

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

اثر ادارة الازمات على استمرارية الخدمات في شركة الاتصالات السعوديه stc بمدينة الرياض

حنين عبدالكريم خلف
233000880

مشروع تخرج- 1
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف
د. عبدالرحيم نادر
عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثالث -2026

قائمة الأشكال

رقم الشكل	العنوان	رقم الصفحة
1	نموذج الدراسة	١٥
2	مخطط الشكل المقترح	٢٠

جدول المحتويات

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	4
1.1. المقدمة:	5
1.2. مشكلة الدراسة	7
1.2.1. فجوات على المستوى النظري	7
1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي	8
1.3. أهمية الدراسة	9
1.3.1. على المستوى النظري:	9
1.3.2. على المستوى التطبيقي:	10
1.4. أسئلة الدراسة	11
1.5. أهداف الدراسة	12
1.6. فرضيات الدراسة	13
1.7. نموذج الدراسة	15
1.8. منهجية الدراسة	16
1.9. الدراسة الميدانية	18
1.10. مخطط المشروع المقترح	20
2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة	
2.1. المقدمة:	22
2.2. المتغير المستقل	23
2.3. المتغير التابع	25
2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع	32
2.5. الخاتمة	34
قائمة المراجع	40

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

تعيش المؤسسات المعاصرة في بيئة عمل تتسم بالتغير السريع والتطور المستمر، الأمر الذي يجعلها عرضة للعديد من الأزمات والتحديات التي قد تؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة على قدرتها على تحقيق أهدافها والمحافظة على استمرارية عملياتها التشغيلية. وتتنوع هذه الأزمات بين أزمات تقنية وتنظيمية وأمنية واقتصادية وطبيعية، مما يفرض على المؤسسات ضرورة امتلاك أنظمة إدارية فعالة تمكنها من الاستعداد المسبق للأزمات والتعامل معها بكفاءة عند حدوثها. ويُعد قطاع الاتصالات من أكثر القطاعات حساسية تجاه الأزمات نظرًا لاعتماده الكبير على البنية التحتية التقنية والأنظمة الرقمية والشبكات الإلكترونية التي تتطلب استمرارية العمل بصورة متواصلة دون انقطاع. كما أن أي خلل أو أزمة قد تواجه شركات الاتصالات يمكن أن ينعكس بشكل مباشر على العملاء والأفراد والقطاعات الحكومية والخاصة التي تعتمد على خدمات الاتصالات في إنجاز أعمالها اليومية. ومن هنا برزت مشكلة الدراسة الحالية المتمثلة في البحث عن أثر إدارة الأزمات على استمرارية الخدمات في شركة الاتصالات السعودية (STC) بمدينة الرياض، باعتبارها إحدى أكبر شركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية.

حظي موضوع إدارة الأزمات باهتمام متزايد من قبل الباحثين والمختصين في مجال الإدارة خلال السنوات الماضية، حيث تناولت العديد من الدراسات العلمية مفهوم إدارة الأزمات وأبعادها المختلفة ودورها في حماية المؤسسات من الآثار السلبية للأزمات. وقد أشارت الدراسات السابقة إلى أن المنظمات التي تمتلك خططًا واضحة لإدارة الأزمات تكون أكثر قدرة على التكيف مع الظروف الطارئة ومواجهة التحديات والمحافظة على استقرار أعمالها مقارنة بالمنظمات التي تفتقر إلى مثل هذه الخطط. كما أوضحت بعض الدراسات أن نجاح إدارة الأزمات يعتمد على عدة عوامل من أبرزها التخطيط المسبق، وتشكيل فرق متخصصة لإدارة الأزمات، وتوفير نظم اتصال فعالة، وسرعة اتخاذ القرارات المناسبة أثناء الأزمة. كذلك أكدت العديد من البحوث أن إدارة الأزمات تسهم في تعزيز استمرارية الأعمال والخدمات وتقليل الخسائر المادية والمعنوية التي قد تنتج عن الأزمات، خاصة في المؤسسات الخدمية والتقنية التي تعتمد بشكل كبير على استمرارية تقديم خدماتها للعملاء. ومن هذا المنطلق أصبح موضوع إدارة الأزمات أحد الموضوعات المهمة التي تستحق المزيد من الدراسة والبحث في قطاع الاتصالات.

وعلى الرغم من كثرة الدراسات التي تناولت إدارة الأزمات في مختلف القطاعات، إلا أن هناك عددًا من الفجوات البحثية التي ما زالت بحاجة إلى مزيد من الدراسة والتحليل. فمن الناحية النظرية، يلاحظ وجود

محدودية في الدراسات العربية التي تناولت العلاقة المباشرة بين إدارة الأزمات واستمرارية الخدمات داخل قطاع الاتصالات، كما أن العديد من الدراسات ركزت على مفهوم إدارة الأزمات بصورة عامة دون التعمق في تأثيرها على استمرارية الخدمات المقدمة للعملاء. أما من الناحية التطبيقية، فتوجد ندرة نسبية في الدراسات التي أجريت على شركة الاتصالات السعودية (STC) بمدينة الرياض، بالرغم من الدور الحيوي الذي تؤديه الشركة في تقديم خدمات الاتصالات والتقنية على مستوى المملكة. كما أن التطورات التقنية المتسارعة والتحديات المتجددة التي يشهدها قطاع الاتصالات تستدعي إجراء المزيد من الدراسات الميدانية التي تسهم في فهم طبيعة العلاقة بين إدارة الأزمات واستمرارية الخدمات في هذا القطاع المهم.

وتستهدف هذه الدراسة فئة العاملين والإداريين ومتخذي القرار في شركة الاتصالات السعودية (STC) بمدينة الرياض، إضافة إلى الباحثين والمهتمين بمجالات الإدارة وإدارة الأزمات واستمرارية الأعمال. وتتبع أهمية المشكلة من الأهمية الكبيرة التي تمثلها خدمات الاتصالات في حياة الأفراد والمؤسسات، حيث أصبحت خدمات الاتصالات عنصراً أساسياً لا يمكن الاستغناء عنه في مختلف الأنشطة الاقتصادية والتعليمية والصحية والاجتماعية. كما أن أي انقطاع أو تعطل في هذه الخدمات قد يؤدي إلى خسائر كبيرة تؤثر على العملاء وعلى كفاءة المؤسسات التي تعتمد على هذه الخدمات في أداء أعمالها. لذلك فإن دراسة العوامل التي تساعد على ضمان استمرارية الخدمات أثناء الأزمات تعد من الموضوعات المهمة التي يمكن أن تسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز قدرة المؤسسات على مواجهة التحديات المختلفة بكفاءة وفعالية.

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة الأزمات على استمرارية الخدمات في شركة الاتصالات السعودية (STC) بمدينة الرياض، وذلك من خلال دراسة واقع تطبيق ممارسات إدارة الأزمات داخل الشركة وتحليل مدى فاعليتها في المحافظة على استمرارية الخدمات خلال فترات الأزمات والطوارئ. كما تسعى الدراسة إلى تحديد مستوى الاهتمام بالتخطيط للأزمات وآليات الاستجابة لها والإجراءات المتبعة للحد من أثارها السلبية، بالإضافة إلى قياس مدى انعكاس تلك الممارسات على استمرارية الخدمات المقدمة للعملاء. وتأمل الدراسة في الوصول إلى مجموعة من النتائج والتوصيات العلمية والعملية التي يمكن أن تسهم في تطوير سياسات وإجراءات إدارة الأزمات داخل الشركة، بما يعزز من قدرتها على مواجهة الأزمات المستقبلية والمحافظة على استدامة خدماتها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفاعلية في ظل بيئة العمل المتغيرة والمتسارعة.

1.2. مشكلة الدراسة

تعد الأزمات من الظواهر التي تواجه مختلف المؤسسات في العصر الحديث نتيجة التغيرات المتسارعة في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمات، وأصبحت تمثل تحديًا حقيقيًا أمام الإدارات التي تسعى إلى تحقيق أهدافها والمحافظة على استمرارية أعمالها. وتختلف الأزمات في أسبابها وأنواعها وآثارها، فقد تكون أزمات تقنية أو تشغيلية أو أمنية أو اقتصادية، إلا أنها تشترك جميعًا في قدرتها على إحداث اضطرابات تؤثر في أداء المنظمة واستقرارها. وتزداد خطورة الأزمات في المؤسسات الخدمية التي تعتمد على تقديم خدماتها بصورة مستمرة دون انقطاع، حيث إن أي تعطل في تقديم الخدمة قد ينعكس بصورة مباشرة على العملاء ويؤثر في سمعة المؤسسة ومكانتها التنافسية.

ويعد قطاع الاتصالات من أهم القطاعات الخدمية في المملكة العربية السعودية نظرًا لدوره الحيوي في دعم الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية والتقنية، كما تعتمد العديد من الجهات الحكومية والخاصة والأفراد على خدمات الاتصالات بشكل يومي ومستمر. لذلك فإن تعرض شركات الاتصالات لأي أزمة قد يؤدي إلى آثار سلبية متعددة تشمل تعطل الخدمات وانخفاض مستوى الأداء وتراجع رضا العملاء. ومن هنا برزت أهمية إدارة الأزمات باعتبارها أحد الأساليب الإدارية الحديثة التي تساعد المؤسسات على الاستعداد للأزمات والتعامل معها بكفاءة وتقليل آثارها السلبية وضمان استمرارية الأعمال والخدمات

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

على الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت إدارة الأزمات في المؤسسات المختلفة، إلا أن هناك عددًا من الفجوات النظرية التي ما زالت بحاجة إلى مزيد من الدراسة والبحث. فقد ركزت العديد من الدراسات السابقة على مفهوم إدارة الأزمات ومراحلها واستراتيجيات التعامل معها بصورة عامة، بينما لم تحظ العلاقة المباشرة بين إدارة الأزمات واستمرارية الخدمات بالاهتمام الكافي، خاصة في قطاع الاتصالات. كما أن نتائج الدراسات السابقة جاءت متفاوتة فيما يتعلق بدرجة تأثير إدارة الأزمات في تحقيق الاستمرارية التشغيلية للمؤسسات، الأمر الذي يشير إلى الحاجة لإجراء المزيد من الدراسات التي تسهم في توضيح هذه العلاقة بشكل أكثر دقة.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

تتمثل الفجوة التطبيقية في ندرة الدراسات الميدانية التي تناولت واقع إدارة الأزمات داخل شركة الاتصالات السعودية (STC) بمدينة الرياض، على الرغم من أهمية الشركة ومكانتها الرائدة في قطاع الاتصالات بالمملكة. كما أن التطور التقني السريع وزيادة الاعتماد على الخدمات الرقمية يفرضان على الشركة مواجهة العديد من التحديات والمخاطر التي قد تؤثر في استمرارية خدماتها.

وتبرز الحاجة إلى دراسة مدى جاهزية الشركة للتعامل مع الأزمات المختلفة، والتعرف على الإجراءات والسياسات التي تطبقها لضمان استمرار تقديم خدماتها أثناء الظروف الطارئة. كما أن معرفة مستوى فعالية إدارة الأزمات داخل الشركة يمكن أن يساهم في تطوير الممارسات الإدارية وتحسين قدرة المؤسسة على مواجهة الأزمات المستقبلية والمحافظة على جودة الخدمات المقدمة للعملاء.

في ضوء ما سبق من عرض لمشكلة الدراسة والفجوات النظرية والتطبيقية المرتبطة بها، تبرز الحاجة إلى دراسة العلاقة بين إدارة الأزمات واستمرارية الخدمات في شركة الاتصالات السعودية (STC) بمدينة الرياض، وذلك للتعرف على مدى فاعلية ممارسات إدارة الأزمات في المحافظة على استمرارية الخدمات والحد من الآثار السلبية التي قد تنتج عن الأزمات المختلفة. ومن هذا المنطلق تسعى الدراسة الحالية إلى الإجابة عن السؤال الرئيسي الآتي:

ما أثر إدارة الأزمات على استمرارية الخدمات في شركة الاتصالات السعودية (STC) بمدينة الرياض؟

1.3. أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تتناوله والمتمثل في إدارة الأزمات وعلاقتها باستمرارية الخدمات في شركة الاتصالات السعودية (STC) بمدينة الرياض، حيث أصبحت إدارة الأزمات في الوقت الحاضر من الموضوعات الإدارية المهمة التي تحظى باهتمام كبير من قبل المؤسسات المختلفة في ظل التغيرات المتسارعة والتحديات المتزايدة التي تواجه بيئة الأعمال. كما تبرز أهمية الدراسة من الأهمية الحيوية لقطاع الاتصالات الذي يمثل أحد الركائز الأساسية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والتقنية، إذ تعتمد عليه مختلف المؤسسات الحكومية والخاصة والأفراد في إنجاز أعمالهم وتلبية احتياجاتهم اليومية. وتزداد أهمية هذا القطاع مع التوسع في التحول الرقمي والاعتماد المتزايد على الخدمات الإلكترونية، الأمر الذي يجعل استمرارية خدمات الاتصالات ضرورة ملحة لا غنى عنها. ومن هنا تأتي أهمية دراسة أثر إدارة الأزمات في المحافظة على استمرارية الخدمات والتعرف على مدى مساهمة الممارسات الإدارية الفعالة في الحد من الآثار السلبية للأزمات وتعزيز قدرة المؤسسات على مواجهة الظروف الطارئة بكفاءة وفاعلية

1.3.1. على المستوى النظري:

تتمثل الأهمية النظرية لهذه الدراسة في مساهمتها في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بموضوع إدارة الأزمات واستمرارية الخدمات، وذلك من خلال تقديم إطار معرفي يجمع بين هذين المتغيرين ويدرس طبيعة العلاقة بينهما في قطاع الاتصالات. كما تسعى الدراسة إلى تعزيز المعرفة العلمية المتعلقة بأهمية إدارة الأزمات ودورها في المحافظة على استمرارية الخدمات داخل المؤسسات الخدمية، خاصة في ظل التحديات المعاصرة التي تواجه منظمات الأعمال.

وتتبع الأهمية النظرية كذلك من مساهمة الدراسة في سد جزء من الفجوة المعرفية الموجودة في الدراسات العربية المتعلقة بقطاع الاتصالات السعودي، حيث إن العديد من الدراسات السابقة تناولت إدارة الأزمات في قطاعات مختلفة دون التركيز بصورة كافية على قطاع الاتصالات. كما توفر الدراسة أساساً علمياً يمكن أن يستفيد منه الباحثون والمهتمون في إجراء دراسات مستقبلية تتناول الموضوع نفسه أو موضوعات ذات علاقة به.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

تتمثل الأهمية التطبيقية للدراسة في إمكانية الاستفادة من نتائجها وتوصياتها في تطوير ممارسات إدارة الأزمات داخل شركة الاتصالات السعودية (STC)، بما يسهم في تعزيز قدرتها على التعامل مع الأزمات المختلفة وضمان استمرارية الخدمات المقدمة للعملاء. كما تساعد الدراسة الإدارة العليا ومتخذي القرار في التعرف على مستوى فعالية الأنظمة والإجراءات الحالية الخاصة بإدارة الأزمات، وتحديد الجوانب التي تحتاج إلى تطوير أو تحسين لتحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والجاهزية.

وتسهم الدراسة كذلك في تقديم مجموعة من المقترحات والتوصيات العملية التي يمكن أن تساعد الشركة في بناء خطط أكثر فاعلية للتعامل مع الأزمات المحتملة، وتعزيز قدرتها على الاستجابة السريعة للظروف الطارئة وتقليل الآثار السلبية الناتجة عنها. كما يمكن أن تسهم نتائج الدراسة في تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء والمحافظة على رضاهم وثقتهم في الشركة حتى أثناء الأزمات والظروف الاستثنائية.

وتبرز الأهمية التطبيقية أيضاً في دعم جهود الشركة نحو تحقيق الاستدامة التشغيلية واستمرارية الأعمال، من خلال توفير معلومات وبيانات تساعد في اتخاذ القرارات المناسبة المتعلقة بإدارة المخاطر والأزمات. كما يمكن أن تستفيد مؤسسات الاتصالات الأخرى من نتائج الدراسة وتوصياتها عند تطوير سياساتها وإجراءاتها الخاصة بإدارة الأزمات، الأمر الذي يوسع من نطاق الاستفادة العملية للدراسة ولا يقتصر فقط على شركة الاتصالات السعودية.

1.4. أسئلة الدراسة

تعد أسئلة الدراسة من العناصر الأساسية في البحث العلمي، إذ تمثل الإطار الذي يوجه الباحث نحو تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن المشكلة البحثية بصورة علمية ومنهجية. كما تساعد أسئلة الدراسة في تحديد طبيعة البيانات المطلوب جمعها، واختيار الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليلها، بما يسهم في الوصول إلى نتائج دقيقة يمكن الاعتماد عليها في تفسير الظاهرة محل الدراسة. وانطلاقاً من مشكلة الدراسة المتمثلة في التعرف على أثر إدارة الأزمات على استمرارية الخدمات في شركة الاتصالات السعودية (STC) بمدينة الرياض، فقد صيغت أسئلة الدراسة بما يتوافق مع معايير الوضوح والارتباط والملاءمة والخصوصية والجدوى، وجاءت على النحو الآتي:

1. ما أثر إدارة الأزمات على استمرارية الخدمات في شركة الاتصالات السعودية (STC) بمدينة الرياض؟
2. إلى أي مدى يؤثر تطبيق ممارسات إدارة الأزمات في تعزيز استمرارية الخدمات داخل شركة الاتصالات السعودية (STC) بمدينة الرياض؟
3. ما مستوى تطبيق إدارة الأزمات في شركة الاتصالات السعودية (STC) بمدينة الرياض من وجهة نظر العاملين؟
4. ما أبرز التحديات التي تواجه شركة الاتصالات السعودية (STC) في تطبيق إدارة الأزمات بما يضمن استمرارية الخدمات؟
5. ما المقترحات المناسبة التي يمكن أن تسهم في تطوير ممارسات إدارة الأزمات وتعزيز استمرارية الخدمات في شركة الاتصالات السعودية (STC) بمدينة الرياض؟

1.5. أهداف الدراسة

تعد أهداف الدراسة من العناصر الأساسية التي يستند إليها البحث العلمي، إذ تمثل الغاية التي يسعى الباحث إلى تحقيقها من خلال دراسة المشكلة البحثية وتحليلها بصورة علمية ومنهجية. كما تسهم الأهداف في توجيه جميع مراحل البحث، بدءًا من تحديد المشكلة وصياغة أسئلة الدراسة، مرورًا باختيار المنهج العلمي المناسب وأدوات جمع البيانات، وانتهاءً بتحليل النتائج واستخلاص التوصيات.

وفي ضوء مشكلة الدراسة وأسئلتها، تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الرئيسية، تتمثل فيما يأتي:

1. دراسة تأثير إدارة الأزمات على استمرارية الخدمات في شركة الاتصالات السعودية (STC) بمدينة الرياض، وذلك من خلال تحليل طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة الأزمات ومستوى استمرارية الخدمات، وبيان مدى تأثير تطبيق أساليب إدارة الأزمات في الحد من الآثار السلبية التي قد تنتج عن الأزمات المختلفة.
2. التعرف على مستوى تطبيق ممارسات إدارة الأزمات داخل شركة الاتصالات السعودية (STC)، من خلال الوقوف على مدى التزام الشركة بتطبيق السياسات والإجراءات والخطط الخاصة بإدارة الأزمات، والتعرف على مستوى جاهزية العاملين والإدارة لمواجهة الأزمات والظروف الطارئة بكفاءة وفاعلية.
3. تقييم مدى فاعلية إدارة الأزمات في المحافظة على استمرارية الخدمات أثناء الأزمات والظروف الطارئة، وذلك من خلال قياس قدرة الشركة على الاستجابة السريعة للأزمات، واستمرار تقديم خدماتها دون انقطاع، والتقليل من الآثار السلبية التي قد تؤثر في جودة الخدمات أو رضا العملاء.
4. اقتراح مجموعة من التوصيات والإجراءات العملية التي يمكن أن تسهم في تطوير أنظمة إدارة الأزمات داخل شركة الاتصالات السعودية (STC)، بما يعزز من قدرتها على التعامل مع مختلف أنواع الأزمات، وتحسين كفاءة خطط الطوارئ، ورفع مستوى الاستعداد والاستجابة للمواقف غير المتوقعة.
5. توليد رؤى علمية وعملية يمكن أن يستفيد منها الباحثون ومتخذو القرار والعاملون في قطاع الاتصالات، من خلال تقديم نتائج علمية تسهم في تطوير السياسات والاستراتيجيات المتعلقة بإدارة الأزمات، ودعم الجهود الرامية إلى تحقيق الاستدامة التشغيلية.

1.6. فرضيات الدراسة

تعد الفرضيات من الركائز الأساسية في البحث العلمي، إذ تمثل توقعات علمية أولية يصوغها الباحث في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها والإطار النظري والدراسات السابقة، ليتم اختبارها لاحقًا باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. كما تسهم الفرضيات في توجيه عملية البحث من خلال تحديد طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، وتساعد الباحث في اختيار أدوات جمع البيانات وأساليب تحليلها بما يتناسب مع أهداف الدراسة. ويؤدي اختبار الفرضيات إلى التحقق من مدى صحة التوقعات العلمية المتعلقة بالعلاقة بين المتغير المستقل، وهو إدارة الأزمات، والمتغير التابع، وهو استمرارية الخدمات، مما يسهم في الوصول إلى نتائج علمية دقيقة يمكن الاستفادة منها في تطوير الممارسات الإدارية داخل المؤسسات.

وتتبع أهمية الفرضيات في هذه الدراسة من كونها تسعى إلى قياس أثر إدارة الأزمات على استمرارية الخدمات في شركة الاتصالات السعودية بمدينة الرياض، حيث تعتمد الدراسة على اختبار مجموعة من الفرضيات التي تعكس العلاقة المتوقعة بين المتغيرين، وذلك من خلال تحليل البيانات الميدانية التي سيتم جمعها من أفراد مجتمع الدراسة، ومن ثم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للتأكد من وجود هذه العلاقة أو عدم وجودها، وتحديد مدى قوتها واتجاهها. وفي ضوء ذلك، تتمثل فرضيات الدراسة فيما يأتي:

الفرضية الصفيرية

تنص الفرضية الصفيرية على عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة الأزمات على استمرارية الخدمات في شركة الاتصالات السعودية بمدينة الرياض. وبناءً على هذه الفرضية، فإن تطبيق ممارسات إدارة الأزمات داخل الشركة لا يؤدي إلى حدوث تغيرات جوهرية في مستوى استمرارية الخدمات، كما أن الاختلاف في مستوى تطبيق إدارة الأزمات لا ينعكس بصورة مؤثرة على قدرة الشركة في المحافظة على استمرار خدماتها أثناء الأزمات أو الظروف الطارئة. وتمثل هذه الفرضية نقطة البداية التي يتم اختبارها إحصائيًا، حيث يتم قبولها في حال عدم وجود أدلة إحصائية كافية تثبت وجود أثر لإدارة الأزمات على استمرارية الخدمات.

الفرضية البديلة

تنص الفرضية البديلة على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة الأزمات على استمرارية الخدمات في شركة الاتصالات السعودية بمدينة الرياض. وتشير هذه الفرضية إلى أن تطبيق ممارسات إدارة الأزمات بصورة فعالة يسهم في تعزيز قدرة الشركة على مواجهة الأزمات والحد من أثارها السلبية، مما يؤدي إلى المحافظة على استمرارية الخدمات المقدمة للعملاء. كما تفترض أن تحسين مستوى التخطيط للأزمات، وسرعة الاستجابة، وفعالية الاتصال أثناء الأزمة، وتوفير الموارد والإمكانات اللازمة، جميعها عوامل تؤثر بصورة إيجابية في استمرار تقديم الخدمات دون انقطاع، وهو ما سيتم التحقق منه من خلال نتائج الدراسة الميدانية.

الفرضية الاتجاهية

تنص الفرضية الاتجاهية على وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لإدارة الأزمات على استمرارية الخدمات في شركة الاتصالات السعودية بمدينة الرياض. وتفترض هذه الفرضية أن العلاقة بين المتغيرين علاقة طردية، بحيث يؤدي ارتفاع مستوى تطبيق إدارة الأزمات إلى زيادة قدرة الشركة على المحافظة على استمرارية خدماتها وتحسين مستوى جاهزيتها للتعامل مع الأزمات المختلفة. كما تشير إلى أن تطوير سياسات إدارة الأزمات، ورفع كفاءة العاملين، وتعزيز خطط الطوارئ، يسهم في تقليل احتمالات توقف الخدمات أو تأثرها بالأزمات، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي ورضا العملاء واستدامة العمليات التشغيلية.

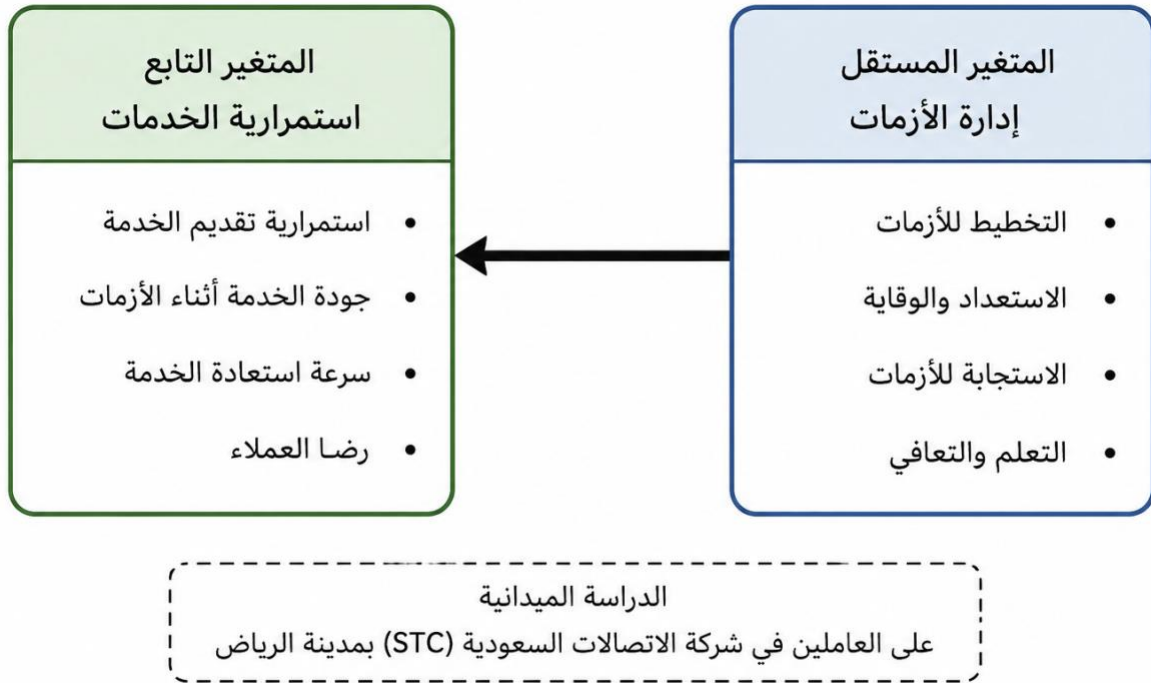
الفرضية غير الاتجاهية

تنص الفرضية غير الاتجاهية على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الأزمات واستمرارية الخدمات في شركة الاتصالات السعودية بمدينة الرياض، دون تحديد ما إذا كانت هذه العلاقة إيجابية أو سلبية. وتهدف هذه الفرضية إلى اختبار وجود العلاقة بين المتغيرين فقط، دون افتراض اتجاه محدد لها قبل إجراء الدراسة الميدانية وتحليل البيانات. وسيتم الاعتماد على النتائج الإحصائية التي سيتم التوصل إليها لتحديد طبيعة هذه العلاقة واتجاهها وقوتها، ومدى تأثير إدارة الأزمات في استمرارية الخدمات داخل الشركة، بما يوفر أدلة علمية يمكن الاستفادة منها في تفسير نتائج الدراسة والوصول إلى استنتاجات وتوصيات تسهم في تطوير ممارسات إدارة الأزمات وتعزيز استمرارية الخدمات في قطاع الاتصالات

1.7. نموذج الدراسة

يعد نموذج الدراسة من العناصر الأساسية في البحث العلمي، إذ يوضح بصورة مبسطة العلاقة بين متغيرات الدراسة، ويساعد في تحديد اتجاه البحث والإطار الذي ستنبنى عليه عملية جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات. كما يسهم النموذج في توضيح المتغير المستقل والمتغير التابع، وإبراز طبيعة العلاقة المتوقعة بينهما وفقاً لمشكلة الدراسة وأهدافها.

وفي ضوء عنوان الدراسة “أثر إدارة الأزمات على استمرارية الخدمات في شركة الاتصالات السعودية (STC) بمدينة الرياض”، اعتمدت الدراسة على متغير مستقل يتمثل في إدارة الأزمات، ومتغير تابع يتمثل في استمرارية الخدمات، حيث يفترض النموذج وجود تأثير لإدارة الأزمات في مستوى استمرارية الخدمات داخل شركة الاتصالات السعودية بمدينة الرياض، كما يوضحه الشكل الآتي



الشكل (١) نموذج الدراسة

1.8. منهجية الدراسة

تعد منهجية الدراسة من أهم عناصر البحث العلمي، إذ تمثل الإطار المنهجي الذي يستند إليه الباحث في تنفيذ الدراسة وتحقيق أهدافها والإجابة عن أسئلتها واختبار فرضياتها. كما تسهم المنهجية في تحديد الأساليب والإجراءات العلمية التي سيتم اتباعها لجمع البيانات وتحليلها، بما يضمن الوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية يمكن الاعتماد عليها. وقد اعتمدت الدراسة الحالية على منهجية تتوافق مع طبيعة موضوع البحث، والمتمثل في أثر إدارة الأزمات على استمرارية الخدمات في شركة الاتصالات السعودية بمدينة الرياض، وذلك وفقاً لمكونات البصلة البحثية كما يأتي:

أولاً: فلسفة البحث

تعتمد الدراسة على الفلسفة الوضعية، والتي تقوم على دراسة الظواهر بصورة موضوعية من خلال جمع البيانات وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية، بهدف الوصول إلى نتائج علمية دقيقة يمكن تعميمها. وتعد هذه الفلسفة من أكثر الفلسفات استخداماً في الدراسات الإدارية التي تعتمد على اختبار الفرضيات وقياس العلاقات بين المتغيرات.

ثانياً: منهج البحث

اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، لكونه الأنسب لقياس أثر إدارة الأزمات على استمرارية الخدمات، وذلك من خلال جمع البيانات الرقمية من أفراد عينة الدراسة وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، بهدف اختبار الفرضيات والتوصل إلى نتائج علمية دقيقة.

ثالثاً: استراتيجية البحث

اتبعت الدراسة استراتيجية المسح الميداني، حيث سيتم جمع البيانات من العاملين في شركة الاتصالات السعودية بمدينة الرياض باستخدام أداة الاستبانة، وذلك بهدف التعرف على آرائهم حول واقع إدارة الأزمات ومدى تأثيرها في استمرارية الخدمات.

رابعاً: نوع البحث

تعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية التحليلية، حيث تهدف إلى وصف واقع إدارة الأزمات داخل شركة الاتصالات السعودية، وتحليل العلاقة بينها وبين استمرارية الخدمات، وقياس أثر المتغير المستقل في المتغير التابع اعتماداً على البيانات التي سيتم جمعها من أفراد الدراسة.

خامساً: الأفق الزمني

تعتمد الدراسة على الأفق الزمني المقطعي، حيث سيتم جمع البيانات من أفراد عينة الدراسة خلال فترة زمنية واحدة، دون تتبع التغيرات عبر فترات زمنية متعددة، وذلك بما يتناسب مع طبيعة الدراسة الحالية.

سادساً: طرق جمع وتحليل البيانات

اعتمدت الدراسة على نوعين من البيانات، هما البيانات الأولية والبيانات الثانوية. فقد تمثلت البيانات الأولية في المعلومات التي سيتم جمعها من خلال استبانة توزع على العاملين في شركة الاتصالات السعودية بمدينة الرياض، بينما تمثلت البيانات الثانوية في الكتب والدوريات العلمية والرسائل الجامعية والأبحاث المحكمة والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

أما تحليل البيانات، فسيتم باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك من خلال تطبيق الأساليب الإحصائية المناسبة، مثل التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعاملات الارتباط، وتحليل الانحدار، واختبار الفرضيات؛ بهدف قياس أثر إدارة الأزمات على استمرارية الخدمات والتوصل إلى نتائج علمية دقيقة تسهم في تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها

1.9. الدراسة الميدانية

تمثل الدراسة الميدانية الجانب التطبيقي من البحث العلمي، إذ تهدف إلى جمع البيانات من مجتمع الدراسة وتحليلها للوصول إلى نتائج علمية تسهم في الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها. وتعد الدراسة الميدانية من أهم مراحل البحث، لأنها تعتمد على البيانات الواقعية التي يتم الحصول عليها من أفراد المجتمع المستهدف، مما يساعد في تفسير الظاهرة محل الدراسة بصورة دقيقة وموضوعية، والخروج بنتائج وتوصيات يمكن الاستفادة منها في الجانب العملي.

وفي هذه الدراسة، سيتم تطبيق الدراسة الميدانية على العاملين في شركة الاتصالات السعودية (STC) بمدينة الرياض، باعتبارهم الفئة الأكثر ارتباطاً بموضوع الدراسة، والأقدر على تقديم معلومات دقيقة حول واقع إدارة الأزمات داخل الشركة ومدى تأثيرها في استمرارية الخدمات.

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركة الاتصالات السعودية (STC) بمدينة الرياض، بمختلف مستوياتهم الإدارية والوظيفية، وذلك لارتباطهم المباشر بعمليات إدارة الأزمات واستمرارية الخدمات داخل الشركة.

عينة الدراسة

سيتم اختيار عينة مناسبة من العاملين في شركة الاتصالات السعودية بمدينة الرياض باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة، وذلك بهدف إعطاء جميع أفراد المجتمع فرصة متساوية للمشاركة في الدراسة، والوصول إلى نتائج يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة بدرجة مقبولة من الدقة.

أداة الدراسة

ستعتمد الدراسة على الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات، نظرًا لملاءمتها لطبيعة الدراسة وأهدافها. وسيتم تصميم الاستبانة بالاعتماد على الأدبيات العلمية والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع إدارة الأزمات واستمرارية الخدمات، وستكون من قسمين رئيسيين؛ يتضمن القسم الأول البيانات الديموغرافية للمشاركين، مثل الجنس والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمسمى الوظيفي، بينما يتضمن القسم الثاني عبارات تقيس متغيرات الدراسة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

صدق وثبات أداة الدراسة

للتأكد من جودة أداة الدراسة، سيتم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في الإدارة والبحث العلمي للتأكد من صدقها الظاهري ومدى ملاءمة فقراتها لتحقيق أهداف الدراسة. كما سيتم حساب معامل الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ للتأكد من اتساق فقرات الاستبانة وإمكانية الاعتماد على نتائجها في التحليل الإحصائي.

أساليب تحليل البيانات

بعد الانتهاء من جمع الاستبانات، سيتم إدخال البيانات إلى برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتحليلها باستخدام عدد من الأساليب الإحصائية المناسبة، مثل التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، بالإضافة إلى معاملات الارتباط وتحليل الانحدار واختبارات الفرضيات؛ وذلك بهدف التعرف على أثر إدارة الأزمات في استمرارية الخدمات داخل شركة الاتصالات السعودية (STC) بمدينة الرياض، والوصول إلى نتائج دقيقة تدعم أهداف الدراسة وتسهم في تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق.

1.10. مخطط المشروع المقترح

مقدمة - مشكلة الدراسة - أهداف الدراسة - فرضيات الدراسة - منهجية الدراسة	الفصل الأول : الإطار العام للدراسة
استعراض الدراسات السابقة	الفصل الثاني : الإطار النظري
فلسفة البحث - منهج البحث - استراتيجيات البحث - نوع البحث - الأفق الزمني - طرق جمع و تحليل البيانات	الفصل الثالث : منهجية البحث
تحليل البيانات - نتائج التحليل	الفصل الرابع : التحليل الإحصائي
مناقشة النتائج - التوصيات - الخاتمة	الفصل الخامس : مناقشة النتائج و الخاتمة

الشكل (٢) مخطط المشروع المقترح

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

تعد مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة من المراحل الأساسية في إعداد البحث العلمي، لما لها من دور مهم في بناء الأساس النظري والمعرفي للدراسة الحالية، وتحديد موقعها ضمن المعرفة العلمية المترامية في مجال البحث. ولا تقتصر مراجعة الأدبيات على جمع الدراسات التي تناولت موضوع البحث وعرضها بصورة وصفية، وإنما تتطلب القيام بعملية تحليل ومقارنة ونقد للمفاهيم والنظريات والنتائج التي توصل إليها الباحثون، بهدف تكوين تصور علمي متكامل حول موضوع الدراسة وتحديد الجوانب التي ما زالت بحاجة إلى مزيد من البحث والتحليل.

وتزداد أهمية مراجعة الأدبيات عندما يكون موضوع الدراسة مرتبطاً بمتغيرات إدارية وتنظيمية متداخلة، مثل إدارة الأزمات واستمرارية الخدمات، حيث تتأثر هذه المفاهيم بمجموعة واسعة من العوامل الداخلية والخارجية. فإدارة الأزمات لا تعمل بمعزل عن التخطيط الإداري والقيادة والموارد البشرية والاتصال والتقنية وإدارة المخاطر، كما أن استمرارية الخدمات لا تعتمد فقط على توفر الموارد التقنية، وإنما تتأثر كذلك بقدرة المنظمة على الاستعداد والتكيف والاستجابة والتعافي من الظروف الطارئة.

وتوفر الدراسات السابقة للباحث قاعدة معرفية تساعده على فهم التطور الذي مر به موضوع البحث، والتعرف على المفاهيم الأساسية المرتبطة به، والوقوف على أهم الأبعاد والنماذج والنظريات التي استخدمها الباحثون في دراسة المتغيرات. كما تساعد الدراسات السابقة على التعرف على المناهج البحثية وأدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في الدراسات السابقة، والاستفادة منها عند تصميم الدراسة الحالية بما يتناسب مع طبيعة مشكلة البحث وأهدافه.

وتتمثل أهمية مراجعة الأدبيات في الدراسة الحالية في محاولة بناء فهم متكامل لمفهوم إدارة الأزمات باعتباره المتغير المستقل، وفهم استمرارية الخدمات باعتبارها المتغير التابع، ثم دراسة العلاقة التي يمكن أن تنشأ بينهما. ويكتسب هذا الموضوع أهمية خاصة في قطاع الاتصالات، حيث أصبحت خدمات الاتصالات والإنترنت من الخدمات الأساسية التي يعتمد عليها الأفراد والمنظمات والقطاعات الحكومية والخاصة، الأمر الذي يجعل المحافظة على استمرارية هذه الخدمات أثناء الأزمات والظروف الطارئة من المتطلبات الأساسية لنجاح المؤسسات العاملة في هذا القطاع.

ويتناول هذا الفصل مجموعة من الأدبيات والدراسات المرتبطة بإدارة الأزمات واستمرارية الخدمات والمرونة التنظيمية واستمرارية الأعمال، بهدف الوصول إلى تصور واضح حول العلاقة بين متغيرات الدراسة. كما يتناول الفصل التطور التاريخي لكل متغير، وأهم التعريفات التي قدمها الباحثون، والأبعاد الرئيسية التي يمكن من خلالها قياس كل متغير، إضافة إلى النظريات والمداخل الفكرية المرتبطة بهما.

ويبدأ الفصل بعرض الدراسات الأدبية السابقة التي تناولت موضوع إدارة الأزمات والمرونة التنظيمية واستمرارية الأعمال والخدمات، ثم ينتقل إلى دراسة المتغير المستقل المتمثل في إدارة الأزمات من حيث مفهومه وتعريفاته وتطوره التاريخي وأبعاده والنظريات المرتبطة به. بعد ذلك يتم تناول المتغير التابع المتمثل في استمرارية الخدمات من خلال تعريفه وتطوره التاريخي وأبعاده والنظريات والمداخل المرتبطة به. ثم تتم مناقشة العلاقة بين إدارة الأزمات واستمرارية الخدمات، مع التركيز على أوجه الاتفاق والاختلاف بين الأدبيات السابقة، والفجوات النظرية والتطبيقية والمنهجية التي يمكن أن تسهم الدراسة الحالية في معالجتها

2.2. المتغير المستقل

اهتمت الأدبيات الإدارية منذ وقت مبكر بدراسة الأزمات باعتبارها من الأحداث التي يمكن أن تهدد استقرار المؤسسات وقدرتها على تحقيق أهدافها. وقد تطور مفهوم إدارة الأزمات تدريجيًا من التركيز على التعامل مع الأزمة بعد وقوعها إلى التركيز على الاستعداد المسبق والوقاية والاستجابة والتعافي والتعلم. ويعكس هذا التطور تحولًا مهمًا في الفكر الإداري، إذ لم تعد المؤسسات تنتظر وقوع الأزمة حتى تبدأ في التعامل معها، بل أصبحت مطالبة بتوقع المخاطر المحتملة وبناء قدرات تنظيمية تساعد على التعامل مع الظروف غير المتوقعة.

ومن الدراسات الأساسية في هذا المجال دراسة Pearson and Clair التي قدمت تصورًا متعدد التخصصات لإدارة الأزمات، وأكدت أن الأزمة التنظيمية يمكن أن تؤثر في المنظمة على مستويات متعددة، وأن التعامل معها يتطلب الجمع بين الجوانب التنظيمية والإدارية والاجتماعية والاتصالية. وتبرز أهمية هذه الدراسة في أنها ساهمت في توسيع النظرة إلى الأزمة من كونها مجرد حدث طارئ إلى كونها موقفًا معقدًا يحتاج إلى استجابة تنظيمية متكاملة.

ومع تطور الفكر الإداري، ظهر اهتمام متزايد بمفهوم المرونة التنظيمية باعتبارها إحدى القدرات المهمة التي تساعد المؤسسات على مواجهة الأزمات. وتوضح Duchek أن المرونة التنظيمية يمكن فهمها باعتبارها قدرة تنظيمية تساعد المؤسسة على الاستعداد للأحداث غير المتوقعة والتعامل معها والتعافي منها، مع إمكانية استخدام التجربة الناتجة عن الأزمة في تطوير المنظمة وتحسين قدرتها المستقبلية. وهذا التصور يوضح أن نجاح المنظمة في مواجهة الأزمة لا يقاس فقط بقدرتها على تجاوز الحدث، وإنما كذلك بقدرتها على التعلم والتكيف بعد الأزمة.

كما تطورت الأدبيات المتعلقة باستمرارية الأعمال نتيجة زيادة اعتماد المؤسسات على التكنولوجيا والأنظمة الرقمية. وأصبحت استمرارية الأعمال مرتبطة بقدرة المنظمة على تحديد العمليات والخدمات المهمة، وتحليل المخاطر التي قد تؤثر فيها، ووضع خطط وإجراءات تساعد على استمرارها أثناء الاضطرابات. وتقدم المواصفة الدولية ISO 22301 إطارًا لإدارة استمرارية الأعمال يركز على الاستعداد والاستجابة والتعافي والتحسين المستمر.

وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن المرونة التنظيمية واستمرارية الأعمال وإدارة الأزمات أصبحت مفاهيم متداخلة بصورة متزايدة، إلا أنها ليست مفاهيم متطابقة. فإدارة الأزمات تركز على التعامل مع الأزمة ومراحلها المختلفة، بينما تركز استمرارية الأعمال على المحافظة على العمليات والخدمات الحيوية أثناء الاضطراب واستعادتها بعده، في حين تركز المرونة التنظيمية على قدرة المنظمة الأوسع على التكيف والاستجابة والتعلم والتطور في مواجهة التغيرات والصدمات.

وقد أصبح هذا التداخل أكثر وضوحًا مع الأزمات الحديثة التي أثرت في المؤسسات عالميًا، حيث أظهرت التجارب العملية أن المؤسسات التي تمتلك خططًا واضحة لإدارة الأزمات واستمرارية الأعمال تكون أكثر قدرة على التعامل مع الاضطرابات وتقليل أثارها. كما أوضحت هذه التجارب أن الاستعداد للأزمات يجب ألا يقتصر على الموارد المالية أو التقنية، وإنما يجب أن يشمل العاملين والقيادة والاتصال واتخاذ القرار والتنسيق بين الإدارات

2.3. المتغير التابع

1. تعريف إدارة الأزمات

تعد إدارة الأزمات من المفاهيم الإدارية المهمة التي ترتبط بقدرة المنظمة على التعامل مع الأحداث غير المتوقعة التي يمكن أن تؤثر في عملياتها ومواردها وأهدافها وسمعتها. وتشير إدارة الأزمات إلى مجموعة من السياسات والإجراءات والأنشطة المنظمة التي تقوم بها المؤسسة بهدف الاستعداد للأزمات المحتملة، والحد من احتمالية حدوثها أو آثارها، والاستجابة لها بصورة فعالة، ثم التعافي من آثارها والاستفادة من الدروس المستخلصة منها.

ولا يمكن النظر إلى إدارة الأزمات على أنها عملية تبدأ عند وقوع الأزمة فقط، وإنما هي عملية مستمرة تبدأ قبل الأزمة من خلال تحديد المخاطر وتحليلها والاستعداد لها، وتستمر أثناء الأزمة من خلال سرعة الاستجابة واتخاذ القرارات والتواصل وتوفير الموارد، ثم تمتد إلى ما بعد الأزمة من خلال التعافي والتقييم والتعلم.

وفي بيئة الأعمال الحديثة، أصبحت إدارة الأزمات أكثر تعقيداً بسبب تنوع مصادر الأزمات. فقد تكون الأزمة ناتجة عن أسباب تقنية، أو اقتصادية، أو بشرية، أو طبيعية، أو أمنية، أو تشغيلية، أو مرتبطة بالأمن السيبراني. وهذا التنوع يجعل المؤسسات بحاجة إلى أنظمة مرنة قادرة على التعامل مع أنواع مختلفة من الأزمات بدلاً من الاعتماد على خطة واحدة ثابتة.

وتكتسب إدارة الأزمات أهمية خاصة في شركات الاتصالات بسبب طبيعة الخدمات التي تقدمها. فشركة الاتصالات تعتمد على شبكات وأنظمة تقنية مترابطة، كما أن أي خلل في أحد مكونات البنية التحتية يمكن أن يؤدي إلى تأثيرات متتالية على عدد كبير من المستخدمين. ولذلك فإن فعالية إدارة الأزمات قد تكون عاملاً مهماً في تحديد سرعة التعامل مع المشكلة واستعادة الخدمة وتقليل آثار الانقطاع.

2. التطور التاريخي لإدارة الأزمات

مر مفهوم إدارة الأزمات بعدة مراحل من التطور. ففي المرحلة الأولى كان الاهتمام منصبًا بصورة أساسية على الاستجابة للأزمة بعد وقوعها، وكانت الإدارة تتعامل مع الأزمة باعتبارها حدثًا مفاجئًا يحتاج إلى إجراءات عاجلة للحد من الخسائر.

ومع زيادة إدراك المؤسسات لتكلفة الأزمات وأثارها، بدأت مرحلة جديدة ركزت على التخطيط والاستعداد المسبق. وأصبح من المهم تحديد الأزمات المحتملة، ووضع خطط للطوارئ، وتحديد المسؤوليات، وتدريب العاملين، وتوفير الموارد اللازمة للتعامل مع المواقف الطارئة.

بعد ذلك تطور المفهوم ليشمل دورة حياة الأزمة كاملة، بما في ذلك مرحلة ما قبل الأزمة ومرحلة الأزمة ومرحلة ما بعد الأزمة. وأصبحت الوقاية والاكتشاف المبكر جزءًا من إدارة الأزمة، كما أصبح التعلم من الأزمات السابقة وسيلة لتحسين الاستعداد للمستقبل.

وفي المرحلة الحديثة، ارتبطت إدارة الأزمات بمفاهيم جديدة مثل المرونة التنظيمية والتحول الرقمي وإدارة المخاطر واستمرارية الأعمال والأمن السيبراني. وأصبحت المنظمات مطالبة بامتلاك أنظمة متكاملة تمكنها من مراقبة المخاطر والتعامل مع الأحداث المفاجئة والحفاظ على العمليات الأساسية.

3. الأبعاد الرئيسية لإدارة الأزمات

أ. التخطيط والاستعداد

يعد التخطيط للأزمات من أهم الأبعاد التي تحدد مدى جاهزية المؤسسة للتعامل مع الظروف الطارئة. ويتضمن التخطيط تحديد مصادر الخطر المحتملة، ووضع السيناريوهات المناسبة، وتحديد المسؤوليات، وإعداد خطط الطوارئ، وتوفير الموارد اللازمة للاستجابة.

وفي شركات الاتصالات، يتطلب التخطيط للأزمات تحديد الأنظمة والخدمات الحيوية، ووضع خطط بديلة لاستمرارها، وتحديد الإجراءات التي يجب اتخاذها في حالة حدوث أعطال أو انقطاعات أو مشكلات تقنية واسعة النطاق.

ب. الوقاية والاكتشاف المبكر

يركز هذا البعد على اكتشاف المؤشرات التي قد تؤدي إلى أزمة قبل تحولها إلى مشكلة كبيرة. ويشمل ذلك مراقبة العمليات وتحليل المخاطر واستخدام الأنظمة التقنية للكشف المبكر عن المشكلات.

وتساعد الوقاية والاكتشاف المبكر على منح الإدارة وقتاً أكبر لاتخاذ الإجراءات المناسبة، وبالتالي تقليل احتمال تفاقم الأزمة وتقليل آثارها على الخدمات والعملاء.

ج. الاستجابة للأزمة

تمثل الاستجابة المرحلة التي تتعامل فيها المنظمة بصورة مباشرة مع الأزمة. وتتطلب هذه المرحلة سرعة اتخاذ القرار، وتحديد الأولويات، وتوزيع الموارد، والتنسيق بين الإدارات، والتواصل مع العاملين والعملاء وأصحاب المصلحة.

وتعد سرعة الاستجابة من العوامل المهمة في شركات الاتصالات، لأن طول فترة الاستجابة قد يؤدي إلى زيادة مدة الانقطاع واتساع نطاق تأثير الأزمة.

د. التعافي من الأزمة

يركز التعافي على استعادة العمليات والخدمات إلى وضعها الطبيعي أو إلى مستوى مقبول بعد وقوع الأزمة. وتشمل هذه المرحلة إصلاح الأضرار واستعادة الأنظمة والخدمات وتقييم الأداء خلال الأزمة.

ولا ينبغي أن يكون الهدف من التعافي مجرد العودة إلى الوضع السابق، بل يمكن أن يمثل فرصة لتطوير الأنظمة وتحسين الإجراءات وتقليل احتمالية تكرار الأزمة مستقبلاً.

هـ. التعلم من الأزمات

يمثل التعلم أحد الجوانب المهمة في إدارة الأزمات الحديثة. فبعد انتهاء الأزمة ينبغي تحليل أسبابها وكيفية التعامل معها، وتحديد نقاط القوة والضعف، وتحديث الخطط والإجراءات.

ويساعد التعلم التنظيمي على تحويل الأزمة من مجرد حدث سلبي إلى مصدر للمعرفة والخبرة يمكن استخدامه في تطوير قدرة المنظمة على مواجهة أزمات مستقبلية.

4. النظريات المرتبطة بإدارة الأزمات

ترتبط إدارة الأزمات بمجموعة من النظريات والمداخل الفكرية التي تساعد على تفسير كيفية تعامل المؤسسات مع الأزمات.

ومن أهم هذه المداخل **مدخل دورة حياة الأزمة**، الذي ينظر إلى الأزمة باعتبارها عملية تمر بمراحل مختلفة، تبدأ بما قبل الأزمة، ثم مرحلة وقوع الأزمة والاستجابة لها، ثم مرحلة ما بعد الأزمة والتعافي والتعلم.

كما يرتبط مفهوم إدارة الأزمات **بنظرية المرونة التنظيمية**، التي تركز على قدرة المؤسسة على التعامل مع الأحداث غير المتوقعة والتكيف معها واستعادة نشاطها. وتوضح الأدبيات الحديثة أن المرونة التنظيمية لا تعني فقط العودة إلى الوضع السابق، بل قد تعني كذلك قدرة المؤسسة على التعلم والتطور بعد الأزمة.

ويرتبط إدارة الأزمات كذلك **بمدخل الاتصال في الأزمات**، حيث يمثل الاتصال عنصرًا أساسيًا في تنسيق الاستجابة وتقليل الغموض والمحافظة على الثقة. وفي قطاع الاتصالات تحديدًا، تزداد أهمية الاتصال أثناء الأزمات لأن الشركة تحتاج إلى التواصل مع العملاء والعاملين والجهات التنظيمية بسرعة ووضوح.

ثالثاً: المتغير التابع: استمرارية الخدمات

1. تعريف استمرارية الخدمات

تشير استمرارية الخدمات إلى قدرة المنظمة على المحافظة على تقديم خدماتها الأساسية أثناء الأزمات والاضطرابات، أو استعادتها خلال فترة زمنية مناسبة في حال حدوث انقطاع. ولا تعني الاستمرارية بالضرورة عدم حدوث أي خلل، وإنما تعني امتلاك المنظمة للخطط والموارد والقدرات التي تساعد على تقليل تأثير الخلل واستعادة الخدمة بسرعة.

وتعد استمرارية الخدمات من المؤشرات المهمة على قدرة المنظمة على المحافظة على عملياتها في الظروف غير الطبيعية. فالمؤسسة التي تستطيع استمرار خدماتها أو استعادتها بسرعة تكون أكثر قدرة على المحافظة على رضا العملاء وثقتهم وتقليل الخسائر.

وتظهر أهمية هذا المفهوم بصورة أكبر في قطاع الاتصالات، حيث أصبحت خدمات الاتصال والإنترنت جزءاً أساسياً من الحياة اليومية والأنشطة الاقتصادية والاجتماعية. ولذلك فإن توقف خدمات الاتصالات لفترة طويلة يمكن أن يؤدي إلى آثار تتجاوز الشركة نفسها لتصل إلى الأفراد والمنظمات والقطاعات المختلفة.

2. التطور التاريخي لاستمرارية الخدمات

ارتبط مفهوم استمرارية الخدمات في بداياته بمفهوم التعافي من الكوارث، حيث كان التركيز الأساسي على استعادة الأنظمة التقنية والبيانات بعد حدوث الأعطال أو الكوارث.

ومع زيادة الاعتماد على التكنولوجيا، أصبح من الواضح أن استعادة أنظمة الحاسب وحدها لا تكفي، لأن استمرار الخدمات يعتمد أيضاً على الموظفين والعمليات والاتصالات والموردين والبنية التحتية.

ومن هنا تطور مفهوم التعافي من الكوارث إلى مفهوم أكثر شمولاً وهو استمرارية الأعمال، الذي يهتم بالمحافظة على العمليات والخدمات المهمة أثناء الاضطرابات.

وفي المرحلة الحديثة أصبح مفهوم استمرارية الخدمات مرتبطاً بالمرونة التنظيمية والتحول الرقمي وإدارة المخاطر، حيث تحتاج المؤسسات إلى الاستعداد المستمر للتغيرات والاضطرابات بدلاً من انتظار وقوع الأزمة.

3. الأبعاد الرئيسية لاستمرارية الخدمات

أ. توافر الخدمات

يشير توافر الخدمات إلى قدرة المؤسسة على تقديم الخدمات للعملاء عند الحاجة إليها. ويعد هذا البعد من أهم أبعاد الاستمرارية في قطاع الاتصالات، لأن العملاء يعتمدون على توفر الشبكات والخدمات بصورة مستمرة.

ب. استمرارية العمليات

تعني قدرة المؤسسة على استمرار العمليات الأساسية التي تدعم تقديم الخدمات حتى أثناء الظروف الطارئة. ويتطلب ذلك تحديد العمليات الحرجة ووضع البدائل المناسبة لها.

ج. سرعة استعادة الخدمة

تشير إلى قدرة المؤسسة على إعادة الخدمة إلى العملاء في أقصر وقت ممكن بعد حدوث الانقطاع. وكلما انخفض الوقت اللازم للاستعادة، زادت قدرة المؤسسة على الحد من آثار الأزمة.

د. القدرة على التكيف

تعكس قدرة المنظمة على تعديل إجراءاتها ومواردها وأساليب عملها بما يتناسب مع طبيعة الأزمة. وتعد القدرة على التكيف من العناصر الأساسية للمرونة التنظيمية.

هـ. المحافظة على جودة الخدمة

لا تقتصر استمرارية الخدمات على استمرار الخدمة فقط، بل تشمل كذلك المحافظة على مستوى مقبول من الجودة أثناء الأزمة. فاستمرار الخدمة بجودة منخفضة جداً قد لا يحقق الهدف الكامل من الاستمرارية.

و. رضا العملاء

يمكن أن تتأثر ثقة العملاء ورضاهم بقدرة المؤسسة على المحافظة على خدماتها أثناء الأزمات. ولذلك فإن تقليل مدة الانقطاع وتحسين سرعة الاستجابة والتواصل مع العملاء يمكن أن يساعد في المحافظة على رضاهم.

4. النظريات والمداخل المرتبطة باستمرارية الخدمات

يرتبط مفهوم استمرارية الخدمات بشكل أساسي بمدخل استمرارية الأعمال، الذي يركز على تحديد الخدمات والعمليات الحيوية ووضع خطط تمكن المؤسسة من استمرارها أو استعادتها أثناء الاضطرابات.

كما يرتبط المفهوم بمدخل المرونة التنظيمية، الذي يركز على قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات والصدمات. وتساعد المرونة على تفسير سبب قدرة بعض المؤسسات على تجاوز الأزمات بسرعة مقارنة بمؤسسات أخرى.

ويرتبط كذلك بمدخل إدارة المخاطر، حيث إن استمرارية الخدمات تعتمد على قدرة المؤسسة على تحديد المخاطر المحتملة وتحليل أثارها ووضع الإجراءات المناسبة للحد منها

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تُعد العلاقة بين إدارة الأزمات واستمرارية الخدمات من العلاقات المهمة في مجال الإدارة الحديثة، خاصة في المؤسسات التي تعتمد بصورة كبيرة على استمرارية العمليات والخدمات، ومن بينها شركات الاتصالات. فالأزمات قد تؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة في قدرة المؤسسة على المحافظة على خدماتها وعملياتها، ولذلك فإن مستوى جاهزية المؤسسة وقدرتها على التخطيط والاستعداد والاستجابة والتعافي يمكن أن يؤدي دورًا مهمًا في تحديد مدى قدرتها على المحافظة على استمرارية خدماتها أثناء الأزمات والظروف الطارئة.

وتقوم العلاقة بين المتغيرين في الدراسة الحالية على اعتبار إدارة الأزمات متغيرًا مستقلًا يمكن أن يؤثر في استمرارية الخدمات باعتبارها متغيرًا تابعًا. فكلما كانت المؤسسة أكثر قدرة على إدارة الأزمات والتعامل معها بطريقة منظمة ومدروسة، زادت قدرتها على الحد من الآثار السلبية للأزمات وتقليل احتمالية توقف الخدمات أو تقليل مدة الانقطاع في حال حدوثه. وبالمقابل، فإن ضعف التخطيط والاستعداد وغياب الإجراءات الواضحة قد يؤدي إلى بطء الاستجابة للأزمات وزيادة تأثيرها في العمليات والخدمات.

وتبدأ هذه العلاقة من مرحلة التخطيط والاستعداد للأزمات، حيث يساعد التخطيط المسبق المؤسسة على تحديد مصادر الخطر المحتملة، والتعرف على الخدمات والعمليات الأكثر أهمية، ووضع خطط بديلة لاستمرارها عند حدوث الأزمات. وفي شركة الاتصالات السعودية، يمكن أن يكون هذا الجانب مهمًا بصورة خاصة بسبب اعتماد الخدمات على شبكات وأنظمة تقنية مترابطة، مما يجعل وجود خطط مسبقة للتعامل مع الأعطال والاضطرابات عنصرًا مهمًا في المحافظة على استمرارية الخدمات.

كما تظهر العلاقة من خلال الوقاية والاكتشاف المبكر للأزمات، حيث إن قدرة الشركة على اكتشاف المؤشرات الأولية للمشكلات والمخاطر تساعد على التدخل قبل أن تتحول المشكلة إلى أزمة واسعة التأثير. ويسهم الاكتشاف المبكر في تقليل حجم الأضرار المحتملة، ويمنح الإدارة وقتًا كافيًا لاتخاذ الإجراءات المناسبة، مما قد يؤدي إلى تقليل احتمالية انقطاع الخدمات أو الحد من نطاق تأثير الانقطاع.

وتتضح العلاقة كذلك في مرحلة الاستجابة للأزمة، إذ تمثل سرعة الاستجابة وكفاءة اتخاذ القرار والتنسيق بين الإدارات من العوامل المهمة التي تؤثر في استمرارية الخدمات. فعندما تمتلك الشركة فرقًا مؤهلة وخططًا واضحة وقنوات اتصال فعالة، فإنها تكون أكثر قدرة على التعامل مع الأزمة في وقت مناسب وتوجيه الموارد إلى الخدمات والعمليات الأكثر أهمية، مما يساعد على الحد من مدة الانقطاع وسرعة استعادة الخدمات.

أما التعافي من الأزمة فيمثل جانباً آخر من العلاقة بين المتغيرين، حيث تهدف مرحلة التعافي إلى إعادة الخدمات والعمليات المتأثرة إلى مستوياتها الطبيعية أو المقبولة. وكلما كانت الشركة تمتلك خططاً واضحة للتعافي وإعادة تشغيل الأنظمة والخدمات، تمكنت من تقليل الفترة التي يتأثر فيها العملاء بالأزمة، والمحافظة على مستوى أفضل من الاستمرارية التشغيلية.

ولا تتوقف العلاقة بين إدارة الأزمات واستمرارية الخدمات عند مرحلة التعافي، بل تمتد إلى التعلم من الأزمات السابقة. فقيام الشركة بتحليل أسباب الأزمة وتقييم طريقة التعامل معها وتحديد نقاط القوة والضعف يساعدها على تطوير خططها المستقبلية وتحسين قدرتها على الاستجابة للأزمات القادمة. وبالتالي فإن الخبرة المتراكمة من الأزمات يمكن أن تصبح مصدراً لتطوير الأداء وتعزيز المرونة التنظيمية.

ومن منظور استمرارية الخدمات، فإن فاعلية إدارة الأزمات يمكن أن تنعكس على مجموعة من الجوانب، مثل توافر الخدمات، واستمرارية العمليات، وسرعة استعادة الخدمة، والمحافظة على جودة الخدمة، وتقليل مدة الانقطاع، وتعزيز ثقة العملاء ورضاهم. ولذلك فإن إدارة الأزمات لا ترتبط فقط بتقليل الخسائر الناتجة عن الأزمة، وإنما يمكن أن تؤدي دوراً في المحافظة على قدرة المؤسسة على تقديم خدماتها الأساسية.

وتزداد أهمية هذه العلاقة في قطاع الاتصالات بسبب طبيعة الخدمات التي يقدمها هذا القطاع، إذ أصبحت خدمات الاتصال والإنترنت من الخدمات الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات والأفراد في أعمالهم اليومية. ولذلك فإن أي اضطراب واسع في الخدمات قد يؤدي إلى آثار تشغيلية واقتصادية واجتماعية، مما يجعل وجود نظام فعال لإدارة الأزمات عاملاً مهماً في المحافظة على استمرارية الخدمات.

كما يمكن تفسير العلاقة بين المتغيرين من خلال مفهوم المرونة التنظيمية، حيث تشير المرونة إلى قدرة المنظمة على الاستعداد للصدمات والتعامل معها والتعافي منها والتكيف مع الظروف المتغيرة. وبناءً على ذلك، فإن إدارة الأزمات يمكن أن تمثل إحدى الآليات التي تساعد المؤسسة على بناء قدراتها التنظيمية وتعزيز مرونتها، بينما تظهر استمرارية الخدمات كإحدى النتائج العملية لقدرة المؤسسة على التعامل مع الاضطرابات.

2.5. الخاتمة

تناول هذا الفصل مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع أثر إدارة الأزمات على استمرارية الخدمات، وذلك من خلال مناقشة الأسس النظرية والمفاهيمية للمتغير المستقل والمتغير التابع، بالإضافة إلى تحليل العلاقة بينهما وتحديد أهم الفجوات التي يمكن أن تسهم الدراسة الحالية في معالجتها.

وقد أوضحت مراجعة الأدبيات أن إدارة الأزمات لم تعد تقتصر على الاستجابة للأزمة بعد وقوعها، وإنما أصبحت عملية إدارية متكاملة تشمل التخطيط والاستعداد والوقاية والاكتشاف المبكر والاستجابة والتعافي والتعلم. ويعكس هذا التطور انتقال المؤسسات من الإدارة التفاعلية للأزمات إلى الإدارة الاستباقية التي تهدف إلى الاستعداد للمخاطر قبل تحولها إلى أزمات مؤثرة.

كما أوضحت المراجعة أن استمرارية الخدمات تمثل جانباً أساسياً من قدرة المؤسسات الحديثة على المحافظة على عملياتها وخدماتها في ظل الظروف الطارئة. وتزداد أهمية هذا المتغير في قطاع الاتصالات نتيجة الاعتماد الكبير على الشبكات والأنظمة الرقمية، وحاجة العملاء إلى خدمات مستمرة وسريعة وموثوقة.

وأظهرت الأدبيات كذلك أن العلاقة بين إدارة الأزمات واستمرارية الخدمات يمكن تفسيرها من خلال قدرة المؤسسة على الاستعداد والاستجابة والتعافي. فوجود خطط واضحة لإدارة الأزمات، وتوفير الموارد المناسبة، وتحديد المسؤوليات، وتحسين الاتصال واتخاذ القرار، يمكن أن يساعد على تقليل آثار الأزمات وتسريع استعادة الخدمات.

كما كشفت مراجعة الدراسات السابقة عن وجود عدد من الفجوات النظرية والتطبيقية والمنهجية والجغرافية. وتتمثل أبرز هذه الفجوات في الحاجة إلى مزيد من الدراسات التي تتناول العلاقة المباشرة بين إدارة الأزمات واستمرارية الخدمات في قطاع الاتصالات، إضافة إلى الحاجة إلى دراسات تطبيقية في البيئة السعودية تركز على شركات الاتصالات.

ومن الناحية المستقبلية، يمكن أن تفتح الدراسة الحالية المجال أمام دراسات أخرى تتناول متغيرات إضافية يمكن أن تؤثر في استمرارية الخدمات، مثل المرونة التنظيمية، والتحول الرقمي، والأمن السيبراني، والقيادة الإدارية، والاتصال أثناء الأزمات، وإدارة المخاطر. كما يمكن للدراسات المستقبلية مقارنة أثر إدارة الأزمات على استمرارية الخدمات بين شركات الاتصالات المختلفة أو بين قطاعات خدمية متعددة.

قائمة الملاحق

مقدمة الاستبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان ضمن متطلبات إعداد مشروع التخرج بعنوان “أثر إدارة الأزمات على استمرارية الخدمات في شركة الاتصالات السعودية STC بمدينة الرياض”، ويهدف هذا الاستبيان إلى جمع البيانات والمعلومات اللازمة للتعرف على واقع ممارسات إدارة الأزمات ومدى تأثيرها في استمرارية الخدمات داخل الشركة.

وتأتي أهمية هذا الاستبيان من كونه يمثل الأداة الرئيسة لجمع البيانات الميدانية المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تسعى الدراسة إلى التعرف على مدى استعداد الشركة للتعامل مع الأزمات المختلفة، وفاعلية الإجراءات المتبعة في التخطيط والاستعداد والاستجابة والتعافي، ومدى انعكاس ذلك على قدرة الشركة على المحافظة على استمرارية خدماتها وجودتها أثناء الأزمات والظروف الطارئة.

ونأمل منكم التكرم بقراءة عبارات الاستبيان والإجابة عنها بدقة وموضوعية، وذلك بناءً على آرائكم وخبراتكم الفعلية. ونؤكد أن جميع المعلومات والبيانات التي سيتم الحصول عليها من خلال هذا الاستبيان ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لأي أغراض أخرى.

إن مشاركتكم وإجاباتكم الصادقة تمثل عنصرًا أساسيًا في نجاح هذه الدراسة، وتسهم في الوصول إلى نتائج أكثر دقة وموضوعية، يمكن أن تساعد في فهم العلاقة بين إدارة الأزمات واستمرارية الخدمات، وتقديم توصيات ومقترحات تسهم في تطوير ممارسات إدارة الأزمات وتعزيز قدرة المؤسسات على المحافظة على استمرارية خدماتها.

نشكر لكم وقتكم وتعاونكم ومساهماتكم القيمة في إنجاز هذه الدراسة، ونقدر لكم حرصكم على تقديم إجابات دقيقة تعكس وجهة نظركم وتجربتكم العملية

البيانات الشخصية:

الجنس:

- ذكر
- أنثى

المستوى التعليمي:

- تعليم ثانوي
- بكالوريوس
- ماجستير

العمر:

- أقل من ٢٠ سنة
- من ٢٠ إلى ٣٠ سنة
- من ٣٠ إلى ٤٠ سنة
- من ٤٠ إلى ٥٠ سنة
- ٥٠ سنة وأكثر

سنوات الخبرة:

- من سنتين إلى ٥ سنوات
- من ٥ سنوات إلى ١٠
- من ١٠ إلى ١٥
- أكثر من ١٥ سنة

الرقم	السؤال	موافق	محايد	غير موافق
1	تمتلك الشركة خططًا واضحة للتعامل مع الأزمات المحتملة			
2	تقوم الشركة بتحديد المخاطر والأزمات التي قد تؤثر في خدماتها بشكل مسبق			
3	تحرص الشركة على تدريب العاملين وتأهيلهم للتعامل مع الأزمات المختلفة			
4	تتوفر لدى الشركة إجراءات واضحة وسريعة للاستجابة عند حدوث الأزمات			
5	تعتمد الشركة على أنظمة فعالة للكشف المبكر عن المشكلات والأزمات المحتملة			
6	يتم توزيع المسؤوليات والمهام بين العاملين بوضوح أثناء الأزمات			
7	تتسم عملية اتخاذ القرارات أثناء الأزمات بالسرعة والمرونة			
8	تحرص الشركة على توفير الموارد والإمكانات اللازمة لمواجهة الأزمات			
9	تعمل الشركة على تقييم أدائها بعد انتهاء الأزمات والاستفادة من نتائج التقييم			
10	تقوم الشركة بتحديث خطط وإجراءات إدارة الأزمات بناءً على الخبرات السابقة			

الرقم	السؤال	موافق	محايد	غير موافق
1	تحافظ الشركة على استمرارية تقديم خدماتها أثناء الأزمات والظروف الطارئة			
2	تتمكن الشركة من تقليل مدة انقطاع الخدمات عند حدوث الأزمات			
3	تستطيع الشركة استعادة الخدمات المتأثرة بالأزمات خلال وقت مناسب			
4	تتوفر لدى الشركة بدائل مناسبة تساعد على استمرار الخدمات عند حدوث الأعطال			
5	تحافظ الشركة على مستوى مقبول من جودة الخدمات أثناء الأزمات			
6	تتمكن الشركة من المحافظة على العمليات الأساسية حتى في الظروف الطارئة			
7	تساعد الأنظمة التقنية المستخدمة في الشركة على الحد من تأثير الأزمات على الخدمات			
8	تتمكن الشركة من الاستجابة بسرعة للمشكلات التي قد تؤثر في استمرارية الخدمات			
9	تسهم استمرارية الخدمات أثناء الأزمات في المحافظة على رضا العملاء وثقتهم بالشركة			
10	تمتلك الشركة القدرة على التكيف مع الأزمات المختلفة بما يضمن استمرار خدماتها			

- Pearson, C. M., & Clair, J. A. (1998). Reframing crisis management. *Academy of Management Review*, 23(1), 59–76.
<https://journals.aom.org/doi/10.5465/AMR.1998.192960>
- Mitroff, I. I. (2005). *Why Some Companies Emerge Stronger and Better from a Crisis*. AMACOM. <https://www.amacombooks.org>
- Shrivastava, P. (2009). *Managing Crises: Responses to Large-Scale Emergencies*. Sage Publications. <https://us.sagepub.com>
- Coombs, W. T. (2015). *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding* (4th ed.). Sage Publications.
<https://collegepublishing.sagepub.com/products/ongoing-crisis-communication-4-238868>
- Aljuhmani, H. Y., & Emeagwali, O. L. (2017). The roles of strategic planning in organizational crisis management. *International Journal of Business and Management*, 12(5), 176–182.
<https://ccsenet.org/journal/index.php/ijbm>
- Coombs, W. T. (2019). *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding* (5th ed.). Sage Publications.
<https://us.sagepub.com>
- Shahi, G. K., Clausen, S., & Stieglitz, S. (2021). Who shapes crisis communication on Twitter? An analysis of influential German-language accounts during the COVID-19 pandemic. *Social Network Analysis and Mining*, 11(1), 1–16. <https://arxiv.org/abs/2109.05492>

- Coombs, W. T. (2021). *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding* (6th ed.). Sage Publications.
<https://collegepublishing.sagepub.com/products/ongoing-crisis-communication-6-270207>
- Al Eid, N. A., & Arnout, B. A. (2021). Crisis and disaster management in organizations: Strategies and challenges. *Journal of Public Affairs*, 21(4).
<https://doi.org/10.1002/pa.2629>
- Coombs, W. T. (2021). *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding* (6th ed.). SAGE Publications.
<https://us.sagepub.com/en-us/nam/ongoing-crisis-communication/book270207>
- Shahi, G. K., Clausen, S., & Stieglitz, S. (2021). Who shapes crisis communication on Twitter? *Social Network Analysis and Mining*, 11(1), 1–16. <https://doi.org/10.1007/s13278-021-00827-2>
- Abbas, J. (2022). Crisis management, resilience and organizational performance: A review. *Sustainability*, 14(9).
<https://doi.org/10.3390/su14095474>
- Alzoubi, H. M., Ahmed, G., & Al-Gasaymeh, A. (2022). The impact of crisis management on organizational sustainability. *International Journal of Data and Network Science*, 6(4), 1207–1216.
<https://doi.org/10.5267/j.ijdns.2022.6.007>
- Schneider, C. R., Kerr, J. R., Dryhurst, S., & Aston, J. A. D. (2023). Communication of statistics and evidence in times of crisis. *Harvard Data Science Review*. <https://arxiv.org/abs/2304.01789>

- Al-Mamary, Y. H. S. (2023). Digital transformation and business continuity in organizations. *International Journal of Information Technology and Language Studies*, 7(1), 1–12. <https://ijitls.com>
- Schneider, C. R., Kerr, J. R., Dryhurst, S., & Aston, J. A. D. (2023). Communicating uncertainty during crises. *Harvard Data Science Review*. <https://hdsr.mitpress.mit.edu>
- Ruohonen, J., Hjerpe, K., & Korteso, K. (2024). Crisis communication in the face of data breaches. *Computers & Security Studies*. <https://arxiv.org/abs/2406.01744>
- Ruohonen, J., Hjerpe, K., & Korteso, K. (2024). Crisis communication in the face of data breaches. *Computers & Security*. <https://doi.org/10.1016/j.cose.2024.103874>
- Islam, M. S., Rahman, M. M., & Karim, M. R. (2024). Organizational resilience and business continuity management: A systematic review. *Sustainability*, 16(2). <https://doi.org/10.3390/su16020584>
- Alharbi, A. M., & Alotaibi, F. M. (2024). Crisis management practices and service continuity in Saudi organizations. *International Journal of Advanced and Applied Sciences*, 11(3), 45–56. <https://science-gate.com/IJAAS>