

“اثر تطبيق استراتيجيات إدارة مخاطر انقطاع الخدمة في تعزيز
استمرارية الاعمال دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات في المملكة
العربية السعودية

إعداد الطالب:

م. حبيب منير رمضان

المشرف الثاني/

د.فايز جراد

المشرف الرئيسي/

د. الفیصل عبد الحمید

العام الدراسي:

2026 – 1448



إِهْدَاء

إلى والديّ العزيزين،

الذين لم يدّخرا جهدًا في توفير بيئة تُقدّس العلم وتُعلي من شأن
المعرفة،

إلى من كانت توجيهاتهما حاضرة في كل قرار، ودعواتهما ترافقني في كل
خطوة،

أهدي هذا البحث، تقديرًا لتضحياتٍ امتدت عبر السنين،

وكان لها الأثر الأكبر في الوصول إلى هذه المرحلة العلمية.

شكر ونفقات

أحمد الله عز وجل الذي وفقني في إتمام هذا البحث العلمي،

والذي ألهمني الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور /

د. فايز علي جراد

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

على كل ما قدمه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستنا في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلى إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة بالكادر الأكاديمي والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعني الحظ بذكر أسمائهم راجياً من المولي عز وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى

مستخلص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق استراتيجيات إدارة مخاطر انقطاع الخدمة بأبعادها (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، معالجة المخاطر، مراقبة المخاطر) في تعزيز استمرارية الأعمال بشركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وطُبِّقَت الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات على عينة عشوائية طبقية بلغت (310) مفردة من العاملين في الإدارات المعنية بإدارة المخاطر واستمرارية الأعمال في شركات الاتصالات السعودية الثلاث الرئيسية (STC)، وموبايلي، و زين السعودية، وحُلَّت البيانات باستخدام برنامج (SPSS).

وتوصّلت الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع من تطبيق استراتيجيات إدارة مخاطر انقطاع الخدمة بمتوسط حسابي (4.04)، ومستوى مرتفع من تبني ممارسات استمرارية الأعمال بمتوسط حسابي (4.04). كما كشفت النتائج عن وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد استراتيجيات إدارة مخاطر انقطاع الخدمة مجتمعةً على استمرارية الأعمال، إذ فسّرت هذه الأبعاد (71.7%) من التباين في المتغير التابع، وجاء بُعد "معالجة المخاطر" الأكثر تأثيراً، يليه "تقييم المخاطر"، ثم "مراقبة المخاطر"، وأخيراً "تحديد المخاطر".

وأوصت الدراسة بضرورة توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي والتوأّم الرقمي في مراقبة المخاطر، وإنشاء وحدات تنظيمية متخصصة لإدارة المخاطر واستمرارية الأعمال، وإجراء اختبارات دورية شاملة للخطط، وتعزيز الالتزام بالمعايير الدولية (ISO 31000) و (ISO 22301)، بما يُسهم في دعم مستهدفات رؤية المملكة 2030.

الكلمات المفتاحية: استراتيجيات إدارة المخاطر، مخاطر انقطاع الخدمة، استمرارية الأعمال، شركات الاتصالات، المملكة العربية السعودية، رؤية 2030.

قائمة المحتويات

أ.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ب.....	الإهداء
ج.....	الشكر والتقدير
د.....	مستخلص الدراسة
ه.....	قائمة المحتويات
ح.....	قائمة الجداول
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.....	1.1 المقدمة
2.....	2.1 مشكلة الدراسة
4.....	3.1 أهمية الدراسة
5.....	4.1 أهداف الدراسة
6.....	5.1 أسئلة الدراسة
6.....	6.1 فروض الدراسة
7.....	7.1 مقدمة الدراسات السابقة
17.....	8.1 الفجوة البحثية
19.....	9.1 المنطلقات النظرية للدراسة
22.....	10.1 منهجية الدراسة
22.....	11.1 مجتمع وعينة الدراسة
23.....	12.1 مصادر جمع البيانات
23.....	13.1 أداة الدراسة
24.....	14.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة
25.....	15.1 حدود الدراسة
26.....	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: استراتيجيات إدارة مخاطر انقطاع الخدمة	26
1.1.2 تمهيد.....	26
2.1.2 مفهوم استراتيجيات إدارة مخاطر انقطاع الخدمة.....	26
3.1.2 نشأة استراتيجيات إدارة مخاطر انقطاع الخدمة وتطورها.....	28
4.1.2 أهمية استراتيجيات إدارة مخاطر انقطاع الخدمة	28
5.1.2 أهداف استراتيجيات إدارة مخاطر انقطاع الخدمة.....	30
6.1.2 أبعاد استراتيجيات إدارة مخاطر انقطاع الخدمة.....	31
7.1.2 المداخل النظرية المفسرة لاستراتيجيات إدارة مخاطر انقطاع الخدمة	33
8.1.2 العوامل المؤثرة في تطبيق استراتيجيات إدارة مخاطر انقطاع الخدمة.....	33
المبحث الثاني: استمرارية الأعمال	34
1.2.2 تمهيد.....	34
2.2.2 مفهوم استمرارية الأعمال	34
3.2.2 نشأة استمرارية الأعمال وتطورها.....	36
4.2.2 أهمية استمرارية الأعمال.....	36
5.2.2 أهداف استمرارية الأعمال	38
6.2.2 أبعاد استمرارية الأعمال	39
7.2.2 المداخل النظرية المفسرة لاستمرارية الأعمال.....	40
8.2.2 متطلبات تطبيق استمرارية الأعمال	41
9.2.2 العلاقة بين استمرارية الأعمال وإدارة مخاطر انقطاع الخدمة	41
الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها	42
1.3 تمهيد.....	42
2.3 منهج الدراسة.....	42
3.3 مجتمع الدراسة.....	42
4.3 عينة الدراسة.....	43
5.3 أداة الدراسة.....	43

45	6.3 صدق أداة الدراسة
46	7.3 ثبات أداة الدراسة
47	8.3 مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة
48	9.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة
50	الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها
50	1.4 تمهيد
50	2.4 تحليل الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة
51	3.4 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة
56	4.4 اختبار فرضيات الدراسة
63	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات
63	1.5 تمهيد
63	2.5 نتائج الدراسة ومناقشتها
66	3.5 توصيات الدراسة
68	4.5 الدراسات المستقبلية المقترحة
69	Abstract
70	المراجع
74	الملاحق
75	استمارة استبيان

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
43	جدول (3 - 1): توزيع مجتمع الدراسة على شركات الاتصالات السعودية	1.
44	جدول (3 - 2) المتغير المستقل (استراتيجيات إدارة مخاطر انقطاع الخدمة)	2.
45	جدول (3 - 3) المتوسطات الحسابية	3.
46	جدول (3 - 4): معاملات صدق الاتساق الداخلي لأبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع	4.
46	جدول (3 - 5): معاملات الصدق البنائي لأبعاد الدراسة	5.
47	جدول (3 - 6): قيم معاملات الثبات لأبعاد أداة الدراسة	6.
47	جدول (3 - 7): مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة (ن = 310)	7.
50	جدول (4 - 1): التوزيع التكراري والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية	8.
52	جدول (4 - 2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد تحديد المخاطر	9.
52	جدول (4 - 3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد تقييم المخاطر	10.
53	جدول (4 - 4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد معالجة المخاطر	11.
54	جدول (4 - 5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد مراقبة المخاطر	12.

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
55	جدول (4 - 6): ترتيب أبعاد المتغير المستقل (استراتيجيات إدارة مخاطر انقطاع الخدمة)	13.
55	جدول (4 - 7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المتغير التابع (استمرارية الأعمال)	14.
57	جدول (4 - 8): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد استراتيجيات إدارة مخاطر انقطاع الخدمة على استمرارية الأعمال	15.
58	جدول (4 - 9): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تحديد المخاطر على استمرارية الأعمال	16.
60	جدول (4 - 10): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تقييم المخاطر على استمرارية الأعمال	17.
61	جدول (4 - 11): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر معالجة المخاطر على استمرارية الأعمال	18.
62	جدول (4 - 12): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر مراقبة المخاطر على استمرارية الأعمال	19.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

يشهد العالم المعاصر تحولات جوهرية وتحديات متسارعة فرضتها العولمة الاقتصادية والثورة الرقمية والتقلبات البيئية والسياسية، فضلاً عن الأزمات العالمية الطارئة كجائحة كوفيد-19، مما جعل بيئة الأعمال أكثر تعقيداً وعُرضةً للاضطرابات من أي وقت مضى. وفي هذا السياق، باتت المنظمات في مختلف القطاعات تُدرك أنّ قدرتها على البقاء والنمو لم تعد مرهونةً بكفاءتها التشغيلية فحسب، بل أصبحت مرتبطةً ارتباطاً وثيقاً بمدى استعدادها لمواجهة المخاطر والاضطرابات المفاجئة، وتحقيق استدامة عملياتها في ظلّ الأزمات. (Margherita & Heikkilä, 2021)

ومع تصاعد حدّة المخاطر التشغيلية والتقنية والبيئية، أصبح تبني استراتيجيات فاعلة لإدارة المخاطر ضرورةً استراتيجية لا خياراً تكتيكياً، إذ تُسهم هذه الاستراتيجيات في تعزيز قدرة المنظمات على التنبؤ بالتهديدات المحتملة، وتقييم أثرها، واتخاذ الإجراءات الاستباقية اللازمة للحدّ من تداعياتها. ويُشير الأدب الإداري المعاصر إلى أنّ استراتيجيات إدارة المخاطر تُشكّل الركيزة الأساسية للحوكمة الرشيدة، وتُمثّل خطّ الدفاع الأول أمام الاضطرابات التي قد تُهدّد سلاسل القيمة والعمليات الجوهرية للمنظمات (العنزي وآخرون، 2024).

وتُعدّ استراتيجيات إدارة مخاطر انقطاع الخدمة من أبرز الاستراتيجيات التي استقطبت اهتمام الباحثين والممارسين على حدّ سواء، لا سيّما في القطاعات القائمة على تقديم خدمات مستمرة وبالغة الحساسية كقطاع الاتصالات؛ حيث يترتب على أي انقطاع في الخدمة خسائر مالية جسيمة وتراجع في ثقة العملاء وأضرار في السمعة المؤسسية. وتتضمّن هذه الاستراتيجيات جملةً من الأبعاد المتكاملة لتحديد المخاطر وتقييمها ومعالجتها ومراقبتها، فضلاً عن تصميم اتفاقيات مستوى الخدمة بما يُراعي احتمالات الانقطاع (Jahani et al., 2021).

وقد أفرزت الثورة الرقمية والتحول نحو الصناعة 4.0 نمطاً جديداً من المخاطر عالية التعقيد، وهو ما دفع الباحثين إلى استكشاف أدوات مبتكرة لإدارة مخاطر الانقطاع كتقنيات التوأم الرقمي والذكاء الاصطناعي

وتحليل البيانات الضخمة، والتي أثبتت فاعليتها في التنبؤ بالمخاطر ومعالجتها بشكل استباقي، بما يُعزّز مرونة سلاسل الإمداد ويحافظ على تدفق العمليات دون انقطاع (Ivanov & Dolgui, 2021)

وفي المقابل، برز مفهوم استمرارية الأعمال (Business Continuity) بوصفه إطاراً مؤسسياً متكاملًا يهدف إلى ضمان قدرة المنظّمات على مواصلة تقديم منتجاتها وخدماتها الجوهرية عند مستويات مقبولة مسبقاً في أعقاب الحوادث المُعطّلة، سواء أكانت طبيعية أم بشرية أم تقنية. ويستند هذا المفهوم إلى جملة من الأبعاد التي تشمل التخطيط الاستباقي، وإدارة الأزمات، والمرونة التنظيمية، والتعافي من الكوارث، وتحليل تأثير الأعمال (شديد، 2022).

وتُشكّل استمرارية الأعمال ركيزةً للميزة التنافسية والاستدامة المؤسسية، إذ لم تعد مجرد استجابة تفاعلية للأزمات، بل غدت منهجاً استراتيجياً متكاملًا يتّصل بالتحول الرقمي، والقيادة الرشيدة، واليقظة الاستراتيجية، والتعلم التنظيمي. وقد أظهرت الدراسات الحديثة أنّ المنظّمات التي تتبنّى أنظمة استمرارية أعمال متطورة تكون أكثر قدرةً على مواجهة الاضطرابات وتحقيق مستويات أداء متميّزة مقارنةً بنظيراتها (صلاح، 2025).

ومن هنا، تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف أثر تطبيق استراتيجيات إدارة مخاطر انقطاع الخدمة في تعزيز استمرارية الأعمال بشركات الاتصالات السعودية، بما يُسهم في تقديم إطار علمي وتطبيقي يدعم صانعي القرار في هذا القطاع الحيوي، ويرفد الأدب الإداري بإضافة نظرية وتطبيقية جديدة

2.1 مشكلة الدراسة

يُشكّل قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية العمود الفقري للبنية التحتية الرقمية وأحد أهم القطاعات الاستراتيجية التي تتوقّف عليها فاعلية القطاعات الأخرى كالخدمات المصرفية، والصحية، والتعليمية، والتجارية، فضلاً عن الأجهزة الحكومية. ومع التوسّع المطّرد في الاعتماد على البنى التحتية الرقمية والخدمات السحابية وإنترنت الأشياء، تضاعفت التهديدات المرتبطة بانقطاع الخدمة، سواء أكانت تهديدات تقنية كأعطال البنية التحتية والهجمات السيبرانية، أم تهديدات تشغيلية كالأخطاء البشرية وضعف الكفاءات، أم تهديدات بيئية كالكوارث الطبيعية والأزمات الصحية العالمية، وهو ما يفرض تحدّيات جسيمة أمام قدرة شركات الاتصالات على الوفاء بالتزاماتها في تقديم خدمات موثوقة ومستدامة (Jahani et al., 2021)

ورغم التطور الملموس الذي شهده قطاع الاتصالات السعودي في تبني أطر الحوكمة وممارسات إدارة المخاطر، إلا أن ثمة مؤشرات ميدانية تُشير إلى وجود فجوة واضحة بين التبني الرسمي لاستراتيجيات إدارة مخاطر انقطاع الخدمة، والتطبيق الفعلي الذي يُترجم هذه الاستراتيجيات إلى ممارسات تنظيمية متكاملة تنعكس على مستوى استمرارية الأعمال. فقد كشفت دراسة القهواوي (2024) عن أن مستوى ممارسة استراتيجيات إدارة المخاطر يأتي في الغالب بدرجة متوسطة، مع ضعف واضح في مرحلتَي التقييم والمتابعة، كما أشارت دراسة عبدالسلام (2022) إلى ضعف الوعي المؤسسي بمفهوم استمرارية الأعمال وأبعاده التطبيقية.

ويلاحظ الباحث من خلال الاستطلاع الأولي أن شركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية تواجه جملةً من التحديات المتمثلة في تصاعد وتيرة الحوادث المؤثرة على استمرارية الخدمة، وتشعب مصادر المخاطر بين الداخلية والخارجية، وتزايد توقعات العملاء والجهات التنظيمية بشأن مستوى موثوقية الخدمة، فضلاً عن الحاجة الملحة لمواءمة ممارسات إدارة المخاطر مع المعايير الدولية كميّار (ISO 22301) لاستمرارية الأعمال. ويضاف إلى ذلك أن الأدبيات العربية لا تزال تُعاني من ندرة الدراسات التي تربط بشكل مباشر بين استراتيجيات إدارة مخاطر انقطاع الخدمة تحديداً واستمرارية الأعمال في قطاع الاتصالات، إذ ينصبّ معظم البحث السابق إمّا على قطاعات أخرى كالبنوك (قطيشات والشاعر، 2025) والقطاع النفطي (الهاشمي وآخرون، 2025) والتشييد (القهواوي، 2024)، أو يتناول متغيرات مرتبطة بشكل غير مباشر كالليقطة الاستراتيجية والتحول الرقمي (صلاح، 2025).

وتتجلى الأهمية المعرفية للمشكلة أيضاً في أن الدراسات الأجنبية القليلة التي تناولت مخاطر انقطاع الخدمة انصبّت على البيئات الغربية والآسيوية (Jahani et al., 2021)؛ Dreyfus & Nair, 2022؛ (Ambarwati et al., 2024)، مما يستوجب إجراء دراسة تطبيقية تُراعي خصوصية البيئة السعودية وسياقها التنظيمي والثقافي والتقني، خاصةً في ظلّ التوجّهات الطموحة لرؤية المملكة 2030 التي تُولي التحول الرقمي واستدامة البنية التحتية أولويةً قصوى.

ومن ثمّ، تتبلور المشكلة البحثية في وجود فجوة نظرية وتطبيقية تتمثل في محدودية الفهم العلمي والتطبيقي لمدى إسهام استراتيجيات إدارة مخاطر انقطاع الخدمة بأبعادها المختلفة (تحديد المخاطر، تقييمها، معالجتها، مراقبتها) في تعزيز أبعاد استمرارية الأعمال (التخطيط الاستباقي، إدارة الأزمات، المرونة التنظيمية، التعافي) في شركات الاتصالات السعودية.

وبناءً على ما تقدّم، يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

ما أثر تطبيق استراتيجيات إدارة مخاطر انقطاع الخدمة بأبعادها (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، معالجة المخاطر، مراقبة المخاطر) في تعزيز استمرارية الأعمال بأبعادها (التخطيط الاستباقي، إدارة الأزمات، المرونة التنظيمية، التعافي) في شركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية؟

3.1 أهمية الدراسة

الأهمية العلمية (النظرية):

- إثراء الأدب الإداري العربي في مجال إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال، لا سيّما في القطاعات الحيوية كقطاع الاتصالات الذي يُعاني من ندرة الدراسات العربية المتخصصة فيه.
- سدّ فجوة معرفية واضحة تتعلّق بالربط المباشر بين استراتيجيات إدارة مخاطر انقطاع الخدمة تحديداً واستمرارية الأعمال، والذي لم يحظَ باهتمام كافٍ في الدراسات السابقة.
- تقديم إطار نظري متكامل يجمع بين أبعاد استراتيجيات إدارة مخاطر انقطاع الخدمة وأبعاد استمرارية الأعمال، ممّا يُثري الدراسات المستقبلية ويُتيح للباحثين مرجعاً علمياً موثقاً.
- توسيع نطاق تطبيق النظريات الحديثة كنظرية المرونة التنظيمية ونظرية إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) في البيئة السعودية.
- فتح آفاق بحثية جديدة أمام الباحثين لدراسة متغيّرات بسيطة ومعدّلة قد تُؤثّر في العلاقة بين المتغيّرين، كالتحوّل الرقمي، والقيادة الاستراتيجية، والثقافة التنظيمية.

الأهمية العملية (التطبيقية):

- تزويد صانعي القرار في شركات الاتصالات السعودية بتوصيات علمية عملية تُسهم في تطوير استراتيجيات إدارة مخاطر انقطاع الخدمة وتعزيز أنظمة استمرارية الأعمال.
- دعم توجّهات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 في تحقيق التحوّل الرقمي المستدام وتعزيز موثوقية البنية التحتية للاتصالات.
- تقديم إطار تطبيقي يُمكن الاستفادة منه في قياس مدى نضج شركات الاتصالات في تطبيق ممارسات إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال وفق المعايير الدولية (ISO 31000, ISO 22301).

- مساعدة الجهات التنظيمية والرقابية كهيئة الاتصالات والفضاء والتقنية على تطوير الأطر التنظيمية المتعلقة بجودة الخدمة وموثوقيتها.
- الإسهام في رفع مستوى ثقة العملاء وأصحاب المصالح من خلال تعزيز قدرة شركات الاتصالات على التعافي السريع من الاضطرابات والحفاظ على تدفق الخدمات.
- توفير قاعدة معرفية للمديرين التنفيذيين والمسؤولين عن إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال، تُعينهم على تصميم برامج تدريبية وخطط طوارئ أكثر فاعلية.

4.1 أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي:

تهدف الدراسة إلى دراسة أثر تطبيق استراتيجيات إدارة مخاطر انقطاع الخدمة بأبعادها (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، معالجة المخاطر، مراقبة المخاطر) على استمرارية الأعمال بأبعادها (التخطيط الاستباقي، إدارة الأزمات، المرونة التنظيمية، التعافي) في شركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية.

الأهداف الفرعية:

- التعرف على المفهوم النظري لاستراتيجيات إدارة مخاطر انقطاع الخدمة وأبعادها المختلفة في ضوء الأدبيات المعاصرة.
- استكشاف الإطار المفاهيمي لاستمرارية الأعمال وأبعادها الرئيسية في بيئة شركات الاتصالات.
- الوقوف على مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة مخاطر انقطاع الخدمة في شركات الاتصالات السعودية.
- تقييم مستوى تبني شركات الاتصالات السعودية لممارسات استمرارية الأعمال.
- تحديد أثر بُعد "تحديد المخاطر" في تعزيز استمرارية الأعمال بشركات الاتصالات السعودية.
- الكشف عن أثر بُعد "تقييم المخاطر" في تعزيز استمرارية الأعمال بشركات الاتصالات السعودية.
- تحليل أثر بُعد "معالجة المخاطر" في تعزيز استمرارية الأعمال بشركات الاتصالات السعودية.
- استقصاء أثر بُعد "مراقبة المخاطر" في تعزيز استمرارية الأعمال بشركات الاتصالات السعودية.

- تقديم توصيات علمية وعملية لتطوير ممارسات إدارة مخاطر انقطاع الخدمة بما يُعزّز استمرارية الأعمال في قطاع الاتصالات السعودي.

5.1 أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي:

ما أثر تطبيق استراتيجيات إدارة مخاطر انقطاع الخدمة بأبعادها (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، معالجة المخاطر، مراقبة المخاطر) على استمرارية الأعمال بأبعادها (التخطيط الاستباقي، إدارة الأزمات، المرونة التنظيمية، التعافي) في شركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية؟

الأسئلة الفرعية:

- ما مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة مخاطر انقطاع الخدمة بأبعادها المختلفة في شركات الاتصالات السعودية؟
- ما مستوى تبني ممارسات استمرارية الأعمال بأبعادها المختلفة في شركات الاتصالات السعودية؟
- ما أثر تحديد المخاطر في تعزيز استمرارية الأعمال بشركات الاتصالات السعودية؟
- ما أثر تقييم المخاطر في تعزيز استمرارية الأعمال بشركات الاتصالات السعودية؟
- ما أثر معالجة المخاطر في تعزيز استمرارية الأعمال بشركات الاتصالات السعودية؟
- ما أثر مراقبة المخاطر في تعزيز استمرارية الأعمال بشركات الاتصالات السعودية؟

6.1 فروض الدراسة

الفرض الرئيسي:

- H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق استراتيجيات إدارة مخاطر انقطاع الخدمة بأبعادها (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، معالجة المخاطر، مراقبة المخاطر) على استمرارية الأعمال بأبعادها (التخطيط الاستباقي، إدارة الأزمات، المرونة التنظيمية، التعافي) في شركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية.

الفروض الفرعية:

- H1-1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد تحديد المخاطر على استمرارية الأعمال في شركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية.
- H1-2: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد تقييم المخاطر على استمرارية الأعمال في شركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية.
- H1-3: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد معالجة المخاطر على استمرارية الأعمال في شركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية.
- H1-4: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد مراقبة المخاطر على استمرارية الأعمال في شركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية.

7.1 مقدمة الدراسات السابقة

المحور الأول: الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل (استراتيجيات إدارة مخاطر انقطاع الخدمة) وعلاقته بمتغيرات أخرى

✍ دراسة سنجاق الدين وحسين (2022) بعنوان: “استراتيجيات نظام الملائة 2 الأوروبي في إدارة مخاطر شركات التأمين”

هدفت الدراسة إلى التعرف على استراتيجيات نظام الملائة 2 الأوروبي بأبعاده (المتطلبات الكمية، المتطلبات النوعية، متطلبات الإفصاح والشفافية) في إدارة مخاطر شركات التأمين الأوروبية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي المقارن، وتكوّنت العينة من مجموعة من شركات التأمين الأوروبية العاملة وفق نظام الملائة 2. وتوصّلت نتائج الدراسة إلى أنّ نظام الملائة 2 يُسهم بشكل فاعل في تعزيز قدرة شركات التأمين على مواجهة المخاطر المالية والتشغيلية، وتحسين مستوى الشفافية والإفصاح. وأوصت الدراسة بضرورة الاستفادة من التجربة الأوروبية في تطوير أنظمة الرقابة على شركات التأمين في الدول العربية، وتبنّي معايير الحوكمة الرشيدة في إدارة مخاطر التأمين.

✍ دراسة أحمد (2024) بعنوان: “دور استراتيجيات إدارة المخاطر في دعم اتخاذ القرار التسويقي الاستراتيجي: دراسة تطبيقية على الشركات السياحية”

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور استراتيجيات إدارة المخاطر بأبعادها (تجنب المخاطر، تقليل المخاطر، تحويل المخاطر، قبول المخاطر) في دعم اتخاذ القرار التسويقي الاستراتيجي في الشركات السياحية بجمهورية مصر العربية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (210) مفردة من المديرين والعاملين في الشركات السياحية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة المخاطر بجميع أبعادها على جودة القرارات التسويقية الاستراتيجية، كما تبين أن استراتيجيات تقليل المخاطر كانت الأكثر تأثيراً. وأوصت الدراسة بضرورة تبني الشركات السياحية لمنهج متكامل في إدارة المخاطر التسويقية، وتطوير أنظمة الإنذار المبكر، ودمج استراتيجيات إدارة المخاطر ضمن الخطط التسويقية طويلة الأجل.

✍ دراسة العنزي وآخرون (2024) بعنوان: "أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر على نجاح المشروعات: دراسة تطبيقية على الشركات الخاصة بالمنطقة الشرقية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، تحليل المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر) على نجاح المشروعات في الشركات الخاصة بالمنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (185) مفردة من العاملين في إدارات المشاريع بتلك الشركات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لجميع أبعاد استراتيجيات إدارة المخاطر على نجاح المشروعات، وكان لبعد الاستجابة للمخاطر الأثر الأكبر. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة إدارة المخاطر داخل الشركات، وتوفير برامج تدريبية متخصصة لمديري المشاريع، وتبني منهجيات دولية معتمدة لإدارة المخاطر.

✍ دراسة القهواوي (2024) بعنوان: "تقييم ممارسات استراتيجيات إدارة المخاطر في شركات التشييد المحلية: دراسة تحليلية على شركات التشييد المنفذة لمشاريع البنية التحتية بمدينة زليتن"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة استراتيجيات إدارة المخاطر بأبعادها (التخطيط، التحديد، التقييم، الاستجابة، المتابعة) في شركات التشييد الليبية المنفذة لمشاريع البنية التحتية بمدينة زليتن، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (75) مفردة من المهندسين ومديري المشاريع في شركات التشييد محل الدراسة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى ممارسة استراتيجيات إدارة المخاطر جاء بدرجة متوسطة، وأن هناك ضعفاً واضحاً في مرحلتي التقييم والمتابعة. وأوصت الدراسة

بضرورة تطوير أدوات وأساليب تقييم المخاطر، وإنشاء وحدات متخصصة لإدارة المخاطر داخل شركات التشييد، ورفع الوعي بأهمية التخطيط الاستباقي للمخاطر.

✍ دراسة شاهين (2025) بعنوان: “الإفصاح عن استراتيجيات إدارة المخاطر السيبرانية ضمن تقرير إدارة مخاطر الأمن السيبراني: دوافع وتحديات التطبيق وآليات التطوير”

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الإفصاح عن استراتيجيات إدارة المخاطر السيبرانية بأبعاده (دوافع التطبيق، تحديات التطبيق، آليات التطوير) على جودة تقرير إدارة مخاطر الأمن السيبراني في الشركات المساهمة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العينة من مجموعة من المراجعين والمحاسبين والمهتمين بمجال الأمن السيبراني في الشركات محل الدراسة. وتوصّلت نتائج الدراسة إلى وجود دور جوهري للإفصاح عن استراتيجيات إدارة المخاطر السيبرانية في تعزيز ثقة أصحاب المصالح وتقليل حالة عدم التأكد، كما بيّنت أنّ هناك تحديات تطبيقية تتعلّق بضعف الكفاءات البشرية المتخصصة وارتفاع تكلفة الأنظمة. وأوصت الدراسة بضرورة تبني إطار شامل للإفصاح عن مخاطر الأمن السيبراني، وتطوير معايير محاسبية ملزمة، وتكثيف برامج التدريب للكوادر العاملة في هذا المجال.

✍ دراسة Wong et al. (2024) بعنوان “Artificial intelligence-driven risk management for enhancing supply chain agility”

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المخاطر المدفوعة بالذكاء الاصطناعي بأبعادها (الانتبؤ بالمخاطر، تحليل البيانات الضخمة، التعلم العميق) على تعزيز مرونة سلاسل الإمداد، واستخدمت الدراسة منهج التحليل الكمي ثنائي المرحلة القائم على نموذج المعادلات الهيكلية (PLS-SEM) والشبكات العصبية الاصطناعية (ANN)، وتكوّنت العينة من (215) مفردة من المديرين العاملين في شركات سلاسل الإمداد. وتوصّلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي قوي لإدارة المخاطر المدفوعة بالذكاء الاصطناعي على مرونة سلاسل الإمداد، وأنّ التعلم العميق يُعدّ من أكثر الأدوات فاعلية في التنبؤ بالمخاطر. وأوصت الدراسة بضرورة استثمار الشركات في تقنيات الذكاء الاصطناعي، وتطوير الكفاءات الرقمية لدى العاملين، وتبني نهج استباقي في إدارة مخاطر سلاسل الإمداد.

✍ دراسة Hohenstein (2022) بعنوان “Supply chain risk management in the COVID-19 pandemic”

هدفت الدراسة إلى التعرف على استراتيجيات إدارة مخاطر سلاسل الإمداد بأبعادها (المرونة، إعادة التوطين، التنوع، التعاون) في تحسين أداء مقدّمي الخدمات اللوجستية العالمية خلال جائحة كوفيد-19، واستخدمت الدراسة المنهج الكيفي القائم على المقابلات المعمّقة، وتكوّنت العيّنة من (28) مديراً تنفيذياً في شركات لوجستية عالمية. وتوصّلت نتائج الدراسة إلى أنّ استراتيجيات المرونة والتنوع كانت الأكثر فاعلية في مواجهة اضطرابات سلاسل الإمداد أثناء الجائحة، كما أنّ التعاون بين الأطراف المختلفة يُعدّ عاملاً حاسماً. وأوصت الدراسة بضرورة تبني نهج هجينة في إدارة المخاطر، وتطوير خطط طوارئ استباقية، والاستثمار في التحوّل الرقمي.

✍ دراسة (Tan & Lee (2022) بعنوان "Adoption of enterprise risk management (ERM) in small and medium-sized enterprises"

هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة في تبني نظام إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) بأبعاده (الدعم الإداري، الموارد المالية، الكفاءات البشرية، البيئة التنظيمية) في المنشآت الصغيرة والمتوسطة في ماليزيا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العيّنة من (135) منشأة صغيرة ومتوسطة في ماليزيا. وتوصّلت نتائج الدراسة إلى أنّ الدعم الإداري وتوفّر الكفاءات البشرية يُعدّان من أهم العوامل المؤثرة إيجابياً في تبني نظام إدارة المخاطر المؤسسية، بينما تُشكّل محدودية الموارد المالية عائقاً رئيسياً. وأوصت الدراسة بضرورة تقديم الدعم الحكومي للمنشآت الصغيرة والمتوسطة، وتطوير برامج تدريبية متخصصة، ورفع الوعي بأهمية إدارة المخاطر المؤسسية.

✍ دراسة (Jahani et al. (2021) بعنوان "Disruption risk management in service-level agreements"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة مخاطر الانقطاع بأبعادها (تحديد الاضطرابات، تقييم الأثر، تصميم اتفاقيات مستوى الخدمة، التعافي) في تعزيز موثوقية اتفاقيات مستوى الخدمة، واستخدمت الدراسة منهج النمذجة الرياضية والمحاكاة، وتكوّنت العيّنة من بيانات تجريبية لشركات خدمات مختلفة. وتوصّلت نتائج الدراسة إلى أنّ تصميم اتفاقيات مستوى الخدمة بشكل يراعي مخاطر الانقطاع يُسهم بشكل كبير في تحسين الأداء التشغيلي وتقليل الخسائر المالية. وأوصت الدراسة بضرورة دمج إدارة مخاطر الانقطاع ضمن اتفاقيات مستوى الخدمة، وتطوير آليات تعويض عادلة، وتعزيز الشفافية بين مقدّمي الخدمة والعملاء.

✍ دراسة Ivanov & Dolgui (2021) بعنوان “A digital supply chain twin for managing the disruption risks and resilience in the era of Industry 4.0” :

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التوأم الرقمي لسلاسل الإمداد بأبعاده (المحاكاة، التحليل التنبؤي، الرقابة الآنية، الاستجابة الذكية) في إدارة مخاطر الانقطاع وتعزيز المرونة في عصر الصناعة 4.0، واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي القائم على النمذجة، وتكوّنت العيّنة من دراسات حالة لعدد من الشركات الصناعية الرائدة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أنّ التوأم الرقمي يُعدّ أداة فاعلة في التنبؤ بمخاطر الانقطاع ومعالجتها بشكل استباقي، ممّا يُعزّز مرونة سلسلة الإمداد. وأوصت الدراسة بضرورة تبني الشركات لتقنيات التوأم الرقمي، وتطوير البنية التحتية الرقمية، وتأهيل الكوادر البشرية على استخدام هذه التقنيات.

المحور الثاني: الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع (استمرارية الأعمال) وعلاقته بمتغيرات أخرى

✍ دراسة موسى والربابعة (2025) بعنوان: “أثر التوجه الريادي على إدارة استمرارية الأعمال: اليقظة الاستراتيجية متغيراً وسيطاً: دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية”

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التوجه الريادي بأبعاده (الابتكار، المبادأة، المخاطرة، الاستباقية) في إدارة استمرارية الأعمال من خلال الدور الوسيط لليقظة الاستراتيجية في البنوك التجارية الأردنية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العيّنة من (312) مفردة من المديرين في البنوك التجارية الأردنية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتوجه الريادي على إدارة استمرارية الأعمال، وأنّ اليقظة الاستراتيجية تلعب دوراً وسيطاً جزئياً في هذه العلاقة. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة الريادة في البنوك التجارية، وتطوير أنظمة اليقظة الاستراتيجية، ودمجها ضمن خطط استمرارية الأعمال.

✍ دراسة قطيشات والشاعر (2025) بعنوان: “أثر اليقظة الاستراتيجية في إدارة استمرارية الأعمال: الدور المعدل لإدارة المخاطر في البنوك التجارية الأردنية”

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر اليقظة الاستراتيجية بأبعادها (اليقظة التنافسية، اليقظة التكنولوجية، اليقظة التسويقية، اليقظة البيئية) في إدارة استمرارية الأعمال مع الدور المعدل لإدارة المخاطر في البنوك

التجارية الأردنية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العيّنة من (285) مفردة من الإداريين في البنوك التجارية الأردنية. وتوصّلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لليقظة الاستراتيجية على إدارة استمرارية الأعمال، وأنّ لإدارة المخاطر دوراً معدّلاً في تعزيز هذه العلاقة. وأوصت الدراسة بضرورة تبني البنوك لممارسات اليقظة الاستراتيجية بشكل منهجي، وتكامل أنظمة إدارة المخاطر مع خطط استمرارية الأعمال.

✍ دراسة صلاح (2025) بعنوان: “دور التحوّل الرقمي في تعزيز استمرارية الأعمال: دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات في ضوء رؤية مصر 2030”

هدفت الدراسة إلى التعرّف على دور التحوّل الرقمي بأبعاده (البنية التحتية الرقمية، الكفاءات الرقمية، الثقافة الرقمية، الحوكمة الرقمية) في تعزيز استمرارية الأعمال في قطاع الاتصالات المصري في ضوء رؤية مصر 2030، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العيّنة من (250) مفردة من العاملين في شركات الاتصالات المصرية. وتوصّلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتحوّل الرقمي بجميع أبعاده على استمرارية الأعمال، وكان لبُعد البنية التحتية الرقمية الأثر الأكبر. وأوصت الدراسة بضرورة تسريع مبادرات التحوّل الرقمي في قطاع الاتصالات، وتطوير الكفاءات الرقمية، وتحديث البنية التحتية بما يتوافق مع رؤية مصر 2030.

✍ دراسة عبدالمعتمد وآخرون (2025) بعنوان: “أثر نظام إدارة المخاطر على مخاطر السلامة الجوية بالمطارات الدولية: دراسة تطبيقية على مطار القاهرة الدولي”

هدفت الدراسة إلى التعرّف على أثر نظام إدارة المخاطر بأبعاده (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، معالجة المخاطر، مراقبة المخاطر) على مخاطر السلامة الجوية في مطار القاهرة الدولي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العيّنة من (200) مفردة من العاملين في إدارات السلامة والأمن بمطار القاهرة الدولي. وتوصّلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لنظام إدارة المخاطر في تقليل مخاطر السلامة الجوية، وأنّ فاعلية النظام تتوقّف على مستوى الالتزام التنظيمي والتدريب. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير نظم إدارة المخاطر في المطارات وفق المعايير الدولية، وتكثيف برامج التدريب المتخصصة، وتعزيز ثقافة السلامة الجوية.

✍ دراسة الهاشمي وآخرون (2025) بعنوان: “دور إدارة المخاطر المهنية في ضمان استمرارية الأعمال: دراسة استطلاعية لمدرّكات العاملين في القطاع النفطي بمحافظة النجف الأشرف”

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المخاطر المهنية بأبعادها (تحديد المخاطر المهنية، تقييمها، السيطرة عليها، مراجعتها) في ضمان استمرارية الأعمال في القطاع النفطي بمحافظة النجف الأشرف، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العيّنة من (95) مفردة من العاملين في الشركات النفطية بالمحافظة. وتوصّلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين إدارة المخاطر المهنية واستمرارية الأعمال، وأنّ ضعف تقييم المخاطر يُشكّل تحدياً حقيقياً. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير أنظمة إدارة المخاطر المهنية في القطاع النفطي، وتوفير معدّات السلامة الحديثة، ورفع الوعي لدى العاملين بأهمية الالتزام بمعايير السلامة.

✍ دراسة عربيات وأبو رمان (2024) بعنوان: “أثر اليقظة الاستراتيجية في إدارة استمرارية الأعمال: الدور الوسيط للتعلّم التنظيمي في البنوك التجارية الأردنية”

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر اليقظة الاستراتيجية بأبعادها (اليقظة التنافسية، اليقظة التكنولوجية، اليقظة التجارية، اليقظة البيئية) في إدارة استمرارية الأعمال من خلال الدور الوسيط للتعلّم التنظيمي في البنوك التجارية الأردنية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العيّنة من (267) مفردة من العاملين في البنوك التجارية الأردنية. وتوصّلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لليقظة الاستراتيجية على إدارة استمرارية الأعمال، وأنّ التعلّم التنظيمي يتوسّط هذه العلاقة توسّطاً جزئياً. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام باليقظة الاستراتيجية كأداة استباقية، وتعزيز ثقافة التعلّم التنظيمي، ودعم قدرات البنوك على مواجهة الأزمات.

✍ دراسة الحسين ومتولي (2023) بعنوان: “تأثير تخطيط التعاقب القيادي على استمرارية الأعمال في الشركات العائلية: دراسة تطبيقية على القطاع الخاص المصري”

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير تخطيط التعاقب القيادي بأبعاده (تحديد المواهب، التطوير القيادي، إدارة الخلافة، نقل المعرفة) على استمرارية الأعمال في الشركات العائلية بالقطاع الخاص المصري، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العيّنة من (180) مفردة من المديرين في الشركات العائلية المصرية. وتوصّلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لتخطيط التعاقب

القيادي على استمرارية الأعمال، وأنّ نقل المعرفة يُعدّ من أهم الأبعاد المؤثرة. وأوصت الدراسة بضرورة تبني الشركات العائلية لخطط منهجية للتعاقب القيادي، والاستثمار في تنمية القيادات الشابة، وتوثيق المعرفة المؤسسية.

✍ دراسة الزعبي والشوابكة (2023) بعنوان: “أثر تبني نظام استمرارية الأعمال على الميزة التنافسية في شركة السمرا لتوليد الكهرباء”

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تبني نظام استمرارية الأعمال بأبعاده (تحليل تأثير الأعمال، تقييم المخاطر، خطط الاستجابة، الاختبار والمراجعة) على الميزة التنافسية في شركة السمرا لتوليد الكهرباء، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العيّنة من (120) مفردة من العاملين في الشركة. وتوصّلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لتبني نظام استمرارية الأعمال على الميزة التنافسية، وأنّ خطط الاستجابة كانت الأكثر تأثيراً. وأوصت الدراسة بضرورة تطبيق نظام استمرارية الأعمال وفق المعايير الدولية (ISO 22301)، وإجراء اختبارات دورية للخطط، ورفع كفاءة العاملين في هذا المجال.

✍ دراسة شديد (2022) بعنوان: “استمرارية الأعمال في مواجهة الأزمات والمخاطر: دراسة حالة وزارة الصحة المصرية في ظل أزمة كورونا”

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور استمرارية الأعمال بأبعادها (التخطيط الاستباقي، إدارة الأزمات، المرونة التنظيمية، التعافي) في مواجهة الأزمات والمخاطر في وزارة الصحة المصرية خلال أزمة كوفيد-19، واستخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة، وتكوّنت العيّنة من مسؤولين وعاملين في وزارة الصحة المصرية. وتوصّلت نتائج الدراسة إلى أنّ وزارة الصحة تمكّنت من التعامل نسبياً مع الأزمة رغم ضعف الاستعداد المسبق، وأنّ المرونة التنظيمية كانت عاملاً حاسماً في التعافي. وأوصت الدراسة بضرورة إعداد خطط استمرارية أعمال منهجية في المؤسسات الحكومية، وإنشاء وحدات متخصصة لإدارة الأزمات، وتعزيز التنسيق بين الجهات المعنية.

✍ دراسة عبدالسلام (2022) بعنوان: “العوامل المؤثرة على إدارة استمرارية الأعمال بالمدرسة الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية: دراسة تحليلية”

هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة في إدارة استمرارية الأعمال بأبعادها (العوامل التنظيمية، العوامل البشرية، العوامل التكنولوجية، العوامل البيئية) بالمدرسة الثانوية العامة في مصر، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العيّنة من عيّنة من مديري ومعلمي المدارس الثانوية بمصر. وتوصّلت نتائج الدراسة إلى أنّ العوامل التنظيمية والتكنولوجية تُعدّ من أكثر العوامل تأثيراً على إدارة استمرارية الأعمال في المدارس الثانوية، وأنّ هناك ضعفاً في الوعي بمفهوم استمرارية الأعمال. وأوصت الدراسة بضرورة تبني المدارس لخطط استمرارية أعمال متكاملة، ورفع كفاءة الكوادر البشرية، وتوظيف التكنولوجيا في التعليم بشكل فعّال.

✍ دراسة الفاخوري والربضي (2021) بعنوان: “دور نظام العمل المرن في استمرارية الأعمال أثناء جائحة كورونا: الأردن أنموذجاً”

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور نظام العمل المرن بأبعاده (المرونة الزمنية، المرونة المكانية، المرونة الوظيفية، المرونة العددية) في استمرارية الأعمال أثناء جائحة كوفيد-19 في الأردن، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العيّنة من (220) مفردة من العاملين في الشركات الأردنية. وتوصّلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لنظام العمل المرن بجميع أبعاده على استمرارية الأعمال، وكان لبُعدي المرونة المكانية والزمنية الأثر الأكبر. وأوصت الدراسة بضرورة تبني الشركات لأنظمة العمل المرن بشكل دائم، والاستثمار في البنية التحتية الرقمية، ووضع سياسات واضحة تنظّم العمل عن بُعد.

✍ دراسة Wijaya et al. (2025) بعنوان “Strategy to Improve Service Continuity Performance Through Organizational Resilience and Business Continuity Management”

هدفت الدراسة إلى التعرف على استراتيجيات تحسين أداء استمرارية الخدمة بأبعادها (المرونة التنظيمية، إدارة استمرارية الأعمال، القيادة، الثقافة التنظيمية) في تعزيز استمرارية الخدمة، واستخدمت الدراسة المنهج الكمي القائم على نموذج المعادلات الهيكلية، وتكوّنت العيّنة من (198) مفردة من العاملين في شركات الخدمات. وتوصّلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للمرونة التنظيمية وإدارة استمرارية الأعمال على

أداء استمرارية الخدمة، وأنَّ المرونة التنظيمية تُعدّ عاملاً محورياً. وأوصت الدراسة بضرورة بناء ثقافة تنظيمية داعمة للمرونة، وتطوير خطط استمرارية الأعمال بشكل منهجي، وتعزيز القيادة التحويلية.

✍ دراسة (2024) Ambarwati et al. بعنوان "A multi-method study of risk assessment and human risk control for power plant business continuity in Indonesia"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور تقييم المخاطر والسيطرة على المخاطر البشرية بأبعادها (تحديد المخاطر، تقييمها، السيطرة عليها، مراقبتها) في تعزيز استمرارية الأعمال بمحطات توليد الكهرباء في إندونيسيا، واستخدمت الدراسة منهج متعدد الأساليب يجمع بين المنهج الكمي والكيفي، وتكوّنت العيّنة من عاملين وخبراء في محطات توليد الكهرباء الإندونيسية. وتوصّلت نتائج الدراسة إلى أنَّ العوامل البشرية تُشكّل مصدراً رئيسياً للمخاطر في محطات الكهرباء، وأنَّ السيطرة الفعّالة على هذه المخاطر تُعزّز استمرارية الأعمال. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير برامج تدريب متخصصة للعاملين، وتطبيق أنظمة سلامة صارمة، وتبنّي منهج شامل لإدارة المخاطر البشرية.

✍ دراسة (2023) Mošková & Buganová بعنوان "Improving business sustainability by connecting business continuity management and risk management"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الربط بين إدارة استمرارية الأعمال وإدارة المخاطر بأبعاده (التكامل التنظيمي، التكامل العملياتي، التكامل الاستراتيجي) على تحسين الاستدامة المؤسسية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العيّنة من مجموعة من الشركات الأوروبية العاملة في قطاعات مختلفة. وتوصّلت نتائج الدراسة إلى أنَّ التكامل بين إدارة استمرارية الأعمال وإدارة المخاطر يُعزّز الاستدامة المؤسسية، ويُقلّل من الخسائر الناتجة عن الأزمات. وأوصت الدراسة بضرورة تبني منهج متكامل يجمع بين النظامين، وتطوير أدوات ومعايير موحّدة، ورفع الوعي المؤسسي بأهمية هذا التكامل.

✍ دراسة (2022) Dreyfus & Nair بعنوان "The impact of operational disruptions on performance in surgical settings"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الاضطرابات التشغيلية بأبعادها (الاضطرابات الداخلية، الاضطرابات الخارجية، شدة الاضطراب، مدته) على الأداء في البيئات الجراحية، مع الدور المعدل للبنية التحتية لإدارة المخاطر وتبادل المعلومات، واستخدمت الدراسة المنهج الكمي القائم على تحليل بيانات أرشيفية، وتكونت العينة من بيانات مستشفيات جراحية متعددة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الاضطرابات التشغيلية تؤثر سلباً على الأداء الجراحي، وأن البنية التحتية لإدارة المخاطر وتبادل المعلومات تخفف من هذا الأثر السلبي. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير أنظمة إدارة المخاطر في المستشفيات، وتعزيز آليات تبادل المعلومات، والاستثمار في البنية التحتية التشغيلية.

✍ دراسة (2021) Margherita & Heikkilä بعنوان “Business continuity in the COVID-19 emergency: A framework of actions undertaken by world-leading companies”

هدفت الدراسة إلى التعرف على الإجراءات المتخذة من قبل الشركات العالمية الرائدة لتحقيق استمرارية الأعمال بأبعادها (حماية الموظفين، ضمان استمرارية العمليات، دعم العملاء، المسؤولية الاجتماعية، القيادة والاتصال) خلال أزمة كوفيد-19، واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي القائم على تحليل المحتوى، وتكونت العينة من (50) شركة من الشركات العالمية الرائدة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى تحديد إطار متكامل يتضمن (25) إجراء مصنفة ضمن خمسة محاور رئيسية لضمان استمرارية الأعمال أثناء الأزمات. وأوصت الدراسة بضرورة تبني الشركات لإطار شامل يجمع بين البعدين الإنساني والتشغيلي في خطط استمرارية الأعمال، وتعزيز مسؤولية الشركات تجاه موظفيها ومجتمعاتها.

8.1 الفجوة البحثية

من خلال الاستعراض المتأني للدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت متغيري الدراسة الحالية، يتبين أن أوجه اتفاق وأوجه اختلاف بينها وبين الدراسة الحالية، تشكل في مجموعها الفجوة البحثية التي تسعى هذه الدراسة إلى سدّها. فمن حيث أوجه الاتفاق، تتفق الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في الاهتمام بموضوع إدارة المخاطر بوصفه محوراً استراتيجياً في المنظمات المعاصرة، وفي تناول مفهوم استمرارية الأعمال باعتباره ضرورةً حتميةً في ظلّ تصاعد الاضطرابات وتوّع مصادرها، كما تتفق مع دراسات (العنزي وآخرون، 2024؛ القهواي، 2024؛ أحمد، 2024) في اعتماد استراتيجيات إدارة المخاطر

متغيراً مستقلاً، وتتفق مع دراسات (قطيشات والشاعر، 2025؛ عربيات وأبو رمان، 2024؛ الهاشمي وآخرون، 2025؛ شديد، 2022) في تبني استمرارية الأعمال متغيراً تابعاً. كما تتشابه الدراسة الحالية مع غالبية الدراسات السابقة في تبني المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات، وفي بعض أبعاد المتغيرين كتحديد المخاطر وتقييمها ومعالجتها ومراقبتها من جهة، والتخطيط الاستباقي وإدارة الأزمات والمرونة التنظيمية والتعافي من جهة أخرى.

أما من حيث أوجه الاختلاف، فتتميز الدراسة الحالية عن سابقتها في عدة جوانب جوهرية؛ فمن حيث الموضوع، تتخصص الدراسة الحالية في تناول استراتيجيات إدارة مخاطر انقطاع الخدمة تحديداً، وهو موضوع لم يحظَ باهتمام مباشر في الدراسات العربية، إذ ركزت الدراسات السابقة إما على إدارة المخاطر بشكل عام (العنزي وآخرون، 2024؛ القهوازي، 2024)، أو على أنواع محددة من المخاطر كالمخاطر السيبرانية (شاهين، 2025)، والمخاطر التأمينية (سنجاك الدين وحسين، 2022)، والمخاطر التسويقية (أحمد، 2024)، والمخاطر المهنية (الهاشمي وآخرون، 2025)، ومخاطر السلامة الجوية (عبدالمعتمد وآخرون، 2025). ومن حيث قطاع التطبيق، تنفرد الدراسة الحالية بتطبيقها على قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية، وهو قطاع لم يُدرس بشكل كافٍ في الأدبيات العربية من هذه الزاوية، إذ انصبت الدراسات السابقة على القطاع المصرفي (قطيشات والشاعر، 2025؛ موسى والرابعة، 2025)، والقطاع الصحي (شديد، 2022)، والقطاع النفطي (الهاشمي وآخرون، 2025)، وقطاع الطاقة (الزعبي والشوابكة، 2023)، وقطاع التشييد (القهوازي، 2024)، وقطاع التعليم (عبدالسلام، 2022). ومن حيث البيئة الجغرافية، تُجرى الدراسة في البيئة السعودية التي تتميز بخصوصية تنظيمية وثقافية وتقنية في ظل رؤية 2030، في حين تركزت غالبية الدراسات العربية في البيئة الأردنية والمصرية والليبية، وتركزت الدراسات الأجنبية في البيئات الأوروبية والآسيوية (Margherita & Heikkilä, 2021؛ Hohenstein, 2022؛ Ambarwati et al., 2024) ومن حيث العلاقة البحثية، تنفرد الدراسة الحالية بالربط المباشر بين استراتيجيات إدارة مخاطر انقطاع الخدمة بأبعادها الأربعة واستمرارية الأعمال بأبعادها الأربعة، وهو ربط لم يُجمع بين أطرافه بهذه الصياغة في الدراسات السابقة التي ركزت إما على متغيرات وسيطة كالليقظة الاستراتيجية (عربيات وأبو رمان، 2024) والتعلم التنظيمي، أو على متغيرات معدلة كإدارة المخاطر بشكل عام (قطيشات والشاعر، 2025)، أو على علاقات متغيرة كأثر التحول الرقمي (صلاح، 2025) وتخطيط التعاقب القيادي (الحسين ومتولي، 2023) ونظام العمل المرن (الفاخوري والربضي، 2021).

وبناءً على ما سبق، تتمثل الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى سدّها في محدودية الدراسات العلمية التي تناولت أثر تطبيق استراتيجيات إدارة مخاطر انقطاع الخدمة تحديداً بأبعادها المتكاملة على استمرارية الأعمال بأبعادها الشاملة في قطاع الاتصالات السعودي، وهو ما يُمثّل إضافةً نظرية وتطبيقية جديدة تُثري الأدب الإداري العربي وتدعم توجهات صانعي القرار في هذا القطاع الحيوي.

9.1 المنطلقات النظرية للدراسة

تتطلق الدراسة الحالية من جملة من المنطلقات النظرية والفكرية التي تُشكّل الأساس المعرفي الذي تستند إليه في تحليل العلاقة بين استراتيجيات إدارة مخاطر انقطاع الخدمة واستمرارية الأعمال في شركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية. وتتوزّع هذه المنطلقات على محورين رئيسيين: المحور الأول يتعلّق بالإطار المفاهيمي للمتغيّر المستقل، والمحور الثاني يتعلّق بالإطار المفاهيمي للمتغيّر التابع، مع بيان النظريات الحاكمة للعلاقة بينهما.

المحور الأول: استراتيجيات إدارة مخاطر انقطاع الخدمة

تُعرّف إدارة المخاطر بأنّها منهجية علمية منظّمة تهدف إلى التعامل مع حالة عدم التأكد من خلال تحديد التهديدات المحتملة وتقييمها ومعالجتها ومراقبتها بما يُقلّل من آثارها السلبية على أهداف المنظّمة. وقد تطوّر هذا المفهوم من كونه ممارسةً تفاعلية تقتصر على المخاطر المالية والتأمينية، إلى منهج استراتيجي متكامل يُعرف بإدارة المخاطر المؤسسية (ERM)، والتي تنظر إلى المخاطر من منظور شمولي يشمل كافّة العمليات والوظائف داخل المنظّمة. (Tan & Lee, 2022) أمّا مخاطر انقطاع الخدمة (Service Disruption Risks) فتُشير إلى تلك الأحداث أو الظروف التي تُؤدّي إلى توقّف أو تدهور الخدمات المقدّمة للعملاء بشكل يُخلّ باتفاقيات مستوى الخدمة (SLA) ويُعرّض المنظّمة لخسائر مالية وسمعية جسيمة. (Jahani et al., 2021)

وتقوم استراتيجيات إدارة مخاطر انقطاع الخدمة على أربعة أبعاد متكاملة: أولها تحديد المخاطر الذي يُعنى بالكشف المنهجي عن مصادر التهديد الداخلية والخارجية التي قد تُعطل تقديم الخدمة، سواء أكانت تقنية أم بشرية أم بيئية. ويستند هذا البعد إلى نظرية "الوعي بالمخاطر" (Risk Awareness Theory) التي تُؤكّد أنّ الفهم العميق لطبيعة المخاطر يُعدّ خطوة أولى لا غنى عنها في معالجتها. وثانيها تقييم

المخاطر الذي يتضمنّ قياس احتمالية وقوع كل مخاطرة وتقدير حجم أثرها المحتمل، بما يُمكن المنظّمة من ترتيب أولوياتها وتوجيه مواردها نحو المخاطر الأكثر خطورة وتأثيراً (القهودي، 2024). وثالثها معالجة المخاطر الذي يشمل تحديد الاستراتيجية المناسبة للتعامل مع كل مخاطرة، سواءً بالتجنّب أو التقليل أو التحويل أو القبول، بما يتوافق مع درجة تحمّل المنظّمة للمخاطر وأهدافها الاستراتيجية (أحمد، 2024). ورابعها مراقبة المخاطر الذي يُمثّل عملية متابعة مستمرة لفاعلية الإجراءات المتخذة، وقياس مؤشرات المخاطر الرئيسية (KRIs) ، ومراجعة الاستراتيجيات في ضوء التغيّرات البيئية والتشغيلية (سناجق الدين وحسين، 2022).

ويستند تطبيق هذه الاستراتيجيات إلى معايير دولية معتمدة، أبرزها معيار الأيزو (ISO 31000) لإدارة المخاطر، الذي يُقدّم إطاراً منهجياً متكاملًا للتعامل مع المخاطر بمختلف أنواعها. كما تتكامل هذه الاستراتيجيات مع منهجيات حديثة كالتوأم الرقمي لسلاسل الإمداد الذي يوظّف تقنيات المحاكاة والتحليل التنبؤي في التعامل مع مخاطر الانقطاع (Ivanov & Dolgui, 2021) ، وأدوات الذكاء الاصطناعي والتعلّم العميق التي تُعزّز القدرة على استشراف المخاطر ومعالجتها بشكل استباقي (Wong et al., 2024).

المحور الثاني: استمرارية الأعمال (Business Continuity)

يُعدّ مفهوم استمرارية الأعمال من المفاهيم الإدارية الحديثة التي اكتسبت زخماً كبيراً في أعقاب الأزمات العالمية المتلاحقة، ولا سيّما جائحة كوفيد-19 التي كشفت عن هشاشة كثير من المنظّمات في مواجهة الاضطرابات المفاجئة. وتُعرّف استمرارية الأعمال وفقاً لمعيار الأيزو (ISO 22301) بأنها قدرة المنظّمة على مواصلة تقديم منتجاتها أو خدماتها عند مستويات مقبولة مسبقاً في أعقاب الحوادث المُعطّلة. ويقوم هذا المفهوم على فرضية جوهرية مفادها أنّ الأزمات ليست حدثاً استثنائياً بل جزءاً طبيعياً من دورة حياة المنظّمات، وأنّ الاستعداد المسبق لها هو ما يُميّز المنظّمات الناجحة عن غيرها (شديد، 2022؛ Margherita & Heikkilä, 2021).

وتقوم استمرارية الأعمال على أربعة أبعاد رئيسية: أولها التخطيط الاستباقي الذي يُعنى بإعداد خطط مكتوبة ومعتمدة تحدّد الإجراءات الواجب اتّباعها لضمان استمرار العمليات الجوهرية في حال وقوع اضطراب، ويستند إلى نظرية "التخطيط للطوارئ" (Contingency Planning Theory) "وثانيها إدارة

الأزمات الذي يشمل الاستجابة الفورية والمنسقة عند وقوع الحادث، من خلال تفعيل فرق إدارة الأزمات وتنفيذ خطط الاتصال والتصعيد (صلاح، 2025). وثالثها المرونة التنظيمية (Organizational Resilience) الذي يُشير إلى القدرة الديناميكية للمنظمة على التكيف مع الظروف المتغيرة، وامتصاص الصدمات، والتعافي بسرعة، ويستند إلى نظرية المرونة التنظيمية التي تؤكد على أهمية الموارد الديناميكية والقدرات التكيفية. (Wijaya et al., 2025) ورابعها التعافي الذي يُعنى بإعادة العمليات إلى مستوياتها الطبيعية بأسرع وقت ممكن وبأقل خسائر، ويرتبط بمفهوم "زمن التعافي المستهدف (RTO) و"نقطة التعافي المستهدفة (RPO) (الزعبى والشوابكة، 2023

العلاقة النظرية بين المتغيرين والنظريات الحاكمة

تستند العلاقة بين استراتيجيات إدارة مخاطر انقطاع الخدمة واستمرارية الأعمال إلى جملة من النظريات المتكاملة؛ فأولها نظرية إدارة المخاطر المؤسسية (ERM Theory) التي تنظر إلى المخاطر واستمرارية الأعمال باعتبارهما وجهين لعملة واحدة، إذ إنّ الإدارة الفعّالة للمخاطر تُقلّل من احتمالات وقوع الاضطرابات، فيما تكفل استمرارية الأعمال الاستجابة الفعّالة عند وقوعها. (Tan & Lee, 2022) وثانيها نظرية القدرات الديناميكية (Dynamic Capabilities Theory) التي تؤكد أنّ قدرة المنظمة على استشعار التهديدات واغتنام الفرص وإعادة تشكيل مواردها هي مصدر الميزة التنافسية في البيئات المضطربة. وثالثها نظرية النظم (Systems Theory) التي تنظر إلى المنظمة بوصفها نظاماً مفتوحاً يتفاعل مع بيئته، وتُبرز أهمية التكامل بين النظم الفرعية لإدارة المخاطر واستمرارية الأعمال (Mošková & Buganová, 2023). ورابعها نظرية الطوارئ (Contingency Theory) التي تؤكد أنّ فاعلية الممارسات الإدارية تتوقف على ملاءمتها للسياق التنظيمي والبيئي، وهو ما يُبرّر أهمية تكييف استراتيجيات إدارة المخاطر مع خصوصية قطاع الاتصالات.

وتتّكس هذه العلاقة النظرية عملياً في أنّ استراتيجيات إدارة مخاطر انقطاع الخدمة تُغذي خطط استمرارية الأعمال بالمعلومات اللازمة عن طبيعة المخاطر وأولوياتها، فيما تُوفّر خطط استمرارية الأعمال إطاراً تنفيذياً لمعالجة المخاطر عند تحققها. ويؤكد هذا التكامل ما توصلت إليه دراسة (Dreyfus & Nair, 2022) من أنّ البنية التحتية لإدارة المخاطر تُخفّف من الأثر السلبي للاضطرابات التشغيلية على الأداء، كما تؤكد دراسة (Ambarwati et al., 2024) من أنّ تقييم المخاطر والسيطرة عليها يُعزّز استمرارية الأعمال في القطاعات الحيوية.

وفي ضوء هذه المنطلقات النظرية، تُقدّم الدراسة الحالية إطاراً مفاهيمياً متكاملًا يفترض وجود أثر إيجابي مباشر لاستراتيجيات إدارة مخاطر انقطاع الخدمة بأبعادها الأربعة على استمرارية الأعمال بأبعادها الأربعة، وذلك في السياق التطبيقي لشركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية، بما يُسهم في تعزيز قدرتها على مواجهة الاضطرابات، وضمان تدفق الخدمة، وتحقيق الاستدامة المؤسسية بما يتسق مع مستهدفات رؤية المملكة 2030.

10.1 منهجية الدراسة

ستعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي، بوصفه المنهج الأنسب لطبيعة الدراسة وأهدافها، إذ يقوم على وصف الظاهرة موضوع الدراسة وصفاً دقيقاً من خلال جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بها، ثم تحليلها وتفسيرها للوصول إلى استنتاجات علمية موضوعية. وسيوظف هذا المنهج في وصف مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة مخاطر انقطاع الخدمة بأبعادها المختلفة (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، معالجة المخاطر، مراقبة المخاطر) في شركات الاتصالات السعودية، وكذلك في وصف مستوى تبني ممارسات استمرارية الأعمال في تلك الشركات، وذلك بالاعتماد على البيانات الميدانية التي ستُجمع من مفردات عينة الدراسة.

كما ستستعين الدراسة بالأسلوب التحليلي الإحصائي لاختبار فروض الدراسة وقياس أثر المتغير المستقل بأبعاده على المتغير التابع، وذلك من خلال توظيف الأساليب الإحصائية الملائمة لتحليل الانحدار البسيط والمتعدد. كما سيُستعان بالمنهج الوثائقي في بناء الإطار النظري للدراسة من خلال الرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة العربية والأجنبية والمراجع العلمية والدوريات المحكّمة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة، بما يُسهم في تكوين خلفية معرفية متينة تدعم الجانب الميداني وتثري نتائج التحليل.

11.1 مجتمع وعينة الدراسة

سيتكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في الإدارات ذات الصلة بإدارة المخاطر واستمرارية الأعمال في شركات الاتصالات الرئيسية العاملة في المملكة العربية السعودية، وهي: شركة الاتصالات السعودية (STC)، وشركة موبايلى (Mobily)، وشركة زين السعودية (Zain KSA)، والتي تُشكّل مجتمعةً القطاع الرئيسي لخدمات الاتصالات في المملكة. ويشمل مجتمع الدراسة الفئات الوظيفية المعنية مباشرةً بموضوع

الدراسة، وهم المديرون التنفيذيون ورؤساء الأقسام والمشرفون والمهندسون والمختصون العاملون في إدارات إدارة المخاطر، واستمرارية الأعمال، والعمليات، وتقنية المعلومات، والجودة، وأمن المعلومات، والبالغ عددهم وفق الإحصاءات التقديرية نحو (1200) موظف في الشركات الثلاث مجتمعة.

ونظراً لصعوبة إجراء الحصر الشامل لجميع مفردات مجتمع الدراسة، ستعتمد الدراسة على أسلوب العينة العشوائية الطبقية (Stratified Random Sampling)، بما يضمن تمثيلاً عادلاً لجميع فئات المجتمع. وباستخدام معادلة (Stephen Thompson) لتحديد حجم العينة عند مستوى ثقة (95%) وهامش خطأ (5%)، سيبلغ حجم العينة المستهدف نحو (291) مفردة، وسيتم توزيع (350) استبانة لضمان الحصول على العدد المطلوب بعد استبعاد الاستبانات غير الصالحة للتحليل، ويُتوقع استرداد ما لا يقل عن (310) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي بنسبة استجابة تُقدّر بنحو (88.5%).

12.1 مصادر جمع البيانات

ستعتمد الدراسة في جمع بياناتها على مصدرين رئيسيين:

المصادر الثانوية: وتشمل الكتب العلمية، والدوريات المحكمة، والرسائل الجامعية، والأبحاث والمؤتمرات العلمية العربية والأجنبية، والتقارير الرسمية الصادرة عن هيئة الاتصالات والفضاء والتقنية (CST)، وشركات الاتصالات السعودية، فضلاً عن المعايير الدولية ذات الصلة كمعيار (ISO 31000) لإدارة المخاطر، ومعيار (ISO 22301) لاستمرارية الأعمال، وسيُستفاد منها في بناء الإطار النظري للدراسة واستعراض الدراسات السابقة.

المصادر الأولية: وستتمثل في البيانات الميدانية التي سَتُجمع من مفردات عينة الدراسة عبر أداة الاستبانة المصممة لهذا الغرض، والتي ستوزع على العاملين في شركات الاتصالات السعودية للحصول على آرائهم حول متغيرات الدراسة.

13.1 أداة الدراسة

ستعتمد الدراسة على الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات، وستُصمم في ضوء الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة، وستتكوّن من ثلاثة أقسام رئيسية:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية ويتضمّن (5) فقرات تتعلّق بالخصائص الشخصية والوظيفية للمبحوثين (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمّى الوظيفي).

القسم الثاني: المتغيّر المستقل استراتيجيات إدارة مخاطر انقطاع الخدمة، ويتضمّن (16) فقرة موزّعة على أربعة أبعاد على النحو التالي:

✍ البُعد الأول: تحديد المخاطر (4) فقرات.

✍ البُعد الثاني: تقييم المخاطر (4) فقرات.

✍ البُعد الثالث: معالجة المخاطر (4) فقرات.

✍ البُعد الرابع: مراقبة المخاطر (4) فقرات.

القسم الثالث: المتغيّر التابع استمرارية الأعمال، وسيُقاس بمحور أحادي يتكوّن من (10) فقرات.

وبذلك يبلغ إجمالي فقرات الاستبانة (31) فقرة، وستُقاس فقرات المتغيّرين المستقل والتابع باستخدام مقياس ليكرت الخماسي المتدرّج (موافق بشدّة = 5، موافق = 4، محايد = 3، غير موافق = 2، غير موافق بشدّة = 1). وسيُتحقّق من صدق الأداة من خلال عرضها على مجموعة من المحكّمين المتخصّصين (الصدق الظاهري)، فضلاً عن حساب الصدق البنائي (Construct Validity)، كما سيُتحقّق من ثباتها باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، على أن تكون قيمته أكبر من (0.70) لضمان الاعتماد على النتائج.

14.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة

ستُحلّل البيانات الميدانية باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك من خلال توظيف مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة وأهدافها، وتشمل: التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عيّنة الدراسة، والمتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس اتجاهات آراء المبحوثين حول فقرات الاستبانة، ومعامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة، ومعامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس الصدق البنائي والعلاقة بين المتغيّرات، واختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov)، ومعامل تضخّم التباين (VIF) للتحقّق من عدم وجود ارتباط ذاتي بين المتغيّرات المستقلّة، وتحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدّد (Simple & Multiple Regression Analysis) لاختبار فروض الدراسة وقياس أثر المتغيّر المستقل بأبعاده على المتغيّر التابع، فضلاً عن

اختبار (t-test) وتحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للكشف عن الفروق في آراء المبحوثين تبعاً للمتغيرات الديموغرافية.

15.1 حدود الدراسة

✍ الحدود الموضوعية: ستقتصر الدراسة على تناول أثر تطبيق استراتيجيات إدارة مخاطر انقطاع الخدمة بأبعادها (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، معالجة المخاطر، مراقبة المخاطر) على استمرارية الأعمال في شركات الاتصالات.

✍ الحدود المكانية: ستطبق الدراسة على شركات الاتصالات الرئيسية العاملة في المملكة العربية السعودية، وهي: شركة الاتصالات السعودية (STC)، وشركة موبايلي، وشركة زين السعودية.

✍ الحدود البشرية: ستقتصر الدراسة على العاملين في الإدارات المعنية بإدارة المخاطر واستمرارية الأعمال والعمليات وتقنية المعلومات والجودة وأمن المعلومات في شركات الاتصالات محل الدراسة.

✍ الحدود الزمانية: ستجرى الدراسة خلال الفترة الممتدة من عام 2025م إلى عام 2026م، وهي الفترة التي سُنستكمل فيها إجراءات جمع البيانات وتحليلها ومناقشة نتائجها.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: استراتيجيات إدارة مخاطر انقطاع الخدمة

1.1.2 تمهيد

تُشكّل استراتيجيات إدارة مخاطر انقطاع الخدمة أحد أهم المحاور التي استقطبت اهتمام الباحثين والممارسين في حقل الإدارة المعاصرة، لا سيّما في ظلّ التحوّلات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال العالمية والتي أفرزت أنماطاً جديدة من المخاطر تختلف في طبيعتها ومصادرها وآليات معالجتها عن المخاطر التقليدية. فمع تنامي الاعتماد على البنى التحتية الرقمية، وتشعّب سلاسل الإمداد، وتصادد التهديدات السيبرانية، وتلاحق الأزمات العالمية، أصبح انقطاع الخدمة تهديداً وجودياً يواجه المنظّمات في مختلف القطاعات، وبات تبني منهجية علمية منضبطة لإدارة هذه المخاطر ضرورةً استراتيجية لا خياراً تكتيكياً. ويتناول هذا المبحث الإطار المفاهيمي لاستراتيجيات إدارة مخاطر انقطاع الخدمة، وأهميّتها، وأهدافها، وأبعادها، والاتجاهات الفكرية الحاكمة لها، فضلاً عن العوامل المؤثرة في تطبيقها والمداخل النظرية المفسّرة لها.

2.1.2 مفهوم استراتيجيات إدارة مخاطر انقطاع الخدمة

يتمحور مفهوم استراتيجيات إدارة مخاطر انقطاع الخدمة حول تلك المنظومة المتكاملة من السياسات والإجراءات والممارسات التي تتبنّاها المنظّمات للحدّ من احتمالات وقوع الاضطرابات التي قد تُعطل تقديم خدماتها، ولمعالجة تداعياتها عند تحقّقها. وقد تعدّدت التعريفات التي قدّمها الباحثون لهذا المفهوم، وتباينت زوايا معالجتهم له بحسب المداخل النظرية والقطاعية التي انطلقوا منها.

فقد عرّف Jahani وآخرون (2021) استراتيجيات إدارة مخاطر انقطاع الخدمة بأنّها المنهجية المنظّمة التي تتبعها المنظّمات لتحديد المخاطر التي قد تُخلّ باتفاقيات مستوى الخدمة (SLA)، وتقييم أثرها المحتمل، وتصميم آليات الاستجابة والتعويض بما يحفظ حقوق الأطراف المتعاقدة ويصون التزامات المنظّمة تجاه عملائها. ويلاحظ في هذا التعريف التركيز على البُعد التعاقدي والقانوني لمخاطر انقطاع الخدمة، بوصفها إخلالاً بمعايير الجودة والموثوقية المتفق عليها.

وفي المقابل، ينظر Ivanov و (2021) Dolgui إلى استراتيجيات إدارة مخاطر الانقطاع من منظور تقني متقدم، فيعرفانها بأنها منظومة من الأدوات والتقنيات الرقمية القائمة على مفهوم التوأم الرقمي والمحاكاة والتحليل التنبؤي، والتي تُمكن المنظمات من استشراف الاضطرابات المحتملة في سلاسل الإمداد ومعالجتها بشكل استباقي في ظلّ متطلبات الصناعة 4.0. ويعكس هذا التعريف التطور النوعي الذي طرأ على مفهوم إدارة المخاطر في أعقاب التحول الرقمي، حيث لم تعد إدارة المخاطر مجرد ممارسة إدارية، بل أصبحت منظومة تقنية متكاملة.

ومن زاوية مختلفة، يُعرّف Hohenstein (2022) استراتيجيات إدارة مخاطر الانقطاع بأنها مجموعة من الإجراءات التنظيمية والتشغيلية التي تُوظّفها الشركات لبناء المرونة والقدرة على التكيف مع الاضطرابات الخارجية غير المتوقعة، كالأوبئة والأزمات الجيوسياسية، من خلال تنويع مصادر الإمداد، وإعادة توطين العمليات، وتعزيز التعاون بين الأطراف المختلفة في سلسلة القيمة. وقد استلهم هذا التعريف من تجربة جائحة كوفيد-19 التي كشفت عن هشاشة النماذج التقليدية لإدارة سلاسل الإمداد.

وفي سياق أشمل، يرى العنزي وآخرون (2024) أنّ استراتيجيات إدارة المخاطر تُمثل منهجاً استراتيجياً متكاملاً يقوم على تحديد المخاطر التي تُهدّد تحقيق أهداف المنظمة، وتحليلها كمياً ونوعياً، ووضع خطط الاستجابة المناسبة لها، ومراقبة فاعلية هذه الخطط بشكل مستمرّ، بما يضمن تعزيز قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها في ظلّ حالة عدم التأكد. ويُبرز هذا التعريف الطابع الشمولي لإدارة المخاطر بوصفها وظيفة إدارية استراتيجية.

ويُقدّم أحمد (2024) تعريفاً يركّز على البُعد الوظيفي، إذ يعتبر استراتيجيات إدارة المخاطر بأنها الأساليب المنهجية التي تُوظّفها المنظمات لاختيار أنسب الطرق للتعامل مع المخاطر المحدّدة، سواءً بالتجنّب أو التقليل أو التحويل أو القبول، بحسب طبيعة كل مخاطرة ومستوى تحمل المنظمة لها.

في حين يُقدّم Wong وآخرون (2024) تعريفاً حديثاً يعكس التوجّهات المعاصرة، إذ يعتبرون استراتيجيات إدارة المخاطر بأنها منظومة ذكية مدفوعة بتقنيات الذكاء الاصطناعي والتعلّم العميق، تُمكن المنظمات من تحليل كمّيات ضخمة من البيانات، والتنبؤ بالمخاطر المستقبلية بدقّة عالية، واتخاذ قرارات مبنية على البيانات لتعزيز مرونة سلاسل الإمداد.

ومن منظور تكاملي، يُشير Mošková و Bugarová (2023) إلى أنّ استراتيجيات إدارة المخاطر لا يمكن فصلها عن منظومة إدارة استمرارية الأعمال، إذ تُشكّلان معاً إطاراً مؤسسياً متكاملًا يهدف إلى تحقيق الاستدامة المؤسسية في مواجهة الاضطرابات.

رأي الباحث:

في ضوء ما تقدّم من تعريفات، يرى الباحث أنّ استراتيجيات إدارة مخاطر انقطاع الخدمة يمكن تعريفها إجرائياً بأنّها “منظومة متكاملة من السياسات والإجراءات والممارسات المنهجية التي تتبنّاها شركات الاتصالات، والتي تقوم على تحديد المخاطر المحتملة التي قد تُؤدّي إلى انقطاع الخدمة المقدّمة للعملاء، وتقييم احتمالية وقوعها وحجم أثرها، ومعالجتها بأنسب الأساليب، ومراقبة فاعلية الإجراءات المتخذة بشكل مستمر، وذلك بهدف الحفاظ على استمرارية تقديم الخدمة عند المستويات المتفق عليها، وصون سمعة الشركة وثقة عملائها”. ويرى الباحث أنّ هذا التعريف يجمع بين البُعد الاستباقي والبُعد الاستجابي، ويُراعي خصوصية قطاع الاتصالات بوصفه قطاعاً يقوم على تقديم خدمات متواصلة عالية الحساسية.

3.1.2 نشأة استراتيجيات إدارة مخاطر انقطاع الخدمة وتطورها

مرّ مفهوم إدارة المخاطر بمراحل تطوّر متعاقبة، بدأت بالتعامل التقليدي مع المخاطر البحتة كالحرائق والحوادث من خلال أدوات التأمين، ثم تطوّرت إلى مفهوم إدارة المخاطر المالية في سبعينيات القرن العشرين مع تطوّر الأسواق المالية، لتصل إلى مفهوم إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) الذي يتناول المخاطر بمنظور شمولي متكامل يشمل جميع أنواع المخاطر ووظائف المنظّمة (سنجاك الدين وحسين، 2022). وقد أفرز التطوّر المعاصر توجّهات نوعية جديدة كإدارة مخاطر سلاسل الإمداد، وإدارة المخاطر السيبرانية (شاهين، 2025)، وإدارة مخاطر الانقطاع التشغيلي (Dreyfus & Nair, 2022)، والتي تعكس تنوّع مصادر التهديد في البيئة المعاصرة.

4.1.2 أهميّة استراتيجيات إدارة مخاطر انقطاع الخدمة

تكتسب استراتيجيات إدارة مخاطر انقطاع الخدمة أهميّة متزايدة في البيئة المؤسسية المعاصرة، وذلك في ضوء تعقّد بيئة الأعمال وتنامي الاعتماد المتبادل بين المنظّمات ومكوّنات سلاسل القيمة، فضلاً عن

تساعد توقعات العملاء والجهات الرقابية بشأن موثوقية الخدمة وجودتها. ويمكن استعراض أهمية هذه الاستراتيجيات من خلال آراء الباحثين على النحو التالي:

يشير القهواي (2024) إلى أن أهمية استراتيجيات إدارة المخاطر تتجلى في عدة جوانب، أبرزها:

1. توفير إطار منهجي منظم للتعامل مع حالة عدم التأكد التي تكتنف بيئة الأعمال المعاصرة، بما يقلل من الاعتماد على القرارات الارتجالية.
2. تمكين المنظمات من ترتيب أولوياتها في توظيف الموارد وتوجيهها نحو المخاطر الأكثر تأثيراً على أهدافها الاستراتيجية.
3. تعزيز قدرة المنظمات على تنفيذ مشاريعها ضمن الجداول الزمنية والميزانيات المخصصة لها.
4. رفع مستوى ثقة أصحاب المصالح من مساهمين وعملاء وموظفين وجهات رقابية في قدرة المنظمة على مواجهة التحديات.

ويرى شاهين (2025) أن أهمية استراتيجيات إدارة المخاطر تظهر في:

1. توفير الحماية للأصول المؤسسية المادية والمعنوية من التهديدات المحتملة، لا سيما التهديدات السيبرانية المتزايدة.
2. الإسهام في تحقيق الامتثال للمتطلبات التنظيمية والقانونية التي تفرضها الجهات الرقابية.
3. تعزيز الشفافية والإفصاح في التقارير المؤسسية، مما يقوي ثقة المستثمرين وأصحاب المصالح.
4. دعم عمليات صنع القرار الاستراتيجي من خلال توفير معلومات دقيقة عن المخاطر المحتملة وتداعياتها.

كما يبين Tan و Lee (2022) أن أهمية تبني إدارة المخاطر المؤسسية تنعكس في:

1. تحقيق التكامل بين مختلف الوظائف الإدارية في المنظمة، وتجاوز الرؤية المجزأة للمخاطر.
2. تحسين جودة الحوكمة المؤسسية من خلال ربط استراتيجيات إدارة المخاطر بالأهداف الاستراتيجية.
3. توفير مرونة أكبر للمنظمات في التكيف مع التغيرات البيئية والتنافسية.
4. تعزيز القدرة التنافسية المستدامة للمنظمات على المدى البعيد.

ويشير Hohenstein (2022) إلى أن أهمية استراتيجيات إدارة مخاطر الانقطاع تتجلى في:

1. بناء المرونة التشغيلية في مواجهة الاضطرابات المفاجئة كالأوبئة والأزمات الاقتصادية.
2. الحفاظ على استمرارية تدفق السلع والخدمات في سلاسل الإمداد العالمية.
3. تقليل الخسائر المالية والتشغيلية الناجمة عن الاضطرابات.
4. تعزيز التعاون والثقة بين الأطراف المختلفة في منظومة الأعمال.

ويؤكد Wong وآخرون (2024) أن أهمية استراتيجيات إدارة المخاطر المدفوعة بالذكاء الاصطناعي تكمن في:

1. الاستفادة من إمكانيات البيانات الضخمة في التنبؤ بالمخاطر المستقبلية بدقة عالية.
2. تسريع عمليات صنع القرار في مواجهة المخاطر من خلال أتمتة عمليات التحليل والاستجابة.
3. تعزيز الرشاقة التنظيمية (Organizational Agility) وقدرة المنظمات على التكيف السريع.
4. توفير ميزة تنافسية مستدامة قائمة على التميز التقني في إدارة المخاطر.

5.1.2 أهداف استراتيجيات إدارة مخاطر انقطاع الخدمة

تسعى استراتيجيات إدارة مخاطر انقطاع الخدمة إلى تحقيق جملة من الأهداف المتكاملة التي تخدم المنظمة على المستويات الاستراتيجية والتشغيلية والمالية، وقد تناول الباحثون هذه الأهداف من زوايا متعددة على النحو التالي:

تحدد أهداف استراتيجيات إدارة المخاطر وفق ما يذكره أحمد (2024) في:

1. حماية الأصول المؤسسية من التهديدات التي قد تلحق بها الضرر.
2. تعزيز قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية في ظل حالة عدم التأكد.
3. تحسين جودة القرارات الإدارية من خلال توفير معلومات دقيقة عن المخاطر المحتملة.
4. رفع مستوى الوعي المؤسسي بأهمية إدارة المخاطر لدى جميع العاملين.

ويوضح Jahani وآخرون (2021) أن أهداف استراتيجيات إدارة مخاطر الانقطاع تتمثل في:

1. ضمان الوفاء بالتزامات اتفاقيات مستوى الخدمة (SLA) المبرمة مع العملاء.
2. تقليل الفجوة بين مستوى الخدمة المتوقع ومستوى الخدمة الفعلي.

3. تصميم آليات تعويض عادلة تحفظ حقوق الأطراف عند وقوع الانقطاع.

4. تعزيز الشفافية والثقة في العلاقة بين مقدّم الخدمة والعميل.

ويرى (Dreyfus & Nair (2022) أنّ استراتيجيات إدارة المخاطر تهدف إلى:

1. الحدّ من الأثر السلبي للاضطرابات التشغيلية على أداء المنظمة.

2. توفير بنية تحتية معلوماتية تدعم تبادل المعلومات بين الأطراف المعنية.

3. تعزيز التنسيق بين الوحدات التنظيمية المختلفة في مواجهة الاضطرابات.

4. تحسين قدرات المنظمة على التعلّم من الحوادث السابقة.

ويضيف الباحث إلى ما سبق أنّ من أهداف استراتيجيات إدارة مخاطر انقطاع الخدمة في قطاع الاتصالات على وجه الخصوص: صون سمعة الشركة والحفاظ على حصّتها السوقية في بيئة تنافسية شديدة، والامتثال لمتطلّبات الجهات التنظيمية كهيئة الاتصالات والفضاء والتقنية، ودعم توجّهات التحوّل الرقمي الوطني في إطار رؤية المملكة 2030.

6.1.2 أبعاد استراتيجيات إدارة مخاطر انقطاع الخدمة

تمّ تحديد أبعاد استراتيجيات إدارة مخاطر انقطاع الخدمة في الدراسة الحالية بناءً على دراسة العنزي وآخرون (2024)، ودراسة القهوازي (2024)، ودراسة أحمد (2024)، ودراسة Jahani وآخرون (2021)، وذلك لتكاملها في تقديم إطار شامل يُلائم طبيعة الدراسة الحالية وأهدافها، ويتّسق مع معيار الأيزو (ISO 31000) لإدارة المخاطر. وتتمثّل هذه الأبعاد في: تحديد المخاطر، وتقييم المخاطر، ومعالجة المخاطر، ومراقبة المخاطر.

البُعد الأول: تحديد المخاطر (Risk Identification)

يُعَدّ تحديد المخاطر الخطوة الأولى والأساسية في منظومة إدارة المخاطر، ويقوم على الكشف المنهجي والاستباقي عن جميع المخاطر المحتملة التي قد تُهدّد تحقيق أهداف المنظمة، سواءً كانت مخاطر داخلية تنبع من طبيعة العمليات الداخلية للمنظمة، أم مخاطر خارجية تفرضها البيئة المحيطة. ويتطلّب هذا البُعد توظيف مجموعة من الأدوات والأساليب المتنوّعة، كالعصف الذهني، وتحليل SWOT، وتحليل السبب والأثر، والاستفادة من قواعد بيانات الحوادث السابقة. ويُشير القهوازي (2024) إلى أنّ ضعف الممارسة

في هذا البُعد يُؤدّي إلى غياب الرؤية الشاملة عن الخريطة الفعلية للمخاطر، ممّا يُضعف فاعلية باقي مراحل إدارة المخاطر. وفي سياق مخاطر انقطاع الخدمة تحديداً، يشمل تحديد المخاطر رصد التهديدات التقنية كأعطال البنية التحتية، والتهديدات السيبرانية، والأخطاء البشرية، والكوارث الطبيعية، والاضطرابات في سلاسل الإمداد التقني.

البُعد الثاني: تقييم المخاطر (Risk Assessment)

يأتي تقييم المخاطر مرحلةً تاليةً لتحديدّها، ويقوم على قياس احتمالية وقوع كل مخاطرة وتقدير حجم أثرها المحتمل على أهداف المنظّمة، بما يُمكن من ترتيب المخاطر وفق مستوى حرجيّتها. ويُوظّف في هذا البُعد نهجان رئيسيان: التقييم النوعي الذي يعتمد على الحكم الاستنتاجي للخبراء، والتقييم الكمي الذي يستند إلى نماذج رياضية وإحصائية دقيقة. (Wong et al., 2024) وتُستخدم في هذا البُعد أدوات كمصفوفة المخاطر، وتحليل مونت كارلو، وشجرة القرارات، ومؤشّرات المخاطر الرئيسية. (KRIS) ويُبرز أحمد (2024) أهميّة دمج التقييم الكمي والنوعي للحصول على صورة متكاملة عن طبيعة المخاطر، فيما يؤكّد Ambarwati وآخرون (2024) على أهميّة توظيف أساليب متعدّدة في تقييم المخاطر لا سيّما في القطاعات الحيوية.

البُعد الثالث: معالجة المخاطر (Risk Treatment)

يشمل معالجة المخاطر تحديد الاستراتيجية المثلى للتعامل مع كل مخاطرة وفق أربعة خيارات رئيسية: التجنّب بالتخلّي عن النشاط المسبّب للمخاطرة، والتقليل من احتمالية الوقوع أو حجم الأثر من خلال إجراءات وقائية وتخفيفية، والتحويل إلى طرف آخر عبر التأمين أو التعاقد من الباطن، والقبول بالتعايش مع المخاطرة عند تدنّي حجمها أو ارتفاع تكلفة معالجتها. ويؤكّد Hohenstein (2022) أنّ اختيار الاستراتيجية المناسبة يتوقّف على عدّة عوامل، منها: طبيعة المخاطرة، ومستوى تحمّل المنظّمة، وتكلفة كل خيار، والفوائد المتوقّعة. وفي مخاطر انقطاع الخدمة، تشمل استراتيجيات المعالجة بناء الأنظمة الاحتياطية (Redundancy)، وتنويع مقدّمي الخدمات، وإبرام اتفاقيات مستوى خدمة قوية مع الموردين، وإعداد خطط الطوارئ.

البُعد الرابع: مراقبة المخاطر (Risk Monitoring)

تُمثّل مراقبة المخاطر عملية متابعة مستمرة وديناميكية تستهدف قياس فاعلية إجراءات المعالجة المتخذة، والكشف عن المخاطر الناشئة، ومراجعة استراتيجيات إدارة المخاطر في ضوء التغيرات البيئية والتشغيلية. ويؤكد Ivanov و Dolgui (2021) أنّ التقنيات الرقمية المتقدمة كالتوائم الرقمية والتحليل التنبؤي أحدثت نقلة نوعية في هذا البُعد، إذ باتت تُوفّر رؤية آنية شاملة لحالة المخاطر ومؤشّراتها. ويشمل هذا البُعد إعداد التقارير الدورية، ومراجعة سجل المخاطر، وتحديث خطط الاستجابة، وتقييم مؤشّرات الأداء الرئيسية المتعلقة بإدارة المخاطر، والتغذية الراجعة من الحوادث السابقة.

7.1.2 المداخل النظرية المفسّرة لاستراتيجيات إدارة مخاطر انقطاع الخدمة

تتعدّد المداخل النظرية التي تُفسّر استراتيجيات إدارة مخاطر انقطاع الخدمة، إذ يستند المدخل التقليدي إلى معالجة المخاطر البحتة من خلال أدوات التأمين ونقل المخاطر، فيما يستند المدخل المؤسسي المتكامل (ERM) إلى معالجة المخاطر بمنظور شمولي يشمل جميع أنواع المخاطر. (Tan & Lee, 2022) ويُقدّم المدخل الرقمي المستند إلى الذكاء الاصطناعي والتوائم الرقمي مقارنة معاصرة تُوظّف التقنيات المتقدمة في التنبؤ بالمخاطر ومعالجتها، فيما يُركّز مدخل المرونة (Resilience Approach) على بناء القدرات الديناميكية للمنظمة على التكيف والتعافي. (Wijaya et al., 2025)

8.1.2 العوامل المؤثرة في تطبيق استراتيجيات إدارة مخاطر انقطاع الخدمة

تتأثّر فاعلية تطبيق استراتيجيات إدارة مخاطر انقطاع الخدمة بجملة من العوامل التنظيمية والبيئية، منها: الدعم القيادي والالتزام الإداري من الإدارة العليا، ومستوى نضج الثقافة المؤسسية تجاه المخاطر، وتوفّر الكفاءات البشرية المتخصصة، والاستثمار في البنية التحتية التقنية، ومستوى التكامل بين الوحدات التنظيمية، فضلاً عن الإطار التنظيمي والقانوني الذي تعمل فيه المنظمة.

المبحث الثاني: استمرارية الأعمال

1.2.2 تمهيد

يُشكّل مفهوم استمرارية الأعمال (Business Continuity) أحد أبرز المفاهيم الإدارية المعاصرة التي اكتسبت زخماً متنامياً في ظلّ الاضطرابات المتلاحقة التي شهدتها بيئة الأعمال العالمية، ولا سيّما في أعقاب الأزمات الكبرى التي كشفت عن هشاشة كثير من المنظّمات في مواجهة الحوادث المُعطّلة. فمع تصاعد التهديدات المتنوّعة كالكوارث الطبيعية، والأوبئة العالمية، والهجمات السيبرانية، والاضطرابات الجيوسياسية، أصبحت قدرة المنظّمات على الحفاظ على استمرار عملياتها الجوهرية عاملاً حاسماً في بقائها واستدامتها. ويتناول هذا المبحث الإطار المفاهيمي لاستمرارية الأعمال، وأهميّتها، وأهدافها، وأبعادها، والمداخل النظرية المفسّرة لها، إلى جانب متطلبات تطبيقها ومعاييرها الدولية.

2.2.2 مفهوم استمرارية الأعمال

تعدّدت التعريفات التي قدّمها الباحثون لمفهوم استمرارية الأعمال، وتنوّعت زوايا معالجتهم له بحسب المداخل النظرية التي انطلقوا منها، فمنهم من ركّز على البُعد التخطيطي، ومنهم من ركّز على البُعد التشغيلي، ومنهم من ركّز على البُعد الاستراتيجي.

يُعرّف Margherita و (2021) Heikkilä استمرارية الأعمال بأنّها الإطار المؤسسي المتكامل الذي يشمل مجموعة من الإجراءات والممارسات التي تُوظّفها المنظّمات لضمان قدرتها على مواصلة تقديم منتجاتها وخدماتها في مواجهة الأزمات والاضطرابات المفاجئة، مع الحفاظ على سلامة الموظّفين، ودعم العملاء، وتحمل المسؤولية الاجتماعية. ويتميّز هذا التعريف بشموليته وربطه بين البُعدين الإنساني والتشغيلي في مفهوم استمرارية الأعمال.

ومن منظور مختلف، تُعرّف صلاح (2025) استمرارية الأعمال بأنّها القدرة المؤسسية على الحفاظ على تدفّق العمليات والخدمات الجوهرية في ظلّ الظروف الطارئة، من خلال توظيف التحوّل الرقمي وأدواته المتقدّمة كالبنية التحتية الرقمية والحوكمة الرقمية والكفاءات الرقمية. ويبرز هذا التعريف الدور المحوري للتقنيات الرقمية في تعزيز استمرارية الأعمال في العصر الحديث.

ويرى شديد (2022) أنّ استمرارية الأعمال تُشير إلى المنهج المؤسسي الذي تتبّعه المنظّمات لمواجهة الأزمات والمخاطر، من خلال التخطيط الاستباقي وإدارة الأزمات والمرونة التنظيمية والتعافي، بما يضمن الحدّ من تداعيات الأزمات والتعافي منها بأسرع وقت ممكن. ويعكس هذا التعريف الطابع الديناميكي لاستمرارية الأعمال بوصفها منظومة متكاملة من الاستجابات.

ومن زاوية استراتيجية، ينظر الزعبي والشوابكة (2023) إلى استمرارية الأعمال باعتبارها نظاماً إدارياً متكاملاً يتضمّن تحليل تأثير الأعمال، وتقييم المخاطر، ووضع خطط الاستجابة، واختبارها ومراجعتها بشكل دوري، بما يُسهم في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة. ويربط هذا التعريف بين استمرارية الأعمال والميزة التنافسية بوصفهما مخرجين مترابطين للممارسات المؤسسية الرشيدة.

وفي سياق التكامل مع إدارة المخاطر، يُعرّف Mošková و Bugarová (2023) استمرارية الأعمال بأنها الإطار الذي يتكامل مع إدارة المخاطر لتحقيق الاستدامة المؤسسية، من خلال تحقيق التوازن بين الجهود الاستباقية للحدّ من احتمالات وقوع الاضطرابات، والجهود الاستجابية للتعامل معها عند وقوعها.

ويرى Wijaya وآخرون (2025) أنّ استمرارية الأعمال تُعدّ منظومة استراتيجية تستهدف تحسين أداء استمرارية الخدمة من خلال بناء المرونة التنظيمية، وتوظيف الثقافة التنظيمية الداعمة، والقيادة التحولية.

وتُعرّف عبدالسلام (2022) استمرارية الأعمال بأنها العملية الإدارية التي تُمكن المؤسسات من مواجهة الأزمات والاضطرابات المفاجئة بفاعلية، مع الحفاظ على العمليات الجوهرية عبر جملة من العوامل التنظيمية والبشرية والتكنولوجية والبيئية المتكاملة.

وفي إطار الشركات العائلية، يُشير الحسين ومتولي (2023) إلى أنّ استمرارية الأعمال تتضمّن بُعداً زمنياً طويل المدى، يرتبط بضمان انتقال القيادة ونقل المعرفة بين الأجيال، بما يضمن استدامة المنظمة عبر الزمن.

رأي الباحث:

يخلص الباحث في ضوء ما تقدّم إلى أنّ استمرارية الأعمال يمكن تعريفها إجرائياً بأنها "منظومة استراتيجية وتشغيلية متكاملة تتبناها شركات الاتصالات، تقوم على التخطيط الاستباقي للآزمات المحتملة، وبناء القدرات التنظيمية على إدارة الأزمات عند وقوعها، وتعزيز المرونة التنظيمية في مواجهة الاضطرابات،

وضمان التعافي السريع للعمليات الجوهرية، بهدف الحفاظ على تدفق الخدمة للعملاء عند مستويات مقبولة مسبقاً، وصون سمعة الشركة والتزاماتها التعاقدية والتنظيمية”. ويرى الباحث أن استمرارية الأعمال في قطاع الاتصالات تكتسب طابعاً خاصاً بوصفها ضرورة قطاعية ومسؤولية مجتمعية، لا مجرد ممارسة إدارية.

3.2.2 نشأة استمرارية الأعمال وتطورها

تطور مفهوم استمرارية الأعمال بشكل ملحوظ عبر العقود الأخيرة، فبعد أن كان يُعرف باسم “التعافي من الكوارث (Disaster Recovery)” في سبعينيات وثمانينيات القرن العشرين، والذي اقتصر على تعافي أنظمة تقنية المعلومات، تطور إلى مفهوم “التخطيط لاستمرارية الأعمال (BCP)” في تسعينيات القرن العشرين ليشمل جميع العمليات المؤسسية، ليصل إلى مفهومه الشامل “إدارة استمرارية الأعمال (BCM)” في مطلع الألفية الثالثة، والذي تجلّى في المعايير الدولية كالمعيار (BS 25999) البريطاني ثم معيار الأيزو (ISO 22301) الصادر عام 2012 والمحدث عام 2019 (Mošková & Bugarová, 2019). (2023) وقد أفرزت الأزمات المتلاحقة كأحداث الحادي عشر من سبتمبر، والأزمة المالية العالمية 2008، وجائحة كوفيد-19، تحولات نوعية في هذا المفهوم، أبرزها ما أشار إليه Margherita و Heikkilä (2021) من انتقاله إلى مفهوم متكامل يجمع بين البعدين الإنساني والتشغيلي.

4.2.2 أهمية استمرارية الأعمال

تحتل استمرارية الأعمال أهمية محورية في المنظّمات المعاصرة، وقد استعرض الباحثون أبعاد هذه الأهمية من زوايا متعدّدة على النحو التالي:

يشير قطيشتات والشاعر (2025) إلى أن أهمية استمرارية الأعمال تتجلى في:

1. تعزيز قدرة المنظّمة على مواجهة الاضطرابات المفاجئة والتكيف معها.
2. الحفاظ على ثقة العملاء وأصحاب المصالح في قدرة المنظّمة على الوفاء بالتزاماتها.
3. تقليل الخسائر المالية والتشغيلية الناجمة عن الأزمات.
4. تحقيق الاستدامة المؤسسية على المدى البعيد.

ويرى الهاشمي وآخرون (2025) أن أهمية استمرارية الأعمال في القطاعات الحيوية تظهر في:

1. صون سلامة العاملين والحفاظ على أرواحهم في القطاعات ذات المخاطر المرتفعة.
2. الحفاظ على البنية التحتية الحيوية التي يعتمد عليها الاقتصاد الوطني.
3. تقليل الأثر البيئي للحوادث والاضطرابات المحتملة.
4. الوفاء بالمتطلبات التنظيمية والقانونية للجهات الرقابية.

كما يوضح موسى والرابعة (2025) أن أهمية استمرارية الأعمال في القطاع المصرفي تنعكس في:

1. الحفاظ على استقرار النظام المالي وحماية أموال المودعين.
2. صون سمعة المنظمة في السوق التنافسية وتعزيز قدرتها التنافسية.
3. تعزيز التوجه الريادي للمنظمة من خلال الابتكار والاستباقية.
4. دعم النمو المستدام وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

ويبين الفاخوري والربضي (2021) أن أهمية استمرارية الأعمال في مواجهة الجوائح تكمن في:

1. تمكين المنظمات من مواصلة العمل في ظل الظروف الاستثنائية.
2. توفير مرونة كافية للتكيف مع أنماط العمل الجديدة كالعزل عن بُعد.
3. الحفاظ على مستويات الإنتاجية والأداء التنظيمي.
4. حماية الوظائف والحد من التسريح والبطالة.

ويرى Ambarwati وآخرون (2024) أن أهمية استمرارية الأعمال في قطاع الطاقة تتجلى في:

1. ضمان استمرار إمدادات الطاقة التي تعتمد عليها كافة القطاعات الأخرى.
2. تعزيز موثوقية العمليات في المنشآت ذات المخاطر العالية.
3. تقليل الأخطاء البشرية والحوادث التشغيلية.
4. تحقيق التوازن بين متطلبات السلامة والإنتاجية.

ويشير Wijaya وآخرون (2025) إلى أن أهمية استمرارية الأعمال تظهر في:

1. تحسين أداء استمرارية الخدمة وضمان جودتها للعملاء.
2. بناء المرونة التنظيمية بوصفها قدرة استراتيجية دائمة.

3. تعزيز ثقافة التميز المؤسسي والتحسين المستمر.

4. دعم القيادة التحويلية في مواجهة التحديات.

5.2.2 أهداف استمرارية الأعمال

تسعى استمرارية الأعمال إلى تحقيق جملة من الأهداف المتكاملة، وقد استعرض الباحثون هذه الأهداف من زوايا متعددة على النحو التالي:

يرى عبدالمعتمد وآخرون (2025) أنّ أهداف استمرارية الأعمال تشمل:

1. الحدّ من الآثار السلبية للحوادث على العمليات الجوهرية للمنظمة.
2. حماية الأصول المادية والمعنوية من التلف والتدمير.
3. تعزيز قدرة المنظمة على التعافي السريع من الاضطرابات.
4. الوفاء بالمتطلبات التنظيمية والالتزامات القانونية.

ويوضّح (Margherita &Heikkilä (2021) أنّ استمرارية الأعمال تهدف إلى:

1. حماية الموظّفين وضمان سلامتهم وصحتهم النفسية.
2. المحافظة على استمرار العمليات الحيوية للمنظمة.
3. دعم العملاء وتلبية احتياجاتهم في ظلّ الظروف الطارئة.
4. تحمّل المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع والبيئة.
5. تعزيز فاعلية القيادة والاتصال المؤسسي في الأزمات.

ويبيّن (Dreyfus &Nair (2022) أنّ أهداف استمرارية الأعمال تتضمن:

1. تقليل الأثر السلبي للاضطرابات على أداء المنظمة.
2. الحفاظ على مستويات الإنتاجية والكفاءة التشغيلية.
3. تعزيز التنسيق بين الوحدات التنظيمية المختلفة.
4. بناء قواعد معرفية للتعلّم من الحوادث السابقة.

ويُضيف عربيات وأبو رمان (2024) إلى أنّ استمرارية الأعمال تهدف إلى تعزيز اليقظة الاستراتيجية للمنظمة، ودعم التعلم التنظيمي، وبناء ميزة تنافسية مستدامة.

6.2.2 أبعاد استمرارية الأعمال

تمّ تحديد أبعاد استمرارية الأعمال في الدراسة الحالية بناءً على دراسة شديدة (2022)، ودراسة قطيشات والشاعر (2025)، ودراسة Wijaya وآخرون (2025)، ودراسة Margherita و(2021) Heikkilä، وذلك لتكاملها في تقديم منظور شامل يجمع بين الجوانب الاستباقية والاستجابية لاستمرارية الأعمال، ويتسق مع متطلبات معيار الأيزو (ISO 22301) وتتمثل هذه الأبعاد في: التخطيط الاستباقي، وإدارة الأزمات، والمرونة التنظيمية، والتعافي.

البُعد الأول: التخطيط الاستباقي(Proactive Planning)

يُمثل التخطيط الاستباقي حجر الأساس في منظومة استمرارية الأعمال، ويقوم على إعداد خطط مكتوبة ومعتمدة تُحدّد الإجراءات الواجب اتّباعها لضمان استمرار العمليات الجوهرية في حال وقوع اضطراب. ويتضمّن هذا البُعد إجراء تحليل تأثير الأعمال (BIA) لتحديد العمليات الحرجة والموارد اللازمة لها، وتحديد أهداف التعافي كزمن التعافي المستهدف (RTO) ونقطة التعافي المستهدفة (RPO)، وإعداد خطط الطوارئ لمختلف السيناريوهات المحتملة (شديد، 2022). ويؤكد الزعبي والشوابكة (2023) أنّ التخطيط الاستباقي يستلزم إجراء اختبارات دورية للخطط للتحقق من فاعليتها، وتحديثها في ضوء التغيرات البيئية والتنظيمية. ويسهم التخطيط الاستباقي في نقل المنظمة من نمط الاستجابة التفاعلية إلى نمط الإدارة الاستباقية للأزمات.

البُعد الثاني: إدارة الأزمات(Crisis Management)

يشمل هذا البُعد الاستجابة الفورية والمنسقة للحوادث والاضطرابات عند وقوعها، من خلال تفعيل فرق إدارة الأزمات، وتنفيذ خطط الاتصال الداخلي والخارجي، وإدارة التصعيد وفق آليات محدّدة. ويرتكز هذا البُعد على مبدأ اتخاذ القرار في ظلّ الضغط وضيق الوقت وشحّ المعلومات، ممّا يستلزم توفّر قيادات مؤهلة وهيكل تنظيمية مرنة (صلاح، 2025). وتشمل ممارسات إدارة الأزمات: تشكيل غرف العمليات، وتحديد الأدوار والمسؤوليات، وإدارة الاتصال مع وسائل الإعلام والجهات المعنية، والتنسيق مع الجهات الخارجية

كالحكومة والشركاء. ويُشير الحسين ومتولي (2023) إلى أنّ فاعلية إدارة الأزمات ترتبط ارتباطاً وثيقاً بجودة القيادة ومهاراتها في التعامل مع المواقف الطارئة.

البُعد الثالث: المرونة التنظيمية (Organizational Resilience)

تُشير المرونة التنظيمية إلى القدرة الديناميكية للمنظمة على التكيف مع الظروف المتغيرة، وامتصاص الصدمات، والتعافي بسرعة، بل والاستفادة من الأزمات في تعزيز قدراتها المستقبلية. وتقوم المرونة التنظيمية على جملة من المقومات، منها: مرونة الهياكل التنظيمية، وتنوع الكفاءات البشرية، ومرونة العمليات، والقدرة على الابتكار والتكيف. (Wijaya et al., 2025) ويرى الفاخوري والربضي (2021) أنّ أنظمة العمل المرنة بأشكالها المختلفة (المكانية، الزمانية، الوظيفية، العددية) تُعدّ من أهمّ روافد المرونة التنظيمية، لا سيّما في ظلّ الأزمات. وتتجلّى المرونة التنظيمية في قدرة المنظمة على إعادة تشكيل مواردها وقدراتها بسرعة استجابةً للتغيرات في البيئة.

البُعد الرابع: التعافي (Recovery)

يُعنى بُعد التعافي بإعادة العمليات إلى مستوياتها الطبيعية في أعقاب الحوادث بأسرع وقت ممكن وبأقلّ خسائر ممكنة. ويشمل هذا البُعد جملة من الإجراءات كتحقيق الأضرار، وإصلاح الأنظمة والبنى التحتية، واستعادة البيانات، وإعادة تفعيل العمليات المتوقفة، ومتابعة العودة إلى الوضع الطبيعي (عبدالمعتمد وآخرون، 2025). ويرتبط بُعد التعافي بمؤشرات كمية كزمن التعافي الفعلي، ونقطة التعافي الفعلية، وتكلفة التعافي. ويُبرز عبدالسلام (2022) أهميّة التعلّم من الحوادث خلال مرحلة التعافي وتوظيف الدروس المستفادة في تحسين خطط استمرارية الأعمال المستقبلية، ممّا يُحوّل الحوادث إلى فرص للتطوير والتحسين المؤسسي.

7.2.2 المداخل النظرية المفسّرة لاستمرارية الأعمال

تتعدّد المداخل النظرية المفسّرة لاستمرارية الأعمال، إذ يُقدّم مدخل النظم رؤية شمولية للمنظمة بوصفها نظاماً مفتوحاً يتفاعل مع بيئته، ويستلزم تكاملاً بين نظمه الفرعية لضمان استمراريته. ويستند مدخل القدرات الديناميكية إلى أنّ قدرة المنظمة على استشعار التغيرات واغتنام الفرص وإعادة تشكيل مواردها هي مصدر البقاء في البيئات المضطربة. ويُقدّم مدخل الطوارئ رؤية تُؤكّد على أنّ فاعلية ممارسات استمرارية الأعمال

تتوقّف على ملاءمتها للسياق التنظيمي والبيئي، فيما يُبرز مدخل المرونة أهميّة بناء القدرات التكيّفية والتعلّم التنظيمي.

8.2.2 متطلبات تطبيق استمرارية الأعمال

يتطلّب تطبيق منظومة استمرارية الأعمال بشكل فاعل توقّر جملة من المتطلّبات المتكاملة، منها: الالتزام القيادي من الإدارة العليا، وبناء ثقافة تنظيمية داعمة، وتوفير الموارد المالية والبشرية والتقنية اللازمة، ودمج ممارسات استمرارية الأعمال في العمليات اليومية للمنظمة، والالتزام بالمعايير الدولية كمعيار (ISO 22301)، وإجراء الاختبارات والمراجعات الدورية للخطط، فضلاً عن تعزيز التعاون مع الشركاء والجهات الخارجية.

9.2.2 العلاقة بين استمرارية الأعمال وإدارة مخاطر انقطاع الخدمة

تُشكّل العلاقة بين استمرارية الأعمال وإدارة مخاطر انقطاع الخدمة علاقة تكاملية عضوية، إذ تُغذّي استراتيجيات إدارة المخاطر منظومة استمرارية الأعمال بالمعلومات اللازمة عن طبيعة المخاطر وأولوياتها، فيما توقّر خطط استمرارية الأعمال إطاراً تنفيذياً لمعالجة المخاطر عند تحقّقها. ويؤكد هذا التكامل ما يذهب إليه Mošková و Bugarová (2023) من أنّ الربط بين النظامين يُعزّز الاستدامة المؤسسية ويُقلّل من الخسائر الناجمة عن الأزمات، ممّا يُبرز الأهميّة العلمية والتطبيقية للدراسة الحالية التي تسعى إلى استكشاف هذه العلاقة في سياق قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

1.3 تمهيد

يتناول هذا الفصل الإطار المنهجي والإجرائي الذي اتّبعه الباحث في إعداد الدراسة الميدانية، بهدف التحقق من فرضياتها والإجابة عن تساؤلاتها المتعلقة بأثر تطبيق استراتيجيات إدارة مخاطر انقطاع الخدمة في تعزيز استمرارية الأعمال بشركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية. ويعرض الفصل بشكل تفصيلي المنهج المُتَّبَع في الدراسة، ومجتمع الدراسة وعيّنتها، والأداة المستخدمة في جمع البيانات وطريقة بنائها، وإجراءات التحقق من صدقها وثباتها، فضلاً عن مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة، والأساليب الإحصائية الموظّفة في تحليل البيانات، بما يُوفّر الأساس العلمي المتين الذي تنطلق منه نتائج الدراسة ومناقشتها في الفصول التالية.

2.3 منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه المنهج الأنسب لطبيعة الدراسة وأهدافها، إذ يقوم على وصف الظاهرة موضوع البحث كما هي في الواقع وصفاً دقيقاً، وجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بها، ثم تحليلها إحصائياً وتفسيرها للوصول إلى استنتاجات علمية موضوعية. وقد وُظِفَ هذا المنهج في وصف مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة مخاطر انقطاع الخدمة بأبعادها الأربعة (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، معالجة المخاطر، مراقبة المخاطر)، ووصف مستوى تبني ممارسات استمرارية الأعمال في شركات الاتصالات السعودية، فضلاً عن اختبار العلاقات والأثر بين المتغيّرين المستقل والتابع.

كما استعان الباحث بالمنهج الوثائقي في بناء الإطار النظري للدراسة من خلال الرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة العربية والأجنبية والمراجع العلمية المحكمة والتقارير الرسمية والمعايير الدولية ذات الصلة بمتغيّرات الدراسة، بما أسهم في تكوين خلفية معرفية متينة تدعم الجانب الميداني وتُثري نتائج التحليل.

3.3 مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في الإدارات المعنية بإدارة المخاطر واستمرارية الأعمال والعمليات وتقنية المعلومات وأمن المعلومات والجودة في شركات الاتصالات الرئيسية العاملة في المملكة العربية

السعودية، وهي: شركة الاتصالات السعودية (STC) ، وشركة موبيلي (Mobily) ، وشركة زين السعودية (Zain KSA). ووفقاً للإحصاءات التقديرية الصادرة عن إدارات الموارد البشرية في تلك الشركات، بلغ عدد أفراد المجتمع المستهدف نحو (1200) موظف موزعين على الشركات الثلاث كما يوضح الجدول التالي:

جدول (3 - 1): توزيع مجتمع الدراسة على شركات الاتصالات السعودية

م	الشركة	عدد العاملين في الإدارات المعنية	النسبة المئوية
1	شركة الاتصالات السعودية (STC)	600	50.0%
2	شركة موبيلي (Mobily)	360	30.0%
3	شركة زين السعودية (Zain KSA)	240	20.0%
	الإجمالي	1200	100%

4.3 عينة الدراسة

نظراً لصعوبة إجراء الحصر الشامل لجميع مفردات مجتمع الدراسة، اعتمد الباحث على أسلوب العينة العشوائية الطبقية (Stratified Random Sampling)، لضمان تمثيل عادل لجميع الشركات محل الدراسة. وباستخدام معادلة (Stephen Thompson) لتحديد حجم العينة عند مستوى ثقة (95%) وهامش خطأ (5%)، بلغ حجم العينة المستهدف (291) مفردة. وقد وزع الباحث (350) استبانة لضمان الحصول على العدد المطلوب من الاستبانات الصالحة للتحليل، وذلك بعد استبعاد الاستبانات غير المستردة أو غير المكتملة.

وقد استُردّ من الاستبانات الموزعة (322) استبانة بنسبة استرداد (92.0%)، استُبعد منها (12) استبانة لعدم اكتمال البيانات أو لعدم جدية الإجابات، ليصبح العدد النهائي للاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (310) استبانة بنسبة استجابة صافية بلغت (88.6%)، وهي نسبة عالية تعكس جدية المبحوثين وتفاعلهم مع موضوع الدراسة.

5.3 أداة الدراسة

اعتمد الباحث على الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسية لجمع البيانات الميدانية، وقد صُمِّمت في ضوء الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة، فضلاً عن الاستفادة من معياري الأيزو (ISO 31000) لإدارة المخاطر و (ISO 22301) لاستمرارية الأعمال. وتكوّنت الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسية على النحو التالي:

✍ القسم الأول: البيانات الديموغرافية، ويشمل (5) فقرات تتعلّق بالخصائص الشخصية والوظيفية للمبحوثين، وهي: الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي.

✍ القسم الثاني: المتغير المستقل (استراتيجيات إدارة مخاطر انقطاع الخدمة)، ويتضمّن (16) فقرة موزّعة على أربعة أبعاد على النحو التالي:

جدول (3 - 2) المتغير المستقل (استراتيجيات إدارة مخاطر انقطاع الخدمة)

البُعد	عدد الفقرات
تحديد المخاطر	4
تقييم المخاطر	4
معالجة المخاطر	4
مراقبة المخاطر	4
إجمالي فقرات المتغير المستقل	16

✍ القسم الثالث: المتغير التابع (استمرارية الأعمال)، ويُقاس بمحور أحادي يتكوّن من (10) فقرات.

وبذلك بلغ إجمالي فقرات أداة الدراسة (31) فقرة موزّعة على الأقسام الثلاثة. وقد استُخدم مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) لقياس استجابات المبحوثين وفق التدرّج التالي: (موافق بشدّة = 5، موافق = 4، محايد = 3، غير موافق = 2، غير موافق بشدّة = 1)، وقد اعتُمد المتوسط الحسابي المرجّح لتفسير النتائج وفق طول الفئة (0.80) على النحو التالي:

جدول (3 - 3) المتوسطات الحسابية

المتوسط الحسابي	مستوى الموافقة
من 1.00 إلى أقل من 1.80	منخفض جداً
من 1.80 إلى أقل من 2.60	منخفض
من 2.60 إلى أقل من 3.40	متوسط
من 3.40 إلى أقل من 4.20	مرتفع
من 4.20 إلى 5.00	مرتفع جداً

6.3 صدق أداة الدراسة

الصدق الظاهري (صدق المحكمين)

تحقق الباحث من الصدق الظاهري لأداة الدراسة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجالات إدارة الأعمال وإدارة المخاطر واستمرارية الأعمال والإحصاء، بلغ عددهم (9) محكمين من الأساتذة في الجامعات السعودية والعربية. وطلب منهم إبداء آرائهم حول مدى ملاءمة فقرات الاستبانة لقياس ما وضعت لقياسه، ووضوح صياغتها اللغوية، وانتمائها لأبعادها. وفي ضوء ملاحظاتهم أُجريت التعديلات المطلوبة على بعض الفقرات، واعتمدت الاستبانة في صورتها النهائية بعد الحصول على نسبة اتفاق تجاوزت (85%) بين المحكمين على جميع الفقرات.

صدق الاتساق الداخلي:

للتحقق من الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، طُبقت الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (30) مفردة من خارج عينة الدراسة الأصلية، وحُسبت معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبُعد الذي تنتمي إليه. وقد جاءت جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01)، بقيم تراوحت بين (0.652) و(0.891)، مما يدل على تمتع فقرات الأداة باتساق داخلي مرتفع.

جدول (3 - 4): معاملات صدق الاتساق الداخلي لأبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع

النُّعْد	مدى معاملات الارتباط	مستوى الدلالة
تحديد المخاطر	0.712 – 0.845	0.01
تقييم المخاطر	0.689 – 0.867	0.01
معالجة المخاطر	0.723 – 0.881	0.01
مراقبة المخاطر	0.698 – 0.859	0.01
استمرارية الأعمال	0.652 – 0.891	0.01

الصدق البنائي:

للتحقّق من الصدق البنائي لأداة الدراسة، حُسبت معاملات الارتباط بين درجة كل بُعد من أبعاد المتغير المستقل والدرجة الكلية للمتغير، وكذلك بين درجة المتغير التابع ومحاور الاستبانة، وقد جاءت جميع المعاملات دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01)، كما يوضّح الجدول التالي:

جدول (3 - 5): معاملات الصدق البنائي لأبعاد الدراسة

النُّعْد	معامل الارتباط بالدرجة الكلية	مستوى الدلالة
تحديد المخاطر	0.847	0.01
تقييم المخاطر	0.879	0.01
معالجة المخاطر	0.891	0.01
مراقبة المخاطر	0.856	0.01
استمرارية الأعمال	0.902	0.01

7.3 ثبات أداة الدراسة

للتحقّق من ثبات أداة الدراسة، استخدم الباحث معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس مدى الاتساق الداخلي لفقرات الأداة، فضلاً عن استخدام طريقة التجزئة النصفية (Split-Half) للتأكد من ثبات النتائج. وقد جاءت قيم معاملات الثبات مرتفعة وتتجاوز الحد الأدنى المقبول علمياً (0.70)، ممّا يؤكّد تمتّع الأداة بدرجة عالية من الثبات، كما يوضّح الجدول التالي:

جدول (3 - 6): قيم معاملات الثبات لأبعاد أداة الدراسة

البُعد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	التجزئة النصفية
تحديد المخاطر	4	0.847	0.821
تقييم المخاطر	4	0.862	0.839
معالجة المخاطر	4	0.879	0.854
مراقبة المخاطر	4	0.851	0.828
المتغير المستقل ككل	16	0.913	0.897
استمرارية الأعمال	10	0.928	0.911
الأداة ككل	26	0.941	0.925

يتَّضح من الجدول أعلاه أنَّ قيم معامل ألفا كرونباخ لجميع أبعاد الدراسة تجاوزت (0.84)، وبلغت قيمة المعامل للأداة ككل (0.941)، وهي قيمة مرتفعة جداً تُشير إلى تمتع الأداة بدرجة عالية من الثبات والاعتمادية، ممَّا يجعلها صالحة للتطبيق على عينة الدراسة الأصلية.

8.3 مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

للكشف عن طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، حُسبت مصفوفة الارتباط باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين أبعاد المتغير المستقل (استراتيجيات إدارة مخاطر انقطاع الخدمة) والمتغير التابع (استمرارية الأعمال)، كما يوضَّح الجدول التالي:

جدول (3 - 7): مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة (ن = 310)

المتغيرات	تحديد المخاطر	تقييم المخاطر	معالجة المخاطر	مراقبة المخاطر	المتغير المستقل ككل	استمرارية الأعمال
تحديد المخاطر	1					
تقييم المخاطر	0.687**	1				

			1	0.714**	0.652**	معالجة المخاطر
		1	0.729**	0.673**	0.618**	مراقبة المخاطر
	1	0.858**	0.891**	0.876**	0.842**	المتغير المستقل ككل
1	0.821**	0.697**	0.758**	0.712**	0.634**	استمرارية الأعمال

**دالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01)

يتضح من الجدول أعلاه وجود علاقات ارتباط طردية موجبة ودالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) بين جميع أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع، إذ تراوحت معاملات الارتباط بين (0.634) و(0.758)، وبلغ معامل الارتباط بين المتغير المستقل ككل والمتغير التابع (0.821)، وهي قيمة مرتفعة تُشير إلى وجود علاقة قوية بين استراتيجيات إدارة مخاطر انقطاع الخدمة واستمرارية الأعمال. كما يُلاحظ أن بُعد "معالجة المخاطر" جاء الأكثر ارتباطاً باستمرارية الأعمال (0.758)، يليه بُعد "تقييم المخاطر" (0.712)، ثم بُعد "مراقبة المخاطر" (0.697)، وأخيراً بُعد "تحديد المخاطر". (0.634)

كما يُلاحظ من الجدول وجود ارتباطات بين أبعاد المتغير المستقل نفسها، بقيم تراوحت بين (0.618) و(0.729)، وهي قيم مقبولة لا تستدعي القلق من مشكلة التداخل الخطّي المتعدد (Multicollinearity)، وسيُتحقق من ذلك لاحقاً باستخدام معامل تضخم التباين (VIF).

9.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة

اعتمد الباحث في تحليل بيانات الدراسة على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار السادس والعشرين، وذلك من خلال توظيف مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة وفرضياتها، وتتمثل هذه الأساليب فيما يلي:

- ✍ التكرارات والنسب المئوية (Frequencies & Percentages): لوصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة وتحديد توزيعها.
- ✍ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية (Means & Standard Deviations): لقياس اتجاهات آراء المبحوثين حول فقرات الاستبانة وأبعادها، وترتيبها وفق درجة الأهمية.
- ✍ معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) وطريقة التجزئة النصفية (Split-Half): لقياس ثبات أداة الدراسة والتأكد من درجة اعتماديتها.
- ✍ معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient): لقياس صدق الاتساق الداخلي والصدق البنائي لأداة الدراسة، والكشف عن العلاقات بين متغيراتها.
- ✍ اختبار كولموغوروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov Test): للتحقق من اعتدالية توزيع البيانات وملاءمتها لتطبيق الاختبارات المعلمية.
- ✍ معامل تضخم التباين (VIF) ومعامل التباين المسموح (Tolerance): للتحقق من عدم وجود مشكلة التداخل الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة.
- ✍ تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression): لاختبار أثر كل بُعد من أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع بشكل منفرد.
- ✍ تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression): لاختبار الأثر المشترك لأبعاد المتغير المستقل مجتمعةً على المتغير التابع.
- ✍ اختبار (T-Test) للعينات المستقلة: للكشف عن الفروق في آراء المبحوثين تبعاً للمتغيرات الديموغرافية ذات الفئتين (كالجنس).
- ✍ تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA): للكشف عن الفروق في آراء المبحوثين تبعاً للمتغيرات الديموغرافية متعددة الفئات (كالعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي).
- ✍ اختبار شيفيه للمقارنات البعدية (Scheffe Post-Hoc Test): لتحديد اتجاه الفروق ومصادرها في حال وجود دلالة إحصائية.

الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها

1.4 تمهيد

يتناول هذا الفصل عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها إحصائياً، وذلك من خلال ثلاثة محاور رئيسية: يتناول المحور الأول تحليل الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، ويتناول المحور الثاني التحليل الوصفي لاستجابات المبحوثين حول أبعاد المتغيرين المستقل والتابع، فيما يتناول المحور الثالث اختبار فرضيات الدراسة باستخدام أساليب الانحدار الخطي البسيط والمتعدد، وذلك بهدف الإجابة عن تساؤلات الدراسة والتحقق من فرضياتها.

2.4 تحليل الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

جدول (4 - 1): التوزيع التكراري والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	238	76.8%
	أنثى	72	23.2%
	الإجمالي	310	100%
العمر	أقل من 30 سنة	58	18.7%
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	132	42.6%
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	87	28.1%
	50 سنة فأكثر	33	10.6%
	الإجمالي	310	100%
المؤهل العلمي	دبلوم	27	8.7%
	بكالوريوس	198	63.9%
	ماجستير	68	21.9%
	دكتوراه	17	5.5%
	الإجمالي	310	100%

16.8%	52	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
38.1%	118	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
28.7%	89	من 10 إلى أقل من 15 سنة	
16.4%	51	15 سنة فأكثر	
100%	310	الإجمالي	
13.5%	42	مدير	المسمى الوظيفي
25.2%	78	رئيس قسم	
31.0%	96	مشرف	
30.3%	94	مختص/مهندس	
100%	310	الإجمالي	

يتَّضح من الجدول (4 - 1) أنَّ الذكور يُشكِّلون الغالبية العظمى من عيّنة الدراسة بنسبة (76.8%)، وهو ما يعكس طبيعة العمل في قطاع الاتصالات التقني في المملكة العربية السعودية. كما تُشير النتائج إلى أنَّ الفئة العمرية (30 إلى أقل من 40 سنة) تُمثِّل النسبة الأكبر (42.6%)، ممَّا يدلُّ على أنَّ العيّنة تتكوَّن من كوادِر شابَّة في مرحلة النضج المهني. وفيما يخصَّ المؤهل العلمي، فإنَّ (91.3%) من أفراد العيّنة يحملون مؤهلات جامعية (بكالوريوس فأعلى)، ممَّا يعكس المستوى العلمي المرتفع للعاملين في الشركات محل الدراسة. كما يتَّضح أنَّ (83.2%) من العيّنة يمتلكون خبرة تزيد على خمس سنوات، ممَّا يُعزِّز موثوقية استجاباتهم. وأخيراً، توزَّعت العيّنة توزيعاً مناسباً على المستويات الوظيفية المختلفة.

3.4 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

اعتمد الباحث في تفسير المتوسطات الحسابية على المعيار التالي: منخفض جداً (1.00 - 1.79)، منخفض (1.80 - 2.59)، متوسط (2.60 - 3.39)، مرتفع (3.40 - 4.19)، مرتفع جداً (4.20 - 5.00).

المتغير المستقل: استراتيجيات إدارة مخاطر انقطاع الخدمة

البُعد الأول: تحديد المخاطر

جدول (4 - 2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد تحديد المخاطر

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	تعتمد الشركة منهجية منظّمة لرصد المخاطر التي قد تُؤدّي إلى انقطاع الخدمة.	4.12	0.687	2	مرتفع
2	تحرص الشركة على توثيق جميع مصادر مخاطر انقطاع الخدمة في سجل مخصّص للمخاطر.	3.98	0.742	3	مرتفع
3	تُشارك الإدارات المختلفة في الشركة في عملية تحديد المخاطر بشكل تعاوني.	3.87	0.798	4	مرتفع
4	تستخدم الشركة أدوات علمية متقدّمة كتحليل SWOT والعصف الذهني في تحديد المخاطر.	4.18	0.653	1	مرتفع
المتوسط العام لبُعد تحديد المخاطر		4.04	0.612	مرتفع	

يتّضح من الجدول (4 - 2) أنّ المتوسط العام لبُعد "تحديد المخاطر" بلغ (4.04) بانحراف معياري (0.612) وبمستوى مرتفع، ممّا يُشير إلى أنّ شركات الاتصالات السعودية تُولي هذا البُعد اهتماماً واضحاً. وقد جاءت الفقرة الرابعة في المرتبة الأولى بمتوسط (4.18)، فيما جاءت الفقرة الثالثة في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.87).

البُعد الثاني: تقييم المخاطر

جدول (4 - 3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد تقييم المخاطر

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
---	--------	-----------------	-------------------	---------	---------

1	تُقيّم الشركة احتمالية وقوع كل مخاطرة من مخاطر انقطاع الخدمة بأسلوب علمي.	4.09	0.702	2	مرتفع
2	تُقدّر الشركة حجم الأثر المترتب على كل مخاطرة على العمليات التشغيلية.	4.15	0.671	1	مرتفع
3	تُوظّف الشركة أدوات تحليل كمّية كمصفوفة المخاطر في تقييم المخاطر.	3.92	0.783	4	مرتفع
4	تُرتّب الشركة المخاطر وفق درجة حرجيّتها لتحديد أولويّات المعالجة.	4.01	0.729	3	مرتفع
المتوسّط العام لبُعد تقييم المخاطر		4.04	0.638	مرتفع	

يتّضح من الجدول (4 - 3) أنّ المتوسّط العام لبُعد "تقييم المخاطر" بلغ (4.04) بمستوى مرتفع، وجاءت الفقرة الثانية في المرتبة الأولى بمتوسّط (4.15)، فيما جاءت الفقرة الثالثة في المرتبة الأخيرة بمتوسّط (3.92).

البُعد الثالث: معالجة المخاطر

جدول (4 - 4): المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد معالجة المخاطر

م	الفقرة	المتوسّط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	تختار الشركة الاستراتيجية المناسبة للتعامل مع كل مخاطرة (التجنّب/التقليل/التحويل/القبول).	4.21	0.618	1	مرتفع جداً
2	تمتلك الشركة أنظمة احتياطية (Redundancy) لضمان استمرارية الخدمة.	4.17	0.641	2	مرتفع
3	تُبرم الشركة اتفاقيات مستوى خدمة قوية مع الموردين للحدّ من مخاطر الانقطاع.	4.03	0.712	3	مرتفع

مرتفع	4	0.769	3.94	تُخصّص الشركة موارد مالية كافية لتنفيذ خطط معالجة المخاطر.	4
مرتفع		0.594	4.09	المتوسّط العام لبُعد معالجة المخاطر	

يتّضح من الجدول (4 - 4) أنّ المتوسّط العام لبُعد "معالجة المخاطر" بلغ (4.09) بمستوى مرتفع، وجاءت الفقرة الأولى في المرتبة الأولى بمتوسّط (4.21)، فيما جاءت الفقرة الرابعة في المرتبة الأخيرة بمتوسّط (3.94).

البُعد الرابع: مراقبة المخاطر

جدول (4 - 5): المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد مراقبة المخاطر

م	الفقرة	المتوسّط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	تراقب الشركة مؤشّرات المخاطر الرئيسية (KRIs) بشكل مستمرّ.	3.96	0.734	3	مرتفع
2	تُعَدّ الشركة تقارير دورية عن حالة المخاطر تُرفع للإدارة العليا.	4.05	0.687	2	مرتفع
3	تُراجع الشركة استراتيجيات إدارة المخاطر في ضوء المستجدّات البيئية والتشغيلية.	3.88	0.762	4	مرتفع
4	تُوظّف الشركة تقنيات رقمية متقدّمة في مراقبة المخاطر (كالذكاء الاصطناعي).	4.11	0.658	1	مرتفع
	المتوسّط العام لبُعد مراقبة المخاطر	4.00	0.621		مرتفع

يتّضح من الجدول (4 - 5) أنّ المتوسّط العام لبُعد "مراقبة المخاطر" بلغ (4.00) بمستوى مرتفع، وجاءت الفقرة الرابعة في المرتبة الأولى بمتوسّط (4.11).

جدول (4 - 6): ترتيب أبعاد المتغير المستقل (استراتيجيات إدارة مخاطر انقطاع الخدمة)

م	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	معالجة المخاطر	4.09	0.594	1	مرتفع
2	تحديد المخاطر	4.04	0.612	2	مرتفع
3	تقييم المخاطر	4.04	0.638	2	مرتفع
4	مراقبة المخاطر	4.00	0.621	4	مرتفع
المتوسط العام للمتغير المستقل		4.04	0.548	مرتفع	

المتغير التابع: استمرارية الأعمال

جدول (4 - 7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المتغير التابع (استمرارية الأعمال)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	تمتلك الشركة خططاً مكتوبة ومعتمدة لاستمرارية الأعمال.	4.23	0.612	1	مرتفع جداً
2	تُجري الشركة تحليلاً دورياً لتأثير الأعمال (BIA) لتحديد العمليات الحرجة.	4.05	0.698	5	مرتفع
3	تُشكل الشركة فرقاً متخصصة لإدارة الأزمات والاستجابة لها.	4.14	0.672	3	مرتفع
4	تمتلك الشركة قنوات اتصال فعالة لإدارة الأزمات داخلياً وخارجياً.	4.02	0.719	6	مرتفع
5	تمتلك الشركة القدرة على التكيف السريع مع التغيرات في بيئة العمل.	4.08	0.687	4	مرتفع
6	تتمتع الشركة بمرونة تنظيمية تُمكنها من امتصاص الصدمات المفاجئة.	3.96	0.741	8	مرتفع

مرتفع	2	0.654	4.17	7	تُوظَّف الشركة أنظمة العمل المرن لتعزيز استمرارية الأعمال.
مرتفع	9	0.783	3.89	8	تلتزم الشركة بأهداف زمن التعافي المستهدف (RTO) عند وقوع الحوادث.
مرتفع	7	0.729	3.98	9	تُوثَّق الشركة الدروس المستفادة من الحوادث في قاعدة معرفية للتحسين المستمر.
مرتفع	10	0.798	3.85	10	تُجري الشركة اختبارات دورية لخطط استمرارية الأعمال للتحقق من فاعليتها.
مرتفع		0.567	4.04		المتوسط العام لاستمرارية الأعمال

يُتَّضح من الجدول (4 - 7) أنَّ المتوسط العام للمتغيّر التابع "استمرارية الأعمال" بلغ (4.04) بانحراف معياري (0.567) وبمستوى مرتفع، ممّا يعكس اهتمام شركات الاتصالات السعودية بتبني ممارسات استمرارية الأعمال. وقد جاءت الفقرة الأولى في المرتبة الأولى بمتوسط (4.23) وبمستوى مرتفع جداً، فيما جاءت الفقرة العاشرة في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.85)، ممّا يُشير إلى وجود فجوة نسبية في ممارسة الاختبارات الدورية لخطط استمرارية الأعمال.

4.4 اختبار فرضيات الدراسة

التحقق من فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق استراتيجيات إدارة مخاطر انقطاع الخدمة بأبعادها المختلفة (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، معالجة المخاطر، مراقبة المخاطر) على استمرارية الأعمال في شركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية".

للتحقّق من هذه الفرضية، تمّ استخدام تحليل الانحدار الخطّي المتعدّد (Multiple Regression) بهدف قياس تأثير أبعاد استراتيجيات إدارة مخاطر انقطاع الخدمة (كعوامل مستقلة) على استمرارية الأعمال (كعامل تابع). وقد جاءت نتائج التحليل كما يلي:

جدول (4 - 8): نتائج تحليل الانحدار المتعدّد لأثر أبعاد استراتيجيات إدارة مخاطر انقطاع الخدمة على استمرارية الأعمال

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار B	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة
(Constant)المقدار الثابت	0.487	3.256	0.001**
تحديد المخاطر	0.198	3.842	0.000**
تقييم المخاطر	0.267	4.917	0.000**
معالجة المخاطر	0.382	6.523	0.000**
مراقبة المخاطر	0.156	2.891	0.004**
معامل الارتباط = 0.847		معامل التحديد = 0.717	
قيمة الاختبار F = 193.284		القيمة الاحتمالية = 0.000	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

تُشير نتائج تحليل الانحدار المتعدّد الموضّحة في الجدول (4 - 8) إلى وجود علاقة تأثيرية دالة إحصائياً بين أبعاد استراتيجيات إدارة مخاطر انقطاع الخدمة كمتغيرات مستقلة، واستمرارية الأعمال كمتغير تابع. فقد بلغ معامل التحديد (R^2) قيمة قدرها (0.717)، وهي نسبة مرتفعة تدلّ على أنّ (71.7%) من التباين في مستوى استمرارية الأعمال في شركات الاتصالات السعودية يمكن تفسيره من خلال المتغيرات الأربعة المتعلقة باستراتيجيات إدارة مخاطر انقطاع الخدمة، كما تُشير قيمة معامل الارتباط ($R = 0.847$) إلى وجود ارتباط قوي بين المتغيرات المدروسة. كما بلغت قيمة اختبار F (193.284) بمستوى دلالة (0.000)، ممّا يؤكّد المعنوية الإحصائية للنموذج ككل.

أمّا على مستوى الأبعاد الفردية، فقد تبين أنّ بُعد "معالجة المخاطر" هو الأكثر تأثيراً على استمرارية الأعمال، حيث بلغ معامل الانحدار له ($B = 0.382$)، وبلغت قيمة T (6.523) بدلالة معنوية عالية (Sig. = 0.000). ويؤكد ذلك الدور الحاسم الذي تلعبه استراتيجيات المعالجة الفاعلة كبناء الأنظمة

الاحتياطية وإبرام اتفاقيات مستوى الخدمة القوية في تعزيز قدرة شركات الاتصالات على الاستمرار في تقديم خدماتها.

كما أظهرت النتائج أنَّ "تقييم المخاطر" يساهم بشكل جوهري في تفسير التباين في استمرارية الأعمال بمعامل انحدار بلغ ($B = 0.267$) وبقيمة T (4.917) عند مستوى دلالة (0.000)، ممَّا يعكس أهميَّة القياس الدقيق لاحتمالية وقوع المخاطر وحجم أثرها في تحسين قدرة الشركة على الاستمرار. ويأتي بُعد "تحديد المخاطر" في المرتبة الثالثة من حيث قوَّة التأثير بمعامل انحدار ($B = 0.198$) وقيمة T (3.842) عند مستوى دلالة (0.000)، ممَّا يؤكِّد أهميَّة الرصد المنهجي للمخاطر المحتملة كأساس لاتخاذ الإجراءات المناسبة.

بينما أظهر بُعد "مراقبة المخاطر" أثراً أقلَّ نسبياً ($B = 0.156$) لكنَّه لا يزال ذا دلالة إحصائية ($\text{Sig.} = 0.004$)، ممَّا يُشير إلى أنَّ تعزيز هذا البُعد من خلال توظيف التقنيات الرقمية المتقدِّمة قد يُمثِّل فرصة لتحسين متكامل في منظومة إدارة مخاطر انقطاع الخدمة داخل شركات الاتصالات. وبناءً على ذلك، تؤكِّد هذه النتائج صحَّة الفرضية الرئيسية للدراسة. ويتفرَّع من هذه الفرضية الرئيسية الفروض الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد تحديد المخاطر على استمرارية الأعمال في شركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية".

للتحقُّق من صحَّة هذا الفرض تمَّ استخدام تحليل الانحدار الخطِّي البسيط (Linear Regression Test)، وجاءت النتائج كما هو موضَّح في الجدول التالي:

جدول (4 - 9): تحليل الانحدار الخطِّي البسيط لقياس أثر تحديد المخاطر على استمرارية الأعمال

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين ANOVA	المتغير المستقل	المعاملات Coefficient
----------------	--------------	---------------------	-----------------	-----------------------

استمرارية الأعمال	معامل الارتباط r	معامل التحديد r ²	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	تحديد المخاطر	B	الخطأ المعياري	T	Sig. t
	0.634	0.402	1	207.146	0.000		0.587	0.041	14.393	0.000

تُشير النتائج الإحصائية الموضّحة في الجدول (4 - 9) إلى أنّ معامل الارتباط @ بلغ (0.634)، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط طردية موجبة قوية بين تحديد المخاطر واستمرارية الأعمال، كما بلغت قيمة معامل التحديد (0.402) (R^2)، ممّا يُشير إلى أنّ (40.2%) من التباين في مستوى استمرارية الأعمال يُمكن تفسيره من خلال بُعد تحديد المخاطر بمفرده، دون تدخّل بقية الأبعاد الأخرى.

وبالاطّلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA)، نجد أنّ قيمة F المحسوبة بلغت (207.146) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وهي قيمة دالّة إحصائياً عند مستوى (0.01)، ممّا يُعزّز من دلالة النموذج ككل في تفسير الفرضية.

أمّا على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير ($B = 0.587$) بقيمة (14.393) T وهي دالّة عند مستوى (Sig. = 0.000)، ممّا يدلّ على أنّ أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في تحديد المخاطر تُؤدّي إلى زيادة بمقدار (0.587) في مستوى استمرارية الأعمال. وبناءً على ذلك، تُقبل الفرضية الفرعية الأولى.

الفرضية الفرعية الثانية:

“يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد تقييم المخاطر على استمرارية الأعمال في شركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية”.

للتحقّق من صحّة هذا الفرض تمّ استخدام تحليل الانحدار الخطّي البسيط، وجاءت النتائج كما يوضّحها الجدول التالي:

جدول (4 - 10): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تقييم المخاطر على استمرارية الأعمال

المعاملات Coefficient				المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين ANOVA			
Sig. t	T	الخطأ المعياري	B	تقييم المخاطر	Sig. F	F المحسوبة	درجة الحرية df	معامل التحديد r ²	معامل الارتباط r
0.000	17.789	0.036	0.632		0.000	316.428	1	0.507	0.712

تُشير نتائج الجدول (4 - 10) إلى أنَّ معامل الارتباط R^2 بلغ (0.712)، ممَّا يعكس وجود علاقة ارتباط طردية موجبة قوية بين تقييم المخاطر واستمرارية الأعمال. كما بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.507)، ممَّا يعني أنَّ (50.7%) من التباين في مستوى استمرارية الأعمال يُمكن تفسيره من خلال بُعد تقييم المخاطر بمفرده.

وبالاطِّلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA)، فقد بلغت قيمة F المحسوبة (316.428) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى (0.01)، ممَّا يُعزِّز معنوية النموذج ككل. أمَّا معامل الانحدار فقد بلغ (B = 0.632) بقيمة (T = 17.789) عند مستوى دلالة (0.000)، ممَّا يدلُّ على أنَّ أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في تقييم المخاطر تُؤدِّي إلى زيادة بمقدار (0.632) في مستوى استمرارية الأعمال. وبذلك تُقبل الفرضية الفرعية الثانية.

الفرضية الفرعية الثالثة:

“يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد معالجة المخاطر على استمرارية الأعمال في شركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية”.

للتحقُّق من صحَّة هذا الفرض تمَّ استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وجاءت النتائج كما يوضِّحها الجدول التالي:

جدول (4 - 11): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر معالجة المخاطر على استمرارية الأعمال

المتغير التابع				ملخص النموذج					تحليل التباينANOVA		المتغير المستقل	المعاملاتCoefficient			
استمرارية الأعمال	معامل الارتباطr	معامل التحديد r²	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	معالجة المخاطر	B	الخطأ المعياري	T	Sig. t					
	0.758	0.575	1	416.582	0.000		0.723	0.035	20.410	0.000					

تُشير نتائج الجدول (4 - 11) إلى أنّ معامل الارتباط R بلغ (0.758)، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط طردية موجبة قوية جداً بين معالجة المخاطر واستمرارية الأعمال. كما بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.575)، ممّا يعني أنّ (57.5%) من التباين في مستوى استمرارية الأعمال يُمكن تفسيره من خلال بُعد معالجة المخاطر بمفرده، وهي أعلى نسبة تفسير من بين الأبعاد الأربعة.

كما بلغت قيمة F المحسوبة (416.582) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، ممّا يُعزّز من معنوية النموذج ككل. أمّا معامل الانحدار فقد بلغ (B = 0.723) بقيمة (20.410) T عند مستوى دلالة (0.000)، ممّا يدلّ على أنّ أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في معالجة المخاطر تُؤدّي إلى زيادة بمقدار (0.723) في مستوى استمرارية الأعمال، وهو أكبر معامل تأثير من بين الأبعاد. وبذلك تُقبل الفرضية الفرعية الثالثة.

الفرضية الفرعية الرابعة:

“يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد مراقبة المخاطر على استمرارية الأعمال في شركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية”.

للتحقّق من صحّة هذا الفرض تمّ استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وجاءت النتائج كما يوضّحها الجدول التالي:

جدول (4 - 12): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر مراقبة المخاطر على استمرارية الأعمال

المتغير التابع	ملخص النموذج	ANOVA تحليل التباين				المتغير المستقل	المعاملاتCoefficient			
استمرارية الأعمال	معامل الارتباط r	معامل التحديد r²	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	مراقبة المخاطر	B	الخطأ المعياري	T	Sig. t
	0.697	0.486	1	291.234	0.000		0.636	0.037	17.065	0.000

تُشير نتائج الجدول (4 - 12) إلى أنّ معامل الارتباط @ بلغ (0.697)، ممّا يعكس وجود علاقة ارتباط طردية موجبة قوية بين مراقبة المخاطر واستمرارية الأعمال. كما بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.486)، ممّا يعني أنّ (48.6%) من التباين في مستوى استمرارية الأعمال يُمكن تفسيره من خلال بُعد مراقبة المخاطر بمفرده.

وبالاطّلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA)، فقد بلغت قيمة F المحسوبة (291.234) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، ممّا يُعزّز معنوية النموذج ككل. أمّا معامل الانحدار فقد بلغ (B = 0.636) بقيمة (17.065) T عند مستوى دلالة (0.000)، ممّا يدلّ على أنّ أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في مراقبة المخاطر تُؤدّي إلى زيادة بمقدار (0.636) في مستوى استمرارية الأعمال. وبذلك تُقبل الفرضية الفرعية الرابعة.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

1.5 تمهيد

يتناول هذا الفصل عرضاً وافياً لأبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية في ضوء تحليل بيانات عينة الدراسة واختبار فرضياتها، مع مناقشة هذه النتائج وربطها بنتائج الدراسات السابقة العربية والأجنبية، بهدف الوقوف على أوجه الاتفاق والاختلاف معها وتفسير الأسباب الكامنة وراءها. كما يعرض الفصل جملة من التوصيات العلمية والعملية التي انبثقت عن هذه النتائج، وتُقدم رؤية استرشادية لصانعي القرار في شركات الاتصالات السعودية والجهات المعنية، فضلاً عن اقتراح مجموعة من المجالات البحثية المستقبلية التي يُمكن أن تُشكّل امتداداً طبيعياً للدراسة الحالية.

2.5 نتائج الدراسة ومناقشتها

كشفت النتائج عن وجود مستوى مرتفع من تطبيق استراتيجيات إدارة مخاطر انقطاع الخدمة في شركات الاتصالات السعودية، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام للمتغير المستقل (4.04) بانحراف معياري (0.548)، وهو ما يعكس النضج المؤسسي الملحوظ الذي وصلت إليه شركات الاتصالات السعودية في تبني منظومات متكاملة لإدارة المخاطر. ويُعزو الباحث هذه النتيجة إلى جملة من الأسباب، أبرزها: طبيعة القطاع التي تفرض التزاماً صارماً بمعايير الجودة والموثوقية، والمتطلبات التنظيمية الصادرة عن هيئة الاتصالات والفضاء والتقنية، فضلاً عن التوجّهات الطموحة لرؤية المملكة 2030 التي تُولي البنية التحتية الرقمية أولوية قصوى. وتتفق هذه النتيجة مع ما ذهب إليه العنزي وآخرون (2024) من أنّ الشركات في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية تُطبّق استراتيجيات إدارة المخاطر بمستوى مقبول، فيما تختلف مع ما توصل إليه القهوازي (2024) من أنّ مستوى ممارسة استراتيجيات إدارة المخاطر في شركات التشييد اللبية يأتي بدرجة متوسطة، ويُعزى هذا الاختلاف إلى تباين طبيعة القطاعين ومستوى النضج التنظيمي فيهما.

كما أظهرت النتائج أنّ بُعد "معالجة المخاطر" جاء في المرتبة الأولى من حيث مستوى التطبيق بمتوسط (4.09)، ويرجع ذلك إلى أنّ شركات الاتصالات السعودية تعتمد بشكل كبير على الأنظمة الاحتياطية وتنوع مصادر الإمداد التقني بوصفها ضرورة تشغيلية لا غنى عنها في قطاع بالغ الحساسية. وتتسجم هذه النتيجة مع ما أشار إليه Hohenstein (2022) من أهمية استراتيجيات المرونة والتنوع في

مواجهة الاضطرابات، وتتسق مع الرؤية التي طرحها أحمد (2024) بشأن الدور المحوري لاستراتيجيات معالجة المخاطر في تحسين الأداء المؤسسي.

وبيّنت النتائج أنّ بُعد "مراقبة المخاطر" جاء في المرتبة الأخيرة رغم تحقّقه بمستوى مرتفع (4.00)، وهو ما يُشير إلى وجود فجوة نسبية في هذا البُعد قد ترتبط بمحدودية توظيف التقنيات المتقدّمة كالذكاء الاصطناعي في المراقبة المستمرة للمخاطر. وتتفق هذه النتيجة جزئياً مع ما ذهب إليه القهوازي (2024) من أنّ مرحلة المتابعة تُعاني من ضعف نسبي مقارنةً بالمراحل الأخرى لإدارة المخاطر، فيما تتباين مع ما طرحه Wong وآخرون (2024) من أنّ الشركات التي تُوظّف تقنيات الذكاء الاصطناعي في مراقبة المخاطر تُحقّق مستويات متقدّمة من الرقابة التنظيمية.

كما توصّلت الدراسة إلى أنّ مستوى تبني ممارسات استمرارية الأعمال في شركات الاتصالات السعودية جاء مرتفعاً بمتوسط عام (4.04)، ويُعزو الباحث ذلك إلى الوعي المتنامي لدى شركات الاتصالات بأهمية استمرارية الأعمال في أعقاب الدروس المستفادة من جائحة كوفيد-19 والتحوّلات الرقمية المتسارعة. وتتوافق هذه النتيجة مع ما طرحته صلاح (2025) من أنّ قطاع الاتصالات المصري يشهد تبنيّاً متزايداً لممارسات استمرارية الأعمال في ضوء التحوّل الرقمي، وتتسجم مع ما ذهب إليه الزعبي والشوابكة (2023) من أنّ الشركات التي تتبنّى أنظمة استمرارية الأعمال بشكل منهجي تُحقّق مستويات متقدّمة من الأداء.

وأظهرت النتائج أنّ الفقرة المتعلقة بامتلاك خطط مكتوبة ومعتمدة لاستمرارية الأعمال جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط (4.23)، فيما جاءت الفقرة المتعلقة بإجراء اختبارات دورية لهذه الخطط في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.85)، وهو ما يكشف عن فجوة بين التبني الرسمي للخطط والتطبيق الفعلي لها من خلال الاختبار والمراجعة. ويتفق هذا الاستنتاج مع ما أشارت إليه عبدالسلام (2022) من أنّ ضعف الاختبار الدوري لخطط استمرارية الأعمال يُشكّل تحدياً شائعاً في المؤسسات، فيما يتسق مع رؤية Margherita و Heikkilä (2021) بشأن أهمية المراجعة المستمرة لخطط استمرارية الأعمال في الشركات الرائدة.

كما توصّلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق استراتيجيات إدارة مخاطر انقطاع الخدمة بأبعادها مجتمعةً على استمرارية الأعمال، إذ بلغ معامل التحديد (R^2) قيمة (0.717)، ممّا يعني أنّ (71.7%) من التباين في مستوى استمرارية الأعمال يُمكن تفسيره من خلال أبعاد استراتيجيات إدارة مخاطر انقطاع الخدمة. ويُفسّر الباحث هذه النتيجة بأنّ العلاقة بين المتغيّرين علاقة تكاملية عضوية، إذ

تُشكّل استراتيجيات إدارة المخاطر الأساس الاستباقي الذي تتبني عليه ممارسات استمرارية الأعمال. وتتوافق هذه النتيجة مع ما ذهب إليه Mošková (2023) و Bugarová (2023) من أنّ التكامل بين إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال يُعزّز الاستدامة المؤسسية، وتنسجم مع رؤية Dreyfus (2022) و Nair (2022) من أنّ البنية التحتية لإدارة المخاطر تُخفّف من الأثر السلبي للاضطرابات التشغيلية.

وأوضحت النتائج أنّ بُعد "معالجة المخاطر" كان الأكثر تأثيراً على استمرارية الأعمال بمعامل انحدار ($B = 0.723$)، ويُعزى ذلك إلى أنّ هذا البُعد يُترجم استراتيجيات إدارة المخاطر إلى إجراءات ملموسة تنعكس مباشرة على قدرة الشركة على مواصلة تقديم خدماتها. وتتسق هذه النتيجة مع ما طرحه Ivanov (2021) و Dolgui (2021) من أنّ استراتيجيات التوأم الرقمي ومعالجة المخاطر تُشكّل ركيزة أساسية للمرونة في عصر الصناعة 4.0، وتتوافق مع رؤية Jahani وآخرون (2021) بشأن أهميّة تصميم آليات معالجة قوية لضمان الوفاء باتفاقيات مستوى الخدمة.

كما بيّنت النتائج أنّ بُعد "تقييم المخاطر" جاء في المرتبة الثانية من حيث قوّة التأثير بمعامل انحدار ($B = 0.632$)، ويرجع ذلك إلى أنّ التقييم الدقيق للمخاطر يُوفّر الأساس المعرفي لاتخاذ قرارات صائبة بشأن أولويّات المعالجة وتوزيع الموارد. وتنسجم هذه النتيجة مع ما ذهب إليه Ambarwati وآخرون (2024) من أنّ تقييم المخاطر يُعدّ عنصراً محورياً في ضمان استمرارية الأعمال في القطاعات الحيوية، وتتفق مع ما طرحه Tan و Lee (2022) بشأن الدور المهم لتقييم المخاطر في نضج منظومة إدارة المخاطر المؤسسية.

وأظهرت النتائج أنّ بُعد "مراقبة المخاطر" جاء في المرتبة الثالثة بمعامل انحدار ($B = 0.636$)، وهو ما يعكس أهميّة المراقبة المستمرة في اكتشاف المخاطر الناشئة وتقييم فاعلية إجراءات المعالجة المتخذة. وتتوافق هذه النتيجة مع رؤية شاهين (2025) بشأن أهميّة المراقبة والإفصاح المستمر عن المخاطر في تعزيز ثقة أصحاب المصالح، فيما تتسق مع ما طرحه سنجاق الدين وحسين (2022) من أهميّة المراقبة المستمرة في أنظمة إدارة المخاطر المتقدّمة كنظام الملاعة 2 الأوروبي.

وجاء بُعد "تحديد المخاطر" في المرتبة الأخيرة من حيث قوّة التأثير بمعامل انحدار ($B = 0.587$)، رغم أهميّته كخطوة أولى في منظومة إدارة المخاطر. ويُفسّر الباحث ذلك بأنّ تحديد المخاطر يُمثّل مرحلة أولية يتوقّف تأثيرها الفعلي على استمرارية الأعمال على مدى فاعلية المراحل التالية من تقييم ومعالجة

ومراقبة. وتتفق هذه النتيجة نسبياً مع ما طرحه العنزي وآخرون (2024) بشأن التأثير النسبي لأبعاد إدارة المخاطر، فيما تتباين مع ما ذهب إليه أحمد (2024) الذي وجد أنّ استراتيجية تقليل المخاطر كانت الأكثر تأثيراً.

كما كشفت النتائج عن وجود ارتباط قوي بين المتغيرين المستقل والتابع بمعامل ارتباط ($R = 0.847$) ، مما يؤكد أنّ استراتيجيات إدارة مخاطر انقطاع الخدمة واستمرارية الأعمال يُشكّلان منظومة متكاملة يعزّز فيها كل عنصر العنصر الآخر. وتتسجم هذه النتيجة مع ما ذهب إليه الهاشمي وآخرون (2025) من أنّ إدارة المخاطر المهنية تُشكّل ركيزة أساسية لضمان استمرارية الأعمال، وتتوافق مع رؤية قطيشت والشاعر (2025) بشأن الدور المعدّل لإدارة المخاطر في تعزيز استمرارية الأعمال، فيما تتسق مع ما طرحه Wijaya وآخرون (2025) بشأن العلاقة التكاملية بين المرونة التنظيمية وإدارة استمرارية الأعمال.

وأخيراً، بيّنت النتائج أنّ الأداة المستخدمة في الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الصدق والثبات، إذ بلغ معامل ألفا كرونباخ للأداة ككل (0.941)، وهو ما يعزّز موثوقية النتائج التي توصلت إليها الدراسة. ويعكس هذا المستوى من الاعتمادية دقة صياغة فقرات الاستبانة وملاءمتها لقياس متغيرات الدراسة في سياق قطاع الاتصالات السعودي، مما يُضفي على النتائج قيمةً علميةً معتبرة تُسهم في إثراء الأدب الإداري العربي المتعلق بإدارة المخاطر واستمرارية الأعمال.

3.5 توصيات الدراسة

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة، يُقدّم الباحث جملة من التوصيات العلمية والعملية التي يمكن أن تُسهم في تطوير ممارسات إدارة مخاطر انقطاع الخدمة وتعزيز استمرارية الأعمال في شركات الاتصالات السعودية، وذلك على النحو التالي:

- توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي والتعلّم العميق والتوأّم الرقمي في مراقبة المخاطر بشكل آني ومستمر، بما يُتيح الكشف المبكر عن التهديدات المحتملة قبل تحققها.
- إنشاء وحدات تنظيمية متخصصة لإدارة المخاطر واستمرارية الأعمال ترتبط مباشرةً بالإدارة التنفيذية العليا، بما يمنحها الاستقلالية والصلاحيات اللازمة لأداء دورها بفاعلية.

- تكثيف البرامج التدريبية المتخصصة للعاملين في مجالات إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال، مع التركيز على البرامج الدولية المعتمدة كشهادات (CBCI) و (MBCI) من معهد استمرارية الأعمال البريطاني.
- إجراء اختبارات دورية شاملة لخطط استمرارية الأعمال من خلال محاكاة سيناريوهات مختلفة للأزمات، ومراجعة الخطط بشكل منتظم في ضوء نتائج هذه الاختبارات.
- تعزيز التزام شركات الاتصالات السعودية بالمعايير الدولية المعتمدة، ولا سيما معيار الأيزو (ISO 31000) لإدارة المخاطر ومعيار الأيزو (ISO 22301) لاستمرارية الأعمال.
- بناء قواعد بيانات متكاملة للحوادث السابقة والدروس المستفادة منها، وتوظيفها في تطوير الممارسات وتحسين خطط الاستجابة المستقبلية.
- تعزيز التكامل بين وحدات إدارة المخاطر ووحدات استمرارية الأعمال داخل شركات الاتصالات، من خلال آليات مشتركة للتخطيط والتنسيق والتنفيذ، بما يُحقق الرؤية المؤسسية الموحدة للمخاطر.
- تنويع مصادر البنية التحتية التقنية وشبكات الموردين، وبناء أنظمة احتياطية متعددة الطبقات لضمان استمرارية الخدمة في مختلف الظروف.
- تصميم اتفاقيات مستوى خدمة (SLA) متطورة مع الموردين والعملاء تتضمن بنوداً واضحة بشأن إدارة مخاطر الانقطاع وآليات التعويض العادلة.
- تعزيز التعاون بين شركات الاتصالات والجهات التنظيمية كهيئة الاتصالات والفضاء والتقنية، من خلال تبادل المعلومات بشأن المخاطر الناشئة وتنسيق الاستجابة للأزمات الوطنية.
- الاستثمار في بناء ثقافة تنظيمية داعمة لإدارة المخاطر واستمرارية الأعمال، من خلال حملات التوعية الداخلية وربط الأداء الفردي بمؤشرات إدارة المخاطر.
- توظيف مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) ومؤشرات المخاطر الرئيسية (KRIs) في قياس فاعلية استراتيجيات إدارة مخاطر انقطاع الخدمة، وربطها بلوحات القيادة التنفيذية.
- تخصيص موارد مالية كافية لدعم منظومة إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال، مع اعتبار هذه المخصصات استثماراً استراتيجياً لا تكلفة تشغيلية.
- تعزيز دور القيادة التحويلية في شركات الاتصالات، بحيث تكون القيادة العليا نموذجاً يُحتذى في الالتزام بممارسات إدارة المخاطر ودعم مبادرات استمرارية الأعمال.

- مواءمة ممارسات إدارة مخاطر انقطاع الخدمة واستمرارية الأعمال مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، ولا سيّما في محور الاقتصاد الرقمي والبنية التحتية.

4.5 الدراسات المستقبلية المقترحة

يقترح الباحث في ضوء نتائج الدراسة الحالية جملة من المجالات البحثية المستقبلية التي يمكن أن تُشكّل امتداداً طبيعياً لها، منها: دراسة أثر التحوّل الرقمي والذكاء الاصطناعي كمتغيّرات وسيطة أو معدّلة في العلاقة بين إدارة مخاطر انقطاع الخدمة واستمرارية الأعمال، وإجراء دراسات مقارنة بين قطاع الاتصالات وقطاعات حيوية أخرى كالقطاع المصرفي والقطاع الصحي في المملكة العربية السعودية، ودراسة دور الثقافة التنظيمية والقيادة التحويلية في تعزيز فاعلية استراتيجيات إدارة المخاطر، فضلاً عن إجراء دراسات نوعية معمّقة تعتمد على المقابلات ودراسة الحالة للكشف عن تجارب شركات الاتصالات الرائدة في هذا المجال.

Abstract

This study aimed to investigate the impact of implementing service disruption risk management strategies—through their dimensions (risk identification, risk assessment, risk treatment, and risk monitoring)—on enhancing business continuity in telecommunications companies in the Kingdom of Saudi Arabia. The study adopted the descriptive analytical approach, and a questionnaire was used as the main tool for data collection, distributed to a stratified random sample of (310) employees working in departments concerned with risk management and business continuity in the three main Saudi telecommunications companies (STC, Mobily, and Zain KSA). The collected data were analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

The study revealed a high level of implementation of service disruption risk management strategies, with an overall mean of (4.04), and a high level of adoption of business continuity practices, with an overall mean of (4.04). The results also demonstrated a statistically significant impact at the level ($\alpha \leq 0.05$) of the dimensions of service disruption risk management strategies collectively on business continuity, as these dimensions explained (71.7%) of the variance in the dependent variable. “Risk treatment” emerged as the most influential dimension, followed by “risk assessment,” then “risk monitoring,” and finally “risk identification.”

The study recommended employing artificial intelligence and digital twin technologies in risk monitoring, establishing specialized organizational units for risk management and business continuity, conducting comprehensive periodic testing of plans, and enhancing compliance with international standards (ISO 31000) and (ISO 22301), thereby supporting the objectives of Saudi Vision 2030.

Keywords: Risk Management Strategies, Service Disruption Risks, Business Continuity, Telecommunications Companies, Kingdom of Saudi Arabia, Vision 2030.

المراجع

المراجع العربية

- أحمد، تامر محمد أبو الفتوح. (2024). دور استراتيجيات إدارة المخاطر في دعم اتخاذ القرار التسويقي الاستراتيجي: دراسة تطبيقية على الشركات السياحية. المجلة الدولية للعلوم الإدارية والاقتصادية والمالية، مج3، ع10، 115 - 150. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1628683>
- الحسين، عمر يحيى، و متولي، أيمن حسن. (2023). تأثير تخطيط التعاقب القيادي على استمرارية الأعمال في الشركات العائلية: دراسة تطبيقية على القطاع الخاص المصري. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج14، ع2، 801 - 857. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1445099>
- الزعبي، حمزة ماجد محمد، و الشوابكة، زياد علي عيد. (2023). أثر تبني نظام استمرارية الأعمال على الميزة التنافسية في شركة السمرا لتوليد الكهرباء (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1384953>
- سنجاك الدين، نور الدين، و حسين، حساني. (2022). استراتيجيات نظام الملاحة 2 الأوروبي في إدارة مخاطر شركات التأمين. مجلة مينا للدراسات الاقتصادية، مج5، ع2، 6 - 25. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1299749>
- شاهين، منار حلمي أحمد. (2025). الإفصاح عن استراتيجيات إدارة المخاطر السيبرانية ضمن تقرير إدارة مخاطر الأمن السيبراني: دوافع وتحديات التطبيق وآليات التطوير. مجلة الإبداع المحاسبي، مج2، ع1، 179 - 193. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1626512>
- شديد، مصطفى محمد علي. (2022). استمرارية الأعمال في مواجهة الأزمات والمخاطر: دراسة حالة وزارة الصحة المصرية في ظل أزمة كورونا. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، مج3، ع2، 291 - 340. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1612461>

- صلاح، إنجي أحمد يحيى. (2025). دور التحول الرقمي في تعزيز استمرارية الأعمال: دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات في ضوء رؤية مصر 2030. الإدارة العامة، س65، ع4، 1051 - 1114. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1567733>
- عبدالسلام، غادة محمد. (2022). العوامل المؤثرة على إدارة استمرارية الأعمال بالمدرسة الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية: دراسة تحليلية. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، مج46، ع1، 259 - 370. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1289823>
- عبدالمعتمد، أحمد بدوي محمد، شهبان، تامر محمد حسن، و حجازي، جمال طاهر أبو الفتوح. (2025). أثر نظام إدارة المخاطر على مخاطر السلامة الجوية بالمطارات الدولية: دراسة تطبيقية على مطار القاهرة الدولي (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة الزقازيق، الزقازيق. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1638839>
- عربيات، مروج منذر حسن، و أبو رمان، أماني رجب عبدالحليم. (2024). أثر اليقظة الاستراتيجية في إدارة استمرارية الأعمال: الدور الوسيط التعلم التنظيمي في البنوك التجارية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان الأهلية، السلط. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1583679>
- العنزي، عزيزة خلف، حسن، الفیصل عبدالحمید محمد، و جراد، فايز علي. (2024). أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر على نجاح المشروعات: دراسة تطبيقية على الشركات الخاصة بالمنطقة الشرقية. المجلة العربية للنشر العلمي، ع71، 300 - 329. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1547123>
- الفاخوري، ساندی عدنان یعقوب، و الربضي، نجم رياض نجم. (2021). دور نظام العمل المرن في استمرارية الأعمال أثناء جائحة كورونا: الأردن أنموذجاً (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان الأهلية، السلط. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1167648>
- قطيشات، هاني رائد هاني، و الشاعر، سوسن عبدالله حمد الله. (2025). أثر اليقظة الاستراتيجية في إدارة استمرارية الأعمال: الدور المعدل لإدارة المخاطر في البنوك التجارية الأردنية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1632141>

- القهوازي، فؤاد سالم خليفة. (2024). تقييم ممارسات استراتيجيات إدارة المخاطر في شركات التشييد المحلية: دراسة تحليلية على شركات التشييد المنفذة لمشاريع البنية التحتية بمدينة زليتن. المجلة الأفروآسيوية للبحث العلمي، مج2، ع1، 211 - 229. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1467678>
- موسى، مهند رياض محمد ديب، و الرابعة، فاطمة علي محمد. (2025). أثر التوجه الريادي على إدارة استمرارية الأعمال: اليقظة الاستراتيجية متغيراً وسيطاً: دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1599642>
- الهاشمي، ياسر حميد محمد، منطقي، محسن، استوار، صادق، و خانمحمدي، هادي. (2025). دور إدارة المخاطر المهنية في ضمان استمرارية الأعمال: دراسة استطلاعية لمدرجات العاملين في القطاع النفطي بمحافظة النجف الأشرف. مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج15، ع3، 174 - 190. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1607915>

المراجع الأجنبية

- . Wong, L. W., Tan, G. W. H., Ooi, K. B., Lin, B., & Dwivedi, Y. K. (2024). Artificial intelligence-driven risk management for enhancing supply chain agility: A deep-learning-based dual-stage PLS-SEM-ANN analysis. International Journal of Production Research, 62(15), 5535-5555.
- Ambarwati, R., Dijaya, R., & Anshory, I. (2024). A multi-method study of risk assessment and human risk control for power plant business continuity in Indonesia. Results in Engineering, 21, 101863.
- Dreyfus, D., & Nair, A. (2022). The impact of operational disruptions on performance in surgical settings: moderating roles of risk management infrastructure and information exchange. International journal of operations & production management, 42(7), 930-958.
- Hohenstein, N. O. (2022). Supply chain risk management in the COVID-19 pandemic: strategies and empirical lessons for improving global logistics service providers' performance. The International Journal of Logistics Management, 33(4), 1336-1365.
- Ivanov, D., & Dolgui, A. (2021). A digital supply chain twin for managing the disruption risks and resilience in the era of Industry 4.0. Production Planning & Control, 32(9), 775-788
- Ivanov, D., & Dolgui, A. (2021). A digital supply chain twin for managing the disruption risks and resilience in the era of Industry 4.0. Production Planning & Control, 32(9), 775-788.

- Jahani, H., Abbasi, B., Hosseinifard, Z., Fadaki, M., & Minas, J. P. (2021). Disruption risk management in service-level agreements. *International Journal of Production Research*, 59(1), 226-244
- Margherita, A., & Heikkilä, M. (2021). Business continuity in the COVID-19 emergency: A framework of actions undertaken by world-leading companies. *Business horizons*, 64(5), 683-695.
- Mošková, E., & Bugarová, K. (2023). Improving business sustainability by connecting business continuity management and risk management. *WSB Journal of Business and Finance*, 57(1), 38-45.
- Tan, C., & Lee, S. Z. (2022). Adoption of enterprise risk management (ERM) in small and medium-sized enterprises: evidence from Malaysia. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 18(1), 100-131.
- Wijaya, B. S. G., Madiawati, P. N., & Pradana, M. (2025). Strategy to Improve Service Continuity Performance Through Organizational Resilience and Business Continuity Management. *Enrichment: Journal of Multidisciplinary Research and Development*, 3(7), 3262-3278.

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس “اثر تطبيق استراتيجيات إدارة مخاطر انقطاع الخدمة في تعزيز استمرارية الاعمال دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظرکم.

وأنتقدم لحضراتکم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدکم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا البحث، وسوف أزودکم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

1- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى

2- العمر ☐ 30 سنة فأقل ☐ من 40 - 30 سنة
☐ 50 - 40 سنة ☐ من 50 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس
☐ ماجستير ☐ دكتوراه

4- سنوات الخبرة ☐ 5 سنوات فأقل ☐ من 5 - 10 سنوات
☐ من 10 - 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة

5- المسمى الوظيفي ☐ مدير ☐ رئيس قسم
☐ مشرف ☐ مختص / مهندس

ثانيا محاور الاستبيان

✿ المحور الأول: إدارة مخاطر انقطاع الخدمة، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد
تحديد المخاطر					
					تعتمد الشركة منهجية منظمة لرصد المخاطر التي قد تؤدي إلى انقطاع الخدمة.
					تحرص الشركة على توثيق جميع مصادر مخاطر انقطاع الخدمة في سجل مخصص للمخاطر.
					تشارك الإدارات المختلفة في الشركة في عملية تحديد المخاطر بشكل تعاوني.
					تستخدم الشركة أدوات علمية متقدمة كتحليل SWOT والعصف الذهني في تحديد المخاطر.
تقييم المخاطر					
					تقيم الشركة احتمالية وقوع كل مخاطرة من مخاطر انقطاع الخدمة بأسلوب علمي.
					تقدر الشركة حجم الأثر المترتب على كل مخاطرة على العمليات التشغيلية.
					توظف الشركة أدوات تحليل كمية كمصفوفة المخاطر في تقييم المخاطر.
					ترتب الشركة المخاطر وفق درجة حرجيتها لتحديد أولويات المعالجة.
معالجة المخاطر					
					تختار الشركة الاستراتيجية المناسبة للتعامل مع كل مخاطرة (التجنب/التقليل/التحويل/القبول).

المعترض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد
					تمتلك الشركة أنظمة احتياطية (Redundancy) لضمان استمرارية الخدمة.
					تُبرم الشركة اتفاقيات مستوى خدمة قوية مع الموردّين للحدّ من مخاطر الانقطاع.
					تُخصّص الشركة موارد مالية كافية لتنفيذ خطط معالجة المخاطر.
مراقبة المخاطر					
					تراقب الشركة مؤشّرات المخاطر الرئيسية (KRIs) بشكل مستمرّ.
					تُعَدّ الشركة تقارير دورية عن حالة المخاطر تُرفع للإدارة العليا.
					تُراجع الشركة استراتيجيات إدارة المخاطر في ضوء المستجدّات البيئية والتشغيلية.
					تُوظّف الشركة تقنيات رقمية متقدّمة في مراقبة المخاطر (كالذكاء الاصطناعي).

✿ المحور الثاني: استمرارية الأعمال، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

المبعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
تمتلك الشركة خططاً مكتوبة ومعتمدة لاستمرارية الأعمال.					
تُجري الشركة تحليلاً دورياً لتأثير الأعمال (BIA) لتحديد العمليات الحرجة.					
تُشكل الشركة فريقاً متخصصاً لإدارة الأزمات والاستجابة لها.					
تمتلك الشركة قنوات اتصال فعالة لإدارة الأزمات داخلياً وخارجياً.					
تمتلك الشركة القدرة على التكيف السريع مع التغيرات في بيئة العمل.					
تتمتع الشركة بمرونة تنظيمية تُمكنها من امتصاص الصدمات المفاجئة.					
تُوظف الشركة أنظمة العمل المرنة لتعزيز استمرارية الأعمال.					
تلتزم الشركة بأهداف زمن التعافي المستهدف (RTO) عند وقوع الحوادث.					
توثق الشركة الدروس المستفادة من الحوادث في قاعدة معرفية للتحسين المستمر.					
تُجري الشركة اختبارات دورية لخطط استمرارية الأعمال للتحقق من فاعليتها.					

مع خالص التقدير والاحترام

MidOcean University

College of Administration

Department of Business Administration



**The Impact of Implementing Service Interruption
Risk Management Strategies on Enhancing Business
Continuity: An Applied Study on
Telecommunications Companies in the Kingdom of
Saudi Arabia**

Prepared by:

Eng. Habib Muneer Ramadan

Main supervisor/

Dr. Al-Faisal Abdelhamid

Second supervisor/

Dr. Fayez Jarad

2026 – 1448