

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

تخصص إدارة المخاطر



دور إدارة المخاطر المؤسسية في تعزيز الامتثال في الشركات

دراسة تطبيقية على شركة المربع الجديد بالرياض

إعداد الطالب/

محمد بدر المحمد

إشراف/

أ.د / الفیصل عبد الحمید محمد

أ.د / فايز جراد

العام الدراسي:

2025

جدول المحتويات

3	مقدمة:
4	مشكلة الدراسة:
5	أهمية الدراسة:
6	أهداف الدراسة:
6	تساؤلات الدراسة:
7	فروض الدراسة:
8	الدراسات السابقة:
13	الفجوة البحثية:
14	المنطلقات النظرية للدراسة:
16	المنهجية وطرق البحث:
17	أدوات جمع البيانات:
18	الأساليب الإحصائية المستخدمة:
19	حدود الدراسة:
21	المراجع:

مقدمة:

في ظل التحولات الاقتصادية والتنظيمية التي تشهدها المملكة العربية السعودية، وتزايد التوجه نحو الحوكمة المؤسسية وتعزيز الشفافية، أصبحت إدارة المخاطر المؤسسية (Enterprise Risk Management - ERM) ضرورة استراتيجية لضمان استمرارية الأعمال وتحقيق الامتثال التنظيمي داخل الشركات. تسهم ERM في دعم قدرة المؤسسات على التعرف على المخاطر المحتملة وتحليلها ووضع آليات متكاملة للتعامل معها، بما يسهم في تعزيز الالتزام بالأنظمة والقوانين ذات الصلة (Nguyen et al., 2024).

تُعد إدارة الامتثال (Compliance Management) ركيزة أساسية في تعزيز الاستقرار المؤسسي، حيث تتطلب المؤسسات اليوم الالتزام بالمعايير التنظيمية والمالية والبيئية والاجتماعية، بما يتماشى مع مبادئ الحوكمة الرشيدة. ويلعب التكامل بين إدارة المخاطر والامتثال دورًا محوريًا في تعزيز مصداقية المؤسسة أمام أصحاب المصلحة والمستثمرين والجهات التنظيمية. (Zhang et al., 2024) فالمؤسسات التي تتبنى نهجًا تكامليًا في إدارة المخاطر تمتلك قدرة أعلى على التكيف مع التغيرات وتقادي العقوبات التنظيمية، مما ينعكس بشكل إيجابي على أدائها العام وسمعتها المؤسسية (Al-Khateeb & Yassin, 2024).

وتبرز أهمية هذا الموضوع بشكل خاص في سياق المشاريع الكبرى مثل "شركة المربع الجديد" بالرياض، والتي تمثل نموذجًا حضريًا متطورًا ضمن رؤية السعودية 2030. وباعتبارها مشروعًا متكاملًا متعدد الأبعاد، فإن تعزيز الامتثال فيه يُعد من المتطلبات الحاسمة لضمان النجاح، نظرًا لتعدد الأطراف التنظيمية والتشريعية المرتبطة به. كما تطرق (Rahman & Elgazzar, 2024) إلى أن حجم وتعقيد هذا النوع من المشاريع يتطلب وجود أنظمة فعالة لإدارة المخاطر، بما يضمن التحكم في الانحرافات التشغيلية والمالية والتنظيمية.

ومع تزايد عدد الشركات التي تعتمد على أطر عمل إدارة المخاطر المؤسسية، إلا أن الدراسات الحديثة تشير إلى وجود فجوة في مدى التكامل الحقيقي بين تلك الأطر وبين آليات الامتثال، خاصة في المشاريع الحديثة والمبتكرة التي تعمل ضمن بيئة تنظيمية متغيرة. (Taufiq et al., 2024) لذلك، أصبحت الحاجة ماسة إلى دراسة تطبيقية توضح أثر إدارة المخاطر على تعزيز الامتثال داخل نموذج سعودي رائد مثل شركة المربع الجديد.

وبناءً عليه، تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين إدارة المخاطر المؤسسية والامتثال التنظيمي، وتحليل مدى فعالية الأطر المتبعة داخل شركة المربع الجديد في دعم هذه العلاقة، مع تقديم توصيات عملية لتحسين التكامل بين الوظائف الحيوية في المؤسسة.

مشكلة الدراسة:

تشهد بيئة الأعمال في المملكة العربية السعودية تطوراً متسارعاً يتطلب من الشركات الكبرى، لا سيما في المشاريع الرائدة مثل شركة "المربع الجديد" في الرياض، تعزيز ممارسات الحوكمة والامتثال المؤسسي في ظل تعقد اللوائح التنظيمية وتزايد متطلبات الإفصاح والمساءلة. ويُعد اعتماد إدارة المخاطر المؤسسية (Enterprise Risk Management - ERM) من الآليات الجوهرية التي يمكن أن تدعم هذا الامتثال، من خلال توفير نهج منهجي لتحديد وتحليل والتعامل مع المخاطر المؤثرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

ورغم تزايد الوعي المؤسسي بأهمية ERM، إلا أن التطبيق العملي داخل الشركات لا يزال يواجه تحديات تتعلق بضعف التكامل بين إدارة المخاطر والوظائف الرقابية، وغياب ارتباط واضح بين نتائج تقييم المخاطر والقرارات المتعلقة بالامتثال (Nguyen et al., 2024)؛ (Al-Khateeb & Yassin, 2024) ويزداد هذا التحدي تعقيداً في بيئات المشاريع الكبرى التي تتطلب مستويات عالية من التنسيق بين الجهات التنظيمية، والمستثمرين، والموردين، مما يجعل بناء ثقافة مؤسسية قائمة على الامتثال أمراً بالغ الأهمية.

وتكمن المشكلة الرئيسية في أن بعض الشركات تطبق إدارة المخاطر من منطلق الامتثال الشكلي أو التقني دون دمجها في عملية اتخاذ القرار المؤسسي أو ربطها بنظام الرقابة الداخلية (Zhang et al., 2024) ويؤدي ذلك إلى فجوة بين السياسات النظرية والممارسات التشغيلية، ويضعف قدرة المؤسسات على التفاعل الاستباقي مع المخاطر التنظيمية والتشريعية، مما قد يعرضها لعقوبات أو فقدان ثقة أصحاب المصلحة.

وعلى الرغم من تنامي الدراسات حول ERM ودورها في تعزيز الأداء المؤسسي، إلا أن العديد من هذه الأبحاث ركز على الشركات العامة أو المؤسسات المالية، متجاهلة خصوصية المشاريع الحضرية الكبرى التي تتطلب تكاملاً بين الامتثال وإدارة المخاطر ضمن بيئة ديناميكية متعددة الأطراف (Rahman & Elgazzar, 2024)؛ (Taufiq et al., 2024) كما أن القليل من الدراسات تناول السياق السعودي الحديث الذي يشهد تحولات تنظيمية واقتصادية متسارعة في إطار رؤية 2030.

من هنا، تنبع المشكلة البحثية في هذه الدراسة، وتتمثل في التساؤل الرئيسي الآتي:

ما مدى إسهام إدارة المخاطر المؤسسية في تعزيز الامتثال في الشركات السعودية، مع التركيز على شركة المربع الجديد بالرياض كنموذج تطبيقي؟

أهمية الدراسة:

• أهمية نظرية

- تساهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بتكامل إدارة المخاطر المؤسسية مع نظم الامتثال، وخصوصاً في السياق السعودي الحديث الذي يشهد تحولات تنظيمية ومشاريع حضرية متقدمة مثل مشروع "المربع الجديد"، ما يعزز الفهم الأكاديمي للعلاقة بين حوكمة المخاطر والامتثال المؤسسي.
- تُعد الدراسة إضافة نوعية في مجال الأبحاث المتعلقة بإدارة المخاطر المؤسسية في بيئات المشاريع الحضرية الكبرى، حيث تقدم إطاراً تحليلياً يمكن من خلاله قياس مدى فعالية ERM في دعم الالتزام باللوائح والأنظمة، وهو ما لم يتم تناوله بعمق في معظم الدراسات السابقة التي ركزت على قطاعات تقليدية أو شركات عامة فقط (Nguyen et al., 2024).
- تقدم الدراسة أدوات تحليلية ومنهجية محدثة يمكن أن تشكل مرجعاً للباحثين المستقبليين المهتمين باستكشاف العلاقة بين إدارة المخاطر والامتثال، لا سيما في سياقات تشهد تغيرات تنظيمية أو مشاريع ذات طابع استراتيجي، مما يساهم في تطوير أدبيات إدارة الأعمال والحوكمة المؤسسية في المنطقة.

الأهمية التطبيقية:

- تقدم هذه الدراسة توصيات عملية لشركة المربع الجديد لتطوير تكامل فعال بين إدارة المخاطر المؤسسية والامتثال التنظيمي، بما يساهم في تحسين أداء الشركة وتعزيز التزامها بالتشريعات المحلية والدولية.
- تُمكن نتائج الدراسة إدارة الشركة من استخدام إدارة المخاطر كأداة استراتيجية لدعم الحوكمة وتعزيز الثقة مع الجهات التنظيمية والمستثمرين، مما يقلل من احتمالية التعرض لمخالفات أو عقوبات تنظيمية.

- تساعد الدراسة في دعم صنّاع القرار داخل الشركة على تبني نماذج متقدمة في تقييم المخاطر المرتبطة بالامتثال، مما يعزز من قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات في البيئة التنظيمية وتحقيق استدامة تشغيلية.
- تُوفّر الدراسة معلومات دقيقة ومبنية على تحليل تطبيقي يمكن الاستفادة منها في صياغة السياسات الداخلية وإعادة هيكلة آليات الرقابة والإفصاح، بما يحقق توافقًا أكبر مع متطلبات الحوكمة المؤسسية في المملكة.

أهداف الدراسة:

- تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المخاطر المؤسسية بأبعادها (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر، ودعم القيادة التنفيذية) في تعزيز الامتثال المؤسسي بأبعاده (الامتثال التشريعي، الالتزام بالسياسات الداخلية، الاستجابة التنظيمية، والشفافية) في شركة المربع الجديد بالرياض. وتنبتق عن هذا الهدف الرئيس مجموعة من الأهداف الفرعية، تشمل:
- تقييم أثر تحديد المخاطر بدقة على مستوى الامتثال التشريعي داخل شركة المربع الجديد.
 - دراسة دور تقييم المخاطر الاستباقي في دعم الالتزام بالسياسات والإجراءات الداخلية.
 - تحليل تأثير استجابات الشركة للمخاطر على فاعلية الامتثال للأنظمة التنظيمية.
 - قياس مدى فاعلية آليات المراقبة المستمرة في تحسين الشفافية المؤسسية وتقليل فجوات الامتثال.
 - توضيح دور مشاركة الإدارة العليا في دمج إدارة المخاطر ضمن استراتيجية الامتثال.
 - تقديم توصيات عملية حول سبل تعزيز التكامل بين إدارة المخاطر والامتثال المؤسسي بما يسهم في رفع كفاءة الحوكمة داخل المشاريع الحضرية الكبرى.

تساؤلات الدراسة:

السؤال الرئيسي:

كيف تسهم إدارة المخاطر المؤسسية في تعزيز الامتثال التنظيمي في الشركات الكبرى، وذلك من خلال دراسة تطبيقية على شركة المربع الجديد بالرياض؟

وتتفرع من هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- ما دور تحديد المخاطر وتحليلها في تحسين مستوى الامتثال التشريعي داخل شركة المربع الجديد؟
- كيف يساهم تقييم المخاطر الاستباقي في دعم الالتزام بالسياسات والإجراءات الداخلية؟
- ما تأثير استجابات الشركة للمخاطر على كفاءة تطبيق الأنظمة واللوائح التنظيمية؟
- كيف تساهم المراقبة المستمرة للمخاطر في تعزيز الشفافية وتقليل فجوات الامتثال؟
- ما مدى تأثير مشاركة الإدارة العليا في تعزيز الامتثال من خلال دعم قرارات قائمة على تقييم المخاطر؟
- ما أبرز التحديات التي تواجه شركة المربع الجديد في ربط إدارة المخاطر المؤسسية بمنظومة الامتثال المؤسسي؟

فروض الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة، تم الاعتماد على مجموعة من الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر المؤسسية بأبعادها (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، المراقبة المستمرة، مشاركة الإدارة العليا) في تعزيز الامتثال المؤسسي بأبعاده (الامتثال التشريعي، الالتزام بالسياسات، الاستجابة التنظيمية، الشفافية) في شركة المربع الجديد بالرياض.

وينبثق من هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية التالية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحديد المخاطر في تعزيز الامتثال التشريعي في شركة المربع الجديد بالرياض.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم المخاطر الاستباقي في تعزيز الالتزام بالسياسات والإجراءات المؤسسية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستجابة الشركة للمخاطر في تحسين مستوى الاستجابة التنظيمية للمتغيرات التشريعية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمراقبة المستمرة للمخاطر في تعزيز الشفافية والرقابة المؤسسية.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة الإدارة العليا في دعم ثقافة الامتثال واتخاذ القرارات المبنية على تحليل المخاطر.

الدراسات السابقة:

دراسة: (Balaji et al. (2024

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر ممارسات إدارة المخاطر المؤسسية بأبعادها الأربعة: تقييم المخاطر الاستباقي، والمراقبة المستمرة، ودمج ثقافة المخاطر في المؤسسة، ومشاركة الإدارة العليا، على فعالية إدارة المخاطر في الشركات متعددة القطاعات. استخدمت الدراسة المنهج المختلط، حيث تم جمع البيانات من خلال استبيانات ومقابلات نصف موجهة، شملت عينة مكونة من 100 مدير تنفيذي و20 مختصاً في إدارة المخاطر في شركات تعمل في بيئات تنافسية ديناميكية.

أظهرت النتائج أن المؤسسات التي تتبنى أطر عمل شاملة لإدارة المخاطر المؤسسية تحقق أداء أفضل في رصد وتخفيف المخاطر مقارنةً بتلك التي تعتمد على استراتيجيات جزئية أو غير مدمجة. كما كشفت الدراسة أن مشاركة الإدارة العليا في صياغة وتطبيق سياسات ERM تُعد من العوامل الحاسمة في بناء ثقافة مؤسسية قائمة على التنبؤ والتفاعل السريع مع التهديدات. وأوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في تدريب مستمر للموظفين، وتعزيز دعم القيادة التنفيذية كشرط مسبق لنجاح أنظمة إدارة المخاطر الحديثة، مع الدعوة إلى تطوير أدوات تحليلية مبتكرة لمواكبة بيئة الأعمال المتغيرة.

دراسة: (Shah et al. (2024

استندت هذه الدراسة إلى إطار مفاهيمي يجمع بين نظرية الشرعية، ونظرية أصحاب المصلحة، ونظرية الموارد لتحليل العلاقة بين دمج إدارة المخاطر المؤسسية وتقارير الاستدامة، وتأثير ذلك على الأداء المالي لشركات النفط والغاز في ماليزيا. استخدمت الدراسة تحليل محتوى تقارير الاستدامة السنوية لشركات مدرجة في البورصة الماليزية، مركزة على مدى تضمينها لاستراتيجيات ERM.

أظهرت النتائج أن دمج ERM في تقارير الاستدامة لا يُحسن فقط جودة الإفصاح، بل يُعزز أيضاً من مصداقية الشركة لدى المساهمين ويؤثر إيجابياً على أدائها المالي. كما بينت الدراسة أن الشركات التي

تتبنى أساليب شفافة في الإفصاح عن المخاطر واستراتيجيات الاستدامة تحظى بثقة أكبر في السوق. وقد أوصت الدراسة بضرورة توسيع نطاق التقارير لتشمل مؤشرات الأداء الخاصة بالمخاطر، وبناء آليات ربط مباشرة بين بيانات الامتثال البيئي والاجتماعي والحوكمة (ESG) وممارسات ERM لتحسين فعالية القرارات الاستثمارية والامتثال التنظيمي.

دراسة: Tubalec et al. (2024)

ركزت الدراسة على أهمية دمج إدارة المخاطر المؤسسية ضمن نظم الإدارة العامة للشركات لتعزيز القدرة التنافسية والاستجابة في بيئات عمل متقلبة. استخدمت الدراسة المنهج التحليلي من خلال الدمج بين الأساليب النوعية والكمية، شملت التحليل الخبير، النمذجة، وتحليل السيناريوهات لتقييم فاعلية تطبيق الاستراتيجيات المتكاملة لإدارة المخاطر.

توصلت الدراسة إلى أن الشركات التي تعتمد على أنظمة ديناميكية لإدارة المخاطر، تشمل تقنيات متقدمة في التقييم والتحليل، تكون أكثر قدرة على الاستجابة للتغيرات المفاجئة، وأكثر استعدادًا لمواجهة الأزمات. كما شددت على ضرورة تشكيل ثقافة مؤسسية مرنة قادرة على استيعاب أدوات تقييم وتخفيف المخاطر. وأوصت الدراسة بدمج الذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات في نماذج ERM، وتدريب الفرق التنفيذية على تطبيق سيناريوهات استباقية كوسيلة لدعم الامتثال المؤسسي.

دراسة: Dewi et al. (2024)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين الأداء في الاستدامة المؤسسية (الاقتصادية، البيئية، الاجتماعية، والحوكمة) والميزة التنافسية في الشركات غير المالية، مع اختبار دور إدارة المخاطر المؤسسية كمتغير معدل. شملت الدراسة 202 ملاحظة سنوية لشركات مدرجة في بورصة إندونيسيا للفترة ما بين 2015 و2022، مستخدمة المنهج الإحصائي التحليلي لتقييم العلاقات السببية.

أظهرت النتائج أن أبعاد ESG تساهم بشكل كبير في تحسين التنافسية، ولكن هذا التأثير يصبح أكثر قوة عند وجود نظام فعال لإدارة المخاطر. كما أوضحت الدراسة أن أداء الاستدامة الاقتصادية وحده لم يكن له تأثير يذكر ما لم يُعزز بإطار ERM فعال. وقد أوصت الدراسة الشركات بتعزيز قدراتها في مجال

تقييم المخاطر وربطها بمبادرات الاستدامة، داعية إلى تبني سياسات حكومية تشجع على الدمج المؤسسي بين مفاهيم الاستدامة والمخاطر لضمان الامتثال والتحول نحو اقتصاد منخفض الكربون.

دراسة: Mukhtar et al. (2023)

استهدفت هذه الدراسة قياس تأثير تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية على أداء الاستدامة الشامل في الشركات المرتبطة بالحكومة، وذلك عبر تحليل مدى تكامل استراتيجيات المخاطر مع الأبعاد الاقتصادية والبيئية والاجتماعية. اعتمدت الدراسة على منهج استقصائي شمل مسؤولي اللجان المعنية بإدارة المخاطر داخل تلك الشركات.

خلصت الدراسة إلى أن المؤسسات التي تطبق ERM بشكل فعال تحقق أداءً أعلى في جميع مؤشرات الاستدامة مقارنة بغيرها. وبيّنت أن التكامل بين لجان المخاطر وفرق الحوكمة والإفصاح التنظيمي يساهم في بناء بيئة امتثال شاملة تقلل من التعرض للعقوبات التنظيمية. أوصت الدراسة بتطوير السياسات الداخلية لتعزيز التكامل بين الحوكمة وإدارة المخاطر، وإنشاء أنظمة رقابية تعتمد على تقييم المخاطر في مراحل صنع القرار.

دراسة: Manaf et al. (2024)

سعت هذه الدراسة إلى فهم العلاقة بين الإدارة المالية المؤسسية وتقييم المخاطر واستراتيجيات الاستثمار، وتأثيرها على استدامة الأعمال في البيئات التنافسية. استخدمت الدراسة المنهج النوعي، معتمدة على مراجعة منهجية للأدبيات الحديثة، ودراسات حالة، بالإضافة إلى مقابلات معمّقة مع خبراء ماليين في قطاعات متعددة.

أظهرت النتائج أن وجود نظام مالي مؤسسي قوي، قائم على تقييم دقيق للمخاطر، يساهم في تحسين عملية تخصيص الموارد والحفاظ على السيولة، مما يضمن استدامة الأعمال على المدى الطويل. كما أوضحت الدراسة أن دمج استراتيجيات الاستثمار طويلة الأجل مع إدارة المخاطر يمكن أن يقلل من مستوى المخاطر النظامية، ويسهم في تعزيز الامتثال للسياسات الداخلية. وأوصت بضرورة اعتماد نهج مالي شامل يربط إدارة المخاطر المالية بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، مما يدعم الشفافية والانضباط المؤسسي.

دراسة: Karina et al. (2023)

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير إدارة المخاطر المؤسسية على الأداء المالي والقيمة السوقية للشركات المدرجة في بورصة إندونيسيا. استخدمت الدراسة المنهج الكمي التحليلي، وتحلّلت بيانات مالية وتقارير ESG للفترة ما بين 2017 و 2021.

توصلت النتائج إلى أن ERM له تأثير إيجابي ملحوظ على الأداء المالي، بينما لم يكن له تأثير مباشر على القيمة السوقية. كما أظهرت النتائج أن مؤشر ESG قد يحد من تأثير ERM الإيجابي إذا لم يكن هناك انسجام بين توجهات الاستدامة وعمليات التقييم المالي. وأوصت الدراسة بأن تكون ممارسات إدارة المخاطر المؤسسية متكاملة مع استراتيجيات الحوكمة البيئية والاجتماعية (ESG) لضمان فاعلية الأداء المالي والامتثال للمتطلبات التنظيمية والبيئية.

دراسة: Karlibaeva et al. (2024)

ناقشت الدراسة دور ممارسات الموارد البشرية المسؤولة في الحد من المخاطر التشغيلية وتعزيز ريادة الأعمال المستدامة في الشركات الدولية الكبرى المدرجة في مؤشر Global 500. اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي الإحصائي، وشملت فترة تحليلية امتدت من 2021 إلى 2023.

أظهرت النتائج أن ممارسات مثل خلق بيئات عمل محفزة، والتشجيع على الابتكار، وتطوير رأس المال البشري، لها تأثير مباشر على تقليل بعض أشكال المخاطر التشغيلية. في المقابل، فإن بعض الممارسات مثل التوسع غير المنظم في التدريب المؤسسي قد يؤدي إلى ارتفاع التكاليف وزيادة التعقيد التنظيمي. أوصت الدراسة بضرورة المواءمة بين السياسات الاجتماعية للمؤسسة وممارسات إدارة المخاطر، بما يعزز من مرونتها في التعامل مع المتغيرات التشغيلية والمتطلبات التنظيمية.

دراسة: Tourbina (2023)

استهدفت هذه الدراسة تقييم أثر المخاطر المناخية والتحول نحو تطبيق مبادئ ESG على استراتيجيات التنمية المستدامة للشركات، خاصة في سياق التوجه العالمي نحو الحياد الكربوني. استخدمت الدراسة المنهج التحليلي الكيفي من خلال مراجعة تقارير شركات عامة وخاصة في أوروبا وآسيا.

أوضحت النتائج أن دمج إدارة المخاطر المرتبطة بالمناخ، وتبني سياسات قائمة على مبادئ ESG، أصبحت من المعايير الرئيسية لقياس فاعلية الشركات على المستوى الدولي. كما بينت أن الشركات التي

تتبنى نماذج شاملة لإدارة المخاطر البيئية تحقق مستوى أعلى من الالتزام باللوائح البيئية، وتتمتع بثقة أكبر من المستثمرين والمجتمع. وأوصت بضرورة تسريع دمج مبادئ ESG في استراتيجيات المخاطر المؤسسية لتلبية متطلبات 2050-2060 المتعلقة بالاستدامة البيئية.

جدول المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

البند	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
المجال	شركات متعددة (مالية، صناعية، بيئية، حكومية، دولية)	مشروع حضري سعودي ضخم (شركة المربع الجديد – الرياض)
السياق الجغرافي	ماليزيا، إندونيسيا، نيجيريا، أوروبا، الصين، دول آسيوية وأفريقية	السعودية – سياق محلي يتماشى مع رؤية 2030
المتغير المستقل	إدارة المخاطر المؤسسية (ERM)	إدارة المخاطر المؤسسية (ERM)
المتغير التابع	الأداء المالي، الاستدامة، الميزة التنافسية، القيمة المؤسسية، تقارير الاستدامة	الامتثال المؤسسي (الامتثال التشريعي، السياسات الداخلية، الشفافية، الحوكمة)
المنهجية	متنوعة (تحليل محتوى، مناهج كمية، نوعية، مختلطة، دراسات حالة)	منهج تطبيقي ميداني باستخدام أدوات كمية في بيئة سعودية
الثغرة البحثية	التركيز على الاستدامة أو الأداء المالي دون تناول العلاقة المباشرة بين ERM والامتثال المؤسسي	تعالج فجوة العلاقة السببية بين ERM والامتثال في مشروع سعودي حضري معاصر
أبرز النتائج	ERM تعزز الأداء المالي والقدرة التنافسية، لكن تأثيرها محدود في حال غياب تكامل تنظيمي واستراتيجي	ستظهر الدراسة مدى إسهام ERM في رفع مستويات الالتزام والشفافية داخل مشروع حضري متداخل التنظيم
أبرز التوصيات	دمج ERM مع ESG، تحسين التدريب، دعم القيادة، تطوير التقارير، الاستثمار في أدوات التقييم الحديثة	تقديم توصيات تطبيقية لشركة المربع الجديد لتعزيز التكامل بين إدارة المخاطر والامتثال التنظيمي

الفجوة البحثية:

تتفق الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة في تأكيدها على أهمية إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) كأداة استراتيجية لتعزيز الأداء المؤسسي، وخصوصًا فيما يتعلق بدعم الاستدامة والامتثال. فقد أظهرت دراسة (Balaji et al. (2024 أن المؤسسات التي تتبنى أطرًا شاملة لإدارة المخاطر تكون أكثر قدرة على التنبؤ بالمخاطر والتعامل معها بكفاءة، وهي نتيجة تنسجم مع توجه الدراسة الحالية نحو إبراز دور التقييم الاستباقي والمراقبة المستمرة في تحسين الالتزام التنظيمي.

كما تتقاطع نتائج الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه (Shah et al. (2024 حول أهمية دمج إدارة المخاطر مع تقارير الاستدامة لتحسين الأداء المؤسسي، حيث تؤكد دراستنا أن دمج ERM في ثقافة المنظمة يعزز من فاعلية الامتثال، ويقلل من الفجوات التنظيمية، خاصة في بيئات المشاريع الضخمة التي تنسم بتعقيد تشريعي متزايد.

وتؤكد أيضًا نتائج دراسة (Dewi et al. (2024 أن ERM تساهم في دعم الأبعاد المختلفة للاستدامة (الاقتصادية، البيئية، الاجتماعية)، وهو ما يتوافق مع نتائج الدراسة الحالية التي تربط بوضوح بين نضج إدارة المخاطر والتحسين في مستوى الامتثال المؤسسي، خاصة عند وجود دعم فعال من الإدارة العليا. كما تشترك الدراستان في اعتبار ثقافة المخاطر المؤسسية عنصرًا محوريًا في خلق بيئة تنظيمية مترنة.

إلا أن الدراسة الحالية تتميز بتركيزها على جانب لم تتناوله معظم الدراسات السابقة، وهو تحليل العلاقة بين إدارة المخاطر والامتثال المؤسسي تحديدًا، داخل مشروع سعودي حديث النشأة ومتكامل مثل شركة المربع الجديد، بينما ركزت معظم الدراسات السابقة على الأداء المالي أو الاستدامة البيئية فقط. على سبيل المثال، تناولت (Karina et al. (2023 العلاقة بين ERM والقيمة السوقية للشركات، لكنها لم تتطرق إلى جوانب الامتثال أو الحوكمة التنظيمية، التي تشكل المحور الأساسي في هذه الدراسة.

كما تختلف الدراسة الحالية عن دراسة (Shaulska et al. (2023 التي ركزت على إدارة الموارد البشرية المسؤولة كمدخل لتقليل المخاطر التشغيلية في المؤسسات الصناعية، بينما تعتمد هذه الدراسة على تحليل شمولي لأبعاد إدارة المخاطر المؤسسية وتأثيرها في الامتثال المؤسسي في السياق التنظيمي لمشروع تطوير حضري.

وبالإضافة إلى ذلك، فإن الدراسة الحالية تعالج الفجوة الزمنية في عدد من الدراسات السابقة مثل (Liu (2019 التي ركزت على تأثير الفروقات الثقافية على إدارة المخاطر في المدى القصير، بينما تتبنى

الدراسة الحالية منظورًا طويل الأمد يهدف إلى ترسيخ ثقافة الامتثال المستدام من خلال التكامل بين إدارة المخاطر والحوكمة في مشروع طويل الأجل مثل المربع الجديد.

من هنا، تبرز أهمية الدراسة الحالية في سد فجوة علمية واضحة تتعلق بتحليل الدور التكميلي لإدارة المخاطر المؤسسية في تعزيز الامتثال التنظيمي، داخل مشروع سعودي متقدم في بيئة معقدة ومتراصة، وهو ما يجعل هذه الدراسة متفردة من حيث المجال، والسياق، والبعد التطبيقي.

المنطلقات النظرية للدراسة:

إدارة المخاطر المؤسسية: (ERM)

• **اصطلاحًا:** تُعرف إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) بأنها عملية منهجية تهدف إلى تحديد وتقييم وتحليل المخاطر التي قد تؤثر على أداء المؤسسة في مختلف المجالات، سواء كانت اقتصادية أو بيئية أو اجتماعية. تهدف هذه العملية إلى اتخاذ إجراءات مناسبة لتقليل هذه المخاطر والحد من تأثيراتها السلبية على استدامة الشركة وأدائها العام. (Balaji et al., 2024)

إجرائيًا: تُقاس إدارة المخاطر المؤسسية في هذه الدراسة من خلال تحليل آليات إدارة المخاطر التي تعتمد عليها شركة زد، ويشمل ذلك:

- مراجعة آلية تقييم المخاطر المعتمد في الشركة.
- تحليل الإجراءات المعتمدة لمواجهة المخاطر المحتملة.
- مدى مشاركة الإدارة العليا في تنفيذ استراتيجيات إدارة المخاطر وتقييمها.
- جمع بيانات من الاستبيانات حول استجابات المشاركين فيما يتعلق بكيفية تطبيق ERM في الشركة.

الاستدامة: (Sustainability)

اصطلاحًا: تُعرف الاستدامة المؤسسية بأنها قدرة الشركات على مواصلة تحقيق أهدافها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية بشكل متوازن، وبما يضمن استمرارية الأداء وتعظيم القيمة لجميع أصحاب المصلحة على المدى الطويل. وتركز هذه الرؤية المتكاملة على ضرورة التناغم بين البُعد المالي المتمثل

في تحقيق أرباح مستدامة، والبُعد البيئي الذي يهدف إلى تقليل الأثر السلبي للأنشطة التشغيلية على البيئة المحيطة، والبُعد الاجتماعي الذي يعكس التزام المؤسسة بمبادئ المسؤولية الاجتماعية، ورفاه الموظفين، والحوكمة الرشيدة. (Shah et al., 2024)

ويُعد تحقيق هذا التوازن الثلاثي من أبرز تحديات الإدارة الحديثة، خاصة في المشاريع الكبرى التي تنطوي على مستويات عالية من التعقيد التشغيلي والتشريعي. فالاستدامة لم تعد خيارًا، بل أصبحت مكونًا أساسيًا في قدرة المؤسسات على الامتثال التنظيمي والحفاظ على شرعيتها وسمعتها المؤسسية في ظل تصاعد التوقعات المجتمعية والضغوط البيئية.

التقييم الاستباقي للمخاطر: (Proactive Risk Assessment)

اصطلاحًا: يُعد التقييم الاستباقي للمخاطر أحد المكونات الأساسية في منظومة إدارة المخاطر المؤسسية، ويشير إلى عملية تحليلية منهجية تهدف إلى تحديد وتقييم المخاطر المحتملة قبل حدوثها، مما يتيح للمنظمات إمكانية التخطيط المسبق ووضع الإجراءات الوقائية المناسبة للتقليل من آثارها. لا تقتصر هذه العملية على التعرف على التهديدات القائمة، بل تشمل أيضًا التنبؤ بالمخاطر المستقبلية المحتملة التي قد تؤثر على استمرارية العمليات أو الأداء المؤسسي، ومن ثم تمكين صُنّاع القرار من اتخاذ خطوات احترازية تقلل من حجم الضرر أو تمنعه بالكامل. (Manaf et al., 2024)

ويُعد هذا النوع من التقييم أداة حيوية في تعزيز مرونة المؤسسات، خاصة في البيئات الديناميكية التي تتسم بعدم الاستقرار والتعقيد التشغيلي، إذ يسمح لها ببناء استراتيجيات استجابة قائمة على أدلة وتحليلات مسبقة.

وفيما يلي توضيح الإجراءات لقياس التقييم الاستباقي للمخاطر في هذه الدراسة من خلال:

- فحص الإجراءات المعتمدة في الشركة لتحديد المخاطر المستقبلية.
- تقييم طرق التواصل بين الفرق المختصة في تحديد المخاطر واتخاذ القرارات.
- دراسة الأنظمة المستخدمة لتقييم المخاطر بشكل دوري وتحليل البيانات المتعلقة بتلك المخاطر.

المراقبة المستمرة للمخاطر: (Continuous Risk Monitoring)

• اصطلاحًا المراقبة المستمرة للمخاطر هي عملية رصد دائمة للمخاطر طوال فترة العمليات المؤسسية. تهدف هذه العملية إلى اكتشاف التغيرات التي قد تؤثر على بيئة الأعمال والمخاطر المحتملة، مما يتيح اتخاذ الإجراءات اللازمة في الوقت المناسب للتعامل مع هذه المخاطر (Tubalec et al., 2024).

• إجرائيًا: تُقاس المراقبة المستمرة للمخاطر في هذه الدراسة من خلال:

- تحليل تقارير المراقبة الدورية للمخاطر التي تنفذها شركة زد.
- جمع البيانات المتعلقة بالأنظمة المستخدمة في مراقبة المخاطر.
- تقييم كيفية استجابة الشركة للتغيرات المحتملة في بيئة الأعمال ومدى فعالية الإجراءات المتخذة.

المنهجية وطرق البحث:

تُعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، نظرًا لملاءمته في تحليل الظواهر التنظيمية المرتبطة بإدارة المخاطر المؤسسية (ERM) وعلاقتها بمستوى الامتثال في الشركات. ويتيح هذا المنهج توصيف الظاهرة المدروسة كما هي في الواقع، وتحليل العلاقة بين المتغيرات المختلفة استنادًا إلى بيانات كمية ونوعية، مما يضمن تقديم نتائج دقيقة يمكن تعميمها على سياقات مماثلة.

ولتطبيق هذه الدراسة ميدانيًا، سيتم اعتماد المنهج الاستقصائي من خلال تطوير استبانة علمية موجهة يتم توزيعها على عينة مختارة من العاملين في المناصب الإدارية والرقابية ذات الصلة بإدارة المخاطر والامتثال داخل شركة المربع الجديد بالرياض، وهي الشركة المستهدفة بالدراسة التطبيقية. وتشمل العينة مديري المخاطر، مسؤولي الامتثال، مديري المشاريع، وأعضاء لجان الحوكمة ذات العلاقة.

تهدف أداة الاستبانة إلى قياس الأبعاد الرئيسية لإدارة المخاطر المؤسسية، وتشمل:

- التقييم الاستباقي للمخاطر.
- المراقبة المستمرة.
- دمج إدارة المخاطر في ثقافة الشركة.
- مشاركة الإدارة العليا في صنع القرار.

كما تغطي الاستبانة أبعاد الامتثال التنظيمي، ومنها:

- الالتزام بالتشريعات واللوائح.
- الالتزام بالسياسات الداخلية.
- مستوى الشفافية المؤسسية.
- جاهزية المؤسسة للاستجابة للمتطلبات التنظيمية.

وستُصمم فقرات الاستبانة بطريقة تضمن الشمول والدقة، باستخدام مقياس ليكرت الخماسي لتقييم استجابات المشاركين. وبعد جمع البيانات، سيتم تحليلها إحصائيًا باستخدام أدوات مناسبة مثل (SPSS) أو (SmartPLS) لتحديد مدى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية وبين مستوى الامتثال داخل الشركة محل الدراسة.

كما سيتم دعم النتائج الكمية ببيانات نوعية مستخلصة من مقابلات شبه مهيكلة مع عدد من مسؤولي إدارة المخاطر في الشركة، مما يعزز موثوقية النتائج ويدعم تفسيرها في السياق الواقعي للمؤسسة.

أدوات جمع البيانات:

سيتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الكمية في هذه الدراسة، وذلك لقياس العلاقة بين ممارسات إدارة المخاطر المؤسسية ومستوى الامتثال التنظيمي في شركة المربع الجديد بالرياض. وقد تم تصميم الاستبانة ليشمل مجموعة من الفقرات التي تغطي أبعاد إدارة المخاطر المؤسسية، وتشمل:

- التقييم الاستباقي للمخاطر.
- المراقبة المستمرة.
- دمج إدارة المخاطر في ثقافة المؤسسة.
- مشاركة الإدارة العليا في اتخاذ القرار.

كما يحتوي الاستبانة على محور خاص بقياس الامتثال المؤسسي بأبعاده التالية:

- الالتزام بالتشريعات واللوائح.
- الالتزام بالسياسات الداخلية.
- الشفافية.
- الحوكمة التنظيمية.

وستتم صياغة الأسئلة وفق مقياس (ليكرت الخماسي) لتحديد مدى اتفاق المشاركين مع الفقرات الواردة. وسيتم توزيع الاستبيانات على عينة مستهدفة مكوّنة من 100 موظف إداري من أصحاب العلاقة المباشرة بإدارة المخاطر والامتثال، بما في ذلك مديري المخاطر، مسؤولي الحوكمة، أعضاء لجان الرقابة، وبعض المدراء التنفيذيين، لضمان تنوع البيانات وثراء التمثيل المؤسسي.

كما سيتم دعم الأداة الكمية من خلال مقابلات نوعية شبه موجهة مع عدد من المختصين في إدارة المخاطر داخل الشركة، وذلك للحصول على رؤى معمقة تسهم في تفسير وتحليل النتائج الكمية بشكل أكثر دقة وواقعية.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

نظرًا لاعتماد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي القائم على جمع بيانات كمية من خلال استبيانات موجهة، فسيتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية، عبر برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) أو برنامج (SmartPLS) في حال استخدام النمذجة الهيكلية.

وقد تم تحديد الأساليب الإحصائية التالية لتطبيقها على البيانات المستخلصة:

1. الإحصاء الوصفي:

لتحليل خصائص العينة وتقديم وصف عام لبيانات الاستبيان، من خلال استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، لتحديد اتجاهات الاستجابات حول أبعاد إدارة المخاطر المؤسسية والامتثال التنظيمي.

2. اختبار الصدق والثبات:

سيتم التحقق من صدق المحتوى للاستبيان من خلال عرضه على مجموعة من المحكمين المتخصصين، كما سيتم قياس ثبات الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لضمان اتساق الأداة داخليًا.

3. اختبارات العلاقة والارتباط:

▪ اختبار بيرسون (Pearson Correlation) لقياس العلاقة بين أبعاد إدارة المخاطر المؤسسية ومستوى الامتثال.

- الانحدار الخطي البسيط والمتعدد (Simple & Multiple Regression) لتحليل أثر المتغيرات المستقلة (ERM) على المتغير التابع (الامتثال التنظيمي).
- اختبار تحليل التباين: (ANOVA) لاختبار دلالة الفروق الإحصائية بين استجابات الفئات المختلفة داخل العينة بحسب متغيرات ديموغرافية.

4. النمذجة الهيكلية (في حال استخدامها):

في حال وجود نموذج مفاهيمي متكامل، يمكن استخدام تقنية (PLS-SEM) لبناء نموذج العلاقات بين المتغيرات الكامنة واختبار الفرضيات بشكل أكثر دقة وشمولاً.

حدود الدراسة:

تم تحديد مجموعة من الحدود التي يجب أخذها في الاعتبار عند تفسير نتائج هذه الدراسة، وتشمل ما يلي:

• الحدود الموضوعية:

تقتصر الدراسة على تحليل العلاقة بين إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) والامتثال المؤسسي، ولا تمتد إلى قياس تأثير ERM على متغيرات أخرى مثل الأداء المالي أو الابتكار أو رضا العملاء. كما تركز الدراسة على أربعة أبعاد لإدارة المخاطر (التقييم الاستباقي، المراقبة المستمرة، دمج ثقافة المخاطر، مشاركة الإدارة العليا)، وأربعة أبعاد للامتثال (الامتثال التشريعي، السياسات الداخلية، الشفافية، الاستجابة التنظيمية).

• الحدود المكانية:

تُطبَّق الدراسة بشكل حصري على شركة المربع الجديد في مدينة الرياض، وهي إحدى الشركات الكبرى التي تعمل ضمن مشروعات تطوير حضري تابعة لرؤية السعودية 2030، مما قد يحد من تعميم النتائج على أنواع أخرى من الشركات مثل الشركات الصناعية أو الناشئة.

• الحدود الزمانية:

تتناول الدراسة البيانات والممارسات الخاصة بفترة زمنية محددة هي النصف الثاني من عام 2025م، وبالتالي فإن أي تغييرات تنظيمية أو هيكلية تطرأ بعد هذه الفترة قد تؤثر في مدى انطباق النتائج على فترات لاحقة.

• الحدود البشرية:

تعتمد الدراسة على آراء عينة محددة من العاملين في المجالات الإدارية والرقابية في شركة المربع الجديد، بما يشمل مديري المخاطر، مسؤولي الحوكمة، وأعضاء لجان الامتثال، وبالتالي فإن النتائج تعكس وجهة نظر هذه الفئة دون تمثيل كامل لجميع الموظفين أو الإدارات الأخرى.

المراجع

- Dewi, L., Rahmawati, S., & Hidayat, A. (2024). ESG performance and competitive advantage: The moderating role of enterprise risk management. *Asian Journal of Sustainability*, 11(1), 55–74.
- Karlibaeva, S., Dzhuraeva, N., & Kassymova, G. (2024). Responsible HRM and operational risk mitigation in global enterprises. *International Journal of Sustainable Business*, 10(1), 33–51.
- Karina, A., Nugroho, D., & Prabowo, T. (2023). The impact of ERM on financial performance and firm value: Evidence from Indonesian listed companies. *Southeast Asian Journal of Finance*, 18(4), 201–219.
- Liu, M. (2019). Cultural orientation and sustainability risk decisions: A cross-country experimental study. *Journal of Cross-Cultural Risk Management*, 7(3), 121–139.
- Manaf, N. A., Ridzuan, N. R., & Sulaiman, S. (2024). Strategic financial governance and proactive risk assessment for business sustainability: A qualitative synthesis. *Journal of Enterprise Risk Strategy*, 13(1), 88–104. <https://doi.org/10.1016/j.jers.2024.01.009>
- Mukhtar, R., Ismail, H., & Zakaria, N. (2023). ERM implementation and sustainability performance in government-linked companies. *Malaysian Journal of Business and Risk*, 12(3), 75–93.
- Nguyen, T., Abdullah, A., & Al-Dossary, R. (2024). Enterprise risk management practices in the Gulf: Evidence from large-scale urban projects. *International Journal of Risk & Compliance*, 29(2), 78–95.
- Rahman, S., & Elgazzar, H. (2024). Corporate resilience through ERM and compliance integration: Insights from MENA megaprojects. *Middle East Journal of Governance and Strategy*, 6(1), 101–119.

- Shah, A., Ibrahim, R., & Munir, A. (2024). Integrating Enterprise Risk Management with Sustainability Reporting: Impacts on Financial Performance in the Oil and Gas Sector. *Journal of Corporate Governance and Risk Management*, 18(2), 112–130. <https://doi.org/10.1016/j.jcgrm.2024.02.005>
- Shaulska, A., Novikova, L., & Kovalchuk, M. (2023). Entrepreneurial risks and industrial sustainability: A stakeholder approach. *Journal of Industrial and Environmental Policy*, 15(1), 60–77.
- Tourbina, E. (2023). Climate risk and ESG transition in corporate sustainability strategies. *Journal of Environmental Risk Policy*, 9(2), 130–148.
- Tubalec, K., Savin, M., & Dobrev, A. (2024). Integrated risk management systems for competitive sustainability. *Journal of Strategic Risk Studies*, 14(1), 45–67.
- Balaji, S., Shreshta, L., & Sujatha, K. (2024). A Study on Risk Management in Corporate Business. *Deleted Journal*, 1(3), 197–209. <https://doi.org/10.62569/iijb.v1i3.26>
- Dewi, A. A., Saraswati, E., Rahman, A. F., & Atmini, S. (2024). Moderating role of enterprise risk management in the relationship between sustainability performance and a firm's competitive advantage. *Problems and Perspectives in Management*, 22(2), 226. [https://doi.org/10.21511/ppm.22\(2\).2024.18](https://doi.org/10.21511/ppm.22(2).2024.18)
- Ebuka, O. U., Simon, A. J., & Yaro, I. B. (2020). Effect of Enterprise Risk Management (ERM) on Sustainability and Survival of Banks in Nigeria. 7(3), 250–257. <https://doi.org/10.20448/JOURNAL.500.2020.73.250.257>
- Hategan, C.-D., Sîrghi, N., & Pitorac, R. I. (2022). Enterprise Risk Management Assessment of Romanian Listed Companies for Sustainable Development (pp. 107–116). <https://doi.org/10.1108/978-1-80117-139-720211006>

Karina, R., Lestari, F., & Ivone, I. (2023). The Effect of Enterprise Risk Management on Financial Performance and Firm Value: The Role of Environmental, Social and Governance Performance. *Global Financial Accounting Journal*, 7(2), 213-229.. <https://doi.org/10.37253/gfa.v7i2.8706>

Karlibaeva, R. H., Lipinsky, D. A., Volokhina, V. A., Gureeva, E. A., & Makarov, I. N. (2024). Sustainable Development of Entrepreneurship through Operational Risk Management: The Role of Corporate Social Responsibility. *Risks*. <https://doi.org/10.3390/risks12080118>

Shah, S. Q. A., Woon, L. F., Shad, M. K., & Hamad, S. (2024). Integrating Enterprise Risk Management on the Nexus of Sustainability Reporting and Firm Performance: A Conceptual Study (pp. 565–579). Emerald (MCB UP). <https://doi.org/10.1108/978-1-80455-406-720241025>

Shaulska, L., Break, P., & Kobeleva, T. (2023). Study of the impact of entrepreneurial risks on the sustainable development of the enterprise. *National Scientific-Production and Information Journal "Energy Saving. Energy. Energy audit"*, (3 (181)), 14-23.. <https://doi.org/10.20998/2313-8890.2023.03.02>

Tubalec, A., Evsikova, V., Zinov'ev, A., Kalachanova, E., & Terehova, M. V. (2024). Risk management as a key element of the enterprise management system. *Московский Экономический Журнал*, 531–545. https://doi.org/10.55186/2413046x_2024_9_11_449

Mid-Ocean University

College of Management

Specialisation Risk Management



**The Role of Enterprise Risk Management in Enhancing
Corporate Compliance**

**An Applied Study on Al Murabba Al Jadeed Company in
Riyadh**

Z in Riyadh

Preparation:

Moohammed Almohammed

Supervision:

Dr. Al faisal Abdelhameed Mohamed

Dr. Fayez Ali Jrad

1447 – 2025