

إدارة مخاطر الاعتماد على الموردين الخارجيين وأثرها على أمن سلاسل الإمداد في المملكة العربية  
السعودية

إعداد الطالب/

أمانى محمد الغزوي

261002847

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید محمد حسن

د. فايز جراد

العام الدراسي

2026

|    |       |                              |
|----|-------|------------------------------|
| 3  | ..... | مقدمة الدراسة                |
| 5  | ..... | مشكلة الدراسة                |
| 7  | ..... | أهداف الدراسة                |
| 8  | ..... | أسئلة الدراسة                |
| 8  | ..... | فروض الدراسة                 |
| 9  | ..... | الدراسات السابقة:            |
| 16 | ..... | الفجوة البحثية               |
| 17 | ..... | المنطلقات النظرية للدراسة    |
| 21 | ..... | المنهجية وطرق البحث:         |
| 21 | ..... | مجتمع وعينة الدراسة          |
| 22 | ..... | مصادر جمع البيانات           |
| 22 | ..... | أداة الدراسة                 |
| 23 | ..... | الأساليب الإحصائية المستخدمة |
| 24 | ..... | حدود الدراسة                 |
| 25 | ..... | المراجع:                     |

## مقدمة الدراسة

يشهد الاقتصاد العالمي المعاصر تحولات جوهرية وتحديات متسارعة أفرزتها موجات العولمة، والانفتاح الاقتصادي، والتطور التقني المتنامي، وتشابك المصالح التجارية بين الدول والمؤسسات، وهو ما جعل سلاسل الإمداد الحديثة أكثر تعقيداً وترابطاً من أي وقت مضى. فقد باتت المؤسسات في مختلف القطاعات تعتمد بشكل متزايد على شبكات إمداد ممتدة عبر الحدود الجغرافية، تشمل مصادر متعددة للمواد الخام والمكونات والخدمات، مما جعل الأزمات المحلية قادرة على إحداث اضطرابات عالمية واسعة النطاق، كما اتضح جلياً خلال جائحة كوفيد-19 والتوترات الجيوسياسية المتلاحقة، الأمر الذي دفع المؤسسات نحو تبني مقاربات أكثر شمولاً لإدارة المخاطر المرتبطة بسلاسل الإمداد (Collier & Sarkis, 2021).

وتُعدّ إدارة المخاطر بوجه عام من المرتكزات الاستراتيجية التي تسعى المؤسسات الحديثة إلى ترسيخها، لما تُوفّره من قدرة على استشراف التهديدات المحتملة وتقييمها والاستجابة لها بما يحفظ استمرارية الأعمال ويعزز القدرة التنافسية. فقد أصبحت إدارة المخاطر تُمثّل منظومة متكاملة تتضمن أبعاداً متعددة تشمل تحديد المخاطر، وتقييمها، والاستجابة لها، ومراقبتها بشكل مستمر، بحيث تُشكّل خط الدفاع الأول أمام الاضطرابات التشغيلية والمالية والاستراتيجية التي تواجه المؤسسات في بيئة الأعمال المعاصرة (عبدالمعتمد وآخرون، 2025).

برزت إدارة مخاطر الاعتماد على الموردين الخارجيين بوصفها أحد أهم الفروع الحيوية التي تستأثر باهتمام الباحثين والممارسين، إذ إن الاعتماد المكثف على موردين خارجيين قد يُعرّض المؤسسات لجملة من المخاطر منها المخاطر التشغيلية، والمالية، والجيوسياسية، والبيئية، ومخاطر الجودة، فضلاً عن مخاطر الاعتماد المفرط على مورد واحد أو منطقة جغرافية محددة. ومن هنا فإن تبني مقاربات علمية متكاملة لتقييم مخاطر الموردين واختيارهم وفق معايير موضوعية دقيقة أصبح ضرورة استراتيجية لا غنى عنها في ظل بيئة الأعمال المعاصرة. (Tavana et al., 2021)

يُمثّل أمن سلاسل الإمداد أحد أبرز التحديات الاستراتيجية التي تواجه المؤسسات في العصر الرقمي، إذ لم يعد الأمن مقتصرًا على الجوانب المادية والتشغيلية التقليدية، بل امتدّ ليشمل الأمن المعلوماتي والسيبراني وأمن البيانات المتبادلة بين حلقات السلسلة. وتُشير الأدبيات المعاصرة إلى أن أمن سلاسل

الإمداد يتضمن أبعادًا متعددة تشمل حماية البنية التحتية المادية، وتأمين تدفق المعلومات، وضمان استمرارية العمليات، وحماية العلاقات مع الشركاء والموردين، وهو ما يجعل تعزيز أمن سلاسل الإمداد شرطًا جوهريًا لتحقيق الاستقرار المؤسسي والاستدامة التنافسية. (PN, 2021)

كما أن تعقيد سلاسل الإمداد الحديثة وتشعبها جعلها عرضة لأشكال مستحدثة من التهديدات، خصوصًا في ظل الاعتماد المتزايد على الأنظمة الرقمية وتبادل البيانات إلكترونيًا بين مختلف الأطراف. وقد أدى ذلك إلى ظهور توجهات معاصرة تُعزّز أمن سلاسل الإمداد من خلال توظيف التقنيات الحديثة كتقنيات السجلات الموزعة (البلوك تشين)، والتي تُسهم بأبعادها المختلفة كالشفافية واللامركزية وعدم القابلية للتغيير والتتبع الآلي في تعزيز الثقة بين أطراف السلسلة والحدّ من مخاطر التلاعب والاختراق. (Asante et al., 2021)

وتكتسب هذه العلاقة أهمية مضاعفة في السياق السعودي، حيث تسعى المملكة العربية السعودية في إطار رؤية 2030 إلى تعزيز التنوع الاقتصادي، وتوطين الصناعات الاستراتيجية، وبناء منظومة لوجستية متقدمة تُؤهلها لأن تكون مركزًا لوجستيًا عالميًا يربط ثلاث قارات. وفي ظل هذا التوجه الاستراتيجي، يُصبح تعزيز أمن سلاسل الإمداد من خلال إدارة مخاطر الاعتماد على الموردين الخارجيين ركيزة أساسية لتحقيق الاستدامة الاقتصادية وضمان استمرارية القطاعات الحيوية، خصوصًا مع تنامي التهديدات السيبرانية والاضطرابات الجيوسياسية التي تُؤثر على تدفق السلع والخدمات عبر الحدود (زهر وعبدالنعيم وبالفقيرة، 2024).

ومن هذا المنطلق، تسعى الدراسة الحالية إلى تقديم إسهام علمي متكامل من خلال البحث في طبيعة العلاقة بين إدارة مخاطر الاعتماد على الموردين الخارجيين وأمن سلاسل الإمداد في المملكة العربية السعودية، وذلك في محاولة لسدّ الفجوة البحثية القائمة في هذا المجال، وتقديم إطار مرجعي يُسهم في دعم صانعي القرار وممارسي إدارة سلاسل الإمداد في بناء منظومة أمنية مستدامة تُواكب التحولات الاقتصادية والتقنية المتسارعة .

## مشكلة الدراسة

تُواجه سلاسل الإمداد في العصر الراهن جملةً من التحولات الجوهرية التي جعلتها أكثر عرضةً للاضطرابات والاختراقات، لا سيما مع تنامي ظاهرة الاعتماد المتزايد على الموردين الخارجيين بوصفها نتاجاً طبيعياً لتوجهات العولمة والتخصص وتقسيم العمل الدولي. وعلى الرغم من المزايا التنافسية التي يُحقّقها هذا الاعتماد من حيث خفض التكاليف والوصول إلى موارد وخبرات متنوعة، إلا أنه يُنتج في المقابل جملة من المخاطر الاستراتيجية والتشغيلية والمالية والمعلوماتية التي قد تُهدّد أمن السلسلة واستقرارها، خصوصاً في ظل بيئة عالمية تتسم بتصاعد التوترات الجيوسياسية، والأزمات الصحية، والتهديدات السيبرانية، والاضطرابات المناخية.

تكتسب هذه الإشكالية أبعاداً مضاعفة، إذ تسعى المملكة العربية السعودية في إطار رؤيتها الطموحة 2030 إلى ترسيخ مكانتها كمركز لوجستي عالمي، وتنويع مصادر دخلها الاقتصادي، وتوطين الصناعات الاستراتيجية. وفي خضم هذا التحول، يُلاحظ أن كثيراً من القطاعات الاستراتيجية الحيوية في المملكة لا تزال تعتمد بدرجة ملحوظة على موردين خارجيين لتوفير المواد الخام والمكونات والخدمات التقنية، مما يجعل أمن سلاسل الإمداد رهيناً بمدى فاعلية إدارة المخاطر المرتبطة بهذا الاعتماد.

ويُشير الواقع العملي إلى أن كثيراً من المؤسسات في المملكة تُواجه صعوبات في بناء منظومة متكاملة لإدارة مخاطر الموردين الخارجيين، سواء من حيث ضعف أدوات التقييم الاستباقي، أو محدودية أنظمة المراقبة والتتبع، أو غياب الأطر التعاقدية الحاكمة للعلاقة مع الموردين، أو نقص الكفاءات المتخصصة في مجال تحليل مخاطر السلاسل. ويتفاقم هذا الوضع في ظل التحول الرقمي المتسارع الذي أضاف طبقة جديدة من المخاطر السيبرانية والمعلوماتية على سلاسل الإمداد، وهو ما يستدعي إعادة النظر في المقاربات التقليدية لإدارة المخاطر.

وقد أشارت العديد من الدراسات السابقة إلى وجود علاقة وثيقة بين إدارة المخاطر وأمن سلاسل الإمداد ومرونتها، كدراسة الرواشدة والشورة (2023) التي أثبتت الأثر الإيجابي لإدارة المخاطر في تعزيز مرونة سلسلة التوريد، ودراسة (2021) PN التي أكدت دور مبادرات أمن المعلومات في تعزيز متانة سلاسل الإمداد، ودراسة (2021) Collier & Sarkis التي طرحت نموذج انعدام الثقة كمقاربة

معاصرة لإدارة مخاطر السلسلة. غير أن مراجعة الأدبيات تكشف عن ندرة واضحة في الدراسات التي تناولت بشكل متكامل ومباشر أثر إدارة مخاطر الاعتماد على الموردين الخارجيين تحديدًا على أمن سلاسل الإمداد في البيئة السعودية، فمعظم الدراسات إما ركزت على إدارة المخاطر في سياقات قطاعية عامة، أو تناولت أمن سلاسل الإمداد بمعزل عن بُعد الاعتماد على الموردين الخارجيين، أو أنجزت في بيئات جغرافية مغايرة.

كما أن التسارع الملحوظ في الاعتماد على التقنيات الرقمية وتبادل البيانات إلكترونياً بين المؤسسات السعودية ومورديها الخارجيين أوجد فجوة معرفية جديدة تتمثل في مدى قدرة المؤسسات على التعامل مع المخاطر المستحدثة كالاختراقات السيبرانية، وتسريب البيانات الحساسة، والاعتماد المفرط على منصات وأنظمة أجنبية، وهي مخاطر يصعب التنبؤ بها أو التعامل معها بأدوات إدارة المخاطر التقليدية.

وفي ظل ما سبق، تتبلور مشكلة الدراسة الحالية في السؤال الجوهرى الآتى: ما أثر إدارة مخاطر الاعتماد على الموردين الخارجيين بأبعادها (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر) على أمن سلاسل الإمداد في المملكة العربية السعودية؟

أهمية الدراسة

### 1) الأهمية العلمية (النظرية)

- تُسهم الدراسة في إثراء المكتبة العربية والسعودية بإطار نظري متكامل يجمع بين مفهومي إدارة مخاطر الموردين الخارجيين وأمن سلاسل الإمداد.
- تُقدّم إضافة معرفية جديدة في مجال إدارة سلاسل الإمداد من خلال التركيز على بُعد الاعتماد على الموردين الخارجيين، وهو بُعد لم يحظَ بالاهتمام الكافي في الأدبيات العربية.
- تُسهم في سدّ الفجوة البحثية القائمة في مجال العلاقة بين إدارة المخاطر وأمن سلاسل الإمداد في البيئة السعودية.
- تفتح آفاقاً بحثية مستقبلية للباحثين والدارسين في مجالات إدارة الأعمال، وسلاسل الإمداد، والأمن المؤسسي، وإدارة المخاطر.

- تُوفّر مرجعًا علميًا يُمكن الاستناد إليه في الدراسات المستقبلية المتعلقة بأمن سلاسل الإمداد في القطاعات الاستراتيجية.

## (2) الأهمية العملية (التطبيقية)

- تُقدّم الدراسة رؤية عملية لصانعي القرار في المؤسسات السعودية حول كيفية إدارة مخاطر الاعتماد على الموردين الخارجيين بفاعلية.
- تُسهم في دعم توجهات رؤية المملكة 2030 نحو بناء منظومة لوجستية آمنة ومستدامة تُعزّز التنافسية الوطنية.
- تُوفّر لممارسي إدارة سلاسل الإمداد أدوات ومعايير عملية لتقييم مخاطر الموردين واختيارهم وفق معايير موضوعية.
- تُسهم في رفع مستوى الوعي المؤسسي بأهمية بناء منظومة متكاملة لأمن سلاسل الإمداد.
- تُقدّم إطارًا استرشاديًا للجهات التنظيمية والحكومية في وضع السياسات والتشريعات المتعلقة بأمن سلاسل الإمداد وإدارة مخاطر الموردين.
- تدعم المؤسسات في تحديد نقاط الضعف في سلاسل إمدادها ومعالجتها استباقيًا قبل تحوّلها إلى أزمات فعلية.

## أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى دراسة أثر إدارة مخاطر الاعتماد على الموردين الخارجيين بأبعادها (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر) على أمن سلاسل الإمداد في المملكة العربية السعودية.

## الأهداف الفرعية:

1. الكشف عن أثر بُعد "تحديد المخاطر" على أمن سلاسل الإمداد في المؤسسات السعودية.
2. الكشف عن أثر بُعد "تقييم المخاطر" على أمن سلاسل الإمداد في المؤسسات السعودية.
3. الكشف عن أثر بُعد "الاستجابة للمخاطر" على أمن سلاسل الإمداد في المؤسسات السعودية.

4. الكشف عن أثر بُعد "مراقبة المخاطر" على أمن سلاسل الإمداد في المؤسسات السعودية.
5. تحديد أكثر أبعاد إدارة مخاطر الاعتماد على الموردين الخارجيين تأثيراً في تعزيز أمن سلاسل الإمداد.
6. تقديم إطار مقترح لتعزيز إدارة مخاطر الاعتماد على الموردين الخارجيين بما يدعم أمن سلاسل الإمداد في المملكة العربية السعودية.

#### أسئلة الدراسة

##### السؤال الرئيسي:

ما أثر إدارة مخاطر الاعتماد على الموردين الخارجيين بأبعادها (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر) على أمن سلاسل الإمداد في المملكة العربية السعودية؟

##### الأسئلة الفرعية:

1. ما أثر بُعد "تحديد المخاطر" على أمن سلاسل الإمداد في المؤسسات السعودية؟
2. ما أثر بُعد "تقييم المخاطر" على أمن سلاسل الإمداد في المؤسسات السعودية؟
3. ما أثر بُعد "الاستجابة للمخاطر" على أمن سلاسل الإمداد في المؤسسات السعودية؟
4. ما أثر بُعد "مراقبة المخاطر" على أمن سلاسل الإمداد في المؤسسات السعودية؟
5. ما أكثر أبعاد إدارة مخاطر الاعتماد على الموردين الخارجيين تأثيراً في تعزيز أمن سلاسل الإمداد؟

#### فروض الدراسة

##### الفرض الرئيسي: (H)

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة مخاطر الاعتماد على الموردين الخارجيين بأبعادها (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر) على أمن سلاسل الإمداد في المملكة العربية السعودية.

ويتفرع من هذا الفرض الرئيسي الفروض الفرعية الآتية:

**الفرض الفرعي الأول: (H1)** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبُعد "تحديد المخاطر" على أمن سلاسل الإمداد في المملكة العربية السعودية.

**الفرض الفرعي الثاني: (H2)** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبُعد "تقييم المخاطر" على أمن سلاسل الإمداد في المملكة العربية السعودية.

**الفرض الفرعي الثالث: (H3)** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبُعد "الاستجابة للمخاطر" على أمن سلاسل الإمداد في المملكة العربية السعودية.

**الفرض الفرعي الرابع: (H4)** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبُعد "مراقبة المخاطر" على أمن سلاسل الإمداد في المملكة العربية السعودية.

**الفرض الفرعي الخامس: (H5)** توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق إدارة مخاطر الاعتماد على الموردين الخارجيين وأمن سلاسل الإمداد تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي).

الدراسات السابقة:

**المحور الأول: الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل (إدارة المخاطر) وعلاقته بمتغيرات أخرى**

**دراسة عبدالمعتمد وشهوان وحجازي (2025)**

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر نظام إدارة المخاطر بأبعاده (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر) على مخاطر السلامة الجوية في المطارات الدولية بالتطبيق على مطار القاهرة الدولي، وذلك في ظل تنامي التهديدات التشغيلية والأمنية التي تواجه قطاع الطيران المدني عالمياً. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على أداة الاستبانة، وتكوّنت العينة من العاملين في قطاع السلامة الجوية والإدارات الفنية بمطار القاهرة الدولي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لأبعاد نظام إدارة المخاطر مجتمعةً على الحدّ من

مخاطر السلامة الجوية، وأن بُعد "تقييم المخاطر" جاء في المرتبة الأولى من حيث قوة التأثير، يليه بُعد الاستجابة للمخاطر. وأوصت الدراسة بضرورة تبني منظومة متكاملة ومستدامة لإدارة المخاطر داخل المطارات الدولية، وتطوير قدرات الكوادر البشرية في مجال أدوات التحليل الاستباقي، وتنفيذ أنظمة الإنذار المبكر التي تُسهم في الكشف عن التهديدات قبل وقوعها.

### دراسة الرزني والزعول (2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الحوكمة بأبعادها (الشفافية، المساءلة، العدالة، المسؤولية) في تحسين فاعلية إدارة المخاطر مع اختبار الدور المعدل للمراجعة الداخلية في البنوك التجارية السعودية، وذلك انطلاقاً من أهمية الحوكمة كمرتكز أساسي لضمان الاستقرار المصرفي والحد من المخاطر المالية والتشغيلية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (180) مديرًا وموظفًا في الإدارات المالية وإدارات المخاطر بالبنوك التجارية السعودية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للحوكمة بأبعادها في تحسين فاعلية إدارة المخاطر بالبنوك التجارية السعودية، كما أثبتت أن للمراجعة الداخلية دورًا معززًا إيجابيًا يُعزز من قوة العلاقة بين الحوكمة وإدارة المخاطر. وأوصت الدراسة بضرورة تفعيل ممارسات الحوكمة الرشيدة في القطاع المصرفي السعودي، ودعم استقلالية وحدات المراجعة الداخلية، وتطوير آليات الرقابة الداخلية بما يتوافق مع أفضل الممارسات الدولية.

### دراسة زهر وعبدالنعم وبالفقيرة (2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي بأبعاده (البنية التحتية الرقمية، الثقافة الرقمية، الأمن السيبراني، الابتكار التقني) على إدارة المخاطر المصرفية، وذلك في ظل التحولات التقنية المتسارعة التي يشهدها القطاع المالي والمصرفي عالميًا وإقليميًا. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بأسلوب دراسة الحالة، وتكونت العينة من العاملين في الإدارات التقنية وإدارات المخاطر في القطاع المصرفي محل الدراسة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي معنوي للتحول الرقمي بأبعاده على كفاءة إدارة المخاطر المصرفية، لا سيما في مجالات الكشف المبكر عن المخاطر التشغيلية والائتمانية والسيبرانية، وأن الأمن السيبراني كان البعد الأكثر تأثيرًا. وأوصت الدراسة بتعزيز الاستثمار في البنية التحتية الرقمية، وتطوير أنظمة إنذار مبكر ذكية قائمة على تقنيات الذكاء

الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة، ورفع مستوى الوعي الرقمي لدى العاملين في المؤسسات المصرفية.

### دراسة القحطاني وأبو قاعود (2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القدرات الديناميكية بأبعادها (الاستشعار، الاغتنام، إعادة التشكيل) في إدارة المخاطر السيبرانية من خلال الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية، بالتطبيق على وزارة الداخلية في دولة قطر، وذلك في ظل تصاعد التهديدات السيبرانية التي تستهدف المؤسسات الحكومية والأمنية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العينة من القيادات الإدارية والفنية والتقنية في وزارة الداخلية القطرية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقدرات الديناميكية بأبعادها في تعزيز فاعلية إدارة المخاطر السيبرانية، وأن المرونة الاستراتيجية تلعب دوراً وسيطاً جزئياً مؤثراً في تعزيز هذه العلاقة. وأوصت الدراسة بضرورة بناء قدرات ديناميكية داخلية تُمكن المؤسسات الأمنية من الاستجابة السريعة للتهديدات السيبرانية المتغيرة، وتبنّي نهج المرونة الاستراتيجية كخيار مؤسسي لمواجهة البيئة الرقمية غير المستقرة.

### دراسة الحسني والخشالي (2022)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التفكير الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية المستقبلية، التفكير النظامي، الذكاء التنافسي، التفكير الإبداعي) في إدارة المخاطر مع اختبار الدور المعدل للدعم المنظمي في شركات المقاولات العمانية، وذلك في ضوء الطبيعة الخاصة لهذا القطاع الذي يتسم بارتفاع معدلات المخاطر التشغيلية والمالية والبيئية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العينة من (210) مديرين ورؤساء أقسام في شركات المقاولات بسلطنة عُمان. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي معنوي للتفكير الاستراتيجي بأبعاده مجتمعةً في إدارة المخاطر، وأن الدعم المنظمي يعمل بوصفه متغيراً معدّلاً يُعزز من قوة هذه العلاقة. وأوصت الدراسة بضرورة تبني الشركات لثقافة التفكير الاستراتيجي كنهج إداري راسخ، وتوفير بيئة تنظيمية داعمة تشجّع على الابتكار والاستشراف، إلى جانب تدريب القيادات على أدوات التفكير الاستراتيجي المتقدمة.

### دراسة (Tavana, Shaabani, Mansouri & Varzгани (2021)

هدفت الدراسة إلى تطوير نموذج متكامل يجمع بين أسلوبَي التحليل الهرمي الضبابي (Fuzzy AHP) وتقنية MULTIMOORA الضبابية لتقييم مخاطر ومنافع سلاسل الإمداد بأبعادها (المخاطر التشغيلية، المخاطر المالية، المخاطر البيئية، مخاطر الموردين) واختيار الموردين المناسبين في ظل بيئة تتسم بعدم اليقين. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي التحليلي القائم على النمذجة الرياضية وتقنيات المنطق الضبابي، وتكوّنت عينة الدراسة من مجموعة من الخبراء والمختصين في مجال إدارة سلاسل الإمداد وعدد من الموردين في إحدى الصناعات التطبيقية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن النموذج المقترح يُعزّز من دقة تقييم مخاطر الموردين ويُحسّن جودة قرارات الاختيار، كما يُوفّر إطارًا موضوعيًا للموازنة بين المخاطر والمنافع. وأوصت الدراسة باعتماد الأدوات الكمية الضبابية والنماذج متعددة المعايير في تقييم مخاطر سلاسل الإمداد واختيار الموردين، لما تُوفّره من قدرة عالية على التعامل مع بيانات الغموض وعدم اليقين.

#### دراسة (Collier & Sarkis (2021)

هدفت الدراسة إلى بناء إطار مفاهيمي لسلسلة الإمداد القائمة على مبدأ "انعدام الثقة (Zero Trust)" بأبعادها (التحقق المستمر، مبدأ الحد الأدنى من الامتيازات، المراقبة الشاملة، التجزئة الدقيقة) كأداة لإدارة مخاطر سلاسل الإمداد في ظل غياب الثقة الكاملة بين الأطراف المشاركة في السلسلة. واستخدمت الدراسة المنهج النظري التحليلي القائم على مراجعة الأدبيات وبناء الإطار المفاهيمي وتحليل الحالات المرجعية، وتكوّنت عينة التحليل من مجموعة من الدراسات والحالات التطبيقية في مجال إدارة المخاطر وأمن سلاسل الإمداد. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تبني نموذج "انعدام الثقة" يُقلّل بشكل ملموس من احتمالات اختراق سلاسل الإمداد ويُعزّز أمنها المعلوماتي والتشغيلي، خصوصًا في ظل تصاعد التهديدات السيبرانية الحديثة. وأوصت الدراسة بتطبيق مبادئ Zero Trust في تصميم سلاسل الإمداد المعاصرة، ودمجها ضمن استراتيجيات إدارة المخاطر المؤسسية.

المحور الثاني: الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع (أمن سلاسل الإمداد) وعلاقته بمتغيرات أخرى

#### دراسة أبو طبل والخولي ويوسف (2025)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجيات الاستدامة البيئية في سلاسل الإمداد بأبعادها (الشراء الأخضر، التصنيع الأخضر، التوزيع الأخضر، اللوجستيات العكسية) على تعزيز القدرة التنافسية في قطاع الغاز والبترول بجمهورية مصر العربية، وذلك في ضوء التوجهات الدولية المتنامية نحو الاقتصاد الأخضر وممارسات الاستدامة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على أداة الاستبانة، وتكونت العينة من العاملين في المستويات الإدارية والفنية بشركات الغاز والبترول المصرية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي معنوي لاستراتيجيات الاستدامة البيئية بأبعادها مجتمعة على تعزيز أمن واستدامة سلاسل الإمداد وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وأن بُعدَي الشراء الأخضر واللوجستيات العكسية جاءا في مقدمة الأبعاد تأثيراً. وأوصت الدراسة بضرورة دمج ممارسات الاستدامة البيئية بشكل ممنهج في استراتيجيات إدارة سلاسل الإمداد بقطاع الغاز والبترول، وتعزيز التكامل بين مختلف حلقات السلسلة لتحقيق الأمن التشغيلي والبيئي.

#### دراسة (Ngo, Quang, Hoang & Binh (2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر مخاطر الاستدامة في سلاسل الإمداد بأبعادها (المخاطر البيئية، المخاطر الاجتماعية، مخاطر الحوكمة) على أداء وأمن سلاسل الإمداد، مع اختبار الدور المعدل لممارسات الإدارة الديناميكية لسلاسل الإمداد. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي الوصفي بالاعتماد على النمذجة بالمعادلات الهيكلية، وتكونت العينة من (265) شركة تعمل في قطاعي التصنيع والخدمات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين مخاطر الاستدامة وأداء وأمن سلاسل الإمداد، وأن الممارسات الديناميكية لإدارة سلاسل الإمداد تعمل كمتغير معدل يُخفف من الأثر السلبي لهذه المخاطر ويُعزز أمن السلسلة وقدرتها على مواجهة الاضطرابات. وأوصت الدراسة بضرورة تبني الشركات لممارسات إدارة ديناميكية مرنة لمواجهة مخاطر الاستدامة، وتطوير قدرات تكتيكية تُسهم في تعزيز أمن واستمرارية سلاسل الإمداد.

#### دراسة الصاعدي والمعمري وباوزير (2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجيات إدارة الأزمات بأبعادها (الاستعداد للأزمة، الاستجابة، التعافي، التعلم من الأزمة) على أمن واستمرارية سلاسل الإمداد في الشركات، وذلك في ضوء الأزمات المتلاحقة التي شهدتها الاقتصاد العالمي كجائحة كوفيد-19 والتوترات الجيوسياسية. واستخدمت

الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على أداة الاستبانة، وتكوّنت العينة من مديري ومسؤولي سلاسل الإمداد في عدد من الشركات العاملة في قطاعات متنوعة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الأزمات بأبعادها على تعزيز مرونة وأمن سلاسل الإمداد، وأن بُعدي الاستعداد والاستجابة كانا الأكثر تأثيراً في مواجهة الاضطرابات. وأوصت الدراسة بضرورة تبني الشركات لخطط استباقية متكاملة لإدارة الأزمات، وتطوير قدرات التعافي السريع، وبناء ثقافة تنظيمية تدعم التعلم من الأزمات السابقة.

### دراسة الرواشدة والشورة (2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، تقييمها، معالجتها، مراقبتها) في تعزيز مرونة سلسلة التوريد مع اختبار الدور المعدل للتمكين في شركة البوتاس العربية، وذلك في ضوء الأهمية الاستراتيجية للشركة كأحد أهم المصادر العالمية للبوتاس. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على أداة الاستبانة، وتكوّنت العينة من (230) موظفاً من العاملين في المستويات الإدارية والإشرافية بالشركة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي معنوي لإدارة المخاطر بأبعادها في مرونة وأمن سلسلة التوريد، وأن التمكين يعمل كمتغير معدّل يُعزّز من قوة العلاقة بين إدارة المخاطر ومرونة السلسلة. وأوصت الدراسة بضرورة تفعيل ممارسات التمكين الإداري والنفسي للعاملين، وربطها بشكل مباشر بمنظومة إدارة مخاطر سلاسل الإمداد، وتعزيز مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة المخاطر.

### دراسة (Asante, Epiphaniou, Maple, Al-Khateeb, Bottarelli & Ghafoor (2021)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور تقنيات السجلات الموزعة (Distributed Ledger Technologies) وفي مقدمتها تقنية البلوك تشين بأبعادها (الشفافية، اللامركزية، عدم القابلية للتغيير، التتبع الآلي) في تعزيز إدارة أمن سلاسل الإمداد، وذلك في ظل تصاعد التهديدات الأمنية والتلاعب في بيانات السلاسل العالمية. واستخدمت الدراسة منهج المسح التحليلي الشامل للأدبيات (Comprehensive Survey)، وتكوّنت عينة التحليل من مجموعة واسعة من الدراسات والأبحاث والحالات التطبيقية في مجال تقنيات البلوك تشين وسلاسل الإمداد. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تقنيات السجلات الموزعة تُسهم بشكل جوهري في تعزيز أمن سلاسل الإمداد من خلال تحسين قابلية

التتبع والشفافية ومنع التلاعب بالبيانات، فضلاً عن تعزيز الثقة بين الأطراف المشاركة في السلسلة. وأوصت الدراسة بضرورة تبني المؤسسات لتقنيات البلوك تشين ضمن استراتيجياتها الأمنية لسلاسل الإمداد، وتطوير أطر تنظيمية وتشريعية داعمة لتوظيف هذه التقنيات.

#### دراسة (PN, S. (2021

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر مبادرات أمن المعلومات بأبعادها (السياسات الأمنية، الضوابط التقنية، التدريب والتوعية، الاستجابة للحوادث) على متانة وأداء سلاسل الإمداد، وذلك في ضوء تنامي الاعتماد على الأنظمة الرقمية وتبادل البيانات إلكترونياً بين حلقات السلسلة. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي التحليلي بالاعتماد على النمذجة الإحصائية، وتكونت العينة من عدد من الشركات العاملة في مجال سلاسل الإمداد بقطاعات متنوعة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي معنوي لمبادرات أمن المعلومات بأبعادها في تعزيز متانة وأمن سلاسل الإمداد وتحسين أدائها التشغيلي، وأن التدريب والتوعية والضوابط التقنية كانا الأكثر تأثيراً. وأوصت الدراسة بضرورة إدماج مبادرات أمن المعلومات ضمن الاستراتيجية العامة لإدارة سلاسل الإمداد، وتطوير برامج تدريبية دورية للعاملين، وتعزيز الاستثمار في الحلول التقنية الأمنية المتقدمة.

#### دراسة الرواشدة والشمورة (2022)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، تقييمها، الاستجابة لها، مراقبتها) على مرونة سلسلة التوريد مع اختبار الدور المعدل للتمكين النفسي والإداري، وذلك بالتطبيق على شركة البوتاس العربية بوصفها إحدى أهم الشركات الصناعية الاستراتيجية في المنطقة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على أداة الاستبانة، وتكونت العينة من العاملين في المستويات الإدارية والفنية والإشرافية بالشركة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة المخاطر بأبعادها في تعزيز مرونة وأمن سلسلة التوريد، مع دور معدّل إيجابي واضح للتمكين النفسي والإداري. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير برامج تمكين مؤسسية شاملة تربط بين الجوانب النفسية والإدارية، وربطها بشكل استراتيجي بمنظومة إدارة المخاطر، وتعزيز مشاركة العاملين في صناعة القرارات المتعلقة بمواجهة المخاطر.

هدفت الدراسة إلى تطوير تطبيق برمجي لأتمتة سلاسل الإمداد والتعرف على أثر الأتمتة بأبعادها (الرقمنة، التكامل بين الحلقات، التتبع الآلي، إدارة المخزون الآلية) على تحسين كفاءة وأمن سلسلة إمداد الوقود بولاية الخرطوم، وذلك في ظل الأهمية الاستراتيجية لقطاع الوقود وحساسيته الأمنية والتشغيلية. واستخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة مع تطوير تطبيق برمجي عملي واختباره ميدانياً، وتكونت العينة من العاملين والمسؤولين في قطاع إمداد الوقود بولاية الخرطوم. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تطبيق الأتمتة في سلسلة إمداد الوقود يُسهم بشكل واضح في تحسين شفافية السلسلة وتقليل المخاطر التشغيلية والفاقد، وتعزيز الأمن والرقابة على مراحل الإمداد المختلفة. وأوصت الدراسة بضرورة التوسع في تطبيقات الأتمتة والحلول الرقمية في سلاسل إمداد الوقود، وتعميم هذه التجربة على القطاعات الاستراتيجية المشابهة، وتطوير الكوادر البشرية المتخصصة في إدارة الأنظمة الرقمية لسلاسل الإمداد.

### الفجوة البحثية

من خلال الاستعراض الدقيق للدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت متغيري الدراسة الحالية، يُمكن استخلاص الفجوة البحثية التي تسعى هذه الدراسة إلى سدّها في ضوء أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة. فمن حيث **أوجه الاتفاق**، تتفق الدراسة الحالية مع كثير من الدراسات السابقة في تناولها لمفهوم إدارة المخاطر كمتغير محوري مؤثر في البيئة المؤسسية المعاصرة، وفي التأكيد على أهمية الأبعاد الأربعة الجوهرية لإدارة المخاطر (تحديد المخاطر، تقييمها، الاستجابة لها، ومراقبتها) وفقاً لما ورد في دراسة عبدالمعتمد وشهوان وحجازي (2025) ودراسة الرواشدة والشورة (2023). كما تتفق مع دراسات مثل (Collier & Sarkis (2021 و (Tavana et al. (2021 في التأكيد على الأهمية الاستراتيجية لإدارة مخاطر الموردين في سياق سلاسل الإمداد المعاصرة. وتشترك أيضاً مع دراسات (PN (2021 و (Asante et al. (2021 و (Ngo et al. (2024 وأبو طبل والخولي ويوسف (2025) في اعتبار أمن سلاسل الإمداد وممانتها متغيراً تابعاً ذا أهمية استراتيجية بالغة. كما تتفق مع معظم الدراسات السابقة في تبني المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على أداة الاستبانة.

أما من حيث **أوجه الاختلاف**، فإن الدراسة الحالية تتميز عن الدراسات السابقة في عدة جوانب جوهرية؛ إذ تناولت الدراسات السابقة إدارة المخاطر بمفهومها العام دون تركيز محدد على مخاطر الاعتماد على الموردين الخارجيين تحديداً، حيث ركزت دراسة عبدالمعتمد وآخرون (2025) على مخاطر السلامة الجوية، ودراسة زهر وآخرون (2024) على المخاطر المصرفية، ودراسة القحطاني وأبو قاعد (2023) على المخاطر السيبرانية، ودراسة الرزني والزرغول (2024) على المخاطر المصرفية أيضاً. كما اختلفت في اختيار المتغيرات الوسيطة والمعدلة؛ فبينما اعتمدت بعض الدراسات على متغيرات معدلة كالتمكين (الرواشدة والشورة، 2023) والدعم المنظمي (الحسني والخشالي، 2022) والمراجعة الداخلية (الرزني والزرغول، 2024) والممارسات الديناميكية (Ngo et al., 2024)، تُركّز الدراسة الحالية على العلاقة المباشرة بين متغيريها دون توسط. وتختلف كذلك من حيث البيئة التطبيقية؛ فقد أُجريت الدراسات السابقة في بيئات جغرافية متنوعة كمصر (أبو طبل وآخرون، 2025)، والأردن (الرزني والزرغول، 2024)، وقطر (القحطاني وأبو قاعد، 2023)، وسلطنة عُمان (الحسني والخشالي، 2022)، والسودان (محمد وفضل الله، 2021)، فيما تتفرد الدراسة الحالية بالتطبيق على البيئة السعودية في ضوء رؤية 2030. ومن حيث القطاعات، تناولت الدراسات السابقة قطاعات متعددة كالمصرفي والجوي وشركات المقاولات وقطاع الوقود وقطاع الغاز والبترو، في حين تتناول الدراسة الحالية موضوع الاعتماد على الموردين الخارجيين بشكل شامل يُغطّي القطاعات الاستراتيجية في المملكة. وبناءً على ما سبق، تتبلور **الفجوة البحثية** التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها في غياب دراسة علمية متكاملة تربط بشكل مباشر بين إدارة مخاطر الاعتماد على الموردين الخارجيين تحديداً بأبعادها الأربعة، وأمن سلاسل الإمداد في البيئة السعودية، مما يمنح الدراسة الحالية أصالتها العلمية وإسهامها المعرفي المتميز.

## المنطلقات النظرية للدراسة

### 1) الإطار النظري

يستند البناء النظري للدراسة الحالية إلى مجموعة من الأطر والنظريات الإدارية المتكاملة التي تُشكّل الأساس المعرفي لتفسير العلاقة بين إدارة مخاطر الاعتماد على الموردين الخارجيين وأمن سلاسل الإمداد، ومن أبرزها نظرية إدارة المخاطر المؤسسية - Enterprise Risk Management

(ERM) التي تُقدّم إطارًا شاملاً للتعامل مع المخاطر بمختلف أنواعها من خلال منظومة متكاملة تشمل تحديد المخاطر وتقييمها والاستجابة لها ومراقبتها بشكل مستمر، وهي النظرية التي تبنتها معظم الدراسات المعاصرة كدراسة عبدالمعتمد وآخرون (2025) والرواشدة والشورة (2023)

كما تستند الدراسة إلى نظرية الاعتماد على الموارد (Resource Dependence Theory) التي طرحها Pfeffer & Salancik، والتي تُفسّر كيف تعتمد المؤسسات على مواردها الخارجية وعلى مورديها في الحصول على المدخلات الحيوية، وكيف يُنتج هذا الاعتماد علاقات قوة وتبعية تُشكّل مصدرًا للمخاطر الاستراتيجية، وهو ما يُبرّر ضرورة تبني مقاربات علمية لإدارة هذه المخاطر بفاعلية. وتستفيد الدراسة كذلك من نظرية العرض العالمي وسلاسل القيمة العالمية (Global Value Chains Theory) التي تُعالج تشابك سلاسل الإمداد الدولية وتشابكها الجغرافي والاقتصادي، مما يجعل إدارة مخاطر الموردين الخارجيين ضرورة تنافسية.

وتستند الدراسة أيضًا إلى نظرية القدرات الديناميكية (Dynamic Capabilities Theory) التي طرحها Teece، والتي تؤكد على قدرة المؤسسات على استشعار التغيرات البيئية واغتنام الفرص وإعادة تشكيل مواردها لمواجهة التهديدات، وهو ما يتوافق مع طبيعة إدارة المخاطر بوصفها قدرة ديناميكية أصيلة (القحطاني وأبو قاعود، 2023). كما تُشكّل نظرية المرونة التنظيمية (Organizational Resilience Theory) إطارًا داعمًا يُفسّر قدرة سلاسل الإمداد على استيعاب الصدمات والتعافي منها، وهو ما يرتبط ارتباطًا وثيقًا بمفهوم أمن سلاسل الإمداد (الرواشدة والشورة، 2023). وأخيرًا تستفيد الدراسة من نموذج انعدام الثقة (Zero Trust Model) الذي طرحه Collier & Sarkis (2021) كإطار حديث يُوفّر مقارنة معاصرة لإدارة مخاطر سلاسل الإمداد في ظل غياب الثقة الكاملة بين الأطراف.

وفيما يتعلق بأبعاد إدارة مخاطر الاعتماد على الموردين الخارجيين، تتبنّى الدراسة الأبعاد الأربعة المعتمدة في معظم الأدبيات المعاصرة وهي: تحديد المخاطر بوصفه المرحلة الأولى التي تُعنى بحصر المخاطر المحتملة، وتقييم المخاطر بوصفه المرحلة التحليلية التي تُقاس فيها احتمالية وقوع المخاطر وشدة تأثيرها، والاستجابة للمخاطر بوصفها المرحلة العملية لاتخاذ الإجراءات الوقائية والعلاجية،

ومراقبة المخاطر بوصفها المرحلة المستمرة التي تُتابع تطور المخاطر وفاعلية الاستجابات (عبدالمعتمد وآخرون، 2025).

أما فيما يتعلق بأمن سلاسل الإمداد، فتتبنى الدراسة رؤية شاملة تشمل الأمن المادي، والأمن المعلوماتي، وأمن العلاقات مع الموردين، واستمرارية العمليات، وذلك في ضوء ما أشارت إليه دراسات (PN (2021) و Asante et al. (2021) من ضرورة النظر إلى أمن السلاسل بوصفه منظومة متكاملة تتجاوز الأبعاد التقليدية.

### مصطلحات الدراسة

#### أولاً: التعريفات المفاهيمية

**إدارة المخاطر (Risk Management):** تُعرّف اصطلاحاً بأنها "المنظومة المتكاملة من العمليات والإجراءات التي تُتبعها المؤسسات لتحديد المخاطر المحتملة وتقييمها ومعالجتها ومراقبتها بشكل مستمر، بهدف حماية المؤسسة من الآثار السلبية للمخاطر وتعظيم الفرص المتاحة" (عبدالمعتمد وآخرون، 2025).

**الموردون الخارجيون (External Suppliers):** يُعرّفون بأنهم "الجهات والمؤسسات الواقعة خارج الحدود الوطنية للمؤسسة المشتريّة، والتي تُوفّر لها المواد الخام أو المكونات أو الخدمات أو التقنيات اللازمة لإنجاز عملياتها التشغيلية والإنتاجية". (Tavana et al., 2021)

**إدارة مخاطر الاعتماد على الموردين الخارجيين (External Supplier Dependence Risk Management):** تُعرّف بأنها "المنظومة المتكاملة من السياسات والإجراءات والأدوات التي تتبناها المؤسسة لتحديد وتقييم ومعالجة ومراقبة المخاطر الناشئة عن اعتمادها على موردين خارجيين، بهدف ضمان استمرارية العمليات وحماية الأصول والحدّ من التبعية الاستراتيجية" (Collier & Sarkis, 2021).

**سلسلة الإمداد (Supply Chain):** تُعرّف بأنها "الشبكة المتكاملة من المؤسسات والأنشطة والمعلومات والموارد التي تُشارك في تدفق السلع والخدمات من مصادرها الأولية إلى المستهلك النهائي، وتشمل الموردين والمصنّعين والموزّعين وتجار التجزئة" (أبو طبل وآخرون، 2025).

**أمن سلاسل الإمداد (Supply Chain Security):** يُعرّف بأنه "المنظومة المتكاملة من السياسات والإجراءات والتقنيات التي تهدف إلى حماية سلسلة الإمداد من التهديدات المادية والمعلوماتية والتشغيلية، وضمان استمرارية تدفق السلع والخدمات والمعلومات بين حلقات السلسلة بشكل موثوق وآمن". (PN, 2021; Asante et al., 2021)

### ثانيًا: التعريفات الإجرائية

**إدارة مخاطر الاعتماد على الموردين الخارجيين (إجرائيًا):** تُعرّف بأنها مجموعة الممارسات المنهجية التي تتبناها المؤسسات السعودية للتعامل مع المخاطر الناشئة عن اعتمادها على موردين خارجيين، وتُقاس من خلال الأبعاد الأربعة الآتية:

- **تحديد المخاطر:** إجرائيًا هو مجموعة الأنشطة المنهجية التي تقوم بها المؤسسة لحصر وتصنيف المخاطر المحتملة المرتبطة بمورديها الخارجيين، ويُقاس من خلال درجات استجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات المخصصة لهذا البُعد في أداة الدراسة.
- **تقييم المخاطر:** إجرائيًا هو الأنشطة التحليلية التي تُقاس من خلالها احتمالية وقوع المخاطر ومستوى تأثيرها على المؤسسة، ويُقاس بدرجات الاستجابة على فقرات المحور المخصص في الاستبانة.
- **الاستجابة للمخاطر:** إجرائيًا هي الإجراءات والاستراتيجيات التي تتبناها المؤسسة للتعامل مع المخاطر المُحدّدة، سواء بتجنّبها أو تخفيفها أو تحويلها أو قبولها، وتُقاس من خلال فقرات محور الاستجابة في أداة الدراسة.
- **مراقبة المخاطر:** إجرائيًا هي الأنشطة المستمرة لتتبع تطور المخاطر ومراجعة فاعلية الاستجابات، وتُقاس من خلال فقرات محور المراقبة في الاستبانة.

أمن سلاسل الإمداد (إجرائيًا) :يُعرّف بأنه القدرة الفعلية لسلاسل الإمداد في المؤسسات السعودية على الحفاظ على استمراريته وحماية تدفقاتها المادية والمعلوماتية من التهديدات المختلفة، ويُقاس من خلال درجات استجابة أفراد عينة الدراسة على الفقرات المخصصة لهذا المتغير في أداة الدراسة، والتي تشمل أبعاد الأمن المادي، والأمن المعلوماتي، واستمرارية العمليات، وأمن العلاقات مع الموردين.

### المنهجية وطرق البحث:

ستعتمد الدراسة الحالية على **المنهج الوصفي التحليلي** بوصفه المنهج الأنسب لطبيعة الدراسة وأهدافها، إذ سيوظّف هذا المنهج في وصف الظاهرة محل الدراسة وصفًا دقيقًا يُبرز خصائصها ومكوناتها، وتحليل العلاقات القائمة بين متغيراتها، بما يُمكن الباحث من الإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فروضها بشكل موضوعي ومنهجي. وسيستخدم هذا المنهج في جانبي الدراسة النظري والتطبيقي؛ فعلى الجانب النظري، ستتم مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بمتغيري الدراسة بهدف بناء الإطار النظري المتكامل، أما على الجانب التطبيقي، فسيتم جمع البيانات الأولية من أفراد عينة الدراسة عبر أداة الاستبانة، ومن ثمّ تحليلها إحصائيًا للوصول إلى النتائج والتوصيات.

كما ستتبنّى الدراسة **الأسلوب الكمي** في التحليل والقياس، حيث ستُعتمد الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية من مجتمع الدراسة المستهدف، وستُصمّم فقراتها بالاستناد إلى الإطار النظري والدراسات السابقة، ووفقًا لمقياس ليكرت الخماسي المتدرّج. وستُخضع أداة الدراسة لاختبارات الصدق والثبات قبل تطبيقها ميدانيًا، بما يضمن الحصول على بيانات موثوقة ودقيقة تعكس واقع متغيرات الدراسة، وسيتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة عبر برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

### مجتمع وعينة الدراسة

سيكوّن **مجتمع الدراسة** من العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى والإشرافية في المؤسسات والشركات السعودية العاملة في القطاعات الاستراتيجية التي تعتمد بدرجة ملموسة على الموردين الخارجيين في تسير عملياتها، ويشمل ذلك المديرين ورؤساء الأقسام والمسؤولين في إدارات المشتريات، وسلاسل الإمداد، وإدارة المخاطر، والعمليات، واللوجستيات، والأمن المؤسسي. ووفقًا للإحصاءات الرسمية الصادرة عن الهيئة العامة للإحصاء بالمملكة العربية السعودية، فإن عدد المؤسسات العاملة في

القطاعات المستهدفة يبلغ نحو (2,850) مؤسسة، ويقدر عدد العاملين في المستويات الإدارية المستهدفة داخل هذه المؤسسات بنحو (14,500) موظف يُشكّلون الإطار العام لمجتمع الدراسة.

أما **عينة الدراسة** فسيتم اختيارها باستخدام أسلوب **العينة العشوائية الطبقية**، وذلك لضمان تمثيل شرائح مجتمع الدراسة بشكل متوازن. وبتطبيق معادلة ستيفن ثامبسون (Steven Thompson) لتحديد حجم العينة عند مستوى ثقة (95%) وهامش خطأ (5%)، فإن الحجم الأمثل للعينة سيبلغ نحو (375) مفردة. وسيوزع (420) استبانة لضمان تعويض حالات عدم الاستجابة أو الاستبانات غير الصالحة للتحليل، ومن المتوقع استرداد ما يقارب (390) استبانة، منها نحو (378) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي بنسبة استجابة تقارب (92.85%)، وهي نسبة مقبولة إحصائياً في البحوث الميدانية بالعلوم الإدارية.

### مصادر جمع البيانات

ستعتمد الدراسة الحالية في جمع بياناتها على مصدرين رئيسيين، وهما **المصادر الثانوية** التي ستشمل الكتب والمراجع العلمية المتخصصة، والدوريات والمجلات المحكمة العربية والأجنبية، والرسائل الجامعية، والتقارير والإحصاءات الرسمية الصادرة عن الجهات الحكومية والمؤسسات الدولية، وقواعد البيانات العلمية المعتمدة، وذلك بهدف بناء الإطار النظري للدراسة واستعراض الدراسات السابقة. أما **المصادر الأولية** فستُجمع من خلال أداة الاستبانة التي ستوزع على أفراد عينة الدراسة، بالإضافة إلى إجراء عدد من المقابلات الاستكشافية غير المقننة مع عدد من الخبراء والمختصين في مجال إدارة سلاسل الإمداد لدعم البناء المفاهيمي للأداة.

### أداة الدراسة

ستستخدم الدراسة **الاستبانة** أداة رئيسية لجمع البيانات الأولية من أفراد عينة الدراسة، وستُصمّم فقراتها بالاستناد إلى الإطار النظري والدراسات السابقة، وستُقاس استجابات المبحوثين وفق **مقياس ليكرت الخماسي** المتدرج (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة). وستتكوّن الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسية على النحو الآتي:

**القسم الأول:** البيانات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي، طبيعة القطاع).

**القسم الثاني: المتغير المستقل (إدارة مخاطر الاعتماد على الموردين الخارجيين)، ويتضمن أربعة أبعاد موزعة على النحو الآتي:**

- بُعد تحديد المخاطر: (4) فقرات.
- بُعد تقييم المخاطر: (4) فقرات.
- بُعد الاستجابة للمخاطر: (4) فقرات.
- بُعد مراقبة المخاطر: (4) فقرات.

وبذلك يبلغ إجمالي فقرات المتغير المستقل (16) فقرة.

**القسم الثالث: المتغير التابع (أمن سلاسل الإمداد) بوصفه متغيراً أحادي المحور، ويتضمن (12) فقرة تقيس مستوى أمن سلاسل الإمداد في المؤسسات السعودية محل الدراسة.**

وبذلك يبلغ إجمالي فقرات الاستبانة (28) فقرة تقيس متغيرات الدراسة، إضافةً إلى فقرات القسم الديموغرافي.

#### **الأساليب الإحصائية المستخدمة**

ستُعالج البيانات وتُحلَّل باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ، وبرنامج (AMOS) للنمذجة بالمعادلات الهيكلية عند الحاجة، وستُستخدم الأساليب الإحصائية الآتية: التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس اتجاهات استجابات المبحوثين تجاه محاور الدراسة، ومعامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة، ومعامل الارتباط بيرسون لاختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة، ومعامل تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لاختبار أثر المتغير المستقل بأبعاده على المتغير التابع، واختبار (T-Test) وتحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للكشف عن الفروق بين استجابات أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية، إضافةً إلى معامل تضخم التباين (VIF) للتأكد من عدم وجود ارتباط ذاتي بين المتغيرات المستقلة.

## حدود الدراسة

ستلتزم الدراسة الحالية بالحدود الآتية:

**الحدود الموضوعية:** ستقتصر الدراسة على تناول أثر إدارة مخاطر الاعتماد على الموردين الخارجيين بأبعادها الأربعة (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر) بوصفها متغيرًا مستقلًا، على أمن سلاسل الإمداد بوصفه متغيرًا تابعًا، دون التطرق إلى متغيرات أخرى وسيطة أو معدلة.

**الحدود المكانية:** ستُطبّق الدراسة في نطاق المملكة العربية السعودية، وتحديدًا على المؤسسات والشركات العاملة في القطاعات الاستراتيجية التي تعتمد على الموردين الخارجيين.

**الحدود البشرية:** ستقتصر الدراسة على العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى والإشرافية في إدارات المشتريات وسلاسل الإمداد وإدارة المخاطر والعمليات في المؤسسات محل الدراسة.

**الحدود الزمانية:** ستُنَفَّذ الدراسة خلال العام (2026م).

## المراجع:

### أ - الدراسات العربية

أبو طبل، نورهان عادل أحمد محمد، الخولي، سيد محمود السيد إسماعيل، و يوسف، محمود سامح أحمد أحمد. (2025). استراتيجيات الاستدامة البيئية في سلاسل الإمداد: أداة لتعزيز التنافسية في قطاع الغاز والبتترول بمصر. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع2 ، 1293 - 1322. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1589490>

الحسني، عبدالله بن حمود بن محمد، و الخشالي، شاكر جار الله محمود. (2022). أثر التفكير الاستراتيجي في إدارة المخاطر: الدور المعدل للدعم المنظمي في شركات المقاولات العمانية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1264921>

الرزني، رائد محمد فالح، و الزغول، عمرو محمد. (2024). أثر الحوكمة في تحسين فاعلية إدارة المخاطر: الدور المعدل للمراجعة الداخلية في البنوك التجارية السعودية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1580079>

الرواشدة، ينال عاطف سلام، و الشورة، عبدالله أحمد سليمان. (2022). أثر إدارة المخاطر في مرونة سلسلة التوريد: الدور المعدل للتمكين في شركة البوتاس العربية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1329066>

الرواشدة، ينال عاطف سلام، و الشورة، عبدالله أحمد سليمان. (2023). أثر إدارة المخاطر في مرونة سلسلة التوريد: الدور المعدل للتمكين في شركة البوتاس العربية. مجلة المثقال للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج9، ع1 ، 171 - 211. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1562231>

زهر، إكرامي جمال السيد، عبدالنعم، عمرو عبدالحميد حامد، و بالفقيرة، فاطمة علي امحمد. (2024). أثر التحول الرقمي على إدارة المخاطر المصرفية: دراسة حالة. المجلة العلمية للبحوث التجارية، س11، ع1، 1 - 35. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1442776>

الصاعدي، سامي مسلم عبيد، المعمري، حسان محمد خير الله، و باوزير، تركي خالد أحمد. (2024). أثر استراتيجيات إدارة الأزمات على سلاسل الإمداد بالشركات. المجلة العربية للآداب والدراسات الانسانية، ع32، 175 - 226. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1482633>

عبدالمعتمد، أحمد بدوي محمد، شهوان، تامر محمد حسن، و حجازي، جمال طاهر أبو الفتوح. (2025). أثر نظام إدارة المخاطر على مخاطر السلامة الجوية بالمطارات الدولية: دراسة تطبيقية على مطار القاهرة الدولي (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة الزقازيق، الزقازيق. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1638839>

القحطاني، محمد عبدالهادي ظافر العرجي، و أبو قاعود، غازي رسمي عايد. (2023). أثر القدرات الديناميكية في إدارة المخاطر السيبرانية: المرونة الاستراتيجية متغيرا وسيطا: دراسة تطبيقية في وزارة الداخلية في دولة قطر (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1363729>

محمد، خالد الفاضل بابكر، و فضل الله، عثمان النور سليمان. (2021). تطوير تطبيق لأتمتة سلاسل الامداد: دراسة حالة: سلسلة امداد الوقود بولاية الخرطوم (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1290792>

- Asante, M., Epiphaniou, G., Maple, C., Al-Khateeb, H., Bottarelli, M., & Ghafoor, K. Z. (2021). Distributed ledger technologies in supply chain security management: A comprehensive survey. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 70(2), 713–739.
- Collier, Z. A., & Sarkis, J. (2021). The zero trust supply chain: Managing supply chain risk in the absence of trust. *International Journal of Production Research*, 59(11), 3430–3445
- Ngo, V. M., Quang, H. T., Hoang, T. G., & Binh, A. D. T. (2024). Sustainability-related supply chain risks and supply chain performances: The moderating effects of dynamic supply chain management practices. *Business Strategy and the environment*, 33(2), 839–857.
- PN, S. (2021). The impact of information security initiatives on supply chain robustness and performance: an empirical study. *Information & Computer Security*, 29(2), 365–391
- Tavana, M., Shaabani, A., Mansouri Mohammadabadi, S., & Varzgani, N. (2021). An integrated fuzzy AHP–fuzzy MULTIMOORA model for supply chain risk–benefit assessment and supplier selection. *International Journal of Systems Science: Operations & Logistics*, 8(3), 238–261.

Mid Ocean University

College of Management

Master of Risk Management



**Managing the Risks of Reliance on External Suppliers and Their Impact  
on Supply Chain Security in the Kingdom of Saudi Arabia**

**Prepared by**

**Amani Mohammed ALAnazi**

261002847

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdelhamid Mohamed Hassan

Dr. Fayez Jarad

Academic Year

1448-2026