

الحوكمة الفعالة لضمان استدامة ونجاح شركات الأمن السيبراني الناشئة في المملكة العربية السعودية

إعداد الباحث

محمد عبدالعزيز عبدالرحمن الدريويش

الرقم الأكاديمي: 2021206617

رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في الإدارة



مقدمة: سياق الدراسة

شركات الأمن السيبراني الناشئة تحتاج إلى أكثر من التقنية: تحتاج إلى حوكمة

85%

حصة المدفوعات الإلكترونية للأفراد
2025

18.5

مليار ريال إسهام القطاع في الناتج المحلي

14%

نمو السوق مقارنة بعام 2023

15.2

مليار ريال حجم سوق الأمن السيبراني
2024

- 14.6 مليار عملية دفع إلكتروني في 2025 مقابل 12.6 مليار في 2024، فاتسعت البيئة الرقمية التي تحتاج إلى حماية
- انهيار شركات عالمية مثل Barings وParmalat ارتبط بضعف المساءلة والإفصاح
- تواجه الشركات الناشئة تغييرًا تقنيًا سريعًا ومحدودية في الموارد وتعقيدات تنظيمية

مشكلة الدراسة

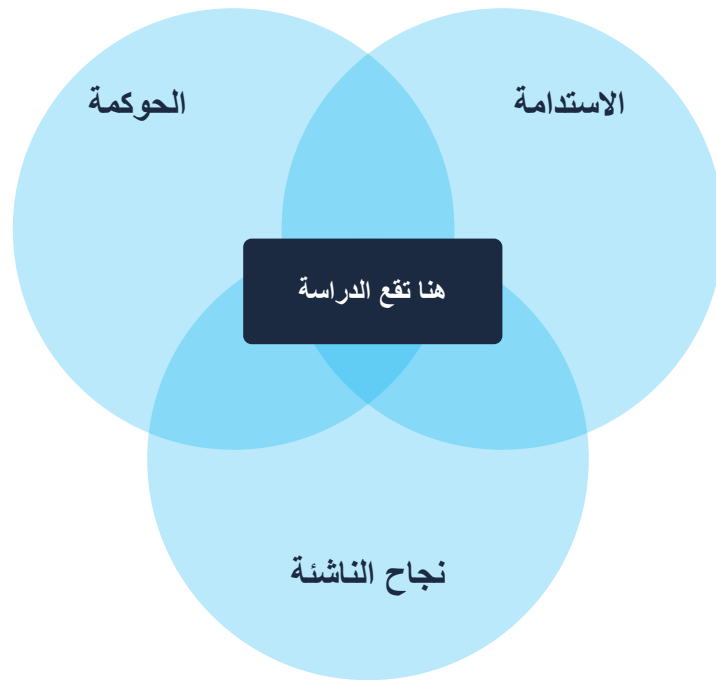
نعرف أن الحوكمة مهمة، لكن لا نعرف بالأرقام مدى أثرها في بقاء هذه الشركات ونجاحها

التساؤل الرئيس: إلى أي مدى تؤثر الحوكمة الفعالة في استدامة ونجاح شركات الأمن السيبراني الناشئة في المملكة العربية السعودية؟

التساؤلات الفرعية

- 1 كيف تستفيد حوكمة هذه الشركات من التحولات التكنولوجية في تطوير حلول مبتكرة؟
- 2 ما مدى تأثير الحوكمة الفعالة على نجاحها واستدامتها؟
- 3 كيف يسهم تطوير حوكمتها في النمو الاقتصادي ورفع الناتج المحلي؟
- 4 ما دور تطوير حوكمتها في تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030؟
- 5 كيف تعزز السياسات والإجراءات الداعمة دور حوكمتها في تحقيق مستهدفات الرؤية؟

الفجوة البحثية



نادرًا ما رُبطت الحوكمة والاستدامة والنجاح معًا في قطاع الأمن السيبراني السعودي

الفجوة في الدراسات السابقة	ما تقدمه هذه الدراسة
دراسات عامة لا تميّز طبيعة القطاع	تركيز قطاعي متخصص
المتغيرات الثلاثة تُدرس منفصلة	نموذج تكاملي واحد
نتائج دولية لا تنتقل للبيئة السعودية	دليل ميداني من الرياض
غموض حول الممارسات الأكثر تأثيرًا	قياس خمسة أبعاد محددة
ندرة الأدلة التطبيقية في القطاع	دراسة كمية ونوعية
النماذج التقليدية لا تناسب الناشئة	توازن بين الرقابة والمرونة

ثلاثة مستويات للأهمية

1 **الأهمية العلمية**
سد فجوة معرفية حول الحوكمة في شركات الأمن السيبراني الناشئة، خاصة عربياً

2 **الأهمية الوطنية**
إطار تستفيد منه الجهات التنظيمية بما يتوافق مع رؤية 2030

3 **الأهمية التطبيقية**
توصيات لتحسين الأداء وإدارة المخاطر للمؤسسين والمستثمرين

المحور

01

أهمية الدراسة

تخدم الدراسة ثلاثة مستويات معاً: المعرفة الأكاديمية، والسياسات الوطنية، والأداء الفعلي للشركات



أهداف الدراسة

الهدف العام: تحليل دور الحوكمة الفعالة في استدامة ونجاح شركات الأمن السيبراني الناشئة

5

تحليل تأثير السياسات والإجراءات الداعمة على تعزيز دورها في الرؤية

4

بيان دورها في تحقيق مستهدفات رؤية 2030 والتنافسية الرقمية

3

تقييم أثر تطوير دور هذه الشركات على النمو الاقتصادي والنتائج المحلي

2

دراسة أثر الحوكمة الفعالة على النجاح والاستدامة والأداء المؤسسي

1

تحليل استفادة الشركات من التحولات التكنولوجية في تطوير حلول أمنية مبتكرة

فروض الدراسة

أثر دال إحصائيًا للحوكمة الفعالة على الشركة والاقتصاد الوطني ومستهدفات الرؤية

أثر دال بين التحويلات التكنولوجية ودور الحوكمة الفعالة واستدامة الشركات 1H

أثر دال بين الحوكمة الفعالة وتعزيز نجاح الشركات واستدامتها 2H

أثر دال بين الحوكمة الفعالة واستدامة الشركات ونمو الاقتصاد الوطني 3H

أثر دال بين دعم حوكمة الشركات وتعزيز دورها في تحقيق أهداف رؤية 2030 4H

أثر دال بين السياسات والإجراءات المشجعة وتعزيز دور الحوكمة في تحقيق أهداف الرؤية 5H

نموذج الدراسة

الحوكمة الفعالة بأبعادها الخمسة تؤثر في الاستدامة المؤسسية والنجاح المؤسسي

الحوكمة الفعالة

المتغير المستقل • 25 عبارة

- الشفافية والإفصاح
- المساءلة والمسؤولية
- المشاركة في اتخاذ القرار
- إدارة المخاطر والالتزام
- الكفاءة في استخدام الموارد

تأثير إيجابي مفترض

الاستدامة المؤسسية (تابع 1 • 15 عبارة)

البعد الاقتصادي • البعد الاجتماعي • البعد التقني

النجاح المؤسسي (تابع 2 • 16 عبارة)

جودة الأداء الإداري والتقني • الكفاءة التشغيلية
الابتكار والتكيف • رضا العملاء والنمو المؤسسي

منهجية الدراسة

المنهج الوصفي التحليلي: أرقام الاستبانة، وعمق المقابلات، وسياق الوثائق

3

أدوات لجمع البيانات

56

عبارة بمقياس ليكرت الخماسي

63

مشاركًا من العاملين والمختصين

2

شركتان ناشئتان (عينة قصدية)

العينة المؤسسية	شركة الضوابط المتقدمة لتقنية المعلومات، وشركة المتغير الأمني الذكي (الرياض)
أدوات الجمع	الاستبانة، والمقابلات شبه المقننة مع الخبراء، وتحليل الوثائق والتقارير
التحليل الكمي	SPSS: المتوسطات والانحرافات المعيارية، وارتباط بيرسون، والانحدار الخطي
التحليل النوعي	التحليل الموضوعي (Thematic Analysis) لبيانات المقابلات

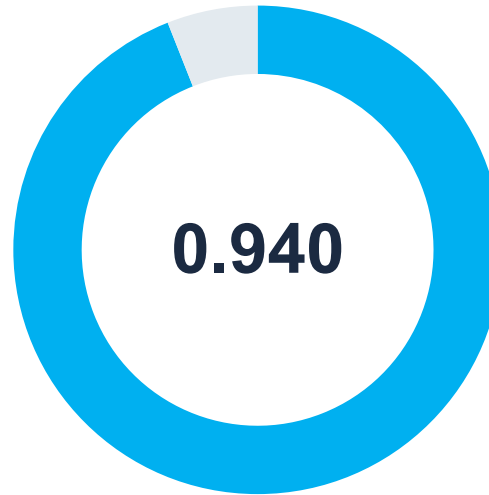
صدق الأداة وثباتها

أداة موثوقة: اتساق داخلي دال لجميع العبارات، وثبات مرتفع جدًا

صدق الاتساق الداخلي

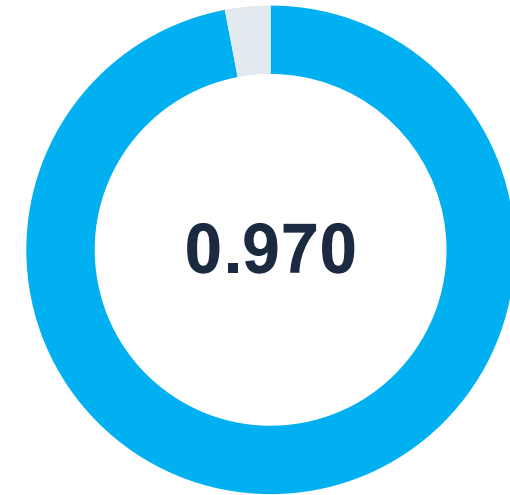
0.875 – 0.628

معاملات ارتباط بيرسون بين العبارات وأبعادها، جميعها
دالة عند مستوى 0.01



ثبات محور النجاح المؤسسي

كرونباخ ألفا • الحد المقبول 0.60



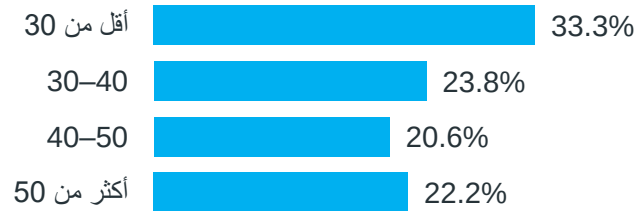
ثبات محور الاستدامة المؤسسية

كرونباخ ألفا • الحد المقبول 0.60

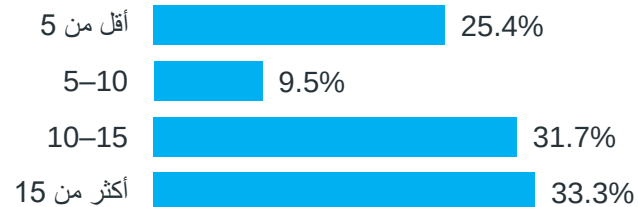
خصائص عينة الدراسة ($n = 63$)

عينة عالية التأهيل: ثلثها يحمل الدكتوراه، وثلثها بخبرة تتجاوز 15 عامًا

العمر



سنوات الخبرة



الجنس



المؤهل العلمي



نتائج الحوكمة الفعالة

جاءت جميع أبعاد الحوكمة بمستوى «مرتفع»، وتصدرتها المساءلة والمسؤولية

فرص التحسين

- خطة الاستجابة للحوادث السيبرانية
(3.70)
- تخصيص الميزانية وفق أولويات الأمن
السيبراني (3.70)
- الأخذ برأي الخبراء التقنيين في
القرارات (3.63)



المتوسط الحسابي على مقياس ليكرت (1-5)

نتائج الاستدامة المؤسسية

الاستدامة مرتفعة في أبعادها الثلاثة، والبعد التقني هو الأقوى

فرص التحسين

- الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية (3.68)
- المحافظة على توازن مالي مستدام (3.68)

البعد الاقتصادي

3.75

القوة النسبية 75%

أبرز ممارسة

مستوى مستقر من الربحية (3.79)

البعد الاجتماعي

3.83

القوة النسبية 77%

أبرز ممارسة

بيئة عمل داعمة ومحفزة (3.90)

البعد التقني

3.85

القوة النسبية 77%

أبرز ممارسة

تخصيص موارد لتطوير المعرفة التقنية (3.98)

نتائج النجاح المؤسسي

النجاح المؤسسي مرتفع، ورأس ماله الحقيقي هو السمعة ورضا العملاء

فرص التحسين

- التحسين المستمر للعمليات (3.70)
- سرعة الاستجابة للتغيرات التقنية (3.76)
- نمو الحصة السوقية (3.79)

جودة الأداء الإداري والتقني
إجراءات تشغيل فعالة (3.98)

3.86

رضا العملاء والنمو المؤسسي
سمعة مهنية جيدة في السوق (3.94)

3.88

الابتكار والتكيف
تشجيع ثقافة الابتكار (3.92)

3.58

الكفاءة التشغيلية
مستويات عالية من الإنتاجية (3.90)

3.78

النتيجة المحورية: العلاقة بين المتغيرات

كلما ارتفعت جودة الحوكمة ارتفعت معها الاستدامة والنجاح

$$0.990r =$$

الحوكمة الفعالة ↔ النجاح المؤسسي

$$0.988r =$$

الحوكمة الفعالة ↔ الاستدامة المؤسسية

معامل ارتباط بيرسون • العلاقتان موجبتان وقويتان جدًا ودالتان إحصائيًا عند مستوى 0.01

نتائج اختبار الفروض

دُعمت الفروض جميعها: اثنان إحصائيًا، وثلاثة تفسيريًا في حدود ما قاسته الدراسة

الفرض	المحور	الدليل	النتيجة
1H	الحوكمة ← النجاح المؤسسي	$r = 0.990$ (دال عند 0.01)	مدعوم إحصائيًا
2H	الحوكمة ← الاستدامة والاستقرار المالي	$r = 0.988$ (دال عند 0.01)	مدعوم إحصائيًا
3H	الحوكمة ← الابتكار	بُعد الابتكار والتكيف	مدعوم تفسيريًا
4H	الشركات ← الاقتصاد الوطني	البعد الاقتصادي مرتفع (3.75)	مدعوم تفسيريًا
5H	الحوكمة ← رؤية 2030	انسجام النتائج مع توجهات الرؤية	مدعوم تفسيريًا

ملاحظة منهجية: الدراسة لم تقس مباشرة الإسهام في الناتج المحلي أو مستهدفات الرؤية، فُسرَت الفروض 3 و4 و5 في حدود المؤشرات المقاسة

مناقشة النتائج

النتائج تتفق مع الدراسات السابقة، وتضيف دليلاً من القطاع السعودي

✓ Alqahtani (2022)

الاستدامة تعتمد على البيئة التنظيمية والابتكار والدعم الحكومي

✓ عطا (2018)

الحكومة تعزز الشفافية وثقة المستثمرين ورؤية 2030

✓ بوشامي وآخرون (2022)

تكييف آليات الحوكمة مع بيئة الأعمال يحسّن الأداء

ما تضيفه الدراسة

نموذج تكاملي ودليل كمي من قطاع متخصص في البيئة السعودية

✓ لخضر وآخرون (2020)

السياسات الإدارية الحديثة تعزز الاستدامة والابتكار

✓ أحسن وآخرون (2023)

نجاح الناشئة يرتبط ببيئة تنظيمية وإدارية مرنة

أبرز الاستنتاجات

الحوكمة الفعالة أداة استراتيجية، وليست مجرد إجراء إداري

1

الحوكمة مطبقة بمستوى مرتفع

في جميع أبعادها، مع وعي مؤسسي جيد بأهميتها

2

المساءلة وكفاءة الموارد الأقوى

توجه إداري واضح نحو ضبط الأداء وتحسينه

3

استدامة مرتفعة

مع تفوق البعدين التقني والاجتماعي

4

نجاح مؤسسي مرتفع

وخاصة رضا العملاء والسمعة المهنية

5

علاقة قوية جدًا

بين الحوكمة والاستدامة (0.988) والنجاح (0.990)

6

تحسين الحوكمة عامل حاسم

للموازنة بين النمو السريع والرقابة والامتثال

الإضافة العلمية للدراسة

نموذج متكامل مُطبّق في البيئة السعودية يربط الحوكمة بالاستدامة والنجاح

استدامة تناسب القطاع
بإضافة البعد التقني

نموذج تكاملي

يجمع الحوكمة والاستدامة
والنجاح في إطار واحد

إطار قياس تطبيقي

للحوكمة الفعالة بخمسة أبعاد
(25 عبارة)

دلالات عملية

للمؤسسين والمستثمرين
والجهات المنظمة

دليل من البيئة السعودية

بدل الاعتماد على نتائج دولية
فقط

نجاح متعدد الأبعاد

لا يقتصر على المؤشرات المالية

التوصيات العملية

12 توصية في أربعة محاور، لكل منها جهة مسؤولة وآلية ومدة زمنية

الأداء والنمو

- لوحات مؤشرات للإنتاجية
- مختبرات للابتكار
- قياس دوري لرضا العملاء والاستدامة

□ ربع سنوي

المخاطر والقدرات

- اختبارات اختراق وخطط استجابة
- خطة تدريب سنوية وشهادات مهنية
- تحديث البنية والتعافي من الكوارث

□ كل 6 أشهر

المساءلة والمشاركة

- مساءلة قائمة على مؤشرات الأداء
- منصة رقمية آمنة للمعلومات
- منصة للمقترحات ولجان للأفكار

□ 2-6 أشهر

البنية والسياسات

- دليل حوكمة مؤسسي معتمد
- سياسات للشفافية والمساءلة والمخاطر
- دمج الحوكمة في الخطة الاستراتيجية

□ 3-6 أشهر

مقترحات لدراسات مستقبلية

هذه الرسالة بداية مسار بحثي، لا نهايته

5 الابتكار والمخاطر
الحوكمة وإدارة الابتكار والمخاطر المتقدمة

6 منهجيات متقدمة
نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM)

7 البيئة التنظيمية
أثر الإطار التشريعي على فعالية الحوكمة

1 التقنيات الناشئة
دور الذكاء الاصطناعي والتحول الرقمي في تعزيز الحوكمة

2 النضج السيبراني
علاقة نضج الأمن السيبراني بتبني الحوكمة

3 دراسات مقارنة
الشركات الناشئة مقابل الشركات الكبرى في القطاع

4 متغيرات وسيطة
القيادة الرقمية والثقافة التنظيمية

المحور

05

الخاتمة

في قطاع تُقاس فيه الثقة بالثواني، تصبح الحوكمة الفعالة الضمانة الأولى لبقاء شركات الأمن السيبراني الناشئة ونموها

- الحوكمة الفعالة أساس تنظيمي لاستدامة ونجاح هذه الشركات
- تطبيقها المتكامل يحسّن الأداء ويعزز الابتكار ويوازن بين النمو والامتثال
- النتائج تنسجم مع مستهدفات رؤية المملكة 2030 في الاقتصاد الرقمي وريادة الأعمال

شكرًا لحسن استماعكم

إعداد الباحث

محمد عبدالعزيز عبدالرحمن الدريويش