

عنوان البحث

إدارة مخاطر الطرف الثالث وتأثيرها على استمرارية الأعمال: دراسة تطبيقية على الشركات السعودية

إعداد الطالب/

أشواق محمد العتيبي

الرقم الجامعي/

251002336

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید محمد

د. فايز علي جراد

العام الدراسي

2025

قائمة المحتويات:

2	قائمة المحتويات:
3	مقدمة:
6	مشكلة الدراسة:
8	أهمية الدراسة:
13	اهداف الدراسة:
15	تساؤلات الدراسة:
16	فرضيات الدراسة:
19	الدراسات السابقة:
24	المنطلقات النظرية للدراسة:
26	المنهجية وطرق البحث:
28	أدوات الدراسة:
30	حدود الدراسة:
32	المراجع:

مقدمة:

في بيئة الشركات المعاصرة، تعتمد الشركات بشكل متزايد على الموردين والشركاء الخارجيين لتقديم خدمات أساسية، وتشجيع الابتكار، وتوفير نفقات التشغيل، وضمان مزايا تنافسية. هذا الارتباط، وإن كان مفيداً، إلا أنه يضيف أبعاداً جديدة من التعقيد والخطر. لقد أدى نمو سلاسل التوريد العالمية، وانتشار الخدمات الرقمية، والاستخدام الواسع لتقنيات الحوسبة السحابية إلى ترسيخ بيئة تتسم بمخاطر الطرف الثالث، وغالباً ما يتم التقليل من شأنها. ومع تزايد ترابط الشركات، فإن أي خلل في عمليات الطرف الثالث - ناتج عن عدم الاستقرار المالي، أو تهديدات الأمن السيبراني، أو عدم الامتثال للوائح التنظيمية، أو الفشل التشغيلي - يمكن أن يؤثر بشكل كبير على قدرة المؤسسة المتعاقدة على الحفاظ على الاستمرارية والمرونة (Adewumi، 2024).

في السنوات الأخيرة، توسعت إدارة المخاطر لتتجاوز الحدود التقليدية لتشمل إدارة مخاطر الطرف الثالث (TPRM) كدور منفصل وأساسي. تتضمن إدارة مخاطر الطرف الثالث تحديد المخاطر التي تشكلها اتصالات الطرف الثالث وتحليلها ومراقبتها وإدارتها عبر دورة حياة المورد. تشمل هذه المخاطر عناصر تشغيلية، واستراتيجية، ومخاطر تتعلق بالسمعة، وقانونية، وأخرى تتعلق بالأمن السيبراني. قد يُعرض الفشل في إدارة مخاطر الجهات الخارجية للشركات لاختراق البيانات، وانقطاعات في سلسلة التوريد، وغرامات تنظيمية، وإلحاق الضرر بسمعتها. ولذلك، برزت إدارة مخاطر الطرف الثالث (TPRM) كعنصر أساسي في استراتيجيات إدارة مخاطر الأعمال، لا سيما في القطاعات عالية المخاطر مثل البنوك، والرعاية الصحية، والطاقة، والاتصالات (Yasar، 2025).

تزداد أهمية مفهوم استمرارية الأعمال مع مواجهة الشركات لانقطاعات غير متوقعة، بما في ذلك الكوارث الطبيعية والأوبئة والهجمات الإلكترونية وعدم الاستقرار الجيوسياسي. تشير استمرارية الأعمال إلى قدرة المؤسسة على استدامة العمليات الحيوية أثناء الانقطاع وبعده. تاريخياً، ركّز تخطيط استمرارية الأعمال على العمليات والأنظمة الداخلية؛ إلا أن الاعتماد المتزايد على الأطراف الخارجية يتطلب منظوراً أكثر شمولية. يجب أن تُراعي خطة استمرارية الأعمال القوية الآن التبعيات الخارجية، مع ضمان امتلاك مقدمي الخدمات الخارجيين لتدابير مرونة خاصة بهم، وتوافق هذه التدابير مع أهداف المؤسسة للتعافي. في هذه الحالة، يصبح التفاعل بين إدارة مخاطر الطرف الثالث (TPRM) واستمرارية الأعمال أمراً بالغ الأهمية. يُعد

فهم كيفية تأثير مخاطر الطرف الثالث على تخطيط الاستمرارية أمرًا بالغ الأهمية للشركات التي تسعى إلى بناء مرونة في بيئة مخاطر معقدة (Hamzah، 2025).

في المملكة العربية السعودية، تكتسب هذه المخاوف أهمية استثنائية في ظل الإصلاح الاقتصادي المخطط له في البلاد بموجب رؤية 2030. تهدف هذه الخطة إلى تنويع الاقتصاد السعودي، وتقليل اعتماده على النفط، وتنمية قطاعات الخدمات العامة، بما في ذلك الصحة، والتعليم، والبنية التحتية، والسياحة. وكجزء من هذا التغيير، تتواصل الشركات السعودية بنشاط مع شركاء إقليميين وعالميين، وتستثمر في البنية التحتية الرقمية، وتتبنى التقنيات المتطورة. وبينما توفر هذه الابتكارات نموًا اقتصاديًا وابتكارًا، فإنها تزيد أيضًا من قابلية التعرض لمخاطر الطرف الثالث. إن دمج الموردين متعددي الجنسيات، ومقدمي خدمات تكنولوجيا المعلومات، وشركاء الخدمات اللوجستية، والأنشطة المُستعانة بمصادر خارجية ضمن أنظمة الشركات السعودية يُنشئ مجموعة متنوعة من المخاطر المحتملة. في الوقت نفسه، تُطبّق الهيئات التنظيمية في المملكة - مثل البنك المركزي السعودي (ساما)، والهيئة الوطنية للأمن السيبراني (NCA)، والهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي (SDAIA) - متطلبات امتثال وأطر عمل أكثر صرامة للأمن السيبراني، مُشددةً على ضرورة إدارة المخاطر بشكل استباقي (Darandary، 2021).

على الرغم من هذه المبادرات التشريعية، لا تزال العديد من الشركات السعودية تواجه صعوبة في تطوير أطر عمل فعالة لإدارة مخاطر الطرف الثالث. عادةً ما يكون هناك نقص في الإجراءات المُعتمدة لتحليل ومراقبة مخاطر الطرف الثالث، وضعف في التكامل بين إدارة المخاطر وعمليات الشراء، وعدم كفاية التوافق بين ممارسات مخاطر الطرف الثالث واستراتيجية استمرارية الأعمال العامة. في ظروف مُعينة، تُجري الشركات العناية الواجبة الأولية أثناء عملية دمج الموردين، لكنها تفشل في إجراء تقييمات مُستمرة للمخاطر أو تضمين انقطاعات الطرف الثالث في تخطيط استمرارية الأعمال. قد يُعرّض هذا العزل الشركات للخطر أثناء الأزمات، خاصةً عندما يفتقر مُقدّمو الخدمات الخارجيون إلى المرونة اللازمة للنجاة من الهجمات الإلكترونية، أو انقطاعات سلسلة التوريد، أو القيود التنظيمية. وعلاوة على ذلك، ومع قيام الشركات السعودية برقمنة عملياتها وتبني الحوسبة السحابية، أصبحت تهديدات الأمن السيبراني المرتبطة بالمنصات التابعة لجهات خارجية أكثر وضوحًا، مما يؤكد على ضرورة وجود استراتيجية متكاملة لإدارة مخاطر الطرف الثالث واستمرارية الأعمال (Manor، 2025).

تكمن قيمة هذا البحث في تركيزه التطبيقي على الشركات السعودية والتحديات العملية التي تواجهها في إدارة مخاطر الطرف الثالث ضمن إطار استمرارية الأعمال. في حين أن الأبحاث العالمية قد بحثت في العلاقة بين مخاطر الطرف الثالث والمرونة التنظيمية، إلا أن هناك نقصاً في الأدبيات المتعلقة بالدراسات الخاصة بكل منطقة. يتطلب السياق الاقتصادي والثقافي والقانوني المختلف للمملكة العربية السعودية معرفة متخصصة بكيفية تأثير تفاعلات الطرف الثالث على الاستقرار التشغيلي. إن الجمع بين اللوائح التشريعية، والمواقف المجتمعية تجاه المخاطر، والوتيرة السريعة للتطور التكنولوجي، يُنتج بيئة مخاطر معقدة تتطلب رؤية متخصصة. تهدف هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة من خلال دراسة الوضع الحالي لتقنيات إدارة مخاطر الطرف الثالث في الشركات السعودية، وتقييم تأثيرها على تخطيط وتنفيذ استمرارية الأعمال (Boudi، 2024).

الغرض الأساسي من هذا البحث هو تحليل مدى نضج وفعالية أطر إدارة مخاطر الطرف الثالث عبر عينة من الشركات السعودية، وتحديد كيفية تأثير هذه الأطر على قدرتها على مواصلة العمليات في ظل الانقطاعات المرتبطة بالطرف الثالث. سيتم ذلك من خلال نهج متعدد الأساليب، يشمل مقابلات نوعية مع خبراء في إدارة المخاطر، ومسوحات كمية لمؤسسات في قطاعات متعددة. ستتناول الدراسة جوانب مهمة مثل تحديد المخاطر وتصنيفها، وأساليب العناية الواجبة، وتقنيات المراقبة المستمرة، ومنهجية تقييم مخاطر الموردين، والضمانات التعاقدية، ودمج مخاوف الجهات الخارجية في خطط استمرارية الأعمال. كما ستحلل الدراسة مواقف واقعية أثرت فيها إخفاقات الجهات الخارجية على عمليات الشركات، مقدمةً رؤية مفيدة حول تداعيات عدم كفاية عمليات إدارة مخاطر الجهات الخارجية (Karthik، 2024).

من خلال تقييم البيانات المستقاة من المؤسسات السعودية، يسعى هذا البحث إلى تحديد الاتجاهات والثغرات وأفضل الممارسات في إدارة مخاطر الجهات الخارجية. ويهدف إلى تقديم معلومات عملية لمديري المخاطر، ومسؤولي الامتثال، ومديري تكنولوجيا المعلومات، وصانعي السياسات الراغبين في تعزيز مرونة المؤسسات. علاوة على ذلك، سيقدم البحث اقتراحات لتحسين الأطر التنظيمية، وتوحيد عمليات تقييم المخاطر، وتطوير ثقافة الوعي الاستباقي بالمخاطر في جميع القطاعات. وبذلك، يُسهم هذا البحث ليس فقط في البحث الأكاديمي، بل أيضاً في التقدم العملي لإدارة المخاطر وتخطيط الاستمرارية في المملكة العربية السعودية.

مشكلة الدراسة:

مع تزايد اعتماد الشركات السعودية على المتعاقدين الخارجيين لتعزيز الابتكار وخفض التكاليف وتبسيط العمليات، فإنها تواجه تعريضاً أكبر للتهديدات الخارجية التي قد تُعرض استمرارية الأعمال للخطر. في حين تُركّز الهيئات التنظيمية في المملكة على الأمن السيبراني والمرونة التشغيلية، تفتقر العديد من الشركات إلى أطر عمل فعّالة لإدارة مخاطر الطرف الثالث (TPRM). هناك أبحاث شحيحة حول كيفية تأثير هذه المخاطر على تخطيط وتنفيذ استمرارية الأعمال في البيئة السعودية. يهدف هذا البحث إلى تقييم العلاقة بين تقنيات إدارة مخاطر الطرف الثالث ونتائج استمرارية الأعمال، وتحديد الثغرات والعقبات وأفضل الممارسات في القطاعات السعودية المهمة التي تشهد تحولاً رقمياً سريعاً.

1. نقص التكامل بين إدارة مخاطر الطرف الثالث وتخطيط استمرارية الأعمال

في العديد من الشركات السعودية، تُعامل إدارة مخاطر الطرف الثالث (TPRM) كنشاط تشغيلي أو نشاط شراء منفصل، وليس كجزء لا يتجزأ من التخطيط الاستراتيجي لاستمرارية الأعمال. وبينما قد تبذل الشركات قدراً من العناية الواجبة عند ضمّ المتعاقدين، إلا أنها عادةً ما تفشل في مراعاة كيف يُمكن أن تُؤثر انقطاعات هؤلاء الموردين على الخدمات الحيوية أثناء الأزمات. يؤدي هذا النهج المُجزأ إلى خطط استمرارية أعمال موجهة محلياً، متجاهلةً المخاطر المحتملة من مُقدمي الخدمات الخارجيين. ونتيجةً لذلك، قد تفشل حتى خطط الاستمرارية المهيكلّة جيداً في الكوارث الواقعية نظراً لنقص الوعي بمرونة الشركاء الخارجيين (Siddharth، 2024).

2. تفاوت نضج إدارة استمرارية الأعمال (TPRM) بين القطاعات

تتفاوت درجة نضج إدارة استمرارية الأعمال (TPRM) في المملكة العربية السعودية اختلافاً كبيراً بين القطاعات. قد تكون الإجراءات في القطاعات شديدة التنظيم، مثل البنوك والاتصالات، أكثر تنظيمًا، وتتأثر بالمتطلبات التنظيمية الصادرة عن جهات مثل البنك المركزي السعودي (SAMA) أو الهيئة الوطنية للأمن السيبراني (NCA). ومع ذلك، قد تفتقر بعض القطاعات - وخاصةً قطاعات التجزئة والرعاية الصحية والتصنيع - إلى الهياكل المؤسسية تمامًا. يُنتج هذا التفاوت بيئة مخاطر غير مُتوازنة، حيث تمتلك بعض المؤسسات مهارات كبيرة في الكشف عن المخاطر والاستجابة لها، بينما تظل مؤسسات أخرى

مُعرضة بشدة للمخاطر. تُعد المعرفة التامة بهذه التفاوتات الخاصة بكل قطاع أمرًا بالغ الأهمية لصياغة توصيات فعّالة تضمن استعداد جميع القطاعات بشكل مُماثل لانقطاعات الموردين (Adesida، 2024).

3. تزايد تهديدات الأمن السيبراني من جهات خارجية

مع تزايد استخدام التكنولوجيا الرقمية، والحوسبة السحابية، والعمل عن بُعد، أصبحت الشركات السعودية أكثر عرضة من أي وقت مضى لمخاطر الأمن السيبراني الصادرة عن جهات خارجية. يمكن أن تؤدي الخروقات الناجمة عن ثغرات الجهات الخارجية - مثل واجهات برمجة التطبيقات غير الآمنة، أو الخوادم المهيأة بشكل خاطئ، أو بيانات الاعتماد المُخترقة - إلى فقدان بيانات كارثي، وأضرار مالية، وغرامات قانونية. تُعد هذه المخاطر بالغة الأهمية بشكل خاص في مجالات إدارة بيانات العملاء الحساسة، مثل الخدمات المصرفية والرعاية الصحية. على الرغم من ذلك، لا تزال العديد من الشركات تفتقر إلى تقييمات شاملة لمخاطر الموردين، وإجراءات مراقبة مستمرة، ومسؤوليات تعاقدية تُعالج الأمن السيبراني. يُعد فهم العلاقة بين التهديدات السيبرانية من جهات خارجية وفشل استمرارية الأعمال مجال بحث رئيسي (Alquwayzani، 2024).

4. ضغوط تنظيمية دون تطبيق عملي

حققت المملكة العربية السعودية إنجازات ملحوظة في تطبيق معايير الأمن السيبراني والمخاطر التشغيلية من خلال جهات حكومية، بما في ذلك مؤسسة النقد العربي السعودي، والهيئة الوطنية للاتصالات، والهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي. ومع ذلك، هناك فجوة بين المتطلبات التنظيمية والتنفيذ الفعلي في العديد من الجهات التجارية وشبه العامة. قد تُظهر الشركات امتثالها نظريًا، لكنها تواجه صعوبة في تطبيق مفاهيم إدارة المخاطر في عملياتها اليومية، لا سيما فيما يتعلق بالتفاعلات مع الأطراف الثالثة. فبدون إنفاذ وتدريب وملكية مؤسسية كافية، لا يكفي الضغط التنظيمي وحده لتحقيق إدارة ناجحة للمخاطر المتعلقة بالموردين أو تخطيط استمرارية الأعمال. تحاول هذه الدراسة تحليل ما إذا كانت الأطر التنظيمية تُحدث تغييرًا جوهريًا أم أنها تشجع فقط على ممارسات الامتثال التقليدية (Aragon-Correa، 2020).

5. بحوث محلية محدودة وفهم سياقي

تستند معظم الأبحاث المتاحة حول إدارة المخاطر المتعلقة بالموردين واستمرارية الأعمال إلى نماذج غربية، والتي قد لا تتكيف بالضرورة مع السياق المؤسسي السعودي. تؤثر عوامل مثل النظرة الثقافية تجاه المخاطر، وهياكل الشركات العائلية، وعدم اليقين التنظيمي، والاعتماد على العمالة الوافدة، جميعها على كيفية إدراك الشركات لمخاطر الأطراف الثالثة وإدارتها لها. علاوة على ذلك، فإن البيانات المتاحة للعامة حول المشكلات المتعلقة بالموردين وأوقات التعافي في المملكة العربية السعودية نادرة، مما يجعل من المستحيل تقييم الإجراءات أو قياس الأداء بموضوعية. يحاول هذا البحث معالجة هذا الفراغ من خلال تقديم رؤى إقليمية ذات صلة تعكس المشكلات والفرص وديناميكيات المخاطر المميزة داخل المملكة.

6. نقاط ضعف المخاطر الاستراتيجية في التحول الرقمي

في إطار رؤية 2030، تقود المملكة العربية السعودية التحول الرقمي في القطاعين العام والتجاري. وبينما يُحقق هذا التغيير مزايا كبيرة في الكفاءة والإبداع، فإنه يُنشئ أيضًا تبعيات جديدة لجهات خارجية، لا سيما موردي تكنولوجيا المعلومات، ومقدمي خدمات البرمجيات كخدمة (SaaS)، والمنصات السحابية، ومراكز البيانات. ومع ذلك، تُركز العديد من الشركات على سرعة النشر وخفض التكاليف، مما يُغفل المخاطر الاستراتيجية طويلة المدى المرتبطة بهذه العلاقات. قد يؤدي عدم تحليل قدرات استمرارية الموردين أو إبرام اتفاقيات مستوى خدمة فعالة (SLAs) إلى إهمال العمليات التشغيلية أثناء انقطاع الخدمة أو وقوع كارثة إلكترونية. يُعد استكشاف هذه النقاط ضعف المخاطر الاستراتيجية أمرًا بالغ الأهمية لدراستنا (Rmg team, 2025).

أهمية الدراسة:

يُعد هذا البحث بالغ الأهمية، إذ يُساهم في سد ثغرة كبيرة في فهم كيفية تأثير إدارة مخاطر الطرف الثالث (TPRM) على استمرارية الأعمال في سياق النمو الاقتصادي السريع للمملكة العربية السعودية. ونظرًا لاعتماد المملكة المتزايد على الخدمات المُستعانة بمصادر خارجية والتعاون مع جهات أجنبية، لا سيما في ظل رؤية 2030، فقد تُسفر الاضطرابات الناجمة عن

أعطال الطرف الثالث عن تداعيات تشغيلية ومالية واسعة النطاق. ومن خلال دراسة تقنيات إدارة مخاطر الطرف الثالث الحالية وتقييم مدى دمجها في تخطيط الاستمرارية، يُضيف هذا البحث إلى المعرفة الأكاديمية والتطبيق العملي. كما يُقدم رؤى ثاقبة للباحثين والجهات التنظيمية وصناع القرار الذين يسعون إلى تعزيز المرونة في مختلف القطاعات العاملة ضمن سياق الأعمال المميز للمملكة.

• الأهمية العلمية:

1. يُوسّع نطاق أدبيات إدارة المخاطر الحالية في سياق غير غربي

معظم الأبحاث الأكاديمية حول إدارة مخاطر الطرف الثالث واستمرارية الأعمال مستمدة من دول غربية. وعادةً ما لا تُراعي هذه الدراسات الاختلافات التنظيمية والثقافية والهيكلية الموجودة في الاقتصادات غير الغربية مثل المملكة العربية السعودية. بتركيزه على الشركات السعودية، يُعزز هذا البحث النقاش الأكاديمي العالمي ليشمل وجهات نظر أكثر تنوعًا وخصوصًا بالمنطقة. يقدم بيانات فعلية من الشرق الأوسط، مما يُساعد على دعم الأفكار الحالية أو مُناقشتها عند استخدامها في مواقف أخرى. يُوفر هذا للباحثين وجهات نظر مُقارنة جديدة، ويُشجع على إجراء دراسات أكثر تخصصًا في المجالات النامية التي قد لا تكون فيها الأطر العالمية ذات صلة مباشرة (Steen, 2023).

2. يُقدم مساهمة متعددة التخصصات في دراسات المخاطر والإدارة والتكنولوجيا

يُمثل هذا البحث نقطة التقاء بين إدارة المخاطر، ونظم المعلومات، واستمرارية الأعمال، والإدارة الاستراتيجية. ويعتمد على مجالات أكاديمية مُختلفة لتقديم فهم شامل لكيفية تقييم مخاطر الجهات الخارجية وتأثيرها على تخطيط الاستمرارية. تُثري هذه المنهجية متعددة التخصصات عمق البحث الأكاديمي، وتُوفر أطرًا أكثر تكاملًا للدراسات المستقبلية. كما تدعم التعاون بين الباحثين من مجالات مُتنوعة، مثل الأمن السيبراني، وإدارة العمليات، والسلوك التنظيمي، مما يُحسّن جودة واتساع النقاش الأكاديمي حول مرونة الشركات في البيئات المُعقدة والقائمة على التكنولوجيا (Lamine, 2019).

3. يدعم تطوير النظريات المتعلقة بالمرونة التنظيمية ومخاطر الموردين

تُعدّ المرونة التنظيمية موضوعًا دراسيًا ناشئًا، إلا أن أهمية تفاعلات الأطراف الخارجية ضمن هذا الإطار لا تزال غير مُنظّرة جيدًا. يُقدّم هذا البحث حقائق ورؤى قد تُساعد في تطوير أفكار مرتبطة بالمرونة، وانتشار المخاطر، والقدرة على التكيف في الشركات. كما يُقدّم نماذج مفاهيمية تدرس الترابط بين الشركات والموردين الخارجيين، لا سيما في مواجهة الأحداث المُزعزعة. قد يُساعد هذا الباحثين على فهم أفضل لكيفية تحوّل المخاطر الخارجية إلى نقاط ضعف داخلية، وكيفية بناء آليات التكيف من خلال تحسين مراقبة الأطراف الخارجية، وتصميم العقود، وتقنيات حوكمة المخاطر المتكاملة (Tengblad، 2020).

4. يُساهم ببيانات تجريبية حول ممارسات إدارة مخاطر الأطراف الخارجية في المملكة العربية السعودية

هناك ندرة كبيرة في الأدلة الواقعية حول كيفية تعامل الشركات السعودية حاليًا مع مخاطر الأطراف الخارجية. من خلال جمع البيانات النوعية والكمية من مختلف القطاعات، تُعالج هذه الدراسة هذا الفراغ وتُرسي منصةً للبحوث الأكاديمية المستقبلية. يمكن الاستفادة من الرؤى المُجمعة لإجراء بحوث طويلة، أو تأكيد النماذج النظرية، أو إجراء مقارنات بين الدول. كما تُمكن هذه الرؤى الأكاديميين من دراسة الاتجاهات والاختلافات القطاعية داخل المملكة، مما يُوفر معرفةً أكثر شمولاً ودقةً بنضج إدارة المخاطر ونتائج استمرارية الأعمال في المنطقة.

5. يُعزز المناهج المنهجية لأبحاث تقييم المخاطر

يعتمد البحث على نهجٍ مُختلط يجمع بين الاستبيانات والمقابلات وتحليل الأحداث لتقييم فعالية إدارة مخاطر الأطراف الثالثة. قد يُشكل هذا النهج التحليلي نموذجًا للبحوث المستقبلية التي تسعى إلى دراسة العمليات التنظيمية المُعقدة. فهو يجمع بين جمع البيانات الكمية والرؤى النوعية، مُقدمًا رؤيةً أشمل لكلٍ من السياسات والممارسات. قد يستخدم الباحثون في المستقبل هذه المناهج أو يُغيرونها لدراسة المواضيع المتعلقة بالمخاطر، خاصةً في الحالات التي يكون فيها الوصول إلى بيانات الفعاليات العامة محدودًا أو معايير أداء الموردين مُحددة.

• أهمية عملية:

1. يساعد المؤسسات على تعزيز خطط استمرارية الأعمال من خلال الاستفادة من رؤى الجهات الخارجية

تضع العديد من الشركات في المملكة العربية السعودية خططاً لاستمرارية الأعمال (BCPs)، إلا أنها عادةً ما تفشل في إدارة انقطاعات الجهات الخارجية بشكل مناسب. يكشف هذا التحليل عن أوجه القصور الرئيسية والثغرات، مما يساعد الشركات على دمج مخاوف مخاطر الموردين بفعالية في استراتيجية المرونة الخاصة بها. ونتيجةً لذلك، يمكن للشركات وضع أطر استمرارية أكثر واقعية وشمولية، تأخذ في الاعتبار كلاً من العمليات الداخلية والتبعيات الخارجية. تعزز هذه الاستراتيجية الاستباقية الاستقرار التشغيلي في خضم الأزمات، مثل الهجمات الإلكترونية، أو أعطال سلاسل التوريد، أو انقطاع خدمات تكنولوجيا المعلومات، وخاصةً في القطاعات ذات الاعتماد الخارجي الكبير مثل البنوك والطاقة والرعاية الصحية (Mohamed، 2024).

2. يقدم إرشادات عملية لأخصائي المخاطر والامتثال

يواجه مديرو المخاطر ومسؤولو الامتثال وفرق المشتريات عادةً صعوبات في اتباع مناهج مجزأة أو غير رسمية لإدارة مخاطر الموردين. يتضمن هذا التقرير اقتراحات قائمة على الأدلة لتحسين اختيار الموردين، ودمجهم، ومراقبتهم، واستراتيجيات الخروج. كما يُبرز أهمية مطابقة المسؤوليات التعاقدية (مثل اتفاقيات مستوى الخدمة، وشروط الإبلاغ عن الحوادث) مع رغبة الشركة في المخاطرة وأهداف الاستمرارية. قد تُساعد هذه الرؤى العملية المتخصصين على إرساء عمليات حوكمة مخاطر أكثر فعالية، وزيادة التعاون بين الإدارات، مما يُقلل في نهاية المطاف من تعرض المؤسسة لثغرات أمنية من جهات خارجية قد تُعيق العمليات الرئيسية (Linsley، 2025).

3. يدعم الهيئات التنظيمية في وضع السياسات والرقابة

تُقدّم الهيئات التنظيمية في المملكة العربية السعودية، مثل مؤسسة النقد العربي السعودي والهيئة الوطنية للاتصالات، توجيهاتٍ تدريبية بشأن الأمن السيبراني والمرونة التشغيلية. يُزود هذا التقرير الجهات التنظيمية ببياناتٍ خاصة بكل قطاع حول إجراءات إدارة المخاطر الاستراتيجية، ونضج المخاطر، والأخطاء المتكررة. يُمكن استخدام هذه الرؤى لوضع أطر تنظيمية مستقبلية، وتعزيز مراقبة الامتثال، وتقديم مساعدة مُخصصة للقطاعات في مختلف مراحل التحول الرقمي. من خلال ترسيخ

اللوائح التنظيمية في البحث التجريبي، يُمكن للجهات التنظيمية زيادة أهمية وفعالية مهامها الرقابية، مما يضمن استيفاء متطلبات الحد الأدنى من المخاطر في جميع القطاعات التي تلعب دورًا حاسمًا في النمو الاقتصادي الوطني (Khoshaïm، 2024).

4. تعزيز ثقافة المخاطر التنظيمية والوعي الداخلي

يُعد نقص الوعي بالمخاطر بين العاملين والإدارة من أهم العوائق أمام نجاح إدارة مخاطر الطرف الثالث. يؤكد هذا البحث على ضرورة بناء ثقافة واعية بالمخاطر، حيث يتم الاعتراف بمخاطر الطرف الثالث ومعالجتها على جميع مستويات العمل. ويشجع الشركات على الاستثمار في التدريب، وإعداد السيناريوهات، والتعاون بين مختلف الوظائف لدمج التفكير في المخاطر في عمليات صنع القرار. لا تُعزز هذه التغييرات الثقافية الاستعداد فحسب، بل تضمن أيضًا سرعة الاستجابة والتعافي من الانقطاعات الخارجية. لذلك، يمكن الاستفادة من استنتاجات الدراسة في الندوات الداخلية، وإحباطات القيادة، وجهود إدارة التغيير (Mohd-Rahim، 2020).

5. يدعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية في إدارة الموردين

يُعد اختيار وإدارة المتعاقدين من جهات خارجية خيارًا استراتيجيًا يؤثر بشكل مباشر على جودة الخدمة، والكفاءة التشغيلية، وثقة العملاء. يساعد هذا البحث الرؤساء التنفيذيين على تحليل المخاطر والمكافآت طويلة الأجل للعلاقات مع الجهات الخارجية بشكل أفضل. كما يوفر تقنيات واقعية لتصنيف مخاطر الموردين، وتقييم الأداء، وتخطيط الاستجابة للحوادث. يمكن للشركات الاستفادة من نتائج الدراسة لتحسين إدارة محفظة مورديها، وتقليل الاعتماد المفرط على موردين فرديين، وضمان التوافق مع قدرة تحمل المخاطر لدى الشركة. وبذلك، تكتسب المؤسسات سيطرة أكبر على بيئتها المؤسسية الموسعة، وتعزز قدرتها على التكيف مع الانقطاعات غير المتوقعة (Buehler، 2023).

اهداف الدراسة:

• الهدف الرئيسي:

دراسة تأثير ممارسات إدارة مخاطر الطرف الثالث على استمرارية الأعمال في الشركات السعودية في مختلف القطاعات.

• الأهداف الفرعية:

1. تقييم مستويات النضج الحالية لأطر إدارة مخاطر الطرف الثالث التي تتبناها الشركات السعودية

يهدف هذا الهدف إلى تقييم مدى تطور وهيكلية أطر إدارة مخاطر الطرف الثالث (TPRM) في مختلف القطاعات في المملكة العربية السعودية. ويشمل ذلك تحليل ما إذا كانت الشركات تمتلك سياسات رسمية، وفرق عمل متخصصة، وتقييمات منتظمة للمخاطر، وأنظمة لمراقبة الموردين. ستصنف الدراسة المؤسسات بناءً على مستوى نضجها في إدارة مخاطر الطرف الثالث - بدءًا من النهج الانفعالي أو التفاعلي وصولاً إلى برامج إدارة مخاطر متكاملة واستباقية. ومن خلال ذلك، يمكن للبحث تحديد أنماط تبني إدارة المخاطر عبر مختلف القطاعات وأحجام المؤسسات، مما يساعد على فهم مواطن الخلل وأنواع الشركات الأكثر عرضة لفشل الطرف الثالث.

2. دراسة كيفية تحديد مخاطر الجهات الخارجية وتقييمها وتحديد أولوياتها داخل المؤسسات السعودية

يركز هذا الهدف الفرعي على الأساليب والأدوات العملية التي تستخدمها الشركات للتعرف على المخاطر الناجمة عن مورديها ومقدمي خدماتها وتقييمها. وسيبحث هذا الهدف في مدى قدرة المؤسسات على التمييز بين المخاطر المالية والتشغيلية ومخاطر الأمن السيبراني والمخاطر التنظيمية ومخاطر السمعة، وكيفية تصنيف الموردين بناءً على مدى تعرضهم للمخاطر. ويهدف هذا الهدف إلى تحديد ما إذا كانت الشركات تُجري عناية واجبة شاملة أم تعتمد على عمليات تحقق محدودة. كما يستكشف هذا الهدف كيفية استخدام درجات المخاطر أو خرائط الحرارة في صنع القرار، وما إذا كان تحديد أولويات المخاطر يتماشى مع الأهداف الاستراتيجية للشركة وتخطيط استمرارية الأعمال.

3. تقييم مدى دمج مخاطر الجهات الخارجية في خطط استمرارية الأعمال

يستكشف هذا الهدف ما إذا كانت الشركات السعودية تُراعي الاضطرابات المتعلقة بالجهات الخارجية في أطر عمل تخطيط استمرارية الأعمال الخاصة بها. ويدرس هذا الهدف مدى التوافق (أو عدمه) بين مخاطر الموردين واستراتيجيات الاستجابة للطوارئ في المؤسسة، وأهداف وقت التعافي، وتدريبات الاستمرارية. تُنشئ العديد من الشركات خطط استمرارية الأعمال (BCPs) مع التركيز حصريًا على التهديدات الداخلية، مُتجاهلةً التبعيات الخارجية الحاسمة للعمليات. يسعى هذا البحث إلى فهم كيفية دمج مخاطر الجهات الخارجية بشكل شامل، وما إذا كانت سيناريوهات الاستمرارية تشمل حالات فشل الموردين، وإلى أي مدى تُقيّم قدرات استرداد الموردين وتُختبر كجزء من ضمان الاستمرارية.

4. تحليل الاختلافات بين القطاعات في التعرض لمخاطر الجهات الخارجية وتخطيط الاستمرارية

تواجه مختلف القطاعات في المملكة العربية السعودية أنواعًا مختلفة من مخاطر الجهات الخارجية نظرًا لنماذج التشغيل واللوائح التنظيمية والتبعيات التكنولوجية. يهدف هذا الهدف الفرعي إلى تحديد ومقارنة كيفية تعامل قطاعات مثل المالية والرعاية الصحية والطاقة والتصنيع وتجارة التجزئة مع مخاطر الجهات الخارجية وتأثيرها على استمرارية الأعمال. على سبيل المثال، قد يكون المستشفى أكثر اهتمامًا بحالات فشل مستوى الخدمة من موردي تكنولوجيا المعلومات، بينما قد تُعطي شركة الخدمات اللوجستية الأولوية لانقطاعات سلسلة التوريد. يسمح فهم هذه الاختلافات بوضع استراتيجيات أكثر ملاءمة لإدارة المخاطر، ويُمكن من وضع معايير مرجعية عبر القطاعات، مما يُسهل في صياغة أفضل الممارسات والإرشادات الخاصة بكل قطاع.

5. استكشاف التحديات والعوائق التي تواجهها الشركات السعودية في تطبيق ممارسات فعالة لإدارة مخاطر

الطرف الثالث

يتناول هذا الهدف العوائق التي تمنع المؤسسات في المملكة العربية السعودية من تبني أو تطوير عمليات إدارة مخاطر الطرف الثالث. قد تشمل هذه العوائق نقص الدعم التنفيذي، ومحدودية الموارد، وغياب المنهجيات الموحدة، وعدم اليقين التنظيمي، أو انخفاض الوعي بالمخاطر. كما قد تلعب العوامل الثقافية، مثل الاعتماد على علاقات طويلة الأمد أو اتفاقيات غير رسمية مع الموردين، دورًا في ذلك. من خلال تحديد هذه العوائق، يمكن للدراسة اقتراح حلول عملية وتوصيات سياسية. تُعد الرؤية

المكتسبة هنا أساسية لتصميم التدخلات التي تعالج الأسباب الجذرية لضعف إدارة مخاطر الطرف الثالث، وتُحسن فعالية تخطيط الاستمرارية.

6. وضع توصيات عملية لتعزيز دمج إدارة مخاطر الطرف الثالث في استراتيجيات استمرارية الأعمال

استنادًا إلى نتائج الأهداف السابقة، يُركز هذا الهدف الفرعي على تقديم توصيات عملية لمساعدة المؤسسات السعودية على مواءمة جهود إدارة مخاطر الطرف الثالث واستمرارية الأعمال بشكل أفضل. ويشمل ذلك اقتراح أدوات وأطر عمل ونماذج حوكمة يُمكن للمؤسسات اعتمادها لتحسين مرونتها. قد تشمل التوصيات أنظمة تصنيف الموردين، وأدوات مراقبة المخاطر المستمرة، وشروطًا تعاقدية مُحسّنة، واختبارًا دوريًا لخطط الاستجابة لحوادث الجهات الخارجية. الهدف هو ضمان قدرة الشركات ليس فقط على تحديد مخاطر الجهات الخارجية، بل أيضًا على الاستجابة لها بفعالية دون المساس باستقرارها التشغيلي. سيتم تصميم هذه التوصيات بما يتناسب مع التوقعات التنظيمية.

تساؤلات الدراسة:

• السؤال الرئيسي:

كيف تؤثر إدارة مخاطر الطرف الثالث على استمرارية الأعمال في الشركات السعودية؟

• الأسئلة الفرعية:

1. ما هو مستوى النضج الحالي لأطر إدارة مخاطر الطرف الثالث في الشركات السعودية؟
2. كيف تكتشف الشركات السعودية مخاطر الطرف الثالث، وتحللها، وتحدد أولوياتها؟
3. إلى أي درجة تُدرج مخاطر الطرف الثالث في تخطيط استمرارية الأعمال؟
4. كيف تختلف استراتيجيات إدارة مخاطر الطرف الثالث باختلاف القطاعات في المملكة العربية السعودية؟
5. ما هي المشاكل التي تواجهها الشركات السعودية في إرساء إدارة فعالة لمخاطر الطرف الثالث؟

6. ما هي الإجراءات التي يمكن اتخاذها لزيادة التوافق بين إدارة مخاطر الطرف الثالث واستراتيجيات استمرارية الأعمال؟

الأعمال؟

فرضيات الدراسة:

• الفرضية الرئيسية:

تُحدث إجراءات إدارة مخاطر الطرف الثالث الفعالة تأثيرًا إيجابيًا كبيرًا على استمرارية أعمال الشركات السعودية.

• الفرضيات الفرعية:

1. الشركات التي تتمتع بمستويات أعلى من نضج إدارة مخاطر الطرف الثالث (TPRM) أكثر قدرة على الحفاظ على

استمرارية التشغيل في ظل انقطاعات الطرف الثالث

المؤسسات التي تستخدم أطرًا أكثر نضجًا لإدارة مخاطر الطرف الثالث - تتميز بقواعد راسخة، وحوكمة واضحة، وأنظمة تقييم للمخاطر، ومراقبة مستمرة - غالبًا ما تكون أكثر استعدادًا للانقطاعات الخارجية. غالبًا ما تُجري هذه الشركات عمليات تدقيق مُعمّقة للموردين، وتضع خططًا للطوارئ، وتُدمج مخاطر الطرف الثالث في استراتيجية استمرارية أعمالها. تُشير هذه الفرضية إلى أن نضج إدارة مخاطر الطرف الثالث (TPRM) يرتبط ارتباطًا مباشرًا بقدرة الشركة على الاستجابة للمشكلات المتعلقة بالموردين الخارجيين والتعافي منها. وتتوقع أن الشركات السعودية التي تتمتع بمستويات أعلى من نضج إدارة مخاطر الطرف الثالث (TPRM) ستواجه فترات توقف أقل، وأضرارًا مالية أقل، وتعافيًا أسرع عند حدوث انقطاع من طرف ثالث، مقارنةً بالشركات ذات الأطر الأضعف.

2. ترتبط تقييمات المخاطر الشاملة للجهات الخارجية بتخطيط أفضل لاستمرارية الأعمال

عندما تُجري الشركات تقييمات دقيقة ومنهجية لمخاطر مُزودها الخارجيين، فإنها تُصبح أكثر وعيًا بنقاط الضعف المحتملة. وهذا بدوره يُمكن الشركات من تضمين أساليب تخفيف مُحددة في خطط استمرارية الأعمال (BCPs). على سبيل المثال، إذا

تبيّن أن لدى أحد الموردين إجراءات أمن سيبراني غير كافية، فقد تُنشئ المؤسسة خطة طوارئ تتضمن موردين بديلين أو أساليب حماية بيانات. تفترض هذه الفرضية أن الشركات التي تُجري تقييمات مُتكررة وشاملة لمخاطر الموردين تكون أكثر استباقية في تخطيطها للاستمرارية، مما يؤدي إلى مواءمة أكبر بين التعرض للمخاطر وتدابير الاستعداد في حالة وقوع كارثة مُتعلقة بطرف ثالث.

3. تُبدي المؤسسات التي تُدمج بيانات مخاطر الجهات الخارجية في أطر الاستمرارية مرونةً أكبر في حالات الانقطاعات

الخارجية

تفترض هذه الفرضية أنه كلما نجحت الشركة في دمج بيانات مخاطر الطرف الثالث - مثل مؤشرات أداء الموردين، وسجلات الحوادث، وحالات الامتثال - في تخطيط استمرارية الأعمال، زادت فعاليتها أثناء الانقطاعات. يُسهّل التكامل اتخاذ القرارات السريعة، والإنذارات المبكرة، وأساليب الاستجابة المُصممة خصيصًا. وهذا يعني أن الشركات التي تُعزل عمليات إدارة المخاطر وتخطط الاستمرارية تكون أقل قدرة على الاستجابة لأعطال الموردين، بينما تستطيع الشركات التي تُسدّ هذه الفجوة التكيّف والتأقلم بسرعة. لذلك، من المتوقع أن يُحقق دمج معرفة مخاطر الموردين الآنية في عمليات الاستمرارية نتائج تشغيلية مُحسّنة أثناء الانقطاعات الخارجية.

4. تأثير قطاع الصناعة على فعالية إدارة مخاطر الطرف الثالث على نتائج استمرارية الأعمال

تفترض هذه الفرضية أن تأثير إدارة مخاطر الطرف الثالث على استمرارية الأعمال يختلف بين القطاعات الصناعية بسبب الاختلافات في الإشراف التنظيمي، والتعقيد التشغيلي، والاعتماد على التكنولوجيا. على سبيل المثال، قد تفرض المؤسسات المصرفية متطلبات امتثال أقوى وعمليات استمرارية أكثر صرامةً بسبب الضغوط التنظيمية، بينما قد تعتمد مؤسسات التجزئة أساليب أقل رسوخًا. وتجادل الفرضية بأن المتغيرات الخاصة بكل قطاع تُعدّل العلاقة بين إدارة مخاطر الطرف الثالث (TPRM) وأداء الاستمرارية. لذلك، قد تكون كفاءة تقنيات إدارة مخاطر الطرف الثالث (TPRM) في حماية استمرارية الشركة أقوى في القطاعات شديدة التنظيم أو المعتمدة على التكنولوجيا مقارنةً بتلك التي تتمتع بضوابط تشغيلية أقل صرامة.

5. يُضعف نقص الدعم التنفيذي والتعاون بين الإدارات العلاقة بين إدارة مخاطر الطرف الثالث (TPRM)

واستمرارية الأعمال

تشير هذه الفرضية إلى أن الهيكل التنظيمي والتزام القيادة يلعبان دورًا حاسمًا في تحديد ما إذا كانت إدارة مخاطر الطرف الثالث تُترجم إلى نجاح استمرارية الأعمال. حتى إذا كانت الشركة لديها أنظمة إدارة مخاطر قائمة، فإن نقص مشاركة المستوى التنفيذي أو التنسيق غير الكافي بين الإدارات (مثل إدارة المخاطر، وتكنولوجيا المعلومات، والمشتريات، والعمليات) قد يعيق تبنيها. فبدون ملكية واضحة ومسئولة وتكامل بين الوظائف، قد تبقى إجراءات إدارة مخاطر الطرف الثالث (TPRM) سطحية، مع تأثير ضئيل على نتائج الاستمرارية الفعلية. وبالتالي، فمن المتوقع أن يؤدي الافتقار إلى الدعم من أعلى إلى أسفل والتعاون بين الإدارات إلى تقليل فعالية إدارة المخاطر الاستراتيجية في تعزيز المرونة التشغيلية بشكل كبير.

6. تُبلغ الشركات التي تختبر وتُحدّث استراتيجيات استمرارية الأعمال المتعلقة بالموردين بشكل متكرر عن انقطاعات

أقل و أقصر مدة

يهدف الاختبار والتحديث الدوري لخطط استمرارية الأعمال التي تتضمن سيناريوهات خارجية إلى تعزيز استجابة المؤسسة للانقطاعات الواقعية. تزعم هذه الفرضية أن الشركات التي تُشارك في عمليات محاكاة متكررة، وتمارين مكتبية، وتقييمات دورية لأداء الموردين وخطط الطوارئ، تكون في وضع أفضل لمواجهة حالات الطوارئ الخارجية. تُساعد هذه الإجراءات على تحديد الثغرات، وتعزيز تعاون أصحاب المصلحة، وضمان استمرارية ملاءمة عمليات الاسترداد لبيئات المخاطر الناشئة. تنص النظرية على أن الصيانة الاستباقية لخطط استمرارية الأعمال، وخاصةً عند التركيز على مخاطر الجهات الخارجية، تؤدي إلى تقليل وقت التوقف عن العمل، والحد من الخسائر المالية، واستعادة الخدمات بشكل أسرع أثناء الكوارث المتعلقة بالموردين.

الدراسات السابقة:

تهدف دراسة (Shraah، 2025) إلى دراسة تأثير أنماط القيادة فيما يتعلق باستمرارية الأعمال والاستدامة المؤسسية في إطار شركات التصنيع المملوكة للقطاع العام الأردنية. ثانيًا، حاول البحث أيضًا فهم الوظيفة الوسيطة لاستدامة الشركات بشكل أفضل فيما يتعلق بأسلوب القيادة وتأثيره على استمرارية الشركة خلال وباء كوفيد-19. استخدمت هذه الدراسة منهجية كمية باستخدام استبيان استبائي للمديرين الموجودين داخل شركات مساهمة عامة أردنية مختارة. تم استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية الجزئية الصغرى باستخدام Smart-PLS كنهج تحليلي. كانت طريقة العينة عبارة عن إجراء أخذ عينات عشوائية مريحة، وتم جمع 486 إجابة للتحليل. أشارت النتائج، التي تقيم العديد من الفرضيات، إلى أن أنماط القيادة معينة أكثر تأثيرًا من غيرها فيما يتعلق باستمرارية الأعمال والاستدامة المؤسسية. لم تتنبأ أنماط القيادة الاستبدادية والسلطوية والديمقراطية بشكل ملحوظ ببقاء الشركة. في المقابل، أظهرت أنواع أخرى مثل أساليب القيادة التبعية، وقيادة عدم التدخل، وقيادة تحديد الوتيرة، وقيادة التدريب، أنها تتنبأ بشكل كبير ببقاء الشركة. بالإضافة إلى ذلك، وُجد أن استدامة الشركات واستمرارية الأعمال مرتبطتان بشكل إيجابي. وقد ثبت أن التأثير غير المباشر لاستدامة الشركات ذو دلالة إحصائية بين أساليب القيادة التبعية، والاستبدادية، والديمقراطية، وقيادة عدم التدخل وبقاء الشركة. في المقابل، لم تعمل استدامة الشركات كوسيط بين أسلوب القيادة التبعي، وقيادة التدريب، وقيادة الوتيرة واستمرارية الشركة. تُعد هذه الدراسة أول دراسة للعلاقة بين أساليب القيادة، واستمرارية الشركة، واستدامة الشركات خلال جائحة كوفيد-19 في سياق قطاع التصنيع في الأردن. كما أنها تضيف إلى الأدبيات الأكبر من خلال تقديم معلومات فعلية تتعلق باستمرارية الأعمال كجانب حيوي في بيئة إدارة الأعمال اليوم.

تهدف دراسة الباحث (Alashry، 2025) ذا قيمة بالغة في وصف واقع عمليات إدارة المخاطر المؤسسية في الشركات السعودية الكبرى وتقييم فاعليتها في تحقيق الأهداف. تُعدّ إدارة المخاطر أمرًا بالغ الأهمية لنجاح أي شركة واستدامة أعمالها، لا سيما في بيئة تجارية ديناميكية ومعقدة تتسم بالنمو وتنوع المخاطر. تُثري هذه الدراسة المعرفة النظرية والعملية بأنظمة إدارة المخاطر المؤسسية، وتُقدّم سبلاً عملية لتعزيز فاعليتها في الشركات السعودية. كما تُقدّم الدراسة فهماً أعمق لاستخدام أنظمة إدارة المخاطر المؤسسية في سياق السوق السعودي الفريد، مما يُعزّز قدرة الشركات على مواجهة التحديات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. يسعى هذا البحث إلى تحليل كفاءة أنظمة إدارة المخاطر المؤسسية في الشركات السعودية الكبرى. ويشمل ذلك

تقييم وضوح أهداف النظام، ووعي الموظفين بأهميته، ومدى تكامله مع العمليات التنظيمية، وكفاية الموارد المُخصَّصة، ومساهمته في تعزيز عملية صنع القرار، وتخفيف المخاطر، وتعزيز سمعة الشركة. ويهدف البحث إلى تحليل مدى مشاركة الإدارة العليا في دعم أنظمة إدارة المخاطر وتطبيقها وتقييمها. استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي، مستفيداً من البيانات التي تم الحصول عليها عبر استبيان طُبّق على عينة من 160 شركة سعودية مهمة. وحُققَت البيانات باستخدام أساليب إحصائية وصفية، بما في ذلك الانحراف المعياري والالتواء، لتسليط الضوء على خصائص البيانات وتوزيعها. وأظهرت النتائج أن أنظمة إدارة المخاطر المؤسسية في الشركات السعودية تتمتع بدرجة جيدة من الفعالية، مع إجماع عالمي على أهميتها ومزاياها. كما كشفت النتائج عن وجود تركيز على توفير التدريب وزيادة فهم العاملين لضرورة إدارة المخاطر، وأن معظم الشركات تستخدم أساليب وعمليات متطورة للسيطرة على المخاطر. وأشارت النتائج إلى أن الإدارة العليا ملتزمة بدعم ومتابعة نشر أنظمة إدارة المخاطر، وتشارك بنشاط في تقييم أدائها. كما كشفت النتائج عن سعي الشركات الدائم إلى تحسين أنظمة إدارة المخاطر لديها من خلال الفحص الدوري والتعلم من التجارب السابقة.

قامت المؤسسات المالية الموجودة في الاتحاد الأوروبي (EU) بتقييم عقود التكنولوجيا داخل المجموعة وعقود الطرف الثالث طوال عام 2024 للامتثال لقانون المرونة التشغيلية الرقمية للاتحاد الأوروبي (DORA) وإعادة التفاوض مع البائعين حسب الحاجة للامتثال بدءاً من 17 يناير 2025. ووفقاً لشركة McKinsey، تخصص مؤسسات الاتحاد الأوروبي عادةً ما بين 5 و15 مليون يورو لاستراتيجية وتخطيط وتصميم برامج DORA، ولكن التكلفة الإجمالية للتنفيذ قد تتراوح من خمسة إلى عشرة أضعاف هذا المبلغ. بالإضافة إلى ذلك، يُظهر تحقيق DORA أن بعض الشركات لا تفي بالمتطلبات التنظيمية الحالية. وللتأكد من أن الشركات لديها ضوابط فعالة لإدارة مخاطر الطرف الثالث، سواء على مستوى المؤسسة أو لإدارة اتفاقيات الطرف الثالث الفردية، أصدرت السلطات المالية والمنظمات الدولية لوضع المعايير مبادئ رفيعة المستوى ومتطلبات محددة. يتوسع اهتمام الرقابة ليشمل المرونة التشغيلية في علاقات خدمات الطرف الثالث، وليس فقط الاستعانة بمصادر خارجية، إذ يعتمد المشاركون في أسواق الأوراق المالية بشكل متزايد على مقدمي الخدمات الخارجيين لأداء مهام لم يسبق لهم القيام بها، باستخدام التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي. تتناول هذه المقالة المواضيع الرئيسية لسياسات إدارة مخاطر الطرف الثالث والاستعانة بمصادر خارجية الحالية التي تؤثر على المؤسسات المالية ومقدمي خدماتها. نحدد الفروق الرئيسية بين المتطلبات

التشريعية للاستعانة بمصادر خارجية والمرونة، ونسلط الضوء على أفضل الممارسات المهمة وقضايا التنفيذ، ثم نأخذ في الاعتبار كيفية تأثير حلول الذكاء الاصطناعي على هذه المتطلبات (Pierides، 2025).

لقد أحدثت الحرب بين روسيا وأوكرانيا في عام 2022 العديد من الصدمات على سلاسل القيمة العالمية للعديد من المنتجات واختبرت كيفية نقل الشبكات العالمية للتجارة للطاقة. هدفت هذه الدراسة إلى تقييم إدارة استمرارية الأعمال (BCM) للمنظمة وقدرتها على توفير حلول المرونة وتحسين الاستمرارية كشركة طاقة ألمانية كبرى، Uniper. وبالتالي، يتم تحليل حالة Uniper كدراسة حالة لكيفية تطبيق مبادئ BCM عملياً على مستوى الشركة في سياق هذا البحث، الذي يدرس تخطيط استمرارية الأعمال والاستعداد لها في سياق الجغرافيا السياسية. حقق البحث في مدى نجاح شركة الطاقة الألمانية في دمج BCM في عملياتها، مع التركيز على أساليب تخطيط استمرارية الأعمال والاستعداد لها. علاوة على ذلك، هدفت هذه الدراسة إلى زيادة المعرفة والفهم لأهمية BCM في الاستدامة التنظيمية، وبالتالي تحسين قدرة الشركة على التعامل مع المواقف الصعبة. تم جمع بيانات البحث من العاملين في شركة الطاقة الألمانية باستخدام 200 استبيان. استهدف الاستطلاع المديرين، ومسؤولي الموارد البشرية، ومديري العمليات، ومسؤولي تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المؤسسة. بعد جمع البيانات، استُخدم برنامج SPSS الإحصائي للعلوم الاجتماعية (الإصدار 20) لتحليل البيانات، متضمناً أساليب تحليل الارتباط والانحدار. سلّطت المراجعة الضوء على العلاقة بين تطبيق إدارة استمرارية الأعمال وقدرة الشركة على إدارة حالات الطوارئ بفعالية، كما سلّطت الضوء على فرص التطوير. تهدف نتائج الدراسة إلى تقديم رؤى قيّمة حول مدى تطبيق إدارة استمرارية الأعمال وتأثيرها على المرونة التنظيمية في شركات الطاقة، لا سيما في سياق إدارة الأزمات التي أعقبت الحرب الروسية الأوكرانية. تهدف هذه الدراسة إلى تعزيز المعرفة المتعلقة باستمرارية الأعمال وتقنيات إدارة الأزمات من خلال تحديد مواطن القوة والضعف ذات الصلة الخاصة بشركة طاقة ألمانية. تقدم نتائج هذه الدراسة نصائح عملية لشركات الطاقة الألمانية حول كيفية تحسين مرونتها واستعدادها لمواجهة الأزمات والشكوك المستقبلية المحتملة. يقدم هذا البحث رؤى قيّمة حول الأطر المتخصصة التي تستخدمها شركات توريد الطاقة الألمانية لإدارة الأزمات، لا سيما خلال النزاع الروسي الأوكراني. وتؤكد الدراسة وجود هذه الأطر وفعاليتها بشكل عام في تعزيز استمرارية العمليات والاستقرار المالي. الكلمات المفتاحية: سوق الطاقة العالمي، قطاع الطاقة الألماني، إدارة استمرارية الأعمال، استمرارية العمليات، الاستقرار المالي، استراتيجيات المرونة، استراتيجيات إدارة الأزمات، سلاسل توريد الطاقة، شركة الطاقة (Rad، 2025).

أصبحت خدمات اللوجستيات الخارجية (PL3) ضرورةً استراتيجيةً للشركات المعاصرة نظرًا للتعقيد المتزايد لسلاسل التوريد العالمية والحاجة المتزايدة إلى حلول لوجستية فعالة. يتناول هذا البحث آثار خدمات اللوجستيات الخارجية على شركات اللوجستيات، مع التركيز على أربع مجالات رئيسية: قابلية التوسع، وخفض التكاليف، والكفاءة التشغيلية، وجودة الخدمة. تُقيم الدراسة أثر الاستعانة بمصادر خارجية لعمليات اللوجستيات، بما في ذلك النقل والتخزين وإدارة المخزون، على الأداء التنظيمي العام من خلال جمع البيانات الأولية من الجهات المعنية الداخلية وفحصها. وتُفسر العلاقات بين مؤشرات الأداء الرئيسية ونتائج خدمات اللوجستيات الخارجية باستخدام أساليب إحصائية تشمل تحليل الانحدار، وتحليل التباين، واختبار مربع كاي. تُظهر النتائج أن خدمات اللوجستيات الخارجية تحسّن أداء التسليم ورضا العملاء، مع زيادة كبيرة في المرونة التشغيلية وفعالية التكلفة. ومع ذلك، يُشير البحث أيضًا إلى العديد من الصعوبات، مثل مشاكل التنسيق والمخاطر المتعلقة بالاعتماد على الخدمات. تهدف هذه الرؤية المقدمة إلى مساعدة شركات اللوجستيات على اتخاذ قرارات مدروسة بشأن نشر خدمات اللوجستيات الخارجية، مما يضمن التوافق الاستراتيجي مع أهداف الشركة. يتم استخدام الكلمات الرئيسية التالية: الخدمات اللوجستية لطرف ثالث (PL3)، إدارة سلسلة التوريد، الاستعانة بمصادر خارجية للخدمات اللوجستية، الكفاءة التشغيلية، خفض التكاليف، جودة الخدمة، تكامل التكنولوجيا، خدمات النقل، إدارة المخزون، حلول التخزين، تحسين الخدمات اللوجستية، القدرة التنافسية للأعمال، والنمو التنظيمي (K، 2025).

تهدف دراسة الباحث الي (Arianpoor، 2025) تقييم كيفية تأثير معاملات الأطراف ذات الصلة (RPTs) على أداء الاستدامة الموجه نحو المستقبل (FOSP) للشركات المدرجة في بورصة طهران (TSE)، كما هو متأثر باستراتيجيات مختلفة. تم إنشاء 115 شركة مدرجة في بورصة طهران بين عامي 2014 و2022 تشكل العينة. يتم استخدام مشتريات الأطراف ذات الصلة ومبيعات الأطراف ذات الصلة ومستحقات الأطراف ذات الصلة ومستحقات الأطراف ذات الصلة في هذا البحث. كما تم أخذ استراتيجيات التمايز وقيادة التكلفة في الاعتبار. النتائج تشير النتائج إلى أنه على الرغم من أن مشتريات المخزون من الأطراف ذات الصلة ومستحقات الأطراف ذات الصلة لها تأثير إيجابي على FOSP، إلا أن مبيعات الأطراف ذات الصلة ومستحقات الأطراف لها تأثير سلبي. توضح النتائج أيضًا أن طريقة التمايز لها تأثير ضار على كيفية تأثير معاملات الأطراف ذات الصلة على FOSP. بالإضافة إلى ذلك، يتم عرض نتائج الشركات ذات استراتيجية الأعمال العالية (الربع الأول) واستراتيجية الأعمال المنخفضة (الربع الثالث) بشكل فردي. تُظهر النتائج أن استراتيجية قيادة التكلفة تُكثّف تأثير معاملات الدفع على FOSP في

المستوى المنخفض من استراتيجيات الأعمال (أي، Q3). حتى بعد العديد من اختبارات المتانة، صمدت هذه النتائج بشكل جيد. القيمة والأصالة: لنوع نشاط الشركة والتفاوتات الدولية تأثير كبير على الاستدامة الموجهة نحو المستقبل، حيث ترتبط عواقب استراتيجيات التنوع بمستوى تنمية الدولة. ومع ذلك، من المستحيل إغفال أهمية استراتيجية الشركة وRPTs. لم يتم فحص التأثير المشترك لـRPTs واستراتيجية الشركة على FOSP في أي من الدراسات السابقة. يمكن للشركات الاستفادة من هذا التقرير من خلال استخدامه لدفع السوق ودراسة ممارسات FOSP في المجتمع العالمي.

يهدف هذا الباحث (OFOR، 2023) إلى استكشاف تأثير أنظمة إعداد التقارير على عمليات مؤسسات الخدمات اللوجستية الخارجية. تم الحصول على بيانات البحث من مصادر أولية وثانوية، باستخدام استبيان كطريقة لجمع البيانات. يتكون مجتمع البحث من 35 شركة خدمات لوجستية خارجية بحرية. قمنا بتوزيع 300 استبيان وتلقينا بنجاح 273 استبياناً مكتملاً بشكل صحيح. لقد حققنا في البيانات التجريبية باستخدام إحصاءات ارتباط سبيرمان، والتي قدمت قيمة ارتباط 0.993. يشير هذا إلى وجود صلة إيجابية كبيرة بين عدم وجود طرق إعداد تقارير موثوقة وأداء الخدمات اللوجستية الخارجية في منطقة البحث. القيمة الاحتمالية المحسوبة هي 0.000، وهي أقل من القيمة الاحتمالية الحاسمة 0.01. وفقاً لمعايير الحكم لدينا، نظرًا لأن القيمة الاحتمالية أصغر من القيمة الاحتمالية الحدية 0.01، فهناك ارتباط ذو دلالة إحصائية بين أنظمة إعداد التقارير وعمليات الخدمات اللوجستية الخارجية. لذلك، نرفض الفرضية الصفرية (H_0)، التي تنص على عدم وجود صلة ذات دلالة إحصائية. تشير نتائج هذا البحث بوضوح إلى القيود التشغيلية التي تواجهها أنظمة الإبلاغ التي يفرضها مقدمو الخدمات اللوجستية الخارجية في القطاع البحري. وتُظهر نتائجنا من جمع البيانات ومراجعتها وتحليلها أن أنظمة الإبلاغ في الوقت المناسب تؤثر بشكل كبير على عمليات الخدمات اللوجستية الخارجية في نيجيريا. ولذلك، نخلص إلى أن وجود آلية إبلاغ فعالة أمر بالغ الأهمية لضمان كفاءة ونجاح عمليات شركات الخدمات اللوجستية الخارجية في نيجيريا. وبناءً على نتائجنا، نقترح على مقدمي الخدمات اللوجستية الخارجية ضمان كفاءة أنظمة الإبلاغ الخاصة بهم، وتوفير معلومات كاملة، وسهولة فهمها، وامتثالها للمعايير المحددة زمنيًا. بالإضافة إلى ذلك، ينبغي عليهم الاستثمار في أحدث التقنيات لإعداد التقارير في عمليات شركاتهم لتجنب أي أعطال تشغيلية.

المنطلقات النظرية للدراسة:

تُشكّل الأطر النظرية متعددة التخصصات التي تدرس المخاطر التنظيمية والمرونة والاعتمادية أساساً لهذا البحث. ويستند بحث الدراسة في العلاقة بين إدارة مخاطر الطرف الثالث (TPRM) واستمرارية الأعمال إلى نظريات مهمة، منها إدارة مخاطر المؤسسة (ERM)، ونظرية الاعتماد على الموارد (RDT)، ونظرية المرونة التنظيمية. تُساعد هذه الأفكار في تفسير أسباب تأثير الشركات بالعلاقات الخارجية، وكيفية تعاملها مع هذه التبعيات والتكيف مع الصدمات. ولتقييم مدى نضج إدارة مخاطر الطرف الثالث (TPRM)، واستخدامها في مختلف القطاعات السعودية، وتأثيرها على المرونة التشغيلية وقدرات التعافي خلال انقطاعات الأعمال المرتبطة بأطراف ثالثة، يدمج البحث هذه الآراء.

1. نظرية إدارة مخاطر المؤسسة (ERM)

تُعَدّ إدارة مخاطر المؤسسة (ERP) طريقة منهجية وشاملة للتعرف على جميع المخاطر - الداخلية والخارجية - التي قد تواجهها الشركة، وتقييمها، والتحكم فيها، ومراقبتها. وتدعم هذه الفكرة دمج إدارة المخاطر في الحوكمة، وعمليات الشركة، واتخاذ القرارات الاستراتيجية. تدعم نظرية إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) فكرة أن مخاطر الجهات الخارجية تُعدّ جزءاً من منظومة مخاطر أوسع، وليست مشاكل منفصلة في سياق هذا البحث. وتتمتع الشركات السعودية بفرصة أكبر لإدارة هذه التبعيات بنجاح، ومواءمتها مع أهدافها التنظيمية، والتأكد من مراعاتها في تخطيط استمرارية الأعمال وخطط الاستجابة، إذا أدرجت مخاطر الجهات الخارجية في إطار إدارة المخاطر المؤسسية (Hayes، 2025).

2. نظرية الاعتماد على الموارد (RDT)

وفقاً لنظرية الاعتماد على الموارد (RDT)، قد تُصبح المؤسسات عُرضة للمخاطر وغير قابلة للتنبؤ نتيجة اعتمادها على جهات خارجية لتوفير الموارد الأساسية. ووفقاً لهذه النظرية، ومن أجل تقليل الانقطاعات والحفاظ على السيطرة على العمليات الحيوية، يجب على الشركات إدارة علاقاتها مع الموردين ومقدمي الخدمات والجهات الخارجية الأخرى بشكل استباقي. ويُستخدم RDT في هذا البحث للمساعدة في تفسير مدى تعرض الشركات السعودية للمخاطر عند اعتمادها على جهات خارجية في منصات الحوسبة السحابية، أو الخدمات اللوجستية، أو خدمات تكنولوجيا المعلومات. ويُلقي البحث الضوء على كيفية تأثير

فعالية الإشراف على مخاطر الجهات الخارجية على مرونة المؤسسة من خلال دراسة كيفية التعامل مع هذه التبعيات - أو عدم إدارتها (Jiang, 2022).

3. نظرية المرونة التنظيمية

تُعدّ قدرة الكيان على تحمّل الصدمات، والتكيّف مع التغيير، والتعافي من الاضطرابات الموضوع الرئيسي لنظرية المرونة التنظيمية. وتُسلّط هذه النظرية الضوء على الاستمرارية، والقدرة على التكيّف، والمرونة كعناصر أساسية للاستدامة طويلة الأجل. يُعدّ هذا المفهوم أساسيًا لفهم كيفية تأثير استمرارية الشركة بإدارة فعّالة لمخاطر الطرف الثالث. تُحسّن الشركات السعودية قدرتها الإجمالية على التعافي السريع عند الاستعداد للطوارئ، وتوقع حالات فشل الموردين المحتملة، ودمج مخاطر الطرف الثالث في مبادرات بناء المرونة. ويدعم هذا المفهوم الادعاء بأن المرونة هي نتيجة إدارة الشركاء الخارجيين وضمان استقرارهم التشغيلي، بالإضافة إلى كونها قدرة داخلية (Duchek, 2019).

4. نظرية الطوارئ

وفقًا لنظرية الطوارئ، لا توجد طريقة واحدة تناسب الجميع لإدارة المؤسسة؛ بل يجب تصميم الاستراتيجيات بما يتناسب مع بيئة الشركة ومخاطرها وأهدافها الخاصة. فيما يتعلق بهذا البحث، تدعم النظرية فكرة ضرورة تخصيص إجراءات إدارة مخاطر الطرف الثالث لكل شركة بناءً على حجمها وقطاعها ومستوى خضوعها للرقابة التنظيمية واعتمادها على التكنولوجيا. قد لا يتمكن مزود رعاية صحية صغير من استخدام ما يناسب شركة مالية عملاقة. بدلاً من استخدام حلول عامة، تتيح هذه النظرية للبحث تقييم كيفية تعديل الشركات السعودية لخطط إدارة مخاطر الطرف الثالث واستمرارية الأعمال استجابةً لظروف داخلية وخارجية محددة (Pacheco-Cubillos, 2024).

5. نظرية النظم

وفقًا لنظرية النظم، تُعدّ المؤسسات أنظمةً معقدةً ومتشابكةً تتكون من العديد من المكونات المترابطة. قد يتأثر أداء واستقرار الشركة بأكملها بانقطاعات في أحد مكونات النظام، مثل مزود خدمات الطرف الثالث. تُعدّ هذه النظرة أساسية لفهم كيفية تأثير استمرارية الأعمال عند فشل الأطراف الثالثة. تُستخدم نظرية النظم في هذا البحث لإظهار كيفية دمج مخاطر الموردين

في سلاسل التوريد وشبكات تكنولوجيا المعلومات ونماذج تقديم الخدمات بدلاً من وجودها في فراغ. كما تُسهّل هذه النظرية تقييم قدرة الأنظمة التشغيلية الكاملة للشركات السعودية على تتبع مخاطر الطرف الثالث وإدارتها والتعامل معها (Khuzwayo، 2020).

6. نظرية المؤسسات

لاكتساب الشرعية والاستمرار والازدهار، يجب على المؤسسات الالتزام بالمعايير المهنية والقوانين وأعراف المجتمع. وهذا ما تفسره نظرية المؤسسات. ووفقاً لهذا البحث، توضح النظرية كيف تؤثر الهيئات التنظيمية، مثل مؤسسة النقد العربي السعودي (SAMA)، والهيئة الوطنية لمكافحة الفساد (NCA)، والهيئة السعودية للمعلومات والذكاء الاصطناعي (SDAIA)، على إجراءات إدارة مخاطر الطرف الثالث في الشركات السعودية. كما تبحث في كيفية تأثير سلوك الأقران، وأعراف الصناعة، والتوقعات الثقافية على قرار المؤسسة باستخدام إطار عمل معين للمخاطر أو معيار استمرارية. وتقدم هذه الفكرة منظوراً يمكن من خلاله دراسة ما إذا كانت الشركات تضع سياسات تفاعلية لتلبية المتطلبات المؤسسية والتنظيمية، أو تدير مخاطر الطرف الثالث بشكل استباقي بدافع الحاجة الاستراتيجية (Berthod، 2018).

المنهجية وطرق البحث:

1. منهج البحث

تعتمد هذه الدراسة على استراتيجية بحثية متعددة الأساليب، باستخدام منهجيات نوعية وكمية لاكتساب معرفة شاملة بإدارة مخاطر الطرف الثالث (TPRM) وتأثيرها على استمرارية الأعمال في الشركات السعودية. تتيح هذه المنهجية للباحث ليس فقط تحديد عدد وشكل أنشطة إدارة مخاطر الطرف الثالث عبر القطاعات، بل أيضاً تحليل الأسباب والمواقف والأساليب الكامنة وراء هذه السلوكيات. تتيح البيانات الكمية إمكانية التعميم، بينما توفر البيانات النوعية رؤى غنية بالسياق. تعزز هذه الاستراتيجية المزدوجة صحة الدراسة وموثوقيتها من خلال تناول موضوع البحث من وجهات نظر متعددة، مما يُحسن عمق واتساع النتائج.

2. تصميم البحث

منهج الدراسة وصفي واستكشافي، يهدف إلى توصيف الممارسات القائمة ودراسة الروابط بين إدارة مخاطر الطرف الثالث واستمرارية الأعمال عبر مختلف القطاعات في المملكة العربية السعودية. تُركز الأقسام الوصفية على تحديد مستويات النضج الحالية لأطر عمل إدارة مخاطر الطرفية (TPRM)، بينما تدرس المكونات الاستكشافية كيفية تبني الشركات لهذه الممارسات في ظروف واقعية وتأثيرها على المرونة التشغيلية. يُعد البحث مقطعيًا، حيث يجمع البيانات في لحظة زمنية محددة لتقييم الوضع الحالي للممارسة. يُعد هذا النهج مناسبًا لتحديد الاتجاهات والمشاكل والتباينات في تطبيق إدارة مخاطر الطرفية (TPRM) بين الشركات العاملة في بيئات تنظيمية وتكنولوجية متنوعة.

3. أساليب جمع البيانات

تُجمع البيانات باستخدام مزيج من الاستبيانات المنظمة والمقابلات شبه المنظمة. يستهدف الاستبيان مديري المخاطر، ومسؤولي الامتثال، وقادة تكنولوجيا المعلومات، وأخصائيي المشتريات، في محاولة لجمع بيانات كمية حول سياسة إدارة مخاطر الطرفية (TPRM)، وتصنيف الموردين، وتخطيط الاستمرارية، وسجل الحوادث. يستخدم الاستبيان مقياس ليكرت لدراسة تصورات المخاطر، وفعالية الإجراءات، وتكاملها مع خطط استمرارية الأعمال. في الوقت نفسه، تُقدم المقابلات شبه المنظمة مع مشاركين مختارين رؤى نوعية حول الصعوبات الخاصة بكل قطاع، وثقافة الشركة، ومعوقات تبني إدارة مخاطر الطرفية (TPRM). يضمن هذا النموذج ثنائي المنهجية نتائج كمية وفهمًا أعمق، مما يعزز عمق النتائج وأهميتها السياقية.

4. استراتيجية أخذ العينات

يعتمد البحث على منهجية أخذ العينات الهادفة لاختيار المؤسسات التي يُرجح أن تمتلك خبرات ذات صلة بإدارة مخاطر الطرف الثالث وتخطيط استمرارية الأعمال. تشمل العينة مؤسسات من قطاعات حيوية مثل البنوك والطاقة والرعاية الصحية والاتصالات وتجارة التجزئة، وهي قطاعات معرضة بشكل كبير لمخاطر الطرف الثالث. في كل مؤسسة، يتم استهداف الموظفين المسؤولين عن صنع القرار أو الإشراف على المخاطر. يُقدر حجم عينة الاستبيان بما يتراوح بين 50 و100 مشارك، بينما سيتم اختيار ما يقارب 10-15 شخصًا لإجراء مقابلات معمقة. تضمن هذه التقنية أن تجمع الدراسة مجموعة متنوعة وممثلة من الخبرات ذات الصلة بموضوع البحث.

5. أساليب تحليل البيانات

سيتم فحص البيانات الكمية من الاستبيان باستخدام أدوات التحليل الإحصائي مثل SPSS أو Excel. سيتم استخدام الإحصاءات الوصفية لوصف اتجاهات نضج إدارة مخاطر الطرف الثالث (TPRM)، وتواتر الحوادث، وتكامل استمرارية الأعمال. ويمكن استخدام الإحصاءات الاستدلالية، مثل تحليل الارتباط أو الانحدار، لتحليل الارتباطات بين نضج إدارة مخاطر الطرف الثالث (TPRM) ونتائج استمرارية الأعمال. أما بالنسبة للبيانات النوعية، فسيتم إجراء تحليل موضوعي للكشف عن المواضيع والأنماط والرؤى المتكررة المتعلقة بالصعوبات وأفضل الممارسات في إدارة مخاطر الطرف الثالث (TPRM). وسيتم الترميز والتصنيف يدوياً أو باستخدام أدوات مثل NVivo لضمان التفسير المهيجي لبيانات المقابلات.

6. الاعتبارات الأخلاقية

تلتزم هذه الدراسة بمعايير البحث الأخلاقي في جميع مراحل جمع البيانات وتحليلها وإعداد التقارير. سيتم إبلاغ المشاركين بأهداف الدراسة وحقوقهم عبر نموذج موافقة. المشاركة اختيارية، وسيتم ضمان الهوية والسرية لجميع الردود. سيتم التعامل مع البيانات بأمان واستخدامها لأغراض أكاديمية فقط. لن يتم الكشف عن أسماء الشركات أو معلومات التعريف الشخصية في التقرير النهائي. وسيتم الحصول على الإذن الأخلاقي من مجلس المراجعة المؤسسي المناسب (IRB)، وستتوافق الدراسة مع تشريعات حماية البيانات الوطنية والمعايير البحثية الأخلاقية الدولية.

أدوات الدراسة:

1. استبيان مهيكل

يُعد الاستبيان المهيكل من أهم التقنيات المستخدمة في هذا البحث، وهو يهدف إلى جمع بيانات كمية من الأفراد المسؤولين عن إدارة المخاطر، والمشتريات، وتكنولوجيا المعلومات، والامتثال في المؤسسات السعودية. يتألف الاستبيان من أسئلة مغلقة مُرتبة في أقسام موضوعية: تحديد مخاطر الطرف الثالث، وتقنيات التقييم، ومراقبة الموردين، وسجل الحوادث، وتكامل استمرارية الأعمال. ويُستخدم مقياس ليكرت لفحص تصورات ومستويات نضج أنشطة إدارة مخاطر الطرف الثالث. يُساعد الاستبيان

على توحيد الإجابات لتسهيل المقارنة والتحليل الإحصائي، مما يُتيح للباحث استخلاص اتجاهات عامة عبر مختلف الشركات. كما يُعزز توحيد جمع البيانات من عينة أكبر حجمًا.

2. دليل المقابلات شبه المهيكلة

لتكملة النتائج الكمية، يتضمن البحث دليلًا للمقابلات شبه المهيكلة لجمع البيانات النوعية. يهدف هذا الاختبار إلى استكشاف رؤى أعمق حول تجارب المشاركين ومعتقداتهم وممارساتهم التنظيمية فيما يتعلق بتخطيط مخاطر الطرف الثالث والاستمرارية. يقدم الدليل أسئلة مفتوحة تتناول مواضيع أساسية مثل الامتثال التنظيمي، ومشاكل مراقبة الموردين، والتعاون بين الإدارات، وتجارب التعافي بعد أعطال الجهات الخارجية. يتيح الإطار شبه المنظم حرية استكشاف القضايا الجديدة مع تطورها، مع ضمان تغطية المواضيع الأساسية. يمكن للمقابلات التي تستخدم هذا النهج تحديد التفاصيل الدقيقة والتأثيرات الثقافية الخاصة بالقطاع والتي قد لا تلتقطها الاستبيانات.

3. قائمة مراجعة الوثائق

تُعد قائمة مراجعة الوثائق أداة بحثية أخرى مستخدمة في هذه الدراسة، وهي تساعد على فحص الوثائق الداخلية المهمة التي تقدمها الشركات المشاركة بحرية. قد تتضمن هذه الوثائق سياسات مخاطر الموردين، وخطط استمرارية الأعمال، وبروتوكولات الاستجابة للحوادث، وتقارير التدقيق، ونماذج اتفاقيات مستوى الخدمة. تتضمن قائمة المراجعة معايير لتقييم وجود ووضوح وجودة الوثائق المتعلقة بإدارة مخاطر الموردين. تُمكن هذه التقنية الباحث من تأكيد ردود المشاركين أو زيادتها، مما يضمن توافق السلوكيات المبلغ عنها مع اللوائح المعمول بها. كما تُساعد في تحديد الفجوات بين الوثائق الرسمية والتنفيذ الفعلي، مما يعزز مصداقية النتائج ويزيد من إمكانية تطابقها مع مصادر بيانات متعددة.

4. نموذج تقييم نضج المخاطر

يستخدم البحث نموذج نضج إدارة مخاطر الطرف الثالث (TPRM) كأداة مفاهيمية لتقييم مدى تقدم أو تخلف عمليات إدارة مخاطر الطرف الثالث في الشركة. يُقسّم هذا النهج المؤسسات إلى مراحل - مثل: مخصصة، تفاعلية، مُحَدَّدة، مُدَارَة، أو مُحَسَّنَة - بناءً على ممارساتها في أبعاد مُختلفة: الحوكمة، وتصنيف الموردين، وتقييم المخاطر، والمراقبة، والتكامل مع

استمرارية الأعمال. تُقارن إجابات المشاركين في الاستبيان والمقابلات بهذا النموذج. يُوفر هذا النموذج منظورًا مُنظمًا لتقييم البيانات، مما يُمكن الباحث من تصنيف الشركات بشكل هادف ودراسة العلاقة بين نضج إدارة مخاطر الطرف الثالث (TPRM) وأداء الاستمرارية.

5. برامج التحليل الإحصائي (مثل SPSS أو Excel)

لفحص البيانات الكمية من الاستبيان، يستخدم البحث أدوات التحليل الإحصائي، مثل SPSS أو Microsoft Excel. تُمكن هذه التقنيات من ترتيب البيانات الرقمية وترميزها وتحليلها بفعالية. تساعد وظائف مثل التوزيع التكراري، والجدولة المتقاطعة، وتحليل الارتباط، ونمذجة الانحدار في الكشف عن الروابط بين المتغيرات الأساسية، مثل العلاقة بين إجراءات إدارة المخاطر الاستراتيجية (TPRM) ونتائج الاستمرارية. كما يُساعد البرنامج في عرض البيانات من خلال المخططات والرسوم البيانية، مما يُسهّل تحليل الأنماط والقيم المتطرفة. وباستخدام هذه الأساليب، يضمن الباحث فحصًا شاملاً وشفافاً وقابلاً للتكرار لنتائج المسح.

حدود الدراسة:

• الحدود البشرية

من أبرز القيود البشرية في هذا البحث الاعتماد على صدق المشاركين، وقدرتهم على التذكر، واستعدادهم للمساهمة بمعلومات صحيحة. ونظرًا لأن البيانات تُجمع عبر الاستبيانات والمقابلات، فهناك احتمال للتحيّز - مثل تحيز الرغبة الاجتماعية - حيث قد يُصوّر المشاركون سياسات إدارة مخاطر الطرف الثالث (TPRM) واستمرارية الأعمال في مؤسستهم بشكل أكثر إيجابية مما هي عليه في الواقع. بالإضافة إلى ذلك، يعتمد البحث على خبرة أشخاص مُختارين (مثل مديري المخاطر، ومسؤولي تكنولوجيا المعلومات)، والذين قد تكون رؤيتهم للعمليات على مستوى الشركة محدودة. وقد يُضعف هذا الضعف البشري شمولية وحيادية الرؤى المكتسبة.

• الحدود الزمنية

يُجرى هذا البحث خلال فترة زمنية مُحددة، ويُظهر حالة إدارة مخاطر الطرف الثالث وإجراءات استمرارية الأعمال خلال تلك الفترة. نظرًا لكونه بحثًا مقطعيًا، فإنه يجمع البيانات في لحظة زمنية محددة، مما يحد من قدرته على مراعاة التغيرات بمرور الوقت، مثل التحسينات في إجراءات إدارة علاقات الموردين (TPRM)، والتطورات التنظيمية، أو التعديلات في تقنيات إدارة الموردين. ونظرًا للسرعة الكبيرة للتحويل الرقمي والتغيرات التشريعية في المملكة العربية السعودية، فقد تصبح الاستنتاجات قديمة بسرعة. لذلك، على الرغم من أن البحث يقدم رؤى حالية مهمة، إلا أنه لا يرصد التغيرات الطويلة أو الاتجاهات المستقبلية.

• الحدود المكانية

يقتصر البحث جغرافيًا على المؤسسات العاملة داخل المملكة العربية السعودية. وبينما يضمن التركيز على المؤسسات السعودية الصلة بالسياسات الوطنية والخصائص الثقافية والأطر التنظيمية، إلا أن الاستنتاجات قد لا تكون قابلة للتعميم فورًا على الشركات العاملة في دول أو مناطق أخرى ذات بيئات اقتصادية أو تنظيمية أو تقنية مختلفة. بالإضافة إلى ذلك، قد لا تكون جميع المواقع أو القطاعات داخل المملكة العربية السعودية ممثلة بالتساوي نظرًا لسهولة الوصول إلى العينة أو رغبة المؤسسات في المشاركة. ونتيجة لذلك، قد يؤثر القيد الجغرافي على تنوع العينة وتمثيلها في جميع أنحاء منظومة الأعمال الأوسع في البلاد.

- Adesida, A. (2024). TPRM by Design: 5 Key Takeaways. Retrieved from <https://aravo.com/blog/tprm-by-design-5-key-takeaways/>
- Adewumi, A. (2024). Strategic innovation in business models: Leveraging emerging technologies to gain a competitive advantage. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/384998152_Strategic_innovation_in_business_models_Leveraging_emerging_technologies_to_gain_a_competitive_advantage
- Alashry, N. (2025). Evaluating the effectiveness of enterprise risk management (ERM) systems in large organizations: A case study on Saudi companies. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/389867054_Evaluating_the_effectiveness_of_enterprise_risk_management_ERM_systems_in_large_organizations_A_case_study_on_Saudi_companies
- Alquwayzani, A. (2024). Prominent Security Vulnerabilities in Cloud Computing. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/378721981_Prominent_Security_Vulnerabilities_in_Cloud_Computing
- Aragon-Correa, J. A. (2020). The Effects of Mandatory and Voluntary Regulatory Pressures on Firms' Environmental Strategies: A Review and Recommendations for Future Research. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/337367230_The_Effects_of_Mandatory_and_Voluntary_Regulatory_Pressures_on_Firms'_Environmental_Strategies_A_Review_and_Recommendations_for_Future_Research
- Arianpoor, A. (2025). The impact of related party transactions (RPTs) and business strategy on future-oriented sustainability performance: Evidence from emerging Asian market. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/391806211_The_impact_of_related_party_transactions_RPTs_and_business_strategy_on_future-oriented_sustainability_performance_Evidence_from_emerging_Asian_market
- Berthod, O. (2018). Institutional Theory of Organizations. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/312572322_Institutional_theory_of_organizations
- Boudi, A. A. (2024). Business Continuity and Sustainability in Government Organisations. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/16/17/7503>

- Buehler, T. L. (2023). Managing Relationships with Suppliers and Vendors You Use. Retrieved from <https://www.apu.apus.edu/area-of-study/business-and-management/resources/managing-relationships-with-suppliers-and-vendors-you-use/#:~:text=The%20Importance%20of%20Managing%20Supplier,advantages%20for%20all%20parties%20involved.>
- Darandary, A. (2021). Economic Diversification Under Saudi Vision 2030: Sectoral Changes Aiming At Sustainable Growth. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/350965378_Economic_Diversification_Under_Saudi_Vision_2030_Sectoral_Changes_Aiming_At_Sustainable_Growth
- Duchek, S. (2019). Organizational resilience: a capability-based conceptualization. Retrieved from [https://link.springer.com/article/10.1007/s40685-019-0085-7#:~:text=\(2011\)%20define%20organizational%20resilience%20as,52\).](https://link.springer.com/article/10.1007/s40685-019-0085-7#:~:text=(2011)%20define%20organizational%20resilience%20as,52).)
- Hamzah, F. (2025). Developing Crisis Response and Business Continuity Plans for Geopolitical Disruptions. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/390194457_Developing_Crisis_Response_and_Business_Continuity_Plans_for_Geopolitical_Disruptions
- Hayes, A. (2025). Enterprise Risk Management (ERM): What It Is and How It Works. Retrieved from <https://www.investopedia.com/terms/e/enterprise-risk-management.asp#:~:text=What%20Is%20Enterprise%20Risk%20Management,components%20of%20developing%20ERM%20practices.>
- Jiang, H. (2022). Resource dependence theory in international business: Progress and prospects. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/364354861_Resource_dependence_theory_in_international_business_Progress_and_prospects
- K, H. R. (2025). A Study on the Impacts of Third-Party Logistics (3PL) Services on Company Performance. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/390744903_A_Study_on_the_Impacts_of_Third-Party_Logistics_3PL_Services_on_Company_Performance
- Karthik, S. (2024). How to Create a TPRM Framework?- A Step-by-Step Guide. Retrieved from <https://cybersierra.co/blog/creating-tprm-framework/>
- Khoshaim, H. (2024). The Saudi National Cybersecurity Authority Publishes New Regime for the Regulation of Cybersecurity Service Providers. Retrieved from <https://www.addleshawgoddard.com/en/insights/insights->

briefings/2024/technology/saudi-national-cybersecurity-authority-publishes-new-regime-for-regulation-of-cybersecurity-service-providers/

- Khuzwayo, D. Q. (2020). Systems Theory Conceptualised and Pasted to Teaching and Learning. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/346164702_Systems_Theory_Conceptualised_and_Pasted_to_Teaching_and_Learning
- Lamine, E. (2019). BPRIM: An integrated framework for business process management and risk management. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/351025890_BPRIM_An_integrated_framework_for_business_process_management_and_risk_management
- Linsley, R. (2025). A Guide to Third Party Risk Management (TPRM) Best Practices. Retrieved from <https://www.gatekeeperhq.com/blog/tprm-framework>
- Manor, K. (2025). Does Risk Assessment Matter in Corporate Compliance Programs? An Empirical Study Examining the Impact of Risk Assessment on Corporations' Compliance Programs. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/388383697_Does_Risk_Assessment_Matter_in_Corporate_Compliance_Programs_An_Empirical_Study_Examining_the_Impact_of_Risk_Assessment_on_Corporations'_Compliance_Programs
- Mohamed, A. (2024). Exploring the uptake of business continuity in Saudi Arabia. Retrieved from <https://www.thebci.org/news/exploring-the-uptake-of-business-continuity-in-saudi-arabia.html>
- Mohd-Rahim, F. A. (2020). Conceptualising Risk Culture on Enterprise Risk Management (ERM) Implementation in Construction Companies. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/344666980_Conceptualising_Risk_Culture_on_Enterprise_Risk_Management_ERM_Implementation_in_Construction_Companies
- OFOR, D. N. (2023). THE IMPACT OF REPORTING SYSTEMS ON THE OPERATION OF THIRD-PARTY LOGISTICS COMPANIES. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/381509517_THE_IMPACT_OF_REPORTING_SYSTEMS_ON_THE_OPERATION_OF_THIRD-PARTY_LOGISTICS_COMPANIES
- Pacheco-Cubillos, D. B. (2024). Transitioning to Agile Organizational Structures: A Contingency Theory Approach in the Financial Sector. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2079-8954/12/4/142>

- Pierides, M. (2025). Key themes of resiliency, outsourcing and third-party risk management regimes. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/389472840_Key_themes_of_resiliency_outsourcing_and_third-party_risk_management_regimes
- Rad, M. (2025). THE IMPACT OF BUSINESS CONTINUITY MANAGEMENT ON THE GERMAN ENERGY SECTOR DURING THE RUSSIA-UKRAINE CONFLICT. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/391595504_THE_IMPACT_OF_BUSINESS_CONTINUITY_MANAGEMENT_ON_THE_GERMAN_ENERGY_SECTOR_DURING_THE_RUSSIA-UKRAINE_CONFLICT
- Rmg team. (2025). Digital Transformation Support Policies: How Saudi Arabia is Shaping the Digital Future for Vision 2030. Retrieved from <https://www.rmg-sa.com/en/digital-transformation-support-policies/>
- Shraah, A. A. (2025). The Impact of Leadership Styles on Business Continuity Through the Mediation of Corporate Sustainability. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/393409783_The_Impact_of_Leadership_Styles_on_Business_Continuity_Through_the_Mediation_of_Corporate_Sustainability
- Siddharth. (2024). Integrating Third Party Risk Management with Business Continuity Planning. Retrieved from <https://authbridge.com/blog/integrating-third-party-risk-management-with-business-continuity-planning/>
- Steen, R. (2023). Business continuity and resilience management: A conceptual framework. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/373681563_Business_continuity_and_resilience_management_A_conceptual_framework
- Tengblad, S. (2020). A Theoretical Framework for Organizational Resilience. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/340417738_A_Theoretical_Framework_for_Organizational_Resilience
- Yasar, K. (2025). What is third-party risk management (TPRM)? Retrieved from <https://www.techtarget.com/searchcio/definition/third-party-risk-management-TPRM>

Mid-Ocean University

College of Management

Department/Major in Risk Management



Research Title

Third-Party Risk Management and its Impact on Business Continuity: An Applied Study of Saudi Companies

Student Preparation/

Ashwaq Muhammad Al-Otaibi

University Number/

251002336

Supervision/

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Muhammad

Dr. Fayez Ali Jarad

Academic Year/

2025