

السياق التنظيمي 13

زين الكويت

المبادرات الطيف الترددي والتنظيم التقني

استجابة زين

في العام 2025، حصلت زين الكويت على طيف ترددي إضافي. قامت هيئة تنظيم الاتصالات وتقنية المعلومات (CITRA) بمنح نطاق 2300/2600 ميغاهرتز إلى مشغلي شبكات الهاتف المتنقل الثلاثة وفقاً لإجراءات التخصيص المعتمدة، وقد مُنحت زين الكويت نطاقاً إضافياً قدره 100 ميغاهرتز في الجزء العلوي من نطاق 2.6 غيغاهرتز. سيسهم هذا الطيف الجديد في تحسين جودة خدمة الجيل الخامس (5G QoS).

دفعت زين الكويت رسوم استحواذ أولية قدرها 2 مليون دينار كويتي، كما تم تحديد الرسوم السنوية المتكررة للاستخدام بمبلغ 1 مليون دينار كويتي.

وعلاوة على ذلك، قامت زين الكويت بإيقاف تشغيل شبكة الجيل الثالث (3G). ويستند هذا القرار إلى أن الجيل الثالث يستهلك طاقة أكبر مقارنة بتقنيات الجيلين الثاني والرابع. وقد ركزت الجهود على تحسين أداء الشبكة وتقليل استهلاك الطاقة والحد من الأثر البيئي للبنية التحتية للجيل الثالث.

ورغم أن الجيلين الثاني والرابع ما زالا يسببان تأثيرات بيئية، فإن التطورات التقنية وجهود تحسين الشبكة جعلتهما أكثر كفاءة في استهلاك الطاقة من 3G.

وباستخدام إطار التقارير المتكاملة، يُتوقع أن تكون الآثار كما يلي:

رأس المال المالي: سيسهم منح الطيف في خلق قيمة إضافية لزين. وعلى الرغم من أن عملية الاستحواذ تتطلب نفقات رأسمالية وتشغيلية (CAPEX و OPEX)، فإن نشر الطيف الجديد عبر البنية التحتية للشبكة سيساعد زين الكويت على زيادة الإيرادات.

رأس المال الصناعي: إن إدخال نطاقات إضافية من الطيف الترددي سيستدعي نشر مزيد من البنى التحتية لشبكة الراديو.

رأس المال الطبيعي: إن إيقاف تشغيل شبكة الجيل الثالث (3G) أسهم في تقليل الأثر البيئي.

المبادرات

البنية التحتية أعمال الجملة في الاتصالات

استجابة زين

خلال العامين الماضيين، اتخذت الحكومة خطوات لزيادة رسوم الإيجار المفروضة على مشغلي شبكات الهاتف المتنقل مقابل استئجار مواقع أبراج الاتصالات بصورة كبيرة. وقد أثر هذا الإجراء سلباً على عمليات زين الكويت.

وعلاوة على ذلك، تشترط لوائح بلدية الكويت الحالية أن لا تُقام أبراج الاتصالات ضمن مسافة 20 متراً من المباني السكنية، بما في ذلك المدارس ودور العبادة. ومن المتوقع أن يُعيق هذا التنظيم عملية نشر الشبكات الجديدة ويؤدي إلى زيادة التكاليف التشغيلية والرأسمالية OPEX و CAPEX المرتبطة بالامتثال للضوابط الجديدة. وقد طلبت هيئة الاتصالات وتقنية المعلومات (CITRA) من مشغلي الشبكات المتنقلة تشكيل فريق عمل لدراسة بدائل تنظيمية وتقنية مناسبة لمسافة الـ 20 متراً.

مشروع تطوير الشبكة الثابتة: تسعى وزارة المواصلات، من خلال هيئة مشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص في الكويت (KAPP)، إلى تنفيذ شراكة بين القطاعين العام والخاص (PPP) لتصميم وتمويل وبناء وتشغيل وصيانة ونقل شبكة الألياف الضوئية عالية السرعة على مستوى الدولة. وعلى الرغم من أن العملية استغرقت ما يقارب عامين، فقد قامت الوزارة باختيار شركة بتلكو كمشغل للمشروع. ومن المتوقع أن تحتاج شركات الاتصالات المتنقلة (MNOs) إلى التنسيق مع بتلكو وهيئة تنظيم الاتصالات وتقنية المعلومات (CITRA) للتفاوض بشأن العروض المرجعية والترتيبات التعاقدية التي تتيح لها الوصول إلى البنية التحتية المطورة ضمن هذا المشروع والاستفادة منها.

رأس المال المالي: زيادة رسوم الإيجار والالتزام بإزالة بعض المواقع للامتثال للوائح البلدية ستؤثر سلباً على الأداء المالي للشركة.

رأس المال الصناعي: القيود المفروضة على مواقع الأبراج وإزالة مواقع قائمة ستؤدي إلى اضطراب في استمرارية الشبكة وتحد من كفاءة نشر البنية التحتية، مما يضعف قوة وانتشار الشبكة المتنقلة.

المبادرات

الامتثال التنظيمي ISO 37301

استجابة زين

كانت زين الكويت من أوائل مشغلي شبكات الهاتف المتنقل في المنطقة الذين حصلوا على شهادة ISO 37301، مما يمثل محطة إنجاز أساسية.

تُعد هذه الشهادة، التي تندرج ضمن نطاق إدارة الامتثال التنظيمي في قطاع الاتصالات، دليلاً واضحاً على التزام زين الراسخ بالامتثال التنظيمي وترسيخ ثقافة النزاهة على جميع مستويات المنظمة.

وباستخدام إطار التقارير المتكاملة، سيكون لشهادة ISO 37301 الآثار التالية:

رأس المال البشري: يتطلب الحفاظ على شهادة ISO تطبيق برنامج تدريبي صارم في مجال الامتثال، مما يضمن أن يكون جميع موظفي زين مدربين تدريباً كاملاً على متطلبات الامتثال التنظيمي، وهو ما يعود بالنفع المباشر على أداء المنظمة وكفاءتها التشغيلية.

رأس المال الفكري: يستلزم إثبات الامتثال للقوانين والأنظمة والقرارات الوزارية أن تقوم الشركة بجمع وإنشاء قاعدة بيانات شاملة تضم جميع الأدوات التشريعية والتنظيمية ذات الصلة، مع ضمان أن الموظفين المعنيين بالامتثال التنظيمي على دراية تامة بجميع الأحكام ذات العلاقة. سيسهم ذلك في بناء رأسمال فكري كبير داخل المنظمة.

زين البحرين

التحديات

منح/مزداد الطيف الترددي في نطاقات 700 ميغاهرتز، 2300 ميغاهرتز، 2500 ميغاهرتز، و3800 ميغاهرتز لخدمات الاتصالات المتنقلة الدولية (IMT)

استجابة زين

أعلنت هيئة تنظيم الاتصالات عن خطط لمنح الترددات ضمن النطاقات المحددة أعلاه. ورغم أن الغاية الأساسية من منح الطيف عادة هي زيادة سعة الشبكة وتحسين جودة الخدمة، إلا أن لذلك تبعات مالية وتشغيلية ملحوظة على مشغلي شبكات الاتصالات المتنقلة، إذ يُطلب منهم تأمين وتخصيص سيولة مالية ليس فقط لتمويل عملية الاستحواذ على الطيف الترددي، ولكن أيضاً لشراء معدات الراديو النشطة، وتعزيز قدرات النقل الخلفي (Backhaul)، وتغطية الارتفاع في النفقات التشغيلية الناتجة عن إدخال أطيااف إضافية.

ومن المهم الإشارة إلى أن إضافة أطيااف جديدة لا تعني بالضرورة تحقيق إيرادات إضافية، مما قد يؤدي إلى تراجع في هوامش الربحية. كما أن استخدام آلية المزادات لتخصيص الترددات — رغم أنها تُعد الأكثر كفاءة من الناحية النظرية — قد ينتج عنه تزايد غير مقصود في قيمة العطاءات مع سعي الشركات إلى الفوز بكتل طيفية أكبر. ما يؤدي إلى زيادة التدفق النقدي الخارج وأثر سلبية محتملة على الربحية. وفي مثل هذه الحالة، قد يجد المشغلون أنفسهم مضطرين إلى تحميل المستهلكين جزءاً من الزيادة في التكاليف. وبناءً على ذلك:

- يواصل مشغلو شبكات الاتصالات المتنقلة، ومن ضمنهم زين، الدعوة إلى تأجيل الجدول الزمني لمنح الطيف إلى ما بعد العام 2026 (وربما لاحقاً)، وذلك لمواءمة الاستثمارات الشبكية مع دورات الاستثمار ونضوج الأجهزة.
- كما يواصل المشغلون الدعوة إلى نهج مُدار في توزيع النطاقات الحرجة، بما يضمن استمرارية الخدمات وتحقيق يقين استثماري أكبر.

وبالاستناد إلى إطار التقارير المتكاملة، ستكون لتخصيص/مزداد الطيف الترددي الآثار التالية:

- 🧠 **رأس المال الفكري:** + سيعمل المشغلون على تطوير أفكار وتقنيات مبتكرة لتعزيز الاستفادة من النطاقات الجديدة، بما يهيئ المملكة لإطلاق تقنيات الجيل السادس (6G).
- 🏢 **رأس المال المالي:** - يتعين على المشغلين تأمين سيولة لتمويل الاستحواذ على الطيف، ونشر البنية التحتية، وإدارة النفقات التشغيلية.
- 🏭 **رأس المال الصناعي:** - سيتوجب على المشغلين توسيع نطاق البنية التحتية للشبكات لدعم الاستخدام الإضافي للطيف

التحديات

الامتثال التنظيمي – ISO 37301

استجابة زين

الأولى من نوعها في المملكة: زين البحرين تحصل على شهادة ISO 37301 في إدارة الامتثال

حصلت شركة زين البحرين على شهادة ISO 37301:2021، وهي معيار دولي معترف به لنظم إدارة الامتثال (CMS). وتُعد زين البحرين أول مشغل اتصالات في المملكة، والثاني ضمن مجموعة زين (بعد زين الكويت) الذي يحقق هذا الإنجاز البارز. ويُجسّد هذا الاعتماد في نطاق إدارة الامتثال التنظيمي في قطاع الاتصالات التزام الشركة الراسخ بالامتثال التنظيمي وترسيخ ثقافة النزاهة على جميع مستويات المنظمة.

- يواصل مشغلو شبكات الاتصالات المتنقلة، ومن ضمنهم زين، الدعوة إلى تأجيل الجدول الزمني لمنح الطيف إلى ما بعد العام 2026 (وربما لاحقاً)، وذلك لمواءمة الاستثمارات الشبكية مع دورات الاستثمار ونضوج الأجهزة.
- كما يواصل المشغلون الدعوة إلى نهج مُدار في توزيع النطاقات الحرجة، بما يضمن استمرارية الخدمات وتحقيق يقين استثماري أكبر.

وباستخدام إطار التقارير المتكاملة، سيكون لشهادة ISO 37301 الآثار التالية:

- 👤 **رأس المال البشري:** + يتطلب الحفاظ على شهادة ISO تطبيق برنامج تدريبي صارم في مجال الامتثال، ما يعني أن موظفي زين سيكونون مدربين تدريباً شاملاً على المتطلبات التنظيمية، الأمر الذي يعود بالنفع المباشر على أداء المنظمة وكفاءتها.
- 🌱 **رأس المال الفكري:** + يتطلب إثبات الامتثال للقوانين والأنظمة والقرارات الوزارية أن تقوم الشركة بجمع وإنشاء قاعدة بيانات شاملة بجميع التشريعات والأدوات التنظيمية ذات الصلة، مع ضمان إلمام الموظفين المعنيين بالامتثال بكل الأحكام والمواد التنظيمية ذات العلاقة. وهذا من شأنه أن يعزز الرصيد المعرفي والفكري داخل المنظمة.
- 🤝 **أسس المال الاجتماعي والشركاء:** + يؤدي هذا الإنجاز إلى تعزيز الثقة مع الجهات التنظيمية والحكومية وأصحاب المصلحة الخارجيين، بفضل نضج نظام الامتثال المثبت والمعتمد دولياً.

زين العراق

المبادرات الطيف الترددي والتنظيم التقني

استجابة زين

قامت زين العراق باتخاذ المبادرات التالية فيما يتعلق بالطيف الترددي:

- نطاق 2.6 غيغاهرتز: حصلت زين العراق على ترددات في نطاق 2.6 غيغاهرتز (بقدره 75 ميغاهرتز في أربع محافظات و40 ميغاهرتز في المحافظات الأخرى) بهدف زيادة سعة الشبكة.
- التداخل في نطاقات 900 ميغاهرتز / 2100 ميغاهرتز: اتخذت زين خطوات استباقية للمساعدة في تحديد مصادر ومواقع التداخل ضمن نطاقات 900 و1800 و2100 ميغاهرتز. وتم التعاقد مع شركة المتخصصة لإجراء قياسات ميدانية شاملة في خمس محافظات عراقية، وذلك بهدف تحديد مصادر التداخل وضمان الالتزام بخطط تخصيص الترددات، نظراً لأهميتها في تحقيق منظومة رقمية مستدامة ومزدهرة. وتمت إحالة البيانات التي جُمعت إلى هيئة الإعلام والاتصالات العراقية (CMC) لاتخاذ الإجراءات المناسبة ضد مصادر التشويش أو التداخل الأخرى.

وباستخدام إطار التقارير المتكاملة، سيكون للمبادرات الخاصة بالطيف الترددي الآثار التالية:

رأس المال المالي: + رغم أن الاستحواذ على أطياف جديدة يستلزم استثماراً مسبقاً كبيراً، إلا أن زيادة سعة الشبكة تتيح ل زين العراق تقديم خدمات بيانات عالية القيمة، والتقليل من الازدحام الشبكي، ودعم نمو الإيرادات المستدام على المدى الطويل.

رأس المال الصناعي: + إن تفعيل نطاقات طيف إضافية يتطلب توسعة وتحسين بنية النفاذ الراديوية، مما يعزز أصول شبكة زين العراق ويحسن جودة وكفاءة تقديم الخدمات.

رأس المال الفكري: + لقد أسفرت دراسات التداخل وجهود تحسين استخدام الطيف عن اكتساب معرفة تقنية وبيانات قيمة، مما يعزز الخبرة الهندسية لدى زين العراق ويدعم تخطيط الطيف والتعاون التنظيمي على المدى الطويل.

المبادرات

برنامج الامتثال التنظيمي الجماعي (RCP)

استجابة زين

قامت زين العراق بتطبيق برنامج الامتثال التنظيمي للمجموعة (RCP)، الذي يهدف إلى تقليل التعرض للعقوبات القانونية ومخاطر السمعة، مع ضمان اتساق العمليات التشغيلية مع المعايير والأنظمة التنظيمية المعمول بها. كما تخطط زين العراق للوصول إلى جاهزية الحصول على شهادة ISO 37301 خلال العام 2026.

وباستخدام إطار التقارير المتكاملة، سيكون لتطبيق برنامج RCP الآثار التالية:

رأس المال البشري: + سيسهم برنامج RCP بشكل كبير في تعزيز قدرات موظفي زين العراق، من خلال تنمية مهارات ومعارف الامتثال التنظيمي الناتجة عن تطبيق البرنامج.

رأس المال الفكري: + إن إثبات الامتثال للقوانين والأنظمة والقرارات الوزارية يتطلب من الشركة جمع وإنشاء قاعدة بيانات شاملة تشمل جميع الأدوات التشريعية والتنظيمية ذات الصلة، وضمان إلمام الموظفين المسؤولين عن الامتثال التنظيمي بكافة الأحكام ذات العلاقة. وسيُسهم ذلك في بناء رصيد معرفي وفكري كبير داخل المنظمة.

زين الأردن

التحديات 5G

استجابة زين

نشر الشبكة – تنفيذ المرحلة الثالثة

بدأت زين تنفيذ المرحلة الثالثة من خطتها الوطنية لتوسيع الشبكة، التي تهدف إلى توسيع نطاق التغطية في المناطق الحضرية الرئيسية والمناطق الصناعية والتجارية بحلول 1 فبراير 2026.

أهداف تغطية السكان:

- التغطية الحالية: 4,114,940 فرداً (35.7%)
- التغطية المستهدفة: 50% من السكان بحلول فبراير 2027

وباستخدام إطار التقارير المتكاملة، يُتوقع أن تكون الآثار كما يلي:

رأس المال الاجتماعي والشركاء: + إن تحسين الاتصال الشبكي يعزز دعم المجتمعات والأعمال والخدمات العامة في المناطق الصناعية والتجارية.

رأس المال البشري: + يتطلب تنفيذ المرحلة الثالثة فرقاً متخصصة وبرامج تطوير مهارات وتوزيع القوى العاملة لدعم التوسع المستمر على مستوى الدولة.

رأس المال المالي: +/- على الرغم من أن توسيع نطاق التغطية يعزز إمكانات الإيرادات طويلة الأجل، إلا أنه يتطلب التزاماً كبيراً بالنفقات الرأسمالية (CAPEX) في المدى القريب.

المبادرات الامتثال التنظيمي

استجابة زين

زين مع استمرار تطوير قدرات زين الأردن في مجال الامتثال التنظيمي

تم تنفيذ عدد من المبادرات الرئيسية ضمن برنامج الامتثال التنظيمي للمجموعة في مختلف قطاعات الشركة. وقد أسهمت هذه الإجراءات في تعزيز مستوى نضج الحوكمة لدى زين الأردن وترسيخ التزامها ببيئة امتثال قوية وشفافة ومستدامة. تضمّن تنفيذ برنامج RCP في الأردن ما يلي:

- تطبيق البرنامج على مستوى المؤسسة بالكامل.
- إعادة تقييم نطاق الامتثال.
- إرساء نظام تقارير شهرية وتقارير على مستوى مجلس الإدارة.
- تنفيذ أداة جديدة لإدارة الامتثال التنظيمي (قيد التنفيذ).
- جدولة تقييم جاهزية الحصول على شهادة ISO 37301 لبدء التنفيذ في العام 2026.

وباستخدام إطار التقارير المتكاملة، يُتوقع أن تكون الآثار كما يلي:

رأس المال البشري: + إن تنفيذ برنامج RCP والنشاطات المرتبطة بتقييم جاهزية الحصول على شهادة ISO 37301 سيتطلب تنفيذ برامج تدريب منظّمة في مجال الامتثال على مستوى الشركة، الأمر الذي سيُسهم في رفع كفاءة الموظفين وتعزيز وعيهم ومسؤوليتهم في الجوانب التنظيمية.

رأس المال الفكري: + إن إعادة تقييم نطاق الامتثال إلى جانب تطبيق أدوات امتثال جديدة سيؤدي إلى تعزيز قاعدة المعرفة الداخلية لزين الأردن، وتحسين جودة التوثيق المؤسسي، وترسيخ فهم أعمق للالتزامات التنظيمية ضمن إطار العمل المؤسسي

زين السعودية

التحديات الطيف الترددي والتنظيم التقني

استجابة زين

يُعد نطاق الطيف الترددي 600 ميغاهرتز عنصراً رئيسياً في استراتيجية الطيف الترددي لشركة زين السعودية، حيث حصلت الشركة على 30 ميغاهرتز ضمن هذا النطاق. وتُعد التزامات النشر المرتبطة به قيد التنفيذ حالياً، مع استمرار التنسيق مع Communications, Space & Technology Commission (هيئة الاتصالات والفضاء والتقنية) لدعم الجداول الزمنية للتنفيذ وضمان التوافق مع المتطلبات التنظيمية.

ومن المتوقع أن يلعب هذا النطاق دوراً محورياً في تعزيز تغطية الشبكة، لا سيما في المناطق الريفية والمناطق غير المخدومة بشكل كافٍ، إلى جانب دعم تحسينات طويلة الأمد في السعة وجودة الخدمات. وفي الوقت ذاته، يطرح تنفيذ المشروع اعتبارات تشغيلية ومالية مرتبطة بالتزامات نشر الشبكة وتوسعة البنية التحتية.

وبالاستناد إلى إطار التقارير المتكاملة، من المتوقع تحقيق الآثار التالية:

رأس المال الصناعي: يساهم إدخال نطاق 600 ميغاهرتز في تعزيز البنية التحتية للشبكة من خلال تحسين نطاق التغطية وتمكين نشر أكثر كفاءة، لا سيما في المناطق منخفضة الكثافة السكانية.

رأس المال الفكري: تعزز عملية النشر والتواصل المستمر مع (هيئة الاتصالات والفضاء والتقنية) خبرات زين في استخدام الطيف الترددي منخفض النطاق، وتخطيط عمليات النشر، والامتثال للمتطلبات التنظيمية المتطورة.

رأس المال البشري: يتطلب تنفيذ التزامات الطيف الترددي رفع مهارات الفرق الفنية والتشغيلية في مجالات مثل تخطيط الشبكات اللاسلكية، وتحسين كفاءة النشر، وإدارة أداء الشبكة.

رأس المال الاجتماعي والشركاء: يعزز التنسيق المستمر مع (هيئة الاتصالات والفضاء والتقنية) بشأن التزامات النشر علاقة زين مع الجهة التنظيمية، ويُظهر توافقها مع أهداف الاتصال الوطنية والشمول الرقمي.

التحديات

البنية التحتية و أعمال الجملة

استجابة زين

1. أنظمة الكابلات البحرية – مشروع Blue Ramang PEACE

تمت مراجعة واعتماد الاتفاقيات التجارية والفنية الخاصة بمشروعي الكابلات البحرية Blue Ramang PEACE رسمياً من قبل هيئة الاتصالات والفضاء والتقنية. وبالتوازي مع ذلك، قدمت زين مقترحاً لنقل موقع محطة الإنزال المحددة من ضبا إلى نيوم. ويجري حالياً تقييم هذا المقترح بشكل مشترك ومنسق مع الهيئة لضمان التوافق الفني والتنظيمي والاستراتيجي الكامل مع إطار الاتصال الوطني وبوابات الربط الدولية.

وباستخدام إطار التقارير المتكاملة، يُتوقع أن تكون الآثار كما يلي:

رأس المال الصناعي: يعزز المشاركة في مشروعات الكابلات البحرية من البنية التحتية الدولية لزين، ويُحسّن الاعتمادية وتنوع المسارات ويقوي مرونة منظومة الاتصال الإقليمية في الكويت والمنطقة.

رأس المال الفكري: إن عمليات التفاوض والموافقة والتقييم الفني تُعمّق الخبرة المؤسسية ل زين في مجالات تصميم الكابلات البحرية وتشغيل محطات الإنزال وإدارة بوابات الربط الدولية، ما يُسهم في بناء قدرات داخلية طويلة الأمد.

رأس المال الاجتماعي والعلاقاتي: يرسخ التنسيق الوثيق مع هيئة الاتصالات والفضاء والتقنية ومواءمة المشروع مع إستراتيجية البوابات الوطنية مكانة زين كشريك استراتيجي موثوق في تطوير البنية التحتية الرقمية الوطنية.

رأس المال الطبيعي: قد تتسبب عمليات تركيب وصيانة الكابلات البحرية في اضطراب محدود في قاع البحر وتأثير بيئي محلي ومؤقت بالقرب من الشواطئ، إلا أن هذه الآثار يتم التقليل منها عبر الالتزام بالمعايير البيئية البحرية وأفضل ممارسات التخطيط، مما يجعل الأثر الإجمالي ضئيلاً وغير جوهري.

استجابة زين

2. صندوق الخدمة الشاملة

شاركت زين بفاعلية في عشرة مشاريع إضافية طرحتها وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات في أغسطس 2025. وتهدف هذه المبادرات إلى توسيع نطاق الاتصال عريض النطاق في المناطق الريفية والمحرومة مع استهداف سرعات لا تقل عن 20 ميغابت في الثانية، بما يعزز الإدماج الرقمي ويدعم أهداف التنمية الوطنية.

وباستخدام إطار التقارير المتكاملة، يُتوقع أن تكون الآثار كما يلي:

رأس المال الصناعي: يعمل نشر بنية الاتصالات عريضة النطاق في المناطق الريفية والنائية على توسيع نطاق تغطية شبكة زين، مما يعزز توافر الخدمات على المستوى الوطني ويزيد من سعة الشبكة الإجمالية.

رأس المال البشري: تتطلب مشاريع صندوق الخدمة الشاملة تنفيذ عمليات ميدانية وتخطيطاً هندسياً وإدارة تشغيلية، مما يُسهم في تطوير مهارات فرق زين التقنية وإدارة المشاريع.

رأس المال الاجتماعي والشركاء: تسهم هذه المشاركة في تعزيز دور زين كممكن رئيسي للإدماج الرقمي، وتوطيد شراكاتها مع وزارة الاتصالات وجهات حكومية أخرى.

رأس المال الفكري: إن تعقيد مشاريع التوسعة في المناطق الريفية يعزز المعرفة المؤسسية لدى زين فيما يتعلق بنماذج النشر المراعية للبيئات الجغرافية المختلفة، والحلول الهندسية الفعّالة من حيث التكلفة، وخطط تحسين الاتصال في المناطق النائية.

المبادرات

الامتثال التنظيمي

استجابة زين

في العام 2025، أطلقت زين السعودية رسمياً برنامج الامتثال التنظيمي (RCP) يأتي هذا الإطلاق في إطار التزام الشركة بتعزيز الحوكمة والالتزام التنظيمي وترسيخ ثقافة الامتثال المؤسسي الشامل. ويهدف البرنامج إلى إنشاء إطار امتثال موحد ومنهجي يضمن توافق جميع المجالات التشغيلية مع المتطلبات التنظيمية الوطنية وأفضل الممارسات الدولية.

وباستخدام إطار التقارير المتكاملة، فإن تطبيق برنامج RCP في زين السعودية سيكون له الآثار التالية:

رأس المال البشري: سيخضع الموظفون إلى تدريب متخصص حول الالتزامات التنظيمية وعمليات الامتثال، مما يعزز الوعي والجاهزية والقدرات على مستوى المؤسسة.

يسهم البرنامج في تعزيز مفهوم ملكية الامتثال والمساءلة الفردية داخل وحدات الأعمال المختلفة.

رأس المال الفكري: إن تطوير سجل الامتثال التنظيمي وأدلة التعليمات التشغيلية يعزز الأصول المعرفية الداخلية من خلال رسم خريطة لجميع اللوائح المطبقة وتوثيق الاستجابات التشغيلية ضمنها.

وتُسهم عملية التوثيق في بناء ذاكرة مؤسسية قوية وتعزيز قدرات زين السعودية في المجال التنظيمي والتحليلي.

زين السودان

التحديات

البنية التحتية و أعمال الجمله في الاتصالات

استجابة زين

تواصل زين السودان تطوير مسارات الألياف الضوئية الوطنية التي تهدف إلى ربط البنية التحتية للنقل الداخلي بمحطة الإنزال الساحلية، بما يتيح مستقبلاً إنزال أنظمة الكابلات البحرية الدولية. ويسهم هذا البرنامج بشكل كبير في تعزيز موقع السودان في مجال الاتصال الدولي، ويدعم دوره كمركز إقليمي لعبور البيانات.

ومع ذلك، يواجه مشروع كابل أفريقيا ون البحري (Africa One)، والذي يُعد عنصرًا أساسيًا في هذه الاستراتيجية الأوسع للاتصال، تأخيرات في التنفيذ. وقد تؤثر هذه التأخيرات على الجدول الزمني المتوقع لدمج مسارات الألياف الوطنية مع البنية التحتية للكابلات الإقليمية والدولية. إلا أنه منذ العام الماضي، تم إحراز تقدم، حيث يخضع اتفاق محطة الإنزال حاليًا للمراجعة تمهيدًا لتوقيعه من قبل هيئة تنظيم الاتصالات والبريد (TRPA). وتواصل زين السودان التنسيق بشكل وثيق مع الجهات المعنية للتخفيف من التأثيرات المحتملة على خطط الاتصال الوطنية والإقليمية.

وبالاستناد إلى إطار التقارير المتكاملة، من المتوقع تحقيق الآثار التالية:



رأس المال المالي: ➕ / محتمل ➖ • يتطلب تطوير مسارات الألياف الضوئية الوطنية استثمارات كبيرة في البنية التحتية للنقل طويل المدى، وترقية شبكات الربط الخلفي، والأعمال المدنية، مما ينعكس سلبيًا على رأس المال المالي في المراحل الأولى. ومع ذلك، سُسهم هذه الاستثمارات في تعزيز القيمة طويلة الأجل للاتصال، وزيادة السعة لعلماء الشركات والجمله، وتحسين الموقع التنافسي لنمو البيانات مستقبلاً، وتحقيق عوائد على الاستثمار. وقد تؤدي التأخيرات في مشروع كابل أفريقيا ون البحري إلى تأجيل هذه العوائد، مما قد يؤثر على التخطيط المالي لزين السودان فيما يتعلق بإيرادات البوابات الدولية وفرص خدمات العبور.



رأس المال الفكري: ➕ تعزز أنشطة التخطيط والتصميم والهندسة المرتبطة بتوسعة الألياف الضوئية الوطنية الخبرات الفنية الداخلية لزين السودان في مجالات بنية شبكات النقل، وتصميم البوابات الدولية، وتخطيط الربط عبر الحدود. كما يساهم التنسيق المستمر مع مختلف الجهات ضمن منظومة القطاع في تعزيز المعرفة المؤسسية المتعلقة بإدارة مشاريع البنية التحتية للاتصالات متعددة الأطراف.



رأس المال البشري: ➕ يعزز تنفيذ مسارات الألياف الضوئية الجديدة والمشاركة في مشاريع الاتصال الدولية قدرات فرق زين السودان في مجالات الهندسة والتنظيم وإدارة المشاريع. كما تتطلب التأخيرات في مشروع أفريقيا ون جهودًا إضافية في حل المشكلات، وتخطيط السيناريوهات، والتنسيق مع أصحاب المصلحة، مما يساهم في تعزيز خبرات رأس المال البشري.

التحديات

الطيف الترددي والتنظيم التقني

استجابة زين

حصلت زين السودان على تخصيص قدره 2×10 ميغاهرتز ضمن نطاق 700 ميغاهرتز بشكل مؤقت لمدة ثلاث سنوات، وذلك اعتبارًا من 1 يناير 2026 وحتى 31 ديسمبر 2028.

ويمثل هذا التخصيص خطوة مهمة في تعزيز قدرات شبكة زين السودان، لا سيما في تحسين التغطية وجودة الخدمات. ومع ذلك، فإن الطبيعة المؤقتة لهذا التخصيص تفرض اعتبارات تخطيطية تتعلق بتحسين كفاءة الاستثمارات واستراتيجية الطيف الترددي على المدى الطويل.

وبالاستناد إلى إطار التقارير المتكاملة، من المتوقع تحقيق الآثار التالية:



رأس المال البشري: ➖ • سيتطلب تخصيص نطاق 700 ميغاهرتز من فرق زين السودان الفنية والتنظيمية وفرق الشبكات تعميق خبراتها في استخدام الطيف منخفض النطاق، وتخطيط التغطية على مستوى الدولة، وممارسات التحسين. ومن شأن تعزيز هذه الكفاءات أن يرفع القدرات المؤسسية، ويحسن الجاهزية التشغيلية، ويدعم التطور المهني طويل الأجل للكوادر الهندسية والتنظيمية.



رأس المال الفكري: ➖ ➕ يُحدّث إتمام مرحلة التشاور إطاراً وطنياً أكثر وضوحاً وتنظيماً لإدارة الطيف. بالنسبة لزين السودان، فإن هذه العملية تُثري المعرفة التنظيمية، تمكّن من تخطيط الطيف بدقة أكبر على المدى الطويل، وتعزّز المعرفة الداخلية المتعلقة بنمذجة الانتشار، استراتيجيات نشر الاتصال عريض النطاق الوطني، واقتصاديات تغطية المناطق الريفية. وسُعزّز هذه المكتسبات التخطيط الاستراتيجي لزين والخبرة التنظيمية المتخصصة.



رأس المال المالي: ➖ / ➕ إن الوصول إلى نطاق 700 ميغاهرتز—بفضل خصائصه الفائقة في الانتشار—سُحَق كفاءات تكلفة كبيرة في نشر التغطية الريفية والمناطق الواسعة، مما يقلّل من كثافة المواقع ويخفّض النفقات الرأسمالية والتشغيلية على المدى الطويل CAPEX و OPEX. ومع ذلك، فإن رسوم الاستحواذ على الطيف والاستثمارات المرافقة في تحديث شبكة النفاذ الراديوي (RAN) قد تُدخل التزامات مالية قصيرة الأجل تستلزم ميزانية مدروسة وتخطيط استثماري تدريجي.



رأس المال الصناعي: ➖ ➕ إن إدخال نطاق 700 ميغاهرتز سيُحسّن بشكل جوهري بنية شبكة زين السودان من خلال تمكين اختراق أفضل داخل المباني، توسيع نطاق التغطية، وتقديم اتصال عريض النطاق أكثر مرونة. وسُعزّز ذلك قدرة المشغل على دعم الخدمات الرقمية الناشئة وتحسين الأداء الإجمالي لبنية الاتصالات الوطنية.



رأس المال الاجتماعي والشركاء : ➖ ➕ يُعزّز إتمام التشاور بشفافية من قبل الهيئة ثقة أصحاب المصلحة في إطار حوكمة الطيف في السودان. أما بالنسبة لزين السودان، فإن مشاركتها الاستباقية تُوطّد علاقاتها المؤسسية مع الجهة التنظيمية وتُوثّق الشركة كمشغل تقني موثوق وملتزم بالسياسات يدعم أولويات التنمية الوطنية.

التحديات

الامتثال التنظيمي:

استجابة زين

في العام 2025، بدأت زين السودان تنفيذ برنامج الامتثال التنظيمي. وفي إطار التنفيذ التدريجي للبرنامج، يجري حالياً العمل على تطوير سجل الامتثال التنظيمي والأدلة التعليمية المرافقة، والتي ستشكل مع الأدوات الحاكمة الأساسية لضمان الالتزام التنظيمي المنهجي على مستوى المنظمة بأكملها. وهي مصمّمة البرنامج لتعزيز الرقابة على الامتثال، وتقوية الضوابط الداخلية، وترسيخ ثقافة امتثال منطّمة داخل زين السودان.

وباستخدام إطار التقارير المتكاملة، سيكون لإطلاق برنامج الامتثال التنظيمي في زين السودان الآثار التالية:



رأس المال البشري: ➕ سيستلزم تطبيق برنامج الامتثال التنظيمي دورات دريب منطّمة لبناء كفاءة الموظفين في مجال الامتثال التنظيمي. وسُعزّز ذلك قدرات موظفي زين السودان، دما يضمن تجهيزهم بشكل كامل لفهم وتنفيذ ومراقبة متطلبات الامتثال.



رأس المال الفكري: ➖ ➕ كجزء من تنفيذ برنامج الامتثال التنظيمي، تعمل زين السودان على تطوير سجل امتثال تنظيمي شامل وأدلة تعليماتية. سُسهم هذه العملية في إنشاء وتنظيم وترسيخ المعرفة التنظيمية الحرجة، مما يعزّز الخبرة الداخلية للشركة ويُحسّن حوكمة الامتثال على المدى الطويل.

زين جنوب السودان

التحديات الطيف الترددي والتنظيم التقني

استجابة زين

منحت الهيئة الوطنية للاتصالات شركة زين جنوب السودان موافقتها التنظيمية لنشر خدمات الاتصالات بتقنية LTE على نطاق 900 ميغاهرتز، ما يمثل عاملاً محورياً لتعزيز التغطية في المناطق الريفية والمناطق المحرومة من الخدمات. وبالرغم من أن أطيايف الترددات المنخفضة الخاصة بشبكات LTE تُسهم عادة في توسيع نطاق التغطية وتحسين كفاءة الشبكة، فإن إدخال هذا النطاق يستلزم من مشغلي شبكات الهاتف النقال تخصيص استثمارات رأسمالية لتحديث مكونات الراديو وتوسيع شبكات النقل، إضافة إلى التزامات تشغيلية إضافية لضمان الوفاء بمتطلبات التغطية الموسعة. وخلال العام 2025، أجرت زين تقييماً شاملاً لفرص ترددات إضافية، التي ستشكل محوراً لمناقشات مرتقبة مع الهيئة ضمن الإطار الأوسع لعملية تجديد الترخيص. ويهدف هذا التفاعل الاستباقي إلى ضمان أفضل تخطيط طويل الأمد للطيف الترددي، وتعزيز القدرات الشبكية المستقبلية، ودعم أهداف الشمول الرقمي الوطنية. ومع ذلك، فإن الحصول على موارد ترددية إضافية قد يفرض ضغوطاً مالية وتشغيلية إضافية إذا تجاوزت متطلبات النشر الفعلي معدلات نمو الطلب أو الإمكانيات التجارية المتاحة.

واستناداً إلى إطار التقارير المتكاملة، يُتوقع أن تترتب التأثيرات التالية:

رأس المال البشري: - يتطلب نشر خدمات LTE بتردد 900 ميغاهرتز تعزيز القدرات التقنية في مجالات هندسة الراديو، وتخطيط شبكات النقل، وتحسين التغطية في المناطق الريفية. ويستلزم ذلك رفع كفاءة فرق العمل في زين جنوب السودان، لا سيما فرق الشبكات والعلاقات التنظيمية، من خلال برامج تدريبية متخصصة في استخدام الترددات المنخفضة، وإدارة متطلبات التغطية، وتخطيط الطيف طويل الأجل. وعلى الرغم من أن ذلك يعزز الخبرات المؤسسية، فإنه يزيد كذلك من ضغوط العمل المرتبطة بالتزامات تشغيلية موسعة ومتطلبات أداء أكثر صرامة.

رأس المال الفكري: + تسهم عملية إدخال نطاق 900 LTE بالتوازي مع تقييم فرص الترددات الجديدة في توسيع قاعدة المعرفة الداخلية لزين فيما يتعلق بإدارة الطيف، ونمذجة انتشار الموجات منخفضة التردد، والتنبؤ طويل الأجل بالقدرات الشبكية. كما أن التعاون مع الهيئة الوطنية للاتصالات ضمن عملية تجديد الترخيص يعزز الذكاء التنظيمي لدى زين وفهمها المؤسسي لمنظومة تخطيط الترددات المتطورة. ويعكس هذا المخزون المعرفي المتنامي قوة رأس المال الفكري للشركة من خلال دعم صنع القرار المستند إلى الأدلة وترسيخ قدرات الشركة في وضع استراتيجيات طيف ترددي مستقبلية.

التحديات

البنية التحتية والعمل المناخي

استجابة زين

قامت الإدارة التنظيمية للمجموعة، وبالتنسيق الوثيق مع شركة زين جنوب السودان، بتطوير نموذج شامل لتقاسم مواقع البنية التحتية مع اتفاقية قياسية موحدة، لتكون بمثابة الإطار المرجعي الموحد لجميع المفاوضات مع مشغلي الاتصالات المرخصين الآخرين. ويُتيح هذا الإطار الموحد توحيد الشروط الفنية والتجارية والتشغيلية المنظمة لعمليات المشاركة في البنية التحتية السلبية، بهدف تعزيز الكفاءة على مستوى القطاع، وتقليل تكاليف النشر والصيانة، وتسريع وتيرة توسعة الشبكات، ودعم الاستخدام للموارد الوطنية في مجال الاتصالات. كما يضمن هذا الإطار أن تظل مبادرات مشاركة البنية التحتية لدى زين متوافقة تماماً مع المتطلبات التنظيمية للهيئة الوطنية للاتصالات، ومع الاستراتيجية الوطنية الأشمل لتطوير الاتصال وتحسين ربط المجتمعات.

وفي إطار تنفيذ هذا النموذج، أبرمت شركة زين جنوب السودان اتفاقية مع شركة GillesTech، وهي الجهة المُعتمدة رسمياً من قبل الهيئة الوطنية للاتصالات لإدارة وتنسيق واعتماد ترتيبات مشاركة المواقع الخاصة بأصول الأبراج المملوكة لشركتي Gemtel and Sudani. وتمثل هذه الشراكة خطوة مهمة نحو توحيد العمليات على مستوى القطاع، من خلال تعزيز التنسيق بين المشغلين، وتحقيق أفضل استخدام لأصول الأبراج القائمة، وترسيخ أسس توسعة أكثر استدامة وكفاءة للشبكات من حيث التكلفة والموارد. ومن المتوقع أيضاً أن تساهم هذه الشراكة الجديدة في تبسيط المفاوضات المستقبلية، وتقليل الاستثمارات المكررة في البنية التحتية، وتحسين جودة الخدمة والتغطية، خاصة في المناطق التي شكّلت بها محدودية البنية التحتية السلبية عائقاً أمام النمو الشبكي في السابق.

وبالاستناد إلى إطار التقارير المتكاملة، يُتوقع أن تُسفر المبادرة عن التأثيرات التالية:

رأس المال البشري: + يتطلب تطبيق نموذج موحد لمشاركة المواقع تعزيز مهارات الفرق الفنية والتجارية والتنظيمية في مجالات إدارة عمليات المشاركة في البنية التحتية، وإدارة العقود، والتنسيق بين المشغلين. كما أن التعاون مع GillesTech والهيئة الوطنية للاتصالات يستلزم تعزيز الانسجام الداخلي ورفع جاهزية الكوادر في الامتثال التنظيمي والتخطيط التشغيلي وإدارة التفاوض، وهو ما يساهم في تقوية المعرفة المؤسسية، وتطوير قدرات الموظفين، ورفع كفاءة الأداء التنظيمي العام.



رأس المال الفكري: - إن تطوير نموذج وطني موحد لمشاركة المواقع واتفاقية معيارية شاملة يُولد قيمة معرفية كبيرة لزين، إذ يُرسخ الأطر والإجراءات التشغيلية، ويوحد المبادئ التجارية والفنية، ويُنشئ مرجعية تنظيمية قابلة لإعادة الاستخدام في جميع مفاوضات المشغلين الآخرين مستقبلاً. ويُسهم التعاون مع GillesTech في تعزيز فهم زين لآليات حوكمة المشاركة في البنية التحتية وفق أفضل الممارسات، ودعم نهج التكامل الصناعي المنسق مما يخلق قيمة استراتيجية طويلة الأمد للشركة.



رأس المال المالي: + يؤدي استخدام البنية التحتية السلبية المشتركة إلى خفض النفقات الرأسمالية (CAPEX) المرتبطة بتشديد الأبراج الجديدة، وتقليل النفقات التشغيلية (OPEX) المتعلقة باقتناء المواقع، والطاقة، والأمن، والصيانة. كما تُسهم ترتيبات المشاركة الموحدة في تقليل الازدواجية الاستثمارية بين المشغلين وتحسين القدرة على التنبؤ بالتكاليف. ورغم أن متطلبات التنسيق الإضافية قد تُضيف عبئاً إدارياً محدوداً، فإن مكاسب الكفاءة المالية طويلة الأجل تفوق هذه التكاليف بكثير.



رأس المال الصناعي (المُصنَّع): + يُسهم تقاسم الأبراج في تعزيز الاستفادة القصوى من الأصول الوطنية القائمة في قطاع الاتصالات، ويُقلّل الحاجة إلى بناء أبراج جديدة، ما ينعكس إيجاباً على جودة الشبكة واستقرار التغطية واستمرارية الخدمة، خصوصاً في المناطق التي كانت محدودية البنية التحتية فيها تعيق التوسع التشغيلي. ويُعزز هذا النموذج سلامة البنية التحتية الوطنية ويدعم خطط التوسع المستقبلية القابلة للنمو بشكل مستدام.



رأس المال الطبيعي: + يساهم النموذج في الحد من تشييد الأبراج المكررة، مما يؤدي إلى خفض الأثر البيئي المترتب على استخدام الأراضي والطاقة والمواد. كما يُقلّل من الانبعاثات الناتجة عن مولدات الديزل وأنظمة الطاقة الاحتياطية، ما يعزز إسهام زين في تحقيق أهداف الاستدامة البيئية الوطنية والمؤسسية.



التحديات

صندوق الخدمة الشاملة (USF)

استجابة زين

تم نقل صلاحيات "صندوق الخدمة الشاملة وإتاحة الوصول" (USAF) إلى الهيئة الوطنية للاتصالات، في خطوة تُعد تطوراً محورياً نحو تعزيز الاتساق المؤسسي وتحسين الحوكمة القطاعية. وتواصل شركة زين جنوب السودان تفاعلها النشط مع الهيئة لتقديم رؤى ومقترحات مستندة إلى أفضل الممارسات العالمية، ومن أبرزها النموذج المغربي الناجح، من أجل دعم تطوير إطار وطني أكثر كفاءة وشفافية للخدمة الشاملة. ويُنظر إلى هذا التحول بوصفه تطوراً إيجابياً لقطاع الاتصالات، إذ إن الوضع السابق — حين كان الصندوق خاضعاً لإشراف الوزارة — أدى إلى ضعف التنسيق مع مشغلي شبكات الهاتف المتنقل، وحدّ من التكامل التشغيلي. أما في ظل إشراف الهيئة الوطنية للاتصالات، فمن المتوقع أن يستفيد الصندوق من حوكمة محسّنة ومشاركة أوسع لأصحاب المصلحة وتخصيص أكثر كفاءة للموارد، بما يُسهم في توسيع نطاق الاتصال في المناطق الريفية والمحرومة من الخدمات في جميع أنحاء جنوب السودان.

وبالاستناد إلى إطار التقارير المتكاملة، من المتوقع أن تشمل التأثيرات ما يلي:



رأس المال الاجتماعي وعلاقات الشركاء: + إن نقل تبعية صندوق الخدمة الشاملة إلى الهيئة الوطنية للاتصالات يعزز التعاون المؤسسي ويُرسخ تفاعلاً منظماً وشفافاً مع مشغلي الاتصالات، كما أن مساهمة زين النشطة في نقل وتكييف أفضل الممارسات الدولية تُثري التعاون القطاعي وتُقوّي العلاقات مع الجهات التنظيمية وأصحاب المصلحة، الأمر الذي يدعم تطوراً أكثر شمولاً وعدالة في مجال الاتصال الوطني.



رأس المال الصناعي (المُصنَّع): + من المتوقع أن يسهم الإطار الوطني الجديد الأكثر ترابطاً لخدمات الاتصال الشامل في تسريع نشر خدمات النطاق العريض في المناطق الريفية، وتوسيع نطاق البنية التحتية، ودعم نشر الشبكات بشكل أكثر استدامة في المناطق النائية، مما يُعزّز بصمة الاتصال الوطنية لجمهورية جنوب السودان.



رأس المال الفكري: + إن مساهمة زين في تبادل النماذج المرجعية العالمية مثل نموذج صندوق الخدمة الشاملة المغربي تُنمّي المعرفة التنظيمية الداخلية وتعزز الخبرة المؤسسية في استراتيجيات الشمول الرقمي والخدمة الشاملة، ما يُعزّز قدرة الشركة على المواجهة الفاعلة لإصلاحات القطاع المستقبلية والتأثير الإيجابي فيه.

التحديات

الامتثال التنظيمي:

استجابة زين

تم تطبيق برنامج الامتثال التنظيمي (RCP) في شركة زين جنوب السودان، بما يمثل خطوة نوعية في تعزيز قدرات الحوكمة والامتثال المؤسسي للشركة. وكجزء من هذه المبادرة، تم إعادة تقييم إطار الامتثال المؤسسي بشكل شامل، كما تم إرساء آليات تقارير دورية شهرية وعلى مستوى مجلس الإدارة، في حين يجري حالياً إطلاق أداة رقمية جديدة لإدارة الامتثال التنظيمي. إضافة إلى ذلك، من المقرر البدء في تقييم الجاهزية لمعيار ISO 37301 خلال العام 2026، بما يعكس التزام الشركة بمواءمة ممارساتها مع معايير إدارة الامتثال الدولية.

واستناداً إلى إطار التقارير المتكاملة، يُتوقع أن يُسفر تطبيق برنامج RCP عن التأثيرات التالية:



رأس المال البشري: + سيستدعي التطبيق الكامل لإطار برنامج الامتثال التنظيمي تنفيذ برامج تدريب وتوعية مستمرة على مستوى جميع إدارات الشركة، مما يؤدي إلى رفع كفاءة الموظفين، وتعزيز المعرفة التنظيمية، وترسيخ ثقافة المساءلة المؤسسية.



رأس المال الفكري: + تسهم إعادة تقييم منظومة الامتثال، وتطوير آليات تقارير منظمة، وإدخال أداة رقمية مؤتمتة في إثراء قاعدة المعرفة المؤسسية المتعلقة بالامتثال التنظيمي، بما يعزز فهم الشركة لالتزاماتها القانونية والتنظيمية ويُعزز تبنيها لأفضل الممارسات في مجال الحوكمة والامتثال.