

## عنوان البحث

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

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

إعداد الباحث/ محمد قنديل ناصر

التخصص: ماجستير إدارة المخاطر

الكلية: كلية الإدارة

الجامعة: جامعة ميدأوشن

الدولة: المملكة العربية السعودية

## ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى استقصاء أثر تطبيق إدارة المخاطر التشغيلية على جودة الخدمات وخفض شكاوى المشتركين في شركات الاتصالات الرئيسية العاملة في المملكة العربية السعودية (STC، موبيلي، زين)، واعتمدت الدراسة لتحقيق هذا الهدف على المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطوير واستخدام أداة الاستبيان التي جرى تطبيقها على عينة ممثلة مكونة من 150 مستجيباً من الموظفين والمشاركين في هذه الشركات، وتمت معالجة بياناتها إحصائياً باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)؛ حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين كفاءة إدارة المخاطر التشغيلية وجودة الخدمات المقدمة، إذ 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 من وجهة نظر المبحوثين، في مقابل حاجة بعدي سرعة الاستجابة والتعاطف للمزيد من التطوير والتحسين، كما كشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق إدارة المخاطر وجودة الخدمات تعزى لمتغير الشركة وذلك لصالح شركة الاتصالات السعودية (STC)، وبناءً على هذه النتائج أوصت الدراسة بضرورة العمل على نشر ثقافة إدارة المخاطر بين كافة المستويات الوظيفية، والتوجه نحو الاستثمار في التقنيات الذكية وأتمتة العمليات لتقليص زمن معالجة الشكاوى، وتحديث خطط الطوارئ واستمرارية الأعمال بانتظام لضمان جودة واستقرار الشبكات والخدمات الرقمية.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة المخاطر التشغيلية، جودة الخدمات، شكاوى المشتركين، شركات الاتصالات السعودية، المنهج الوصفي التحليلي.

## Abstract

This study aims to investigate the impact of implementing operational risk management on service quality and reducing customer complaints in the major telecommunications companies operating in the Kingdom of Saudi Arabia (STC, Mobily, Zain). To achieve this objective, the study adopted a descriptive-analytical

approach, using a structured questionnaire administered to a representative sample of 150 respondents comprising employees and subscribers. The collected data were statistically analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). The statistical analysis revealed a strong, statistically significant positive correlation between the efficiency of operational risk management and the quality of services provided, where operational risk management was found to explain 51.8% of the variance in service quality. Furthermore, the "assurance and security" dimension received the highest rating from the respondents, highlighting the success of these companies in securing user data, while the "responsiveness" and "empathy" dimensions were identified as areas requiring further development. The results also indicated statistically significant differences in operational risk management implementation and service quality among the three companies, favoring the Saudi Telecom Company (STC). Consequently, the study recommends promoting a culture of risk awareness across all organizational levels, investing in smart technologies and automation to reduce complaints processing times, and regularly updating business continuity and disaster recovery plans to ensure network stability and service reliability.

**Keywords** :Operational Risk Management, Service Quality, Customer Complaints, Saudi Telecommunications Companies, Descriptive–Analytical Approach.

## مقدمة الدراسة

يُعد قطاع الاتصالات وتقنية المعلومات العمود الفقري للتحوّل الرقمي في المملكة العربية السعودية، حيث يمثل ركيزة أساسية ضمن رؤية 2030 لتحقيق اقتصاد رقمي مزدهر. وفي ظل تسارع وتيرة التنافس بين شركات الاتصالات الكبرى (STC، موبايلي، زين) لتقديم خدمات فائقة السرعة، أصبحت البيئة التشغيلية لهذه الشركات تتسم بتعقيد تقني وإداري متزايد. تشير تقارير هيئة الاتصالات والفضاء والتقنية إلى تزايد مستمر في حجم البيانات المستهلكة، وهو ما يرفع من حدة التحديات التشغيلية، حيث تُعرف المخاطر التشغيلية بأنها "خطر الخسارة الناتجة عن فشل العمليات الداخلية أو الأفراد أو الأنظمة". وتؤكد الدراسات الحديثة في الإدارة الاستراتيجية أن المؤسسات التي تتبنى إطاراً متيناً لإدارة المخاطر التشغيلية (ORM) تحقق مستويات جودة أعلى، حيث ترتبط كفاءة الإدارة ارتباطاً وثيقاً بقدرة الشبكة على الاستقرار. يهدف هذا البحث إلى دراسة العلاقة بين إدارة المخاطر التشغيلية وجودة الخدمات، مقدماً نموذجاً تطبيقياً يساعد في خفض معدلات الشكاوى، مما يضيف قيمة معرفية من خلال دمج تقنيات إدارة المخاطر الحديثة (مثل الذكاء الاصطناعي في مراقبة الأنظمة) ضمن سياق قطاع الاتصالات السعودي.

## مشكلة الدراسة

تكمن مشكلة الدراسة في وجود فجوة تشغيلية بين الاستثمارات الضخمة في البنية التحتية وبين رضا العميل النهائي، حيث لا تزال التقارير الدورية تكشف عن تذبذب في جودة الخدمة وظهور شكاوى متكررة تتعلق باستقرار الشبكات أو وضوح الفواتير. وتتبلور المشكلة في التساؤل الرئيس التالي: "ما مدى أثر تطبيق إدارة المخاطر التشغيلية في تحسين جودة الخدمات وخفض شكاوى المشتركين في شركات الاتصالات السعودية؟". وتكمن أهمية دراسة هذه المشكلة في أنها تنقل مفهوم المخاطر من "إجراء وقائي" إلى "أداة تنافسية" ترفع من كفاءة العمليات وتقلل التكاليف التشغيلية الناتجة عن تعويضات الشكاوى وتكرار الأعطال.

## أهمية الدراسة

تكتسب الدراسة أهميتها من النقاط التالية:

- **الأهمية العلمية:** إثراء المكتبة العربية بمرجع متخصص يربط بين معايير إدارة المخاطر (مثل ISO 31000) ونموذج جودة الخدمة (SERVQUAL) في قطاع تقني حيوي، وسد الفجوة البحثية في البيئة السعودية.
- **الأهمية العملية:** تزويد الإدارات العليا في شركات (STC، موبيلي، زين) بخارطة طريق واضحة لربط كفاءة العمليات الخلفية (Back-end) بتحسين تجربة العميل (Front-end)، مما يساهم في تحقيق مستهدفات التحول الرقمي الوطنية.

## أسئلة الدراسة

تتمحور الدراسة حول السؤال الرئيس: "ما مدى أثر فاعلية إدارة المخاطر التشغيلية على جودة الخدمات ومعدل شكاوى المشتركين؟" ويتفرع عنه:

1. ما هو مستوى تطبيق أبعاد إدارة المخاطر التشغيلية في شركات الاتصالات السعودية؟
2. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر التشغيلية على أبعاد جودة الخدمة؟
3. هل تساهم ممارسات إدارة المخاطر في خفض معدلات شكاوى المشتركين؟
4. هل توجد فروق جوهرية في مستوى تطبيق إدارة المخاطر تعزى لمتغير نوع الشركة؟

## أهداف الدراسة

- تقييم مستوى التزام شركات الاتصالات السعودية بمعايير إدارة المخاطر التشغيلية.
- قياس مستوى جودة الخدمات المقدمة من وجهة نظر المشتركين.
- الكشف عن طبيعة العلاقة الارتباطية بين كفاءة إدارة المخاطر وجودة الخدمة.
- تقديم توصيات عملية لتقليل فجوات الأداء والحد من الشكاوى.

## مصطلحات الدراسة (تعريفات إجرائية)

- **المخاطر التشغيلية:** الاحتمالات المترتبة على فشل العمليات الداخلية، الأخطاء البشرية، أو الأعطال التقنية التي تؤدي إلى تراجع مستوى الخدمة.
- **إدارة المخاطر التشغيلية:** المنهجية المتبعة من الشركة لتحديد وتقييم والرقابة على التهديدات التي تؤثر على استمرارية وجودة الخدمات.
- **جودة الخدمة:** درجة مطابقة الخدمة المقدمة لتوقعات المشترك (الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، التعاطف، الملموسية).
- **شكاوى المشتركين:** التعبيرات الرسمية عن عدم الرضا التي يقدمها العملاء نتيجة لقصور في الخدمة أو خلل تقني.

## الإطار النظري للدراسة

المحور الأول: ماهية إدارة المخاطر التشغيلية في قطاع الخدمات والاتصالات

### 1. مفهوم المخاطر التشغيلية وتطورها المعرفي

نشأ مفهوم المخاطر التشغيلية تاريخياً في الأوساط المالية والمصرفية، لاسيما بعد صدور مقررات لجنة بازل للرقابة المصرفية (Basel Committee)، والتي عرفت المخاطر التشغيلية بأنها: "مخاطر الخسارة الناتجة عن عدم كفاية أو فشل العمليات الداخلية، أو العنصر البشري، أو الأنظمة التقنية، أو نتيجة لأحداث خارجية" (Basel II, 2004).

ومع تحول الاقتصاد العالمي نحو الاعتماد الكثيف على قطاعات الخدمات والتقنية، امتد هذا التعريف ليشمل البيئات التشغيلية لشركات الخدمات الحيوية مثل شركات الاتصالات. ويشير الغرباوي (2016) إلى أن الخطر التشغيلي في بيئة الخدمات لا يقتصر على الخسارة المالية المباشرة، بل يتعداه إلى الخسائر غير الملموسة مثل انخفاض مستويات رضا المشتركين وتلف السمعة المؤسسية نتيجة لتوقف أو تذبذب جودة الخدمات الحيوية.

## 2. تصنيفات المخاطر التشغيلية في قطاع الاتصالات

يمكن تصنيف المخاطر التشغيلية التي تواجه المشغلين في قطاع الاتصالات (STC، موبايلي، زين) إلى أربعة أبعاد رئيسية تتكامل مع متغيرات الدراسة (العرابة وبن عراب، 2018):

- **أولاً: المخاطر البشرية (Human-Related Risks):** وتتمثل في الأخطاء غير المقصودة أثناء صيانة الشبكات، أو نقص المهارات والتدريب لدى موظفي الخطوط الأمامية والدعم الفني، مما ينعكس سلباً على جودة الاستجابة وحل مشكلات العملاء (الزعبي، 2006).
- **ثانياً: مخاطر الأنظمة والتقنيات (Systems Risks & Technology):** وتعتبر الأكثر حرجاً في قطاع الاتصالات، وتشمل تعطل الخوادم (Servers)، وانقطاع البرمجيات المسؤولة عن الفوترة، والتوقف المفاجئ لشبكات الجيل الخامس، بالإضافة إلى مخاطر الهجمات السيبرانية واختراقات قواعد البيانات (بومجان، 2010).
- **ثالثاً: مخاطر العمليات والإجراءات (Process Risks):** وتنتج عن غياب التكامل التنظيمي بين الإدارات الخلفية (Back-end) والإدارات الأمامية (Front-end)، مما يسبب بطئاً في تفعيل الخدمات أو معالجة طلبات المشتركين (عبوي، 2010).
- **رابعاً: المخاطر الناشئة عن الأحداث الخارجية (External Event Risks):** وتضم الكوارث الطبيعية، والأضرار المادية للبنية التحتية نتيجة أعمال الحفر الخارجي للطرق، والتغيرات الفجائية في التشريعات والأنظمة الحكومية الحاكمة للقطاع (سعدي، 1992).

المحور الثاني: استراتيجيات وأدوات إدارة المخاطر التشغيلية (ORM)

### 1. مراحل عملية إدارة المخاطر التشغيلية

يتطلب التطبيق الفعال لإدارة المخاطر منهجية منظمة ومستمرة تدعم استمرارية الأعمال (Business Continuity). ووفقاً لمتطلبات المواصفة الدولية لإدارة المخاطر (ISO 31000, 2018)، تمر العملية بخمس مراحل جوهرية:

1. **تحديد المخاطر (Identification):** رصد كافة التهديدات المحتملة للشبكة والعمليات باستمرار

وإشراك الموظفين في التبليغ عنها (الكساسة، 2011).

2. **تحليل وتقييم المخاطر (Assessment):** قياس احتمالية حدوث الخطر ومستوى تأثيره التشغيلي

والمالي لوضعه ضمن مصفوفة المخاطر ذات الأولوية (مبارك، 2008).

3. **الاستجابة للمخاطر (Response):** اختيار الاستراتيجية الملائمة للتعامل مع الخطر؛ إما بالحد منه

عبر ضوابط رقابية إضافية، أو نقله عبر التأمين، أو تجنبه بإيقاف الإجراء المسبب، أو قبوله ووضع

خطط بديلة للتعافي (حسين، 2010).

4. **الرقابة والمتابعة (Monitoring & Control):** مراجعة كفاءة التدابير الوقائية بصفة دورية للتأكد

من مواكبتها للمستجدات التقنية (عطية، 2012).

5. **الاتصال والتقرير (Reporting & Communication):** رفع تقارير واضحة ودورية للإدارات

العليا ولجان المخاطر لتسهيل اتخاذ القرارات الاستباقية (حافظ وعباس، 2013).

[تحديد المخاطر] → [تحليل وتقييم المخاطر] → [استجابة وقائية] → [مراقبة مستمرة] → [تقارير الإدارة

[العليا]

2. **مؤشرات المخاطر الرئيسية (KRIs)** كأداة للإنذار المبكر

تعتمد شركات الاتصالات على مؤشرات المخاطر الرئيسية (Key Risk Indicators) للتعرف بالآزمات التشغيلية

قبل وقوعها. وتعمل هذه المؤشرات كمنبه استباقي يتيح اتخاذ إجراء تصحيحي فوري. وفي قطاع الاتصالات،

تشمل هذه المؤشرات: معدل تكرار تعطل الشبكة لثوانٍ معدودة، والنسبة المئوية للأخطاء البرمجية أثناء تحديث

الأنظمة، ومعدل دوران المهندسين ذوي الكفاءة العالية (Shin, 2001). ويؤكد هوانغ (Huang, 2006) أن

دمج هذه المؤشرات مع أنظمة مراقبة الشبكة الآلية يساهم بشكل مباشر في رفع اعتمادية الخدمات الرقمية.

### المحور الثالث: جودة الخدمات في قطاع الاتصالات (نموذج SERVQUAL)

#### 1. مفهوم وأبعاد جودة الخدمة

تُعرف جودة الخدمة بأنها: "الفرق الإدراكي بين توقعات العميل المسبقة للخدمة وبين تجربته الفعلية لها بعد الاستهلاك" (Parasuraman et al., 1988). ونظراً لخصائص الخدمات الفريدة المتمثلة في عدم الملموسية والتلازمية بين الإنتاج والاستهلاك والفناء، فإن تقييم الجودة يتطلب أدوات مرنة تتجاوز المؤشرات التقنية البحتة لتشمل الأبعاد الإدارية والسلوكية.

وفي قطاع الاتصالات، تبرز الأبعاد الخمسة لنموذج جودة الخدمة المعدل (SERVQUAL) كإطار عمل قياسي لتحديد فجوات الأداء (تيناوي، 2019):

- **الاعتمادية (Reliability):** قدرة شركة الاتصالات على تقديم الخدمات بدقة واستمرارية دون انقطاع، وبما يتطابق تماماً مع مميزات الباقات المتعاقد عليها (الغريباوي، 2016).
- **سرعة الاستجابة (Responsiveness):** رغبة الموظفين وقنوات الدعم في تقديم المساعدة الفورية وحل مشكلات المشتركين التقنية والمالية دون تأخير (الكساسية، 2011).
- **الأمان والخصوصية (Assurance/Security):** توفير الحماية التامة للبيانات الائتمانية والشخصية للمشاركين وبناء جسور الثقة والمصادقية (بن عمار وآخرون، 2018).
- **التعاطف (Empathy):** تقديم اهتمام شخصي وفهم دقيق لاحتياجات العميل الفردية وتوفير خيارات وباقات مرنة تلائمهم (جمعة، 2000).
- **الملموسية (Tangibles):** الجوانب المادية المحسوسة مثل حداثة تصميم التطبيقات الإلكترونية، وتصميم فروع الخدمة، ومظهر الموظفين (الزويطي وعيدان، 2016).

المحور الرابع: إدارة تجربة العميل وسيكولوجية شكاوى المشتركين

#### 1. مفهوم تجربة العميل الشاملة (CX)

لم يعد كافياً لشركات الاتصالات الاكتفاء بخدمة العملاء التقليدية (Customer Service)، بل انتقل الفكر الإداري الحديث إلى تصميم "إدارة تجربة العميل الشاملة" (Customer Experience Management - CX)

(CXM)، وهي مجموع التفاعلات والخبرات التي يمر بها المشترك مع الشركة عبر كافة نقاط التماس (Touchpoints) الرقمية والبشرية (King, 2010). وتشير الأبحاث إلى أن حدوث عطل تشغيلي في أي نقطة تماس واحدة كفيل بإفساد تجربة العميل بالكامل ودفعه نحو مغادرة الشركة والتوجه للمنافسين (Meier, 2009).

## 2. سيكولوجية العميل ونظرية العدالة عند تقديم الشكوى

عند حدوث خلل تشغيلي (مثل خطأ في الفاتورة أو بطء مفاجئ في الإنترنت)، يمر العميل بمرحلة تقييم نفسي تفسرها نظرية العدالة (Justice Theory) عبر ثلاثة أبعاد أساسية (Tax et al., 1998):

- **العدالة التوزيعية (Distributive Justice):** وتتعلق بنتيجة الشكوى؛ هل تم تعويض العميل بشكل عادل (شحن رصيد مجاني، استرجاع مالي) كتعويض عن فترة الانقطاع؟
- **العدالة الإجرائية (Procedural Justice):** وتتمحور حول سهولة ويسر تقديم الشكوى ومتابعتها دون الدخول في إجراءات بيروقراطية معقدة.
- **العدالة التفاعلية (Interactional Justice):** وتتعلق بالأسلوب الإنساني والمهني الذي عومل به المشترك من قبل ممثل الدعم، ومدى إظهار التعاطف والاعتذار الحقيقي عن الخطأ (يوسفي، 2014).

وبناءً على ذلك، فإن الشكوى هي مؤشر لوجود خلل أو خطر تشغيلي داخلي لم تتجش الشركة في احتوائه قبل وصول أثره للمستهلك النهائي.

المحور الخامس: العلاقة الارتباطية التكاملية بين إدارة المخاطر التشغيلية وجودة الخدمة

### 1. من إدارة المخاطر الخلفية إلى الجودة الأمامية

تظهر العلاقة التشاركية بين المتغير المستقل (إدارة المخاطر التشغيلية) والمتغير التابع (جودة الخدمة) في كون العمليات الخلفية (Back-end) هي الضامن المباشر والوحيد لاستمرارية وجودة الخدمات في الواجهة الأمامية (Front-end) التي يراها المشترك.

فإن تطبيق معايير إدارة المخاطر التشغيلية يسهم بفاعلية في سد الفجوة الثالثة في نموذج الفجوات الخمس (Service Delivery Gap)، وهي الفجوة الناتجة عن تعطل الأنظمة، أو غياب التنسيق بين المهندسين وموظفي الفروع (العربي عطية، 2012).

وعندما تتبنى الشركة منهجاً استباقياً يعتمد على تحليل الأسباب الجذرية (Root Cause Analysis - RCA)، فإنها تحد من تكرار الأعطال التقنية التي تضر بالصورة الذهنية (Corporate Image) للشركة (شوقي، 2018).

[إدارة مخاطر تشغيلية استباقية] → [استقرار العمليات والشبكات] → [سد فجوة تقديم الخدمة] → [ارتفاع الاعتمادية وسرعة الاستجابة] → [انخفاض شكاوى المشتركين]

## 2. استمرارية الأعمال والتعافي السريع كأداة للمنافسة

يرى تامهاين (Thamhain, 2004) أن بيئات العمل التقنية التي تفعل خطط الطوارئ البديلة (Disaster Recovery Plans) تكتسب مرونة تشغيلية عالية تجعلها قادرة على التعافي السريع من الحوادث المفاجئة (Service Recovery).

وفي سوق الاتصالات السعودي عالي التنافسية والمنظم بصرامة من هيئة الاتصالات والفضاء والتقنية، فإن الحفاظ على إتاحة عالية للشبكة وتدريب الموظفين على التعامل مع الأزمات يمثل درعاً واقياً للشركات لمنع تسرب العملاء وللحفاظ على ريادتها التنافسية تماشياً مع مستهدفات التحول الرقمي ضمن رؤية المملكة العربية السعودية 2030 (بختي، 2006؛ عبداوي، 2016).

## الدراسات السابقة (Literature Review)

تم تقسيم الدراسات السابقة إلى ثلاثة محاور رئيسية تتسجم مع متغيرات الدراسة الحالية وتدعم تتبع التطور المعرفي والبحثي للظاهرة المدروسة:

## المحور الأول: دراسات ركزت على إدارة المخاطر التشغيلية (ORM)

يسعى هذا المحور لاستعراض الأدبيات التي ناقشت ممارسات وهياكل إدارة المخاطر التشغيلية في القطاعات الخدمية والتقنية.

### • دراسة العرابة وبن عراب (2018):

- **العنوان:** أثر تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية.
- **الهدف:** التعرف على الأثر الذي تحدثه النظم التقنية وتحدياتها التشغيلية على كفاءة وأداء العنصر البشري في المؤسسات المعاصرة.
- **المنهجية:** المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق الدراسة على عينة من الموظفين باستخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات.
- **النتائج:** توصلت الدراسة إلى أن استقرار الأنظمة التقنية وجودتها يقلل من الأخطاء البشرية التشغيلية ويزيد من إنتاجية الموظفين، وأوصت بضرورة الاستثمار في تدريب الموظفين على إدارة المخاطر التقنية الاستباقية لتقليل فترات توقف العمل.

### • دراسة بومجان (2010):

- **العنوان:** تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية.
- **الهدف:** دراسة دور العنصر البشري في رصد وتجنب المخاطر التشغيلية، وكيف يمكن للتدريب والتأهيل المستمر أن يحد من الخسائر الناجمة عن الأخطاء البشرية أثناء تقديم الخدمات.
- **المنهجية:** اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي واستخدمت الاستبانة والمقابلات الشخصية لجمع البيانات من مجتمع الدراسة المكون من عمال وموظفين إداريين.
- **النتائج:** أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين مستوى تأهيل الموظفين وقدرتهم على احتواء الأزمات التشغيلية والتقنية فور حدوثها، مما يضمن استمرارية تقديم الخدمات بأعلى كفاءة ممكنة.

## المحور الثاني: دراسات ركزت على جودة الخدمات وشكاوى المشتركين (SERVQUAL)

يركز هذا المحور على الدراسات التي تناولت تقييم جودة الخدمة وقياس رضا العملاء وآليات إدارة الشكاوى.

### • دراسة تيناوي (2019):

- **العنوان:** دور استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحسين جودة الخدمات المقدمة في شركات الاتصالات.
- **الهدف:** قياس أثر دمج التقنيات الحديثة في سد فجوات الخدمة وتحسين أبعاد نموذج سيرفكوال (SERVQUAL) في قطاع الاتصالات الحيوي.
- **المنهجية:** المنهج الوصفي التحليلي، وطُبقت الأداة على عينة ممثلة من مشتركي شركات الاتصالات لمعرفة تقييمهم الفعلي للأبعاد الخمسة للجودة.
- **النتائج:** أثبتت الدراسة أن الموثوقية والأمان هما أكثر الأبعاد تأثيراً في حكم العميل على جودة الخدمة الإجمالية، كما بينت أن القصور التقني يؤدي لردود فعل سلبية فورية من العملاء ممثلة في تصاعد شكاوى الفوترة والشبكات.

### • دراسة يوسف (2014):

- **العنوان:** تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الخدمية: دراسة حالة اتصالات الجزائر.
- **الهدف:** دراسة جودة التفاعل بين موظفي الخطوط الأمامية والعملاء عند تقديم ومعالجة الشكاوى، وأثر الأسلوب المهني في بناء الثقة والرضا.
- **المنهجية:** دراسة حالة ميدانية اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة لعينة من العملاء والموظفين.
- **النتائج:** خلصت الدراسة إلى أن العدالة التفاعلية والتعاطف من قبل موظفي الدعم يلعبان دوراً حاسماً في امتصاص غضب العملاء عند حدوث انقطاعات في الخدمة، وأوصت بتسهيل وتدفق البيانات لتبسيط إجراءات حل الشكاوى.

المحور الثالث: دراسات ربطت بين التحديات والعمليات التشغيلية والأداء العام

يستعرض هذا المحور الأبحاث التي ناقشت العلاقة البيئية والتأثير المشترك للعمليات الداخلية واستمرارية

الأعمال على الصورة الذهنية والأداء التنافسي.

• دراسة شين (Shin, 2001):

- **العنوان:** تأثير تكنولوجيا المعلومات على الأداء المالي: أهمية الخيار الاستراتيجي.
- **الهدف:** بحث العلاقة بين الاستثمار التقني للعمليات الداخلية وتحقيق العوائد المالية والتنافسية، ومدى مساهمة دمج الاستراتيجيات في تحقيق استقرار الأداء.
- **المنهجية:** منهج وصفي تحليلي مقارنة مبني على مراجعة البيانات المالية والتشغيلية التاريخية لعدد من الشركات الخدمية والتقنية.
- **النتائج:** أشارت النتائج إلى أن مجرد الاستثمار في التكنولوجيا والعمليات لا يكفي لضمان نجاح الأعمال، بل يجب إقرانها باستراتيجيات مرنة لتقييم وإدارة المخاطر التشغيلية المصاحبة لتلك الأنظمة لضمان ثبات الجودة وحماية الأرباح من الهدر التشغيلي.

• دراسة تامهين (Thamhain, 2004):

- **العنوان:** الربط بين بيئة عمل المشروع وأثرها في الأداء الوظيفي: دور قيادة الفريق.
- **الهدف:** قياس دور استباقية بيئة العمل الداخلية وقدرتها على استيعاب المشكلات الطارئة واستمرارية الأعمال في تحسين الكفاءة التشغيلية الكلية.
- **المنهجية:** المنهج الوصفي التحليلي بالتطبيق على 76 فريق عمل متخصص في بيئات تقنية وعلمية عالية التعقيد.
- **النتائج:** أكدت الدراسة أن فرق العمل والشركات التي تفعل بروتوكولات واضحة لإدارة المخاطر وخطط الطوارئ تبدي مرونة وسرعة استجابة هائلة عند مواجهة الأعطال المفاجئة، مما ينعكس بشكل إيجابي ومباشر على جودة مخرجاتها الخدمية.

التعقيب العام على الدراسات السابقة والثغرة البحثية (Research Gap)

1. التعقيب على الدراسات السابقة:

- **من حيث الهدف:** ركزت غالبية الدراسات السابقة على تقييم البنية التقنية أو قياس جودة الخدمة بشكل منفصل كدراسات معيارية، بينما سعت بعض الأبحاث الأخرى لتقييم كفاءة الموظفين وأدائهم الإداري.
- **من حيث المنهجية:** تشترك معظم هذه الأدبيات في تبني المنهج الوصفي التحليلي كونه المنهج الأنسب لتقييم وتفسير الظواهر الإدارية والخدمية والتقنية واستخراج العلاقات والروابط الإحصائية بين المتغيرات.

## 2. الثغرة البحثية (Research Gap):

على الرغم من وفرة الأبحاث التي ناقشت جودة الخدمة (SERVQUAL) أو تلك التي ناقشت إدارة المخاطر بشكل نظري عام، إلا أن هناك ندرة واضحة في الدراسات العربية -والسعودية على وجه الخصوص- التي تربط بشكل تكاملي ومباشر بين إدارة المخاطر التشغيلية الخلفية (بأبعادها التقنية والبشرية والإجرائية) كمتغير مستقل، ومخرجات الجودة الأمامية والحد من شكاوى العملاء كمتغير تابع، وتحديدًا في بيئة قطاع الاتصالات السعودي الذي يمر بتحول رقمي متسارع مواكبة لرؤية المملكة 2030. وتسعى دراستنا الحالية لسد هذه الفجوة وتقديم نموذج تطبيقي متكامل يربط صيانة المحركات الداخلية بسلامة المخرجات الخارجية التي يدركها العميل.

## منهجية الدراسة (Research Methodology)

### 1. نوع الدراسة والمنهج المستخدم

تندرج هذه الدراسة تحت مظلة الدراسات التطبيقية، واعتمدت على **المنهج الوصفي التحليلي** لملاءمته لطبيعة أهدافها وأسئلتها. ويقوم المنهج الوصفي على رصد وتشخيص واقع ممارسات إدارة المخاطر التشغيلية وجودة الخدمات في شركات الاتصالات محل الدراسة، بينما يقوم المنهج التحليلي على قياس مدى وجود تأثير وعلاقة ذات دلالة إحصائية للمتغير المستقل على المتغيرات التابعة واختبار فرضيات البحث باستخدام الأدوات الإحصائية العلمية.

## 2. حدود الدراسة (Study Boundaries)

- **الحدود الموضوعية:** قياس أثر فاعلية إدارة المخاطر التشغيلية (تحديد، تقييم، رقابة، معالجة) على جودة الخدمات الرقمية (الاعتمادية، سرعة الاستجابة، الأمان، التعاطف، الملموسية) والحد من شكاوى المشتركين.
- **الحدود المكانية:** شركات الاتصالات الرئيسية العاملة بالمملكة العربية السعودية (STC، موبايلي، زين).
- **الحدود الزمانية:** تم جمع البيانات وتطبيق الدراسة الميدانية خلال الفترة الممتدة من عام 2025 إلى عام 2026.

## 3. مجتمع وعينة الدراسة (Population and Sample)

- **مجتمع الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة الفعلي من فئتين رئيسيتين:
  1. الموظفون المتخصصون والإداريون العاملون في الإدارات ذات الصلة (إدارة المخاطر، الجودة، الدعم الفني، خدمة العملاء) في الشركات الثلاث.
  2. المشتركون والعملاء الفعليون المستفيدون من خدمات الاتصال والإنترنت المقدمة من هذه الشركات داخل المملكة العربية السعودية.
- **عينة الدراسة:** تم استخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة (Simple Random Sample)، حيث تم الحصول على 150 استجابة كاملة وصالحة للتحليل الإحصائي مثلت خليطاً متوازناً من الكوادر البشرية التشغيلية للشركات والمشاركين لضمان دقة تمثيل الظاهرة التشغيلية والخدمية.

## 4. أداة الدراسة (Research Instrument)

- تم تصميم أداة الاستبيان (Questionnaire) كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، وتكونت الاستبانة المقننة من عدة محاور مقسمة على مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) متدرجاً من (5 = موافق بشدة) إلى (1 = غير موافق بشدة) لقياس تصورات المبحوثين بدقة وسهولة.

## 5. الصدق والثبات (Validity and Reliability)

- **الصدق الظاهري (Face Validity):** تم عرض الأداة في مرحلتها الأولى على مجموعة من المحكمين الأكاديميين المتخصصين للتأكد من سلامة الصياغة اللغوية ومدى ملاءمة الفقرات للمحاور والمتغيرات المراد قياسها، وجرت التعديلات اللازمة بناءً على آرائهم المقدره.
- **الاتساق الداخلي والثبات (Reliability):** تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتأكد من ثبات وتماسك فقرات الاستبيان وملاءمتها للتطبيق الفعلي والتعميم العلمي. وسجلت الأداة ككل معامل ثبات كلي بلغ 0.86، وهو معامل مرتفع جداً وممتاز علمياً (حيث أن الحد الأدنى المقبول إحصائياً هو 0.70).

## التحليل الإحصائي والاختبارات الإحصائية للدراسة

يوضح الجدول التالي مصفوفة المعالجة والتحليل الإحصائي المقترحة والمطبقة في الدراسة للاستجابة لأسئلة البحث وفحص الفرضيات بدقة متناهية:

| م | موضوع القياس / السؤال / الفرضية | المتغيرات الداخلة في التحليل                 | الاختبار الإحصائي المستخدم                            | الهدف من الاختبار الإحصائي                                   |
|---|---------------------------------|----------------------------------------------|-------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| 1 | الخصائص العامة لعينة الدراسة    | المتغيرات الديموغرافية (الشركة، الخبرة، إلخ) | التكرارات والنسب المئوية & Frequencies Percentages)   | وصف دقيق لخصائص العينة وتوزيعها المؤي                        |
| 2 | مستوى تطبيق المتغيرات وأبعادها  | فقرات ومحاور الاستبيان ككل                   | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية (SD & Means) | تحديد درجة ووزن موافقة المبحوثين وترتيب الأبعاد تنازلياً     |
| 3 | ثبات وتماسك أداة القياس         | جميع فقرات الاستبيان ومحاوره                 | معامل ألفا كرونباخ Cronbach's ) (Alpha                | التأكد من خلو الأداة من الأخطاء العشوائية وصلاحياتها للتعميم |

|   |                                                                             |                                                              |                                                                |                                                                                                            |
|---|-----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4 | العلاقة الارتباطية<br>بين المخاطر<br>وجودة الخدمة<br>والشكاوى               | إدارة المخاطر التشغيلية،<br>جودة الخدمات، معالجة<br>الشكاوى  | معامل ارتباط بيرسون<br>(Pearson)<br>(Correlation)              | تحديد قوة واتجاه العلاقة<br>الارتباطية بين المتغير<br>المستقل والتابع                                      |
| 5 | أثر إدارة المخاطر<br>في جودة الخدمة<br>(اختبار الفرضية<br>الأولى والثانية)  | المتغير المستقل<br>(ORM) والمتغير التابع<br>(SERVQUAL)       | تحليل الانحدار الخطي<br>البسيط (Simple)<br>(Linear Regression) | قياس حجم التأثير الفعلي<br>ونسبة التفسير المعزوة<br>للمتغير المستقل                                        |
| 6 | قياس الفروق<br>الفردية بين<br>الشركات الثلاث<br>(اختبار الفرضية<br>الرابعة) | أبعاد الدراسة مقسمة<br>حسب نوع الشركة<br>(STC, Mobily, Zain) | تحليل التباين أحادي<br>الاتجاه (One-Way)<br>(ANOVA)            | الكشف عن مدى معنوية<br>الفروق في ممارسات<br>المخاطر والجودة بين<br>الشركات وتحديد الاتجاه<br>لصالح أي منها |

## نتائج الدراسة (Study Results)

1. نتائج اختبار الفرضية الأولى (H1): أثر إدارة المخاطر التشغيلية على جودة الخدمات

- **النتيجة:** تم قبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (ألفا أقل من أو يساوي 0.05) لإدارة المخاطر التشغيلية بأبعادها على جودة الخدمات في شركات الاتصالات السعودية".

- **التفصيل الإحصائي:** أظهرت نتائج تحليل الانحدار البسيط أن قيمة معامل التحديد بلغت (0.518)، مما يعني أن المتغير المستقل (إدارة المخاطر التشغيلية) يفسر ما نسبته 51.8% من التباين الحاصل

في مستوى جودة الخدمات المقدمة (SERVQUAL)، وهي نسبة تفسيرية عالية جداً تؤكد الأهمية الاستراتيجية لإدارة العمليات الخلفية.

## 2. نتائج اختبار الفرضية الثانية (H2): أثر إدارة المخاطر في خفض الشكاوى

- **النتيجة:** تم قبول الفرضية التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (ألفا أقل من أو يساوي 0.05) لإدارة المخاطر التشغيلية في خفض معدل شكاوى المشتركين".
- **التفصيل الإحصائي:** كشف تحليل ارتباط بيرسون عن وجود علاقة ارتباطية عكسية قوية ذات دلالة إحصائية بين كفاءة إدارة المخاطر وتكرار شكاوى المشتركين (بقيمة ارتباط بلغت 0.68، وبمستوى دلالة 0.002)، مما يعني أنه كلما ارتفعت كفاءة وجاهزية إدارة المخاطر بالشركات، انخفضت معدلات تذاكر الشكاوى المفتوحة من قبل المشتركين.

## 3. نتائج اختبار الفرضية الثالثة (H3): العلاقة بين الجودة وخفض الشكاوى

- **النتيجة:** تم قبول الفرضية التي تنص على أنه "توجد علاقة ارتباطية موجبة بين جودة الخدمات وخفض شكاوى المشتركين في الشركات محل الدراسة".
- **التفصيل الإحصائي:** سجل معامل ارتباط بيرسون علاقة طردية قوية جداً بلغت (0.72) بمستوى دلالة (0.001) بين جودة الخدمة الشاملة وبين نجاح معالجة الشكاوى والحد منها، مما يؤكد أن تجربة العميل الإيجابية ترتبط طردياً بسلامة المنتج التقني واستقرار الخدمة.

## 4. نتائج اختبار الفرضية الرابعة (H4): الفروق الفردية بين الشركات الثلاث

- **النتيجة:** تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (ألفا أقل من أو يساوي 0.05) في مستوى تطبيق إدارة المخاطر التشغيلية وفي جودة الخدمات تعزى لمتغير نوع الشركة".
- **التفصيل الإحصائي:** كشف اختبار التباين أحادي الاتجاه (One-Way ANOVA) عن وجود فروق ذات معنوية إحصائية (بمستوى دلالة 0.009 لتطبيق المخاطر، و 0.007 لجودة الخدمة) لصالح شركة الاتصالات السعودية (STC) بالمرتبة الأولى، تليها شركة موبايلي بالمرتبة الثانية، ثم شركة زين بالمرتبة الثالثة.

##### 5. نتائج التحليل الوصفي لأبعاد جودة الخدمة (SERVQUAL):

- حصل بعد "الأمان والخصوصية" على المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.41 من 5.00) وبدرجة موافقة (موافق بشدة).
- حصل بعد "الاعتمادية" على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.95) وبدرجة موافقة (موافق).
- حصل بعد "الملوسية" على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (3.88).
- جاء بعد "سرعة الاستجابة" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (3.62).
- جاء بعد "التعاطف" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.51)، مما يكشف عن حاجة الشركات لزيادة وتيرة الاهتمام الفردي والتخصيص للمشاركين.

##### مناقشة النتائج (Discussion of Results)

تقدم هذه الفقرة تحليلاً نقدياً وتفسيرياً للنتائج الإحصائية، مع ربطها بالأطر النظرية ومقارنتها بالدراسات السابقة لبيان مدى توافقها أو اختلافها:

###### 1. تفسير أثر إدارة المخاطر التشغيلية على جودة الخدمة (تفسير الفرضية الأولى)

تتطابق نتيجة تأثير إدارة المخاطر بنسبة 51.8% على جودة الخدمة مع الطرح النظري الذي يؤكد أن استقرار الشبكات والعمليات الخلفية (Back-end) يمثل حجر الأساس لسلامة المخرجات الأمامية (Front-end) التي يلمسها العميل.

وتتفق هذه النتيجة مباشرة مع دراسة **ثامهين (Thamhain, 2004)** التي أكدت أن تفعيل بروتوكولات استباقية وتأمين قنوات العمل يرفع من جودة وكفاءة المخرجات النهائية بشكل ملحوظ. كما تتسجم مع رؤية **شين (Shin, 2001)** في أن دمج الاستراتيجيات الوقائية مع الاستثمارات التقنية يضمن ثبات الجودة وتجنب الهدر والتعطيل التشغيلي. ويعود السبب العلمي في ذلك إلى أن قطاع الاتصالات قطاع فوري التلازم (إنتاج الخدمة واستهلاكها يتزامن في ذات اللحظة)، وبالتالي فإن نجاح الشركة في تقييم المخاطر وتجنب تعطل الخوادم يمنع حدوث فجوة في تقديم الخدمة، مما يحافظ على استقرار مؤشر الاعتمادية.

2. تفسير العلاقة بين إدارة المخاطر وتراجع شكاوى العملاء (تفسير الفرضيتين الثانية والثالثة)

كشفت الدراسة عن ارتباط عكسي قوي بين كفاءة المخاطر والشكاوى (ارتباط 0.68)، مما يعني أن الشكاوى ليست سوى "العَرَض الظاهري" لوجود "المرض الداخلي" المتمثل في الفشل التشغيلي غير المرئي. وعندما تطبق الشركات أدوات الإنذار المبكر ومؤشرات المخاطر الرئيسية (KRIs)، فإنها تحتوي الأخطاء البرمجية والتقنية وأخطاء الفوترة قبل أن يشعر بها العميل ويضطر لرفع شكوى.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة تيناوي (2019) التي أثبتت أن القصور التشغيلي والتقني ينعكس فوراً بصورة سلبية على العميل ويؤدي إلى تصاعد شكاوى الشبكات والفوترة. كما تدعم هذه النتيجة نظرية العدالة (Tax et al., 1998)؛ فنجاح إدارة المخاطر في وضع "خطط تعافي مرنة" يضمن تلبية العدالة التوزيعية والإجرائية للمشاركين عند وقوع الحوادث المفاجئة، مما يقلص تكرار الشكاوى ويحافظ على الولاء للعلامة التجارية.

3. تفسير الفروق الإحصائية بين الشركات الثلاث (تفسير الفرضية الرابعة)

أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح شركة الاتصالات السعودية (STC). ويُفسر هذا التفوق بالعمق الاستراتيجي والبنية التحتية الهائلة التي تمتلكها شركة STC كمشغل تاريخي بالمملكة، بالإضافة إلى أسبقيتها في تطبيق معايير الحوكمة الدولية (ISO 31000) والتكامل الوثيق مع ضوابط الهيئة الوطنية للأمن السيبراني (NCA). بينما تبذل شركتا موبيلي وزين جهوداً تصاعدية قوية لمجاراة هذا الأداء، إلا أن الفجوة الإحصائية تؤكد أهمية حجم الاستثمار التراكمي في أنظمة الحماية الذاتية واستمرارية الأعمال الرقمية للشركات الكبرى للحد من الاختلالات التشغيلية.

## توصيات الدراسة (Study Recommendations)

بناءً على ما أسفرت عنه نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها العلمية، تقدم الدراسة التوصيات العملية والتطبيقية التالية الموجهة لإدارات شركات الاتصالات السعودية (STC، موبيلي، زين) والجهات التنظيمية:

### 1. التركيز على تحسين أبعاد الاستجابة والتعاطف:

يجب على الشركات معالجة تدني تقييم بعدي "سرعة الاستجابة" (3.62) و"التعاطف" (3.51) من خلال أتمتة وتحديث دورة حياة الشكوى، واستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي لتشخيص المشاكل الفنية

بشكل لحظي، وتدريب موظفي الدعم الفني على مهارات الاستماع الفعال والتعويض الفوري لإظهار اهتمام شخصي حقيقي بالمشاركين.

## 2. التكامل بين الإدارات الخلفية والأمامية (الحكومة الرقمية):

توصي الدراسة بتشديد نظام ربط تقني لحظي يجمع بين مهندسي الشبكات والمراقبة التشغيلية (Back-end) وبين ممثلي علاقات العملاء (Front-end) لضمان تدفق البيانات بسلاسة؛ بحيث يتم إبلاغ موظف الدعم الفني بالعطل فور حدوثه قبل تواصل العميل معه، مما يدعم سد فجوة تقديم الخدمة.

## 3. تبني منهجية "التعافي الذكي والسريع" (Service Recovery Paradox):

وضع بروتوكولات تعويضية استباقية ومرنة تمنح موظف خدمة العملاء صلاحية تعويض المشترك المتضرر بشكل فوري (باقات بيانات مجانية، إلغاء رسوم) عند ثبوت وجود خلل تشغيلي، مما يساهم في امتصاص غضب العملاء وتحويل التجربة السلبية إلى ولاء دائم للشركة.

## 4. نشر ثقافة الوعي بالمخاطر بين الكوادر البشرية:

تصميم برامج تدريبية مستمرة لجميع المستويات الوظيفية بالشركات (وخصوصاً موظفي الصفوف الأمامية والدعم الفني) لتعريفهم بآليات الكشف المبكر عن التهديدات البشرية والإجرائية، وتشجيعهم على الإبلاغ الفوري عن الثغرات دون خوف من العقاب الشخصي.

## 5. سد الفجوات التشغيلية بين الشركات المنافسة:

يتعين على شركتي موبيلي وزين تحديث أطر حوكمة المخاطر لدمجها بتبني أفضل ممارسات الحوكمة المعيارية المطبقة في شركة STC، والاستفادة من تقارير "مقياس" الصادرة عن هيئة الاتصالات والفضاء والتقنية لإعادة هيكلة خطط استمرارية الأعمال الرقمية.

## 6. تحديث واختبار خطط استمرارية الأعمال بانتظام:

إجراء محاكاة دورية لسيناريوهات انقطاع الشبكات أو الهجمات السيبرانية (مثل برمجيات الفدية وهجمات الحرمان من الخدمة) للتأكد من مرونة البنية التحتية، وجودة أنظمة النسخ الاحتياطي، وسرعة استعادة البيانات التشغيلية لضمان نسبة إتاحة تفوق 99.99%.

## خاتمة الدراسة (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 فصول هذه الدراسة أن قطاع الاتصالات لم يعد مجرد قطاع خدمي تقليدي، بل هو شريان الحياة للبنية التحتية الرقمية والاقتصادية في المملكة العربية السعودية تماشياً مع مستهدفات 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 الوقائي الذي يحافظ على بعد "الاعتمادية" كأهم ركائز جودة الخدمة.
- **استراتيجية 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.

## المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

أ. الكتب

- الزيتي، فائق محمد سرحان؛ وعيدان، إبراهيم عبد الله. (2016). تكنولوجيا المعلومات في إدارة المشاريع الإنشائية (ط1). دار غيداء للنشر والتوزيع.
- الغرابوي، شهدان عادل. (د.ت). إدارة الجودة الشاملة وفقاً للمعايير الدولية. دار الفكر الجامعي.
- الكساسة، 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 رابح. (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 قالم.
- 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.
- عبدلوي، 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، طويهي. (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 الخدمية: دراسة حالة اتصالات الجزائر [مذكرة ماستر غير منشورة].

#### ج. المجالات 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.
- سعدي، نصيرة بوجمعة. (1992). عقود نقل التكنولوجيا في مجال التبادل الدولي. ديوان المطبوعات الجامعية.

ثانياً: المراجع الأجنبية (Foreign References)

- 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.