

أثر إدارة مخاطر الطرف الثالث على استمرارية الأعمال دراسة تطبيقية على الشركات في المملكة
العربية السعودية

إعداد الطالب/

أشواق محمد العتيبي

الرقم الجامعي/

251002336

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي

2025

هَذَا مِنْ فُرْصَاتِ

إهداء

إلى من غرس فيَّ القيم، وسقاني من معين الحكمة،

إلى من كان دعاؤهم سرّ توفيقِي، وسندًا لي في كل مراحل حياتي،

إلى والديَّ الكريمين، أهدّي ثمرة جهدي وعملي، عرفانًا وتقديرًا.

وإلى من ساندني وشجّعني في مسيرتي العلمية،

إلى والداي و زوجي و إخوتي وأصدقائي ،

لكم جميعًا أهدّي هذا العمل المتواضع، امتنانًا لكل دعمٍ صادق.

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبعونه وتوفيقه أنجزت هذا العمل المتواضع.

أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان لمشرفي الكريم الأستاذ الدكتور د. الفيصل عبد الحميد، د. فايز

جراد، الذي كان لدعمها العلمي، وتوجيهاتهم السديدة، وملاحظاتهم القيمة، الأثر الأكبر في إنجاز هذه

الرسالة. لقد كان مثلاً يُحتذى به في العلم والأخلاق والتفاني..

لكم جميعاً، كل الشكر والتقدير والامتنان.

فهرس المحتويات

إهداء.....	3
شكر وتقدير.....	4
قائمة الجداول.....	7
فهرس الأشكال.....	9
المستخلص.....	11
الفصل الأول.....	12
المقدمة.....	13
مشكلة الدراسة.....	16
أهمية الدراسة.....	18
أهداف الدراسة.....	22
تساؤلات الدراسة.....	25
فرضيات الدراسة.....	25
النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث.....	28
الفصل الثاني.....	31
الدراسات السابقة.....	31
المقدمة.....	32
المتغير التابع والمستقل.....	32
الدراسات السابقة.....	35
الإطار النظري للدراسة.....	40
الفصل الثالث.....	43
منهجية الدراسة.....	43
المقدمة.....	44
المنهجية وطرق البحث.....	46
أدوات الدراسة.....	48
مجتمع البحث.....	49

49	خطوات جمع البيانات
52	حدود البحث
53	الفصل الرابع
53	نتائج الدراسة
54	المقدمة
56	تحليل البيانات
89	المناقشة
91	الخاتمة
92	التوصيات
93	المراجع
98	الملاحق
99	Abstract

قائمة الجداول

59	جدول 1 : تحليل بيانات الدراسة.....
59	جدول 2 : الوصف الاحصائي لعمر المشاركين في التجربة.....
60	جدول 3 : الوصف الاحصائي لجنس المشاركين في التجربة.....
62	جدول 4 : الوصف الاحصائي للدرجة العلمية للمشاركين في التجربة.....
63	جدول 5 : الوصف الاحصائي لأعتقد أن إدارة مخاطر الطرف الثالث تسهم في حماية استمرارية الأعمال في الشركة.....
64	جدول 6 : الوصف الاحصائي لتقييم مخاطر الموردين والمقاولين يساعد في تقليل تأثير الأزمات على العمليات.....
65	جدول 7 : الوصف الاحصائي لوجود سياسات واضحة لإدارة مخاطر الطرف الثالث يحسن مستوى الأمان التشغيلي للشركة.....
66	جدول 8 : الوصف الاحصائي لإدارة مخاطر الطرف الثالث تساهم في تقليل التأخير في تنفيذ المشاريع والخدمات.....
68	جدول 9 : الوصف الاحصائي للالتزام بمعايير اختيار الموردين والمقاولين يقلل من المخاطر التشغيلية.....
69	جدول 10 : الوصف الاحصائي للمراقبة المستمرة لأداء الأطراف الثالثة تحسن استقرار العمليات.....
70	جدول 11 : الوصف الاحصائي لإدارة مخاطر الطرف الثالث تساعد في حماية السمعة المؤسسية للشركة.....
71	جدول 12 : الوصف الاحصائي لتطبيق برامج تدريبية للعاملين في إدارة المخاطر يعزز فاعلية التعامل مع الأطراف الثالثة.....
72	جدول 13 : الوصف الاحصائي لوجود خطط طوارئ للطرف الثالث يقلل من تأثير المشكلات غير المتوقعة على الأعمال.....
73	جدول 14 : الوصف الاحصائي للتعاون مع الموردين والمقاولين لتحديد المخاطر يعزز مستوى استمرارية الأعمال.....
75	جدول 15 : الوصف الاحصائي لإدارة مخاطر الطرف الثالث تساهم في تحسين الالتزام بالقوانين واللوائح ذات الصلة.....
76	جدول 16 : الوصف الاحصائي لتقييم المخاطر المالية للطرف الثالث يقلل من المخاطر الاقتصادية على الشركة.....
77	جدول 17 : الوصف الاحصائي لإدارة مخاطر الطرف الثالث تحسن قدرة الشركة على الاستجابة للأزمات الطارئة.....
78	جدول 18 : الوصف الاحصائي لتطبيق معايير تقييم دورية للأطراف الثالثة يساعد في اتخاذ قرارات استراتيجية أفضل.....
79	جدول 19 : الوصف الاحصائي لإدارة المخاطر تساهم في تعزيز الثقة بين الشركة والأطراف الثالثة.....
81	جدول 20 : الوصف الاحصائي لوجود نظم تقنية لمراقبة المخاطر يساعد في تحسين استمرارية الأعمال.....
82	جدول 21 : الوصف الاحصائي لأرى أن إدارة مخاطر الطرف الثالث تعتبر عاملاً أساسياً لضمان استمرارية الأعمال في الشركات السعودية.....
83	جدول 22 : إحصائيات الموثوقية.....

جدول 23 : اختبار كاي سكوير لدور إدارة مخاطر الطرف الثالث في تقليل تأثير الازمات بشركات المملكة العربية السعودية.....	85
جدول 24 : اختبار كاي سكوير لدور إدارة مخاطر الطرف الثالث في تحسين مستوى الأمان التشغيلي بشركات المملكة العربية السعودية.....	86
جدول 25 : اختبار كاي سكوير لدور إدارة مخاطر الطرف الثالث في تحسين استمرارية الاعمال بشركات المملكة العربية السعودية.....	87
جدول 26 : تحليل التباين الأحادي.....	88
جدول 27 : ملخص نموذج عامل بايز.....	89

فهرس الأشكال

رسم توضيحي 1: النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث.....	28
رسم توضيحي 2: الإطار النظري للدراسة.....	40
رسم توضيحي 3: التمثيل البياني لعمر المشاركين في التجربة.....	60
رسم توضيحي 4: التمثيل البياني لجنس المشاركين في التجربة.....	61
رسم توضيحي 5: التمثيل البياني للدرجة العلمية للمشاركين في التجربة.....	62
رسم توضيحي 6: التمثيل البياني لأعتقد أن إدارة مخاطر الطرف الثالث تسهم في حماية استمرارية الأعمال في الشركة.....	63
رسم توضيحي 7: التمثيل البياني لتقييم مخاطر الموردين والمقاولين يساعد في تقليل تأثير الأزمات على العمليات.....	64
رسم توضيحي 8: التمثيل البياني لوجود سياسات واضحة لإدارة مخاطر الطرف الثالث يحسن مستوى الأمان التشغيلي للشركة.....	65
رسم توضيحي 9: التمثيل البياني لإدارة مخاطر الطرف الثالث تساهم في تقليل التأخير في تنفيذ المشاريع والخدمات.....	67
رسم توضيحي 10: التمثيل البياني للالتزام بمعايير اختيار الموردين والمقاولين يقلل من المخاطر التشغيلية.....	68
رسم توضيحي 11: التمثيل البياني للمراقبة المستمرة لأداء الأطراف الثالثة تحسن استقرار العمليات.....	69
رسم توضيحي 12: التمثيل البياني لإدارة مخاطر الطرف الثالث تساعد في حماية السمعة المؤسسية للشركة.....	70
رسم توضيحي 13: التمثيل البياني لتطبيق برامج تدريبية للعاملين في إدارة المخاطر يعزز فاعلية التعامل مع الأطراف الثالثة.....	71
رسم توضيحي 14: التمثيل البياني لوجود خطط طوارئ للطرف الثالث يقلل من تأثير المشكلات غير المتوقعة على الأعمال.....	73
رسم توضيحي 15: التمثيل البياني للتعاون مع الموردين والمقاولين لتحديد المخاطر يعزز مستوى استمرارية الأعمال.....	74
رسم توضيحي 16: التمثيل البياني لإدارة مخاطر الطرف الثالث تساهم في تحسين الالتزام بالقوانين واللوائح ذات الصلة.....	75
رسم توضيحي 17: التمثيل البياني لتقييم المخاطر المالية للطرف الثالث يقلل من المخاطر الاقتصادية على الشركة.....	76
رسم توضيحي 18: التمثيل البياني لإدارة مخاطر الطرف الثالث تحسن قدرة الشركة على الاستجابة للأزمات الطارئة.....	77
رسم توضيحي 19: التمثيل البياني لتطبيق معايير تقييم دورية للأطراف الثالثة يساعد في اتخاذ قرارات استراتيجية أفضل.....	78
رسم توضيحي 20: التمثيل البياني لإدارة المخاطر تساهم في تعزيز الثقة بين الشركة والأطراف الثالثة.....	80
رسم توضيحي 21: التمثيل البياني لوجود نظم تقنية لمراقبة المخاطر يساعد في تحسين استمرارية الأعمال.....	81

رسم توضيحي 22 : التمثيل البياني لأرى أن إدارة مخاطر الطرف الثالث تعتبر عاملاً أساسياً لضمان استمرارية الأعمال	
في الشركات السعودية.....	82
رسم توضيحي 23 : متغيرات الدراسة التابعة والمستقلة.....	84
رسم توضيحي 24 : المقاييس المتماثلة في تحليل الجداول المتقاطعة لدور إدارة مخاطر الطرف الثالث في تقليل تأثير	
الازمات بشركات المملكة العربية السعودية	85
رسم توضيحي 25 : المقاييس المتماثلة في تحليل الجداول المتقاطعة لدور إدارة مخاطر الطرف الثالث في تحسين	
مستوى الأمان التشغيلي بشركات المملكة العربية السعودية.....	86
رسم توضيحي 26 : المقاييس المتماثلة في تحليل الجداول المتقاطعة لدور إدارة مخاطر الطرف الثالث في تحسين	
استمرارية الاعمال بشركات المملكة العربية السعودية	87

المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر إدارة مخاطر الطرف الثالث على استمرارية الأعمال في الشركات السعودية، وذلك في ظل التوسع المتزايد في الاستعانة بمصادر خارجية وما يرافقه من تحديات تشغيلية وتقنية وتنظيمية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على استبانة موجهة لقياس ممارسات إدارة مخاطر الطرف الثالث ومستوى استمرارية الأعمال، حيث تم توزيعها على عينة مكونة من 220 مشاركاً من إدارات المخاطر والامتثال واستمرارية الأعمال في عدد من الشركات السعودية. أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي قوي لإدارة مخاطر الطرف الثالث على استمرارية الأعمال، حيث تبين أن الشركات التي تمتلك سياسات واضحة لتقييم الموردين، وآليات متابعة دورية، وخطط استجابة للطوارئ، تحقق مستويات أعلى من الجاهزية التشغيلية والقدرة على التعافي من الاضطرابات. كما أظهرت النتائج وجود فجوة بين الشركات ذات النضج المرتفع في إدارة المخاطر وتلك التي تستخدم ممارسات تقليدية، مما يعزز أهمية تبني أطر مؤسسية ومنهجيات معيارية لإدارة مخاطر الأطراف الخارجية. وتشير الدراسة إلى أن الالتزام بالمتطلبات التنظيمية في المملكة أسهم في رفع مستوى الحوكمة وتقليل التعرض للمخاطر الخارجية. وانتهت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أبرزها: تعزيز التكامل الرقمي بين الشركات ومورديها لتحسين تبادل البيانات، تبني نماذج نضج متقدمة في إدارة مخاطر الطرف الثالث، إجراء تقييمات دورية للموردين، تحديث خطط استمرارية الأعمال بشكل منتظم، وزيادة الاستثمار في التدريب والوعي للممارسين في هذا المجال. كما توصي الدراسة بضرورة اعتماد سياسات موحدة على مستوى الشركات لتعزيز الحوكمة والامتثال وضمان استدامة العمليات.

الكلمات المفتاحية: إدارة مخاطر الطرف الثالث - استمرارية الأعمال - الحوكمة - سلاسل التوريد - تقييم

الموردين - الامتثال - المخاطر التشغيلية.

الفصل الأول

المقدمة

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 الشركات 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 أمراً 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 فعّالة 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 نقصًا 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 تعرضًا 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 تحولًا رقميًا سريعًا.

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 قدرًا من العناية الواجبة عند ضمّ المتعاقدين، إلا أنها عادةً ما تفشل في مراعاة كيف يُمكن أن تُؤثّر انقطاعات هؤلاء الموردين على الخدمات الحيوية أثناء الأزمات. يؤدي هذا النهج المُجزأ إلى خطط استمرارية أعمال موجهة محليًا، متجاهلةً المخاطر المحتملة من مُقدّمي الخدمات الخارجيين. ونتيجةً لذلك، قد تفشل حتى خطط الاستمرارية المُهيكلّة جيدًا في الكوارث الواقعية نظرًا 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 اختلافًا كبيرًا 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 مُعرّضة 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 المخترقة - 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 فعّالة (SLAs) إلى انهيار 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 يُسهم 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 يُحسن 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 وتُرسّي منصةً للبحوث الأكاديمية المستقبلية. يمكن الاستفادة من الرؤى المُجمعة لإجراء بحوث طولية، أو تأكيد النماذج النظرية، أو إجراء مقارنات بين الدول. كما تُمكن هذه الرؤى الأكاديميين من دراسة الاتجاهات والاختلافات القطاعية داخل المملكة، مما يُوفر معرفة 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 خططًا 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 تعرّض 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 تدريجية بشأن الأمن السيبراني والمرونة التشغيلية. يُزوّد 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 (Khoshaim، 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).

أهداف 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 يُسهم في صياغة أفضل الممارسات والإرشادات الخاصة بكل قطاع.

5. استكشاف التحديات والعوائق التي تواجهها الشركات السعودية في تطبيق ممارسات فعّالة 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 سياساتية. 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 مواصلة 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 فعّالة لمخاطر الطرف الثالث؟
6. ما هي الإجراءات التي يمكن اتخاذها لزيادة التوافق بين إدارة مخاطر الطرف الثالث واستراتيجيات استمرارية الأعمال؟

فرضيات الدراسة

• الفرضية الرئيسية:

تُحدث إجراءات إدارة مخاطر الطرف الثالث الفعّالة 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 ارتباطاً مباشراً بقدرية 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، وأضراراً مالية أقل، وتعافياً 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 وعياً بنقاط الضعف المُحتملة. وهذا بدوره يُمكن الشركات من تضمين أساليب تخفيف مُحددة في خطط استمرارية الأعمال (BCPs). على سبيل المثال، إذا تبين 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 خصيصاً. وهذا يعني أن الشركات التي تُعزل عمليات إدارة المخاطر وتخطيط 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

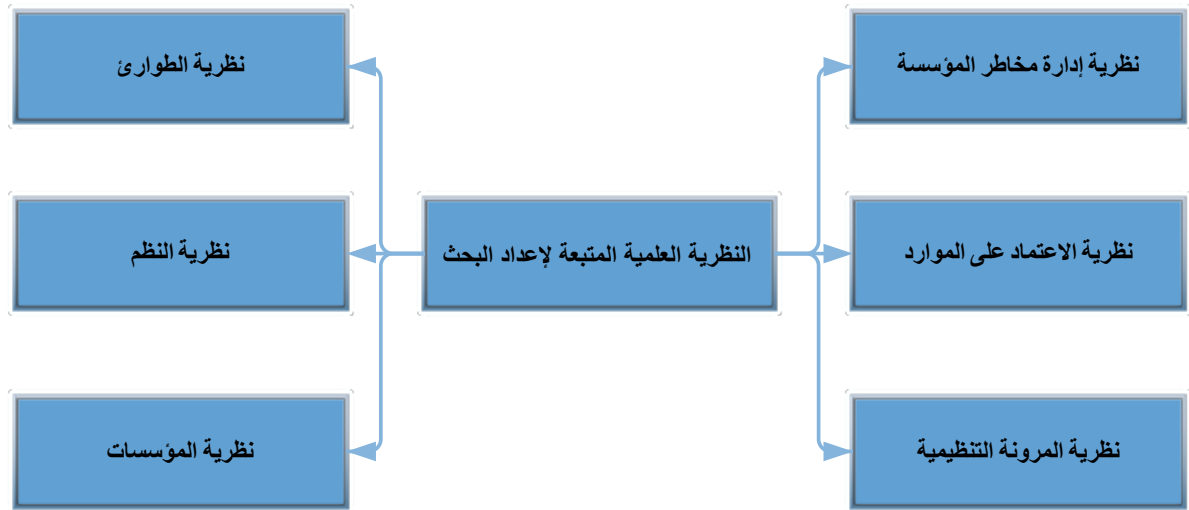
انقطاعات أقل وأقصر مدة

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.

النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

تُشكل الأطر النظرية متعددة التخصصات التي تدرس المخاطر التنظيمية والمرونة والاعتمادية أساسًا لهذا البحث. ويستند بحث الدراسة في العلاقة بين إدارة مخاطر الطرف الثالث 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، واستخدامها في مختلف القطاعات السعودية، وتأثيرها على المرونة التشغيلية وقدرات التعافي خلال انقطاعات الأعمال المرتبطة بأطراف ثالثة، يدمج البحث هذه الآراء.



رسم توضيحي 1: النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

1. نظرية إدارة مخاطر المؤسسة (ERM)

تُعدّ 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، والتكيف مع التغيير، والتعافي من الاضطرابات الموضوع الرئيسي لنظرية المرونة التنظيمية. وتُسلط هذه النظرية الضوء على الاستمرارية، والقدرة على التكيف، والمرونة كعناصر أساسية للاستدامة طويلة الأجل. يُعدّ هذا المفهوم أساسياً لفهم كيفية تأثر استمرارية الشركة بإدارة فعالة لمخاطر الطرف الثالث. تُحسن 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. تُعد هذه النظرية 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. ووفقًا 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 منظورًا 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).

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

المقدمة

في ظل بيئة الشركات المعاصرة، تعتمد المؤسسات بشكل متزايد على البائعين والموردين ومقدمي الخدمات الخارجيين للحفاظ على الكفاءة التشغيلية والميزة التنافسية. ورغم أن هذه الروابط توفر مزايا عديدة، منها توفير التكاليف، والمعرفة المتخصصة، والوصول إلى أحدث التقنيات، إلا أنها تُعرض المؤسسات أيضًا لمخاطر متعددة قد تُعطل عملياتها. ولذلك، برزت إدارة مخاطر الطرف الثالث كعنصر أساسي في أطر حوكمة الشركات، مما يُمكن المؤسسات من اكتشاف المخاطر المحتملة التي يُشكلها الشركاء الخارجيون وتقييمها والتخفيف من حدتها. وتتجلى أهمية إدارة مخاطر الطرف الثالث بشكل خاص في المملكة العربية السعودية، حيث أدى التنوع الاقتصادي السريع، وجهود التحول الرقمي، وتكامل سلسلة التوريد العالمية إلى زيادة قابلية الشركات للتأثر بالمخاطر المتعلقة بالبائعين.

ترتبط استمرارية الأعمال، التي تُعرّف بأنها قدرة المؤسسة على الحفاظ على العمليات الحيوية أثناء الحوادث المُعطلة وبعدها، ارتباطًا وثيقًا بإدارة مخاطر الطرف الثالث. يمكن أن تؤدي أوجه القصور في إدارة الجهات الخارجية - سواءً أكانت تشغيلية أم مالية أم قانونية أم سيبرانية أم تتعلق بالسمعة - إلى عواقب وخيمة، تشمل انقطاع الخدمة، والخسائر المالية، والعقوبات التنظيمية، والإضرار بالسمعة. تتطلب إدارة مخاطر الجهات الخارجية الفعالة استراتيجية منهجية لتقييم مخاطر الجهات الخارجية على مدار دورة حياة المورد، بما في ذلك الاختيار، والدمج، والمراقبة، والإنهاء. غالبًا ما يشمل هذا الإجراء تقييم المخاطر، والحماية التعاقدية، ومراقبة الأداء، واستراتيجيات الطوارئ، وكلها تعزز بشكل مباشر مرونة واستمرارية عمليات الشركة.

أشارت الدراسات التجريبية إلى تزايد الاعتراف بإدارة مخاطر الجهات الخارجية ككفاءة استراتيجية وليست مجرد التزام بالامتثال. تميل المؤسسات التي تدمج مبادئ إدارة المخاطر في استراتيجيات إدارة الموردين إلى تقليل الانقطاعات والتعافي بشكل أسرع عند وقوع الأحداث. في المملكة العربية السعودية، تُظهر الأبحاث أن الشركات الكبرى والجهات التابعة للحكومة تستخدم بشكل متزايد معايير إدارة المخاطر الدولية، مثل ISO 31000 و ISO 22301، لتعزيز كل من

إدارة مخاطر الجهات الخارجية واستمرارية الأعمال. ومع ذلك، توجد فجوات في الفهم، وتخصيص الموارد، والتنفيذ المتسق، لا سيما بين الشركات الصغيرة والمتوسطة.

يغطي هذا الفصل الأسس النظرية لإدارة مخاطر الطرف الثالث ووظيفتها في الحفاظ على استمرارية الأعمال. ويحلل النماذج والأطر ذات الصلة، بما في ذلك تقنيات تحديد المخاطر والتخفيف منها، وأنظمة تقييم مخاطر الموردين، ومعايير إدارة استمرارية الأعمال. بالإضافة إلى ذلك، يستكشف البحث التجريبي السابق الذي يبحث في العلاقة بين ممارسات إدارة مخاطر الطرف الثالث والمرونة التنظيمية، مع التركيز على الدروس المستفادة من التجارب العالمية والسعودية. من خلال الجمع بين النظرية والبحوث السابقة، يوفر هذا الفصل الأساس لفهم كيف يمكن لإدارة مخاطر الطرف الثالث الفعالة أن تكون عاملاً أساسياً في استمرارية الأعمال، مما يوجه تصميم هذه الدراسة ويثري منهجيتها.

المتغير التابع والمستقل

في إطار هذا البحث حول إدارة مخاطر الطرف الثالث وتأثيرها على استمرارية الأعمال في الشركات السعودية، تُقسّم متغيرات الدراسة إلى متغيرات مستقلة وتابعة. تُقدّم هذه المتغيرات إطاراً رسمياً لدراسة كيفية تأثير أساليب التحكم في مخاطر الطرف الثالث على استمرارية ومرونة العمليات التنظيمية.

- المتغير المستقل

المتغير المستقل في هذا البحث هو إدارة مخاطر الطرف الثالث. يشير هذا المتغير إلى الإجراءات والأساليب المنهجية التي تتبعها الشركات لتحديد المخاطر المرتبطة بمورديها ومورديها ومقدمي الخدمات الخارجيين وتحليلها ومراقبتها والحد منها. تشمل إدارة مخاطر الطرف الثالث جوانب متعددة، منها:

- **تقييم المخاطر:** تقييم إمكانية وتأثير المخاطر الناجمة عن علاقات الطرف الثالث. وهذا يستلزم الكشف عن المخاطر التشغيلية والمالية والقانونية ومخاطر السمعة.
- **العناية الواجبة:** إجراء فحوصات دقيقة لشركات الطرف الثالث قبل المشاركة، بما في ذلك فحص السلامة المالية والامتثال القانوني وإجراءات الأمن السيبراني.
- **المراقبة المستمرة:** تطبيق إجراءات المراقبة والإبلاغ المستمر لتحديد الإشارات المبكرة لفشل الموردين أو التهديدات المتزايدة.
- **الضوابط التعاقدية:** وضع اتفاقيات قانونية تحدد واجبات المخاطر، ومتطلبات الامتثال، وتوقعات مستوى الخدمة.

- المتغيرات التابعة

تشير المتغيرات التابعة إلى آثار تقنيات إدارة مخاطر الطرف الثالث الناجمة أو السيئة. في هذا البحث، تعمل استمرارية الأعمال كمتغير تابع رئيسي، والذي يتم تفعيله بشكل أكبر من خلال ثلاثة مؤشرات أساسية:

- تقليل تأثير الأزمات: قدرة المؤسسة على تقليل الانقطاعات التشغيلية الناجمة عن أعطال الجهات الخارجية. تقلل إدارة مخاطر الطرف الثالث الفعالة من وقت التوقف عن العمل، والخسائر المالية، وانقطاعات الخدمة.
 - تحسين مستوى الأمان التشغيلي: تعزيز السلامة العامة وموثوقية العمليات التجارية من خلال التحكم الكافي في أنشطة الموردين والالتزام بمتطلبات الامتثال.
 - تحسين استمرارية الأعمال: ضمان مرونة طويلة الأمد من خلال الحفاظ على أداء تشغيلي ثابت رغم التهديدات الخارجية، مما يُمكن الشركة من استدامة النمو وبناء ثقة أصحاب المصلحة.
- يوضح المخطط المفاهيمي لمتغيرات البحث العلاقة بين إدارة مخاطر الطرف الثالث والنتائج الثلاث لاستمرارية الأعمال. تُبرز هذه المنهجية العلاقة السببية، مُبيّنةً أن الممارسات الجيدة لإدارة مخاطر الطرف الثالث تُحسن بشكل مباشر مرونة المؤسسة واستقرارها التشغيلي. بالتركيز على هذه الخصائص، يهدف البحث إلى تقديم بيانات تجريبية حول فائدة إدارة مخاطر الطرف الثالث في ضمان استمرارية الأعمال داخل الشركات السعودية، مُقدِّمًا رؤى نظرية واقتراحات عملية لتقنيات إدارة المخاطر.

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. تُعد 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، وتُقدم سبلاً عملية لتعزيز فاعليتها في الشركات السعودية. كما تُقدم الدراسة فهماً أعمق لاستخدام أنظمة إدارة المخاطر المؤسسية في سياق السوق السعودي الفريد، مما يُعزز 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، ومساهمتها 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. وحُققت 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 بدءًا من 17 يناير 2025. ووفقًا 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 عمليًا 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، متضمنًا 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 رؤية 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 رؤية 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 فعّالة. يتناول هذا البحث آثار خدمات اللوجستيات الخارجية على شركات اللوجستيات، مع التركيز على أربع مجالات رئيسية: قابلية التوسع، وخفض التكاليف، والكفاءة التشغيلية، وجودة الخدمة. تُقيّم 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. وتُفسّر 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 المُقدمة 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

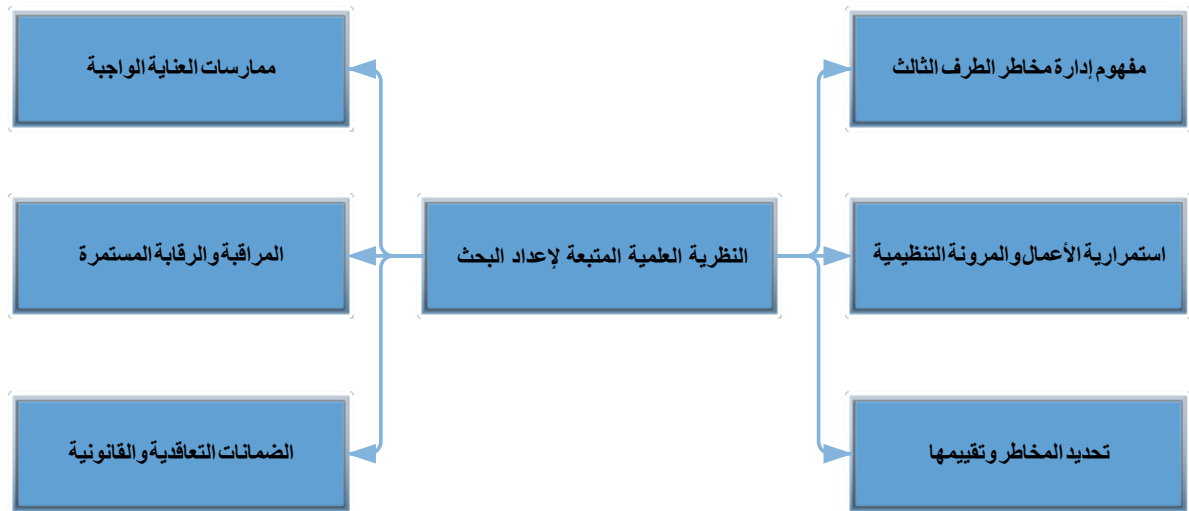
(PL3)، إدارة سلسلة التوريد، الاستعانة بمصادر خارجية للخدمات اللوجستية، الكفاءة التشغيلية، خفض التكاليف، جودة الخدمة، تكامل التكنولوجيا، خدمات النقل، إدارة المخزون، حلول التخزين، تحسين الخدمات اللوجستية، القدرة التنافسية للأعمال، والنمو التنظيمي (K، 2025).

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 ذات الصلة 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 تُكثف 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 استبيانًا 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. وفقًا 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 فعّالة 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.

الإطار النظري للدراسة



رسم توضيحي 2: الإطار النظري للدراسة

- مفهوم إدارة مخاطر الطرف الثالث

تشير إدارة مخاطر الطرف الثالث إلى العملية المنظمة التي تتبعها الشركات للكشف عن المخاطر الناشئة عن البائعين أو الموردين أو مقدمي الخدمات الخارجيين وتحليلها والحد منها. وتشمل هذه العملية تقييم المخاطر، والعناية الواجبة، والمراقبة، والضوابط التعاقدية لتجنب الاضطرابات التشغيلية والمالية والقانونية والمتعلقة بالسمعة. في سياق الشركات السعودية، تضمن إدارة مخاطر الطرف الثالث عدم تأثير الاعتماد على أطراف خارجية على الكفاءة التشغيلية أو الامتثال للمعايير التنظيمية. ومن خلال وضع أساليب منهجية لإدارة المخاطر، يمكن للشركات معالجة المخاطر المحتملة بشكل استباقي والحفاظ على سلسلة توريد وشبكة تقديم خدمات متينة (James، 2021).

- استمرارية الأعمال والمرونة التنظيمية

استمرارية الأعمال هي قدرة المؤسسة على مواصلة الأنشطة الحيوية أثناء وبعد الأحداث الاضطرابية. وترتبط ارتباطاً مباشراً بالمرونة التنظيمية، التي تمثل القدرة على التنبؤ بالتهديدات والاستعداد لها والاستجابة لها والتعافي منها. تعزز إدارة مخاطر الطرف الثالث الفعالة استمرارية الأعمال من خلال تجنب الانقطاعات الناجمة عن تعطل الموردين. وتحافظ المؤسسات المرنة على استمرارية العمليات، وتحافظ على مصالح أصحاب المصلحة، وتضمن موثوقية الخدمة. الأطر النظرية، مثل ISO 22301، للتخطيط للضغوط، والمراقبة، والتحسين المستمر، لدمج ضوابط مخاطر الطرف الثالث في استراتيجية الاستمرارية الشاملة (Ilori، 2024).

- تحديد المخاطر وتقييمها

يُعد تحديد مخاطر الطرف الثالث وتحليلها عنصراً رئيسياً في إدارة مخاطر الطرف الثالث. يجب على المؤسسات دراسة المخاطر المحتملة المرتبطة بالأداء التشغيلي، والاستقرار المالي، والامتثال القانوني، والأمن السيبراني، وتأثير السمعة. تتضمن أساليب تقييم المخاطر عادةً خوارزميات تقييم لتحديد الموردين ذوي المخاطر العالية. في الشركات السعودية، يُعد تحديد المخاطر أمراً بالغ الأهمية نظراً للاعتماد المتزايد على سلاسل التوريد العالمية والإقليمية. من خلال اكتشاف نقاط الضعف مبكراً، يمكن للشركات وضع تدابير تخفيفية، مثل الموردين البديل أو خطط الطوارئ، لتقليل الانقطاعات وضمان استمرارية العمليات (Nawaz، 2025).

- ممارسات العناية الواجبة

العناية الواجبة هي ممارسة التقييم السليم للأطراف الثالثة الجديدة والحالية قبل وأثناء المشاركة. وهي تتضمن التحقق من السلامة المالية، وسجلات الامتثال، والإجراءات الأخلاقية، والقدرات التكنولوجية. في بيئة الشركات السعودية، قد تؤثر أيضًا قضايا الامتثال التنظيمي والشريعة الإسلامية على العناية الواجبة. يشير هذا النهج النظري إلى أن العناية الواجبة الجيدة تقلل من الغموض، وتقضي على النزاعات التعاقدية، وتعزز الثقة في شراكات الأطراف الثالثة. كما تُشكل العناية الواجبة الفعالة أساسًا للحد من المخاطر، وتعزز الاستقرار التشغيلي على المدى الطويل (Nazori، 2024).

- المراقبة والرقابة المستمرة

تضمن المراقبة المستمرة مراقبة مخاطر الأطراف الثالثة طوال فترة التفاعل. تُجري المؤسسات عمليات تدقيق وتقييمات أداء وأنظمة إعداد تقارير آلية لاكتشاف علامات الإنذار المبكر للمشاكل المحتملة. تؤكد النماذج النظرية على أن المراقبة المستمرة تُقلل من مخاطر انقطاع التشغيل وتزيد من قدرة المؤسسة على التكيف. في الواقع، تستخدم المؤسسات السعودية أطر مراقبة لإدارة الامتثال، والحفاظ على أمن البيانات، والاستجابة السريعة للتهديدات الناشئة، وبالتالي الحفاظ على استمرارية الأعمال (Brás، 2024).

- الضمانات التعاقدية والقانونية

تلعب العقود دورًا حاسمًا في تحديد واجبات الأطراف الثالثة، واتفاقيات تقاسم المخاطر، ومتطلبات الامتثال. تُوفر الأطر القانونية واتفاقيات مستوى الخدمة (SLAs) إجراءات قابلة للتنفيذ لحماية المؤسسات من المخاطر الخارجية. تُظهر الأبحاث النظرية أن الحماية التعاقدية الفعالة تُقلل من عدم اليقين، وتعزز المسؤولية، وتُتيح الإنصاف في حال فشل المؤد. بالنسبة للشركات السعودية، يجب أن تتوافق العقود مع المتطلبات المحلية، مع تبني أفضل الممارسات الدولية للحفاظ على المرونة التشغيلية وتقليل المخاطر القانونية (Bukhari، 2021).

الفصل الثالث

منهجية

الدراسة

المقدمة

يناقش هذا الفصل المنهجية المتبعة في دراسة تأثير إدارة مخاطر الطرف الثالث على استمرارية الأعمال في الشركات السعودية. تُشكل المنهجية إطاراً لضمان موثوقية نتائج الدراسة وصحتها ودقتها العلمية. كما تغطي أساليب جمع البيانات وتقييمها وتفسيرها للإجابة على أسئلة البحث وتحقيق أهدافه.

تعتمد الدراسة على منهج بحث كمي مُعزز برؤى نوعية لتوفير معرفة شاملة بممارسات إدارة مخاطر الطرف الثالث وتأثيرها على استمرارية الأعمال. تتيح البيانات الكمية إجراء تحليل إحصائي للأنماط والعلاقات بين المتغير المستقل والمتغيرات التابعة (نتائج استمرارية الأعمال)، بينما توفر البيانات النوعية المستمدة من المقابلات سياقاً ورؤى أعمق لوجهات النظر الإدارية والتحديات التنظيمية. يضمن هذا النهج متعدد الأساليب أن تلتقط الدراسة كلاً من الفوائد الملموسة والخبرات العملية في بيئة الشركات السعودية.

تُركز الدراسة على الشركات السعودية في قطاعات متعددة، بما في ذلك البنوك والاتصالات والتصنيع والطاقة، والتي تعتمد بشكل أساسي على موردين ومقدمي خدمات خارجيين. وقد اختيرت هذه القطاعات لما تتميز به من سلاسل توريد معقدة وروابط تشغيلية واسعة، مما يجعلها أكثر عرضة لمخاطر الجهات الخارجية. وتُستخدم منهجية دراسة الحالة لتحليل التطبيقات العملية لإدارة مخاطر الطرف الثالث وتقييم فعاليتها في ضمان استمرارية العمليات. وتُتيح هذه التقنية للباحث دراسة ممارسات تنظيمية محددة، وسياسات داخلية، وتدابير تخفيف المخاطر بالتفصيل.

وُضعت إجراءات جمع البيانات بعناية لتوفير تغطية واسعة لمتغيرات البحث. وتُجمع البيانات الأولية من خلال استبيانات مُهيكلّة تُوزع على مديري المخاطر، ومسؤولي تكنولوجيا المعلومات، ومسؤولي الامتثال، تتناول تجاربهم وانطباعاتهم حول فعالية إدارة مخاطر الطرف الثالث. بالإضافة إلى ذلك، تُقدم المقابلات شبه المُهيكلّة رؤى نوعية حول

العقبات، وأفضل الممارسات، والدروس المستفادة. وتُجمع البيانات الثانوية من تقارير الشركات، وسجلات التدقيق، والمنشورات التنظيمية، ودراسات القطاع لتعزيز النتائج الأصلية وتأكيدھا.

كما يناقش البحث أخذ العينات، والقضايا الأخلاقية، وعمليات تحليل البيانات. طُبقت استراتيجية عينة هادفة لاختيار المشاركين ذوي المسؤولية المباشرة أو الخبرة في إدارة مخاطر الطرف الثالث. وحُفظت المعايير الأخلاقية، بما في ذلك الإذن المُستنير والسرية والمشاركة الطوعية، بدقة طوال عملية الدراسة. ويشمل تحليل البيانات أدوات إحصائية وصفية واستنتاجية لاكتشاف الأنماط والارتباطات وتأثير إدارة مخاطر الطرف الثالث على استمرارية الأعمال، مُكمّلة بتحليل موضوعي للإجابات النوعية.

بدمج هذه المكونات التحليلية، يضمن البحث إطارًا متينًا لدراسة العلاقة بين استراتيجيات إدارة مخاطر الطرف الثالث والمرونة التنظيمية. ولا يقتصر هذا الأسلوب على التقييم الدقيق للمتغيرات فحسب، بل يُقدم أيضًا رؤى عملية يُمكن للمؤسسات السعودية توظيفها لتحسين أطر إدارة المخاطر والحفاظ على استمرارية الأعمال.

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، وأخصائي 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 يدويًا أو باستخدام أدوات مثل NVivo لضمان التفسير المنهجي 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 مُهيكل

يُعد الاستبيان المُهيكل من أهم التقنيات المُستخدمة 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 مُغلقة 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 المُهيكل

لتكملة النتائج الكمية، يتضمن البحث دليلًا للمقابلات شبه المُهيكل 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 جودة 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، مُحددة، مُدارة، أو مُحسّنة - 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 وقابلًا للتكرار لنتائج المسح.

مجتمع البحث

يتألف مجتمع البحث في هذه الدراسة من شركات سعودية تعتمد على موردين ومقدمي خدمات خارجيين لدعم عملياتها الأساسية. ويركز البحث على مؤسسات في قطاعات مهمة، بما في ذلك البنوك والاتصالات والتصنيع وتكنولوجيا المعلومات، نظرًا لاعتماد هذه القطاعات بشكل كبير على الشركاء الخارجيين، وهي أكثر عرضة لمخاطر الجهات الخارجية.

وتتراوح أحجام المؤسسات المختارة، من شركات كبيرة ذات أطر إدارة مخاطر مُقننة إلى شركات صغيرة ومتوسطة الحجم ذات إجراءات مُنظمة محدودة، مما يُقدم عينة واسعة ومُمثلة لبيئة الأعمال السعودية.

يشمل المشاركون كبار المديرين، ومسؤولي إدارة المخاطر، ومديري أمن تكنولوجيا المعلومات، وخبراء المشتريات، وهم مسؤولون مباشرة عن الإشراف على اتصالات الجهات الخارجية والحفاظ على استمرارية الأعمال. يمتلك هؤلاء الأفراد معرفة شخصية بعمليات إدارة الموردين في المؤسسة، وأساليب تقييم المخاطر، وأنظمة الاستجابة للحوادث، مما يجعلهم مصادر مناسبة للبيانات الأولية لهذا البحث

يشمل مجتمع البحث أيضًا مصادر بيانات ثانوية، مثل تقارير الشركات، وعمليات التدقيق الداخلي، والأوراق البحثية المتاحة للجمهور والمتعلقة بإدارة الموردين وبرامج استمرارية الأعمال. ومن خلال معالجة هذه المجموعة، يهدف البحث إلى اكتساب رؤية كاملة حول الممارسات الحالية والعقبات وفعالية إدارة المخاطر الخارجية في تعزيز المرونة التشغيلية في جميع الشركات السعودية.

خطوات جمع البيانات

طُوّر نهج جمع البيانات لهذا البحث حول إدارة مخاطر الطرف الثالث وتأثيرها على استمرارية الأعمال في الشركات السعودية لضمان الدقة والموثوقية والأهمية. وطُبِّقَت تقنية منهجية تجمع بين المنهجين الكمي والنوعي لجمع رؤية شاملة من وجهات نظر تنظيمية متنوعة. وتألّف الإجراء من عدة مراحل متتالية.

1. تحديد الفئة المستهدفة واختيار العينة

تضمنت المرحلة الأولى تحديد فئة الدراسة، والتي شملت شركات سعودية تغطي قطاعات مهمة مثل البنوك، والاتصالات، والطاقة، والتصنيع. وركزت على الشركات التي تربطها علاقات راسخة مع أطراف ثالثة وتتمتع باستراتيجيات موثقة لإدارة المخاطر. ومن هذه المجموعة، استُخدم نهج اختيار طبقي لاختيار شركات ذات أحجام ونطاقات تشغيل متنوعة، مما يضمن أن تعكس العينة تجارب متنوعة مع مخاطر الطرف الثالث. داخل كل مؤسسة، تم اختيار المشاركين من مناصب حرجية، بما في ذلك مديري المخاطر، ومسؤولي تكنولوجيا المعلومات، ومديري الامتثال،

والمشرفين التشغيليين، نظرًا لامتلاكهم معرفة مباشرة بإجراءات إدارة مخاطر الطرف الثالث وعمليات استمرارية الأعمال.

2. تطوير أدوات جمع البيانات

تم تطوير أداتين أساسيتين: استبيان استقصائي منظم ودليل مقابلة شبه منظم. تضمن الاستبيان أسئلة مغلقة تهدف إلى قياس مدى اعتماد تقنيات إدارة مخاطر الطرف الثالث، وأساليب تقييم المخاطر، وأنظمة المراقبة، وخطط الاستمرارية. صُممت الأسئلة باستخدام مقياس ليكرت لقياس مدى تكرار وفعالية كل ممارسة. من ناحية أخرى، يركز دليل المقابلة على الأسئلة المفتوحة لاستخلاص رؤى نوعية، مثل العقبات التي تعترض اعتماد إدارة مخاطر الطرف الثالث، والدروس المستفادة من الاضطرابات السابقة، وأفكار لتعزيز استمرارية الأعمال.

3. الاختبار التجريبي

قبل جمع البيانات على نطاق واسع، تم اختبار أساليب الاستبيان والمقابلة تجريبيًا مع عدد صغير من المشاركين من شركة أو شركتين. ساعدت هذه العملية في تحديد الأسئلة غير الواضحة، والتحقق من وضوح اللغة، والتأكد من أن الأدوات جمعت المتغيرات المطلوبة بشكل صحيح. أدت الملاحظات الناتجة عن الاختبار التجريبي إلى تعديلات طفيفة، مما عزز صحة الأدوات وموثوقيتها.

4. تنفيذ جمع البيانات

تم توزيع الاستبيانات إلكترونيًا على المشاركين المختارين لضمان سهولة المشاركة وزيادة المشاركة. كما تم إرسال تذكيرات متابعة لتشجيعهم على سرعة الإجابة. وفي الوقت نفسه، أُجريت المقابلات إما شخصيًا أو عبر اجتماعات افتراضية، وسُجلت بإذن، ثم نُسخَت لتحليلها. أتاحت هذه الطريقة المزدوجة جمع كل من البيانات الكمية للتحليل الإحصائي والبيانات النوعية للفهم السياقي.

5. التحقق من البيانات وتنقيتها

بعد جمعها، تم تقييم البيانات للكشف عن الردود غير المكتملة أو التناقضات أو عدم الدقة. تم استبعاد الردود التي لم تستوفِ شروط التضمين، بينما تمت معالجة الردود غير الواضحة من خلال محادثة متابعة مع المشاركين. ثم تم إعداد

مجموعة البيانات المنقحة لمزيد من التحليل، مع ضمان صحة جميع المعلومات واتساقها ومناسبتها للاستخدام في الإطار التحليلي للدراسة.

حدود البحث

• 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 جغرافياً 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 فوراً 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 نظراً 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.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى عرض نتائج البحث الذي يُحلل تأثير إدارة مخاطر الطرف الثالث على استمرارية الأعمال داخل الشركات السعودية. تُركز الدراسة على البيانات النوعية والكمية المُستقاة من الاستبيانات والمقابلات والمصادر الثانوية، سعيًا لتقديم صورة شاملة عن الممارسات والمشاكل والنتائج الحالية المرتبطة بإدارة مخاطر الطرف الثالث في بيئة الشركات السعودية. يُلخص هذا الفصل النتائج المهمة المتعلقة بالنهج التنظيمية لإدارة المخاطر، وفعالية هذه الاستراتيجيات، وآثارها على المرونة التشغيلية والاستمرارية.

شملت عينة الدراسة مديري مخاطر، ومسؤولي تكنولوجيا معلومات، ومشرفي عمليات من قطاعات مُختلفة، بما في ذلك البنوك والاتصالات والتصنيع والرعاية الصحية. وقد تم اختيار هؤلاء المشاركين ليعكسوا وجهات نظر مُتعددة حول مشاركة الطرف الثالث، مع الأخذ في الاعتبار أن مختلف الصناعات عادةً ما تواجه أنواعًا ودرجات مُتفاوتة من المخاطر الخارجية. صُممت أدوات الاستبيان للحصول على معلومات شاملة حول أنشطة إدارة مخاطر الطرف الثالث، بما في ذلك تقنيات تقييم المخاطر، وعمليات العناية الواجبة، وأنظمة المراقبة، والإجراءات التعاقدية. عززت المقابلات هذه البيانات من خلال تحليل التجارب الواقعية، والعقبات، والمواقف التنظيمية المتعلقة بمخاطر الأطراف الثالثة وتدابير استمرارية الأعمال.

أظهر تحليل البيانات المُحصّلة العديد من الاتجاهات الملحوظة. أولًا، تُدرك معظم الشركات الأهمية البالغة لإدارة مخاطر الأطراف الثالثة في ضمان استمرارية العمليات، لا سيما في القطاعات التي تعتمد بشكل أساسي على مُزوّد خدمات خارجيين. وقد أكّد المُستجيبون بانتظام على أهمية أساليب التقييم الفعّالة للمخاطر والعناية الواجبة في تحديد المخاطر المُحتملة قبل ظهورها. وقد أفادت الشركات التي تفحص بانتظام السلامة المالية لمُزوّداتها، وتدابير

الأمن السيبراني، وامتثالهم للمعايير التنظيمية، بانخفاض حالات الانقطاع وأوقات التعافي عند وقوع الأحداث. وتؤكد هذه النتائج على ضرورة اتباع إدارة مخاطر الأطراف الثالثة الاستباقية كأداة وقائية بدلاً من كونها مجرد ممارسة امتثال. ثانياً، أشار البحث إلى أن المراقبة المستمرة وقنوات الإبلاغ الآنية تُعزز بشكل كبير من مرونة المؤسسة. فالشركات التي استثمرت في مراقبة أداء الموردين، وأنظمة تصنيف المخاطر، وآليات الإنذار التلقائي، كانت في وضع أفضل للاستجابة السريعة للصعوبات التشغيلية، مما حدّ من تأثير الانقطاعات. في المقابل، كانت الشركات التي تفتقر إلى قدرات مراقبة كافية أكثر عرضة للتأخير في إدراك المخاطر ومعالجتها، مما يؤدي إلى زيادة الضعف التشغيلي. تُظهر هذه النتائج أن نجاح إدارة المخاطر التعاقدية يرتبط ارتباطاً وثيقاً بعمق وانتظام تقنيات المراقبة، مما يُبرز مجالاً هاماً للتطوير للمؤسسات التي لم تُدمج بعد التقييم المستمر للمخاطر بشكل كامل في سير عملها.

تكشف النتائج عن وجود علاقة إيجابية جوهرية بين الإدارة الجيدة لمخاطر الطرف الثالث واستمرارية الأعمال. فالمؤسسات التي تُطبّق ممارسات مُنظمة لإدارة مخاطر الطرف الثالث - بما في ذلك التقييم الشامل للمخاطر، والمراقبة المستمرة، وضوابط تعاقدية صارمة - تُحقق مرونة تشغيلية أكبر، وتُحدّ من آثار الأزمات، وتُحافظ على نجاح أعمالها على المدى الطويل. ستقدّم الأقسام التالية تقييمات مُفصّلة لكل سمة، مدعومة ببيانات إحصائية، ورؤى موضوعية من المقابلات، وأمثلة توضيحية من المؤسسات التي شملها الاستطلاع.

تحليل البيانات

- الوصف الإحصائي للبيانات

يوضح جدول التحليل الوصفي لبيانات الدراسة أن عدد المشاركين بلغ 220 فردًا. أظهرت النتائج أن المتوسطات للمتغيرات المتعلقة بإدارة مخاطر الطرف الثالث تراوحت بين 3.24 و3.55، مما يشير إلى تقييم إيجابي عام من المشاركين لأهمية إدارة المخاطر في حماية استمرارية الأعمال وتحسين الأداء المؤسسي. كما أظهرت قيم الانحراف المعياري تفاوتًا معتدلًا في آراء المشاركين، بينما أظهرت قيم الالتواء (Skewness) والكورتوزيس (Kurtosis) أن معظم البيانات تقارب التوزيع الطبيعي مع بعض الانحرافات الطفيفة. بشكل عام، يعكس الجدول إدراك المشاركين لأهمية السياسات والإجراءات المرتبطة بإدارة المخاطر للطرف الثالث في الشركات السعودية.

Statistics							
Kurtosis	Skewness	Std. Deviation	Median	Std. Error of Mean	Mean	N	
						Valid	
-1.208	0.134	1.375	3.00	0.093	2.93	220	العمر
-2.002	0.128	0.500	1.00	0.034	1.47	220	الجنس
-0.827	-0.410	1.240	4.00	0.084	3.49	220	الدرجة العلمية
-1.109	-0.369	1.339	4.00	0.090	3.45	220	أعتقد أن إدارة مخاطر الطرف الثالث تسهم في

							حماية استمرارية الأعمال في الشركة.
-0.975	-0.444	1.333	4.00	0.090	3.51	220	تقييم مخاطر الموردين والمقاولين يساعد في تقليل تأثير الأزمات على العمليات.
-1.158	-0.413	1.449	4.00	0.098	3.42	220	وجود سياسات واضحة لإدارة مخاطر الطرف الثالث يحسن مستوى الأمان التشغيلي للشركة.
-1.313	-0.319	1.500	3.00	0.101	3.36	220	إدارة مخاطر الطرف الثالث تساهم في تقليل التأخير في تنفيذ المشاريع والخدمات.
-1.039	-0.311	1.328	3.00	0.090	3.39	220	الالتزام بمعايير اختيار الموردين والمقاولين يقلل من المخاطر التشغيلية.
-1.059	-0.337	1.345	3.50	0.091	3.38	220	المراقبة المستمرة لأداء الأطراف الثالثة تحسن استقرار العمليات.
-1.326	-0.292	1.489	3.00	0.100	3.29	220	إدارة مخاطر الطرف الثالث تساعد في حماية السمعة المؤسسية للشركة.
-1.524	-0.238	1.605	3.00	0.108	3.24	220	تطبيق برامج تدريبية للعاملين في إدارة المخاطر يعزز فاعلية التعامل مع الأطراف الثالثة.

-1.112	-0.382	1.356	4.00	0.091	3.45	220	وجود خطط طوارئ للطرف الثالث يقلل من تأثير المشكلات غير المتوقعة على الأعمال.
-1.111	-0.373	1.377	4.00	0.093	3.42	220	التعاون مع الموردين والمقاولين لتحديد المخاطر يعزز مستوى استمرارية الأعمال.
-1.196	-0.397	1.451	4.00	0.098	3.40	220	إدارة مخاطر الطرف الثالث تساهم في تحسين الالتزام بالقوانين واللوائح ذات الصلة.
-1.367	-0.411	1.541	4.00	0.104	3.43	220	تقييم المخاطر المالية للطرف الثالث يقلل من المخاطر الاقتصادية على الشركة.
-0.904	-0.318	1.281	3.00	0.086	3.37	220	إدارة مخاطر الطرف الثالث تحسن قدرة الشركة على الاستجابة للآزمات الطارئة.
-1.004	-0.563	1.418	4.00	0.096	3.55	220	تطبيق معايير تقييم دورية للأطراف الثالثة يساعد في اتخاذ قرارات استراتيجية أفضل.
-1.223	-0.316	1.402	3.00	0.095	3.46	220	إدارة المخاطر تساهم في تعزيز الثقة بين الشركة والأطراف الثالثة.

-1.313	-0.314	1.475	4.00	0.099	3.30	220	وجود نظم تقنية لمراقبة المخاطر يساعد في تحسين استمرارية الأعمال.
-0.929	-0.352	1.251	4.00	0.084	3.52	220	أرى أن إدارة مخاطر الطرف الثالث تعتبر عاملاً أساسياً لضمان استمرارية الأعمال في الشركات السعودية.

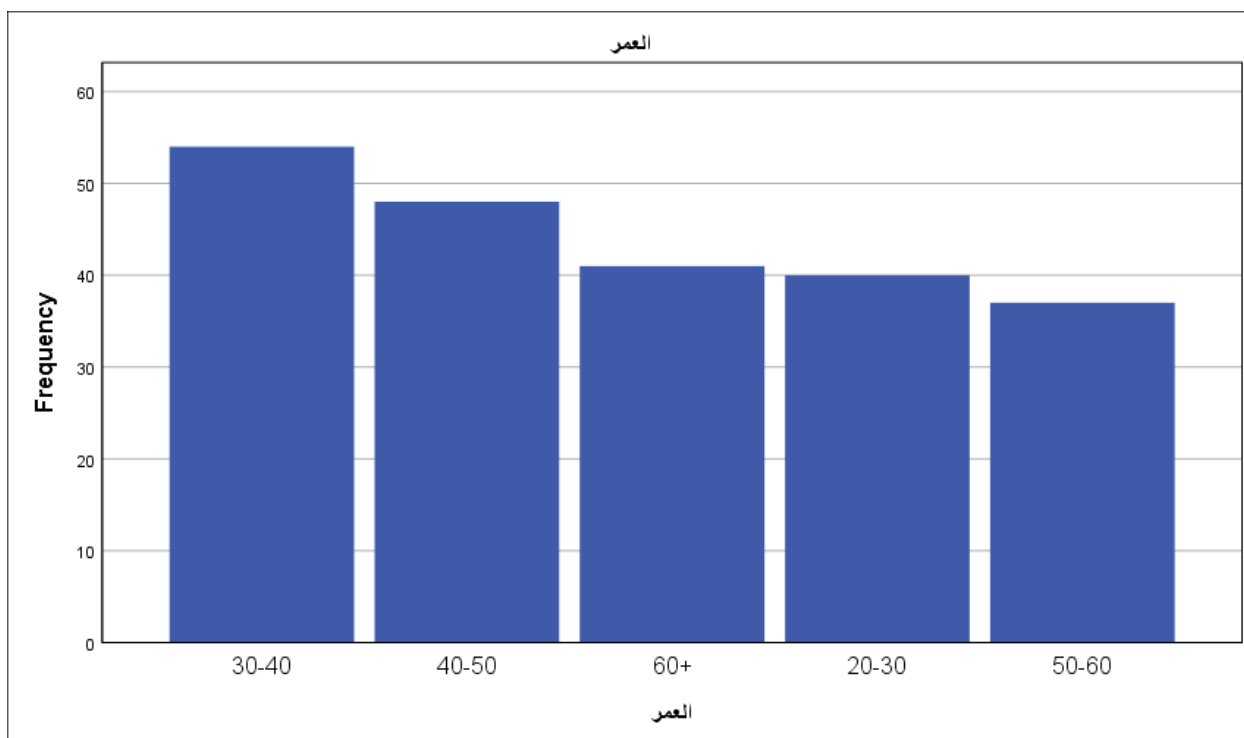
جدول 1: تحليل بيانات الدراسة.

1. عمر المشاركين في التجربة

يوضح جدول توزيع أعمار المشاركين في التجربة أن عددهم بلغ 220 فرداً. كانت أكبر نسبة للمشاركين في فئة 30-40 عاماً بنسبة 24.5%، تلتها فئة 40-50 عاماً بنسبة 21.8%، ثم فئة 60 عاماً فأكثر بنسبة 18.6%، وفئة 20-30 عاماً بنسبة 18.2%، وأخيراً فئة 50-60 عاماً بنسبة 16.8%. ويشير الجدول إلى أن التجربة شملت تنوعاً ملحوظاً في الأعمار، مما يعزز شمولية النتائج وموثوقيتها.

عمر المشاركين في التجربة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	30-40	54	24.5	24.5	24.5
	40-50	48	21.8	21.8	46.4
	60+	41	18.6	18.6	65.0
	20-30	40	18.2	18.2	83.2
	50-60	37	16.8	16.8	100.0
	Total	220	100.0	100.0	

جدول 2: الوصف الإحصائي لعمر المشاركين في التجربة.



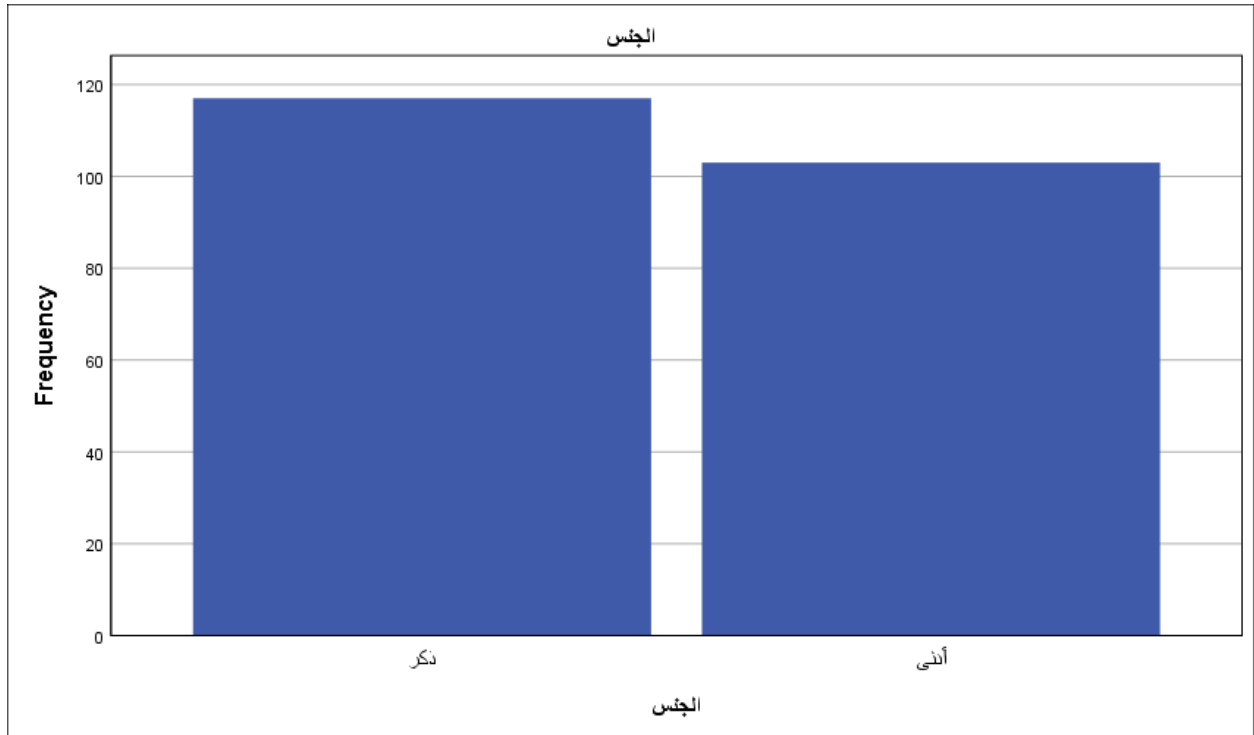
رسم توضيحي 3: التمثيل البياني لعمر المشاركين في التجربة

2. جنس المشاركين في التجربة

يوضح جدول توزيع جنس المشاركين في التجربة أن عددهم بلغ 220 فردًا، حيث شكل الذكور 53.2% من العينة والإناث 46.8%. يعكس هذا التوزيع تمثيلًا متوازنًا نسبيًا بين الجنسين، مما يضمن أن النتائج تعكس آراء كل من الذكور والإناث بشكل متساوٍ تقريبًا. ويشير الجدول إلى أن الدراسة شملت تنوعًا جيدًا من حيث الجنس، مما يعزز موثوقية النتائج وقابليتها للتعميم على الفئات المختلفة داخل المجتمع المستهدف، ويضمن أخذ وجهات نظر جميع المشاركين في الحسبان عند تحليل دور إدارة مخاطر الطرف الثالث في استمرارية الأعمال.

جنس المشاركين في التجربة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	117	53.2	53.2	53.2
	أنثى	103	46.8	46.8	100.0
	Total	220	100.0	100.0	

جدول 3: الوصف الاحصائي لجنس المشاركين في التجربة.



رسم توضيحي 4: التمثيل البياني لجنس المشاركين في التجربة

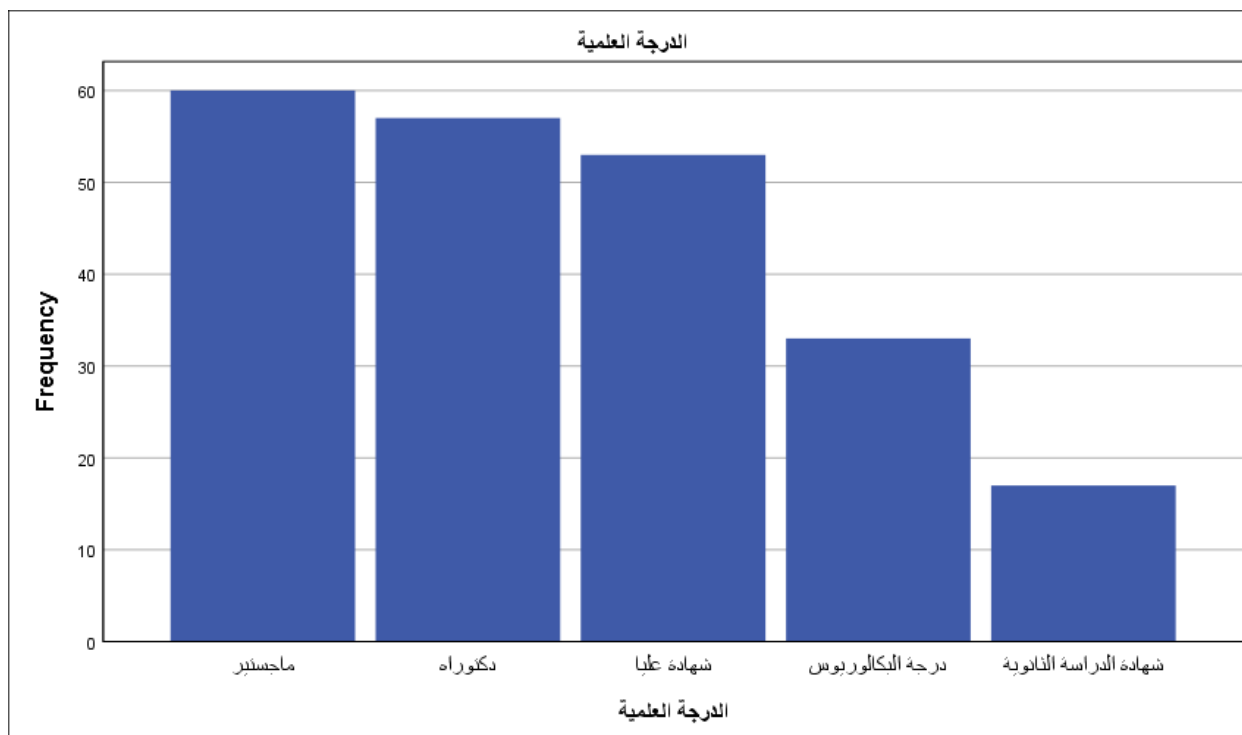
3. الدرجة العلمية للمشاركين في التجربة

يوضح جدول توزيع الدرجة العلمية للمشاركين في التجربة أن عددهم بلغ 220 فردًا. جاءت أعلى النسب لفئة الماجستير بنسبة 27.3%، تلتها فئة الدكتوراه بنسبة 25.9%، ثم الشهادة العليا بنسبة 24.1%، بينما شكلت فئة البكالوريوس 15% وفئة شهادة الدراسة الثانوية 7.7% فقط. يعكس الجدول أن العينة تضم تنوعًا تعليميًا جيدًا، مع أغلبية حاصلة على مؤهلات عليا، مما يضمن أن نتائج الدراسة مستندة إلى آراء مشاركين مؤهلين علميًا ويعزز من مصداقية الاستنتاجات حول إدارة مخاطر الطرف الثالث في الشركات السعودية.

الدرجة العلمية للمشاركين في التجربة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ماجستير	60	27.3	27.3	27.3
	دكتوراه	57	25.9	25.9	53.2
	شهادة عليا	53	24.1	24.1	77.3
	درجة البكالوريوس	33	15.0	15.0	92.3

شهادة الدراسة الثانوية	17	7.7	7.7	100.0
Total	220	100.0	100.0	

جدول 4 : الوصف الإحصائي للدرجة العلمية للمشاركين في التجربة.



رسم توضيحي 5 : التمثيل البياني للدرجة العلمية للمشاركين في التجربة

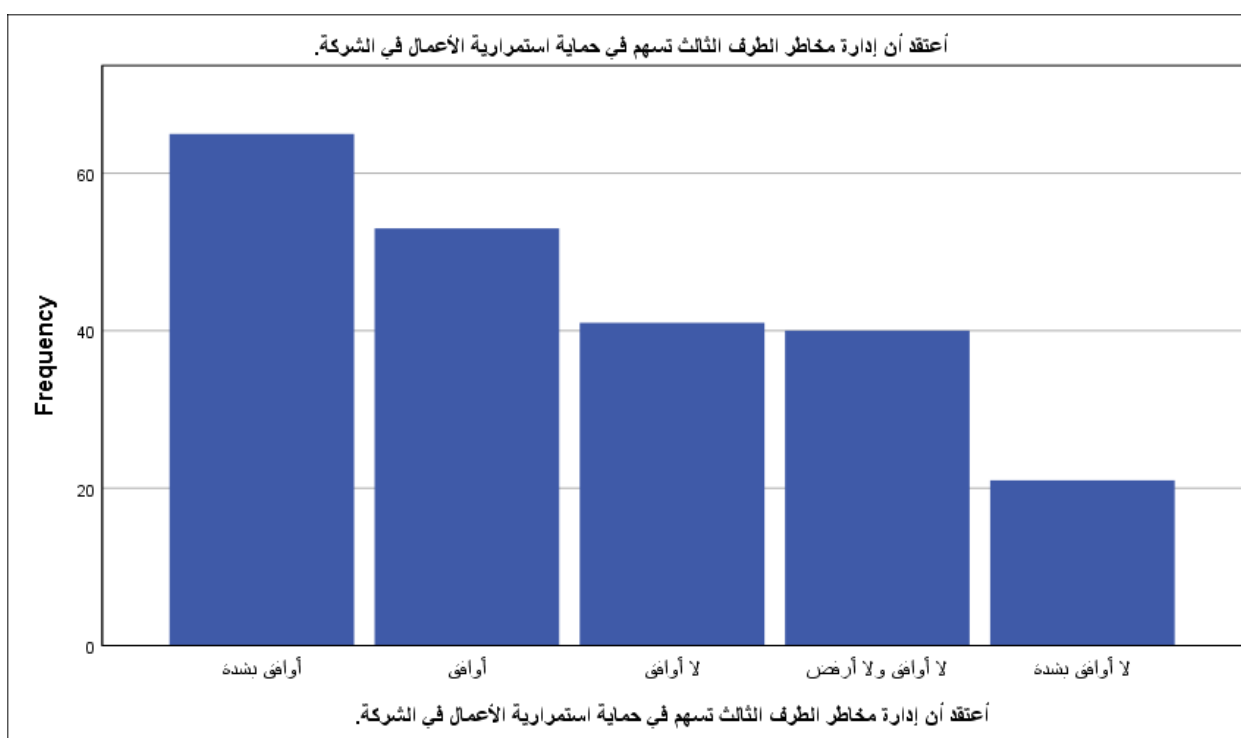
4. أعتقد أن إدارة مخاطر الطرف الثالث تسهم في حماية استمرارية الأعمال في الشركة

يوضح جدول آراء المشاركين حول دور إدارة مخاطر الطرف الثالث في حماية استمرارية الأعمال أن عددهم بلغ 220 فردًا. أظهرت النتائج أن أعلى نسبة كانت لفئة "أوافق بشدة" بنسبة 29.5%، تلتها فئة "أوافق" بنسبة 24.1%، بينما بلغت نسب فئتي "لا أوافق" و"لا أوافق ولا أرفض" 18.6% و 18.2% على التوالي، وفئة "لا أوافق بشدة" 9.5% وتعكس هذه النتائج اتجاهًا إيجابيًا عامًا لدى المشاركين نحو أن إدارة مخاطر الطرف الثالث تساهم بشكل فعال في حماية استمرارية الأعمال داخل الشركات.

أعتقد أن إدارة مخاطر الطرف الثالث تسهم في حماية استمرارية الأعمال في الشركة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق بشدة	65	29.5	29.5	29.5

أوافق	53	24.1	24.1	53.6
لا أوافق	41	18.6	18.6	72.3
لا أوافق ولا أرفض	40	18.2	18.2	90.5
لا أوافق بشدة	21	9.5	9.5	100.0
Total	220	100.0	100.0	

جدول 5: الوصف الاحصائي لأعتقد أن إدارة مخاطر الطرف الثالث تسهم في حماية استمرارية الأعمال في الشركة.



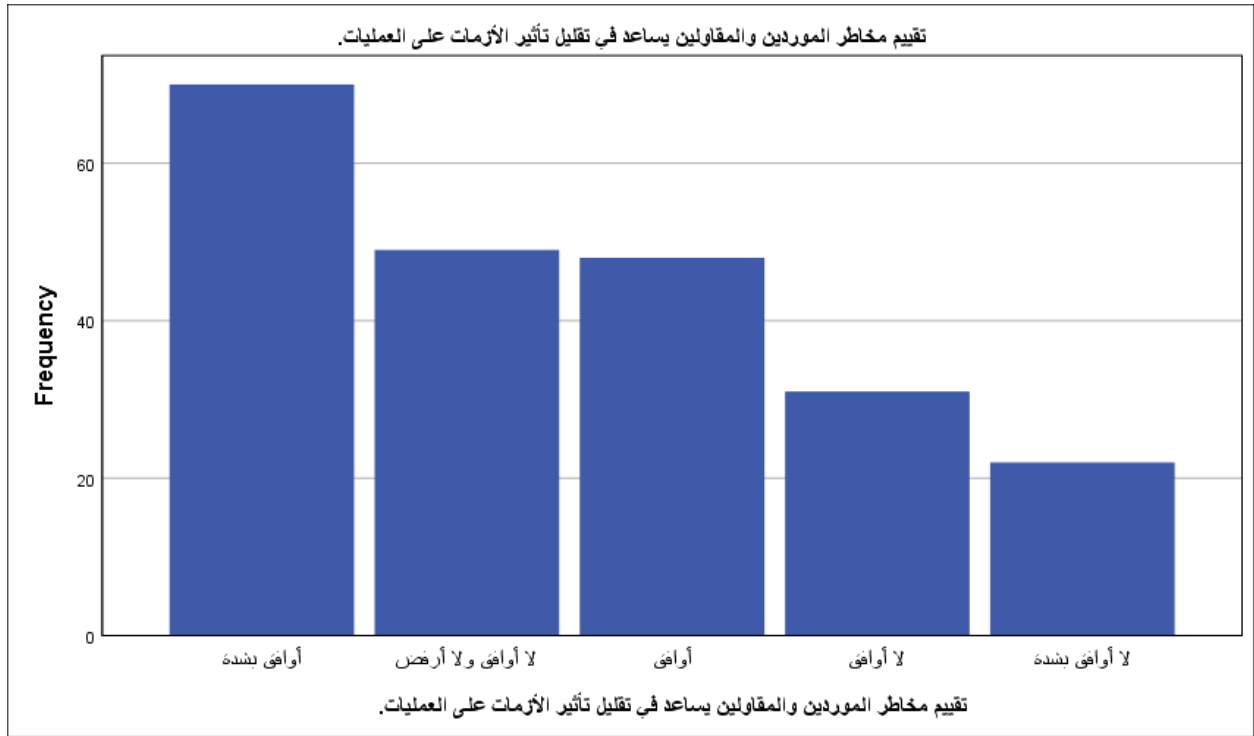
رسم توضيحي 6: التمثيل البياني لأعتقد أن إدارة مخاطر الطرف الثالث تسهم في حماية استمرارية الأعمال في الشركة

5. تقييم مخاطر الموردين والمقاولين يساعد في تقليل تأثير الأزمات على العمليات

يوضح جدول آراء المشاركين حول دور تقييم مخاطر الموردين والمقاولين في تقليل تأثير الأزمات على العمليات أن عددهم بلغ 220 فردًا. أظهرت النتائج أن أعلى نسبة كانت لفئة "أوافق بشدة" بنسبة 31.8%، تلتها فئة "لا أوافق ولا أرفض" بنسبة 22.3% و"أوافق" بنسبة 21.8%، بينما بلغت نسب فئتي "لا أوافق" و"لا أوافق بشدة" 14.1% و10% على التوالي. وتعكس هذه النتائج تقييمًا إيجابيًا عامًا لدى المشاركين لأهمية تقييم المخاطر في الحد من تأثير الأزمات على سير العمليات داخل الشركة.

تقييم مخاطر الموردين والمقاولين يساعد في تقليل تأثير الأزمات على العمليات					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق بشدة	70	31.8	31.8	31.8
	لا أوافق ولا أرفض	49	22.3	22.3	54.1
	أوافق	48	21.8	21.8	75.9
	لا أوافق	31	14.1	14.1	90.0
	لا أوافق بشدة	22	10.0	10.0	100.0
	Total	220	100.0	100.0	

جدول 6: الوصف الاحصائي لتقييم مخاطر الموردين والمقاولين يساعد في تقليل تأثير الأزمات على العمليات.



رسم توضيحي 7: التمثيل البياني لتقييم مخاطر الموردين والمقاولين يساعد في تقليل تأثير الأزمات على العمليات

6. وجود سياسات واضحة لإدارة مخاطر الطرف الثالث يحسن مستوى الأمان التشغيلي للشركة

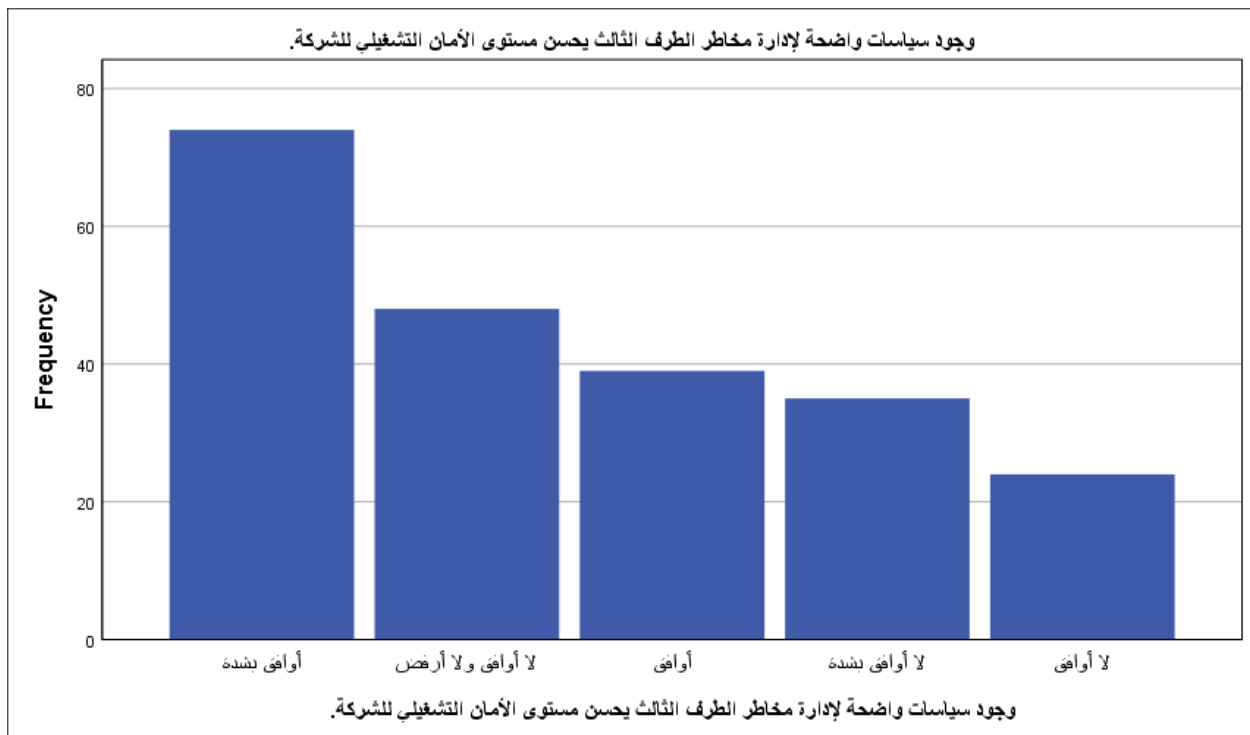
يوضح جدول آراء المشاركين حول أثر وجود سياسات واضحة لإدارة مخاطر الطرف الثالث على مستوى الأمان التشغيلي

للشركة أن عددهم بلغ 220 فردًا. أظهرت النتائج أن أعلى نسبة كانت لفئة "أوافق بشدة" بنسبة 33.6%، تلتها فئة "لا

أوافق ولا أرفض "بنسبة 21.8% و"أوافق" بنسبة 17.7%، بينما بلغت نسب فتحي "لا أوافق بشدة" و"لا أوافق" 15.9% و10.9% على التوالي. وتعكس هذه النتائج اتجاهًا إيجابيًا عامًا لدى المشاركين نحو أن وجود سياسات واضحة يعزز الأمان التشغيلي للشركة.

وجود سياسات واضحة لإدارة مخاطر الطرف الثالث يحسن مستوى الأمان التشغيلي للشركة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق بشدة	74	33.6	33.6	33.6
	لا أوافق ولا أرفض	48	21.8	21.8	55.5
	أوافق	39	17.7	17.7	73.2
	لا أوافق بشدة	35	15.9	15.9	89.1
	لا أوافق	24	10.9	10.9	100.0
	Total	220	100.0	100.0	

جدول 7: الوصف الاحصائي لوجود سياسات واضحة لإدارة مخاطر الطرف الثالث يحسن مستوى الأمان التشغيلي للشركة.



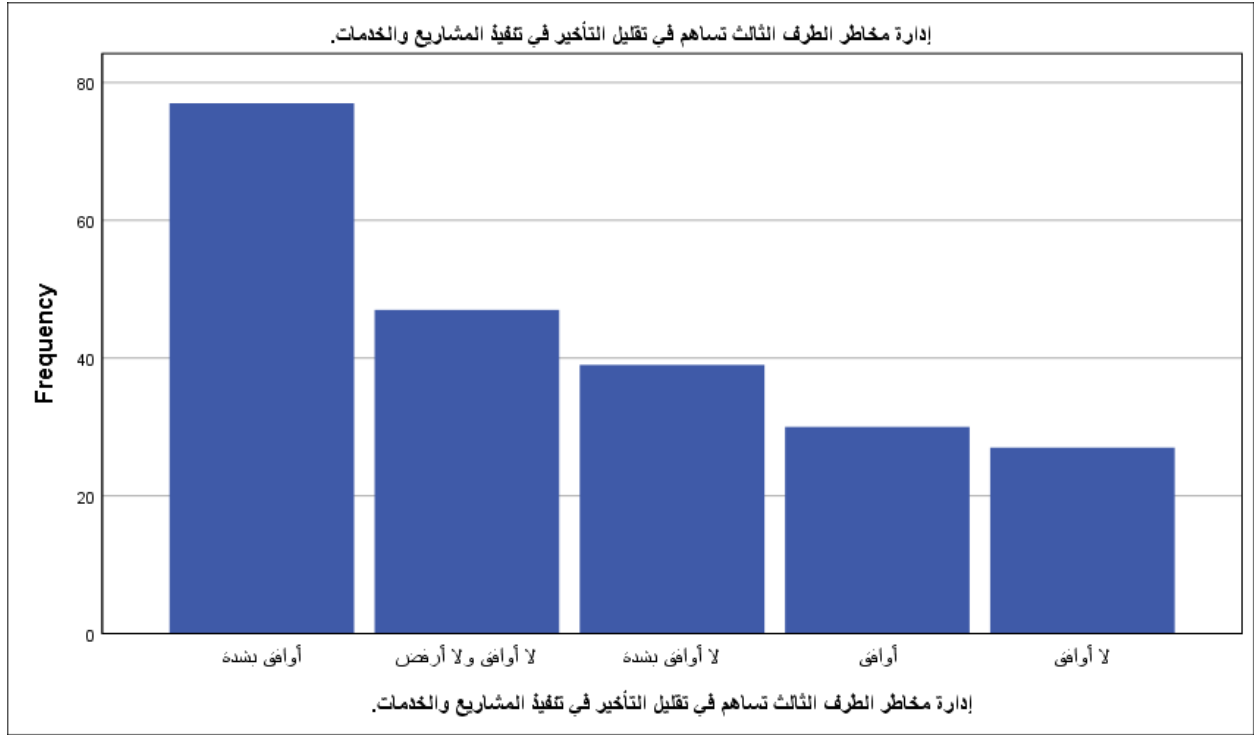
رسم توضيحي 8: التمثيل البياني لوجود سياسات واضحة لإدارة مخاطر الطرف الثالث يحسن مستوى الأمان التشغيلي للشركة

7. إدارة مخاطر الطرف الثالث تساهم في تقليل التأخير في تنفيذ المشاريع والخدمات

يوضح جدول آراء المشاركين حول دور إدارة مخاطر الطرف الثالث في تقليل التأخير في تنفيذ المشاريع والخدمات أن عددهم بلغ 220 فردًا. أظهرت النتائج أن أعلى نسبة كانت لفئة "أوافق بشدة" بنسبة 35%، تلتها فئة "لا أوافق ولا أرفض" بنسبة 21.4%، ثم "لا أوافق بشدة" بنسبة 17.7% و"أوافق" بنسبة 13.6%، بينما بلغت نسبة "لا أوافق" 12.3% وتشير هذه النتائج إلى تقييم إيجابي عام لدى المشاركين لأهمية إدارة مخاطر الطرف الثالث في تعزيز كفاءة تنفيذ المشاريع وتقليل التأخير داخل الشركات.

إدارة مخاطر الطرف الثالث تساهم في تقليل التأخير في تنفيذ المشاريع والخدمات					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق بشدة	77	35.0	35.0	35.0
	لا أوافق ولا أرفض	47	21.4	21.4	56.4
	لا أوافق بشدة	39	17.7	17.7	74.1
	أوافق	30	13.6	13.6	87.7
	لا أوافق	27	12.3	12.3	100.0
	Total	220	100.0	100.0	

جدول 8: الوصف الاحصائي لإدارة مخاطر الطرف الثالث تساهم في تقليل التأخير في تنفيذ المشاريع والخدمات.



رسم توضيحي 9 : التمثيل البياني لإدارة مخاطر الطرف الثالث تساهم في تقليل التأخير في تنفيذ المشاريع والخدمات

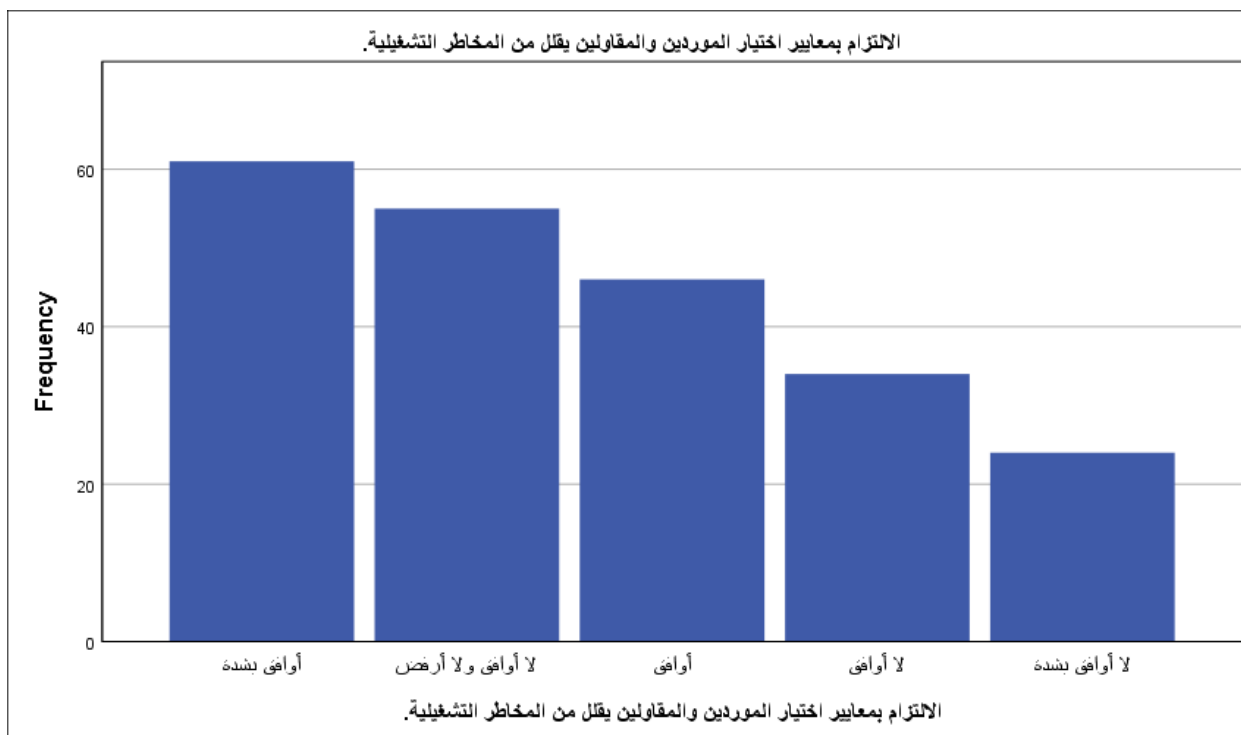
8. الالتزام بمعايير اختيار الموردين والمقاولين يقلل من المخاطر التشغيلية

يوضح جدول آراء المشاركين حول تأثير الالتزام بمعايير اختيار الموردين والمقاولين على تقليل المخاطر التشغيلية أن عددهم بلغ 220 فردًا. أظهرت النتائج أن أعلى نسبة كانت لفئة "أوافق بشدة" بنسبة 27.7%، تلتها فئة "لا أوافق ولا أرفض" بنسبة 25% و"أوافق" بنسبة 20.9%، بينما بلغت نسب فئتي "لا أوافق" و"لا أوافق بشدة" 15.5% و 10.9% على التوالي. وتعكس هذه النتائج تقييمًا إيجابيًا عامًا لدى المشاركين لأهمية الالتزام بالمعايير في تقليل المخاطر التشغيلية داخل الشركة.

الالتزام بمعايير اختيار الموردين والمقاولين يقلل من المخاطر التشغيلية					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق بشدة	61	27.7	27.7	27.7
	لا أوافق ولا أرفض	55	25.0	25.0	52.7
	أوافق	46	20.9	20.9	73.6
	لا أوافق	34	15.5	15.5	89.1

	لا أوافق بشدة	24	10.9	10.9	100.0
	Total	220	100.0	100.0	

جدول 9 : الوصف الاحصائي للالتزام بمعايير اختيار الموردين والمقاولين يقلل من المخاطر التشغيلية.



رسم توضيحي 10 : التمثيل البياني للالتزام بمعايير اختيار الموردين والمقاولين يقلل من المخاطر التشغيلية

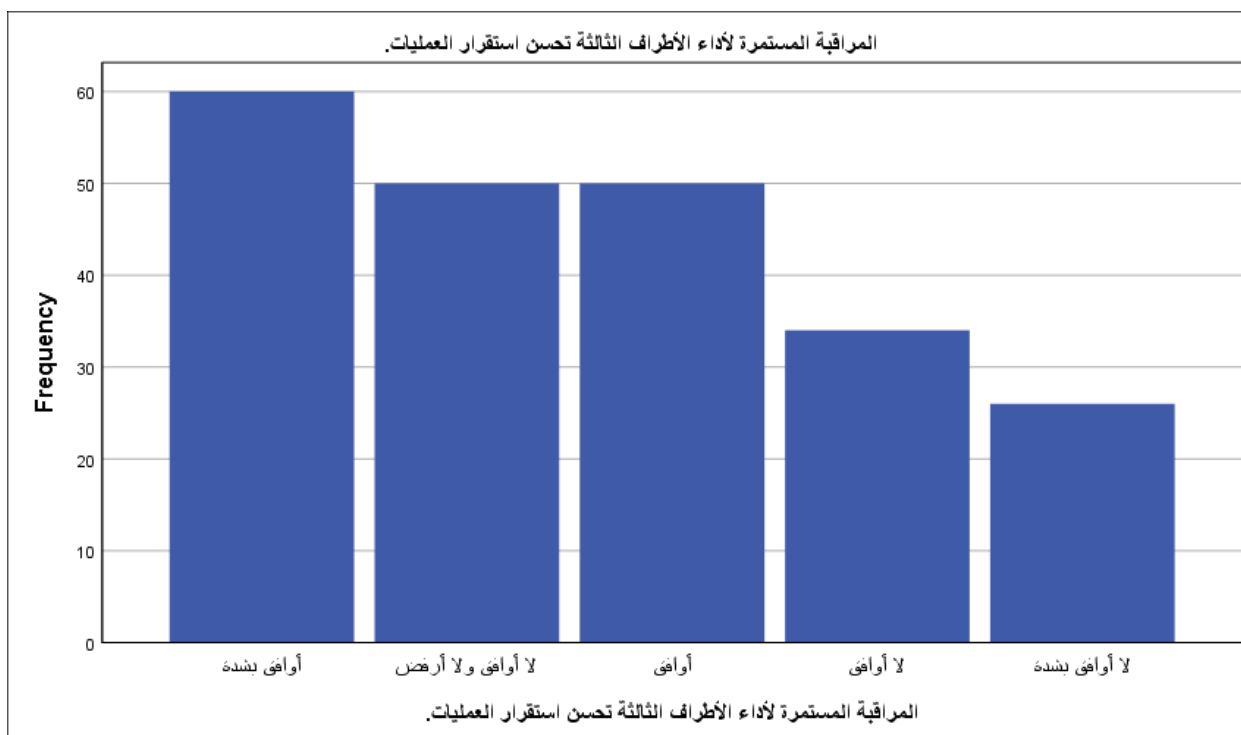
9. المراقبة المستمرة لأداء الأطراف الثالثة تحسن استقرار العمليات

يوضح جدول آراء المشاركين حول أثر المراقبة المستمرة لأداء الأطراف الثالثة على استقرار العمليات أن عددهم بلغ 220 فردًا. أظهرت النتائج أن أعلى نسبة كانت لفئة "أوافق بشدة" بنسبة 27.3%، تلتها فئة "لا أوافق ولا أرفض" و"أوافق" بنسبة 22.7% لكل منهما، بينما بلغت نسب فئتي "لا أوافق" و"لا أوافق بشدة" 15.5% و 11.8% على التوالي. وتعكس هذه النتائج اتجاهًا إيجابيًا عامًا لدى المشاركين نحو أن المراقبة المستمرة تسهم في تعزيز استقرار العمليات داخل الشركة.

المراقبة المستمرة لأداء الأطراف الثالثة تحسن استقرار العمليات					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق بشدة	60	27.3	27.3	27.3
	لا أوافق ولا أرفض	50	22.7	22.7	50.0

أوافق	50	22.7	22.7	72.7
لا أوافق	34	15.5	15.5	88.2
لا أوافق بشدة	26	11.8	11.8	100.0
Total	220	100.0	100.0	

جدول 10 : الوصف الاحصائي للمراقبة المستمرة لأداء الأطراف الثالثة تحسن استقرار العمليات.



رسم توضيحي 11 : التمثيل البياني للمراقبة المستمرة لأداء الأطراف الثالثة تحسن استقرار العمليات

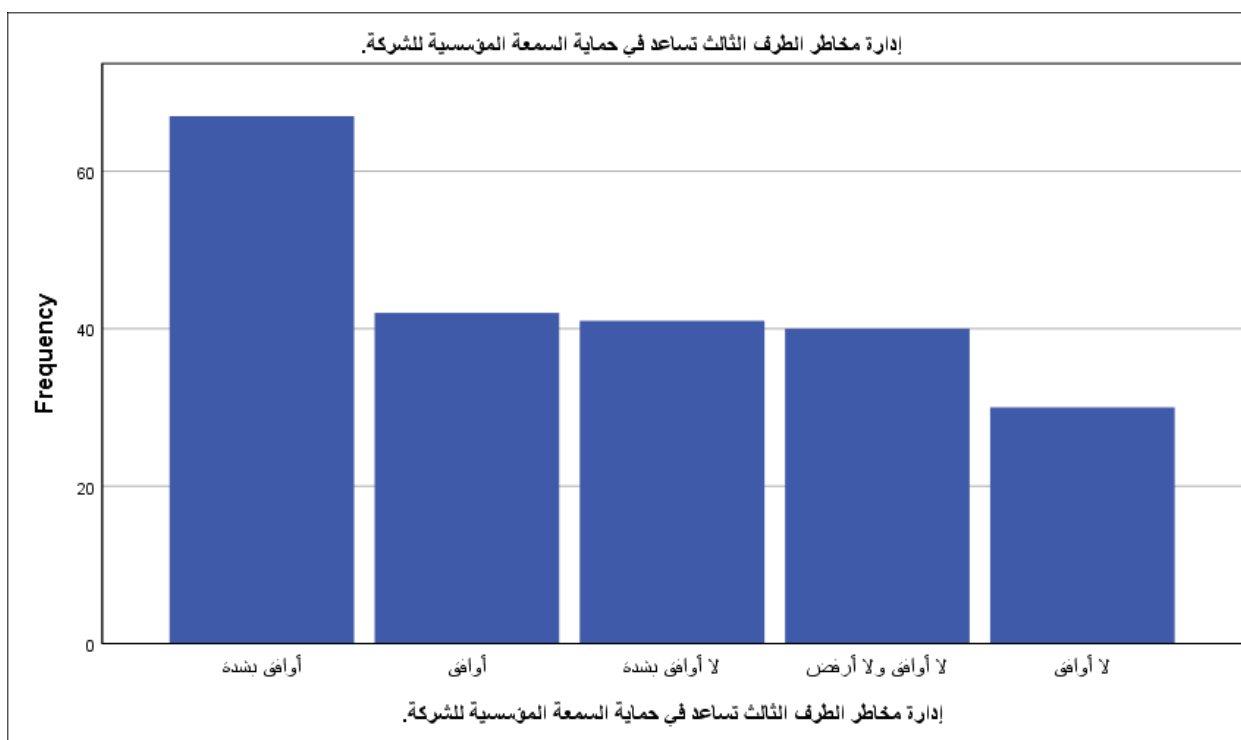
10. إدارة مخاطر الطرف الثالث تساعد في حماية السمعة المؤسسية للشركة

يوضح جدول آراء المشاركين حول دور إدارة مخاطر الطرف الثالث في حماية السمعة المؤسسية للشركة أن عددهم بلغ 220 فردًا. أظهرت النتائج أن أعلى نسبة كانت لفئة "أوافق بشدة" بنسبة 30.5%، تلتها فئة "أوافق" بنسبة 19.1%، بينما بلغت نسب فئتي "لا أوافق بشدة" و "لا أوافق ولا أرفض" 18.6% و 18.2% على التوالي، وفئة "لا أوافق" 13.6% وتشير هذه النتائج إلى اتجاه إيجابي عام لدى المشاركين نحو أن إدارة مخاطر الطرف الثالث تلعب دورًا مهمًا في حماية سمعة الشركة المؤسسية.

إدارة مخاطر الطرف الثالث تساعد في حماية السمعة المؤسسية للشركة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق بشدة	67	30.5	30.5	30.5
	أوافق	42	19.1	19.1	49.5
	لا أوافق بشدة	41	18.6	18.6	68.2
	لا أوافق ولا أرفض	40	18.2	18.2	86.4
	لا أوافق	30	13.6	13.6	100.0
	Total	220	100.0	100.0	

جدول 11 : الوصف الإحصائي لإدارة مخاطر الطرف الثالث تساعد في حماية السمعة المؤسسية للشركة.



رسم توضيحي 12 : التمثيل البياني لإدارة مخاطر الطرف الثالث تساعد في حماية السمعة المؤسسية للشركة

11. تطبيق برامج تدريبية للعاملين في إدارة المخاطر يعزز فاعلية التعامل مع الأطراف الثالثة

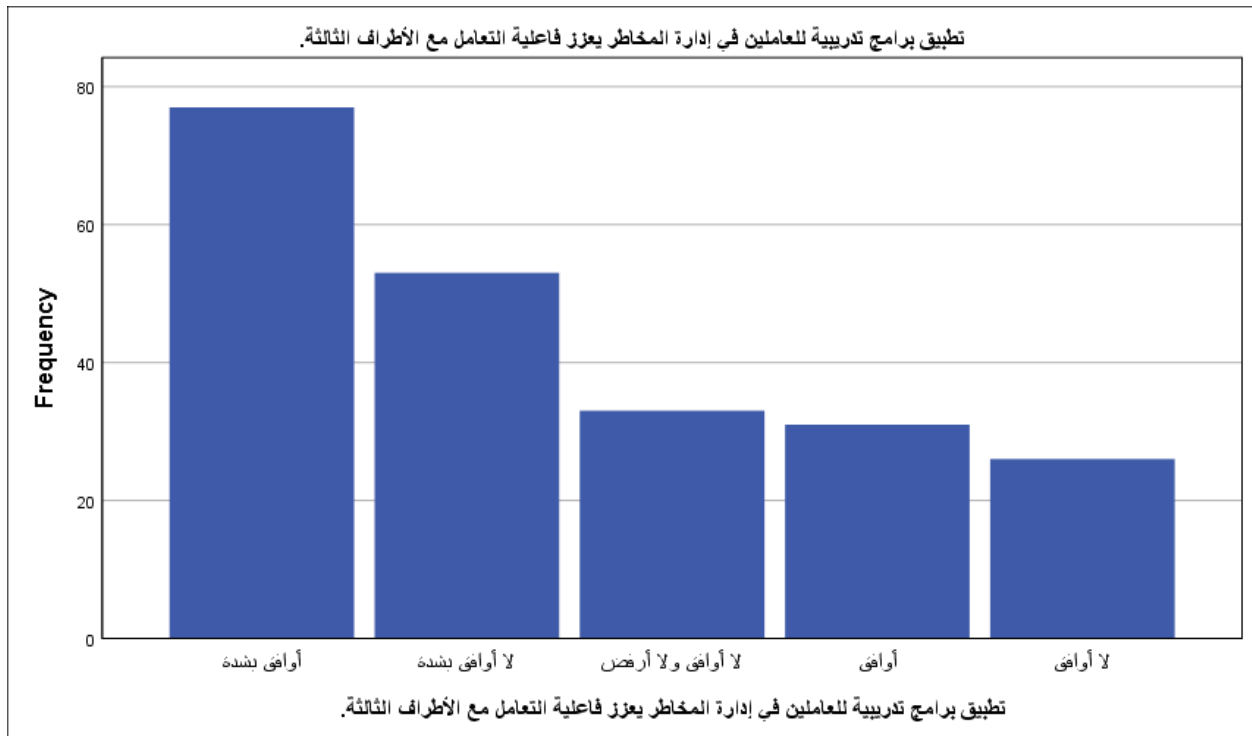
يوضح جدول آراء المشاركين حول أثر تطبيق برامج تدريبية للعاملين في إدارة المخاطر على فاعلية التعامل مع الأطراف الثالثة أن عددهم بلغ 220 فردًا. أظهرت النتائج أن أعلى نسبة كانت لفئة "أوافق بشدة" بنسبة 35%، تلتها فئة "لا أوافق بشدة" بنسبة 24.1%، بينما بلغت نسب فئتي "لا أوافق ولا أرفض" و "أوافق 15%" و 14.1% على التوالي، وفئة "لا أوافق"

11.8% وتعكس هذه النتائج تقييماً إيجابياً عاماً لدى المشاركين لأهمية التدريب في تعزيز فعالية إدارة المخاطر والتعامل

مع الأطراف الثالثة.

تطبيق برامج تدريبية للعاملين في إدارة المخاطر يعزز فاعلية التعامل مع الأطراف الثالثة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق بشدة	77	35.0	35.0	35.0
	لا أوافق بشدة	53	24.1	24.1	59.1
	لا أوافق ولا أرفض	33	15.0	15.0	74.1
	أوافق	31	14.1	14.1	88.2
	لا أوافق	26	11.8	11.8	100.0
	Total	220	100.0	100.0	

جدول 12 : الوصف الاحصائي لتطبيق برامج تدريبية للعاملين في إدارة المخاطر يعزز فاعلية التعامل مع الأطراف الثالثة.



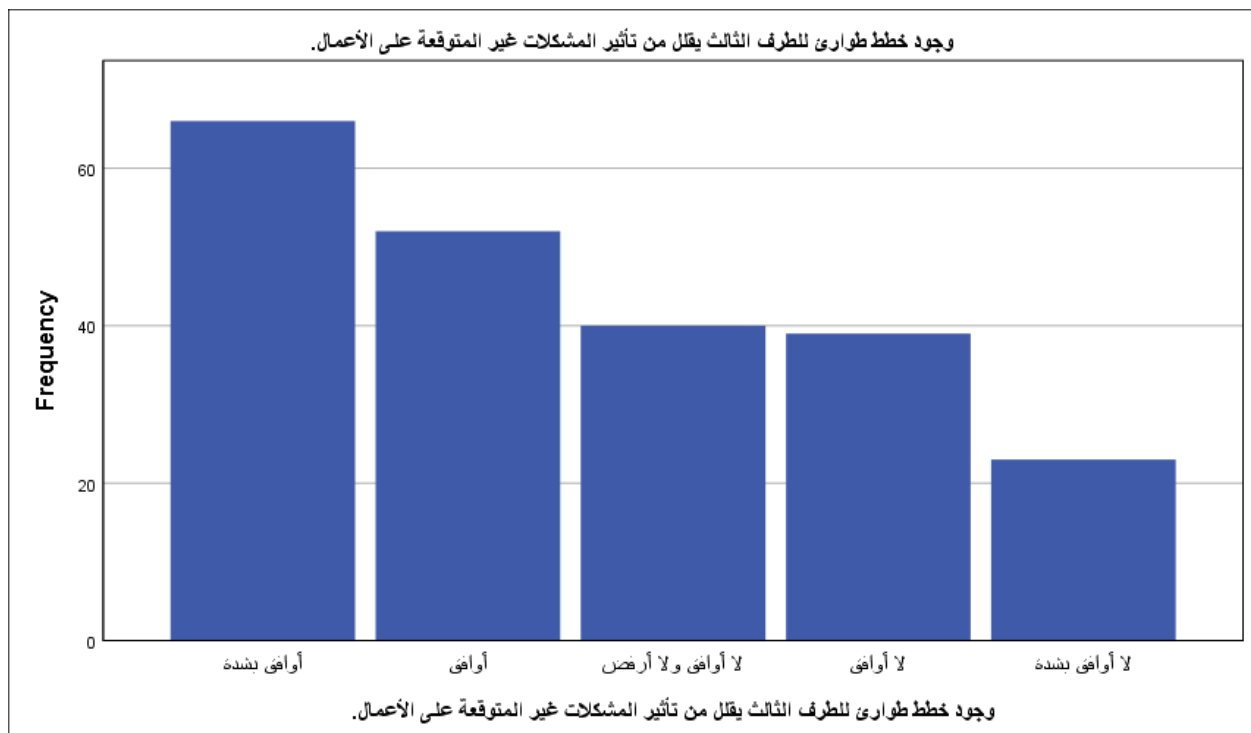
رسم توضيحي 13 : التمثيل البياني لتطبيق برامج تدريبية للعاملين في إدارة المخاطر يعزز فاعلية التعامل مع الأطراف الثالثة

12. وجود خطط طوارئ للطرف الثالث يقلل من تأثير المشكلات غير المتوقعة على الأعمال

يوضح جدول آراء المشاركين حول أثر وجود خطط طوارئ للطرف الثالث في تقليل تأثير المشكلات غير المتوقعة على الأعمال أن عددهم بلغ 220 فردًا. أظهرت النتائج أن أعلى نسبة كانت لفئة "أوافق بشدة" بنسبة 30%، تلتها فئة "أوافق" بنسبة 23.6%، بينما بلغت نسب فئتي "لا أوافق ولا أرفض" و "لا أوافق" 18.2% و 17.7% على التوالي، وفئة "لا أوافق بشدة" 10.5%. وتشير النتائج إلى اتجاه إيجابي لدى المشاركين نحو أن خطط الطوارئ للطرف الثالث تقلل من تأثير المشكلات غير المتوقعة على الأعمال.

وجود خطط طوارئ للطرف الثالث يقلل من تأثير المشكلات غير المتوقعة على الأعمال					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق بشدة	66	30.0	30.0	30.0
	أوافق	52	23.6	23.6	53.6
	لا أوافق ولا أرفض	40	18.2	18.2	71.8
	لا أوافق	39	17.7	17.7	89.5
	لا أوافق بشدة	23	10.5	10.5	100.0
	Total	220	100.0	100.0	

جدول 13: الوصف الاحصائي لوجود خطط طوارئ للطرف الثالث يقلل من تأثير المشكلات غير المتوقعة على الأعمال.

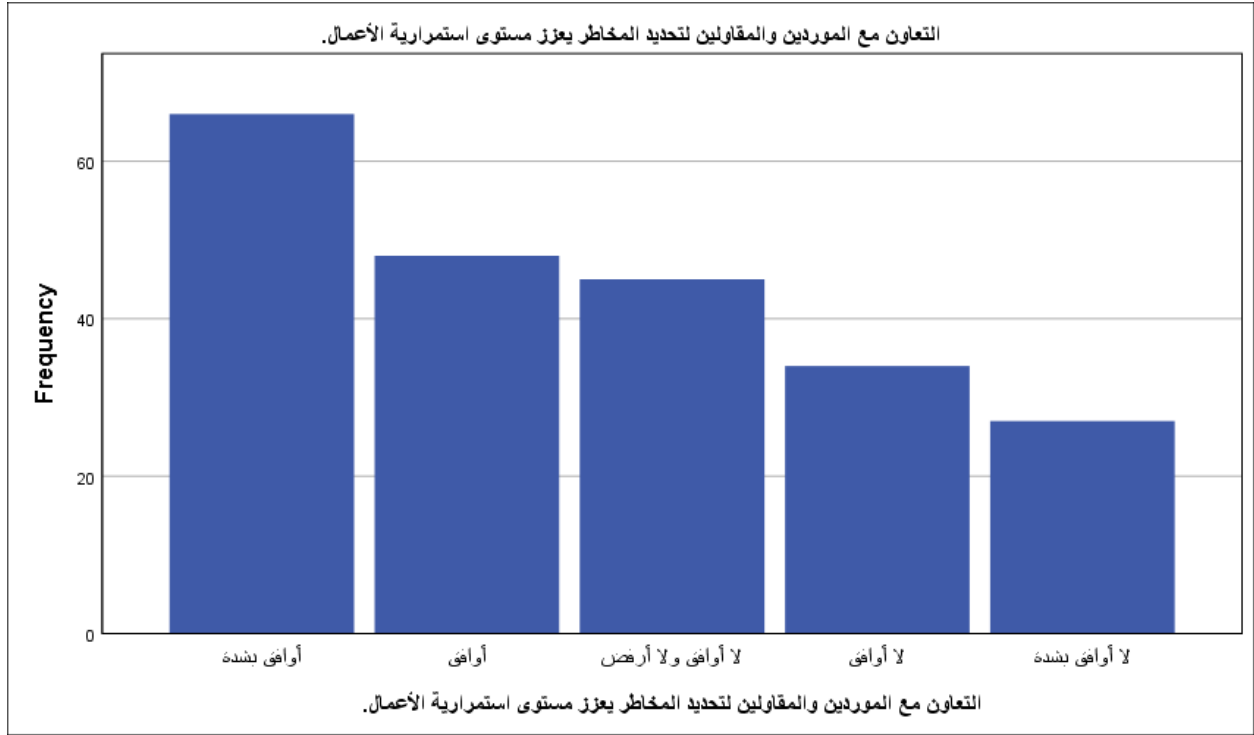


13. التعاون مع الموردين والمقاولين لتحديد المخاطر يعزز مستوى استمرارية الأعمال

يوضح جدول آراء المشاركين حول أثر التعاون مع الموردين والمقاولين لتحديد المخاطر في تعزيز مستوى استمرارية الأعمال أن عددهم بلغ 220 فردًا. أظهرت النتائج أن أعلى نسبة كانت لفئة "أوافق بشدة" بنسبة 30%، تلتها فئة "أوافق" بنسبة 21.8%، بينما بلغت نسب فئتي "لا أوافق ولا أرفض" و "لا أوافق" 20.5% و 15.5% على التوالي، وفئة "لا أوافق بشدة" 12.3% وتشير النتائج إلى اتجاه إيجابي لدى المشاركين نحو أن التعاون مع الموردين والمقاولين يساهم في تعزيز استمرارية الأعمال.

التعاون مع الموردين والمقاولين لتحديد المخاطر يعزز مستوى استمرارية الأعمال					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق بشدة	66	30.0	30.0	30.0
	أوافق	48	21.8	21.8	51.8
	لا أوافق ولا أرفض	45	20.5	20.5	72.3
	لا أوافق	34	15.5	15.5	87.7
	لا أوافق بشدة	27	12.3	12.3	100.0
	Total	220	100.0	100.0	

جدول 14 : الوصف الاحصائي للتعاون مع الموردين والمقاولين لتحديد المخاطر يعزز مستوى استمرارية الأعمال.



رسم توضيحي 15 : التمثيل البياني للتعاون مع الموردين والمقاولين لتحديد المخاطر يعزز مستوى استمرارية الأعمال

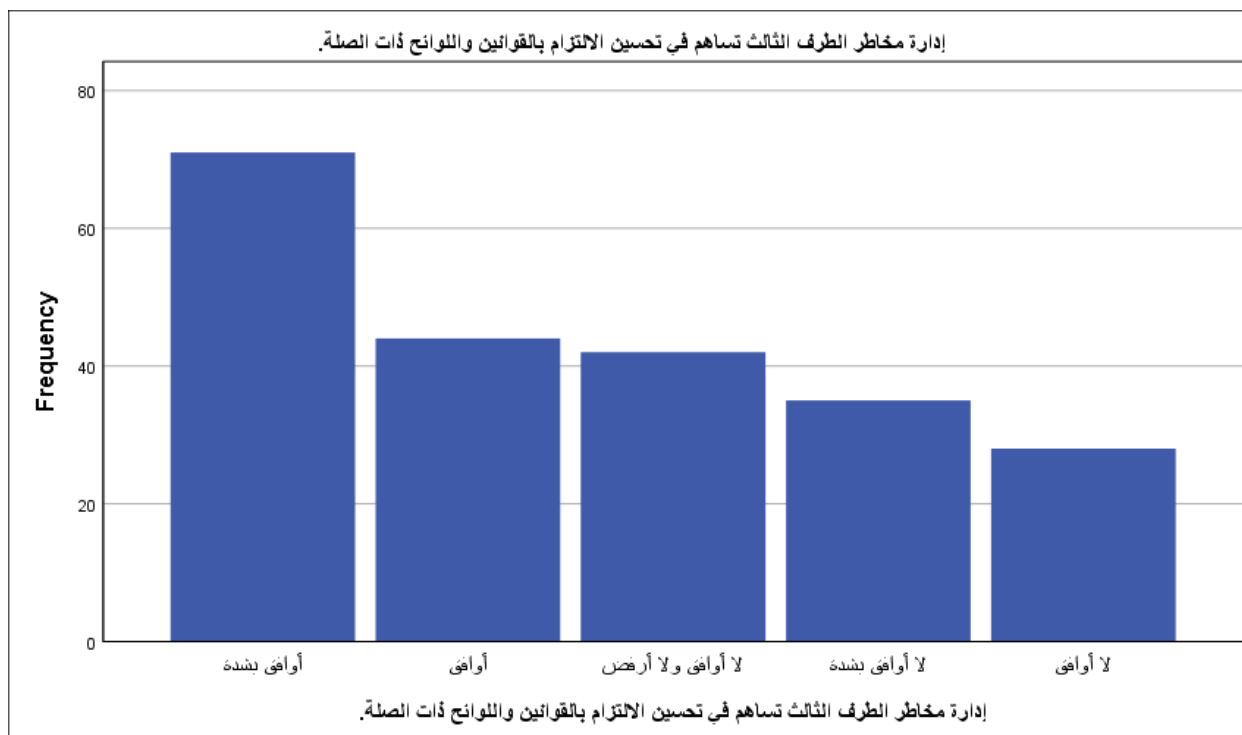
14. إدارة مخاطر الطرف الثالث تساهم في تحسين الالتزام بالقوانين واللوائح ذات الصلة

يوضح جدول آراء المشاركين حول دور إدارة مخاطر الطرف الثالث في تحسين الالتزام بالقوانين واللوائح ذات الصلة أن عددهم بلغ 220 فردًا. أظهرت النتائج أن أعلى نسبة كانت لفئة "أوافق بشدة" بنسبة 32.3%، تلتها فئة "أوافق" بنسبة 20%، بينما بلغت نسب فئتي "لا أوافق ولا أرفض" و"لا أوافق بشدة" 19.1% و 15.9% على التوالي، وفئة "لا أوافق" 12.7%. وتشير النتائج إلى تقييم إيجابي عام لدى المشاركين لأهمية إدارة مخاطر الطرف الثالث في تعزيز الالتزام بالقوانين واللوائح داخل الشركة.

إدارة مخاطر الطرف الثالث تساهم في تحسين الالتزام بالقوانين واللوائح ذات الصلة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق بشدة	71	32.3	32.3	32.3
	أوافق	44	20.0	20.0	52.3
	لا أوافق ولا أرفض	42	19.1	19.1	71.4
	لا أوافق بشدة	35	15.9	15.9	87.3

	لا أوافق	28	12.7	12.7	100.0
	Total	220	100.0	100.0	

جدول 15 : الوصف الاحصائي لإدارة مخاطر الطرف الثالث تساهم في تحسين الالتزام بالقوانين واللوائح ذات الصلة.



رسم توضيحي 16 : التمثيل البياني لإدارة مخاطر الطرف الثالث تساهم في تحسين الالتزام بالقوانين واللوائح ذات الصلة.

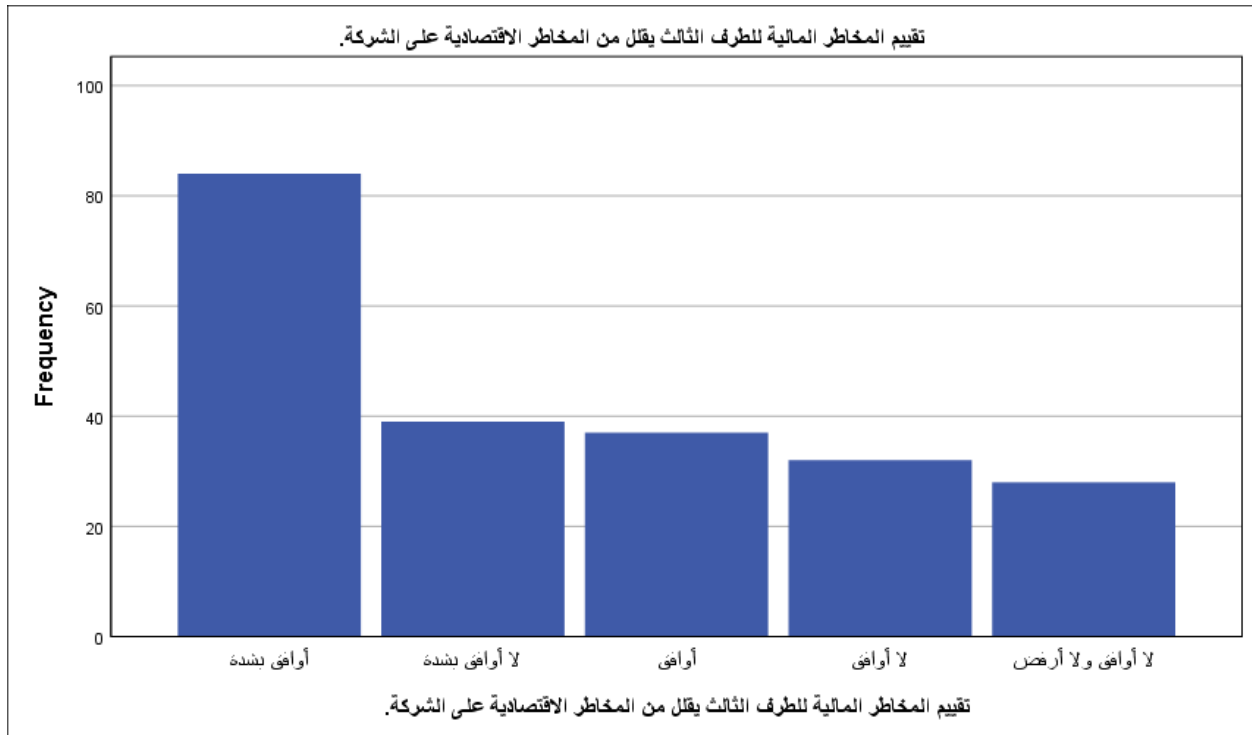
15. تقييم المخاطر المالية للطرف الثالث يقلل من المخاطر الاقتصادية على الشركة

يوضح جدول آراء المشاركين حول أثر تقييم المخاطر المالية للطرف الثالث في تقليل المخاطر الاقتصادية على الشركة أن عددهم بلغ 220 فردًا. أظهرت النتائج أن أعلى نسبة كانت لفئة "أوافق بشدة" بنسبة 38.2%، تلتها فئة "لا أوافق بشدة" بنسبة 17.7%، بينما بلغت نسب فئتي "أوافق" و"لا أوافق" 16.8% و14.5% على التوالي، وفئة "لا أوافق ولا أرفض" بنسبة 12.7%. وتعكس هذه النتائج اتجاهًا إيجابيًا عامًا لدى المشاركين نحو أن تقييم المخاطر المالية للطرف الثالث يقلل من المخاطر الاقتصادية على الشركة.

تقييم المخاطر المالية للطرف الثالث يقلل من المخاطر الاقتصادية على الشركة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق بشدة	84	38.2	38.2	38.2

لا أوافق بشدة	39	17.7	17.7	55.9
أوافق	37	16.8	16.8	72.7
لا أوافق	32	14.5	14.5	87.3
لا أوافق ولا أرفض	28	12.7	12.7	100.0
Total	220	100.0	100.0	

جدول 16 : الوصف الاحصائي لتقييم المخاطر المالية للطرف الثالث يقلل من المخاطر الاقتصادية على الشركة.



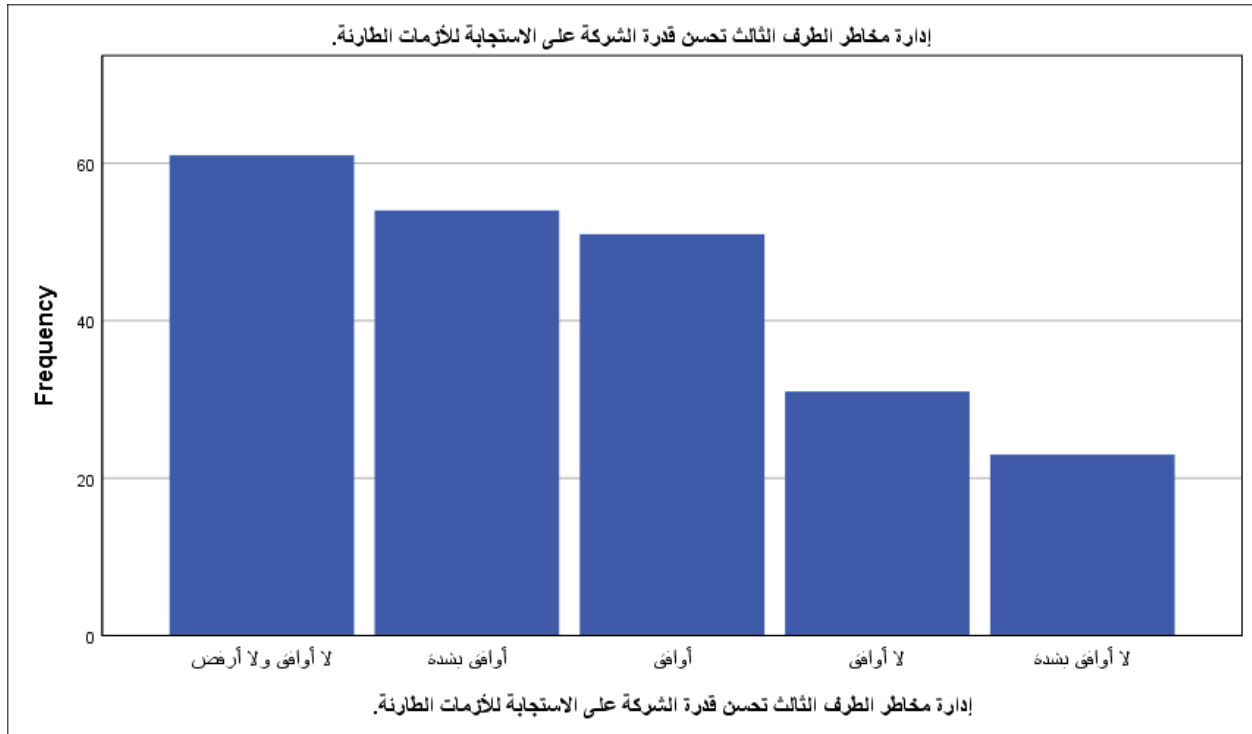
رسم توضيحي 17 : التمثيل البياني لتقييم المخاطر المالية للطرف الثالث يقلل من المخاطر الاقتصادية على الشركة.

16. إدارة مخاطر الطرف الثالث تحسن قدرة الشركة على الاستجابة للأزمات الطارئة

يوضح جدول آراء المشاركين حول دور إدارة مخاطر الطرف الثالث في تحسين قدرة الشركة على الاستجابة للأزمات الطارئة أن عددهم بلغ 220 فردًا. أظهرت النتائج أن أعلى نسبة كانت لفئة "لا أوافق ولا أرفض" بنسبة 27.7%، تلتها فئة "أوافق بشدة" و"أوافق" بنسبة 24.5% و23.2% على التوالي، بينما بلغت نسب فئتي "لا أوافق" و"لا أوافق بشدة" 14.1% و 10.5% وتنعكس النتائج تقييمًا إيجابيًا عام لدى المشاركين لأهمية إدارة مخاطر الطرف الثالث في تعزيز استجابة الشركة للأزمات الطارئة.

إدارة مخاطر الطرف الثالث تحسن قدرة الشركة على الاستجابة للأزمات الطارئة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق ولا أرفض	61	27.7	27.7	27.7
	أوافق بشدة	54	24.5	24.5	52.3
	أوافق	51	23.2	23.2	75.5
	لا أوافق	31	14.1	14.1	89.5
	لا أوافق بشدة	23	10.5	10.5	100.0
	Total	220	100.0	100.0	

جدول 17: الوصف الاحصائي لإدارة مخاطر الطرف الثالث تحسن قدرة الشركة على الاستجابة للأزمات الطارئة.



رسم توضيحي 18: التمثيل البياني لإدارة مخاطر الطرف الثالث تحسن قدرة الشركة على الاستجابة للأزمات الطارئة

17. تطبيق معايير تقييم دورية للأطراف الثالثة يساعد في اتخاذ قرارات استراتيجية أفضل

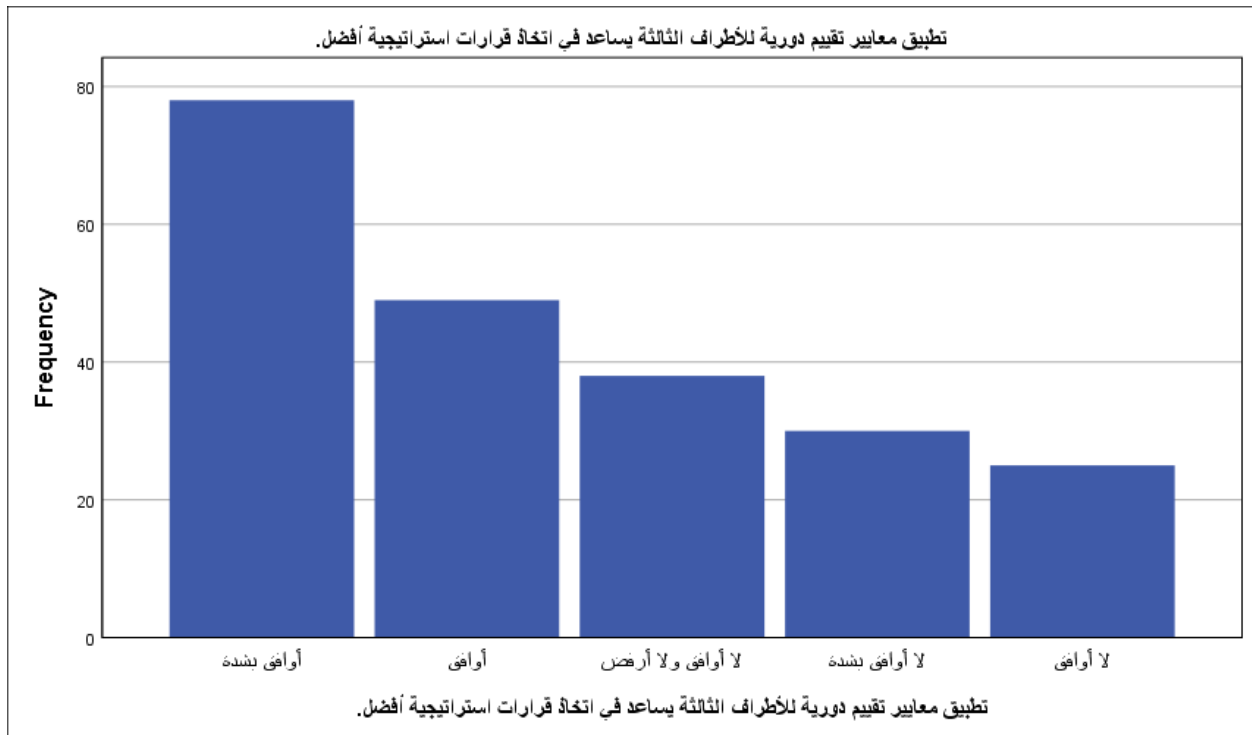
يوضح جدول آراء المشاركين حول أثر تطبيق معايير تقييم دورية للأطراف الثالثة في اتخاذ قرارات استراتيجية أفضل أن

عدهم بلغ 220 فردًا. أظهرت النتائج أن أعلى نسبة كانت لفئة "أوافق بشدة" بنسبة 35.5%، تلتها فئة "أوافق" بنسبة

22.3%، بينما بلغت نسب فتحي "لا أوافق ولا أرفض" و"لا أوافق بشدة" 17.3% و 13.6% على التوالي، وفئة "لا أوافق" 11.4%. وتعكس النتائج تقييمًا إيجابيًا عامًا من المشاركين لأهمية التقييم الدوري للأطراف الثالثة في تحسين القرارات الاستراتيجية للشركة.

تطبيق معايير تقييم دورية للأطراف الثالثة يساعد في اتخاذ قرارات استراتيجية أفضل					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق بشدة	78	35.5	35.5	35.5
	أوافق	49	22.3	22.3	57.7
	لا أوافق ولا أرفض	38	17.3	17.3	75.0
	لا أوافق بشدة	30	13.6	13.6	88.6
	لا أوافق	25	11.4	11.4	100.0
	Total	220	100.0	100.0	

جدول 18 : الوصف الاحصائي لتطبيق معايير تقييم دورية للأطراف الثالثة يساعد في اتخاذ قرارات استراتيجية أفضل.



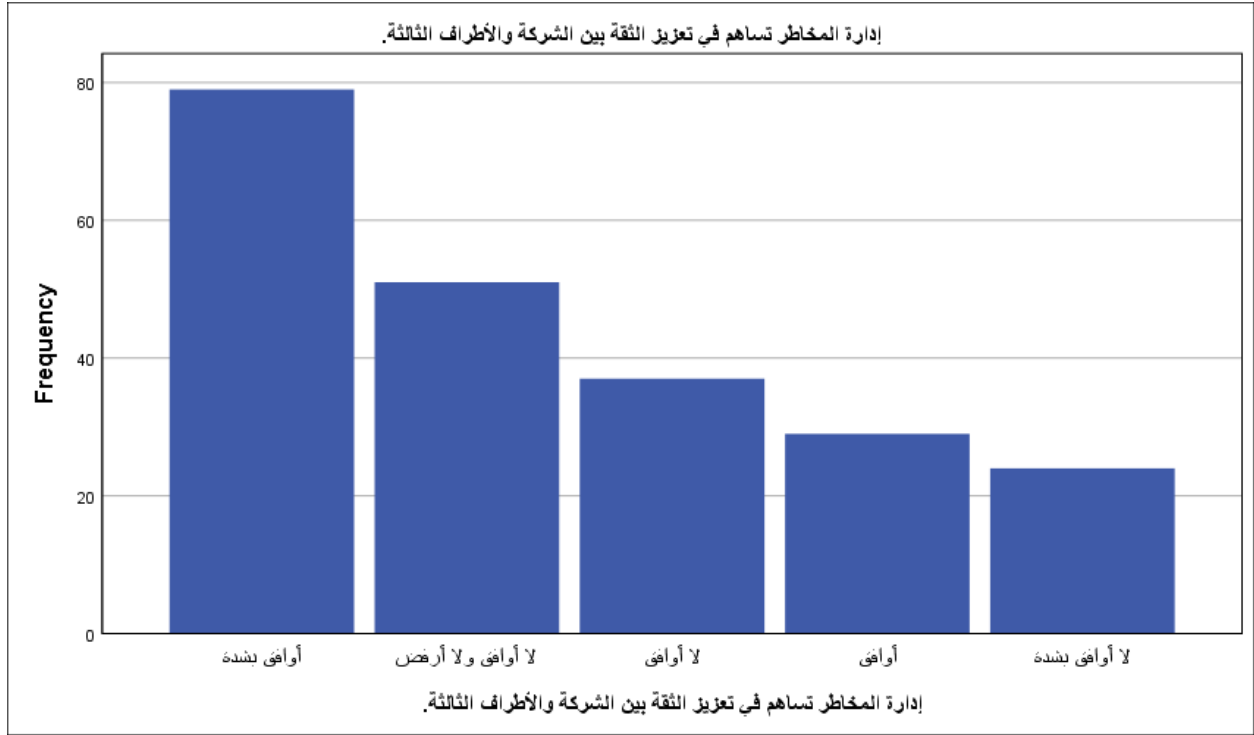
رسم توضيحي 19 : التمثيل البياني لتطبيق معايير تقييم دورية للأطراف الثالثة يساعد في اتخاذ قرارات استراتيجية أفضل.

18. إدارة المخاطر تساهم في تعزيز الثقة بين الشركة والأطراف الثالثة

يوضح جدول آراء المشاركين حول دور إدارة المخاطر في تعزيز الثقة بين الشركة والأطراف الثالثة أن عددهم بلغ 220 فردًا. كانت أعلى نسبة لفئة "أوافق بشدة" بنسبة 35.9%، تلتها فئة "لا أوافق ولا أرفض" بنسبة 23.2%، بينما بلغت نسب فئتي "لا أوافق" و"أوافق" 16.8% و13.2% على التوالي، وفئة "لا أوافق بشدة" 10.9% وتنعكس النتائج تقييمًا إيجابيًا عامًا من المشاركين لأهمية إدارة المخاطر في تعزيز الثقة بين الشركة والأطراف الثالثة.

إدارة المخاطر تساهم في تعزيز الثقة بين الشركة والأطراف الثالثة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق بشدة	79	35.9	35.9	35.9
	لا أوافق ولا أرفض	51	23.2	23.2	59.1
	لا أوافق	37	16.8	16.8	75.9
	أوافق	29	13.2	13.2	89.1
	لا أوافق بشدة	24	10.9	10.9	100.0
	Total	220	100.0	100.0	

جدول 19 : الوصف الاحصائي لإدارة المخاطر تساهم في تعزيز الثقة بين الشركة والأطراف الثالثة.



رسم توضيحي 20 : التمثيل البياني لإدارة المخاطر تساهم في تعزيز الثقة بين الشركة والأطراف الثالثة

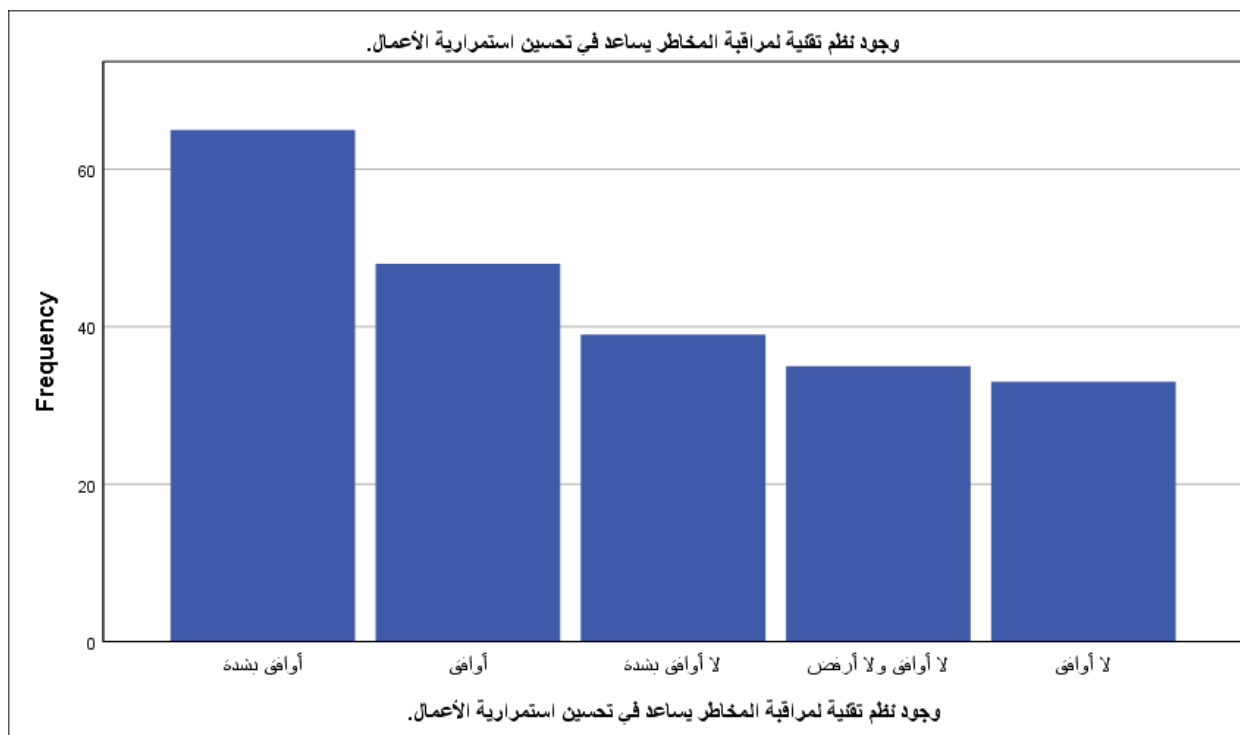
19. وجود نظم تقنية لمراقبة المخاطر يساعد في تحسين استمرارية الأعمال

يوضح جدول آراء المشاركين حول دور النظم التقنية في مراقبة المخاطر في تحسين استمرارية الأعمال أن عدد المشاركين بلغ 220 فردًا. كانت أعلى نسبة لفئة "أوافق بشدة" بنسبة 29.5%، تلتها فئة "أوافق" بنسبة 21.8%، بينما بلغت نسب فئات "لا أوافق بشدة" و"لا أوافق ولا أرفض" و"لا أوافق" 17.7%، و15.9%، و15.0% على التوالي. وتعكس النتائج تقييمًا إيجابيًا عامًا من المشاركين لأهمية استخدام النظم التقنية في تعزيز استمرارية الأعمال.

وجود نظم تقنية لمراقبة المخاطر يساعد في تحسين استمرارية الأعمال					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق بشدة	65	29.5	29.5	29.5
	أوافق	48	21.8	21.8	51.4
	لا أوافق بشدة	39	17.7	17.7	69.1
	لا أوافق ولا أرفض	35	15.9	15.9	85.0
	لا أوافق	33	15.0	15.0	100.0

	Total	220	100.0	100.0	
--	-------	-----	-------	-------	--

جدول 20 : الوصف الاحصائي لوجود نظم تقنية لمراقبة المخاطر يساعد في تحسين استمرارية الأعمال.



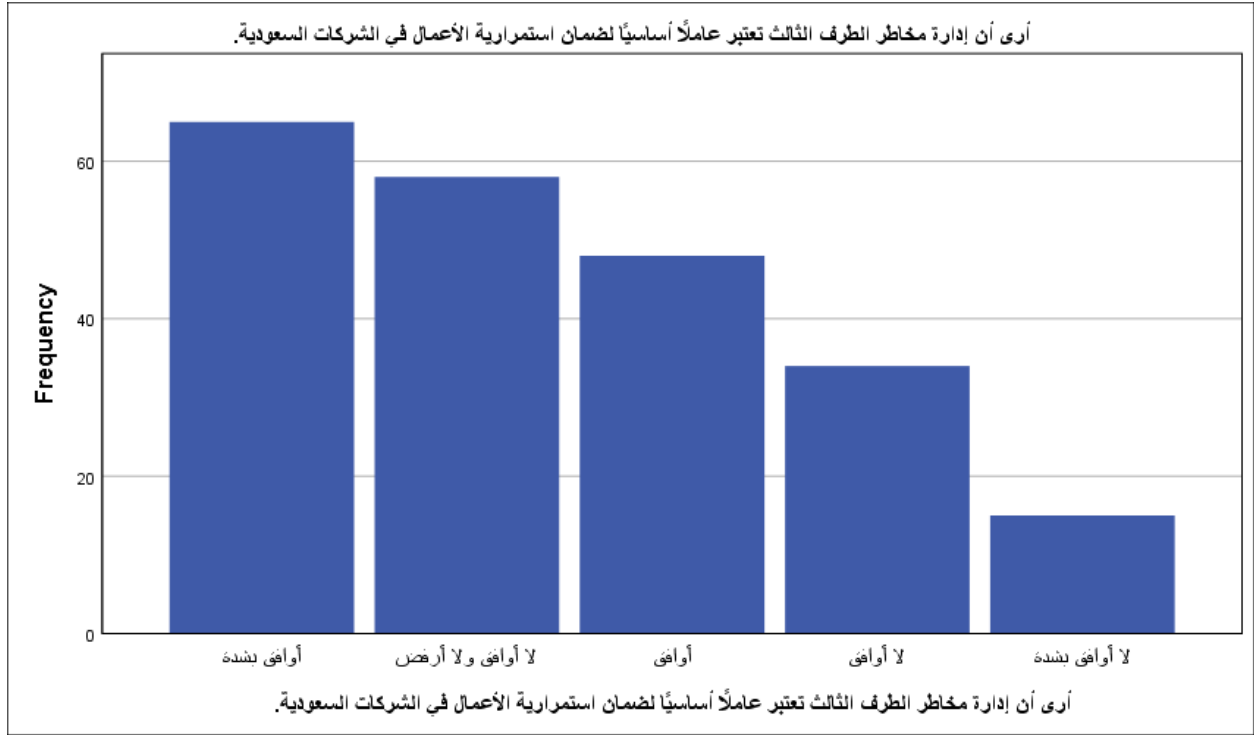
رسم توضيحي 21 : التمثيل البياني لوجود نظم تقنية لمراقبة المخاطر يساعد في تحسين استمرارية الأعمال

20. أرى أن إدارة مخاطر الطرف الثالث تعتبر عاملاً أساسياً لضمان استمرارية الأعمال في الشركات السعودية يوضح جدول آراء المشاركين حول أهمية إدارة مخاطر الطرف الثالث في ضمان استمرارية الأعمال في الشركات السعودية أن عدد المشاركين بلغ 220 فرداً. جاءت أعلى نسبة لفئة "أوافق بشدة" بنسبة 29.5%، تلتها فئة "لا أوافق ولا أرفض" بنسبة 26.4%، ثم فئة "أوافق" بنسبة 21.8%، بينما بلغت نسب فئتي "لا أوافق" و "لا أوافق بشدة" 15.5% و 6.8% على التوالي. تشير النتائج إلى إجماع نسبي بين المشاركين على أن إدارة مخاطر الطرف الثالث عنصر أساسي لاستمرارية الأعمال.

أرى أن إدارة مخاطر الطرف الثالث تعتبر عاملاً أساسياً لضمان استمرارية الأعمال في الشركات السعودية					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق بشدة	65	29.5	29.5	29.5
	لا أوافق ولا أرفض	58	26.4	26.4	55.9

	أوافق	48	21.8	21.8	77.7
	لا أوافق	34	15.5	15.5	93.2
	لا أوافق بشدة	15	6.8	6.8	100.0
	Total	220	100.0	100.0	

جدول 21 : الوصف الاحصائي لأرى أن إدارة مخاطر الطرف الثالث تعتبر عاملاً أساسياً لضمان استمرارية الأعمال في الشركات السعودية.



رسم توضيحي 22 : التمثيل البياني لأرى أن إدارة مخاطر الطرف الثالث تعتبر عاملاً أساسياً لضمان استمرارية الأعمال في الشركات السعودية.

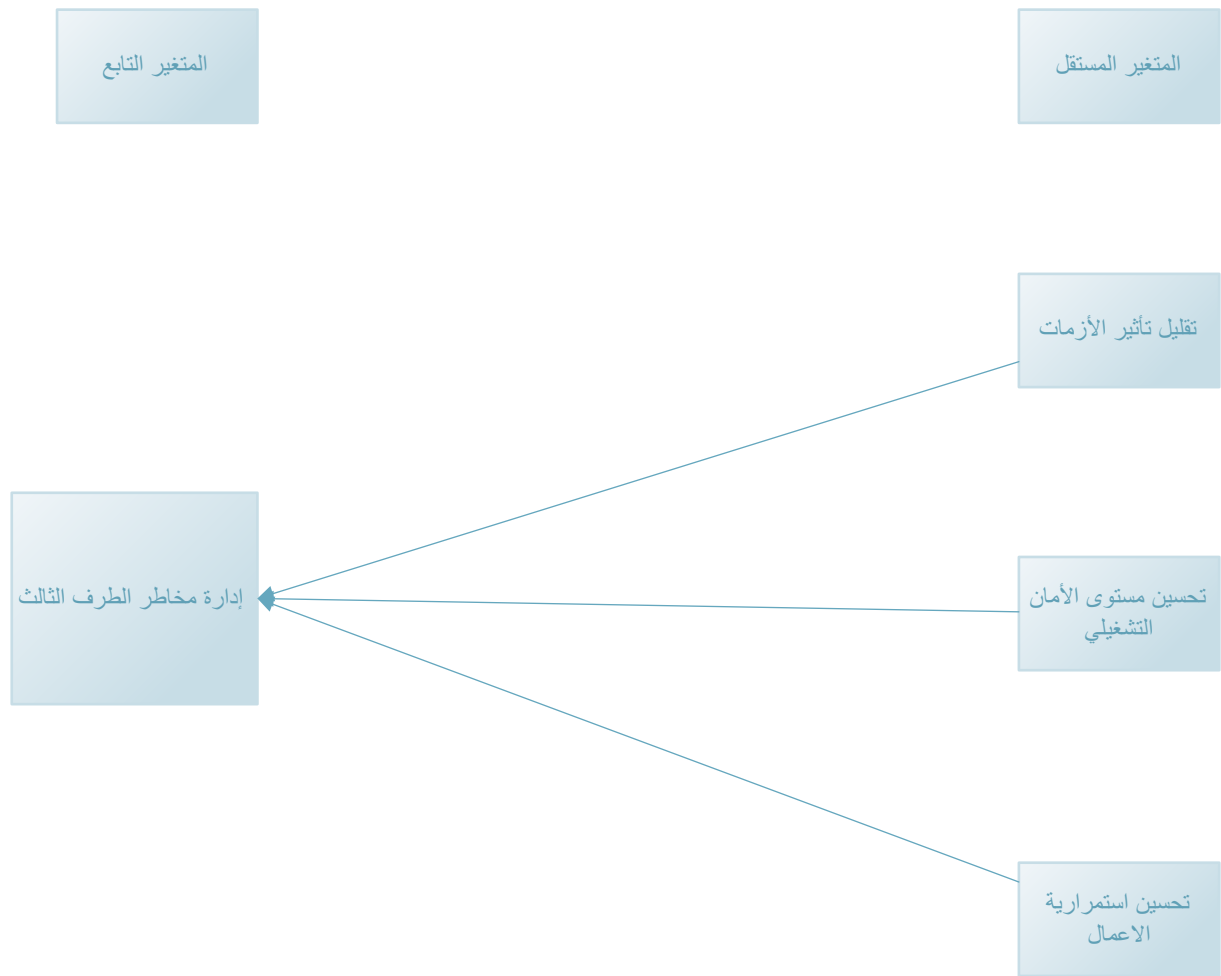
- تحليل الموثوقية والمصدقية

يوضح جدول إحصائيات الموثوقية أن قيمة ألفا كرونباخ بلغت 0.901 لعدد 20 بنداً، مما يشير إلى درجة موثوقية عالية للأداة البحثية، ويعكس اتساقاً داخلياً قوياً للمتغيرات المستخدمة في الدراسة.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.901	20

جدول 22 : إحصائيات الموثوقية.

• متغيرات الدراسة



رسم توضيحي 23 : متغيرات الدراسة التابعة والمستقلة

- تحليل الجداول المتقاطعة لمتغيرات الدراسة

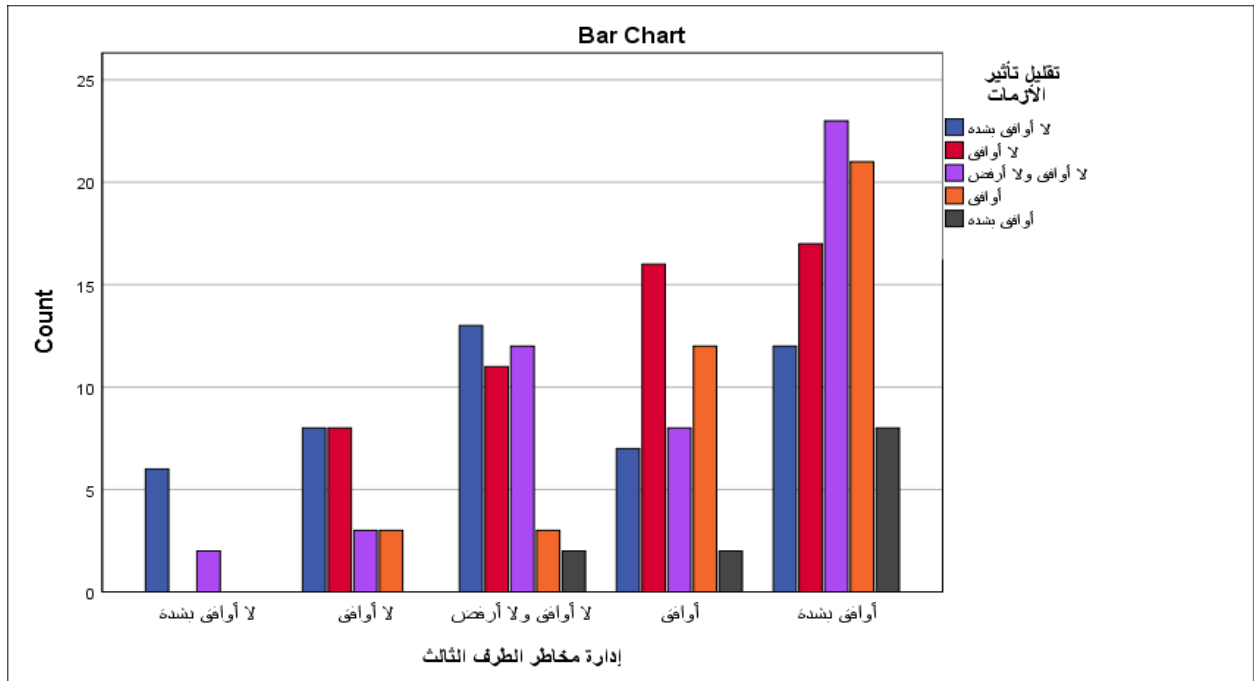
- دور إدارة مخاطر الطرف الثالث في تقليل تأثير الأزمات بشركات المملكة العربية السعودية
- يوضح جدول اختبار كاي سكوير أن قيمة Pearson Chi-Square بلغت 35.590 عند 16 درجة حرية مع مستوى دلالة 0.003، مما يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة مخاطر الطرف الثالث وتقليل تأثير الأزمات في شركات المملكة العربية السعودية. كما يظهر اختبار Linear-by-Linear Association قيمة 20.816 ومستوى دلالة 0.000، مما يعكس وجود ارتباط خطي قوي بين المتغيرين، رغم أن 40% من الخلايا لها تعداد متوقع أقل من 5. النتائج تعزز أهمية إدارة المخاطر الطرف الثالث في حماية استمرارية الأعمال.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	35.590 ^a	16	.003
Likelihood Ratio	38.528	16	.001
Linear-by-Linear Association	20.816	1	.000
N of Valid Cases	197		

a. 10 cells (40.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .49.

جدول 23 : اختبار كاي سكوير لدور إدارة مخاطر الطرف الثالث في تقليل تأثير الالتزامات بشركات المملكة العربية السعودية.



رسم توضيحي 24 : المقاييس المتماثلة في تحليل الجداول المتقاطعة لدور إدارة مخاطر الطرف الثالث في تقليل تأثير الالتزامات بشركات المملكة العربية السعودية

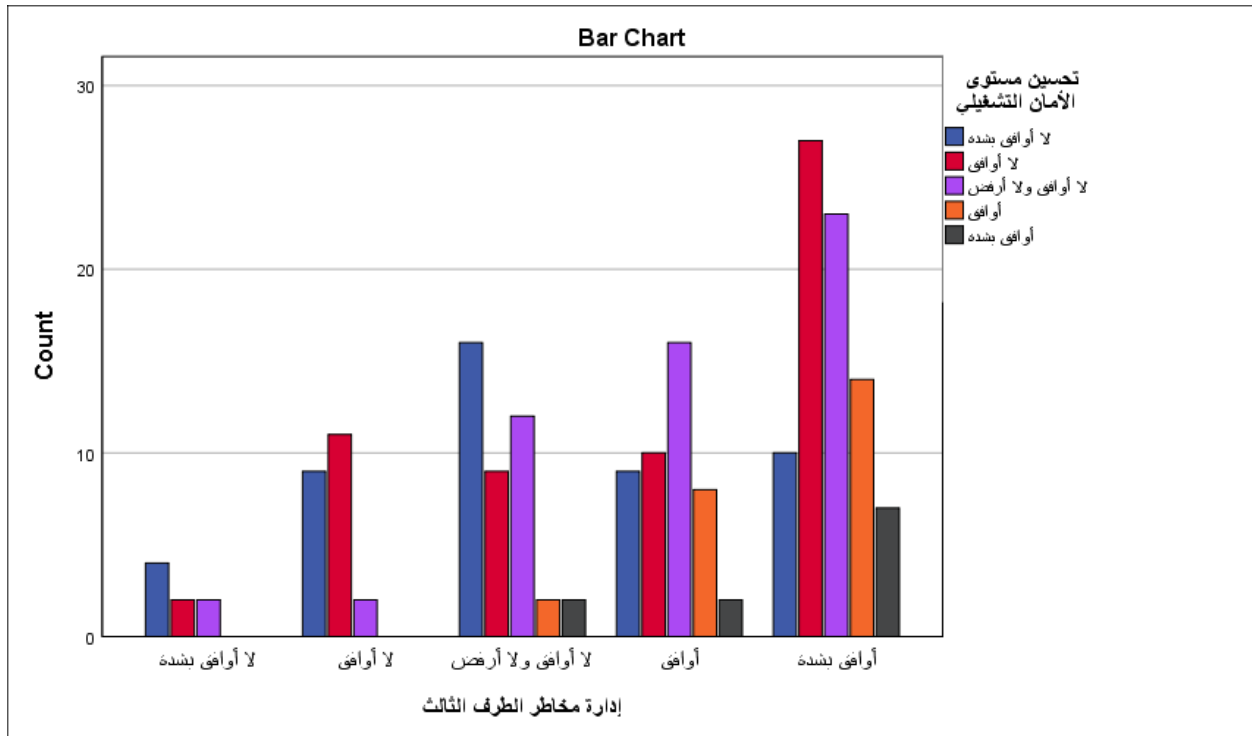
• دور إدارة مخاطر الطرف الثالث في تحسين مستوى الأمان التشغيلي بشركات المملكة العربية السعودية

يوضح جدول اختبار كاي سكوير أن قيمة Pearson Chi-Square بلغت 33.802 عند 16 درجة حرية مع مستوى دلالة 0.006، مما يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة مخاطر الطرف الثالث وتحسين مستوى الأمان التشغيلي في شركات المملكة العربية السعودية. كما يظهر اختبار Linear-by-Linear Association قيمة 21.348 ومستوى دلالة 0.000، ما يعكس وجود ارتباط خطي قوي بين المتغيرين، رغم أن 44% من الخلايا لها تعداد متوقع أقل من 5. هذه النتائج تؤكد أهمية إدارة المخاطر الطرف الثالث في تعزيز أمان العمليات التشغيلية.

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	33.802 ^a	16	.006
Likelihood Ratio	39.332	16	.001
Linear-by-Linear Association	21.348	1	.000
N of Valid Cases	197		

a. 11 cells (44.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .45.

جدول 24 : اختبار كاي سكوير لدور إدارة مخاطر الطرف الثالث في تحسين مستوى الأمان التشغيلي بشركات المملكة العربية السعودية.



رسم توضيحي 25 : المقابيس المتماثلة في تحليل الجداول المتقاطعة لدور إدارة مخاطر الطرف الثالث في تحسين مستوى الأمان التشغيلي بشركات المملكة العربية السعودية

• دور إدارة مخاطر الطرف الثالث في تحسين استمرارية الأعمال بشركات المملكة العربية السعودية

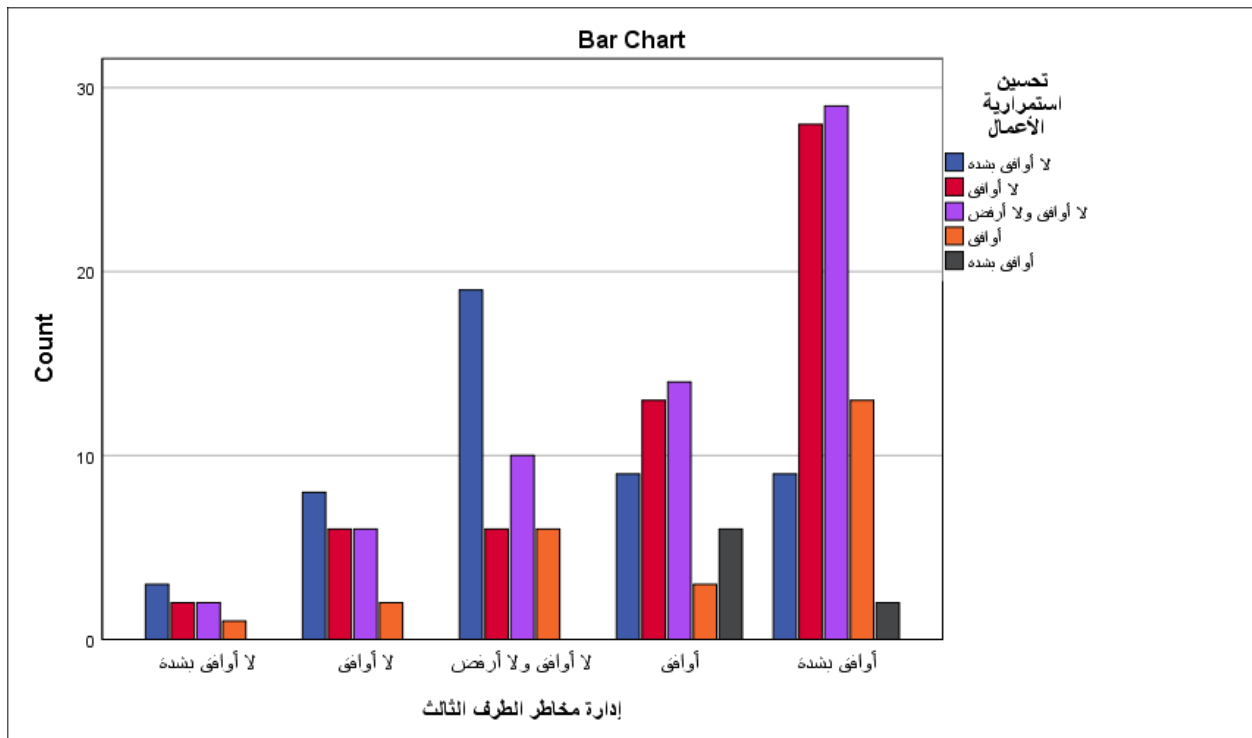
يوضح جدول اختبار كاي سكوير أن قيمة Pearson Chi-Square بلغت 36.746 عند 16 درجة حرية مع مستوى دلالة 0.002، ما يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين إدارة مخاطر الطرف الثالث وتحسين استمرارية الأعمال في شركات المملكة العربية السعودية. كما أظهر اختبار Linear-by-Linear Association قيمة 8.590 ومستوى دلالة

0.003، مما يعكس وجود ارتباط خطي مهم بين المتغيرين. على الرغم من أن 40% من الخلايا لها تعداد متوقع أقل من 5، إلا أن النتائج تدعم أهمية إدارة مخاطر الطرف الثالث في تعزيز استمرارية الأعمال.

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	36.746 ^a	16	.002
Likelihood Ratio	36.377	16	.003
Linear-by-Linear Association	8.590	1	.003
N of Valid Cases	197		

a. 10 cells (40.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .32.

جدول 25: اختبار كاي سكوير لدور إدارة مخاطر الطرف الثالث في تحسين استمرارية الأعمال بشركات المملكة العربية السعودية.



رسم توضيحي 26: المقاييس المتماثلة في تحليل الجداول المتقاطعة لدور إدارة مخاطر الطرف الثالث في تحسين استمرارية الأعمال بشركات المملكة العربية السعودية

- تحليل التباين الأحادي لمتغيرات الدراسة

يوضح جدول تحليل التباين الأحادي (ANOVA) أن نموذج الانحدار المطبق على إدارة مخاطر الطرف الثالث كان ذا دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة $F = 4.980$ مع 12 درجة حرية للمجموعة و 184 درجة حرية للباقي، ومستوى دلالة $\text{Sig.} = 0.000$. هذا يشير إلى أن المتغيرات المستقلة المتمثلة في تقليل تأثير الأزمات، تحسين استمرارية الأعمال، وتحسين مستوى الأمان التشغيلي تفسر بشكل معنوي التباين في إدارة مخاطر الطرف الثالث، ما يعكس قوة العلاقة بين هذه المتغيرات وأهمية دور إدارة المخاطر في الشركات.

ANOVA ^{a,b}					
Source	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	68.163	12	5.680	4.980	.000
Residual	209.857	184	1.141		
Total	278.020	196			
a. Dependent Variable: إدارة مخاطر الطرف الثالث					
b. Model: (Intercept), تقليل تأثير الأزمات, تحسين استمرارية الأعمال, تحسين مستوى الأمان التشغيلي					

جدول 26: تحليل التباين الأحادي.

يوضح جدول ملخص نموذج عامل بايز أن النموذج المطبق على إدارة مخاطر الطرف الثالث يظهر علاقة متوسطة بين المتغيرات المستقلة (تقليل تأثير الأزمات، تحسين استمرارية الأعمال، تحسين مستوى الأمان التشغيلي) والمتغير التابع، حيث بلغ $R = 0.495$ و $R^2 = 0.245$ مع R^2 معدل = 0.196. يشير هذا إلى أن النموذج يفسر حوالي 24.5% من التباين في إدارة المخاطر، فيما يعكس $\text{Bayes Factor} = 22.255$ قوة الدعم الإحصائي للنموذج مقارنة بالنموذج الصفري، مما يعزز موثوقية النتائج المستخلصة من الدراسة.

Bayes Factor Model Summary ^{a,b}				
Bayes Factor ^c	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
22.255	.495	.245	.196	1.07
a. Method: JZS				
b. Model: (Intercept), تقليل تأثير الأزمات, تحسين استمرارية الأعمال, تحسين مستوى الأمان التشغيلي				

المناقشة

تشير النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلى وجود علاقة جوهرية بين فعالية إدارة مخاطر الطرف الثالث ومستوى استمرارية الأعمال في الشركات السعودية، وهو ما يتوافق مع الاتجاهات العالمية الحديثة التي تؤكد أن الأطراف الخارجية باتت تمثل امتداداً طبيعياً لسلاسل القيمة داخل المؤسسات. وقد أظهرت النتائج أن الشركات التي تعتمد على منهجيات واضحة في تقييم المخاطر، ومراقبة أداء الأطراف المتعاقدة، ووضع خطط استجابة للطوارئ، تتمتع بمرونة تشغيلية أعلى وقدرة أفضل على مواجهة الاضطرابات. يفسّر ذلك بأن أي خلل في أداء الجهات الخارجية قد ينعكس مباشرة على عمليات الشركة الأم، خصوصاً في القطاعات التي تعتمد على سلاسل توريد معقدة أو خدمات متخصصة يصعب استبدالها بسرعة.

وتبرز هذه النتيجة بوضوح في السياق السعودي، حيث تمر الشركات بمرحلة تحول اقتصادي وتنظيمي في ظل رؤية 2030، مما زاد من حجم الانفتاح على مزودي الخدمات المحليين والدوليين، وبالتالي تضاعفت أهمية إدارة المخاطر المرتبطة بهم. ومع توسع الشركات في الاستعانة بمصادر خارجية — سواء في تقنية المعلومات أو الخدمات اللوجستية أو التشغيل والصيانة — أصبحت جودة العلاقات التعاقدية وحوكمتها تمثل أحد العوامل الأساسية لاستمرارية الأعمال. وقد أوضحت الدراسة أن الشركات التي تبنت نماذج نضج متقدمة في إدارة المخاطر تمكنت من تقليل الانقطاعات التشغيلية وتقليص الوقت اللازم للتعافي عند حدوث الأزمات.

كما كشفت النتائج عن وجود فجوة واضحة بين الشركات التي تمتلك إجراءات رسمية ومؤسسية لإدارة مخاطر الطرف الثالث، وتلك التي تعتمد على ممارسات تقليدية أو غير موثقة. ففي حين حققت المجموعة الأولى مستويات عالية من الجاهزية والتوافق مع معايير الحوكمة، أظهرت المجموعة الثانية تعرضاً أكبر للمخاطر التشغيلية والتقنية والقانونية. يعكس ذلك أن غياب سجل موحد لتقييم المخاطر، أو ضعف آليات المتابعة والمراجعة الدورية، يؤدي غالباً إلى اكتشاف المشكلات في مراحل متأخرة، مما يزيد من تكاليف التعامل معها ويهدد استمرارية الأعمال. وهذا يتماشى مع

أدبيات إدارة المخاطر التي تشير إلى أن الشركات الأقل نضجاً في هذا الجانب تواجه صعوبة في التنبؤ بالاضطرابات الخارجية أو التعامل معها بفعالية.

ومن الجوانب المهمة التي أبرزتها الدراسة وجود تأثير كبير للمتطلبات التنظيمية في السعودية على تحسين مستوى إدارة مخاطر الطرف الثالث، خاصة في القطاعات الخاضعة لرقابة عالية مثل المالية، والاتصالات، والصحة. فقد دفعت الأنظمة — مثل استراتيجيات الأمن السيبراني، ومتطلبات الحوكمة، وأنظمة الامتثال — الشركات إلى تعزيز سياساتها المتعلقة بتقييم أطرافها المتعاقدة، سواء من حيث الامتثال القانوني أو مستوى الأمان التقني أو الجدارة التشغيلية. وتشير النتائج إلى أن الالتزام بهذه المتطلبات أسهم بشكل مباشر في تحسين قدرة الشركات على الصمود أمام المخاطر الخارجية، وذلك من خلال رفع معيار الجودة في اختيار الموردين وتعزيز الرقابة على أدائهم.

أوضحت نتائج الدراسة أن وجود خطة قوية لاستمرارية الأعمال يجعل أثر مخاطر الطرف الثالث أقل حدة، حيث إن الشركات ذات الخطط الشاملة — والتي تشمل سيناريوهات انقطاع الخدمات، وبدائل الموردين، واختبارات دورية للجاهزية — تمكنت من استئناف عملياتها بوتيرة أسرع مقارنة بالشركات التي تغيب عنها مثل هذه الخطط. وهذا يشير إلى أن العلاقة بين الطرفين ليست أحادية الاتجاه، بل إن استمرارية الأعمال نفسها تعمل كآلية تخفيف للمخاطر الخارجية، مما يعزز استقرار بيئة الأعمال ككل.

وتجدر الإشارة إلى أن الدراسة كشفت أيضاً عن تحديات لا تزال تواجه عدداً من الشركات السعودية، من أبرزها محدودية البيانات المقدمة من بعض الأطراف الخارجية، وصعوبة تقييم المخاطر في سلاسل التوريد متعددة الطبقات، وضعف التكامل الرقمي الذي يسمح بتبادل المعلومات بصورة آلية وفورية. هذه التحديات تقلل من قدرة الشركات على الرصد المبكر للانحرافات أو المؤشرات التحذيرية، مما قد يعرضها لاضطرابات مفاجئة تؤثر على استمراريتهما. كما أن بعض الشركات — خصوصاً المتوسطة والصغيرة — ما زالت تنظر إلى إدارة مخاطر الطرف الثالث باعتبارها عبئاً إدارياً وليس استثماراً استراتيجياً، وهو ما يتطلب تعزيز الوعي وتطوير الأطر التنظيمية الداخلية.

تؤكد هذه النتائج أن إدارة مخاطر الطرف الثالث لم تعد خياراً تنظيمياً، بل أصبحت ضرورة تشغيلية واستراتيجية، وأن الشركات السعودية التي ترغب في تحقيق استدامة حقيقية يجب أن تنتقل من رد الفعل إلى التخطيط الاستباقي. كما تشير النتائج إلى أهمية بناء ثقافة مؤسسية تُقدّر المخاطر، وتعزز الشفافية مع الأطراف المتعاقدة، وتستثمر في الحلول التقنية التي تدعم المراقبة والتحليل وتقييم الأداء. وفي ضوء ذلك، يمكن القول إن تعزيز إدارة

مخاطر الطرف الثالث يمثل أحد الأعمدة الرئيسية لتحقيق استمرارية الأعمال، لا سيما في بيئة اقتصادية تتسم بالتغير السريع والترابط العالي في سلاسل القيمة.

الخاتمة

تلعب إدارة مخاطر الطرف الثالث دورًا محوريًا في ضمان استمرارية الأعمال وحماية المؤسسات من التعرض لمخاطر تشغيلية، ومالية، وقانونية، وسمعة. تعتمد الشركات الحديثة، بما في ذلك الشركات السعودية، بشكل كبير على الأطراف الثالثة لتقديم خدمات متخصصة، وتوريد المواد، ودعم العمليات التكنولوجية، مما يزيد من فرص التعرض لمخاطر خارجية قد تؤدي إلى تعطيل العمليات الأساسية إذا لم تتم إدارتها بشكل فعال.

تسلط هذه الدراسة الضوء على العلاقة بين إدارة مخاطر الطرف الثالث واستمرارية الأعمال، مشيرة إلى أن الشركات التي تطبق استراتيجيات فعالة لتقييم المخاطر، ومراقبة الأداء، وفرض الضوابط التعاقدية، تتمتع بمستوى أعلى من المرونة والقدرة على التعافي من الأزمات. وأظهرت النتائج أن الفجوات في المراقبة والتواصل والالتزام بالمعايير الدولية تزيد من ضعف المؤسسات أمام المخاطر الخارجية، في حين أن تطبيق الممارسات المثلى لإدارة المخاطر يقلل من تأثير الأزمات ويعزز أمان العمليات واستدامة الأعمال على المدى الطويل.

كما أكدت الدراسة على أهمية دمج إدارة مخاطر الطرف الثالث ضمن الاستراتيجيات الشاملة للشركات، وتبني معايير إدارة المخاطر مثل ISO 31000 و ISO 22301، وتخصيص الموارد اللازمة لتطبيقها بفعالية. توفر هذه الدراسة إرشادات عملية للشركات السعودية لتطوير أطر إدارة المخاطر وتحسين جاهزيتها لمواجهة التحديات المستقبلية، بما يضمن استمرارية الأداء التشغيلي وحماية مصالح جميع أصحاب المصلحة.

إدارة مخاطر الطرف الثالث ليست مجرد إجراء وقائي، بل هي أداة استراتيجية لتعزيز الاستقرار المؤسسي واستدامة الأعمال، مما يجعلها عنصرًا أساسيًا في تخطيط واستراتيجية الشركات السعودية لتحقيق النمو المستدام في بيئة أعمال متغيرة ومعقدة.

التوصيات

استنادًا إلى النتائج، يمكن تقديم التوصيات التالية لتعزيز إدارة مخاطر الطرف الثالث وضمان استمرارية الأعمال:

1. يجب على الشركات إجراء تقييم دوري لمخاطر الموردين والشركاء الخارجيين، بما يشمل الجوانب المالية، القانونية، والتقنية، لضمان استمرارية العمليات.
2. الاعتماد على أدوات وبرمجيات لرصد الأداء والمخاطر المتعلقة بالطرف الثالث بشكل دوري يتيح اكتشاف المشكلات قبل تفاقمها.
3. تضمين بنود واضحة في العقود تحدد مسؤوليات الموردين والتزاماتهم في إدارة المخاطر وأهداف استمرارية الأعمال.
4. تدريب الموظفين والإدارات المعنية على أفضل الممارسات في إدارة مخاطر الطرف الثالث وأهمية استمرارية الأعمال لضمان تطبيق فعال ومستدام.
5. تشجيع الشركات على تبني أطر ومعايير معترف بها عالميًا مثل ISO 31000 لإدارة المخاطر و ISO 22301 لاستمرارية الأعمال، بما يعزز الفاعلية ويقلل من المخاطر التشغيلية.

المراجع

- 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>
- Brás, J. C. (2024). Advances in auditing and business continuity: A study in financial companies. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2199853124000982>
- 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.

- Bukhari, T. (2021). Automated Control Monitoring: A New Standard for Continuous Audit Readiness. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/396054604_Automated_Control_Monitoring_A_New_Standard_for_Continuous_Audit_Readiness
- 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>.
- Ilori, O. (2024). Third-Party Vendor Risks in IT Security: A Comprehensive Audit Review and Mitigation Strategies. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/381844798_Third-Party_Vendor_Risks_in_IT_Security_A_Comprehensive_Audit_Review_and_Mitigation_Strategies
- James, M. (2021). Third-Party Risk Management: Ensuring Vendor and Partner Compliance with Data Protection Laws. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/395476764_Third-Party_Risk_Management_Ensuring_Vendor_and_Partner_Compliance_with_Data_Protection_Laws
- 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
- Nawaz, T. (2025). Balancing Shariah Authenticity and Market Stability: A Scenario-Based Framework for Implementing AAOIFI Shariah Standard No. 62 in the Global Sukuk Market. Retrieved from <https://www.mdpi.com/1911-8074/18/11/604>
- Nazori, N. (2024). The Role of Sharia-Compliant Financial Institutions in Promoting Economic Stability: Insights from Recent Scholarly Contributions. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/385546321_The_Role_of_Sharia-Compliant_Financial_Institutions_in_Promoting_Economic_Stability_Insights_from_Recent_Scholarly_Contributions
- 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>

الملاحق

الاستبانة

الإجابة					الأسئلة
					1- الأسئلة العامة
60+	50-60	40-50	30-40	20-30	العمر
			أنثى	ذكر	الجنس
دكتوراه	ماجستير	شهادة عليا	درجة البكالوريوس	شهادة الدراسة الثانوية	الدرجة العلمية
					2- أسئلة الاستبيان
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	أعتقد أن إدارة مخاطر الطرف الثالث تسهم في حماية استمرارية الأعمال في الشركة.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تقييم مخاطر الموردين والمقاولين يساعد في تقليل تأثير الأزمات على العمليات.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	وجود سياسات واضحة لإدارة مخاطر الطرف الثالث يحسن مستوى الأمان التشغيلي للشركة.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	إدارة مخاطر الطرف الثالث تساهم في تقليل التأخير في تنفيذ المشاريع والخدمات.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	الالتزام بمعايير اختيار الموردين والمقاولين يقلل من المخاطر التشغيلية.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المراقبة المستمرة لأداء الأطراف الثالثة تحسن استقرار العمليات.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	إدارة مخاطر الطرف الثالث تساعد في حماية السمعة المؤسسية للشركة.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تطبيق برامج تدريبية للعاملين في إدارة المخاطر يعزز فاعلية التعامل مع الأطراف الثالثة.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	وجود خطط طوارئ للطرف الثالث يقلل من تأثير المشكلات غير المتوقعة على الأعمال.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	التعاون مع الموردين والمقاولين لتحديد المخاطر يعزز مستوى استمرارية الأعمال.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	إدارة مخاطر الطرف الثالث تساهم في تحسين الالتزام بالقوانين واللوائح ذات الصلة.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تقييم المخاطر المالية للطرف الثالث يقلل من المخاطر الاقتصادية على الشركة.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	إدارة مخاطر الطرف الثالث تحسن قدرة الشركة على الاستجابة للأزمات الطارئة.

أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تطبيق معايير تقييم دورية للأطراف الثالثة يساعد في اتخاذ قرارات استراتيجية أفضل.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	إدارة المخاطر تساهم في تعزيز الثقة بين الشركة والأطراف الثالثة.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	وجود نظم تقنية لمراقبة المخاطر يساعد في تحسين استمرارية الأعمال.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	أرى أن إدارة مخاطر الطرف الثالث تعتبر عاملاً أساسياً لضمان استمرارية الأعمال في الشركات السعودية.

Abstract

This study aims to analyze the impact of third-party risk management (3PR) on business continuity in Saudi companies, given the increasing prevalence of outsourcing and the accompanying operational, technical, and organizational challenges. The study employed a descriptive-analytical approach, utilizing a questionnaire to assess 3PR practices and business continuity levels. The questionnaire was distributed to a sample of 220 participants from the risk, compliance, and business continuity departments of several Saudi companies. The results demonstrated a strong and significant impact of 3PR on business continuity. Companies with clear supplier evaluation policies, regular monitoring mechanisms, and emergency response plans achieved higher levels of operational readiness and the ability to recover from disruptions. The findings also revealed a gap between companies with high risk management maturity and those using traditional practices, highlighting the importance of adopting institutional frameworks and standardized methodologies for managing 3PR risks. The study indicates that compliance with regulatory requirements in the Kingdom has contributed to improved governance and reduced exposure to external risks. The study concluded with a set of recommendations, most notably: enhancing digital integration between companies and their suppliers to improve data exchange; adopting advanced maturity models for third-party risk management; conducting periodic supplier assessments; regularly updating business continuity plans; and increasing investment in training and awareness for practitioners in this field. The study also recommends the necessity of adopting unified policies at the company level to strengthen governance and compliance and ensure operational sustainability.

Keywords: Third-party risk management - Business continuity - Governance - Supply chains - Supplier assessment - Compliance - Operational risks.

Midocean University
College of Management
Master of Risk Management



**The Impact of Third-Party Risk Management on Business Continuity: An Applied Study on
Companies in the Kingdom of Saudi Arabia**

Prepared by/

Ashwaq Mohammed Al-Otaibi

University ID/

251002336

Supervised by/

Dr. Faisal Abdul Hamid

Dr. Fayez Jarad

Year

2025