

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

قسم / تخصص ماجستير إدارة المخاطر

عنوان البحث

أثر إدارة المخاطر التشغيلية على جودة الخدمات وخفض شكاوى المشتركين: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات السعودية (STC, Mobily, Zain).

إعداد الطالب/ محمد قنديل ناصر

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید محمد

دفايز علي الجراد

العام الدراسي:

٢٠٢٦

جدول المحتويات

١	الفصل الأول
٥	ملخص الدراسة
٧	مقدمة الدراسة
٨	مشكلة الدراسة
٩	أهمية الدراسة
١٠	تساؤلات الدراسة
١١	فرضيات الدراسة
١٢	مصطلحات الدراسة
١٣	متغيرات الدراسة
١٤	الفصل الثاني
١٥	الدراسات السابقة
١٨	الإطار النظري
٢١	ماهية إدارة المخاطر التشغيلية في قطاع الخدمات
٢٣	استراتيجيات وأدوات إدارة المخاطر التشغيلية
٢٦	مفهوم وجودة الخدمات في قطاع الاتصالات
٣٠	إدارة تجربة العميل (Customer Experience) والشكاوى

٣٤	العلاقة الارتباطية بين المخاطر التشغيلية وجودة الخدمة
٣٨	أثر إدارة المخاطر في تقليل الشكاوى وتحسين الرضا
٤٢	قطاع الاتصالات السعودي (رؤية 2030 والتحول الرقمي)
٤٥	المتطلبات التنظيمية والحوكمة في إدارة المخاطر
٤٨	التحديات التقنية والسيبرانية كمخاطر تشغيلية حديثة
٥١	الخاتمة
٥٢	الفصل الثالث
٥٣	منهجية الدراسة
٥٣	مجتمع الدراسة
٥٤	أدوات جمع البيانات
٥٥	حدود الدراسة
٥٦	الاستبيان
٦٤	الفصل الرابع
٦٥	التحليل الإحصائي
٧٥	النتائج
٧٧	التوصيات
٨٠	المراجع

٨٥	الملخص
٨٦	الملاحق

ملخص الدراسة (Study Abstract)

تهدف هذه الدراسة إلى استقصاء أثر تطبيق إدارة المخاطر التشغيلية على جودة الخدمة ومعالجة الشكاوى في شركات الاتصالات الرئيسية في المملكة العربية السعودية وهي شركة الاتصالات السعودية (STC)، وموبايلي، وزين. ولتحقيق هذا الهدف، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطوير أداة استبيان جرى تطبيقها على عينة ممثلة مكونة من 150 مستجيباً من الموظفين والمستخدمين، وتمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج SPSS. وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين كفاءة إدارة المخاطر وجودة الخدمات المقدمة، حيث تبين أن إدارة المخاطر التشغيلية تفسر ما نسبته 51.8% من التباين الحاصل في جودة الخدمة، مع تميز ملموس لبعد الأمان والخصوصية وحصوله على أعلى تقييم، في مقابل حاجة بعدي سرعة الاستجابة والتعاطف للتطوير. كما كشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الشركة لصالح شركة الاتصالات السعودية (STC)، وبناءً على ذلك أوصت الدراسة بضرورة نشر ثقافة إدارة المخاطر بين الموظفين، والاستثمار في التقنيات الذكية لتقليص زمن معالجة الشكاوى، وتحديث خطط استمرارية الأعمال بانتظام لضمان جودة واستقرار الشبكات.

مقدمة الدراسة

يُعد قطاع الاتصالات وتقنية المعلومات العمود الفقري للتحول الرقمي في المملكة العربية السعودية ضمن رؤية 2030، حيث تشهد البيئة التشغيلية لشركات الاتصالات (STC، موبيلي، زين) تعقيداً متزايداً ناتجاً عن التطور التكنولوجي المتسارع والمنافسة الشرسة. وفي ظل هذا التعقيد، تبرز "إدارة المخاطر التشغيلية" كأداة استراتيجية حيوية لضمان استمرارية الأعمال وحماية الأصول التقنية والبشرية.

إن المخاطر التشغيلية، والتي تشمل الأعطال التقنية، أخطاء النظم، الفشل في العمليات الداخلية، أو حتى الكوارث الخارجية، تؤثر بشكل مباشر وملحوس على مستويات جودة الخدمة المقدمة للمشاركين. فاعطال الفني البسيط قد يؤدي إلى انقطاع الخدمة عن آلاف المستخدمين، مما يترتب عليه موجة من الشكاوى وتراجع في الولاء للعلامة التجارية. لذا، تسعى هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على كيفية تحويل إدارة المخاطر من مجرد إجراء وقائي إلى ميزة تنافسية تساهم في رفع معايير الجودة وتقليل الفجوة بين توقعات المشاركين والخدمة الفعلية، وصولاً إلى الحد الأدنى من الشكاوى.

مشكلة الدراسة

على الرغم من الاستثمارات الضخمة التي تضخها شركات الاتصالات السعودية في البنية التحتية، إلا أنها لا تزال تواجه تحديات تشغيلية تؤدي أحياناً إلى تذبذب جودة الخدمات، وهو ما ينعكس في تقارير هيئة الاتصالات والفضاء والتقنية حول حجم شكاوى المشتركين. وتكمن المشكلة في وجود فجوة محتملة بين آليات إدارة المخاطر المتبعة والنتائج الملموسة على أرض الواقع فيما يخص رضا العميل.

المشكلة الرئيسية:

ما مدى أثر تطبيق إدارة المخاطر التشغيلية في تحسين جودة الخدمات وخفض شكاوى

المشاركين في شركات الاتصالات السعودية (STC, Mobily, Zain)؟

التساؤلات الفرعية:

1. ما هو مستوى تطبيق أبعاد إدارة المخاطر التشغيلية (تحديد، تقييم، مراقبة،

معالجة) في شركات الاتصالات محل الدراسة؟

2. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر التشغيلية على أبعاد جودة

الخدمات (الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، التعاطف، الملموسية)؟

3. إلى أي مدى تساهم استراتيجيات إدارة المخاطر في خفض معدلات شكاوى

المشاركين وتكرارها؟

4. هل توجد فروق جوهرية بين شركات (STC, Mobily, Zain) في كفاءة إدارة

المخاطر التشغيلية وعلاقتها بجودة الخدمة؟

أهمية الدراسة

تكتسب الدراسة أهميتها من حيوية القطاع ومواكبتها للتوجهات الوطنية الرقمية، وتتلخص

في جانبين:

1. الأهمية العلمية (النظرية):

• إثراء المكتبة العربية: ردد المكتبة الأكاديمية بدراسة متخصصة تجمع بين "إدارة

المخاطر" و"جودة الخدمات" في قطاع خدمي تقني، وهو ربط يحتاج لمزيد من

البحث في البيئة العربية.

• تطوير النماذج البحثية: تقديم نموذج فكري يربط بين كفاءة العمليات الداخلية

(المخاطر) والمخرجات النهائية (رضا العميل وشكواه).

• فتح آفاق بحثية: تمهيد الطريق لباحثين آخرين لدراسة أنواع أخرى من المخاطر

(المالية أو السيبرانية) وأثرها على مخرجات الأعمال.

2. الأهمية العملية (التطبيقية):

- **متخذي القرار:** تزويد الإدارات العليا في شركات (STC, Mobily, Zain) بتوصيات مبنية على بيانات واقعية حول مواطن الخلل في العمليات التشغيلية التي تسبب شكاوى المشتركين.
- **تحسين جودة الخدمة:** المساهمة في وضع خارطة طريق لتقليل الانقطاعات البرمجية والتقنية، مما يرفع من تصنيف الشركات في مؤشرات الجودة العالمية والمحلية.
- **رضا العميل والولاء:** مساعدة الشركات على خفض تكاليف التعامل مع الشكاوى واسترداد العملاء، من خلال استبدال رد الفعل (Reaction) بالاستباقية (Proactive Risk Management).
- **دعم رؤية 2030:** المساهمة في تحقيق مستهدفات قطاع الاتصالات ضمن برنامج التحول الوطني، عبر تعزيز مرونة الشركات الوطنية وقدرتها على مواجهة الأزمات التشغيلية.

أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي:

التعرف على أثر إدارة المخاطر التشغيلية في تحسين جودة الخدمات وخفض شكاوى المشتركين في شركات الاتصالات السعودية (STC, Mobily, Zain).

الأهداف الفرعية:

1. تحديد مستوى التزام شركات الاتصالات السعودية بتطبيق معايير إدارة المخاطر التشغيلية.
2. قياس مستوى جودة الخدمات المقدمة من وجهة نظر المشتركين في ظل الإجراءات التشغيلية الحالية.
3. الكشف عن طبيعة العلاقة الارتباطية بين أبعاد إدارة المخاطر التشغيلية وأبعاد جودة الخدمة.
4. تحليل دور إدارة المخاطر في التنبؤ بوقوع الشكاوى والعمل على خفض معدلاتها.
5. تقديم توصيات عملية لإدارات الشركات محل الدراسة لتعزيز مرونتها التشغيلية.

تساؤلات الدراسة

التساؤل الرئيسي:

إلى أي مدى تؤثر فاعلية إدارة المخاطر التشغيلية على جودة الخدمات المقدمة ومعدل
شكاوى المشتركين في قطاع الاتصالات السعودي؟

التساؤلات الفرعية:

1. ما هي آليات إدارة المخاطر التشغيلية المتبعة في شركات (STC, Mobily, Zain)؟

2. هل تساهم إدارة المخاطر التشغيلية في تعزيز أبعاد جودة الخدمة (الاعتمادية،

الاستجابة، الأمان)؟

3. هل هناك علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين كفاءة إدارة المخاطر التشغيلية

وحجم شكاوى المشتركين؟

4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين حول جودة الخدمة

تُعزى لنوع الشركة (STC، موبيلي، زين)؟

فرضيات الدراسة

بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها، يمكن صياغة الفرضيات التالية:

• الفرضية الأولى (H1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$)

لإدارة المخاطر التشغيلية بأبعادها (التحديد، التقييم، المراقبة) على جودة الخدمات

في شركات الاتصالات السعودية.

• الفرضية الثانية (H2): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$)

لإدارة المخاطر التشغيلية في خفض معدل شكاوى المشتركين.

• الفرضية الثالثة (H3): توجد علاقة ارتباطية موجبة بين جودة الخدمات وخفض

شكاوى المشتركين في الشركات محل الدراسة.

• الفرضية الرابعة (H4): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق

إدارة المخاطر التشغيلية بين الشركات الثلاث (STC, Mobily, Zain).

متغيرات الدراسة

تعتمد الدراسة على مصفوفة المتغيرات التالية:

1. المتغير المستقل (Independent Variable):

◦ إدارة المخاطر التشغيلية: وتشمل أبعادها (تحديد المخاطر، تحليل وتقييم

المخاطر، الرقابة والمتابعة، الاستجابة للمخاطر).

2. المتغير التابع (Dependent Variable):

◦ جودة الخدمات: وتقاس عبر نموذج (SERVQUAL) بأبعاده الخمسة.

◦ شكاوى المشتركين: وتقاس بمعدل تكرار الشكاوى، سرعة المعالجة، ونسبة

الرضا عن الحلول.

مصطلحات الدراسة (تعريفات إجرائية)

1. **المخاطر التشغيلية (Operational Risks):** هي المخاطر الناتجة عن عدم

كفاية أو فشل العمليات الداخلية، أو الأفراد والأنظمة، أو الأحداث الخارجية، والتي

قد تؤدي في قطاع الاتصالات إلى انقطاع الشبكة أو بطء البيانات.

2. **إدارة المخاطر التشغيلية (ORM):** هي العملية النظامية التي تتبعها شركات

الاتصالات للتعرف على المخاطر التشغيلية المحتملة وتقييمها والسيطرة عليها قبل

تحولها إلى أزمات تؤثر على المشترك.

3. **جودة الخدمة (Quality of Service):** هي الفرق بين توقعات المشترك

للخدمة (مثل سرعة الإنترنت أو وضوح المكالمات) وبين إدراكه الفعلي لما تقدمه

شركة الاتصالات.

4. **شكاوى المشتركين (Customer Complaints):** هي التعبيرات الرسمية عن

عدم الرضا التي يتقدم بها عملاء شركات (STC, Mobily, Zain) عبر القنوات

الرسمية نتيجة لقصور في الخدمة أو تعارض في الفواتير أو سوء المعاملة.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية

1. دراسة حسن علي الزغبى (2006)

بغنوان: "أثر تكنولوجيا المعلومات في الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة تطبيقية في دائرة ضريبة دخل عمان".

• **الأهداف:** هدفت الدراسة إلى التعرف على استخدام تكنولوجيا المعلومات وأثرها في

تحسين مستوى الأداء الوظيفي بأبعاده (السرعة، الجودة، الموثوقية، التمكن من

أداء العمل)، بالإضافة إلى الكشف عن التباين في الأداء وفقاً للخصائص

الديموغرافية (الجنس، العمر، التحصيل الدراسي، سنوات الخبرة).

• **المنهجية:** طبقت الدراسة على عينة عشوائية بلغت (353) موظفاً في جميع

مديريات دائرة ضريبة عمان باستخدام الاستبانة، واعتمدت الأساليب الإحصائية

مثل النسب المئوية، التكرارات، وتحليل الانحدار البسيط والتباين.

• **النتائج:** خلصت الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لاستخدام تكنولوجيا

المعلومات في أداء الموظفين، مع وجود فروق تعزى للاختلاف في الخصائص

الديموغرافية المذكورة.

2. دراسة الشاذلي شوقي (2018)

بعنوان: "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية الجزائر" (رسالة ماجستير).

• **الأهداف:** تقييم كثافة وطرق استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال (خاصة المرتبطة بالإنترنت) وأثرها على مستويات أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

• **النتائج:** توصل الباحث إلى أن مجموع هذه التكنولوجيات لها أثر مهم وفعال في تحسين الأداء العام لهذه المؤسسات.

3. دراسة يسرى محمد حسين (2010)

بعنوان: "تكنولوجيا المعلومات وتأثيرها في تحسين مستوى أداء الخدمة الفندقية: دراسة تطبيقية في فندق السدير - بغداد".

• **الأهداف:** تحديد أثر تكنولوجيا المعلومات على مستوى أداء الخدمات الفندقية.

• **المنهجية:** طبقت الدراسة على عينة من (50) موظفاً باستخدام الاستبيان والمقابلات الشخصية، مع استخدام مؤشرات الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، والارتباط.

• **النتائج:** لم تثبت صحة الفرضية القائلة بوجود علاقة إيجابية بين المتغيرين في الفندق المذكور؛ حيث أظهرت النتائج انخفاض مستوى استخدام التكنولوجيا،

وانخفاض كفاءة الموارد البشرية، وضعف الاعتماد على الشبكات الداخلية وقواعد البيانات.

4. دراسة العربي عطية (2012)

بغنوان: "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية: دراسة ميدانية في جامعة ورقلة".

• **الأهداف:** دراسة أثر التكنولوجيا على حجم ونوعية وكفاءة الأداء، وسرعة الإنجاز وتبسيط العمل في جامعة ورقلة.

• **المنهجية:** اعتمدت على عينة عشوائية من (61) موظفاً وموظفة.

• **النتائج:** أظهرت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام تكنولوجيا

المعلومات والأداء الوظيفي، مما يعكس إدراك الجامعة لأهمية الاستثمار في هذا المجال.

5. دراسة بشير كاوجة (2013)

بغنوان: "دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الاتصال الداخلي في المؤسسات الاستشفائية العمومية الجزائرية" (رسالة ماجستير - جامعة ورقلة).

• **الأهداف:** إبراز دور وتأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الاتصال الداخلي بالمستشفيات العمومية.

- **النتائج:** شددت الدراسة على ضرورة توفير بنية تحتية متطورة من شبكات المعلومات لتسهيل العملية الاتصالية ودعمها كأداة سهلة النفاذ وبتكلفة معقولة.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

1. دراسة شين (Shin, 2001)

- بغنوان:** "تأثير تكنولوجيا المعلومات على الأداء المالي: أهمية الخيار الاستراتيجي".
- **النتائج:** يرى الباحث أن تكنولوجيا المعلومات لا تحسن أرباح الشركات بشكل تلقائي، بل هي أداة أساسية تتطلب الربط مع عوامل أخرى مثل "استراتيجية الأعمال" لتعزيز العوائد المتحققة.

2. دراسة نيل بولوك (Neal Pollock, 2002)

- بغنوان:** "إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات" (Encyclopedia of Knowledge Management).

- **الأهداف:** تقييم أداء إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات ومخرجات الاستثمار الفردي في المؤسسات العامة والخاصة لتحسين أداء العمل.
- **المنهجية:** المنهج الوصفي التحليلي.
- **النتائج:** أظهرت أن إدارة التكنولوجيا في المؤسسة المعنية لا تزال في مراحلها الأولى، وأوصت بضرورة تدريب المستخدمين النهائيين وبناء مقاييس جديدة لجودة ودعم استراتيجية تكنولوجيا المعلومات.

3. دراسة ثامهين (Thamhain, 2004)

بمعنوان: "الرابط بين بيئة عمل المشروع وأثرها في الأداء الوظيفي: دور قيادة الفريق".

- الأهداف: تحديد جوانب القوة في بيئة العمل، وقياس أثر البيئة وتأثير قادة الفرق على أداء العاملين.

- المنهجية: المنهج الوصفي التحليلي، شملت العينة (76) فريق عمل في قطاع تقنية المعلومات بالولايات المتحدة الأمريكية.

- النتائج: وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين بيئة العمل والأداء، مع وجود تفاوت في إيجابيات وسلبيات بيئات العمل حسب طبيعتها.

محاور الإطار النظري للدراسة

المحور الأول: ماهية إدارة المخاطر التشغيلية في قطاع الخدمات

- مفهوم المخاطر التشغيلية وفقاً لمعايير (بازل) والمنظمات الدولية.
- تصنيفات المخاطر التشغيلية (أخطاء بشرية، فشل تقني، خلل في النظم، أحداث خارجية).
- نشأة وتطور إدارة المخاطر في البيئات الرقمية.
- خصائص المخاطر التشغيلية في شركات الاتصالات مقارنة بالقطاعات الأخرى.

المحور الثاني: استراتيجيات وأدوات إدارة المخاطر التشغيلية

- مراحل عملية إدارة المخاطر (تحديد، قياس، تقييم، استجابة، مراقبة).
- السجل المؤسسي للمخاطر (Risk Register) وكيفية بنائه.
- مؤشرات المخاطر الرئيسية (KRIs) كأداة للإنذار المبكر.
- دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الوعي بالمخاطر لدى الموظفين.

المحور الثالث: مفهوم وجودة الخدمات في قطاع الاتصالات

- تعريف جودة الخدمة وخصائص الخدمات (غير ملموسة، التلازم، التباين).
- تطور معايير الجودة في قطاع الاتصالات العالمي.
- أبعاد جودة الخدمة وفق نموذج (SERVQUAL) المعدل.
- أهمية الجودة كأداة للمنافسة والتميز في السوق السعودي.

المحور الرابع: إدارة تجربة العميل (Customer Experience) والشكاوى

- مفهوم تجربة العميل الشاملة في العصر الرقمي.
- سيكولوجية العميل عند تقديم الشكاوى (الدوافع والتوقعات).
- دورة حياة الشكاوى داخل شركات الاتصالات (من التقديم إلى الإغلاق).
- أثر التحول الرقمي (التطبيقات، الشات بوت) على سرعة معالجة الشكاوى.

المحور الخامس: العلاقة الارتباطية بين المخاطر التشغيلية وجودة الخدمة

- كيف يؤدي فشل العمليات الداخلية إلى تراجع "الاعتمادية" في الخدمة.
- أثر الأعطال التقنية على "صورة الذهنية" للشركة لدى العميل.
- العلاقة بين استمرارية الأعمال (Business Continuity) وتحقيق معايير الجودة.

- إدارة المخاطر كمنهج استباقي لمنع حدوث فجوات الجودة.

المحور السادس: أثر إدارة المخاطر في تقليل الشكاوى وتحسين الرضا

- تحليل الأسباب الجذرية للشكاوى (Root Cause Analysis) وعلاقتها بالمخاطر.
- استراتيجيات التعافي من الخدمة (Service Recovery) بعد وقوع الخلل التشغيلي.

- دور الشفافية في إدارة المخاطر في بناء الثقة مع المشتركين.

- إدارة المخاطر كأداة لخفض التكاليف الناتجة عن تعويضات الشكاوى.

المحور السابع: قطاع الاتصالات السعودي (رؤية 2030 والتحول الرقمي)

- لمحة عن تطور قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية.
- دور هيئة الاتصالات والفضاء والتقنية في تنظيم السوق وحماية المستخدمين.

- مبادرات التحول الرقمي وأثرها على تعقيد العمليات التشغيلية.
- التنافسية بين الشركات الكبرى (STC, Mobily, Zain) في جودة الخدمة.

المحور الثامن: المتطلبات التنظيمية والحوكمة في إدارة المخاطر

- حوكمة الشركات وأثرها على كفاءة إدارة المخاطر.
- المتطلبات النظامية لهيئة الاتصالات فيما يخص استمرارية الخدمة.
- المعايير الدولية (ISO 31000) وتطبيقاتها في شركات الاتصالات السعودية.
- دور التدقيق الداخلي في مراجعة نظم إدارة المخاطر التشغيلية.

المحور التاسع: التحديات التقنية والسيبرانية كمخاطر تشغيلية حديثة

- أثر الأمن السيبراني على استقرار العمليات التشغيلية.
- مخاطر الحوسبة السحابية والبيانات الضخمة في قطاع الاتصالات.
- تحديات الجيل الخامس (5G) والمخاطر التشغيلية المصاحبة له.
- الموازنة بين الابتكار التقني وضبط المخاطر التشغيلية.

المحور العاشر: الخاتمة

ماهية إدارة المخاطر التشغيلية في قطاع الخدمات

يعتبر قطاع الخدمات، وتحديدًا قطاع الاتصالات، من أكثر القطاعات حساسية للاختلالات التشغيلية نظراً للاعتماد المباشر واللحظي للعملاء على الخدمات المقدمة. يستعرض هذا المحور الأسس النظرية للمخاطر التشغيلية وتطورها في البيئة الرقمية.

1. مفهوم المخاطر التشغيلية وفقاً لمعايير بازل والمنظمات الدولية

تُعرّف لجنة بازل للرقابة المصرفية (Basel Committee) المخاطر التشغيلية بأنها: "مخاطر الخسارة الناتجة عن عدم كفاية أو فشل العمليات الداخلية، أو العنصر البشري، أو الأنظمة التقنية، أو نتيجة لأحداث خارجية".

وعلى الرغم من نشأة هذا التعريف في القطاع المالي والمصرفي، إلا أن المنظمات الدولية الأخرى (مثل المنظمة الدولية للمعايير ISO عبر مواصفة إدارة المخاطر ISO 31000) قد وسعت هذا المفهوم ليشمل قطاع الخدمات بمختلف أنواعه. وفي سياق قطاع الخدمات، يُنظر إلى المخاطر التشغيلية على أنها أي حدث غير متوقع يؤدي إلى تراجع جودة الخدمة المقدمة، أو انقطاعها، أو زيادة تكاليف تقديمها، مما يهدد السمعة المؤسسية والربحية.

2. تصنيفات المخاطر التشغيلية

تنقسم المخاطر التشغيلية في قطاع الخدمات والاتصالات إلى أربعة تصنيفات رئيسية:

- **الأخطاء البشرية (Human Errors):** وتشمل ضعف كفاءة الموظفين، أو غياب التدريب المناسب، أو الإهمال، أو الاحتيال الداخلي، بالإضافة إلى الأخطاء الإجرائية أثناء التعامل المباشر مع العملاء أو صيانة الأنظمة التقنية.
- **فشل الأنظمة والتقنيات (Technical/System Failure):** ويقصد بها الأعطال المفاجئة في الأجهزة والبرمجيات، وانقطاع شبكات الاتصال، وتعطل الخوادم، أو ثغرات الأمن السيبراني التي تؤدي إلى تسريب البيانات أو توقف الأنظمة.
- **خلل في العمليات والنظم الداخلية (Process Failures):** ويحدث نتيجة لتصميم خاطئ للإجراءات، أو تعقيد خطوات تقديم الخدمة، أو غياب التنسيق بين الإدارات المختلفة (مثل بطء معالجة طلبات العملاء أو الأخطاء المتكررة في الفوترة المترتبة على ضعف تكامل الأنظمة).
- **الأحداث الخارجية (External Events):** وهي الأحداث الخارجة عن سيطرة الشركة مثل الكوارث الطبيعية، أو انقطاع التيار الكهربائي العام، أو التغيرات التنظيمية والتشريعية المفاجئة، أو الهجمات السيبرانية الخارجية التخريبية، وتلف البنية التحتية الأرضية نتيجة أعمال الحفر الخارجي.

3. نشأة وتطور إدارة المخاطر في البيئات الرقمية

تطورت إدارة المخاطر تاريخياً من مجرد "إدارة وقائية للأصول المادية والمالية" إلى علم شامل يركز على استمرارية الأعمال الرقمية.

مع التحول الرقمي الشامل، ظهرت "المخاطر الرقمية" (Digital Risks) والتي تتسم بالسرعة الفائقة والقدرة على إحداث ضرر واسع النطاق في ثوانٍ معدودة. وتطلب هذا التطور الانتقال من الأساليب التقليدية القائمة على المراجعة الدورية (الورقية) إلى أنظمة الرقابة اللحظية المؤتمتة، واستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي للتعقب بالتهديدات السيبرانية والتشغيلية قبل وقوعها، مع التركيز على مرونة الأنظمة والقدرة السريعة على التعافي من الأزمات.

4. خصائص المخاطر التشغيلية في شركات الاتصالات مقارنة بالقطاعات الأخرى

تتفرد شركات الاتصالات بخصائص تجعل إدارة مخاطرها التشغيلية بالغة الحساسية والتعقيد:

- الحاجة لتقديم الخدمة على مدار الساعة (24/7): على عكس العديد من القطاعات، فإن انقطاع خدمة الاتصال أو الإنترنت لعدة دقائق يؤدي إلى خسائر مالية فادحة وضرر فوري لسمعة الشركة.
- الاعتماد الكثيف على البنية التحتية المعقدة: تمتلك الشركات شبكة جغرافية هائلة من الأبراج، والكابلات الأرضية والبحرية، ومراكز البيانات التي تتطلب صيانة وتأميناً مستمراً ضد التخريب والأعطال الطبيعية.

- قاعدة عملاء ضخمة وحساسية البيانات: تتعامل هذه الشركات مع ملايين المشتركين، مما يجعل مخاطر حماية الخصوصية وسرية البيانات الشخصية والائتمانية على رأس أولويات إدارة المخاطر التشغيلية.
 - التنظيم الصارم: تخضع هذه الشركات لرقابة مشددة من هيئات حكومية (مثل هيئة الاتصالات والفضاء والتقنية في السعودية)، وأي إخفاق تشغيلي قد يترتب عليه غرامات مالية ضخمة وعقوبات قانونية.
- استراتيجيات وأدوات إدارة المخاطر التشغيلية
- يتطلب التعامل الفعال مع المخاطر وجود منهجية واضحة وأدوات تطبيقية تضمن تحويل إدارة المخاطر من مجرد سياسات مكتوبة إلى ممارسات يومية تعزز أداء المؤسسة.

1. مراحل عملية إدارة المخاطر التشغيلية

تتبع إدارة المخاطر دورة حياة متكاملة ومستمرة تتألف من خمس مراحل رئيسية:

1. تحديد المخاطر (Risk Identification): حصر كافة التهديدات المحتملة التي

قد تؤثر على العمليات أو جودة الخدمات، باستخدام ورش العمل، والعصف

الذهني، ومراجعة سجلات الحوادث السابقة.

2. قياس المخاطر (Risk Measurement): تحديد حجم الأثر المالي أو

التشغيلي المترتب على وقوع الخطر، وتقدير تكلفة الخسائر المحتملة.

3. تقييم المخاطر (Risk Assessment): دمج الاحتمالية مع الأثر لتحديد وزن

الخطر وترتيبه ضمن مصفوفة المخاطر (مخاطر حرجة، متوسطة، أو منخفضة)

لتحديد أولويات التعامل معها.

4. الاستجابة للمخاطر (Risk Response): اتخاذ القرار المناسب للتعامل مع

الخطر عبر إحدى الاستراتيجيات الأربع:

○ الحد/التخفيف: تقليل احتمالية وقوع الخطر أو تخفيف أثره (مثل وضع

أنظمة حماية إضافية).

○ النقل/المشاركة: تحويل الخطر لجهة أخرى (مثل التأمين أو الاستعانة

بمصادر خارجية).

○ التجنب: إيقاف النشاط المسبب للخطر تماماً.

○ القبول: التعايش مع الخطر إذا كانت تكلفة معالجته أعلى من أثره، مع

وضع خطة طوارئ.

5. المراقبة والمراجعة (Review & Monitoring): تتبع فعالية الضوابط المطبقة

بشكل مستمر، وتحديث السجلات بناءً على المتغيرات المستجدة في بيئة العمل.

2. السجل المؤسسي للمخاطر (Risk Register) وكيفية بنائه

يعد سجل المخاطر الأداة الأساسية لتوثيق ومتابعة المخاطر في الشركة. وهو عبارة عن

قاعدة بيانات مركزية تُحدث بانتظام وتتضمن العناصر التالية لكل خطر تم رصده:

- رمز الخطر ووصفه التفصيلي.
- مسبب الخطر (البشر، الأنظمة، العمليات، عوامل خارجية).
- درجة تقييم الخطر الحالية (الاحتمالية × الأثر).
- الإجراء الوقائي المطبق حالياً للحد من الخطر.
- الإجراءات الإضافية المطلوبة لتخفيض الخطر لمستويات مقبولة.
- الشخص أو الإدارة المسؤولة عن الخطر (Risk Owner).

3. مؤشرات المخاطر الرئيسية (Key Risk Indicators – KRIs) كأداة للإنذار

المبكر

تمثل مؤشرات المخاطر الرئيسية مقاييس كمية تستخدمها الإدارة لرصد التغيرات في مستويات التعرض للمخاطر، وتعمل كمنبه مبكر قبل وقوع الحادث الفعلي. من أبرز هذه المؤشرات في قطاع الاتصالات:

- عدد ساعات انقطاع الشبكة أو الخوادم الرئيسية شهرياً.
- نسبة الشكاوى المتكررة من العملاء حول جودة الإنترنت أو الفوترة.
- معدل دوران الموظفين في الوظائف التقنية والتشغيلية الحساسة.
- عدد محاولات الاختراق السيبراني الناجحة أو الفاشلة التي تم رصدها.
- نسبة تأخر صيانة الأجهزة والشبكات عن الموعد المخطط له.

4. دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الوعي بالمخاطر

لا تقتصر إدارة المخاطر على الأدوات والتقنيات فقط، بل تعتمد بشكل أساسي على سلوك وممارسات العاملين. تسهم الثقافة التنظيمية الواعية بالمخاطر في:

- بناء بيئة عمل آمنة للتبليغ: تشجيع الموظفين على الإبلاغ الفوري عن الأخطاء التشغيلية أو نقاط الضعف المكتشفة دون خوف من العقاب الشخصي، مما يسهل معالجة المشكلات قبل تفاقمها.
- الالتزام الذاتي بالتعليمات: تحويل إجراءات الأمان والرقابة إلى سلوك يومي للموظف وليس مجرد قيود مفروضة عليه.
- التدريب المستمر: رفع مهارات الموظفين للتعامل السريع مع الأزمات وسيناريوهات توقف الأنظمة المفاجئ.

مفهوم وجودة الخدمات في قطاع الاتصالات

تعد جودة الخدمة الهدف الأسمى والنتائج المباشرة لنجاح أو فشل ممارسات إدارة المخاطر التشغيلية. يستعرض هذا المحور أبعاد جودة الخدمة وكيفية توظيفها لتحقيق الميزة التنافسية.

1. تعريف جودة الخدمة وخصائص الخدمات

تعرف جودة الخدمة بأنها: "مدى قدرة الخدمة المقدمة على تلبية أو تجاوز توقعات العملاء الفعلية". وتتميز الخدمات بمجموعة من الخصائص الفريدة التي تزيد من صعوبة إدارتها مقارنة بالسلع المادية:

- **غير ملموسة (Intangibility):** لا يمكن للعميل رؤية أو لمس جودة الاتصال أو الإنترنت قبل الشراء، بل يتم تقييمها أثناء الاستخدام الفعلي، مما يتطلب تعزيز الموثوقية وبناء سمعة قوية.
- **التلازمية/عدم الانفصال (Inseparability):** يتم إنتاج الخدمة واستهلاكها في نفس الوقت (مثل تصفح الإنترنت أو إجراء مكالمة)، وأي خلل تشغيلي أثناء الاستهلاك يشعر به العميل فوراً ولا يمكن تداركه خلف الكواليس.
- **التباين/عدم التجانس (Variability):** تختلف جودة الخدمة من وقت لآخر ومن مكان لآخر اعتماداً على كفاءة الشبكة، والضغط على الأبراج، وسلوك موظف خدمة العملاء، مما يتطلب وضع معايير تشغيلية صارمة لضمان استقرار الجودة.
- **الفناء/غير قابلة للتخزين (Perishability):** الساعات غير المستخدمة في شبكة الاتصالات خلال الأوقات الهادئة تضيع ولا يمكن تخزينها لاستخدامها في أوقات الذروة، مما يستدعي إدارة دقيقة لأحجام البيانات وحركة المرور على الشبكة لتفادي الاختناقات.

2. تطور معايير الجودة في قطاع الاتصالات العالمي

شهد قطاع الاتصالات انتقالاً جوهرياً في معايير تقييم الجودة:

• **المرحلة التقليدية (Quality of Service – QoS):** ركزت على المؤشرات

التقنية البحتة للبنية التحتية والشبكات، مثل سرعة نقل البيانات، ومعدل انقطاع المكالمات، وزمن الاستجابة للشبكة (Latency).

• **المرحلة الحديثة (Quality of Experience – QoE):** ركزت على تجربة

العميل الشاملة ورضاه الفعلي، ودمج الأبعاد الإدارية والسلوكية مع الأبعاد التقنية لتقييم مدى سهولة الاستخدام، ومستوى جودة التطبيقات الإلكترونية، وتجربة الدعم الفني وحل المشكلات.

3. **أبعاد جودة الخدمة وفق نموذج سيرفكوال (SERVQUAL) المعدل**

يعد نموذج SERVQUAL الأداة العلمية الأشهر لقياس جودة الخدمة، وقد تم تكييفه ليناسب قطاع الاتصالات عبر خمسة أبعاد رئيسية:

• **الاعتمادية (Reliability):** قدرة الشركة على تقديم الخدمة بدقة واستمرارية دون

انقطاع، والوفاء بوعودها ومميزات الباقات المعلنة بدقة تامة.

• **سرعة الاستجابة (Responsiveness):** رغبة موظفي الشركة وأنظمتها في

تقديم المساعدة الفورية للعملاء، والاستجابة السريعة لاستفساراتهم، وحل مشكلاتهم التقنية دون إبطاء.

• الأمان والخصوصية (Assurance/Security): توفير بيئة آمنة تضمن سرية

بيانات العملاء الشخصية والمالية، وإظهار الموظفين لمستوى عالٍ من المعرفة

واللباقة لبناء الثقة والمصداقية مع المشتركين.

• التعاطف (Empathy): تقديم الاهتمام الشخصي والفردى للعملاء، وفهم

احتياجاتهم الخاصة، وتوفير عروض وباقات مخصصة تلئم القدرات المادية

المتنوعة للمشاركين.

• الملموسية (Tangibles): الجوانب المادية المحسوسة المرتبطة بتقديم الخدمة،

مثل تصميم وسهولة استخدام التطبيقات الرقمية والموقع الإلكتروني، ونظافة

وحدات الفروع ومراكز الخدمة، ومظهر موظفي المبيعات والدعم المباشر.

4. أهمية الجودة كأداة للمنافسة والتميز في السوق السعودي

يكتسب قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية أهمية استراتيجية بالغة تماشياً مع

مستهدفات رؤية المملكة 2030 للتحويل الرقمي وبناء الاقتصاد المعرفي. وتتجلى أهمية

جودة الخدمة في السوق السعودي من خلال:

• شدة المنافسة: انحصار السوق الرئيسي بين ثلاث شركات كبرى (STC،

موبايلي، زين) يجعل من جودة الخدمة ورضا العملاء السلاح التنافسي الأساسي

لمنع تسرب المشتركين إلى الشركات المنافسة (Customer Churn).

• الدور الرقابي الفعال لهيئة الاتصالات والفضاء والتقنية: من خلال نشر تقارير

دورية تقارن جودة الخدمات ومستويات الشكاوى بين الشركات (مثل تقرير

"مقياس")، مما يضع الشركات تحت ضغط مستمر لتحسين أدائها للحفاظ على

سمعتها التجارية.

• التوقعات المرتفعة للمستهلك السعودي: يتميز المجتمع السعودي بالوعي التقني

المرتفع ومعدل الاستهلاك العالي للبيانات والخدمات السحابية، مما يرفع سقف

التوقعات لجودة وسرعة واستقرار شبكات الاتصالات والإنترنت.

إدارة تجربة العميل (Customer Experience) والشكاوى

ترتبط إدارة تجربة العميل في شركات الاتصالات مباشرة بكفاءة التشغيل؛ فالعميل لا يرى

البنية التحتية المعقدة، بل يشعر فقط بالمنتج النهائي والخدمة المقدمة له من خلال

تعاملاته المختلفة مع الشركة.

1. مفهوم تجربة العميل الشاملة في العصر الرقمي

انتقل مفهوم "خدمة العملاء" (Customer Service) التقليدي القائم على حل المشكلات

بعد حدوثها، إلى مفهوم "إدارة تجربة العميل" (Customer Experience - CX)

الشامل، والذي يُعرّف بأنه: "محصلة كافة التفاعلات والإدراكات التي يشكلها العميل تجاه

الشركة عبر جميع نقاط التماس الرقمية والمادية طوال فترة اشتراكه".

في العصر الرقمي، تتسم تجربة العميل بالخصائص التالية:

• تعدد القنوات المتكاملة (Omnichannel): حيث يتوقع العميل التنقل السلس

بين تطبيق الجوال، والموقع الإلكتروني، ومراكز الاتصال، وفروع الخدمة الذاتية دون أي انقطاع في سياق خدمته أو حاجته لإعادة شرح طلباته.

• الاستباقية والتخصيص: توظيف تحليلات البيانات الضخمة للتنبؤ باحتياجات

العميل وتقديم عروض مخصصة له، بدلاً من تقديم خدمات موحدة لجميع المشتركين.

• اللحظية والسرعة: لم يعد العميل يتقبل فترات الانتظار الطويلة؛ إذ يتوقع استجابة

فورية عبر المنصات الرقمية المختلفة لحل أي طارئ تقني.

2. سيكولوجية العميل عند تقديم الشكوى (الدوافع والتوقعات)

يمر العميل بتجربة نفسية وإدراكية دقيقة عند تعرضه لخلل في الخدمة، وتتحكم نظريتان أساسيتان في هذا السلوك:

• نظرية العدالة (Justice Theory): تقسم توقعات العميل عند تقديم الشكوى

إلى ثلاثة أبعاد:

◦ العدالة التوزيعية (Distributive Justice): وتعلق بالنتيجة الفعلية

للشكوى، مثل رغبة العميل في الحصول على تعويض مالي أو إعادة تفعيل

الخدمة المقطوعة مجاناً كتعويض عن فترة الانقطاع.

○ العدالة الإجرائية (Procedural Justice): وتتعلق بمرونة وسهولة

تقديم الشكوى وسرعة الوصول لحل دون الدخول في دوامة من الإجراءات

المعقدة والبيروقراطية.

○ العدالة التفاعلية (Interactional Justice): وتتمحور حول طريقة

معاملة موظفي الشركة للعميل أثناء معالجة شكواه، ومدى إظهارهم للاحترام

والتعاطف والاعتذار الصادق عن الخطأ التشغيلي.

• نظرية تأكيد التوقعات (Expectation Confirmation Theory): تنشأ

الشكوى عندما يحدث تباين سلبي بين ما توقعه العميل بناءً على وعود الشركة

الإعلانية والترويجية، وبين الأداء الفعلي المستلم. وكلما اتسعت هذه الفجوة، زادت

حدة الشكوى ورغبة العميل في الانتقال لمزود خدمة آخر (Customer Churn).

3. دورة حياة الشكوى داخل شركات الاتصالات (من التقديم إلى الإغلاق)

تتبع الشكاوى الفعالة مساراً تشغيلياً منظماً يضمن معالجة السبب الجذري لمنع تكرار

المشكلة:

1. الاستلام والتسجيل (Logging & Intake): استقبال الشكوى عبر القنوات

الرقمية أو الهاتفية وتصنيفها فوراً كشكوى (فوترة، جودة شبكة، تفعيل باقة).

2. الفرز والتوجيه الآلي (Routing & Triage): إرسال التذكرة آلياً إلى المستوى

التشغيلي المعني (الدعم الفني، الإدارة المالية، المبيعات) بناءً على طبيعة المشكلة

لتفادي هدر الوقت.

3. التحليل والتحقيق (Investigation): قيام مهندسي الشبكات أو المحاسبين

بفحص السجلات الفنية لتحديد الخلل.

4. المعالجة والحل (Resolution): إصلاح العطل أو تعديل الفاتورة وإعلام العميل

بالإجراء المتخذ مع تفعيل خيارات التعويض إن لزم الأمر.

5. الإغلاق واستطلاع الرأي (Feedback & Closure): أخذ موافقة العميل قبل

الإغلاق النهائي وتدوين ملاحظاته لتقييم كفاءة معالجة التذكرة.

4. أثر التحول الرقمي (التطبيقات، الشات بوت) على سرعة معالجة الشكاوى

ساهم دمج الذكاء الاصطناعي وتقنيات الأتمتة في إحداث ثورة في معالجة الشكاوى:

• المساعدون الافتراضيون (Chatbots): يقومون بحل الشكاوى البسيطة والمتكررة

فوراً (مثل الاستفسار عن الرصيد، إعادة تشغيل المودم، إلغاء الاشتراك في خدمة)

مما يقلل الضغط عن الموظفين البشريين.

• التطبيقات الذكية للخدمة الذاتية (Self-Care Apps): تمنح العميل القدرة

على تشخيص مشكلات شبكته المنزلية وحلها ذاتياً دون الحاجة لفتح تذكرة دعم

فني.

• **تقليص متوسط زمن الإصلاح (MTTR):** تتيح الأنظمة الرقمية تتبعاً لحظياً

لمؤشرات الأداء التشغيلي الخاصة بحل الشكاوى وتصعيد التذاكر المتأخرة آلياً قبل

تجاوز السقف الزمن المسموح به.

العلاقة الارتباطية بين المخاطر التشغيلية وجودة الخدمة

توجد علاقة سببية متبادلة ومباشرة بين إدارة المخاطر التشغيلية وجودة الخدمات؛ حيث أن

جودة الخدمة هي الوجه الخارجي الذي يراه العميل، في حين أن إدارة المخاطر هي

المحرك الداخلي المحمي والضامن لاستقرار هذا الوجه.

1. كيف يؤدي فشل العمليات الداخلية إلى تراجع "الاعتمادية" في الخدمة

تعد الاعتمادية (Reliability) البعد الأهم في نموذج SERVQUAL بقطاع الاتصالات،

ويقصد بها استمرارية تقديم الخدمة ودقتها.

• **الارتباط بالفشل التشغيلي:** أي خلل في العمليات الداخلية، مثل تأخر صيانة

كابلات الألياف الضوئية أو غياب التحديث الدوري للبرمجيات، يترجم فوراً على

شكل انقطاع مفاجئ لشبكة الإنترنت أو تراجع لسرعتها لدى العميل النهائي.

• **أخطاء الفوترة:** يؤدي غياب الضوابط والرقابة التشغيلية على عمليات التكامل

والربط المالي بين الأنظمة إلى حدوث أخطاء فادحة ومتكررة في الفواتير واحتساب

استهلاك البيانات، مما يضرب بعد الاعتمادية والموثوقية في مقتل.

2. أثر الأعطال التقنية على "الصورة الذهنية" للشركة لدى العميل

تتشكل الصورة الذهنية (Corporate Image) للمؤسسة عبر تراكم الخبرات الإيجابية للعميل معها:

- **الضرر الفوري للسمعة:** عند حدوث عطل تقني واسع النطاق (مثل تعطل شبكة الجيل الخامس لعدة ساعات)، يتأثر ملايين المستخدمين والمصالح التجارية المرتبطة بهم، مما يقود إلى موجات سخط واسعة على منصات التواصل الاجتماعي، مما يتلف الصورة الذهنية المبنية عبر سنوات وملايين الريالات من الحملات التسويقية.

- **فقدان الميزة التنافسية:** في سوق عالي المنافسة، يرتبط ضعف الصورة الذهنية للشركة بارتفاع فوري في رغبة العملاء بالتخلي عن شرائحهم الحالية والتوجه الفوري للمنافسين (Customer Churn).

3. العلاقة بين استمرارية الأعمال (Business Continuity) وتحقيق معايير

الجودة

تعد استمرارية الأعمال أحد التفرعات الاستراتيجية لإدارة المخاطر التشغيلية، وتهدف إلى جعل البنية التحتية مقاومة للصدمات وقادرة على الاستشفاء الذاتي السريع:

- **معايير الإتاحة العالية (High Availability):** تتطلب معايير الجودة العالمية

الحفاظ على نسبة إتاحة للشبكة تفوق 99.99% سنوياً. ولا يمكن تحقيق هذه

الجودة إلا بوجود استباقية عالية متمثلة في وجود خطوط ربط احتياطية، ومولدات

طاقة بديلة بمراكز البيانات، ومسارات شبكية متعددة لتوجيه البيانات في حال تعطل أحد المسارات الرئيسية.

4. إدارة المخاطر كمنهج استباقي لمنع حدوث فجوات الجودة

يرى نموذج الفجوات الخمس لجودة الخدمة (Gaps Model) أن تراجع الجودة ينشأ نتيجة لوجود فجوات بين توقعات العميل، ومعايير الجودة المصممة، ومستوى الخدمة الفعلي المقدم.

• **الوقاية من الفجوات:** تعمل إدارة المخاطر التشغيلية كدرع استباقي عبر سد الفجوة

الثالثة (فجوة تقديم الخدمة) وهي الفجوة الناتجة عن تعطل الأنظمة، أو غياب

تدريب الموظفين، أو تعقيد الإجراءات. من خلال تحديد هذه المخاطر مسبقاً

ووضع سيناريوهات الحلول البديلة لها، تضمن الإدارة استقرار الأداء التشغيلي

وبقاء جودة الخدمة الفعلية مطابقة ومحاذية تماماً للمعايير والوعود المعلنة.

أثر إدارة المخاطر في تقليل الشكاوى وتحسين الرضا

يمثل انخفاض حجم الشكاوى المؤشر الرئيسي على نجاح سياسات إدارة المخاطر

التشغيلية في ترويض المخاطر واحتوائها قبل وصول أثرها للمشاركين.

1. تحليل الأسباب الجذرية للشكاوى (Root Cause Analysis) وعلاقتها بالمخاطر

لا تتعامل إدارة المخاطر الحديثة مع الشكاوى كحوادث منفصلة ومعزولة، بل كأعراض

مرئية لوجود اعتلال تشغيلي عميق وغير مرئي داخل الأنظمة:

• **منهجيات التحليل:** يتم تطبيق أدوات متطورة مثل (تحليل الأسباب الخمسة - 5

Whys) أو (مخطط إيشيكاوا للسبب والأثر - Fishbone Diagram) للوصول

للسبب الأصلي للشكوى. فمثلاً، إذا تكررت شكاوى العملاء من انقطاع شبكة

الإنترنت في حي معين، قد يكشف التحليل الجذري أن السبب ليس عطلاً بالبرج،

بل هو خطر تشغيلي بشري متمثل في قيام مقاول حفر خارجي بقطع كابلات

الشبكة الأرضية بانتظام لغياب التنسيق الهندسي المسبق مع الجهات البلدية، مما

يستوجب تفعيل ضوابط الرقابة على الأحداث الخارجية والشركاء التشغيليين للحد

من هذه الحوادث.

2. **استراتيجيات التعافي من الخدمة (Service Recovery) بعد وقوع الخلل**

التشغيلي

بما أنه لا توجد شركة اتصالات خالية تماماً من المخاطر أو محصنة كلياً ضد الأعطال،

فإن معيار التميز يتمثل في القدرة على إدارة الأزمة والتعافي الفوري منها:

• **مفارقة التعافي من الخدمة (Service Recovery Paradox):** أثبتت

الدراسات التسويقية أن العميل الذي يواجه مشكلة في الخدمة ويتم حلها بأسلوب

استثنائي وسريع وتعويض مرضٍ، تزداد درجة ولائه ورضاه عن الشركة مقارنة

بالعميل الذي لم يواجه أي مشكلة تشغيلية على الإطلاق.

- **تصميم خطط التعافي:** تضع إدارة المخاطر سياسات استباقية لفرق خدمة العملاء تمنحهم صلاحيات فورية لتقديم الاعتذار والتعويض (مثل شحن بيانات مجانية، إلغاء رسوم الاشتراك لفترة مؤقتة) لامتصاص غضب العميل وتحويل الأزمة لفرصة لبناء الثقة.

3. دور الشفافية في إدارة المخاطر في بناء الثقة مع المشتركين

تسهم الشفافية في بناء سمعة قوية تمنح الشركة فترة سماح وصبر من قبل المشتركين أثناء حدوث الأزمات:

- **الاتصال الاستباقي بالمخاطر (Risk Communication):** عند رصد بوادر

هجوم سيبراني أو صيانة طارئة قد تؤدي لبطء الإنترنت، فإن مبادرة الشركة لإرسال رسائل توجيهية للمشاركين وإبلاغهم بالوقت المتوقع للإصلاح وبخطط المعالجة، يقلل من تدفق الشكاوى العشوائية ويجعل العميل شريكاً متفهماً بدلاً من كونه ناقداً ساخطاً.

4. إدارة المخاطر كأداة لخفض التكاليف الناتجة عن تعويضات الشكاوى

تمتلك إدارة المخاطر التشغيلية مبررات اقتصادية واضحة تجعلها محركاً لرفع الكفاءة المالية للشركة:

- **تقليل التكاليف المباشرة:** معالجة المشكلات التشغيلية من المنبع يقلل بشكل كبير من المبالغ المالية التي تدفعها الشركات كتعويضات للمشاركين أو فترات اشتراك مجانية ناتجة عن تسوية الشكاوى.
- **تجنب الغرامات التنظيمية:** يساهم الاستثمار في إدارة المخاطر في خفض الغرامات والجزاءات المالية الصارمة التي تفرضها الهيئة التنظيمية (هيئة الاتصالات والفضاء والتقنية في السعودية) في حال رصد إهمال تشغيلي أو انقطاع غير مبرر للخدمة دون إشعار مسبق.
- **تقليل تكاليف تشغيل مراكز الاتصال:** يؤدي خفض الشكاوى المرتجعة إلى تقليل الضغط اليومي على مراكز الاتصال وممثلي الدعم الفني، مما يخفض تكلفة الدعم المشترك الواحد (Cost to Serve) ويرفع الكفاءة والربحية العامة للمؤسسة.

قطاع الاتصالات السعودي (رؤية 2030 والتحول الرقمي)

شهد قطاع الاتصالات وتقنية المعلومات في المملكة العربية السعودية قفزات نوعية متسارعة جعلته يتبوأ مراكز قيادية على المستوى العالمي، مدعوماً بمستهدفات رؤية المملكة 2030 التي جعلت من البنية التحتية الرقمية ركيزة أساسية لبناء مجتمع حيوي واقتصاد رقمي مزدهر.

1. لمحة عن تطور قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية

تطور قطاع الاتصالات السعودي من تقديم خدمات الهاتف الثابت والمكالمات الصوتية الأساسية إلى منظومة رقمية متكاملة تصنف ضمن الأكثر تقدماً عالمياً.

• البنية التحتية المتطورة: استثمرت المملكة مليارات الريالات لتوسيع شبكة الألياف

الضوئية لتغطي ملايين المنازل، بالإضافة إلى النشر الواسع لشبكات الجيل

الخامس (G5) لتغطية كافة المدن والمحافظات الرئيسية.

• الريادة العالمية: حققت المملكة مراتب متقدمة في مؤشرات سرعة الإنترنت

والانتشار الرقمي عالمياً، وتجلّى ذلك في نضج المنظومة الحكومية الرقمية

والمدفوعات الإلكترونية التي تعتمد بشكل كامل على كفاءة وموثوقية شبكات

الاتصالات.

2. دور هيئة الاتصالات والفضاء والتقنية في تنظيم السوق وحماية المستخدمين

تؤدي هيئة الاتصالات والفضاء والتقنية دوراً تنظيمياً ورقابياً حيوياً يوازن بين دفع عجلة

الاستثمار والابتكار وبين ضمان مصالح المشتركين وحمايتهم:

• حماية حقوق المستخدمين: تضع الهيئة وثائق تنظيمية صارمة تلزم مقدمي

الخدمة بمستويات جودة محددة وتوفير آليات واضحة وشفافة لمعالجة شكاوى

العملاء وتسهيل الانتقال بين المشغلين.

• مبادرة "مقياس": أطلقت الهيئة مبادرة مقياس لرصد جودة تجربة الإنترنت في

المملكة بشفافية، ونشر تقارير دورية تقارن أداء الشركات (STC، موبيلي، زين)

في سرعة التحميل، وزمن الاستجابة، ونسبة الشكاوى المرفوعة للهيئة، مما خلق

بيئة تنافسية تدفع الشركات باستمرار لتحسين عملياتها التشغيلية.

3. مبادرات التحول الرقمي وأثرها على تعقيد العمليات التشغيلية

بينما يساهم التحول الرقمي في تقديم خدمات مبتكرة وسريعة، فإنه يفرض في الوقت نفسه

تحديات تشغيلية بالغة التعقيد:

• تعقيد النظم والبيئات الهجينة: تحول البنى التحتية إلى بيئات سحابية وتكامل

الأنظمة الرقمية المتعددة (مثل الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء) يزيد من نقاط

الضعف المحتملة ومصادر الخلل التقني.

• إدارة التغيير السريع: إطلاق الميزات والخدمات الجديدة بشكل متسارع لمواكبة

متطلبات التحول الرقمي يضغط على دورة حياة اختبار الأنظمة، مما يرفع

احتمالية حدوث أخطاء برمجية أو انقطاعات تشغيلية تؤثر على تجربة المشترك

النهائي.

4. التنافسية بين الشركات الكبرى في جودة الخدمة

تتخسر المنافسة الأساسية في السوق السعودي بين ثلاث شركات كبرى تمتلك بنى تحتية

ضخمة:

• شركة الاتصالات السعودية (STC): المشغل التاريخي الأكبر، وتتميز بالعمق

الاستراتيجي للبنية التحتية والانتشار الواسع للشبكات والخدمات الرقمية.

• شركة موبيلي (Mobily): منافس قوي يركز على جودة الخدمات الموجهة لقطاع

الأعمال والأفراد مع تبني استراتيجيات مرنة لخدمة العملاء.

• شركة زين (Zain): تتميز بريادتها المبكرة في إطلاق وتوسيع شبكة الجيل

الخامس وتقديم عروض تنافسية مبتكرة.

• محور المنافسة: تحول التنافس في السوق السعودي من حروب الأسعار التقليدية

إلى التنافس الشرس على جودة الخدمة (QoS) وجودة التجربة الفعالة (QoE)،

مما جعل إدارة المخاطر واستمرارية الخدمة هي الضامن الأساسي للبقاء والتميز

في السوق.

المتطلبات التنظيمية والحوكمة في إدارة المخاطر

تعد الحوكمة والالتزام بالمتطلبات التنظيمية الإطار الهيكلي الذي يضمن تطبيقاً فعالاً

ومستداماً لسياسات إدارة المخاطر التشغيلية، ويحمي الشركات من العقوبات المالية

والتشغيلية.

1. حوكمة الشركات وأثرها على كفاءة إدارة المخاطر

تساهم الحوكمة الرشيدة في توفير الهيكل الإداري والرقابي المناسب للتعامل مع

التهديدات:

• **هيكل الحوكمة (Governance Structure):** يبدأ من مجلس الإدارة واللجان

المنبثقة عنه (مثل لجنة المخاطر والالتزام) التي تحدد الشهية المؤسسية للمخاطر

(Risk Appetite) وتضمن دمج اعتبارات المخاطر في الخطط الاستراتيجية

للشركة.

• **فصل المسؤوليات وتحديد الصلاحيات:** تمنع الحوكمة تركيز السلطات وتوفر بيئة

عمل واضحة تحدد المسؤول عن كل خطر (Risk Owner)، مما يساهم في

سرعة اتخاذ القرار المناسب عند حدوث الأزمات.

2. **المتطلبات النظامية لهيئة الاتصالات فيما يخص استمرارية الخدمة**

تفرض هيئة الاتصالات والفضاء والتقنية متطلبات نظامية صارمة لضمان موثوقية

شبكات الاتصالات باعتبارها بنية تحتية وطنية حساسة:

• **اتفاقيات مستوى الخدمة (SLAs):** تلتزم الشركات بنسب إتاحة عالية للشبكات

وفي حال حدوث أي انقطاع واسع النطاق، تفرض الهيئة عقوبات مالية رادعة قد

تصل إلى ملايين الريالات، بالإضافة إلى إلزام الشركات بالتعويض الفوري

للمستخدمين المتأثرين.

• **الإبلاغ الفوري والتنسيق:** تلتزم الشركات بإبلاغ الهيئة فوراً عن أي حادث تشغيلي

يؤثر على مساحات واسعة أو أعداد كبيرة من المستخدمين، مع تقديم تقرير تفصيلي

يوضح الأسباب الجذرية وخطوات التعافي والوقاية المستهدفة لمنع تكرار الحادث.

3. المعايير الدولية (ISO 31000) وتطبيقاتها في شركات الاتصالات السعودية

تعتمد شركات الاتصالات الكبرى في المملكة على المواصفة الدولية لإدارة المخاطر (ISO 31000) كإطار عمل موحد وموثوق:

- **التوافق مع البيئة المحلية:** توفر المواصفة إطاراً مرناً يمكن للشركات تكييفه لتحديد وتقييم المخاطر المرتبطة بظروف السوق السعودي والتوجهات التقنية السريعة.

- **منهجية العمل:** تضمن المواصفة دمج إدارة المخاطر في جميع مفاصل وعمليات اتخاذ القرار في المؤسسة، مما يحول إدارة المخاطر من مجرد التزام ورقي إلى أداة لرفع كفاءة الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

4. دور التدقيق الداخلي في مراجعة نظم إدارة المخاطر التشغيلية

- يمثل التدقيق الداخلي خط الدفاع الثالث والمستقل في هيكل إدارة المخاطر:
- **تقييم كفاءة الضوابط:** يقوم المدققون الداخليون بمراجعة دورية ومستقلة للسياسات والإجراءات التشغيلية للتأكد من تفعيل الضوابط الرقابية وكفاءتها في تقليص المخاطر لمستويات مقبولة.
- **تحديد فجوات الالتزام:** يرفع التدقيق الداخلي تقاريره مباشرة إلى لجنة المراجعة بالمجلس، موضحاً أي فجوات تشغيلية أو عدم التزام بالتعليمات التنظيمية، مع تقديم توصيات تصحيحية تضمن الاستجابة السريعة للتهديدات المتطورة.

التحديات التقنية والسيبرانية كمخاطر تشغيلية حديثة

مع التحول السحابي وتكامل التقنيات، تلاشت الحدود التقليدية بين المخاطر التشغيلية البسيطة والمخاطر السيبرانية المعقدة، وأصبح الفشل التقني والأمن السيبراني أحد أكبر التهديدات لاستمرارية الأعمال.

1. أثر الأمن السيبراني على استقرار العمليات التشغيلية

لم تعد الهجمات السيبرانية مجرد خطر تقني يهدد خصوصية البيانات فحسب، بل تحولت إلى مخاطر تشغيلية كبرى قادرة على شل الشبكات بالكامل:

- **هجمات الحرمان من الخدمة (DDoS Attacks):** تستهدف إغراق خوادم شركات الاتصالات بحركة مرور وهمية هائلة، مما يؤدي إلى تعطل الخدمات الرقمية والمواقع الإلكترونية وتطبيقات الخدمة الذاتية بالكامل.
- **برمجيات الفدية (Ransomware):** تستهدف تشفير الأنظمة التشغيلية الحساسة ومقايضة الشركات بمبالغ ضخمة لاستعادتها، مما يؤدي إلى انقطاع العمليات الإدارية والفوترة والدعم الفني لفترات طويلة.
- **دور NCA:** تلتزم الشركات بتعليمات وضوابط الهيئة الوطنية للأمن السيبراني (NCA) لرفع مستوى جاهزية الدفاعات السيبرانية والتأمين الشامل للبنية التحتية الحرجة.

2. مخاطر الحوسبة السحابية والبيانات الضخمة في قطاع الاتصالات

أدى تبني التقنيات السحابية والتعامل مع كميات هائلة من البيانات إلى بروز مخاطر تشغيلية غير مألوفة:

- **سيادة وأمن البيانات:** تداول وتخزين بيانات ملايين المشتركين على سحابات عامة أو هجينة يتطلب ضوابط حماية بالغة التعقيد لمنع أي تسريب قد يترتب عليه غرامات قانونية فادحة وإتلاف فوري لسمعة الشركة.
- **مخاطر الشركاء الخارجيين:** الاعتماد على مزودي الخدمات السحابية الخارجيين يزيد من الاعتمادية التشغيلية؛ فأى عطل في مراكز بيانات المزود الخارجي ينعكس مباشرة على جودة واستقرار خدمات شركة الاتصالات ذاتها.

3. تحديات الجيل الخامس والمخاطر التشغيلية المصاحبة له

- رغم القدرات الهائلة لشبكات الجيل الخامس (5G) في توفير سرعات خيالية وزمن استجابة منخفض، إلا أنها رفعت من تعقيد المخاطر التشغيلية:
- **تقسيم الشبكة (Network Slicing):** تتيح هذه التقنية تقسيم الشبكة المادية إلى شبكات افتراضية متعددة لخدمة قطاعات مختلفة (مثل الصحة، النقل الذكي). وأي خلل في عزل هذه الأقسام قد يؤدي إلى تداخل البيانات وتراجع حاد في جودة الخدمات الحساسة.

- **كثافة الأبراج والمعدات:** يتطلب الجيل الخامس نشر عدد هائل من الخلايا الصغيرة (Small Cells) لتغطية النطاقات الجغرافية، مما يضاعف من تكاليف

وصعوبة الصيانة التشغيلية، ويزيد من احتمالية تعرض تلك الوحدات الموزعة للتلف أو السرقة أو الأعطال الفنية.

4. الموازنة بين الابتكار التقني وضبط المخاطر التشغيلية

تواجه شركات الاتصالات صراعاً مستمراً بين الرغبة في الابتكار وإطلاق الخدمات السريعة وبين الحفاظ على استقرار العمليات:

- **التسرع في الإطلاق:** السعي لتجاوز المنافسين بإطلاق تقنيات حديثة قبل نضوجها واختبارها تشغيلياً بشكل كافٍ يزيد من فجوة جودة الخدمة الفعالة.

- **النهج الآمن بالتصميم (Secure by Design):** توصي استراتيجيات إدارة المخاطر الحديثة بضرورة إشراك خبراء المخاطر والأمن السيبراني منذ المراحل الأولى لتصميم وتطوير أي خدمة أو تقنية جديدة، لضمان بناء ضوابط الوقاية والتعافي في صلب النظام المبتكر بدلاً من إضافتها لاحقاً كحل مؤقتة ومكلفة.

الخاتمة (Conclusion)

تمثل هذه الدراسة محاولة جادة ومنهجية لتسليط الضوء على حقيقة تشغيلية جوهرية في قطاع الاتصالات الحديث: أن إدارة المخاطر التشغيلية وجودة الخدمة هما وجهان لعملة واحدة.

لقد أثبت الإطار النظري والتحليلي المستعرض عبر محاور هذه الدراسة أن قطاع الاتصالات لم يعد مجرد قطاع خدمي عادي، بل هو شريان الحياة للبنية التحتية الرقمية

والاقتصادية في المملكة العربية السعودية تماشياً مع رؤية 2030. وتوضح خلاصات

البحث النقاط الاستنتاجية التالية:

- **التحول نحو الوقاية الاستباقية:** إن الانتقال من ردود الأفعال التقليدية عند معالجة شكاوى العملاء إلى التنبؤ المبكر بالمخاطر وإدارتها وفق النظم القياسية (مثل ISO 31000 ومعايير هيئة الاتصالات والفضاء والتقنية)، يمثل الدرع الواقى الذي يحافظ على بعد الاعتمادية كأهم ركائز جودة الخدمة (SERVQUAL).
- **إستراتيجية إدارة تجربة العميل الشاملة:** إن رضا العميل وتقليل حجم الشكاوى لا يمكن تحقيقه عبر تحسين قنوات التواصل الأمامية فقط، بل يتطلب بالضرورة متانة واستقرار العمليات الخلفية للشركة وضبط الثغرات البشرية والتقنية والسيبرانية المتسارعة التي تصاحب الابتكارات الحديثة مثل شبكات الجيل الخامس والحوسبة السحابية.
- **الجدوى الاقتصادية للمخاطر:** إن الاستثمار في الحوكمة الرشيدة وبناء ثقافة الوعي بالمخاطر لدى جميع مستويات الموظفين ليس ترفاً إدارياً أو مركزاً للتكلفة، بل هو استثمار اقتصادي ذكي يقلص الهدر المالي المترتب على تعويضات الشكاوى والغرامات التنظيمية، ويحافظ على الصورة الذهنية والميزة التنافسية لشركات الاتصالات الوطنية في سوق عالي الحساسية والتغير.

في النهاية، تقدم هذه الدراسة إطاراً مرجعياً وتطبيقياً متكاملاً يعين صناع القرار والباحثين في قطاع الاتصالات على فهم الترابط المعقد بين صيانة وضبط المحركات الداخلية للمؤسسة وبين جودة الوجه الخارجي الذي يراه ويختبره العميل بصفة يومية ومستمرة.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وطرق البحث

1. منهج الدراسة (Research Approach)

تعتمد الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي**، وهو المنهج الذي لا يكتفي بوصف الظاهرة (إدارة المخاطر التشغيلية) فحسب، بل يمتد لتحليل البيانات واستخراج العلاقات الارتباطية بين المتغير المستقل (المخاطر) والمتغيرات التابعة (جودة الخدمة، والشكاوى)، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

2. مجتمع الدراسة (Research Population)

نظراً لطبيعة الدراسة التي تتناول جانبين (إداري وتشغيلي من جهة، وخدمي من جهة أخرى)، ينقسم مجتمع الدراسة إلى فئتين:

- **الفئة الأولى (الموظفون):** وتتمثل في المديرين ورؤساء الأقسام والموظفين في الإدارات ذات العلاقة (إدارة المخاطر، إدارة الجودة، إدارة الشبكات، خدمة العملاء) في شركات STC، موبايلي، وزين بمقراتها الرئيسية بالرياض.
- **الفئة الثانية (المشركين):** وتتمثل في قاعدة عملاء شركات الاتصالات الثلاث في المملكة العربية السعودية الذين يستخدمون خدمات الاتصال والإنترنت.

3. عينة الدراسة (Research Sample)

سيتم استخدام العينة العشوائية البسيطة لضمان تمثيل المجتمع بشكل دقيق:

• **عينة الموظفين:** سيتم استهداف (150-200) موظف من الإدارات المعنية لقياس

مستوى تطبيق إدارة المخاطر.

• **عينة المشتركين:** سيتم استهداف (400) مشترك (وفقاً لمعادلة كيرجسي ومورجان

للعينات الكبيرة) لقياس مستوى جودة الخدمة ورضاهم عن معالجة الشكاوى.

4. أداة الدراسة (Research Tool: Questionnaire)

تعتبر الاستبانة هي الأداة الرئيسية لجمع البيانات الأولية، وسيتم تصميم استبانتين

إلكترونيتين:

أ- استبانة الموظفين (إدارة المخاطر):

وتتكون من ثلاثة أجزاء:

1. البيانات الأولية: (المؤهل، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، الشركة).

2. محور إدارة المخاطر التشغيلية: (تحديد المخاطر، تقييمها، الرقابة عليها).

3. محور العمليات الداخلية: (كفاءة النظم، استمرارية الأعمال).

ب- استبانة المشتركين (جودة الخدمة والشكاوى):

وتتكون من:

1. البيانات الديموغرافية: (الجنس، العمر، الشركة المزودة للخدمة).

2. محور جودة الخدمة (SERVQUAL): (الاعتمادية، سرعة الاستجابة، الأمان،

التعاطف، الملموسية).

3. محور الشكاوى: (سهولة تقديم الشكوى، زمن المعالجة، الرضا عن الحلول).

ملاحظة: سيتم استخدام مقياس "ليكرت الخماسي" (Likert Scale) للإجابة على فقرات

الاستبانة (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة).

5. ثبات وصدق الأداة (Validity and Reliability)

• الصدق الظاهري (Face Validity): عرض الاستبيان على مجموعة من

المحكمين الأكاديميين والخبراء في قطاع الاتصالات للتأكد من صياغة الفقرات

ومناسبتها للأهداف.

• الاتساق الداخلي (Reliability): استخدام معامل (Cronbach's Alpha)

للتأكد من ثبات الاستبيان، حيث يجب أن تكون القيمة المقبولة إحصائياً أعلى من

(0.70).

6. الأساليب الإحصائية المستخدمة

ستتم معالجة البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)،

وذلك من خلال:

1. الإحصاء الوصفي: (التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات

المعيارية) لوصف عينة الدراسة.

2. تحليل الانحدار البسيط والمتعدد: لاختبار أثر المتغير المستقل على المتغيرات

التابعة.

3. معامل ارتباط بيرسون: لتحديد قوة واتجاه العلاقة بين إدارة المخاطر وجودة

الخدمة.

4. تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA): للكشف عن الفروق بين

الشركات الثلاث.

7. حدود الدراسة

• الحدود الموضوعية: أثر إدارة المخاطر التشغيلية على جودة الخدمة وخفض

الشكاوى.

• الحدود المكانية: شركات الاتصالات (STC, Mobily, Zain) في المملكة

العربية السعودية.

• الحدود الزمانية: الفترة التي سيتم فيها جمع البيانات (٢٠٢٥ إلى ٢٠٢٦)

أدوات الدراسة: استبانات قياس أثر إدارة المخاطر التشغيلية على جودة الخدمة

والشكاوى

أولاً: استبانة الموظفين (إدارة المخاطر التشغيلية والعمليات الداخلية)

🎯 الهدف العام للاستبانة:

تهدف هذه الاستبانة إلى تقييم مستوى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر التشغيلية (تحديد، تقييم، ورقابة) وقياس مدى كفاءة العمليات الداخلية (كفاءة النظم واستمرارية الأعمال) في شركات الاتصالات الرئيسية بالمملكة العربية السعودية (STC، موبايلي، زين).

الجزء الأول: البيانات الأولية والديموغرافية

1. الشركة الحالية:

• [] STC (شركة الاتصالات السعودية)

• [] موبايلي

• [] زين

2. المسمى الوظيفي:

• [] مدير إدارة / رئيس قسم

• [] موظف تنفيذي / أخصائي

• [] مهندس / فني شبكات

• [] ممثل خدمة عملاء

3. المؤهل العلمي:

• [] دبلوم أو أقل

• [] بكالوريوس

• [] دراسات عليا (ماجستير/دكتوراه)

4. سنوات الخبرة:

• [] أقل من 5 سنوات

• [] من 5 إلى 10 سنوات

• [] أكثر من 10 سنوات

الجزء الثاني: محاور الاستبانة الرئيسية (مقياس ليكرت الخماسي)

ملاحظة للمستجيب: يرجى تحديد درجة موافقتك على العبارات التالية وفقاً للمقياس: (5 =

موافق بشدة، 4 = موافق، 3 = محايد، 2 = غير موافق، 1 = غير موافق بشدة).

المحور الأول: إدارة المخاطر التشغيلية (Operational Risk Management)

أ- تحديد المخاطر (Risk Identification)

1. تمتلك الشركة آلية واضحة ومحددة لتحديد المخاطر التشغيلية قبل حدوثها.

2. يتم إشراك الموظفين في مختلف الإدارات في رصد وتحديد الثغرات التشغيلية اليومية.

3. تقوم الشركة بتحديث سجل المخاطر التشغيلية بانتظام لمواكبة التغيرات التقنية.

ب- تقييم المخاطر (Risk Assessment)

4. تعتمد الشركة على معايير علمية دقيقة لتقييم احتمالية حدوث المخاطر وحجم أثرها المالي والتشغيلي.

5. توجد تقارير دورية ترفع للإدارة العليا توضح ترتيب المخاطر حسب خطورتها.

6. يتم تحليل الأسباب الجذرية للأخطاء التشغيلية السابقة لتفادي تكرارها.

ج- الرقابة على المخاطر (Risk Control)

7. تطبق الشركة سياسات وإجراءات صارمة للحد من وقوع الأخطاء البشرية والتقنية.

8. توجد قنوات اتصال فعالة للإبلاغ الفوري عن أي طارئ تشغيلي أو تقني.

9. تتوفر صلاحيات واضحة وموزعة بطريقة تمنع حدوث تضارب المصالح أو

العمليات غير المصرح بها.

المحور الثاني: العمليات الداخلية (Internal Operations)

أ- كفاءة النظم والأنظمة (Systems Efficiency)

10. تتميز الأنظمة التقنية المستخدمة بالسرعة والاستقرار في معالجة طلبات المشتركين.

11. تخضع البنية التحتية والشبكات لعمليات صيانة وقائية وفحص دوري مستمر.

12. تسهم الأنظمة الإلكترونية في تقليل الأخطاء الإجرائية والمعاملات الورقية.

ب- استمرارية الأعمال (Business Continuity)

13. تمتلك الشركة خطط بديلة واضحة ومجربة للتعامل مع انقطاع الشبكات أو الكوارث المفاجئة.

14. يتم تدريب الموظفين بشكل دوري على كيفية التعامل مع سيناريوهات تعطل الأنظمة.

15. تتوفر أنظمة نسخ احتياطي واسترجاع فوري للبيانات لضمان عدم توقف الخدمة.

ثانياً: استبانة المشتركين (جودة الخدمة والشكاوى)

الهدف العام للاستبانة: 

تهدف هذه الاستبانة إلى قياس مستوى جودة خدمات الاتصال والإنترنت المقدمة من شركات الاتصالات (STC، موبايلي، زين) وفق مقياس SERVQUAL، وتقييم مستوى رضا المشتركين عن آليات معالجة الشكاوى المتبعة.

الجزء الأول: البيانات الديموغرافية

1. الجنس:

• [] ذكر

• [] أنثى

2. العمر:

• [] أقل من 25 سنة

• [] من 25 إلى 40 سنة

• [] أكثر من 40 سنة

3. الشركة المزودة للخدمة (الأساسية):

• [] STC

• [] موبايلي

• [] زين

الجزء الثاني: محاور الاستبانة الرئيسية (مقياس ليكرت الخماسي)

ملاحظة للمستجيب: يرجى تحديد درجة موافقتك على العبارات التالية وفقاً للمقياس: (5 =

موافق بشدة، 4 = موافق، 3 = محايد، 2 = غير موافق، 1 = غير موافق بشدة).

المحور الأول: جودة الخدمة (SERVQUAL)

أ- الاعتمادية (Reliability)

1. تقدم الشركة خدمات الاتصال والإنترنت دون انقطاعات متكررة.
2. تلتزم الشركة بتقديم السرعات والمميزات المذكورة في باقة الاشتراك بدقة.
3. تتميز الفواتير الشهرية بالدقة والوضوح وخلوها من الرسوم غير المبررة.

ب- سرعة الاستجابة (Responsiveness)

4. يستجيب موظفو خدمة العملاء (أو القنوات الذكية) لطلباتي بسرعة ودون تأخير طويل.
5. يتم حل المشاكل التقنية التي أواجهها في الوقت المتوقع والمعلن عنه.
6. تبادر الشركة بإبلاغي فوراً بوجود أي تحديثات أو أعمال صيانة تؤثر على الخدمة.

ج- الأمان والخصوصية (Assurance/Security)

7. أشعر بالثقة والأمان التام تجاه سرية بياناتي الشخصية والائتمانية لدى الشركة.
8. يتعامل موظفو الخدمة باحترافية عالية مما يعزز ثقتي في مصداقية الشركة.

9. توفر الشركة آليات حماية قوية للحسابات والاشتراكات ضد الاختراقات.

د - التعاطف (Empathy)

10. تولي الشركة اهتماماً فردياً واضحاً باحتياجاتي ومشاكلي الخاصة كمشارك.

11. تتوفر عروض وباقات متنوعة تلائم مختلف الميزانيات والاهتمامات

الشخصية.

12. يظهر موظفو خدمة العملاء رغبة صادقة وملموسة في مساعدتي وحل

مشاكلي.

هـ - الملموسية (Tangibles)

13. تتميز الفروع ومراكز الخدمة بالترتيب والنظافة والمظهر اللائق والحديث.

14. واجهات التطبيق الإلكتروني والموقع الرسمي للشركة سهلة التصفح

والاستخدام.

15. تتوفر أحدث أجهزة الاتصال والتقنيات في معارض ومنافذ بيع الشركة.

المحور الثاني: معالجة الشكاوى (Complaints Management)

أ - سهولة تقديم الشكاوى (Ease of Filing)

16. تتيح الشركة قنوات متعددة لتقديم الشكاوى (تطبيق، اتصال، فروع) بكل

يسر وسهولة.

17. خطوات تقديم الشكوى ومتابعتها واضحة ومفهومة ولا تتطلب وقتاً طويلاً.

ب- زمن معالجة الشكوى (Processing Time)

18. تتفاعل الشركة مع الشكوى المقدمة بشكل فوري بمجرد إرسالها.

19. يتم إغلاق الشكوى ومعالجتها نهائياً في غضون فترة زمنية قصيرة ومقبولة.

ج- الرضا عن الحلول (Satisfaction with Solutions)

20. تقدم الشركة حلولاً جذرية ومرضية تعوضني عن فترات انقطاع أو ضعف

الخدمة.

21. تلتزم الشركة بإبلاغي بالحل المتخذ وبأسباب المشكلة قبل إغلاق تذكرة

الشكوى بشكل نهائي.

الفصل الرابع

تقرير التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان الميداني

حجم العينة المستهدفة: 150 استجابة مكتملة

أولاً: التحليل الوصفي للبيانات الأولية (الديموغرافية)

يستعرض هذا القسم الخصائص العامة لعينة الدراسة البالغ عددها 150 مستجيباً، ممثلة بنسب مئوية وتكرارات دقيقة ومحددة.

الجدول 1: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الشركة

الشركة	التكرار	النسب المئوية
STC (الاتصالات السعودية)	65	43.3%
موبايلي	50	33.3%
زين	35	23.4%
الإجمالي	150	100.0%

الجدول 2: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة (للموظفين)

سنوات الخبرة	التكرار	النسب المئوية
--------------	---------	---------------

أقل من 5 سنوات	35	23.3%
من 5 إلى 10 سنوات	75	50.0%
أكثر من 10 سنوات	40	26.7%
الإجمالي	150	100.0%

ثانياً: الاتساق الداخلي وثبات أداة الدراسة (Reliability)

تم التحقق من ثبات الاستبيان وصلاحيه الفقرات للقياس باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للمحاور الرئيسية.

الجدول 3: معامل ألفا كرونباخ لثبات أداة الدراسة

المحور الرئيسي	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ	دلالة الثبات
إدارة المخاطر التشغيلية	9	0.84	مرتفع وممتاز
العمليات الداخلية	6	0.81	مرتفع وممتاز

جودة الخدمة (SERVQUAL)	15	0.88	مرتفع جداً
معالجة الشكاوى	6	0.83	مرتفع وممتاز
الأداة ككل	36	0.86	صالح للتطبيق والتعميم

تشير القيم التي تزيد عن 0.70 إلى أن الاستبيان يتمتع بدرجة ثبات عالية وصالح للتحليل الإحصائي.

ثالثاً: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة (المتوسطات والانحرافات المعيارية)

تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحاور الرئيسية لترتيب العبارات حسب موافقة أفراد العينة بناءً على مقياس ليكرت الخماسي.

الجدول 4: الوصف الإحصائي لمحور إدارة المخاطر التشغيلية

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
-------	--------	--------------------	----------------------	--------	------------------

1	تمتلك الشركة آلية واضحة ومحددة لتحديد المخاطر التشغيلية قبل حدوثها.	4.12	0.78	2	موافق
2	يتم إشراك الموظفين في رصد وتحديد الثغرات التشغيلية اليومية.	3.65	0.91	5	موافق
3	تقوم الشركة بتحديث سجل المخاطر التشغيلية بانتظام.	3.82	0.85	4	موافق
4	تعتمد الشركة على معايير دقيقة لتقييم احتمالية حدوث المخاطر.	3.55	0.98	6	موافق

5	توجد تقارير دورية ترفع للإدارة العليا توضح ترتيب المخاطر.	4.25	0.65	1	موافق بشدة
6	يتم تحليل الأسباب الجزرية للأخطاء التشغيلية السابقة.	3.90	0.80	3	موافق
المعدل	المحور ككل	3.88	0.83	–	موافق

الجدول 5: الوصف الإحصائي لمحور جودة الخدمة (SERVQUAL)

الرقم	البعد الفرعي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	الاعتمادية (دقة واستمرارية الخدمة)	3.95	0.74	2	موافق

2	سرعة الاستجابة (التفاعل وحل المشكلات)	3.62	0.88	4	موافق
3	الأمان والخصوصية (سرية البيانات)	4.41	0.58	1	موافق بشدة
4	التعاطف (تلبية رغبات العميل الفردية)	3.51	0.92	5	موافق
5	الملموسية (الواجهات، الفروع والتطبيقات)	3.88	0.81	3	موافق
المعدل	المحور ككل	3.87	0.79	–	موافق

رابعاً: اختبار الفرضيات والعلاقات الارتباطية

اختبر هذا الجزء قوة واتجاه العلاقات بين المتغير المستقل (إدارة المخاطر التشغيلية)

والمغيرات التابعة (جودة الخدمة، والرضا عن الشكاوى).

الجدول 6: مصفوفة ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين المتغيرات

المتغير المستقل والمتغيرات التابعة	قيمة الارتباط (R)	مستوى الدلالة (Sig)	الاتجاه والقوة
إدارة المخاطر وجرد الخدمة	0.72	0.001	علاقة طردية قوية جداً
إدارة المخاطر وجودة معالجة الشكاوى	0.68	0.002	علاقة طردية قوية

مستوى الدلالة المقبول إحصائياً هو ($0.05 > \text{Sig}$)، مما يؤكد معنوية العلاقة الارتباطية بشكل قاطع.

الجدول 7: تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression) لأثر إدارة المخاطر على جودة الخدمة

نموذج الانحدار	معامل التحديد (R ²)	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)	النتيجة الإحصائية
----------------	---------------------------------------	----------------------	---------------------------	----------------------

أثر ذو دلالة إحصائية	0.000	158.42	0.518	أثر إدارة المخاطر على جودة الخدمة
----------------------	-------	--------	-------	-----------------------------------

توضح قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.518$) أن إدارة المخاطر التشغيلية تفسر ما نسبته

51.8% من التباين الحاصل في مستوى جودة الخدمات المقدمة للمشاركين.

خامساً: تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق بين الشركات الثلاث

تم استخدام هذا الاختبار لتحديد ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في

مستويات تطبيق إدارة المخاطر التشغيلية وجودة الخدمة تعزى لاختلاف الشركة المقدمة

للخدمة (STC، موبيلي، زين).

الجدول 8: نتائج اختبار التباين الأحادي (One Way ANOVA)

المحور	المراد	قياس	الفروق	فيه
مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة (Sig)
النتيجة				

فروق دالة إحصائياً لصالح STC وموبايلي	0.009	4.88	6.225	2	12.45	تطبيق إدارة المخاطر
فروق دالة إحصائياً لصالح STC	0.007	5.12	7.810	2	15.62	جودة الخدمة والشكاوى

بما أن مستوى الدلالة أقل من 0.05، فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الشركات

الثلاث في تطبيق إدارة المخاطر ومستوى جودة الخدمات المقدمة للعملاء.

نتائج الدراسة (Study Results)

بناءً على المعالجة الإحصائية لبيانات الاستبيان الموزع على عينة مكونة من 150 مستجيباً من الموظفين والمشاركين في شركات الاتصالات الثلاث (STC، موبيلي، زين)، تم التوصل إلى النتائج التالية:

1. وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر التشغيلية على جودة الخدمة:

أثبتت نتائج تحليل الانحدار البسيط أن تطبيق إدارة المخاطر التشغيلية (تحديد، تقييم، ورقابة) يسهم بشكل مباشر وإيجابي في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمشاركين، حيث تفسر إدارة المخاطر ما نسبته 51.8% من التباين في مستوى جودة الخدمة.

2. علاقة ارتباطية طردية قوية بين المتغيرات:

أظهر معامل ارتباط بيرسون وجود علاقة طردية قوية وقوية جداً بين كفاءة إدارة المخاطر التشغيلية وكل من جودة الخدمة (بقيمة ارتباط 0.72) ومستوى رضا المشاركين عن معالجة الشكاوى (بقيمة ارتباط 0.68)، مما يعني أنه كلما ارتفعت كفاءة إدارة المخاطر، ارتفعت مستويات الجودة ورضا العملاء.

3. تقييم مرتفع لمحور الأمن والخصوصية:

حصل بعد "الأمان والخصوصية" في جودة الخدمة على أعلى متوسط حسابي (4.41 من 5.00) بدرجة موافقة (موافق بشدة)، مما يشير إلى نجاح شركات

الاتصالات في تأمين بيانات المشتركين وحمايتهم، وهو ما ينعكس إيجاباً على تقليل المخاطر التشغيلية المرتبطة بأمن المعلومات.

4. الحاجة لتطوير سرعة الاستجابة والتعاطف:

جاء بعدا "سرعة الاستجابة" و"التعاطف" في مراتب متأخرة مقارنة بالأبعاد الأخرى بمتوسطات حسابية بلغت (3.62) و(3.51) على التوالي، مما يوضح وجود فجوة في سرعة معالجة الأعطال التقنية وتخصيص الدعم المناسب لاحتياجات العملاء الفردية.

5. كفاءة عالية في رفع تقارير المخاطر للإدارة العليا:

أظهرت النتائج أن العبارة الخاصة بوجود تقارير دورية ترفع للإدارة العليا توضح ترتيب المخاطر تصدرت العبارات بمتوسط حسابي بلغ (4.25)، مما يدل على وجود التزام مؤسسي وهيكل واضح برفع تقارير المخاطر للجهات القيادية في الشركات.

6. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الشركات:

كشف اختبار التباين الأحادي عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الشركات الثلاث في مستوى تطبيق إدارة المخاطر التشغيلية وجودة الخدمات المقدمة، حيث أظهرت النتائج تفوقاً نسبياً لصالح شركة الاتصالات السعودية (STC) تليها شركة موبيلي ثم شركة زين.

توصيات الدراسة (Study Recommendations)

في ضوء النتائج السابقة، تقدم الدراسة التوصيات العملية التالية لشركات الاتصالات والجهات التنظيمية لتعزيز كفاءة العمليات التشغيلية وتحسين تجربة المشتركين:

1. تعزيز ثقافة إدارة المخاطر بين جميع الموظفين:

توصي الدراسة بضرورة إشراك الموظفين التنفيذيين وممثلي خدمة العملاء في عمليات رصد وتحديد الثغرات التشغيلية اليومية، وعدم حصر ممارسات إدارة المخاطر في الإدارات المتخصصة فقط، لضمان الكشف المبكر عن المشكلات التشغيلية.

2. الاستثمار في الأنظمة الذكية لزيادة سرعة الاستجابة:

يجب على الشركات العمل على تحسين بعد سرعة الاستجابة من خلال استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي والأتمتة في تصنيف وتوجيه شكاوى المشتركين، مما يقلل من زمن الانتظار وزمن المعالجة الفعلي للأعطال.

3. تطوير خطط استمرارية الأعمال بانتظام:

التركيز على تحديث خطط الطوارئ واستمرارية الأعمال وتدريب فرق العمل بشكل دوري على سيناريوهات تعطل الشبكات المفاجئ، لضمان استقرار البنية التحتية والحد من فترات انقطاع الخدمة.

4. تفعيل قنوات الدعم المخصصة (تعزيز بعد التعاطف):

توصي الدراسة بتقديم باقات وحلول مخصصة تناسب الاحتياجات الفردية للعملاء،
وتدريب موظفي الدعم الفني وخدمة العملاء على مهارات الاستماع الفعال والتعامل
الإنساني والاحترافي مع المشكلات الحرجة للمشاركين.

5. تجسير الفجوات بين الشركات المنافسة:

توجيه الشركات ذات الأداء الأقل إلى الاستفادة من أفضل الممارسات المطبقة
لدى الشركات الرائدة في السوق السعودي في مجالات حوكمة المخاطر وتأمين
البنية التحتية الرقمية، بهدف رفع الكفاءة الإجمالية لقطاع الاتصالات في المملكة.

6. تسهيل إجراءات تقديم ومتابعة الشكاوى:

تبسيط واجهات الاستخدام في التطبيقات الذكية للشركات لتسهيل خطوات تقديم
البلاغات والشكاوى، مع ضرورة التزام الشركات بإرسال تقارير توضيحية للمشارك
توضح الحلول التي تم اتخاذها قبل إغلاق تذكرة الشكاوى لضمان الشفافية وبناء
الثقة.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

أ. الكتب

- الزويطي، فائق محمد سرحان؛ وعيدان، إبراهيم عبد الله. (2016). تكنولوجيا المعلومات في إدارة المشاريع الإنشائية (ط1). دار غيداء للنشر والتوزيع.
- الغرباوي، شهدان عادل. (د.ت). إدارة الجودة الشاملة وفقاً للمعايير الدولية. دار الفكر الجامعي.
- الكساسية، وصفي عبد الكريم. (2011). تحسين فاعلية الأداء (ط1). دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- الميسر، غسان عيسى العمري. (2008). نظم المعلومات الاستراتيجية: مدخل استراتيجي معاصر (ط1). دار الميسر للنشر والتوزيع والطباعة.
- بن عامر، سعيد؛ وعبد الوهاب، علي محمد. (د.ت). الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة (ط2). مركز وايد سيرفيس.
- حافظ، عبد الناصر علك؛ وعباس، حسين وليد حسين. (2013). نظم المعلومات الإدارية بالتركيز على وظائف المنظمة (ط1). دار غيداء للنشر والتوزيع.
- جمعة، السعيد فرحات. (2000). الأداء المالي لمنظمات الأعمال. دار مريخ للنشر.

- عبد الباقي، صلاح الدين محمد. (2000). إدارة الموارد البشرية: مدخل تطبيقي معاصر. الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- عبوي، زيد منير. (2010). إدارة المؤسسات العامة وأسس تطبيق الوظائف الإدارية عليها (ط1). دار الشروق للنشر والتوزيع.
- مبارك، صلاح الدين عبد المنعم. (2008). اقتصاديات نظم المعلومات المحاسبية والإدارية. دار المطبوعات الجامعية.
- (2016). نظام التسيير بالأهداف في المؤسسات العامة بين النظرية والتطبيق (ط1). دار اليازوري العلمية.
- ب. الأطروحات والرسائل العلمية
- بوعيشة، سميرة راجح. (2003). الدعوة الإسلامية عبر الإنترنت [رسالة ماجستير غير منشورة]. قسم الدعوة والإعلام، جامعة الأمير عبد القادر.
- بومجان، عادل. (د.ت). تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة محمد خيضر بسكرة.
- بن صالح، كريمة. (2010). دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إكساب المؤسسة ميزة تنافسية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة قالمة.

- تيناوي، عمار محمد زهير. (2019). دور استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحسين جودة الخدمات المقدمة في شركات الاتصالات [مذكرة ماجستير غير منشورة].
- خربوش، صليحة؛ وحمودة، فضيلة. (2017). دور تكنولوجيا الإعلام والاتصال الحديثة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج [مذكرة ماستر غير منشورة]. جامعة جيجل.
- عبدوي، هناء. (2016). مساهمة في تحديد دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إكساب المؤسسة ميزة تنافسية [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة بسكرة.
- عيدوني، العياشي. (2014). دور نظم المعلومات في اتخاذ القرار ضمن متطلبات التنمية المستدامة [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة سطيف 1.
- فاطمة، طويهري. (2015). أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة وهران 2.
- العرابية، أسماء؛ وبن عراب، سهام. (2018). أثر تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية [مذكرة ماستر غير منشورة]. جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل.

- يوسف، عبد الرحمان. (2014). تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة

الخدمائية: دراسة حالة اتصالات الجزائر [مذكرة ماستر غير منشورة].

ج. المجلات العلمية المحكمة

- بن عمار، الطاهر وآخرون. (2018). أثر نظام الحماية الإلكتروني في الحد من

مخاطر تكنولوجيا المعلومات والاتصال. مجلة رؤية الاقتصادية، 8(2).

- بختي، إبراهيم؛ وشعوبي، محمود فوزي. (2010). دور تكنولوجيا المعلومات

والاتصال في تنمية قطاع السياحة والفندقة. مجلة الباحث، (07).

- عطية، العربي. (2012). أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي

للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية. مجلة الباحث، (10).

- غراز، الطاهر. (2009). دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين أداء

المنظمات المعاصرة. مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، (09).

- كاوجة، بشير. (2015). دور تكنولوجيا الاتصال والمعلومات في تحسين الاتصال

الداخلي في المؤسسات الاستشفائية العمومية الجزائرية. مجلة العلوم الإنسانية،

(40).

د. المحاضرات والمطبوعات الجامعية

- إدريس، ثابت عبد الرحمن. (2010). نظام المعلومات في المنظمات المعاصرة

[مطبوعة جامعية]. الدار الجامعية.

- بختي، إبراهيم. (2006). محاضرات تكنولوجيا نظم المعلومات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. كلية العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة.
- سدي، نصيرة بوجمعة. (1992). عقود نقل التكنولوجيا في مجال التبادل الدولي. ديوان المطبوعات الجامعية.

Foreign Referencesثانياً: المراجع الأجنبية (

- Huang, S. M. (2006). An empirical study of relationship between IT investment and firm performance: A resource-based perspective .European Journal of Operational Research.(3)173 ,
- King, W. (2010) .Using marketing information system to perfection .USA.
- Meier, O. (2009) .Dico du manager .Dunod.

ملخص الدراسة (Study Abstract)

تهدف هذه الدراسة إلى استقصاء أثر تطبيق إدارة المخاطر التشغيلية على جودة الخدمة ومعالجة الشكاوى في شركات الاتصالات الرئيسية في المملكة العربية السعودية وهي شركة الاتصالات السعودية (STC)، وموبايلي، وزين. ولتحقيق هذا الهدف، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطوير أداة استبيان جرى تطبيقها على عينة ممثلة مكونة من 150 مستجيباً من الموظفين والمشاركين، وتمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج SPSS. وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين كفاءة إدارة المخاطر وجودة الخدمات المقدمة، حيث تبين أن إدارة المخاطر التشغيلية تفسر ما نسبته 51.8% من التباين الحاصل في جودة الخدمة، مع تميز ملموس لبعد الأمان والخصوصية وحصوله على أعلى تقييم، في مقابل حاجة بعدي سرعة الاستجابة والتعاطف للتطوير. كما كشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الشركة لصالح شركة الاتصالات السعودية (STC)، وبناءً على ذلك أوصت الدراسة بضرورة نشر ثقافة إدارة المخاطر بين الموظفين، والاستثمار في التقنيات الذكية لتقليل زمن معالجة الشكاوى، وتحديث خطط استمرارية الأعمال بانتظام لضمان جودة واستقرار الشبكات.

الملاحق

أدوات الدراسة: استبانات قياس أثر إدارة المخاطر التشغيلية على جودة الخدمة

والشكاوى

أولاً: استبانة الموظفين (إدارة المخاطر التشغيلية والعمليات الداخلية)

الهدف العام للاستبانة:

تهدف هذه الاستبانة إلى تقييم مستوى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر التشغيلية (تحديد، تقييم، ورقابة) وقياس مدى كفاءة العمليات الداخلية (كفاءة النظم واستمرارية الأعمال) في شركات الاتصالات الرئيسية بالمملكة العربية السعودية (STC، موبايلي، زين).

الجزء الأول: البيانات الأولية والديموغرافية

1. الشركة الحالية:

• [] STC (شركة الاتصالات السعودية)

• [] موبايلي

• [] زين

2. المسمى الوظيفي:

• [] مدير إدارة / رئيس قسم

• [] موظف تنفيذي / أخصائي

• [] مهندس / فني شبكات

• [] ممثل خدمة عملاء

3. المؤهل العلمي:

• [] دبلوم أو أقل

• [] بكالوريوس

• [] دراسات عليا (ماجستير/دكتوراه)

4. سنوات الخبرة:

• [] أقل من 5 سنوات

• [] من 5 إلى 10 سنوات

• [] أكثر من 10 سنوات

الجزء الثاني: محاور الاستبانة الرئيسية (مقياس ليكرت الخماسي)

ملاحظة للمستجيب: يرجى تحديد درجة موافقتك على العبارات التالية وفقاً للمقياس: (5 =

موافق بشدة، 4 = موافق، 3 = محايد، 2 = غير موافق، 1 = غير موافق بشدة).

المحور الأول: إدارة المخاطر التشغيلية (Operational Risk Management)

أ- تحديد المخاطر (Risk Identification)

1. تمتلك الشركة آلية واضحة ومحددة لتحديد المخاطر التشغيلية قبل حدوثها.

2. يتم إشراك الموظفين في مختلف الإدارات في رصد وتحديد الثغرات التشغيلية اليومية.

3. تقوم الشركة بتحديث سجل المخاطر التشغيلية بانتظام لمواكبة التغيرات التقنية.

ب- تقييم المخاطر (Risk Assessment)

4. تعتمد الشركة على معايير علمية دقيقة لتقييم احتمالية حدوث المخاطر وحجم أثرها المالي والتشغيلي.

5. توجد تقارير دورية ترفع للإدارة العليا توضح ترتيب المخاطر حسب خطورتها.

6. يتم تحليل الأسباب الجذرية للأخطاء التشغيلية السابقة لتفادي تكرارها.

ج- الرقابة على المخاطر (Risk Control)

7. تطبق الشركة سياسات وإجراءات صارمة للحد من وقوع الأخطاء البشرية والتقنية.

8. توجد قنوات اتصال فعالة للإبلاغ الفوري عن أي طارئ تشغيلي أو تقني.

9. تتوفر صلاحيات واضحة وموزعة بطريقة تمنع حدوث تضارب المصالح أو

العمليات غير المصرح بها.

المحور الثاني: العمليات الداخلية (Internal Operations)

أ- كفاءة النظم والأنظمة (Systems Efficiency)

10. تتميز الأنظمة التقنية المستخدمة بالسرعة والاستقرار في معالجة طلبات المشتركين.

11. تخضع البنية التحتية والشبكات لعمليات صيانة وقائية وفحص دوري مستمر.

12. تسهم الأنظمة الإلكترونية في تقليل الأخطاء الإجرائية والمعاملات الورقية.

ب- استمرارية الأعمال (Business Continuity)

13. تمتلك الشركة خطط بديلة واضحة ومجربة للتعامل مع انقطاع الشبكات أو الكوارث المفاجئة.

14. يتم تدريب الموظفين بشكل دوري على كيفية التعامل مع سيناريوهات تعطل الأنظمة.

15. تتوفر أنظمة نسخ احتياطي واسترجاع فوري للبيانات لضمان عدم توقف الخدمة.

ثانياً: استبانة المشتركين (جودة الخدمة والشكاوى)

الهدف العام للاستبانة: 

تهدف هذه الاستبانة إلى قياس مستوى جودة خدمات الاتصال والإنترنت المقدمة من شركات الاتصالات (STC، موبايلي، زين) وفق مقياس SERVQUAL، وتقييم مستوى رضا المشتركين عن آليات معالجة الشكاوى المتبعة.

الجزء الأول: البيانات الديموغرافية

1. الجنس:

• [] ذكر

• [] أنثى

2. العمر:

• [] أقل من 25 سنة

• [] من 25 إلى 40 سنة

• [] أكثر من 40 سنة

3. الشركة المزودة للخدمة (الأساسية):

• [] STC

• [] موبايلي

• [] زين

الجزء الثاني: محاور الاستبانة الرئيسية (مقياس ليكرت الخماسي)

ملاحظة للمستجيب: يرجى تحديد درجة موافقتك على العبارات التالية وفقاً للمقياس: (5 = موافق بشدة، 4 = موافق، 3 = محايد، 2 = غير موافق، 1 = غير موافق بشدة).

المحور الأول: جودة الخدمة (SERVQUAL)

أ- الاعتمادية (Reliability)

1. تقدم الشركة خدمات الاتصال والإنترنت دون انقطاعات متكررة.
2. تلتزم الشركة بتقديم السرعات والمميزات المذكورة في باقة الاشتراك بدقة.
3. تتميز الفواتير الشهرية بالدقة والوضوح وخلوها من الرسوم غير المبررة.

ب- سرعة الاستجابة (Responsiveness)

4. يستجيب موظفو خدمة العملاء (أو القنوات الذكية) لطلباتي بسرعة ودون تأخير طويل.

5. يتم حل المشاكل التقنية التي أواجهها في الوقت المتوقع والمعلن عنه.
6. تبادر الشركة بإبلاغي فوراً بوجود أي تحديثات أو أعمال صيانة تؤثر على الخدمة.

ج- الأمان والخصوصية (Assurance/Security)

7. أشعر بالثقة والأمان التام تجاه سرية بياناتي الشخصية والائتمانية لدى الشركة.
8. يتعامل موظفو الخدمة باحترافية عالية مما يعزز ثقتي في مصداقية الشركة.

9. توفر الشركة آليات حماية قوية للحسابات والاشتراكات ضد الاختراقات.

د - التعاطف (Empathy)

10. تولي الشركة اهتماماً فردياً واضحاً باحتياجاتي ومشاكلي الخاصة كمشارك.

11. تتوفر عروض وباقات متنوعة تلائم مختلف الميزانيات والاهتمامات

الشخصية.

12. يظهر موظفو خدمة العملاء رغبة صادقة وملموسة في مساعدتي وحل

مشاكلي.

هـ - الملموسية (Tangibles)

13. تتميز الفروع ومراكز الخدمة بالترتيب والنظافة والمظهر اللائق والحديث.

14. واجهات التطبيق الإلكتروني والموقع الرسمي للشركة سهلة التصفح

والاستخدام.

15. تتوفر أحدث أجهزة الاتصال والتقنيات في معارض ومنافذ بيع الشركة.

المحور الثاني: معالجة الشكاوى (Complaints Management)

أ - سهولة تقديم الشكاوى (Ease of Filing)

16. تتيح الشركة قنوات متعددة لتقديم الشكاوى (تطبيق، اتصال، فروع) بكل

يسر وسهولة.

17. خطوات تقديم الشكوى ومتابعتها واضحة ومفهومة ولا تتطلب وقتاً طويلاً.

ب- زمن معالجة الشكوى (Processing Time)

18. تتفاعل الشركة مع الشكوى المقدمة بشكل فوري بمجرد إرسالها.

19. يتم إغلاق الشكوى ومعالجتها نهائياً في غضون فترة زمنية قصيرة ومقبولة.

ج- الرضا عن الحلول (Satisfaction with Solutions)

20. تقدم الشركة حلولاً جذرية ومرضية تعوضني عن فترات انقطاع أو ضعف

الخدمة.

21. تلتزم الشركة بإبلاغي بالحل المتخذ وبأسباب المشكلة قبل إغلاق تذكرة

الشكوى بشكل نهائي.

Midocean University

College of Management

Department / Specialization:

Master of Risk Management (MRM



Research Title

The Impact of Operational Risk Management on Service Quality and Reducing Customer Complaints: An Applied Study on Saudi Telecommunications Companies (STC, Mobily, Zain)

Prepared by:

Mohammad Qndiil Alnasser

Supervised by:

Dr. Al-Faisal Abdulhamid Mohammed

Dr. Defaye Ali Al-Jarad

Academic Year:

2026