

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة الأعمال

"تحسين أداء إدارة المرافق المتكاملة عبر الإسناد الخارجي الاستراتيجي داخل المنظمات متعددة المواقع: إطار لتعزيز الكفاءة والحوكمة والتميز التشغيلي في السعودية"

إعداد الطالب:

مهند حامد الحربي

إشراف:

أ.د. فايز علي جراد

العام الدراسي:

2026

فهرس المحتويات

3.....	مقدمة:
4	مشكلة الدراسة
6	أهمية الدراسة:
7	أهداف الدراسة
8.....	تساؤلات الدراسة
9	فروض الدراسة:
10.....	الدراسات السابقة:
11	الفجوة البحثية:
13.....	المنطلقات النظرية للدراسة:
14.....	المنهجية وطرق البحث:
15.....	مجتمع وعينة الدراسة
15.....	أداة الدراسة
16.....	أساليب التحليل الإحصائي
16	خامسًا: حدود الدراسة
17.....	المراجع

مقدمة

تُعد إدارة المرافق المتكاملة أحد الأعمدة الرئيسة في استدامة وتشغيل الأصول. بالأخص في ظل التوسع العمراني والتحول الاقتصادي المدعوم برؤية المملكة العربية السعودية 2030. وتشير الدراسات الحديثة إلى أن سوق إدارة المرافق في المملكة يُعد من الأسرع نموًا عالميًا، حيث يتجاوز حجمه 30 مليار دولار مع توقعات بالوصول إلى 65-60 مليار دولار بحلول 2032، مدفوعًا بالتوسع في مشاريع مثل نيوم والبحر الأحمر وقيّة (Mordor Intelligence Inc 2026). وهذا يؤكد أن القطاع أصبح عنصرًا محوريًا في تحقيق أهداف الاستدامة والكفاءة التشغيلية

ورغم هذا النمو المتسارع، لا تزال العديد من المنظمات متعددة المواقع تواجه تحديات في تحقيق التكامل بسبب الإسناد الداخلي أو ضعف في منهجية الإسناد الخارجي للإدارة المرافق المتكاملة ومواءمتها مع الأهداف الكفاءة التشغيلية للمنظمات

.هذه الفجوة البحثية تُبرز الحاجة إلى تطوير إطار استراتيجي يوضح كيف أهمية الإسناد الخارجي الاستراتيجي وكيفية هذا الإسناد أن يساهم في رفع كفاءة إدارة المرافق المتكاملة، وتعزيز الحوكمة، وتحقيق التميز التشغيلي داخل المنظمات متعددة المواقع.

وسيعمل هذا البحث على دراسة أثر الإسناد الخارجي الاستراتيجي في تحسين أداء إدارة المرافق المتكاملة في السعودية، من خلال تحليل نماذج الإسناد الحالية، وتقييم مستوى الحوكمة، وقياس أثرها على الكفاءة التشغيلية. كما سيقترح البحث إطارًا استراتيجيًا متكاملًا يمكن للمنظمات متعددة المواقع الاعتماد عليه لتعزيز الأداء وتجربة المستخدم وتحقيق قيمة تشغيلية مستدامة. ويتضمن البحث مراجعة أدبية منهجية، وتحليلًا ميدانيًا، ونموذجًا مقترحًا للإسناد الخارجي، بما يضمن تقديم رؤية تطبيقية قابلة للتنفيذ في السياق السعودي سريع النمو.

مشكلة الدراسة

تتمثل المشكلة البحثية في الإجابة عن مجموعة من التساؤلات الجوهرية:

- كيف يمكن للإسناد الخارجي الاستراتيجي أن يسهم في رفع كفاءة إدارة المرافق المتكاملة داخل المنظمات متعددة المواقع؟
- ما مدى قدرة نماذج الإسناد الخارجي الحالية على تحقيق حوكمة فعالة وضبط جودة الأداء؟
- ما هي الفجوات التشغيلية والتنظيمية التي تظهر عند تطبيق الإسناد الخارجي في السياق السعودي؟
- كيف يمكن تطوير إطار استراتيجي يضمن تكاملاً أفضل بين مقدم الخدمة والجهة المالكة لتحقيق التميز التشغيلي؟
- ما أثر الإسناد الخارجي على تجربة المستخدم وجودة الخدمات في بيئات التشغيل متعددة المواقع؟

الواقع الحالي

- الاعتماد المتزايد على الإسناد الداخلي أو الإسناد الخارجي دون وجود إطار استراتيجي واضح.
- ضعف التكامل بين فرق التشغيل الداخلية ومقدمي الخدمات.
- تباين مستويات الحوكمة وغياب مؤشرات أداء موحدة.
- تحديات في مراقبة الجودة وضبط العقود طويلة الأجل.
- فجوات في مواءمة الإسناد الخارجي مع أهداف الكفاءة التشغيلية

المأمول

- نموذج إسناد خارجي استراتيجي يحقق:
 - كفاءة تشغيلية أعلى
 - حوكمة واضحة وشفافة
 - تميز تشغيلي مستدام
 - تحسين تجربة المستخدم
 - تقليل الهدر التشغيلي
 - مواءمة أفضل بين مقدم الخدمة والجهة المالكة

أدلة على وجود المشكلة (إحصائيات ودراسات)

- (2026) Mordor Intelligence تشير إلى أن سوق إدارة المرافق في السعودية ينمو بسرعة، لكنه يعاني من فجوات في الحوكمة وتكامل الخدمات.
- أظهرت التحليلات الإحصائية للاستبيان وجود قصور واضح في معرفة استراتيجيات إدارة المرافق داخل الجهات الحكومية، مما انعكس على ضعف تطبيق منهجيات التشغيل الفعال (الراشد وآخرون. (2025) *إطار لإدارة المرافق في التعليم العام: دمج الإسناد الخارجي والتقنية*. وقائع مؤتمر ICSDI 2024 ، سبرنغر).
- تقارير السوق السعودي تظهر أن المنظمات متعددة المواقع تواجه تحديات في توحيد مؤشرات الأداء، مما يؤدي إلى تباين جودة الخدمة بين المواقع المختلفة. (Facilities Management Middle East, 2026)
- مشاريع كبرى مثل نيوم والبحر الأحمر تعتمد على نماذج تشغيل متقدمة، مما يبرز الحاجة إلى أطر إسناد خارجي أكثر نضجًا ووضوحًا. (Mordor Intelligence Inc., 2026)

أهمية الدراسة

(أ) الأهمية العلمية

تكتسب هذه الدراسة أهمية علمية بارزة لعدة أسباب تتعلق بتطوير المعرفة النظرية في مجال إدارة المرافق المتكاملة والإسناد الخارجي في المنظمات متعددة المواقع، ويمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- إثراء المعرفة النظرية في مجال الإسناد الخارجي وإدارة المرافق المتكاملة من خلال تحليل أثر الإسناد الخارجي الاستراتيجي على الكفاءة التشغيلية والحوكمة، تسهم الدراسة في تعزيز الفهم العلمي للعلاقة بين نماذج التشغيل الحديثة ومتطلبات الأداء في المنظمات متعددة المواقع.
- سد فجوة واضحة في الأدبيات العلمية الأدبيات الحالية تركز غالبًا على الإسناد الخارجي في القطاعات الصناعية أو التقنية، بينما تفتقر إلى دراسات معمقة حول تطبيقه في إدارة المرافق المتكاملة داخل السياق السعودي سريع النمو، خصوصًا في ظل مشاريع كبرى مثل نيوم والبحر الأحمر.
- تقديم إطار نظري متكامل تقدم الدراسة نموذجًا نظريًا يربط بين الإسناد الخارجي، الحوكمة، الكفاءة التشغيلية، والتميز التشغيلي، وهو ما يساهم في بناء أساس علمي يمكن للباحثين تطويره في دراسات لاحقة.

(ب) الأهمية التطبيقية

تتجلى الأهمية التطبيقية للدراسة في قدرتها على تقديم حلول عملية قابلة للتطبيق في بيئات التشغيل متعددة المواقع، ويمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- تقديم توصيات عملية للمؤسسات تساعد نتائج الدراسة المؤسسات على اختيار نموذج الإسناد الخارجي الأنسب، وتحسين التكامل بين مقدم الخدمة والجهة المالكة، ورفع مستوى الحوكمة التشغيلية.
- مساعدة صانعي السياسات في تطوير أطر تشغيلية أكثر نضجًا يمكن للجهات الحكومية والهيئات التنظيمية الاستفادة من الدراسة في وضع سياسات ومعايير تشغيلية تدعم التحول نحو نماذج إدارة مرافق أكثر كفاءة واستدامة.
- تطوير أدوات قياس وتقييم الأداء من خلال تحديد مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) مناسبة للمنظمات متعددة المواقع، تسهم الدراسة في بناء أدوات تقييم تساعد في توحيد الأداء وتقليل التباين بين المواقع المختلفة.

أهداف الدراسة

الهدف العام:

تحليل أثر الإسناد الخارجي الاستراتيجي على تحسين أداء إدارة المرافق المتكاملة داخل المنظمات متعددة المواقع في المملكة العربية السعودية، وتطوير إطار استراتيجي يعزز الكفاءة التشغيلية والحوكمة والتميز التشغيلي.

الأهداف الخاصة:

1. تحليل واقع الإسناد الخارجي في إدارة المرافق المتكاملة داخل المنظمات متعددة المواقع، وتحديد نقاط القوة والضعف في النماذج الحالية.
2. تقييم مستوى الحوكمة التشغيلية في عقود الإسناد الخارجي، وقياس مدى مواءمتها مع أهداف المؤسسات التشغيلية.
3. دراسة أثر الإسناد الخارجي على الكفاءة التشغيلية من خلال تحليل مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) وتباين جودة الخدمة بين المواقع المختلفة.
4. تحديد التحديات التشغيلية والتنظيمية التي تواجه المنظمات عند تطبيق الإسناد الخارجي، خصوصاً في البيئات ذات التوسع الجغرافي.
5. تطوير إطار استراتيجي متكامل للإسناد الخارجي يربط بين الحوكمة، التكامل التشغيلي، الكفاءة، والتميز التشغيلي.
6. اقتراح أدوات قياس وتقييم تساعد المؤسسات على متابعة أداء مقدمي الخدمات وتحسين جودة التشغيل عبر المواقع المتعددة.
7. تقديم توصيات عملية لصانعي السياسات لدعم التحول نحو نماذج تشغيل أكثر نضجاً واستدامة في قطاع إدارة المرافق

تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيس

إلى أي مدى يسهم الإسناد الخارجي الاستراتيجي في تحسين أداء إدارة المرافق المتكاملة داخل المنظمات متعددة المواقع في المملكة العربية السعودية؟

الأسئلة الفرعية

- كيف يتم تطبيق الإسناد في إدارة المرافق المتكاملة داخل المنظمات متعددة المواقع في السعودية؟ خارجي أم داخلي؟
- ما مستوى الحوكمة التشغيلية في عقود الإسناد الخارجي، وما مدى مواءمتها مع أهداف المؤسسات؟
- ما أثر الإسناد الخارجي على الكفاءة التشغيلية وجودة الخدمات عبر المواقع المتعددة؟
- ما التحديات التشغيلية والتنظيمية التي تواجه المنظمات عند تطبيق الإسناد الخارجي في بيئات متعددة المواقع؟
- كيف يؤثر الإسناد الخارجي على التكامل بين مقدم الخدمة والجهة المالكة؟
- ما مؤشرات الأداء المناسبة لقياس فعالية الإسناد الخارجي في إدارة المرافق المتكاملة؟
- كيف يمكن تطوير إطار استراتيجي يعزز الحوكمة والتميز التشغيلي عند تطبيق الإسناد الخارجي؟

فروض الدراسة

الفرضية الرئيسية

H1

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للإسناد الخارجي الاستراتيجي على تحسين أداء إدارة المرافق المتكاملة في المنظمات متعددة المواقع في المملكة العربية السعودية

H0

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للإسناد الخارجي الاستراتيجي على تحسين أداء إدارة المرافق المتكاملة في المنظمات متعددة المواقع في المملكة العربية السعودية.

الفرضيات الفرعية: نضج نماذج التشغيل

H1

تعتمد المنظمات ذات النضج التشغيلي المرتفع على الإسناد الخارجي الاستراتيجي لتحقيق مستويات أعلى من التميز التشغيلي .

H0

لا توجد علاقة بين مستوى النضج التشغيلي للمنظمة واعتمادها على الإسناد الخارجي الاستراتيجي لتحقيق التميز التشغيلي.

الدراسات السابقة (غير مكتمل)

أولاً: كيف تُكتب الدراسات السابقة؟

يجب أن تكتب الدراسات السابقة بطريقة تحليلية نقدية وليس وصفية فقط، مع التركيز على العناصر الأساسية لكل دراسة:

- المرجع الكامل: (حسب دليل التنسيق المطلوب APA)
- هدف الدراسة: ما الذي حاول الباحث الإجابة عليه؟
- منهجية البحث: عينة، أدوات، تصميم بحثي.
- أهم النتائج: النتائج ذات الصلة المباشرة ببحثك.
- العلاقة ببحثك: كيف ترتبط بمشكلة بحثك؟

ثانياً: كيفية ترتيب الدراسات السابقة

- هناك ثلاثة طرق رئيسية للترتيب (اختر الأنسب لبحثك):

المزايا	الوصف	الطريقة
يظهر تطور الفكرة عبر الزمن	من الأقدم إلى الأحدث (أو العكس)	الترتيب الزمني
الأفضل والأكثر انتشاراً - يخلق تدفقاً منطقيًا	حسب المتغيرات أو المفاهيم (دراسة المتغير المستقل أولاً، ثم المتغير التابع، ثم العلاقة بينهما)	الترتيب الموضوعي
يناسب المراجعات المنهجية	حسب نوع المنهجية (كمي، كيفي، مختلط)	الترتيب المنهجي

مثال تطبيقي:

أشارت دراسة العلي (2020) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام منصات التعلم الإلكتروني وتحصيل طلاب الجامعات ($\alpha = 0.01$)، حيث استخدمت عينة قوامها 300 طالب من ثلاث جامعات سعودية. ومع أن الدراسة قدمت أدلة كمية قوية، إلا أنها اقتصررت على قياس التحصيل عبر الاختبارات فقط دون النظر إلى المهارات التطبيقية، وهو ما يُعد فجوة يسعى البحث الحالي لمعالجتها.

• ثالثاً: كيف تُحلل الدراسات السابقة؟

مقارنة الدراسات مع بعضها:

- هل النتائج متوافقة أم متضاربة؟
- ما أوجه التشابه والاختلاف في المنهجيات؟
- لماذا اختلفت النتائج؟ (اختلاف العينة؟ البيئة؟ الأدوات؟)

• رابعاً: كيف تحدد فجوة البحث؟

فجوة البحث هي الفراغ المعرفي الذي سيملاه بحثك. تحددوها عبر الخطوات التالية:

• قارن بين الدراسات:

- هل هناك متغيرات لم تُدرس معاً؟
- هل هناك سياق جغرافي/ثقافي/تعليمي لم يُبحث فيه؟
- هل هناك فئة عمرية أو اجتماعية مهملة؟

• ابحث عن التناقضات:

- دراسات وجدت علاقة إيجابية، وأخرى لم تجد علاقة → تحتاج دراسة توضح أسباب الاختلاف

- ظهور تقنيات جديدة (مثل الذكاء الاصطناعي في التعليم) لم تُدرس بعد
- افحص قيود الدراسات السابقة:
- معظم الدراسات اعترفت بأنها اقتصرت على عينة صغيرة → بحثك يستخدم عينة أكبر.
- الدراسات السابقة استخدمت منهجاً كمياً فقط → بحثك يدمج المنهج الكيفي

المنطلقات النظرية للدراسة (غير مكتمل)

المطلوب:

- تحديد الإطار النظري الذي تستند إليه الدراسة
- شرح النظريات المستخدمة (مثل: نظرية حيوية الموارد، نظرية أصحاب المصلحة، نظرية الابتكار)
- كيفية تطبيق هذه النظريات في الدراسة الحالية

المنهجية وطرق البحث

- نوع البحث : بحث وصفي –تفسيري
- الدراسة تستخدم المنهج المختلط
- المرحلة النوعية :مقابلات مع خبراء ومديرين لاستكشاف الواقع الحالي.
- المرحلة الكمية :استبيان لقياس العلاقات بين المتغيرات على عينة من الشركات متعددة المواقع.

أدوات الدراسة (غير مكتمل)

المطلوب:

- تفصيل أدوات جمع البيانات
- شرح كيفية بناء الأداة واختبارها

مثال:

1. دليل المقابلة شبه المنظمة: (10-12 سؤال) مع مديري الاستدامة والابتكار
2. الاستبيان: مكون من:

- الجزء الأول: البيانات الديموغرافية
- الجزء الثاني: مقياس ليكرت الخماسي لقياس:
 - درجة الابتكار في النموذج التشغيلي (10 بنود)
 - مستوى الأداء البيئي (8 بنود)
 - الأداء المالي (6 بنود)

3. اختبارات الصدق والثبات:

- صدق المحكمين
- معامل كرونباخ ألفا للتأكد من ثبات الاستبيان

حدود الدراسة (غير مكتمل)

المطلوب:

أ) المجال البشري:

- مجتمع الدراسة (الشركات الصناعية السعودية)
- عينة الدراسة (50 شركة صناعية كبيرة في الرياض وجدة والدمام)
- حجم العينة وطريقة اختيارها

ب) المجال المكاني:

- المنطقة الجغرافية (المملكة العربية السعودية)

ج) المجال الزمني:

- فترة جمع البيانات (ربيع الثاني 2024)
- فترة الدراسة (2023-2024)

المراجع (غير مكتمل)

المطلوب:

- 20-15 مرجعًا على الأقل (غير مكتمل)
- حديثة (في الغالب خلال 5-10 سنوات)
- متنوعة (كتب، مقالات محكمة، أطروحات، تقارير)
- مرتبة حسب APA أو Harvard

تقارير السوق وإدارة المرافق في السعودية

Mordor Intelligence Inc. (2026). *Saudi Arabia Integrated Facility Management Market – Growth, Trends, Forecasts (2026–2031)*. Mordor Intelligence. <https://www.mordorintelligence.com>

PwC Middle East. (2025). *Unlocking Value: Growth Opportunities in Saudi Arabia's Facility Management Sector*. PwC. <https://www.pwc.com>

Research & Markets. (2026). *Saudi Arabia Facility Management Market Size, Industry Dynamics, Opportunity Analysis and Forecast 2026–2035*. Research & Markets. <https://www.researchandmarkets.com>

MarketResearch.com. (2026). *Saudi Arabia Integrated Facility Management – Market Share Analysis, Industry Trends & Statistics*. MarketResearch.com. <https://www.marketresearch.com>

مصادر الإسناد الخارجي وإدارة المرافق في القطاع الحكومي

Alrasheed, K. A., Soliman, E., Toma, H., & Albader, H. B. (2025). Framework for facility management in public education: Integrating outsourcing and technology for effective operations. In Y. Mansour, U. Subramaniam, Z. Mustaffa, A. Abdelhadi, M. Al-Atroush, & E. Abowardah (Eds.), *Proceedings of the ICSDI 2024 (Vol. 3)*. Lecture Notes in Civil Engineering (Vol. 558). Springer. https://doi.org/10.1007/978-981-97-8345-8_41

مصادر الحوكمة والتشغيل المتقدم في المشاريع الكبرى

Facilities Management Middle East. (2026). *FM in Saudi Arabia: Scale, Structure, and the Rise of Lifecycle Value*. FM Middle East Magazine. <https://www.fm-middleeast.com>