

العنوان باللغة العربية

**متطلبات إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال في شركات الاتصالات
السعودية في ظل الأزمات: جائحة كورونا نموذجًا**

إعداد الطالب/ فهد بن خالد بن نايف بن عريعر

إشراف/ د. أسماء ابوعنزة

العام الدراسي: ٢٠٢٤ م

بسم الله الرحمن الرحيم

الاهداء:

أتوجه بالشكر إلى الأساتذة الكرام الذين لم يبخلوا علينا بعلمهم، ولم
يألوا جهداً في سبيل المعرفة والعلم. والشكر موصول إلى إدارة الجامعة
التي ذلت الصعوبات من أجل إنجاز هذا البحث بجودة وكفاءة عالية.

فهرس المحتويات:

رقم الصفحة	العنوان
٤	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
٥	المقدمة
٦	مشكلة الدراسة
٦	أهمية الدراسة
٧	أهداف الدراسة
٧	تساؤلات الدراسة
٨	فروض الدراسة
٩	الفصل الثاني: الدراسات السابقة
١٠	المقدمة
١٠	الدراسات السابقة
١٤	الإطار النظري
١٤	مفهوم إدارة المخاطر
١٤	أنواع المخاطر التي يتم إدارتها
١٥	أهداف إدارة المخاطر
١٥	مبادئ إدارة المخاطر
١٦	مفهوم استمرارية الأعمال
١٦	إيجابيات وفوائد استمرارية الأعمال
١٦	دورة حياة استمرارية الأعمال
١٧	متطلبات استمرارية الأعمال
١٧	أبعاد استمرارية الأعمال
١٩	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
٢٠	مقدمة
٢٠	المنهجية وطرق الدراسة
٢٠	مجتمع الدراسة
٢٠	حدود الدراسة
٢١	الفصل الرابع: منهجية الدراسة
٢٢	مقدمة

العنوان	رقم الصفحة
تحليل البيانات	٢٣
النتائج	٢٦
التوصيات	٢٦
المراجع	٢٧
الملاحق	٣٠

قائمة الجداول :

العنوان	رقم الجدول
معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة ودرجة البعد الذي تنتمي إليه العبارة	٢٢
معامل ثبات ألفا كرونباخ لمحاول الاستبانة	٢٣
اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه للتعرف على دلالة الفروق حول محاور الاستبانة طبقاً لمتغير حجم الشركة	٢٤
اختبار LSD للمقارنات البعدية للتعرف على اتجاه الفروق حول محاور الاستبانة طبقاً لمتغير حجم الشركة	٢٤
اختبار (ت) للتعرف على دلالة الفروق حول محاور الاستبانة طبقاً لمتغير حجم الشركة	٢٥

المستخلص : Abstract

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على متطلبات إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال في شركات الاتصالات السعودية في ظل الأزمات، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة كأداة بحثية بهدف التعرف على واقع ومتطلبات إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال في شركات الاتصالات السعودية في ظل الأزمات، تم تطبيقها على عينة قوامها (٣٢١) مفردة من العاملين بشركات الاتصالات السعودية، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول واقع ومتطلبات إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال في شركات الاتصالات السعودية في ظل جائحة كورونا طبقاً لمتغير (حجم الشركة).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول : واقع إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال في شركات الاتصالات السعودية في ظل جائحة كورونا طبقاً لمتغير (القطاع الذي تنتمي إليه الشركة) وقد جاءت الفروق لصالح القطاع الخاص.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول : متطلبات إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال في شركات الاتصالات السعودية في ظل جائحة كورونا طبقاً لمتغير (القطاع الذي تنتمي إليه الشركة) وقد جاءت الفروق لصالح القطاع الحكومي.

الكلمات المفتاحية: إدارة المخاطر، استمرارية الأعمال.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المقدمة:

إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال تعد من الركائز الأساسية لضمان استدامة الشركات في مواجهة الأزمات المختلفة، وفي ظل التغيرات السريعة والتحديات التي تواجهها شركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية، برزت جائحة كورونا كأحد أبرز الاختبارات العملية لقدرة هذه الشركات على التكيف والصمود. وقد شكلت هذه الأزمة تحديات غير مسبقة أثرت على عمليات الأعمال واستمرارية تقديم الخدمات، مما دفع الشركات إلى تعزيز إجراءات إدارة المخاطر وتطوير خطط استمرارية الأعمال لضمان قدرتها على مواجهة مثل هذه الأزمات بكفاءة وفعالية.

وتُعد المخاطر جزءاً لا يتجزأ من حياة الأفراد اليومية؛ حيث يقوم الإنسان بشكل فطري بإدارتها والتعامل معها بطرق استباقية دون تخطيط مسبق، ومن هنا، يُظهر اهتمام المنظمات بإدارة المخاطر واستثمارها في ضوابط وقائية استباقية لحماية الشركات، وتعد القدرة على التنبؤ بالمخاطر مؤشراً على فهم عميق لطبيعة عمل المنظمة وأهدافها الاستراتيجية. وعلى النقيض، فإن عدم استعداد المنظمة للتعامل مع المخاطر في أي قطاع قد يؤدي إلى ارتفاع تكلفة التعامل مع تلك المخاطر وصعوبة التعافي من آثارها السلبية أو تأخير هذا التعافي، وهذا بدوره يؤدي إلى اضطراب الأعمال وتأخير تحقيق الأهداف وتشتيت القرارات التنفيذية (أوقاف، ٢٠٢٢).

ولقد أدت جائحة كورونا التي اجتاحت العالم إلى فرض تغييرات جذرية، خاصة مع تبني الدول سياسات حظر متفاوتة بين جزئي وكلي، مما أثر بشكل كبير على طبيعة العمل وأنماط الوظائف. ومع انتشار الجائحة، اضطرت مئات الآلاف من العاملين وأصحاب الأعمال إلى البقاء في منازلهم لفترات طويلة مع استمرارية أعمالهم، ليصبح العمل من المنزل الخيار الأساسي لإنقاذ العديد من المشاريع، خاصة الصغيرة منها، من الإفلاس (الفاخوري، ٢٠٢١).

وقد دفعت حالة الطوارئ الناتجة عن جائحة كوفيد-١٩ الشركات للعمل بطرق جديدة لمواجهة تغيرات الطلب لدى العملاء، والمخاطر التي تهدد صحة القوى العاملة، وتعد القدرة على الاستجابة للظروف الحرجة أمراً حاسماً بالنسبة لقادة الأعمال من منظور استمرارية الأعمال (Margherita & Heikkila, ٢٠٢١)

وثمة علاقة وثيقة بين إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال؛ حيث يعمل نظام استمرارية الأعمال على تعزيز العمليات والنظم والمهارات الأساسية، مما يمكّن المنظمة من التحسين المستمر لخدماتها وسلسلة القيمة من خلال زيادة الكفاءة وإدارة المخاطر، ورغم أن العديد من المنظمات بدأت في تحسين أدائها المستدام بشكل منظم وواضح، إلا أن بعض المنظمات الأخرى لم تدرك بعد القيمة الحقيقية لتحقيق الأداء المستدام، مما يفرض عليها السعي لدمج هذا الأداء في عملياتها لضمان استمرارية الأعمال والحفاظ عليها، كما أن مراعاة متطلبات استمرارية الأعمال وإدارة مخاطرها تتيح للمنظمات القدرة على العمل بكفاءة حتى في الظروف الصعبة وغير المتوقعة، مما يساعدها على تحقيق الأداء المستدام، وهذا يبرز العلاقة المعقدة والمتداخلة بين متطلبات استمرارية الأعمال وإدارة المخاطر (حاوي، ٢٠١٩).

ولأهمية إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال في الشركات بوجه عام وشركات الاتصالات على وجه الخصوص في ظل الأزمات ولا سيما جائحة كورونا، يمكن صياغة مشكلة الدراسة على النحو التالي:

مشكلة الدراسة:

نظرًا لأهمية تعزيز نضج إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال في قطاع الاتصالات وتقنية المعلومات، ودورها المحوري في دعم موثوقية البنية التحتية الرقمية والمحافظة على استدامة هذا القطاع الحيوي ينبغي التعرف على كيفية تعزيز أسس رقمية متينة تتماشى مع رؤية المملكة ٢٠٣٠، من خلال التركيز على تطوير إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال، بما يسهم في تحقيق الاستدامة الرقمية، وذلك كجزء من المبادرات العديدة التي تقودها وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات لدعم القطاع (وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات، ٢٠٢١).

ومن خلال دراسة تجربة شركات الاتصالات السعودية أثناء جائحة كورونا، يمكن استنتاج أن الإدارة الفعالة للمخاطر ووضع استراتيجيات استمرارية الأعمال هي عوامل أساسية للحفاظ على توازن العمليات وتقديم الخدمات بشكل مستدام في ظل الأزمات. وقد أظهرت هذه التجربة أن التخطيط المسبق والتكيف السريع مع الظروف الطارئة يمثلان مفتاح النجاح في مثل هذه الأوقات الحرجة، مما يعزز من أهمية استمرارية تطوير وتحديث خطط إدارة المخاطر لضمان جاهزية الشركات لمواجهة التحديات المستقبلية.

أهمية الدراسة:

يمكن تقسيم أهمية الدراسة إلى أهمية نظرية وأخرى تطبيقية وذلك على النحو التالي:

(١) الأهمية النظرية:

- قد تسهم هذه الدراسة في توسيع الفهم النظري حول إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال في شركات الاتصالات السعودية، خاصة في ظل الظروف غير المتوقعة مثل جائحة كورونا.

- تعزز الفهم النظري لتأثير جائحة كورونا على شركات الاتصالات السعودية.

(٢) الأهمية التطبيقية:

- تقدم الدراسة توصيات عملية للشركات السعودية حول كيفية تحسين أنظمة إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال للتعامل مع الأزمات المستقبلية بشكل فعال.
- تساعد الشركات على تطوير خطط استمرارية الأعمال المترابطة التي تضمن استمرارية العمليات التشغيلية خلال الأزمات، وتقليل الأضرار المحتملة.
- قد تساهم في تعزيز قدرة شركات الاتصالات السعودية على الاستجابة السريعة والفعالة للأزمات.
- يمكن للشركات الاستفادة من النتائج في تحسين وتطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر في ظل تحديات خارجية مشابهة لتلك التي أحدثتها جائحة كورونا.

أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيس للدراسة في: التعرف على متطلبات إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال في شركات الاتصالات السعودية في ظل الأزمات، ويتفرع عن هذا الهدف الأهداف الفرعية التالية:

- (١) التعرف على الإطار المفاهيمي لإدارة المخاطر.
- (٢) التعرف على الإطار المفاهيمي لاستمرارية الأعمال.
- (٣) التعرف على طبيعة الفروق في استجابات أفراد العينة حول واقع ومتطلبات إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال في شركات الاتصالات السعودية في ظل جائحة كورونا طبقاً لمتغير (حجم الشركة).
- (٤) التعرف على طبيعة الفروق في استجابات أفراد العينة حول واقع إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال في شركات الاتصالات السعودية في ظل جائحة كورونا طبقاً لمتغير (القطاع الذي تعمل فيه الشركة).

تساؤلات الدراسة:

يتمثل التساؤل الرئيس للدراسة في:

ما متطلبات إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال في شركات الاتصالات السعودية في ظل الأزمات؟

ويتفرع عن هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية:

- (١) ما الإطار المفاهيمي لإدارة المخاطر؟
- (٢) ما الإطار المفاهيمي لاستمرارية الأعمال؟

٣) هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول واقع ومتطلبات إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال في شركات الاتصالات السعودية في ظل جائحة كورونا طبقاً لمتغير (حجم الشركة)؟

٤) هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول واقع إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال في شركات الاتصالات السعودية في ظل جائحة كورونا طبقاً لمتغير (القطاع الذي تعمل فيه الشركة)؟

فروض الدراسة:

١) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول واقع ومتطلبات إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال في شركات الاتصالات السعودية في ظل جائحة كورونا طبقاً لمتغير (حجم الشركة).

٢) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول واقع إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال في شركات الاتصالات السعودية في ظل جائحة كورونا طبقاً لمتغير (القطاع الذي تعمل فيه الشركة).

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

مقدمة:

سوف يتم عرض الدراسات السابقة وفق ترتيبها الزمني من الأقدم إلى الأحدث مقسمة إلى ثلاثة محاور يختص المحور الأول بإدارة المخاطر في ظل جائحة كورونا ويختص المحور الثاني باستمرار الأعمال في ظل جائحة كورونا، أما المحور الثالث فيختص بالدراسات التي تجمع بين المتغيرين، وذلك على النحو التالي:

الدراسات السابقة

المحور الأول: دراسات خاصة بإدارة المخاطر في ظل جائحة كورونا

دراسة (Gandini et al. ٢٠١٤): تركز الدراسة على شركات الاتصالات في الأسواق العالمية، والتي تسهم في عولمة الأسواق من خلال تسهيل نقل المعلومات وتبادل المعرفة، لكنها أيضًا تتعرض لمجموعة متنوعة من المخاطر الناتجة عن القيود التشريعية والمتعلقة بالتأثير الاجتماعي والبيئي لعملياتها، ومن خلال تحقيق تجريبي، تعكس هذه الدراسة التنمية المستدامة لشركات الاتصالات، والتي تعتمد على القدرة على إدارة المخاطر بطريقة مسؤولة عالميًا.

دراسة عدنان وقيلال (٢٠٢١): هدفت الدراسة إلى التعرف على استراتيجية تفعيل إدارة مُحكمة قادرة على مواجهة المخاطر والكوارث ككوفيد- ١٩ في المكتبة العمومية، ومدى إدراك ووعي الموظفين والمسؤولين بمفاهيم إدارة المخاطر والأزمات وذلك من خلال التطرق إلى أهداف إدارة المخاطر والأزمات في المكتبة العمومية، والكشف عن الجوانب المادية والبشرية وما تقوم عليه هذه المكتبة في محاولة التصدي للمخاطر والأزمات، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وأدوات جمع البيانات المتمثلة في كل من: الملاحظة والمقابلة، وقد أسفرت النتائج عن نقص الإمكانيات المادية والبشرية التي تتوفر في هذه المكتبة والتي تؤهلها للتعامل مع المخاطر والأزمات، وعدم إدراك الموظفين للمعايير التي نصت على إدارة المخاطر في المكتبات ، بالإضافة إلى غياب مصلحة خاصة بالكوارث تساهم في التقليل من الخسائر .

دراسة تايه وبيرة (٢٠٢٢): هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير جائحة كورونا على إدارة المخاطر المصرفية، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتحليل القوائم المالية للمصارف وإجراء استبيان لعينة

الدراسة وقد توصل الباحث إلى استنتاجات كان أهمها عدم وجود دعم خاص لإدارة المخاطر المصرفية من قبل الجهات العليا؛ حيث يقتصر وجودها في الإدارات العامة للمصارف وعدم وجودها بصورة فعالة في الفروع، مما يزيد من المخاطر التي تواجهها المصارف والمتولدة من الفروع نتيجة عدم كفاءة الفروع في إجراء المعاملات المصرفية، كما وقد توصل الباحث إلى توصيات كان أهمها أهمية زيادة الدعم لإدارة المخاطر المصرفية في المصارف من قبل الجهات العليا، وفتح أقسام لإدارة المخاطر المصرفية في الفروع على أن تكون مرتبطة بإدارة المخاطر المصرفية في الإدارات العامة وتتمتع بقدر من الكفاءة لإجراء المعاملات المصرفية.

دراسة (٢٠٢٤) Mureithi: تركزت هذه الدراسة على فحص دور ممارسات إدارة المخاطر في أداء الشركات العاملة في مجال الاتصالات في كينيا. وشملت الأهداف المحددة التحقيق في تأثير تحديد وتقييم المخاطر؛ واستراتيجيات التخفيف من المخاطر والمراقبة والتحكم. من بين ٢٤ شركة اتصالات في كينيا، تم اختيار ١٠ شركات مع عينة من ٥٠ مشاركًا. وأظهرت النتائج أن ممارسات إدارة المخاطر لها علاقة إيجابية وهامة مع أداء الشركات. وأوصت الدراسة بأن تتبنى الشركات الامتثال التنظيمي مع التركيز على الاعتبارات الأخلاقية في عملياتها لتحسين أدائها بشكل مستدام.

المحور الثاني: دراسات خاصة باستمرارية الأعمال في ظل جائحة كورونا

دراسة (٢٠٢١) Margherita & Heikkila: تحقق هذه الدراسة في الإجراءات التي اتخذتها ٥٠ شركة رائدة على مستوى العالم للاستجابة للجائحة. ومن خلال تطبيق تحليل المحتوى على صفحات الويب ومنشورات وسائل التواصل الاجتماعي، تم استخراج ٧٧ إجراءً متعلقًا بـ ١٣ مجالًا فرعيًا ودمجها في إطار من خمس مستويات يشمل العمليات، العملاء، القوى العاملة، القيادة، والاستجابات المجتمعية. كما تم وصف ستة أمثلة توضيحية لكيف يمكن لحالة الطوارئ أن تخلق فرصًا لإضافة قيمة جديدة. وقد أسهمت الدراسة في النقاش الأكاديمي حول تأثير الأزمات على استمرارية الأعمال ويمكن أن تساعد القادة في تحديد استراتيجيات وإجراءات الاستجابة للتحديات الحالية.

دراسة الغامدي (٢٠٢٢): سعت الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع إدارة استمرارية الأعمال في القطاع العام لمواجهة الأزمات في المملكة العربية السعودية وقد اعتمدت لقياس الواقع معيار أيزو ٢٢٣٠١ لاستمرارية الأعمال، وأسفرت النتائج عن تبني بعض منظمات القطاع العام لنظام إدارة استمرارية الأعمال وفق معيار أيزو ٢٢٣٠١. وقدمت الدراسة العديد من التوصيات والمقترحات التي تكفل تطوير إدارة استمرارية الأعمال BCM في القطاع العام بالمملكة العربية السعودية بما يحفظ كفاءة أداء القطاع العام في مواجهة الأزمات.

دراسة طلوش (٢٠٢٢): هدفت الدراسة إلى إبراز مضمون نظام استمرارية الأعمال ومنهجيته، ودوره في الحد من الأزمات غير المحددة التي تواجه المؤسسات، وخاصة الصغيرة والمتوسطة، لنقص فعالية إجراءاتها التنظيمية والتشغيلية وقدراتها المالية للمواجهة والحفاظ على نشاطها ومكانتها السوقية وما أثبت ذلك جائحة الكوفيد ١٩، ولتقييم أثر الأخذ بهذا النظام لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، تم استهداف عينة تقدر بـ ٤٧ مؤسسة، أين تم الوصول إلى نقص فهم هذه المؤسسات لمدلول استمرارية الأعمال، مع إقرارهم بأهمية ذلك للحفاظ على نشاطهم خاصة في ظل ما وجوهه خلال أزمة الكوفيد ١٩.

دراسة (٢٠٢٣) Twaissia; ALawad: هدفت الدراسة إلى فهم تأثير التكيف مع الأداء، والابتكار، والحفاظ على المواهب، وتطبيق استراتيجية استباقية وموجهة نحو المستقبل على إدارة استمرارية الأعمال. وقد جمعت الدراسة البيانات من العاملين في قطاع السياحة في المثلث الذهبي المرموق بالأردن، والذي يشمل البتراء ووادي رم والعقبة. واستخدمت الدراسة نموذج المعادلات الهيكلية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) لتحليل النموذج الهيكلي والتحقق من الفرضيات المطروحة. وأشارت النتائج إلى أن التكيف مع الأداء، والابتكار، والحفاظ على المواهب، والرشاقة الاستراتيجية، والاستراتيجية الاستباقية تؤثر بشكل إيجابي على إدارة استمرارية الأعمال، كما أن الرشاقة الاستراتيجية تلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين التكيف مع الأداء، والابتكار، والحفاظ على المواهب، والاستراتيجية الاستباقية، مما يعزز إدارة استمرارية الأعمال.

المحور الثالث: الدراسات التي تجمع بين المتغيرين

دراسة حاوي (٢٠١٩): هدفت هذه الدراسة إلى تحسين الأداء المستدام في شركة الفيحاء لصناعة البناء الجاهز المحدودة باستخدام العلاقة التفاعلية بين إدارة المخاطر ومتطلبات استمرارية الأعمال، ومناقشة النتائج التي تعزز هذا الاتجاه. وقد قدمت الدراسة نموذج مفاهيمي لتدفق مسارات استمرارية الأعمال في شركة الفيحاء لصناعة البناء الجاهز المحدودة، يتأسس على العلاقة التفاعلية بين إدارة المخاطر ومتطلبات استمرارية الأعمال مستخدمةً الطرائق الكمية انموذج (FMEA) لاختبار معنوية العلاقة والتأثير (لتفاعل إدارة المخاطر مع متطلبات استمرارية الأعمال) في تحسين الأداء المستدام للشركة. وتوصلت الدراسة إلى أن شركة الفيحاء لصناعة البناء الجاهز المحدودة موضوع الدراسة ما زالت تفتقر إلى الإطار المفاهيمي الذي ينظم مكوناتها الرئيسية ويوحدها ويوجهها نحو تحسين الأداء المستدام للشركة، فضلاً عن الاهتمام النسبي بالدور الاستراتيجي والمهم لاستراتيجية إدارة المخاطر.

دراسة غانم (٢٠٢١): استهدفت الدراسة التعرف على متطلبات الإفصاح عن المخاطر المالية وقياس أثرها على استمرارية الشركات في ظل أزمة Covid-١٩. اعتمدت الدراسة على المنهج الاستقرائي من خلال استقراء الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وكذلك المنهج الاستنباطي من خلال

فحص التقارير السنوية للشركة محل الدراسة والمسجلة في سوق الأوراق المالية المصري خلال الفترة من عام ٢٠١٨ حتى عام ٢٠٢٠ لاختبار فروض الدراسة التي تعكس العلاقة بين ممارسات الإفصاح المحاسبي عن المخاطر المالية وأثره على الربحية والسيولة والتدفقات النقدية والتشغيل داخل الشركة ومن ثم التنبؤ باستمرارية الشركات، وقد تم إجراء الدراسة التطبيقية على شركة مصر للفنادق المقيدة بالبورصة المصرية كدراسة حالة داخل قطاع الفنادق ومن ثم يمكن تعميم نتائج الدراسة على باقي شركات القطاع.

دراسة شديدة (٢٠٢٢): هدفت هذه الدراسة إلى فحص مدى توافر متطلبات تطبيق استمرارية الأعمال داخل المنظمات الصحية ودورها في تحسين الأداء التنظيمي في مواجهة الأزمات، واختبرت الدراسة العلاقة الفرضية الرئيسية التي تنص على مدى وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين تطبيق استمرارية الأعمال (متطلبات التطبيق، الفهم الكامل لطبيعة عمل المنظمة، الاستراتيجية، تطوير وتنفيذ الاستراتيجية)، ومواجهة الأزمات والمخاطر (الوقاية والتخفيف، الاستعداد، الاستجابة، التعافي) داخل المنظمات الصحية محل الدراسة. وتم توزيع عدد (٢٠٠) استمارة استقصاء على عينة الدراسة، وبلغ عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل الإحصائي عدد (١٧٩) استمارة أي ما نسبته (٨٩,٥%) من إجمالي عدد الاستثمارات التي تم توزيعها. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن هناك علاقة ارتباط طردية موجبة بين جميع محاور المتغير المستقل والمتمثل في (متطلبات تطبيق استمرارية الأعمال)، وجميع محاور المتغير التابع (مواجهة الأزمات والمخاطر). وتقترح الدراسة في نهايتها ضرورة إنشاء وحدات/ أقسام لإدارة استمرارية الأعمال بالمنظمات الصحية محل الدراسة (وحدات الإنذار المبكر)، مع ضرورة الاهتمام بتوفير تدريب متخصص على إدارة استمرارية الأعمال والتعافي من المخاطر، وإنشاء قاعدة بيانات ونظام معلومات لمواجهة المخاطر والأزمات، مع ضرورة الاستفادة من المشاركة بين القطاعين العام والخاص ومؤسسات المجتمع المدني في مواجهة الأزمات الصحية.

التعقيب على الدراسات السابقة:

أوجه التشابه:

- معظم الدراسات، بما في ذلك الدراسة الحالية، استخدمت المنهج الوصفي التحليلي واستبانات أو أدوات جمع البيانات المشابهة لفحص إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال.
- تتفق الدراسات حول أهمية إدارة المخاطر خلال الأزمات، خصوصًا جائحة كورونا، وأثرها على الأداء المؤسسي.
- العديد من الدراسات تستهدف القطاعات الخاصة أو العامة وتبحث في تأثير الأزمات على العمليات التنظيمية والأداء المؤسسي، مثل دراسة الغامدي (٢٠٢٢) ودراسة Twaissia & ALawad (٢٠٢٣).

أوجه الاختلاف:

- الدراسة الحالية تركز على شركات الاتصالات السعودية وتحديد تأثير الأزمات مثل جائحة كورونا على إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال، بينما ركزت بعض الدراسات الأخرى على قطاعات مختلفة مثل المكتبات العامة (دراسة عدنان وقيلال، ٢٠٢١) أو البنوك (دراسة تايه وبيرة، ٢٠٢٢).
- بعض الدراسات مثل دراسة Margherita & Heikkila (٢٠٢١) تناولت استجابات الشركات العالمية الكبرى من خلال تحليل المحتوى الرقمي، بينما الدراسة الحالية اعتمدت على جمع بيانات ميدانية من خلال استبانات.

أوجه التمايز:

- الدراسة الحالية تبرز الاختلافات بناءً على حجم الشركة والقطاع الذي تنتمي إليه، في حين ركزت بعض الدراسات الأخرى على العلاقات التفاعلية بين ممارسات إدارة المخاطر ومتطلبات استمرارية الأعمال (مثل دراسة حاوي، ٢٠١٩).

الإطار النظري

سوف يجيب الإطار النظري للدراسة على السؤالين الأول والثاني لأسئلة الدراسة، وذلك على النحو التالي:

إجابة السؤال الأول المتمثل في: "ما الإطار المفاهيمي لإدارة المخاطر؟"

مفهوم إدارة المخاطر:

تعرف إدارة المخاطر على أنها: "منهج أو مدخل علمي للتعامل مع المخاطر عن طريق توقع الخسائر العارضة المحتملة وتصميم وتنفيذ إجراءات من شأنها أن تقلل إمكانية حدوث الخسائر" (البلوي، ٢٠٢١، ٤٣٧).

أنواع المخاطر التي يتم إدارتها:

تتنوع المخاطر التي يتم إدارتها إلى ما يلي (عدنان وقيلال، ٢٠٢١):

- **المخاطر التقليدية:** تركز إدارة المخاطر التقليدية على التعامل مع المخاطر التي تنتج عن أسباب مادية، مثل الكوارث الطبيعية، الحرائق، الحوادث، الوفاة، أو الدعاوى القضائية.
- **المخاطر المثالية:** تهدف إدارة المخاطر المثالية إلى ترتيب الأولويات بحيث تُعطى الأولوية للمخاطر التي تتميز بخسائر كبيرة واحتمالية عالية لحدوثها، بينما تُعالج المخاطر ذات الخسائر الأقل واحتمالية حدوثها بعد ذلك.

أهداف إدارة المخاطر:

تتعدد أهداف إدارة المخاطر ما بين أهداف تسبق تحقق الخسائر وأهداف تلي تحقق الخسائر، ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي (زغني وحمول، ٢٠٢٢، ٢١٨):

(١) الأهداف التي تسبق تحقق الخسائر:

تتمثل الأهداف التي تسبق تحقق الخسائر في ما يلي:

- البقاء.
- مواصلة النشاط.
- استقرار الأرباح.
- المسؤولية الاجتماعية.
- استمرارية النمو.

(٢) الأهداف التي تلي تحقق الخسائر:

تتمثل الأهداف التي تلي تحقق الخسائر فيما يلي:

- الاقتصاد (التوفير).
- تقليل التوتر.
- أداء الالتزام خارجيًا وداخليًا.
- المسؤولية الاجتماعية.

مبادئ إدارة المخاطر:

توفر المبادئ التالية إرشادات حول خصائص إدارة المخاطر الفعالة ومشاركتها في تحقيق قيمتها، وتوضيح غرضها، هذه المبادئ تعد أساسًا لإدارة المخاطر ويجب مراعاتها عند وضع إطار وإجراءات إدارة المخاطر في أي جهة، وتتمثل هذه المبادئ في ما يلي (وزارة المالية، ٢٠٢١):

(١) الحوكمة والقيادة: يجب دمج أنشطة إدارة المخاطر ضمن نظام الحوكمة والقيادة في الجهة،

بحيث تصبح جزءًا أساسيًا من إدارتها وتوجيهها والسيطرة على أنشطتها على جميع المستويات التنظيمية، وينبغي للجهة تطوير حوكمة خاصة بإدارة المخاطر تتناسب مع طبيعة أعمالها

وحجمها وثقافتها، ويتضمن ذلك تحديد الأدوار والمسؤوليات للجهات المعنية، وتوضيح آلية ومنهجية التعامل مع المخاطر الرئيسية، بالإضافة إلى مراقبة الحالة بانتظام وإعداد تقارير عنها.

(٢) **التكامل:** يجب أن تكون إدارة المخاطر مدمجة بالكامل في جميع الأنشطة التنظيمية التي تدعم اتخاذ القرارات اللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للجهة، يتضمن ذلك ما يلي:

- تحديد ووضع استراتيجية الجهة وخططها التنفيذية.
- تنفيذ برامج ومشاريع الجهة.
- تحديد أولويات الموارد.
- دعم العمليات التشغيلية.
- إدارة الأداء.
- إدارة الأصول بكافة أنواعها.

(٣) **التعاون والوصول إلى المعلومات:** ينبغي أن تستند إدارة المخاطر إلى أفضل المعلومات المتاحة والخبرات والموارد المتوفرة، وعلى الجهة أن تصمم إطار عمل لإدارة المخاطر يدعم رؤية شاملة حول المخاطر ومتطلبات اتخاذ القرارات والحوكمة، كما يجب تنفيذ إجراءات إدارة المخاطر بانتظام وبشكل تعاوني، مع الاعتماد على آراء الخبراء وأصحاب المصلحة.

إجابة السؤال الثاني المتمثل في: "ما الإطار المفاهيمي لاستمرارية الأعمال؟"

مفهوم استمرارية الأعمال:

تعرف استمرارية الأعمال على أنها: نظام إداري يعني برفع مستوى أداء الشركات حال تعرض عملياتها للتوقف، مما يؤدي إلى توقف الوظائف الحيوية لها (الغامدي، ٢٠٢٢).

إيجابيات وفوائد استمرارية الأعمال:

يعتبر نظام إدارة استمرارية الأعمال أحد الأنظمة الأساسية التي يجب أن تتبناها المؤسسات لما له من فوائد عديدة، من أبرزها (الغامدي، ٢٠٢٢):

- تحديد المخاطر المؤسسية ووضع ضوابط ملائمة لإدارتها أو تقليلها.
- اعتماد نهج وقائي يهدف إلى تقليل تأثير الحوادث إلى أدنى حد ممكن.
- تقليل فترات التوقف عن العمل إلى الحد الأدنى في حال حدوث أي طارئ.
- تعزيز جاهزية المؤسسة لتلبية متطلبات الأعمال، مما يفتح المجال لفرص جديدة.

دورة حياة استمرارية الأعمال:

تتألف دورة حياة استمرارية الأعمال من سلسلة أنشطة متكررة تقوم بها المؤسسة؛ حيث تغطي بشكل شامل كافة جوانب ومراحل برنامج إدارة استمرارية الأعمال. وتتميز هذه الدورة بأنها عملية دقيقة ومتواصلة، مدعومة من قبل الإدارة العليا ومرتكزة على الموارد المتاحة لضمان اتخاذ الإجراءات اللازمة لتقليل تأثير الخسائر المحتملة، مع الحفاظ على استراتيجيات وخطط التعافي، وضمان استمرار العمليات الإنتاجية والخدماتية. ويتم تحقيق ذلك من خلال التدريب، الاختيار، الاستدامة، والمراجعة المستمرة (شديد، ٢٠٢٢).

متطلبات استمرارية الأعمال:

تتمثل متطلبات استمرارية الأعمال فيما يلي (النجار والحرايزة، ٢٠٢٠):

- (١) **دعم الإدارة العليا:** يُعتبر الدعم الإداري ضروريًا للغاية لضمان نجاح استمرارية الأعمال في المؤسسات، ويمكن تحقيق هذا الدعم من خلال تشكيل فريق مركزي داخل المؤسسة يُعنى بإدارة استمرارية الأعمال، وتبادل المعرفة، وتنسيق أفضل الممارسات، وتقديم الاستشارات، كما يشمل ذلك إنشاء نظام لإدارة استمرارية الأعمال، وتأمين التمويل اللازم لهذه الأنشطة على مستوى المؤسسة، وتوضيح أهمية إدارة استمرارية الأعمال ودورها في تعزيز قيمة المؤسسة، بالإضافة إلى المشاركة في الدورات التدريبية المتعلقة بهذا المجال.
- (٢) **تقييم وتخفيف المخاطر:** يُركز تقييم المخاطر على تحديد وتقييم المخاطر التي قد تُعطل العمليات داخل المؤسسة، وبعد إتمام هذا التقييم، تُحدد التهديدات الأكثر خطورة على عمليات الأقسام. أما تخفيف المخاطر، فيتضمن اتخاذ الإجراءات اللازمة لتقليل احتمالية وقوع خطر معين أو الحد من تأثيره في حال حدوثه.
- (٣) **تحليل تأثير الأعمال:** يهتم تحليل تأثير الأعمال بتحديد العمليات الحيوية التي تحتاج إلى استرداد بعد حدوث أزمة، وقد يشمل ذلك أيضًا مناقشة الحلول الأولية لاسترداد هذه العمليات الهامة واستئناف العمل.

أبعاد استمرارية الأعمال:

تتمثل أبعاد استمرارية الأعمال (النمري، ٢٠٢٣):

- (١) **دعم الإدارة (Management Support):** يبدأ دعم الإدارة العليا منذ المراحل الأولى؛ حيث تتطلب إدارة استمرارية الأعمال التزامًا طويل الأجل واستثمارًا ماليًا كبيرًا من المنظمة، يشمل ذلك تقديم الدعم المالي المستمر وتوفير الموارد الحيوية اللازمة لتطوير وصيانة برنامج إدارة استمرارية الأعمال.

٢) **تقييم المخاطر وتخفيفها (Risk Assessment and Mitigation):** إن تقييم المخاطر، سواء كان كمياً أو نوعياً، يتطلب تحليل الخطر وحجم الخسائر المحتملة، وتختلف طرق التقييم تبعاً لأهداف المنظمة والقطاع الذي تعمل فيه، مع ضرورة وضع تدابير مناسبة لتقليل احتمالية حدوث المخاطر.

٣) **تحليل تأثير الأعمال (Business Impact Analysis – BIA):** يهدف تحليل تأثير الأعمال إلى تحديد جميع العمليات التجارية الحيوية وتقييم تأثير انقطاعها على الأداء، ويكشف عن الأضرار الناجمة عن الكوارث والاضطرابات، كما يعد أداة لتحديد الأولويات وتخصيص الموارد المحدودة للعمليات الأكثر أهمية.

٤) **استراتيجية التعافي واستمرارية الأعمال (Business Recovery and Continuity Strategy):** إن تحديد استراتيجيات النسخ الاحتياطي واستعادة البيانات يؤدي إلى تطوير خطة تعافي من الكوارث؛ حيث توفر الخطة إرشادات لإعادة الأعمال بعد الأزمات. كما يجب أن تشمل الخطة استراتيجيات للتعافي تتضمن جميع مجالات العمل.

٥) **الوعي بالخطط والتدريب (Plan Awareness and Training):** يعتبر التعليم والتدريب أموراً أساسية لتنفيذ استمرارية الأعمال، فعلى المنظمة اختبار وظائف الاستمرارية لضمان فعاليتها ومواءمتها مع الأولويات، بالإضافة إلى تنظيم تدريبات منتظمة وزيادة الوعي لتعزيز ثقافة الاستمرارية في جميع أنحاء المنظمة.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

مقدمة:

سوف يناقش هذا الفصل المنهجية المتبعة في الدراسة وكذلك مجتمع الدراسة وحدودها، وذلك على النحو التالي:

المنهجية وطرق الدراسة:

سوف تستخدم الدراسة الحالية المنهج الوصفي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة ويهتم بوصفها وصفًا دقيقًا من خلال التعبير الكمي والنوعي عنها.

مجتمع الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بشركات الاتصالات الحكومية والخاصة بالمملكة العربية السعودية. وقد تم تطبيق أداة الدراسة على عينة عشوائية طبقية من العاملين بالشركات الحكومية قوامها (٣٢١) مفردة.

حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

- (١) الحدود البشرية: العاملين بشركات الاتصالات الحكومية والخاصة بالمملكة العربية السعودية.
- (٢) الحدود الموضوعية: تركز الدراسة في موضوعها على إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال في ظل جائحة كورونا.
- (٣) الحدود المكانية: تركز الدراسة على شركات الاتصالات السعودية التي تأثرت بجائحة كورونا.

الفصل الرابع

منهجية الدراسة

مقدمة

سوف يتم في هذا الفصل تقنين أداة الدراسة للتأكد من إمكانية الاعتماد عليها والوثوق بنتائجها، وذلك من خلال معامل ارتباط بيرسون، ومعامل ثبات ألفا كرونباخ، وكذلك سوف يجيب هذا الفصل على السؤالين الثالث والرابع من أسئلة الدراسة وذلك من خلال الأساليب الإحصائية المناسبة لذلك، ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي:

(١) صدق أداة الدراسة

سوف يتم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة ودرجة المحور الذي تنتمي إليه العبارة، وذلك من خلال الجدول التالي:

جدول (١)

معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة ودرجة البعد الذي تنتمي إليه العبارة

المحور	العبارة	معامل الارتباط	المحور	العبارة	معامل الارتباط
واقع إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال في شركات الاتصالات السعودية في ظل جائحة كورونا	١	**٠,٥٥٥	متطلبات إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال في شركات الاتصالات السعودية في ظل جائحة كورونا	١	**٠,٨٣٤
	٢	**٠,٤٠٢		٢	**٠,٥١١
	٣	**٠,٢٧٥		٣	**٠,٧٤٧
	٤	**٠,٥٥٨		٤	**٠,٧٠٢
	٥	**٠,٦٩٦		٥	**٠,٢٧٣
	٦	**٠,٤٠٨		٦	**٠,٩٠٢
	٧	**٠,٣٤٤		٧	**٠,٦٦٠
	٨	**٠,٨٢٢		٨	**٠,٢٠٧
	٩	**٠,٦٧٩		٩	**٠,٧٧٧
	١٠	**٠,٧٦٦		١٠	**٠,٧٣١
	١١	**٠,٦٩٥			

**دالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١)

ومن الجدول السابق يتضح أن قيم معاملات الارتباط جاءت جميعها موجبة ودالة إحصائيًا عند مستوى (٠,٠١)، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط لكافة محاور الاستبانة ما بين (٠,٢٠٧ - ٠,٩٠٢) مما يدل على صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

(٢) ثبات أداة الدراسة:

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة من خلال معامل ثبات ألفا كرونباخ وذلك من خلال الجدول التالي:

جدول (٢)

معامل ثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات
واقع إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال في شركات الاتصالات السعودية في ظل جائحة كورونا	١١	٠,٧٥٤
متطلبات إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال في شركات الاتصالات السعودية في ظل جائحة كورونا	١٠	٠,٨٧٠

من جدول (٢) السابق يتضح أن قيم معاملات الثبات للاستبانة قد جاءت قيمًا عالية؛ حيث بلغت للمحور الأول (٠,٧٥٤)، وللمحور الثاني (٠,٨٧٠)، وتشير هذه القيم لمعاملات الثبات إلى صلاحية الاستبانة للتطبيق وإمكانية الاعتماد عليها والوثوق بنتائجها.

تحليل البيانات

سوف يتم تحليل البيانات من خلال الإجابة على السؤالين الثالث والرابع للدراسة وذلك على النحو التالي:

إجابة السؤال الثالث: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول واقع ومتطلبات إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال في شركات الاتصالات السعودية في ظل جائحة كورونا طبقًا لمتغير (حجم الشركة)؟

سوف يتم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول واقع ومتطلبات إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال في شركات الاتصالات السعودية في ظل جائحة كورونا طبقًا لمتغير (حجم الشركة) وذلك من خلال الجدول التالي:

جدول (٣)

اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه للتعرف على دلالة الفروق حول محاور الاستبانة طبقاً لمتغير حجم الشركة

المحور	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف
الأول	بين المجموعات	٢,٧٩٠	٢	١,٣٩٥	**١١,١٣١
	داخل المجموعات	٣٩,٨٥٢	٣١٨	٠,١٢٥	
	الكلي	٤٢,٦٤٢	٣٢٠		
الثاني	بين المجموعات	١٣,٧١٥	٢	٦,٨٥٨	**٣٤,٣٨١
	داخل المجموعات	٦٣,٤٢٧	٣١٨	٠,١٩٩	
	الكلي	٧٧,١٤٣	٣٢٠		

**دالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١)

ومن الجدول السابق يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول واقع ومتطلبات إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال في شركات الاتصالات السعودية في ظل جائحة كورونا طبقاً لمتغير (حجم الشركة)، ويمكن التعرف على اتجاه هذه الفروق من خلال اختبار LSD للمقارنات البعدية، وذلك على النحو التالي:

جدول (٤)

اختبار LSD للمقارنات البعدية للتعرف على اتجاه الفروق حول محاور الاستبانة طبقاً لمتغير حجم الشركة

المحور	الفئة	المتوسط	صغيرة	متوسطة	كبيرة
الأول	صغيرة	١,٩٢			
	متوسطة	١,٨٦			
	كبيرة	٢,٠٦	*	*	
الثاني	صغيرة	٢,٥٠			*
	متوسطة	٢,٤٦			*
	كبيرة	٢,٠٦			

ومن الجدول السابق يتضح أن الفروق في المحور الأول المتمثل في "واقع إدارة المخاطر واستمرارية الأداء في شركات الاتصالات السعودية في ظل جائحة كورونا" قد جاءت لصالح الشركات الكبيرة مقارنة بالشركات الصغيرة والمتوسطة، أما فيما يتعلق بمحور "متطلبات إدارة المخاطر واستمرارية الأداء في شركات الاتصالات السعودية في ظل جائحة كورونا" فقد جاءت لصالح الشركات الصغيرة مقارنة بالشركات الكبيرة، وكذلك لصالح الشركات المتوسطة مقارنة بالشركات الكبيرة.

إجابة السؤال الرابع: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول واقع إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال في شركات الاتصالات السعودية في ظل جائحة كورونا طبقاً لمتغير (القطاع الذي تعمل فيه الشركة)؟

سوف يتم استخدام اختبار (ت) للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول واقع ومتطلبات إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال في شركات الاتصالات السعودية في ظل جائحة كورونا طبقاً لمتغير (القطاع الذي تنتمي إليه الشركة) وذلك من خلال الجدول التالي:

جدول (٥)

اختبار (ت) للتعرف على دلالة الفروق حول محاور الاستبانة طبقاً لمتغير حجم الشركة

المحور	الفئة	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت
الأول	حكومي	١٩٢	١,٦٩	٠,١٠٥	-٣٤,٤١٧ **
	خاص	١٢٩	٢,٣٥	٠,٢٣٢	
الثاني	حكومي	١٩٢	٢,٥٠	٠,٢٤٧	١١,٦٨٣ **
	خاص	١٢٩	١,٩٦	٠,٥٧٤	

ومن الجدول السابق يتضح ما يلي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول : واقع إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال في شركات الاتصالات السعودية في ظل جائحة كورونا طبقاً لمتغير (القطاع الذي تنتمي إليه الشركة) وقد جاءت الفروق لصالح القطاع الخاص.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول : متطلبات إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال في شركات الاتصالات السعودية في ظل جائحة كورونا طبقاً لمتغير (القطاع الذي تنتمي إليه الشركة) وقد جاءت الفروق لصالح القطاع الحكومي.

النتائج

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها ما يلي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول واقع ومتطلبات إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال في شركات الاتصالات السعودية في ظل جائحة كورونا طبقاً لمتغير (حجم الشركة).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول : واقع إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال في شركات الاتصالات السعودية في ظل جائحة كورونا طبقاً لمتغير (القطاع الذي تنتمي إليه الشركة) وقد جاءت الفروق لصالح القطاع الخاص.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول : متطلبات إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال في شركات الاتصالات السعودية في ظل جائحة كورونا طبقاً لمتغير (القطاع الذي تنتمي إليه الشركة) وقد جاءت الفروق لصالح القطاع الحكومي.

التوصيات

في ضوء ما سبق توصي الدراسة بما يلي:

- (١) ينبغي على شركات الاتصالات إعداد وتحديث خطط استمرارية الأعمال بشكل دوري، وأن تكون الخطط مرنة وقابلة للتكيف مع مختلف أنواع الأزمات، وتستند إلى سيناريوهات متعددة للأخطار المحتملة.
- (٢) يجب على الشركات تدريب الموظفين على التعامل مع الأزمات، خاصة في ما يتعلق بإدارة المخاطر والتكيف السريع مع الظروف الطارئة.
- (٣) ضمان أن تكون البنية التحتية قادرة على تحمل الطلب المتزايد على الخدمات الرقمية خلال الأزمات، مثلما حدث في جائحة كورونا.
- (٤) يجب أن يكون هناك نظام لرصد وتقييم المخاطر بشكل دوري، يشمل المخاطر التشغيلية، المالية، التكنولوجية، والبيئية، وأن يتضمن هذا النظام تقارير دورية تمكن الإدارة من اتخاذ قرارات استباقية.
- (٥) لتجنب تعطيل الأعمال في المستقبل، يجب على شركات الاتصالات الاستثمار في البنية التحتية السحابية التي تسمح بإدارة العمليات عن بعد بكفاءة.

المراجع

المراجع العربية

أوقاف (٢٠٢٢). الدليل الاسترشادي لبناء نظام المخاطر المؤسسية،

<https://www.awqaf.gov.sa/sites/default/files/٢٠٢٢-٠٦/>

البلوي، ريم بنت حمدان. (٢٠٢١). أثر تطبيق آليات الحوكمة على إدارة مخاطر العمل المؤسسي في القطاع العام: دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان بمدينة الرياض، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، جامعة بنها، (٣)، ٤١٣ - ٤٤٣.

تايه، أحمد محمد؛ بيرة، ندى كاكي. (٢٠٢٢). إدارة المخاطر المصرفية في ظل أزمة Covid-١٩: دراسة تحليلية لعدد من المصارف التجارية الخاصة العراقية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، ١٨ (٦٠)، ٦٩١ - ٧٠١.

حاوي، إيمان عسكر. (٢٠١٩). تأثير متطلبات استمرارية الأعمال في الأداء المستدام للمنظمة باعتماد استراتيجية إدارة المخاطر: دراسة حالة في شركة الفيحاء لصناعة البناء الجاهزة المحدودة/ البصرة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، ٣ (٦)، ٦٧ - ٨٠.

زغني، نجية؛ حمول، طارق. (٢٠٢٢). استراتيجية إدارة المخاطر في شركات التأمين: الوكالة الجزائرية للتأمين SAA "مكتب الشركة" لولاية بشار نموذجًا، مجلة الإبداع، ١٢ (٢)، ٢١٢ - ٢٢٦.

شديد، مصطفى محمد علي. (٢٠٢٢). استمرارية الأعمال في مواجهة الأزمات والمخاطر: دراسة حالة وزارة الصحة المصرية في ظل أزمة كورونا، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، ٣ (٣)، ٢٩١ - ٣٤٠.

طلوش، فارس. (٢٠٢٢). مساهمة نظام استمرارية الأعمال في إدارة الأزمات للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة - بالتركيز على أزمة الكوفيد ١٩: دراسة تقييمية لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، مجلة الاقتصاد الصناعي - خزارتك، ١٢ (٢)، ٣٥٧ - ٣٣٢.

عدنان، خديجة؛ قلال، حنان (٢٠٢١). [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة ابن خلدون تيارات.

الغامدي، أسماء عبدالرحمن. (٢٠٢٢). واقع إدارة استمرارية الأعمال أيزو ٢٢٣٠١ في القطاع العام لمواجهة الأزمات: المملكة العربية السعودية نموذجًا، مجلة إدارة المخاطر والأزمات، ٤ (١)، ١٧ - ٣١.

غانم، سارة محمد سعيد سعد. (٢٠٢١). محددات الإفصاح عن المخاطر المالية وانعكاساتها على استمرارية الشركات في ظل Covid-١٩، *مجلة التجارة والتنويل، جامعة طنطا*، (٢)، ٢٧٣ - ٣٠٤.

الفاخوري، ساندي عدنان يعقوب. (٢٠٢١). دور نظام العمل المرن في استمرارية الأعمال أثناء جائحة كورونا: الأردن أنموذجاً، [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة عمان الأهلية.

النجار، فايز جمعة صالح؛ الحرايزة، أروى محمد. (٢٠٢٠). الذكاء الاستراتيجي وأثره في إدارة استمرارية الأعمال: دراسة حالة في أمانة عمان الكبرى، *المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال*، ٣٣٧ - ٣٥٤، (٣)، ١.

النمري، شرين نايف. (٢٠٢٣). المواءمة الاستراتيجية وأثرها في إدارة استمرارية الأعمال: الدور الوسيط لخفة الحركة الاستراتيجية في المصارف التجارية الأردنية، *المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية*، ٣٧ (٢)، ١ - ٢١.

وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات. (٢٠٢١). دليل إرشادي: إدارة المخاطر في قطاع الاتصالات وتقنية المعلومات، <https://www.mcit.gov.sa/sites/default/files/٢٠٢١-١٢/>

وزارة المالية (٢٠٢١). الدليل الاسترشادي لإدارة المخاطر: المبادئ الأساسية والممارسات التوجيهية، <https://mof.gov.sa/Documents/risk-management-guide.pdf>

المراجع الأجنبية

- Gandini, G., Bosetti, L. , Almici, A. (٢٠١٤). Risk Management and Sustainable Development of Telecommunications Companies, *Emerging Issues in Management*, (٢)، ١٦- ٢٩.
- Margherita, A. ; Heikkila, M. (٢٠٢١). Business continuity in the COVID-١٩ emergency: A framework of actions undertaken by world-leading companies, *Business Horizons*, (٦٤)، ٦٨٣- ٦٩٥.
- Mureithi, R. (٢٠٢٤). Risk Management Practices and Organizational Performance in Mobile Telecommunications Firms in Kenya, *International Journal of Humanities Social Science and Management*, 4(٤)، ١٦٣- ١٦٩.
- Twaissia, N. M.; ALawad, A. (٢٠٢٣). Lesson learned from covid-١٩ pandemic and its impact on business continuity management BCM in the tourism sector in Jordan, *Uncertain Supply Chain Management* , (١١)، ١٣٨٣-١٣٩٦

الملاحق

الاستبانة

استبانة موجهة إلى بعض العاملين بشركات الاتصالات السعودية بهدف التعرف على واقع ومتطلبات إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال في شركات الاتصالات السعودية في ظل جائحة كورونا

أولاً: البيانات الأولية

(١) حجم الشركة

- صغيرة
- متوسطة
- كبيرة

(٢) القطاع الذي تعمل فيه الشركة

- حكومي
- خاص

ثانياً: محاور الاستبانة

المحور الأول: واقع إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال في شركات الاتصالات السعودية في ظل جائحة كورونا

م	العبارات	درجة التحقق		
		كبيرة	متوسطة	صغيرة
١	تستطيع التعافي بسرعة بعد وقوع الأزمة.			
٢	تمتلك خططاً مسبقة للتعامل مع الأوبئة والكوارث الصحية.			
٣	تستخدم نظام إنذار مبكر للكشف عن المخاطر المحتملة.			
٤	توفر بنية تحتية تكنولوجية تدعم استمرارية الأعمال في ظل الجائحة.			

٥	تضمن تكامل أنظمة إدارة المخاطر مع أهداف واستراتيجيات الشركة.		
٦	تحافظ على الموظفين في ظل الأزمات.		
٧	تطبق سياسات فعالة للصحة والسلامة المهنية أثناء الجائحة.		
٨	تنسق مع الجهات الحكومية والهيئات التنظيمية لضمان الامتثال للإرشادات.		
٩	توفر إجراءات احترازية فعالة للحد من انتشار العدوى.		
١٠	تضمن مرونة خطط الطوارئ وتوافقها مع الأزمات غير المتوقعة.		
١١	تشرك العاملين في وضع خطط استمرارية الأعمال.		

المحور الثاني: متطلبات إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال في شركات الاتصالات السعودية في ظل الجوائح والأزمات المفاجئة

م	العبارات	درجة الموافقة		
		كبيرة	متوسطة	صغيرة
١	اعتماد سياسة عمل عن بُعد لضمان استمرارية الأعمال في ظل الأزمات.			
٢	اعتماد سياسات للتواصل الداخلي والخارجي خلال الأزمات لتوفير المعلومات اللازمة.			
٣	توافر فريق إدارة أزمات يتمتع بالكفاءة والاستعداد للتعامل مع الطوارئ.			
٤	اعتماد نظام مراقبة ومتابعة مستمر للمخاطر للتكيف الفوري مع التغيرات.			
٥	وجود برامج تدريب للموظفين لزيادة الوعي بإدارة المخاطر واستمرارية الأعمال.			
٦	بناء شراكات استراتيجية مع موردين وشركاء لدعم استمرارية الأعمال.			
٧	اعتماد سياسة شفافية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأزمات والجوائح.			
٨	توفير إجراءات تسهل التعافي السريع بعد انتهاء الأزمات.			
٩	توفير نظام إنذار مبكر للكشف عن المخاطر المحتملة بشكل			

			استباقي.	
			وجود خطة استجابة للطوارئ محدثة ومتكاملة مع أهداف الشركة.	١٠

الملخص Abstract

The present study aimed to identify the requirements of risk management and business continuity in Saudi telecommunications companies during crises. The study employed the descriptive method and utilized a questionnaire as a research tool to assess the current state and requirements of risk management and business continuity in Saudi telecommunications companies during crises. The questionnaire was applied to a sample of ٣٢١ employees from Saudi telecommunications companies. The study concluded with the following results:

- There are statistically significant differences at the ٠,٠١ level between the mean responses of the sample regarding the current state and requirements of risk management and business continuity in Saudi telecommunications companies during the COVID-١٩ pandemic, based on the variable of company size.
- There are statistically significant differences at the ٠,٠١ level between the mean responses of the sample regarding the current state of risk management and business continuity in Saudi telecommunications companies during the COVID-١٩ pandemic, based on the variable of the sector to which the company belongs, with differences favoring the private sector.
- There are statistically significant differences at the ٠,٠١ level between the mean responses of the sample regarding the requirements of risk management and business continuity in Saudi telecommunications companies during the COVID-١٩ pandemic, based on the variable of the sector to which the company belongs, with differences favoring the public sector.

Keywords: Risk Management, Business Continuity.

Midocean University

College of Management

Department of College of Managment

Title in English

Risk Management and Business Continuity in Saudi Companies During the COVID-١٩ Pandemic

Prepared by: FAHAD KHALID BIN ERAIER

Supervised by: D. ASMA ABO ANZAH

Year: ٢٠٢٤