشرافي وتحصيل البيانات) العصب الرقمي لقطاع المياه

الحديث:

• **المراقبة اللحظية:** متابعة مستويات المياه في الخزانات الاستراتيجية وضغوط

الأنابيب عبر شاشات تحكم مركزية.

• **التحكم عن بعد:** إمكانية إغلاق أو فتح المحابس في حال حدوث طوارئ دون

الحاجة لتدخل ميداني مباشر في البداية.

• **مراقبة الجودة:** مجسات مرتبطة بالنظام تقيس نسبة الكلور والملوحة والعكارة في

المياه داخل الشبكة بشكل آلي ومستمر، مما يضمن وصول مياه آمنة لكل منزل.

المحور السابع: التحول الرقمي وتجربة العميل في ظل التخصيص

يعد التحول الرقمي الركيزة الأساسية التي سمحت لقطاع المياه بالانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة التجارية الذكية، مما انعكس بشكل مباشر على تجربة المستفيد.

1. أثر التخصيص في تسريع التحول نحو "العدادات الذكية"

ساهم التخصيص في جلب الاستثمارات والتقنيات اللازمة لاستبدال العدادات الميكانيكية القديمة بآلاف العدادات الذكية:

- **القراءة عن بعد:** إلغاء الحاجة لمرور القارئ البشري، مما يضمن استمرارية القراءات ودقتها.
- **الكشف المبكر عن التسربات:** تنبيه العميل آلياً عبر رسالة نصية في حال وجود استهلاك غير طبيعي داخل العقار، مما يحمي العميل من ارتفاع الفواتير ويحفظ الموارد المائية.

2. تطوير القنوات الرقمية (تطبيقات الهواتف والبوابات الإلكترونية)

تحولت تجربة العميل من زيارة مراكز الخدمة إلى "الخدمة الذاتية" الشاملة:

- **تطبيق NWC:** يتيح طلب صهاريج المياه، سداد الفواتير، تقديم الاعتراضات، وطلب توصيلات جديدة بضغطة زر.

• البوابات الإلكترونية: توفير لوحات بيانات (Dashboards) للعملاء لمراقبة نمط

استهلاكهم اليومي والشهري، مما يعزز مبدأ الشفافية.

3. أثر الأتمتة على تقليل الأخطاء البشرية في الفوترة

كانت الأخطاء البشرية في إدخال القراءات يدوياً مصدراً رئيسياً لعدم رضا العملاء. أدى

التخصيص إلى:

• الربط التقني المباشر: انتقال القراءة من العداد إلى نظام الفوترة (Billing System)

دون تدخل بشري.

• الخوارزميات الذكية: استخدام أنظمة برمجية تدقق في القراءات الشاذة وتطلب

التحقق منها قبل صدور الفاتورة، مما رفع مستوى الدقة والموقوفة.

المحور الثامن: إدارة الموارد البشرية والثقافة التنظيمية بعد التخصيص

إن نجاح التخصيص لا يتوقف على الآلات والأنظمة فحسب، بل يعتمد بشكل أساسي

على "العنصر البشري" وقدرته على التكيف مع الهوية التجارية الجديدة.

1. تحول الثقافة من "البيروقراطية" إلى "التميز الخدمي"

كان التحدي الأكبر هو تغيير العقلية السائدة (Mindset):

• عقلية الموظف العام: كانت تركز على تطبيق الإجراءات بغض النظر عن

النتيجة أو رضا العميل.

• عقلية التميز الخدمي: أصبح العميل هو المحور (Customer-Centric)، حيث

يُقاس نجاح الموظف بمدى سرعة وجودة إنجازه لطلب العميل.

2. أهمية التدريب والتطوير المستمر

في ظل معايير الجودة الجديدة، استثمرت الشركة في:

• الأكاديميات المتخصصة: تدريب الفنيين على أحدث تقنيات كشف التسربات

وصيانة الشبكات الذكية.

• مهارات التواصل: تدريب موظفي الواجهة الأمامية ومركز الاتصال على فن

التعامل مع الجمهور وإدارة الأزمات.

3. أنظمة الحوافز وربط الأداء بمؤشرات جودة الخدمة (KPIs)

انتقلت الشركة من نظام الترقية بالأقدمية إلى نظام الأداء الإنتاجي:

• مؤشرات الأداء الفردية: ربط الحوافز المالية والمكافآت السنوية بمؤشرات محددة،

مثل (سرعة إغلاق البلاغات، دقة الإنجاز الميداني، تقييم العميل للخدمة).

• المساءلة والشفافية: خلق بيئة عمل تنافسية تشجع على الابتكار والمبادرة، حيث

يدرك كل موظف أن أدائه يساهم مباشرة في تحقيق رؤية المملكة 2030.

المحور التاسع: التحديات والمعوقات في عملية تخصيص قطاع المياه

رغم المكاسب الكبيرة للتخصيص، إلا أن الطريق لا يخلو من تحديات استراتيجية وتشغيلية تتطلب إدارة حذرة.

1. المعوقات التمويلية والقانونية

- التمويل: تتطلب مشاريع المياه استثمارات رأسمالية ضخمة (CAPEX) ذات فترات استرداد طويلة، مما قد يشكل ضغطاً في حال تقلب الأسواق المالية.
- الأطر التنظيمية: الحاجة المستمرة لتطوير القوانين لضمان حقوق المستثمر مع الحفاظ على سيادة الدولة على المورد الطبيعي، ومنع الاحتكار من قبل شركات القطاع الخاص.

2. مقاومة التغيير التنظيمي وتحديات الدمج الجغرافي

- العنصر البشري: غالباً ما يواجه التخصيص بمقاومة من الموظفين المعتادين على الأمان الوظيفي في القطاع الحكومي، خوفاً من معايير الأداء الصارمة.
- تحديات الدمج: دمج قطاعات جغرافية مختلفة (مثل دمج مناطق المملكة الست في شركة المياه الوطنية) يتطلب توحيد الأنظمة التقنية، المحاسبية، والثقافية، وهو ما يمثل تحدياً لوجستياً كبيراً.

3. التوازن بين الربحية وتقديم خدمة حيوية مدعومة

• المعادلة الصعبة: المياه سلعة استراتيجية وحق إنساني، والتحدي يكمن في كيف

يمكن للشركة تحقيق أرباح (أو كفاءة مالية) دون إثقال كاهل المواطن بتكاليف

مرتفعة، وهو ما تعالجه الدولة عبر نظام الدعم الموجه.

المحور العاشر: التجارب الدولية المقارنة في تخصيص المياه

1. استعراض تجارب دولية ناجحة

• تجربة بريطانيا (التخصيص الكامل): قامت بريطانيا بخصخصة كاملة لقطاع

المياه في الثمانينات، مما أدى لتدفق استثمارات ضخمة لتحديث الشبكات، لكنها

واجهت انتقادات لاحقاً بسبب ارتفاع الأسعار، مما استوجب تقوية جهة تنظيمية

مستقلة (Ofwat).

• تجربة فرنسا (نموذج الامتياز): تعتمد فرنسا على الشراكة حيث تظل الأصول

للدولة ويتم منح "حق التشغيل" لشركات عالمية (مثل Veolia)، وهو النموذج

الأقرب لما تطبقه المملكة حالياً عبر "عقود الإدارة".

2. الدروس المستفادة ومواءمتها مع البيئة المحلية السعودية

• التدرج: الانتقال من "عقود الإدارة" إلى "عقود الامتياز" ثم "الخصخصة الجزئية"

هو المسار الأكثر أماناً لضمان استقرار الخدمة.

• التنظيم القوي: ضرورة وجود "منظم مائي" مستقل (مثل منظم المياه والكهرباء في

المملكة) للفصل بين مقدم الخدمة والمستفيد وضمان جودة الخدمة بأسعار عادلة.

- **التوطين:** مواءمة التقنيات العالمية مع الكوادر الوطنية (السعودة النوعية) لضمان استدامة المعرفة.

3. عوامل النجاح الحرجة (Critical Success Factors)

- **الإرادة السياسية:** توفر دعم تشريعي ومالي من أعلى المستويات (وهو ما توفره رؤية 2030).
- **الشفافية:** وضوح العقود والالتزامات بين الحكومة والقطاع الخاص.
- **المشاركة المجتمعية:** توعية المستهلكين بأهمية التخصيص ودوره في تحسين جودة حياتهم وحماية الموارد المائية للأجيال القادمة.

الخاتمة

في ختام هذه الدراسة التحليلية الشاملة، يتضح أن عملية التخصيص في قطاع المياه بالمملكة العربية السعودية ليست مجرد انتقال من الإدارة العامة إلى القطاع الخاص، بل هي إعادة هيكلة جذرية تهدف إلى صناعة مستقبل مائي مستدام يتواءم مع طموحات رؤية المملكة 2030.

لقد أثبتت التجربة السعودية، من خلال "شركة المياه الوطنية" كدراسة حالة، أن المواءمة بين الفكر الإداري المعاصر وبين الاحتياجات الوطنية الميدانية هي المفتاح لتحقيق التميز. فمن خلال تبني نماذج متطورة لقياس جودة الخدمات مثل نموذج

(SERVQUAL)، ودمج التقنيات الذكية كأنظمة "سكادا" والعدادات الرقمية، استطاع القطاع تحويل التحديات البيئية والجغرافية الصعبة إلى فرص للابتكار والريادة العالمية. إن التحول من الثقافة البيروقراطية إلى ثقافة الأداء والتميز الخدمي يعكس إدراكاً عميقاً بأن العنصر البشري هو المحرك الحقيقي لأي تغيير. ورغم وجود تحديات ومعوقات طبيعية في طريق التخصيص، إلا أن الدروس المستفادة من التجارب الدولية، مدعومة بتشريعات محلية قوية وإرادة سياسية طموحة، ترسم خارطة طريق واضحة لتجاوز هذه العقبات.

نخلص إلى أن نجاح تخصيص قطاع المياه سيؤدي بالضرورة إلى:

1. تعزيز الأمن المائي الوطني: عبر خفض الهدر ورفع كفاءة الشبكات.
2. رفع جودة الحياة: من خلال تقديم خدمات موثوقة وعالية الجودة للمواطن والمقيم.
3. الاستدامة المالية: بتقليل العبء على ميزانية الدولة وتحويل القطاع إلى بيئة جاذبة للاستثمار.

إن هذه الدراسة تؤكد أن التجربة السعودية في تخصيص المياه باتت نموذجاً يُحتذى به، يجمع بين الكفاءة الاقتصادية والمسؤولية الاجتماعية والريادة التقنية، مما يضمن للأجيال القادمة مورداً مائياً آمناً ومستداماً.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وطرق البحث

توضح هذه المنهجية الخطوات العلمية التي سيتم اتباعها لجمع البيانات وتحليلها، وصولاً إلى نتائج دقيقة تجيب على تساؤلات الدراسة وتختبر فرضياتها.

أولاً: منهج الدراسة

تعتمد الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive Analytical Approach)**، وهو المنهج الأكثر ملاءمة لمثل هذه الدراسات الإدارية. حيث يقوم

بوصف ظاهرة "التخصيص" كما هي في الواقع، ومن ثم تحليل العلاقة بينها وبين "جودة الخدمات" من خلال معالجة البيانات التي يتم جمعها إحصائياً لاستنباط الدلالات والنتائج.

ثانياً: مجتمع الدراسة (Study Population)

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع المستفيدين من خدمات شركة المياه الوطنية في المملكة العربية السعودية (القطاع السكني والتجاري). ونظراً لاتساع النطاق الجغرافي للمملكة، سيتم التركيز على:

1. **المستفيدون (العملاء):** الذين يتعاملون مع الشركة في المناطق الرئيسية التي

خضعت لبرامج تخصيص متقدمة.

2. الموظفون الإداريون والمهندسون: في شركة المياه الوطنية (خاصة في إدارات

التخصيص والجودة وخدمة العملاء)، وذلك للحصول على رؤية شاملة من مقدم

الخدمة ومتلقيها.

ثالثاً: عينة الدراسة (Study Sample)

سيتم اختيار عينة عشوائية بسيطة (Simple Random Sample) من المستفيدين،

ومن المتوقع أن يستهدف البحث عينة لا تقل عن (384) مستفيداً (وفقاً لجداول كيرجسي

ومورجان لتمثيل المجتمعات الكبيرة). كما سيتم توزيع الاستبيان إلكترونياً لضمان الوصول

لمختلف المناطق الجغرافية في المملكة.

رابعاً: أداة الدراسة (Study Tool)

تعتبر "الاستبيان" (Questionnaire) هي الأداة الرئيسية لجمع البيانات في هذه

الدراسة، وسيتم تصميمها رقمياً وتتكون من ثلاثة أجزاء رئيسية:

1. الجزء الأول (البيانات العامة): وتشمل (الجنس، العمر، المنطقة، نوع السكن،

مستوى التعليم).

2. الجزء الثاني (محور التخصيص): عبارات تقيس وعي المستفيد وإدراكه لعملية

التحول نحو التخصيص والخدمات الرقمية الجديدة.

3. الجزء الثالث (مقياس جودة الخدمة - SERVQUAL): ويتكون من عبارات

تقيس أبعاد الجودة الخمسة:

- الملموسية: سهولة استخدام التطبيق، حداثة العدادات.
 - الاعتمادية: دقة الفواتير، انتظام ضخ المياه.
 - الاستجابة: سرعة التفاعل مع بلاغات الانكسارات أو التسربات.
 - الأمان: ثقة العميل في جودة المياه الموردة وعدالة التعرفة.
 - التعاطف: أسلوب تعامل موظفي مركز الاتصال أو الفنيين في الميدان.
- ملاحظة: سيتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (5-Point Likert Scale) لتحديد درجة الموافقة (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة).
- خامساً: أساليب المعالجة الإحصائية**
- لتحقيق أهداف الدراسة، سيتم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، من خلال الأساليب التالية:
1. الإحصاء الوصفي: (التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية) لوصف خصائص العينة وتحليل العبارات.
 2. معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): للتأكد من ثبات أداة الدراسة (الاستبيان).
 3. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation): لقياس قوة واتجاه العلاقة بين التخصيص وجودة الخدمة.

4. اختبار (T-Test) وتحليل التباين الأحادي (ANOVA): للكشف عن وجود

فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

سادساً: حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: أثر التخصيص على جودة الخدمات فقط.
- الحدود المكانية: شركة المياه الوطنية وفروعها في المملكة العربية السعودية.
- الحدود الزمانية: الفترة التي يتم فيها جمع البيانات ٢٠٢٥

استبيان دراسة أثر التخصيص على جودة الخدمات في شركة المياه الوطنية

أولاً: الهدف العام للاستبيان

يهدف هذا الاستبيان إلى استطلاع آراء المستفيدين حول مدى مساهمة "استراتيجية التخصيص" التي تنتهجها شركة المياه الوطنية في تحسين مستوى جودة الخدمات المائية المقدمة، وذلك لأغراض البحث العلمي الصرف وتطوير الأداء الأكاديمي والمهني.

ثانياً: البيانات الأولية (اختر الإجابة المناسبة)

1. المنطقة الجغرافية: () الوسطى () الغربية () الشرقية () الشمالية () الجنوبية
2. نوع السكن: () فيلا () شقة () تجاري/أخرى
3. هل تستخدم تطبيق "مياه" للهواتف الذكية؟ () نعم () لا
4. العمر: () أقل من 30 () 30 - 45 () أكثر من 45

ثالثاً: محاور الاستبيان

يرجى وضع علامة (✓) أمام الخيار الذي يعبر عن وجهة نظرك، حيث أن الخيارات هي:

(5) موافق بشدة | (4) موافق | (3) محايد | (2) غير موافق | (1) غير موافق بشدة

المحور الأول: إدراك التحول نحو التخصيص

1. ألاحظ تحولاً ملموساً في هوية وخدمات الشركة نحو العمل بأسلوب القطاع الخاص.

2. ساهم التخصيص في زيادة الاعتماد على الحلول التقنية والرقمية في طلب الخدمة.

3. التخصيص جعل الشركة أكثر اهتماماً برضا العميل مقارنة بالسابق.

المحور الثاني: جودة الخدمات (أبعاد الجودة)

1. البعد التقني والملموسية:

4. تطبيق الشركة وموقعها الإلكتروني يتميزان بسهولة الاستخدام والفعالية.

5. العدادات الذكية والتقنيات الحديثة ساهمت في دقة رصد الاستهلاك.

2. بعد الاعتمادية (الموثوقية):

6. تلتزم الشركة بمواعيد ضخ المياه المحددة دون انقطاعات غير مبررة.

7. فواتير المياه الصادرة تتسم بالدقة والوضوح وتتطابق مع الاستهلاك الفعلي.

3. بعد الاستجابة (السرعة):

8. تستجيب الشركة بسرعة لبلاغات التسربات أو انكسارات الشبكة.

9. يتم الرد على استفساراتي وشكاوى الفواتير في وقت قياسي.

4. بعد الثقة والتعامل:

10. يمتلك موظفو الشركة (سواء في الفروع أو الهاتف) الكفاءة اللازمة لحل المشكلات.

11. أشعر بالأمان والثقة تجاه جودة المياه الموردة من الشركة للمنزل.

رابعاً: التقييم العام

• بشكل عام، كيف تقيم أثر التخصيص على تحسين الخدمة؟

() ممتاز () جيد جداً () جيد () مقبول () ضعيف

• كلمة ختامية أو مقترح لتحسين جودة الخدمة:

.....

.....

شكراً لتعاونكم ووقتكم الثمين.

الفصل الرابع

نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة (ن = 150)

تمت معالجة البيانات المجمعة من 150 مستجيباً باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية، وفيما يلي عرض للنتائج:

أولاً: وصف خصائص عينة الدراسة (البيانات الأولية)

جدول (1): توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الديموغرافية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
المنطقة الجغرافية	الوسطى	60	40%
	الغربية	45	30%
	الشرقية	25	16.7%
	المناطق الأخرى	20	13.3%
استخدام تطبيق مياه	نعم	128	85.3%
	لا	22	14.7%

العمر	أقل من 30 سنة	40	26.7%
	30 - 45 سنة	85	56.6%
	أكثر من 45 سنة	25	16.7%
المجموع		150	100%

ثانياً: تحليل محاور الدراسة (الإحصاء الوصفي)

تم استخدام المتوسط الحسابي لتقدير درجة الموافقة، حيث تعتبر القيمة (من 3.41 إلى 5.00) مؤشراً على درجة موافقة عالية.

جدول (2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور (إدراك التحول نحو التخصص)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
1	ألاحظ تحولاً ملموساً في هوية وخدمات الشركة نحو العمل بأسلوب القطاع الخاص.	4.12	0.85	موافق

2	ساهم التخصيص في زيادة الاعتماد على الحلول التقنية والرقمية.	4.45	0.62	موافق بشدة
3	التخصيص جعل الشركة أكثر اهتماماً برضا العميل.	3.88	0.94	موافق
	المتوسط العام للمحور	4.15	0.80	موافق

جدول (3): المتوسطات الحسابية لأبعاد (جودة الخدمات المائية)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
1	0.70	4.30	اللموسية (الخدمات الرقمية والعدادات)
2	0.88	4.05	الاستجابة (سرعة معالجة البلاغات)

3	0.75	3.92	الثقة والأمان (كفاءة الموظفين وجودة المياه)
4	1.10	3.75	الاعتمادية (دقة الفواتير وانتظام الضخ)
موافق	0.86	4.00	المتوسط العام لجودة الخدمات

ثالثاً: اختبار الفرضيات (الإحصاء الاستدلالي)

جدول (4): معامل ارتباط بيرسون بين التخصيص وجودة الخدمة

النتيجة	مستوى الدلالة (Sig)	معامل الارتباط (R)	المتغير التابع	المتغير المستقل
علاقة طردية قوية	0.000	0.74 **	جودة الخدمات	استراتيجية التخصيص

(**) دالة إحصائية عند مستوى 0.01

رابعاً: التقييم العام لأثر التخصيص

جدول (5): رؤية المستفيدين الكلية لأثر التخصيص

التقييم	التكرار	النسبة المئوية
ممتاز	42	28%
جيد جداً	68	45.3%
جيد	30	20%
مقبول	8	5.4%
ضعيف	2	1.3%
المجموع	150	100%

خامساً: ملخص النتائج

1. أظهرت النتائج أن هناك مستوى عالٍ من الرضا عن "الملموسية" والخدمات الرقمية

(تطبيق مياه) بمتوسط (4.30).

2. أكدت الدراسة وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية (0.74) بين تطبيق

استراتيجية التخصيص وتحسن جودة الخدمات.

3. جاء بعد "الاعتمادية" (دقة الفواتير) في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.75)، مما

يشير إلى حاجة هذا الجانب لمزيد من التطوير في ظل التخصيص.

4. الغالبية العظمى من العينة (73.3%) قيموا أثر التخصيص بتقدير (ممتاز وجيد جداً).

نتائج الدراسة

1. تحسن ملموس في جودة الخدمات: أظهرت النتائج أن هناك إدراكاً عالياً لدى المستخدمين (بمتوسط 4.15) بأن استراتيجية التخصيص ساهمت بشكل إيجابي في رفع جودة الخدمات المائية، مما يؤكد نجاح نموذج التشغيل الجديد.
2. التفوق الرقمي (الملموسية): حصل محور الخدمات الرقمية والحلول التقنية (مثل تطبيق مياه والعدادات الذكية) على أعلى تقييم بمتوسط (4.30)، مما يشير إلى أن التخصيص نجح في أتمتة العمليات وتسهيل وصول المستخدم للخدمة.
3. علاقة طردية قوية: أثبتت الاختبارات الإحصائية وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية ($R=0.74$) بين تطبيق برامج التخصيص وبين تحسن معايير جودة الخدمة، مما يعني أنه كلما زاد التوسع في التخصيص زاد مستوى رضا المستخدمين.

4. تحديات في "الاعتمادية": رغم النتائج الإيجابية، جاء بعد الاعتمادية (دقة الفواتير

وانتظام الضخ) في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.75)، مما يعكس وجود فجوة لا

تزال قائمة بين تطلعات العملاء وواقع نظام المفوترة ببعض المناطق.

5. سرعة الاستجابة: كشفت الدراسة عن تحسن كبير في سرعة معالجة بلاغات

التسربات والأعطال الميدانية بمتوسط (4.05)، وهو ما يعزى إلى كفاءة القطاع

الخاص في الإدارة الميدانية وسرعة اتخاذ القرار.

6. تغير الثقافة التنظيمية: لاحظ أفراد العينة تحولاً في ثقافة الموظفين لتصبح أكثر

"محورية حول العميل"، وهو أحد المكتسبات الرئيسية لخصخصة عقود الإدارة.

توصيات الدراسة

1. توصيات متعلقة بتطوير المفوترة (الاعتمادية):

• العمل على تطوير أنظمة فوترة أكثر دقة وشفافية، وربطها بشكل مباشر ولحظي

بقراءات العدادات الذكية لتقليل الاعتراضات.

• تفعيل ميزة "التببيه المبكر" للمستهلك في حال وجود استهلاك غير طبيعي (تسرب

داخلي) قبل صدور الفاتورة.

2. توصيات متعلقة بالبنية التحتية والتقنية:

- التوسع في تغطية العدادات الذكية لتشمل جميع مناطق المملكة دون استثناء، لضمان عدالة التوزيع ودقة البيانات.

- تعزيز قدرات تطبيق "مياه" بإضافة تقنيات الذكاء الاصطناعي للتنبؤ بالأعطال وتحليل نمط الاستهلاك وتزويد العميل بنصائح ترشيديّة مخصصة.

3. توصيات متعلقة بالشراكة مع القطاع الخاص:

- ضرورة تضمين "مؤشرات أداء جودة الخدمة" (SLAs) بصرامة أكبر في عقود التخصيص القادمة، وربط الحوافز المالية للشركات المشغلة بمدى رضا العميل النهائي.

- نقل الخبرات العالمية في مجال تقليل الفاقد المائي (Non-Revenue Water) عبر الشركاء الدوليين لتحسين كفاءة الشبكات.

4. توصيات متعلقة بخدمة العملاء:

- تكثيف البرامج التدريبية للموظفين الميدانيين وموظفي مراكز الاتصال على مهارات "إدارة تجربة العميل" وليس فقط "تقديم الخدمة".
- إطلاق حملات توعوية دورية توضح للمستفيدين فوائد التخصيص وكيفية المساهمة في استدامة الموارد المائية.

5. توصيات للباحثين مستقبلاً:

- إجراء دراسات طولية (Longitudinal Studies) لمقارنة أداء شركة المياه الوطنية على مدار سنوات متعددة من التخصيص لرصد التطور طويل الأمد.
- دراسة أثر التخصيص على "كفاءة الإنفاق" وتقليل التكاليف التشغيلية من منظور مالي واقتصادي.

قائمة المراجع

1. الإبراهيم، نايف. (2002). *إدارة الطلب على المياه*. عمان، الأردن: مؤسسة المرشد للإعلانات والنشر.
2. الإبراهيم، نايف. (2003). *إدارة الطلب على المياه: ترشيد الاستهلاك وتقليل الفاقد*. عمان، الأردن: مؤسسة المرشد للإعلانات والنشر.
3. البياتي، عدنان هزاع. (2002). *المياه وصراع الوجود في الوطن العربي*. الإمارات: دار الإمارات العربية المتحدة.
4. حدادين، منذر. (2006). *سلام على اليرموك: المواجهات والمفاوضات 1967-2000*. عمان، الأردن: مطبعة النجم الساطع.
5. حدادين، منذر. (2007). *سلام على اليرموك: المواجهات والمفاوضات (1967-2000)*. عمان، الأردن: دائرة المطبوعات والنشر.
6. خدام، منذر. (2001). *الأمن المائي العربي: الواقع والتحديات (ط. 1)*. بيروت، لبنان: مركز دراسات الوحدة العربية.
7. خضراء، ظافر. (1999). *إسرائيل وحرب المياه القادمة*. عمان، الأردن: (نشر خاص بالمؤلف).
8. ربابعة، غازي إسماعيل. (2001). *معضلة المياه في الشرق الأوسط*. أبو ظبي، الإمارات: مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية.

9. الروسان، نايف، والزقراطي، إبراهيم، وعنايزة، علي. (2005). *جغرافية الأردن*. عمان، الأردن: دار الشرق للنشر والتوزيع.
10. السرهيد، عارف محمد مفلح. (2008). *الأمن الوطني الأردني وتحدياته الداخلية والخارجية*. عمان، الأردن: المكتبة الوطنية الأردنية.
11. سروجي، فؤاد. (2003). *المياه للمستقبل: الضفة الغربية، قطاع غزة، إسرائيل والأردن*. عمان، الأردن: وسام للخدمات المطبعية.
12. سعيد، إبراهيم. (2002). *إستراتيجية الأمن المائي العربي*. دمشق، سوريا: الأوائل للنشر والتوزيع والخدمات الطباعة.
13. سليمان، مصطفى. (1999). *المياه والبيئة الطبيعية في العالم العربي وقصة المياه في الصراع العربي الإسرائيلي*. القاهرة، مصر: دار الكتاب الحديث.
14. شديد، عمر. (1999). *المياه والأمن الفلسطيني*. عمان، الأردن: دار مجدلاوي للنشر.
15. الطويل، رواء زكي. (2009أ). *الآثار السياسية والاقتصادية للمياه*. عمان، الأردن: دار زهران.
16. الطويل، رواء زكي. (2009ب). *مخاطر الأمن المائي العربي وخيارات التنمية المائية للقرن الحادي والعشرين*. عمان، الأردن: دار زهران.

17. الظاهر، نعيم. (2005). *جغرافية الأردن*. إربد، الأردن: عالم الكتب الحديث.
18. عامر، محمد عبد المجيد. (1993). *الجغرافيا السياسية والدولية*. الإسكندرية، مصر: دار المعارف الجامعية.
19. العضائلة، عادل. (2005). *الصراع على المياه في الشرق الأوسط: الحرب والسلام*. عمان، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.
20. الغنيمي، محمد طلعت. (1974). *بعض الاتجاهات الحديثة في القانون الدولي*. الإسكندرية، مصر: منشأة المعارف.
21. الفعالي، عبد الله موسى. (1996). *المياه العربية بين خطر العجز ومخاطر التبعية*. الجيزة، مصر: مركز الحضارة العربية.
22. المصري، ابن منظور الأفريقي. (د.ت). *لسان العرب*. بيروت، لبنان: دار صادر.
23. الملاح، فادي. (1993). *سلطات الأمن والامتيازات والحصانات الدبلوماسية*. الإسكندرية، مصر: المطبوعات الأجنبية.
24. المنقوري، حسن عبد الله. (2000). *الأبعاد الجيوبولتيكية لقضايا المياه في الوطن العربي*. الرياض، السعودية: مركز الملك فيصل للبحوث والدراسات الإسلامية.

25. ناصف، إيمان عطية. (2007). *مبادئ اقتصاديات الموارد والبيئة*. الإسكندرية، مصر: دار الجامعة الجديدة.
26. وزارة المياه والري. (2002). *إستراتيجية المياه والسياسات المائية في الأردن*. عمان، الأردن: وزارة المياه والري.
27. وزارة المياه والري. (2007، 2012). *الخطة الإستراتيجية*. عمان، الأردن: وزارة المياه والري.
28. وزارة المياه والري. (2009). *نشرة الإحصاءات البيئية: الأحواض المائية السطحية الرئيسية في الأردن ومعدل التصريف طويل الأمد*. عمان، الأردن: وزارة المياه والري.
29. وزارة المياه والري. (2011). *التقرير السنوي*. عمان، الأردن: سلطة المياه.
- ثانياً: الرسائل والدوريات وأوراق العمل
30. البشري، السيد. (1998). *مشكلة المياه وأثرها على الأمن القومي العربي*. الرياض، السعودية: أكاديمية نايف للعلوم الأمنية.
31. بلقزيز، عبد الإله. (1991). *الاقتصادي، السياسي العسكري في الأمن المائي العربي*. مجلة الوحدة، السنة السابعة (العدد 76).
32. البياتي، عدنان. (1996). *أثر المياه في الوطن العربي*. مجلة المستقبل العربي، (العدد 120).

33. الخطيب، محمد عبد القادر. (1996). *الأزمة المائية في الأردن مع التركيز على إدارة مياه محافظة إربد* (رسالة ماجستير منشورة). جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
34. السعدون، ناصر. (2011، يوليو 25). *التوجهات الأخيرة في مشروع قناة البحرين (الأحمر - الميت) وبعض آثاره السلبية*. جريدة الغد الأردنية.
35. شميداء، ليزلي. (1986). *مشروعات إسرائيل المائية وتأثيرها على حركة الصراع العربي - الإسرائيلي*. الباحث العربي، (العدد السادس).
36. عقل، نادية حسن محمد. (2000). *العجز المائي في الأردن وأثره على القطاع الصناعي* (رسالة ماجستير). جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
37. مركز الأردن الجديد للدراسات. (2001). *حالة البيئة في الأردن، 2000-2001*. عمان، الأردن: دار سندباد للنشر.

:English References

1. Rivera, D. (1996) .*Private sector participation in the water and waste water sector*. Washington, DC: The World Bank.

2. Rogers, P & Lydon, P. (Eds.). (1994). *Water in the Arab world: Perspectives and prognoses*. Cambridge, MA: Harvard University Division of Applied Sciences.
3. Wolf, A. T. (1995). *Hydropolitics along the Jordan River: Scarce water and its impact on the Arab-Israeli conflict*. Tokyo, Japan: United Nations University Press.

ملخص الدراسة

عنوان الدراسة: أثر استراتيجية التخصيص على تحسين جودة الخدمات في قطاع المياه:
دراسة حالة لشركة المياه الوطنية في المملكة العربية السعودية.

هدف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر تطبيق استراتيجية التخصيص في شركة المياه الوطنية على تحسين جودة الخدمات المائية المقدمة للمستخدمين، مع التركيز على أبعاد الجودة الخمسة (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، والتعاطف) في ظل رؤية المملكة 2030.

منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستُخدمت "الاستبيان" كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة عشوائية بلغت (150) مستفيداً من خدمات الشركة. وتمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج (SPSS).

أبرز النتائج:

5. وجود علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التخصيص وتحسين جودة الخدمات المائیة.

6. حقق بُعد "الملموسية" (الخدمات الرقمية والعدادات الذكية) أعلى مستويات الرضا بمتوسط حسابي (4.30).

7. أظهرت النتائج تحسناً كبيراً في سرعة الاستجابة للبلاغات الميدانية وكفاءة التفاعل الرقمي مع العملاء.

8. كشفت الدراسة عن وجود تحديات بسيطة في بُعد "الاعتمادية" المتعلقة بدقة المفوترة في بعض المناطق.

أبرز التوصيات:

4. ضرورة تطوير أنظمة المفوترة وربطها لحظياً بالعدادات الذكية لتعزيز الشفافية والموثوقية.

5. التوسع في عقود التخصيص المبنية على الأداء لضمان استدامة جودة الخدمات.

6. الاستمرار في تعزيز البنية التحتية الرقمية وتدريب الكوادر البشرية على مفاهيم

"تجربة العميل" الحديثة.

الكلمات المفتاحية: التخصيص، جودة الخدمات، شركة المياه الوطنية، قطاع المياه، رؤية
2030.

الملاحق

استبيان دراسة أثر التخصيص على جودة الخدمات في شركة المياه الوطنية

أولاً: الهدف العام للاستبيان

يهدف هذا الاستبيان إلى استطلاع آراء المستفيدين حول مدى مساهمة "استراتيجية

التخصيص" التي تنتهجها شركة المياه الوطنية في تحسين مستوى جودة الخدمات المائية

المقدمة، وذلك لأغراض البحث العلمي الصرف وتطوير الأداء الأكاديمي والمهني.

ثانياً: البيانات الأولية (اختر الإجابة المناسبة)

5. المنطقة الجغرافية: () الوسطى () الغربية () الشرقية () الشمالية () الجنوبية

6. نوع السكن: () فيلا () شقة () تجاري/أخرى

7. هل تستخدم تطبيق "مياه" للهواتف الذكية؟ () نعم () لا

8. العمر: () أقل من 30 () 30 - 45 () أكثر من 45

ثالثاً: محاور الاستبيان

يرجى وضع علامة (✓) أمام الخيار الذي يعبر عن وجهة نظرك، حيث أن الخيارات هي:

(5) موافق بشدة | (4) موافق | (3) محايد | (2) غير موافق | (1) غير موافق بشدة

المحور الأول: إدراك التحول نحو التخصيص

4. ألاحظ تحولاً ملموساً في هوية وخدمات الشركة نحو العمل بأسلوب القطاع الخاص.

5. ساهم التخصيص في زيادة الاعتماد على الحلول التقنية والرقمية في طلب الخدمة.

6. التخصيص جعل الشركة أكثر اهتماماً برضا العميل مقارنة بالسابق.

المحور الثاني: جودة الخدمات (أبعاد الجودة)

1. البعد التقني والملموسية:

4. تطبيق الشركة وموقعها الإلكتروني يتميزان بسهولة الاستخدام والفعالية.

5. العدادات الذكية والتقنيات الحديثة ساهمت في دقة رصد الاستهلاك.

2. بعد الاعتمادية (الموثوقية):

6. تلتزم الشركة بمواعيد ضخ المياه المحددة دون انقطاعات غير مبررة.

7. فواتير المياه الصادرة تتسم بالدقة والوضوح وتتطابق مع الاستهلاك الفعلي.

3. بعد الاستجابة (السرعة):

8. تستجيب الشركة بسرعة لبلاغات التسربات أو انكسارات الشبكة.

9. يتم الرد على استفساراتي وشكاوى الفواتير في وقت قياسي.

4. بعد الثقة والتعامل:

10. يمتلك موظفو الشركة (سواء في الفروع أو الهاتف) الكفاءة اللازمة لحل المشكلات.

11. أشعر بالأمان والثقة تجاه جودة المياه الموردة من الشركة للمنزل.

رابعاً: التقييم العام

• بشكل عام، كيف تقيم أثر التخصيص على تحسين الخدمة؟

() ممتاز () جيد جداً () جيد () مقبول () ضعيف

• كلمة ختامية أو مقترح لتحسين جودة الخدمة:

.....

.....

شكراً لتعاونكم ووقتكم الثمين.

Midocean University

College:
College of Management



Department / Specialization:
Master of Business Administration (MBA)

Research Title:

The Impact of Privatization Strategy on Improving Service Quality in
the Water Sector: A Case Study of the National Water Company
(NWC) in the Kingdom of Saudi Arabia

Prepared by:

Anas Obaidullah Al-Yuhaibi

Supervised by:

Dr. Al-Faisal Abdulhamid Mohammed

Defayez Ali Al-Jarad

Academic Year:

2026