

القيادة الإدارية ودورها في تعزيز النزاهة ومكافحة الفساد والاحتياال المالي داخل المنظمات في المملكة
العربية السعودية

اسم الطالب
الهنوف عبد الله الثويني

الرقم الجامعي
221002284

مشروع تخرج - 1

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

2026

جدول المحتويات

1.	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	3
1.1.	المقدمة	4
1.2.	مشكلة الدراسة	5
1.2.1.	فجوات على المستوى النظري:	6
1.2.2.	فجوات على المستوى التطبيقي:	7
1.3.	أهمية الدراسة	7
1.3.1.	على المستوى النظري:	7
1.3.2.	على المستوى التطبيقي:	8
1.4.	أسئلة الدراسة	8
1.5.	أهداف الدراسة:	9
1.6.	فرضيات الدراسة	10
1.7.	نموذج الدراسة	11
1.8.	منهجية الدراسة	11
1.9.	الدراسة الميدانية	14
1.10.	مخطط المشروع المقترح	15
2.	الفصل الثاني: الدراسات السابقة	17
2.1.	المقدمة:	18
2.2.	المتغيرات المستقلة:	20
2.3.	المتغير التابع:	21
2.4.	العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:	22
2.5.	الخاتمة:	23
	المراجع	25

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة

تشكل القيادة الإدارية أحد المرتكزات الأساسية في بناء المنظمات الحديثة وتعزيز قدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، لا سيما في البيئات التي تشهد تحولات اقتصادية وتشريعية متسارعة كما هو الحال في المملكة العربية السعودية. فالقيادة لم تعد تقتصر على إدارة الموارد وتوجيه العمليات اليومية، بل أصبحت تمثل إطارًا قيميًا وأخلاقيًا يُحدد طبيعة الثقافة التنظيمية ويؤثر بصورة مباشرة في مستوى النزاهة والشفافية داخل المؤسسة. وفي ظل التحديات المتزايدة المرتبطة بمخاطر الفساد والاحتيال المالي، برزت أهمية الدور القيادي في إرساء منظومة رقابية متكاملة تقوم على الحوكمة الرشيدة، والالتزام بالأنظمة، وتعزيز المساءلة. ومن هنا تتجلى العلاقة الوثيقة بين فعالية القيادة الإدارية وبين قدرة المنظمات على الوقاية من الممارسات غير المشروعة وحماية مواردها المالية والمعنوية (Nasseef، 2022).

لقد شهدت المملكة العربية السعودية خلال السنوات الأخيرة جهودًا إصلاحية واسعة النطاق ضمن مستهدفات رؤية المملكة 2030، التي أكدت على تعزيز مبادئ الشفافية والنزاهة ومكافحة الفساد بوصفها ركائز أساسية للتنمية المستدامة وتحقيق التميز المؤسسي. وفي هذا السياق، أصبح على القيادات الإدارية مسؤولية مضاعفة في دعم التوجهات الوطنية الرامية إلى ترسيخ قيم الحوكمة وتعزيز الامتثال للأنظمة والتشريعات ذات العلاقة بمكافحة الفساد والاحتيال المالي. فالقائد الإداري الواعي لا يكتفي بوضع السياسات والإجراءات، بل يعمل على غرس ثقافة أخلاقية قائمة على النزاهة في سلوك الأفراد، ويحرص على إيجاد بيئة عمل تتسم بالعدالة والشفافية، وتدعم آليات الإبلاغ عن المخالفات دون خوف من الانتقام أو التمييز (Nadjib، 2025).

وتتجلى خطورة الفساد والاحتيال المالي في تأثيراتهما السلبية على كفاءة الأداء المؤسسي، وإهدار الموارد، وإضعاف الثقة بين المنظمة وأصحاب المصلحة، فضلًا عن انعكاساتهما على سمعة الدولة واقتصادها الوطني. إذ إن الممارسات الفاسدة لا تقتصر آثارها على الجانب المالي فحسب، بل تمتد إلى تقويض القيم المؤسسية وإضعاف روح الانتماء والالتزام لدى العاملين. ومن ثم فإن مواجهة هذه الظواهر لا يمكن أن تقتصر على الأطر النظامية والعقوبات الرادعة، بل تتطلب قيادة إدارية رشيدة تتبنى منهجًا استباقيًا في إدارة المخاطر، وتعمل على بناء أنظمة رقابة داخلية فعّالة، وتفعيل مبادئ الحوكمة، وتعزيز الوعي الأخلاقي لدى الموظفين (Khan، 2019).

كما أن تطور أساليب الاحتيال المالي وتعقيد العمليات الإدارية في المنظمات المعاصرة يفرضان على القيادات الإدارية تطوير قدراتها المعرفية والرقابية، والاستفادة من التقنيات الحديثة في كشف المخالفات وتحليل المخاطر. فالتحديات الراهنة تستلزم نمطاً قيادياً يتسم بالكفاءة والشفافية والمساءلة، وقادراً على تحقيق التوازن بين تحقيق الأهداف الاستراتيجية والحفاظ على المعايير الأخلاقية. وفي هذا الإطار، تبرز أهمية دراسة العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية ومستوى النزاهة المؤسسية، ومدى تأثير القيادة في تعزيز الالتزام بالقيم الأخلاقية والحد من فرص الفساد والاحتيال (Brandao، 2025).

وانطلاقاً من ذلك، تأتي هذه الدراسة لتسلط الضوء على الدور الحيوي الذي تؤديه القيادة الإدارية في تعزيز النزاهة ومكافحة الفساد والاحتيال المالي داخل المنظمات في المملكة العربية السعودية، من خلال تحليل الأطر النظرية ذات الصلة، واستعراض الجهود الوطنية والتنظيمية، وبيان الآليات التي يمكن للقادة تبنيها لترسيخ ثقافة النزاهة المؤسسية. كما تهدف الدراسة إلى الإسهام في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بالقيادة الإدارية والحوكمة، وتقديم توصيات عملية تدعم متخذي القرار في تطوير ممارسات قيادية أكثر فاعلية في مواجهة التحديات الأخلاقية والمالية، بما ينسجم مع التوجهات التنموية للمملكة ويعزز استدامة مؤسساتها وكفاءتها.

1.2. مشكلة الدراسة

تنبع مشكلة هذه الدراسة من تزايد الاهتمام العالمي والمحلي بقضايا النزاهة المؤسسية ومكافحة الفساد والاحتيال المالي، في ظل ما تشهده المنظمات من تعقيد إداري وتطور تقني يفتح المجال لظهور أنماط جديدة من المخالفات المالية والسلوكية. ورغم الجهود التشريعية والرقابية المكثفة التي تبذلها المملكة العربية السعودية لتعزيز مبادئ الشفافية والمساءلة، إلا أن نجاح هذه الجهود يظل مرهوناً بمدى فاعلية القيادة الإدارية داخل المنظمات في تبني هذه المبادئ وتحويلها إلى ممارسات عملية وثقافة تنظيمية راسخة. إذ تشير العديد من التجارب إلى أن وجود الأنظمة واللوائح لا يكفي وحده للحد من الفساد والاحتيال المالي، ما لم تُدعم بقيادة واعية قادرة على تفعيل أدوات الحوكمة، وتعزيز الالتزام الأخلاقي، وبناء بيئة عمل تتسم بالشفافية والثقة. وتتجلى المشكلة البحثية في وجود تفاوت بين الإطار النظامي المتقدم الذي تتبناه الدولة في مجال مكافحة الفساد، وبين مستوى التطبيق العملي داخل بعض المنظمات، الأمر الذي يطرح تساؤلات جوهرية حول مدى إسهام أنماط القيادة الإدارية في تعزيز

النزاهة، وحول الآليات التي تعتمد عليها القيادات في الوقاية من الممارسات غير المشروعة. كما تبرز الحاجة إلى فهم أعمق للعلاقة بين السلوك القيادي والثقافة التنظيمية، ومدى تأثير ذلك في الحد من فرص الاحتيال المالي وتعزيز الامتثال للأنظمة والتعليمات. ومن هنا تسعى الدراسة إلى معالجة هذا الإشكال من خلال تحليل الدور الذي تؤديه القيادة الإدارية في تعزيز النزاهة المؤسسية، والكشف عن أوجه القصور أو التحديات التي قد تعيق هذا الدور داخل المنظمات في المملكة العربية السعودية (Sargiacomo، 2024).

1.2.1. فجوات على المستوى النظري:

على المستوى النظري، يلاحظ أن الأدبيات الإدارية تناولت موضوع القيادة بشكل واسع من حيث أنماطها وتأثيرها في الأداء والتحفيز والالتزام التنظيمي، كما تناولت دراسات أخرى موضوع الفساد والحوكمة والرقابة الداخلية من منظور قانوني أو مالي. غير أن الربط المنهجي بين القيادة الإدارية بوصفها متغيراً مستقلاً، وبين النزاهة ومكافحة الفساد والاحتيال المالي بوصفها مخرجات تنظيمية، لا يزال بحاجة إلى مزيد من التأسيس والتحليل، خصوصاً في البيئة العربية والسعودية على وجه التحديد. إذ إن معظم النماذج النظرية المطروحة في هذا المجال استندت إلى سياقات غربية تختلف في أطرها الثقافية والتنظيمية عن السياق المحلي.

كما تكمن فجوة نظرية أخرى في محدودية الدراسات التي تناولت القيادة الأخلاقية والقيادة التحويلية والقيادة الرشيدة في ارتباطها المباشر بممارسات مكافحة الاحتيال المالي، حيث غالباً ما يتم تناول هذه الأنماط القيادية بمعزل عن بعدها الرقابي والوقائي. إضافة إلى ذلك، فإن مفهوم النزاهة المؤسسية لا يزال يفتقر في بعض الأدبيات إلى تحديد أبعاده الإجرائية وطرق قياسه بشكل دقيق، مما يستدعي بناء إطار نظري متكامل يجمع بين مفاهيم القيادة والحوكمة والرقابة وإدارة المخاطر ضمن نموذج تفسيري واحد. ومن ثم تسعى هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوات من خلال تطوير معالجة نظرية تربط بين أنماط القيادة الإدارية ومستوى النزاهة والشفافية والحد من الفساد والاحتيال المالي داخل المنظمات السعودية (Hailu، 2024).

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:

أما على المستوى التطبيقي، فتتمثل الفجوة في التحديات التي تواجه المنظمات في ترجمة السياسات والأنظمة المتعلقة بمكافحة الفساد إلى ممارسات يومية فعالة. فعلى الرغم من وجود لوائح وإجراءات واضحة، إلا أن ضعف الالتزام أو غياب المتابعة الفعالة قد يؤدي إلى استمرار بعض مظاهر القصور في تطبيق معايير النزاهة. كما أن بعض القيادات الإدارية قد تفتقر إلى التدريب المتخصص في إدارة المخاطر والرقابة الداخلية، أو إلى الأدوات التحليلية الحديثة القادرة على كشف الاحتيال المالي في مراحله المبكرة.

وتظهر الفجوة التطبيقية أيضًا في التباين بين المنظمات من حيث مستوى الوعي بثقافة النزاهة، وفاعلية قنوات الإبلاغ عن المخالفات، ومدى حماية المبلغين، إضافة إلى اختلاف مستويات الشفافية في الإفصاح المالي والإداري. كما أن التطور التقني والتحول الرقمي، رغم ما يتيح من فرص لتعزيز الرقابة، قد يفتح في الوقت ذاته مجالات جديدة للاحتيال ما لم يصاحبه تطوير مستمر في كفاءة القيادات الإدارية. ومن هنا تبرز الحاجة إلى دراسة ميدانية تحليلية تستكشف واقع الممارسات القيادية داخل المنظمات السعودية، وتقوّم مدى إسهامها الفعلي في تعزيز النزاهة والحد من الفساد والاحتيال المالي، وصولًا إلى تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق تسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الثقة العامة (Mkhize، 2025).

1.3. أهمية الدراسة

1.3.1. على المستوى النظري:

تستمد هذه الدراسة أهميتها النظرية من سعيها إلى إثراء الحقل المعرفي المتعلق بالقيادة الإدارية من خلال توسيع نطاق تحليلها ليشمل أبعادًا أخلاقية ورقابية ترتبط ارتباطًا وثيقًا بمفاهيم النزاهة المؤسسية ومكافحة الفساد والاحتيال المالي. فبالرغم من وفرة الدراسات التي تناولت أنماط القيادة وتأثيرها في الأداء التنظيمي والرضا الوظيفي والالتزام المؤسسي، إلا أن الربط المنهجي العميق بين القيادة الإدارية بوصفها سلوكًا وتأثيرًا تنظيميًا، وبين منظومة النزاهة والشفافية بوصفها إطارًا قيميًا ورقابيًا، لا يزال بحاجة إلى مزيد من التأسيس في البيئة العربية عمومًا والسعودية على وجه الخصوص. ومن هنا تسعى الدراسة إلى تقديم إطار نظري تكاملي يجمع بين مفاهيم القيادة الأخلاقية والقيادة التحويلية والحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر، بما يسهم في

بناء نموذج تفسيري يوضح آليات تأثير القيادة في تقليل فرص الفساد والحد من الاحتيال المالي داخل المنظمات. كما تسهم الدراسة في تعميق الفهم النظري للعلاقة بين الثقافة التنظيمية والسلوك القيادي، وإبراز دور القائد في تشكيل بيئة عمل قائمة على الشفافية والمساءلة، الأمر الذي يدعم تطور الأدبيات الإدارية ذات الصلة ويعزز من بناء نظريات أكثر ملاءمة للسياق المحلي ومتغيراته الاقتصادية والاجتماعية (Al-rubaye، 2022).

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

أما على المستوى التطبيقي، فتنبع أهمية الدراسة من كونها تقدم معالجات عملية يمكن أن تستفيد منها القيادات الإدارية وصناع القرار في القطاعين العام والخاص داخل المملكة العربية السعودية، لا سيما في ظل التوجهات الوطنية الرامية إلى تعزيز الحوكمة وترسيخ مبادئ النزاهة ضمن مستهدفات رؤية المملكة 2030. إذ تتيح نتائج الدراسة إمكانية تحديد الممارسات القيادية الأكثر فاعلية في الوقاية من الفساد والاحتيال المالي، وتقديم توصيات تسهم في تطوير السياسات الداخلية، وتعزيز أنظمة الرقابة، وبناء ثقافة تنظيمية داعمة للإبلاغ عن المخالفات وحماية المبلغين. كما تساعد الدراسة المنظمات على تقييم واقعها الحالي في مجال النزاهة المؤسسية، والكشف عن مواطن الضعف التي قد تستدعي تدخلاً قيادياً مباشراً، سواء من خلال التدريب، أو إعادة هيكلة الإجراءات، أو تبني أدوات تقنية حديثة لإدارة المخاطر. وبذلك تسهم الدراسة في تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي، وحماية الموارد المالية، ودعم ثقة أصحاب المصلحة، بما ينعكس إيجاباً على استدامة المنظمات وتعزيز سمعتها محلياً ودولياً (Bernardo، 2024).

1.4. أسئلة الدراسة:

👉 السؤال الرئيسي:

- ما دور القيادة الإدارية في تعزيز النزاهة ومكافحة الفساد والاحتيال المالي داخل المنظمات في المملكة العربية السعودية؟

👉 الأسئلة الفرعية:

1. ما مدى إسهام أنماط القيادة الإدارية (كالقيادة الأخلاقية والتحويلية والرشيده) في ترسيخ ثقافة النزاهة والشفافية داخل المنظمات في المملكة العربية السعودية؟
2. ما العلاقة بين فاعلية القيادة الإدارية ومستوى تطبيق مبادئ الحوكمة والرقابة الداخلية في الحد من الفساد والاحتيال المالي؟
3. ما أبرز الآليات والممارسات القيادية التي تسهم في تعزيز الامتثال للأنظمة والتعليمات المتعلقة بمكافحة الفساد داخل المنظمات؟
4. ما التحديات التي تواجه القيادات الإدارية في تفعيل دورها الرقابي والوقائي للحد من مظاهر الفساد والاحتيال المالي؟
5. ما السبل المقترحة لتطوير الأداء القيادي بما يعزز من كفاءة المنظمات السعودية في الوقاية من الفساد وتحقيق أعلى مستويات النزاهة المؤسسية؟

1.5. أهداف الدراسة:

👉 الهدف الرئيسي:

- التعرف على دور القيادة الإدارية في تعزيز النزاهة ومكافحة الفساد والاحتيال المالي داخل المنظمات في المملكة العربية السعودية، وبيان مدى إسهامها في بناء بيئة تنظيمية قائمة على الشفافية والمساءلة والالتزام بالقيم الأخلاقية.

👉 الأهداف الفرعية:

1. تحليل العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية السائدة في المنظمات السعودية ومستوى ترسيخ ثقافة النزاهة والشفافية داخلها.
2. قياس مدى تأثير القيادة الإدارية في تفعيل مبادئ الحوكمة والرقابة الداخلية للحد من الفساد والاحتيال المالي.
3. تحديد الممارسات والآليات القيادية التي تسهم في تعزيز الامتثال للأنظمة والتشريعات المتعلقة بمكافحة الفساد.
4. الكشف عن أبرز التحديات والمعوقات التي تواجه القيادات الإدارية في أداء دورها الرقابي والوقائي داخل المنظمات.

5. تقديم توصيات عملية لتطوير الأداء القيادي بما يدعم جهود مكافحة الفساد والاحتيال المالي ويعزز النزاهة المؤسسية في المنظمات السعودية.

1.6. فرضيات الدراسة

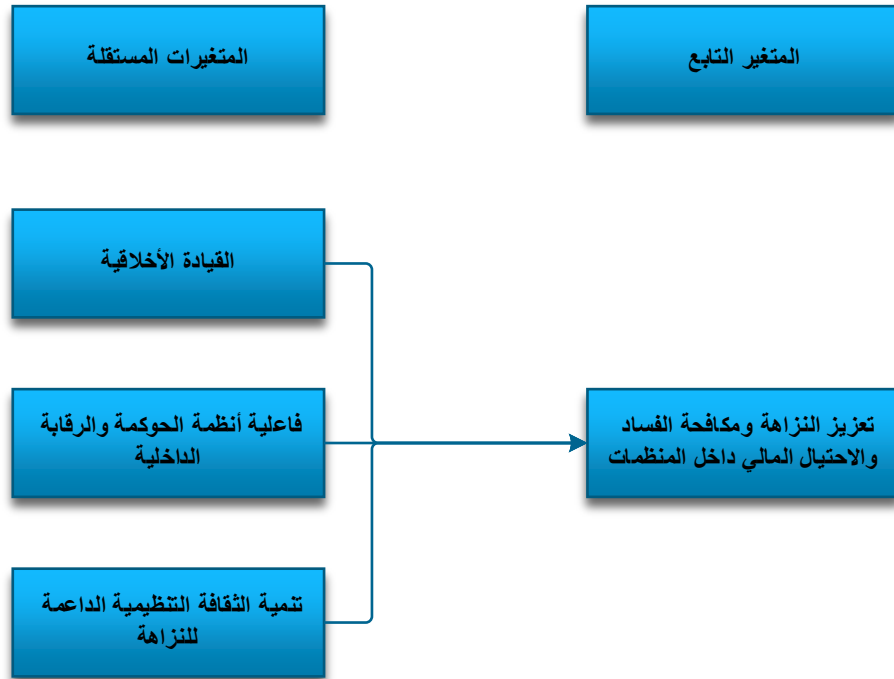
➤ الفرضية الرئيسية

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية القيادة الإدارية وتعزيز النزاهة والحد من الفساد والاحتيال المالي داخل المنظمات في المملكة العربية السعودية.

➤ الفرضيات الفرعية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق أنماط القيادة الأخلاقية في المنظمات السعودية ومستوى ترسيخ ثقافة النزاهة والشفافية بين العاملين.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية القيادة الإدارية وتفعيل أنظمة الحوكمة والرقابة الداخلية في الحد من ممارسات الفساد.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم القيادة لقنوات الإبلاغ عن المخالفات وحماية المبلغين وبين انخفاض معدلات الاحتيال المالي داخل المنظمة.
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التزام القيادة بتطبيق الأنظمة والتشريعات ذات الصلة بمكافحة الفساد وبين مستوى الامتثال المؤسسي.
5. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تعزيز النزاهة ومكافحة الفساد تعزى لاختلاف خصائص القيادة الإدارية (مثل الخبرة، والتأهيل، ونمط القيادة) داخل المنظمات السعودية.

1.7. نموذج الدراسة



المصدر: إعداد الباحث

1.8. منهجية الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهجية الكمية بوصفها الإطار المنهجي الأنسب لتحقيق أهدافها واختبار فرضياتها بصورة موضوعية دقيقة، وذلك من خلال جمع البيانات الرقمية وتحليلها إحصائيًا لاستخلاص النتائج وتعميمها على مجتمع الدراسة. وتستند المنهجية الكمية إلى القياس المنظم للمتغيرات، واستخدام أدوات معيارية تتيح اختبار العلاقات بين المتغيرات المستقلة (القيادة الأخلاقية، فاعلية الحوكمة والرقابة الداخلية، الثقافة التنظيمية الداعمة للنزاهة) والمتغير التابع (تعزيز النزاهة ومكافحة الفساد والاحتيال المالي). ويأتي اختيار هذا المنهج نظرًا لملاءمته لطبيعة الدراسة التي تسعى إلى قياس مستوى التأثير والعلاقة بين المتغيرات بطريقة قابلة للتحليل الإحصائي والتفسير العلمي الدقيق.

- تصميم الدراسة

تتبنى الدراسة التصميم الوصفي التحليلي ضمن إطار المنهج الكمي، حيث يهدف الجانب الوصفي إلى تحديد مستوى توفر أبعاد القيادة الإدارية وممارسات النزاهة داخل المنظمات، بينما يركز الجانب التحليلي على اختبار الفرضيات المتعلقة بطبيعة العلاقة بين المتغيرات. ويسمح هذا التصميم بفحص الارتباطات الإحصائية، وقياس قوة التأثير بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، بما يسهم في بناء نموذج تفسيري يوضح دور القيادة الإدارية في مكافحة الفساد والاحتيال المالي.

ويتميز هذا التصميم بقدرته على تقديم صورة كمية دقيقة عن واقع الممارسات الإدارية، إضافة إلى إمكانية المقارنة بين استجابات أفراد العينة وفق متغيراتهم الديموغرافية أو الوظيفية، مما يعزز من شمولية التحليل وعمق نتائجه.

- مجتمع الدراسة وعينتها

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في المنظمات داخل المملكة العربية السعودية، سواء في القطاع العام أو الخاص، ممن يشغلون مناصب قيادية أو إشرافية، أو يعملون في إدارات ذات علاقة بالرقابة والمراجعة والحوكمة. ونظرًا لاتساع مجتمع الدراسة، سيتم اختيار عينة ممثلة باستخدام أسلوب المعاينة الاحتمالية (كالعينة العشوائية البسيطة أو الطبقية)، بما يضمن تمثيلًا مناسبًا لمختلف الفئات الوظيفية والقطاعات.

وتهدف العينة إلى توفير بيانات كافية لإجراء التحليل الإحصائي بدقة، مع مراعاة حجم المجتمع ومستوى الثقة المطلوب، بما يحقق إمكانية تعميم النتائج على المجتمع الأصلي بدرجة مقبولة من الموثوقية.

- أداة الدراسة وجمع البيانات

تعتمد الدراسة على الاستبانة (الاستبيان) بوصفها أداة رئيسة لجمع البيانات، نظرًا لملاءمتها للمنهج الكمي وقدرتها على قياس الاتجاهات والآراء بصورة معيارية. وتتكون الاستبانة من عدة محاور تعكس أبعاد المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، ويتم تصميم فقراتها وفق مقياس "ليكرت" الخماسي لقياس درجة الموافقة أو الاختلاف.

وقبل تطبيق الأداة ميدانيًا، سيتم التأكد من صدقها وثباتها من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين المختصين (الصدق الظاهري والمحتوى)، إضافة إلى إجراء اختبار الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ للتأكد من اتساق الفقرات داخليًا. كما

سيتم توزيع الاستبانة إلكترونياً أو ورقياً وفق ما تقتضيه ظروف الدراسة، مع ضمان سرية المعلومات واستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.

- الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

سيتم تحليل البيانات باستخدام أحد البرامج الإحصائية المتخصصة (مثل SPSS ، وذلك من خلال تطبيق مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية. وتشمل الأساليب الوصفية: التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، بهدف وصف خصائص العينة ومستوى استجاباتها.

أما الأساليب الاستدلالية، فتشمل معامل الارتباط (بيرسون) لقياس قوة العلاقة بين المتغيرات، وتحليل الانحدار المتعدد لاختبار تأثير المتغيرات المستقلة في المتغير التابع، إضافة إلى اختبار (T-test) وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدراسة الفروق الإحصائية بين استجابات الأفراد وفق متغيراتهم الديموغرافية. وتُعتمد الدلالة الإحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ للحكم على قبول أو رفض الفرضيات.

- مبررات اختيار المنهج الكمي

يرجع اختيار المنهج الكمي إلى طبيعته الموضوعية التي تتيح قياس العلاقات بين المتغيرات بصورة رقمية دقيقة، بعيداً عن التفسيرات الانطباعية. كما يتيح هذا المنهج إمكانية تعميم النتائج على نطاق أوسع من المنظمات داخل المملكة، مما يعزز من القيمة التطبيقية للدراسة. كذلك يساهم في تقديم نتائج قابلة للمقارنة مع دراسات سابقة، ويساعد متخذي القرار على الاستناد إلى مؤشرات كمية واضحة عند تطوير السياسات والإجراءات المتعلقة بتعزيز النزاهة ومكافحة الفساد والاحتيال المالي.

وبذلك تمثل المنهجية الكمية إطاراً علمياً منظماً يمكن الباحث من اختبار فرضيات الدراسة بصورة دقيقة، واستخلاص نتائج موضوعية تدعم بناء توصيات عملية تساهم في تطوير الأداء القيادي وتعزيز النزاهة المؤسسية داخل المنظمات السعودية.

1.9. الدراسة الميدانية

تمثل الدراسة الميدانية المرحلة التطبيقية الأساسية في هذا البحث، حيث تهدف إلى جمع البيانات الواقعية من مجتمع الدراسة وتحليلها إحصائيًا لاختبار الفرضيات والتحقق من صحة النموذج المقترح. وقد انطلقت الدراسة الميدانية من الإطار النظري الذي تناول مفاهيم القيادة الإدارية، والحوكمة، والثقافة التنظيمية، وعلاقتها بتعزيز النزاهة ومكافحة الفساد والاحتيال المالي، وذلك بغرض ترجمة هذه المفاهيم إلى مؤشرات قابلة للقياس من خلال أداة بحثية منظمة. وقد روعي في تصميم الدراسة أن تعكس الأداة أبعاد المتغيرات الرئيسية بدقة، بما يسمح بفحص العلاقات السببية والارتباطية بينها في سياق المنظمات داخل المملكة العربية السعودية.

شملت الدراسة الميدانية عددًا من المنظمات في القطاعين العام والخاص، بهدف تحقيق قدر من التنوع يعكس اختلاف البيئات التنظيمية وطبيعة الأنشطة الإدارية. وتم اختيار عينة ممثلة من القيادات الإدارية والعاملين في إدارات الرقابة والمراجعة والشؤون المالية، نظرًا لارتباطهم المباشر بموضوع النزاهة ومكافحة الفساد. وقد تم توزيع الاستبانة عليهم بعد توضيح أهداف الدراسة والتأكيد على سرية البيانات واستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط، بما يعزز من مصداقية الاستجابات ويحد من التحيز.

تضمنت أداة الدراسة عدة محاور رئيسية، تمثلت في قياس مستوى القيادة الأخلاقية، ودرجة فاعلية أنظمة الحوكمة والرقابة الداخلية، ومستوى الثقافة التنظيمية الداعمة للنزاهة، إضافة إلى محور خاص بقياس مستوى تعزيز النزاهة والحد من الفساد والاحتيال المالي. وقد صيغت الفقرات بأسلوب واضح ومحدد، واعتمد مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة موافقة أفراد العينة على العبارات المطروحة. كما تم التحقق من صدق الأداة وثباتها قبل تطبيقها، لضمان جودة البيانات ودقتها.

بعد جمع الاستبانات، جرى تفرغ البيانات وتحليلها باستخدام برنامج إحصائي متخصص، حيث تم تطبيق الأساليب الوصفية لتحديد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، بهدف التعرف على مستوى توافر أبعاد القيادة والنزاهة داخل المنظمات محل الدراسة. كما تم استخدام الأساليب الاستدلالية، مثل معامل الارتباط وتحليل الانحدار، لاختبار الفرضيات وقياس قوة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع. وقد أتاح هذا التحليل الكشف عن طبيعة التأثير الذي تمارسه القيادة الإدارية في تعزيز النزاهة والحد من الفساد والاحتيال المالي.

وأظهرت الدراسة الميدانية أهمية الدور القيادي في دعم بيئة تنظيمية قائمة على الشفافية والمساءلة، حيث تبين أن ارتفاع مستوى القيادة الأخلاقية وفاعلية الحوكمة يرتبط إيجابياً بانخفاض مظاهر الفساد وتعزيز الامتثال للأنظمة. كما كشفت النتائج عن وجود تفاوت بين المنظمات في مستوى تطبيق ممارسات النزاهة، مما يشير إلى أهمية الاستثمار في تطوير القدرات القيادية وبناء ثقافة تنظيمية داعمة للقيم الأخلاقية. وبذلك أسهمت الدراسة الميدانية في تقديم صورة واقعية مدعومة ببيانات كمية حول واقع القيادة الإدارية ودورها في مكافحة الفساد داخل المنظمات السعودية، مما يعزز من مصداقية النتائج ويوفر أساساً علمياً للتوصيات المقترحة.

1.10. مخطط المشروع المقترح

(م)	المرحلة	النشاط / المهمة	المدة الزمنية	النتائج المتوقعة
1	اختيار موضوع البحث	تحديد مشكلة البحث وصياغة أهداف الدراسة بدقة	أسبوعان	وضوح موضوع الدراسة وتحديد الأهداف الرئيسية بدقة
2	مراجعة الأدبيات	تحليل الدراسات السابقة والأبحاث المتعلقة بالموضوع	3 أسابيع	تأسيس قاعدة معرفية قوية وتحديد الفجوات البحثية
3	بناء الإطار النظري	تطوير النموذج المفاهيمي وتحديد الفرضيات والمتغيرات الأساسية	أسبوعان	إعداد إطار نظري متكامل يدعم توجهات البحث
4	تصميم أدوات البحث	إعداد استمارة جمع البيانات ومراجعتها من قبل الخبراء	أسبوعان	استمارة دقيقة وموثوقة لجمع المعلومات
5	اختبار الأداة	إجراء اختبار أولي للاستبانة للتحقق من جودتها	أسبوع	التأكد من وضوح الأسئلة وصلاحية الأداة لجمع البيانات
6	جمع البيانات	توزيع الاستبانات على العينة المستهدفة وجمعها	3 أسابيع	الحصول على بيانات ميدانية شاملة وجاهزة للتحليل

7	معالجة البيانات	تحليل البيانات باستخدام البرامج الإحصائية مثل SPSS	أسبوعان	نتائج كمية واضحة تدعم أو تدحض الفرضيات
8	مناقشة النتائج	تفسير النتائج وربطها بالأطر النظرية والتطبيقية	أسبوع	فهم عميق لتأثير المتغيرات وتقييم الأثر الحقيقي
9	إعداد التوصيات	صياغة توصيات عملية مبنية على نتائج الدراسة	أسبوع	اقتراح حلول قابلة للتطبيق لتحسين جودة الخدمات
10	كتابة التقرير النهائي	إعداد التقرير العلمي الشامل لكافة مراحل البحث	أسبوعان	تقرير متكامل يعكس كافة مراحل البحث ونتائجه
11	مراجعة وتدقيق	تدقيق محتوى التقرير لغوياً وعلمياً	أسبوع	تقرير نهائي خالٍ من الأخطاء وجاهز للتسليم
12	تقديم الدراسة	عرض ومناقشة الدراسة أمام اللجنة أو الجهات المختصة	حسب الجدول	الحصول على تقييم شامل وتعزيز النتائج النهائية

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

يعد الفصل الثاني من هذه الدراسة من الفصول الأساسية التي تشكل العمود الفقري للإطار النظري للبحث، حيث يركز على دراسة المتغيرات الأساسية وعلاقاتها المتبادلة ضمن نموذج الدراسة. فبعد أن قدم الفصل الأول الإطار العام للدراسة، وأوضح مشكلة البحث وأهدافه وتساولاته وفرضياته، يأتي هذا الفصل لتعميق الفهم حول كيفية تفاعل هذه المتغيرات بطريقة علمية ومنهجية. ومن خلال هذا التناول، يمكن للباحث رصد الآليات التي تؤثر في الظاهرة المدروسة وفهم طبيعة العلاقات بين العناصر المختلفة في السياق التنظيمي، دون الدخول في تفاصيل كل متغير على حدة في هذه المرحلة، وإنما التركيز على أهمية دراسة المتغيرات وعلاقاتها بشكل شامل ومدرّس.

إن دراسة المتغيرات وعلاقاتها تعتبر حجر الزاوية لأي بحث علمي، فهي توفر قاعدة صلبة لتفسير النتائج وفهم كيفية تأثير بعض العوامل في أخرى. فالمتغيرات المستقلة تمثل القوى أو العوامل المؤثرة التي يمكن أن توجه أو تعدل سلوك المتغير التابع، في حين يعكس المتغير التابع النتائج أو المخرجات التي تسعى الدراسة إلى تحليلها وقياسها. ومن خلال التركيز على هذه العلاقات، يستطيع الباحث الكشف عن مدى قوة تأثير القيادة الإدارية في تعزيز بيئة تنظيمية قائمة على النزاهة والشفافية، وكيفية تفاعل العناصر التنظيمية المختلفة في الحد من الفساد والاحتيال المالي. ويتيح ذلك للباحث وضع تصور واضح لكيفية ترابط النظرية بالسلوك العملي داخل المنظمات، بما يدعم الفهم العميق للآليات التي يمكن أن تعزز الأداء المؤسسي وتضمن الالتزام بالقيم الأخلاقية والمعايير القانونية.

أهمية هذا الفصل تمتد أيضًا إلى الجانب التطبيقي، إذ يعد دراسة المتغيرات وعلاقاتها خطوة أساسية في تصميم أدوات جمع البيانات وتحليلها إحصائيًا. ففهم طبيعة هذه العلاقات يساعد في تحديد المؤشرات الدقيقة لكل متغير، وضمان أن تكون أدوات القياس متوافقة مع أهداف البحث، وقادرة على اختبار الفرضيات المطروحة بدقة. كما أن هذا التوضيح يساهم في توفير قاعدة علمية يمكن الاعتماد عليها في تفسير النتائج لاحقًا، مما يزيد من مصداقية البحث وموثوقيته، ويتيح استخلاص توصيات عملية قائمة على الأدلة تعزز من قدرة المنظمات على تطبيق سياسات النزاهة ومكافحة الفساد بكفاءة.

بالإضافة إلى ذلك، يتيح الفصل الثاني للباحث بناء نموذج مفاهيمي متكامل يربط بين المتغيرات، ويوضح العلاقة بين القيادة الإدارية وسلوكيات النزاهة والالتزام التنظيمي، بما يشمل التأثيرات المباشرة وغير المباشرة. ويعد هذا النموذج أداة مركزية لفهم

ديناميكيات العمل داخل المنظمات، حيث يتيح تصور كيف يمكن للقيادة الرشيدة أن ترفع من مستوى الالتزام المؤسسي، وتحدد من فرص الاحتياال المالي، وتعزز الشفافية في العمليات الإدارية. ومن هنا، فإن دراسة العلاقات بين المتغيرات لا تقتصر على الجانب النظري، بل تمثل أساساً عملياً لتطوير استراتيجيات قيادية فعّالة يمكن تطبيقها في المؤسسات السعودية لتعزيز النزاهة والحوكمة المؤسسية.

يوفر الفصل الثاني إطاراً شاملاً لدراسة المتغيرات وعلاقاتها المتبادلة، ويعزز من فهم الباحث لكيفية تأثير القيادة الإدارية في تعزيز النزاهة ومكافحة الفساد والاحتياال المالي داخل المنظمات، كما يشكل الأساس النظري والمنهجي لبقية الفصول التطبيقية، ويسهم في بناء توصيات عملية مدعومة بالتحليل العلمي.

2.2. المتغيرات المستقلة:

1. القيادة الأخلاقية

تشير القيادة الأخلاقية إلى سلوك القائد الذي يستند إلى منظومة قيمية واضحة تقوم على الصدق، والعدالة، والنزاهة، وتحمل المسؤولية. ويتجسد هذا النمط القيادي في التزام القائد بالمعايير الأخلاقية في قراراته وتصرفاته، وفي كونه قدوة للعاملين في احترام الأنظمة وتجنب تضارب المصالح. كما تتضمن القيادة الأخلاقية تعزيز ثقافة الحوار، وتشجيع الإفصاح عن المخالفات، واتخاذ قرارات عادلة تراعي المصلحة العامة للمنظمة.

وتكتسب القيادة الأخلاقية أهمية خاصة في بيئة العمل؛ إذ تؤثر بشكل مباشر في سلوك الأفراد وتوجهاتهم. فكلما اتسم القائد بالشفافية والعدالة، زاد مستوى الثقة بينه وبين الموظفين، وارتفعت درجة الالتزام بالقيم المؤسسية. ومن ثم فإن القيادة الأخلاقية تُعد ركيزة أساسية في بناء ثقافة تنظيمية رافضة للفساد، ومشجعة على الالتزام والانضباط الذاتي (Muktamar، 2023).

2. فاعلية أنظمة الحوكمة والرقابة الداخلية

يقصد بهذا المتغير مدى التزام القيادة بتطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة، وتفعيل أنظمة الرقابة الداخلية التي تهدف إلى حماية الأصول وضمان دقة المعلومات المالية ومنع التلاعب. وتشمل الحوكمة وجود هيكل تنظيمي واضح، وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات، والفصل بين المهام، وتطبيق مبدأ المساءلة، إضافة إلى وجود لجان تدقيق فعالة وإدارة مستقلة للمراجعة الداخلية.

وتُعد الرقابة الداخلية أداة أساسية للحد من الاحتيال المالي، حيث تسهم في اكتشاف المخالفات في مراحل مبكرة وتقليل فرص التلاعب. كما أن فاعلية الحوكمة تعتمد بدرجة كبيرة على دعم القيادة العليا وتبنيها لهذه الأنظمة ليس فقط شكلياً، بل من خلال المتابعة المستمرة والتقييم الدوري. وبالتالي فإن التزام القيادة بتعزيز بيئة رقابية قوية يمثل عاملاً حاسماً في تقليل المخاطر المالية والإدارية (Middin، 2024).

3. تنمية الثقافة التنظيمية الداعمة للنزاهة

يشير هذا المتغير إلى دور القيادة في تشكيل ثقافة تنظيمية تقوم على الشفافية، والمساءلة، والالتزام بالقيم الأخلاقية. فالثقافة التنظيمية تمثل الإطار غير الرسمي الذي يوجه سلوك الأفراد داخل المنظمة، وقد تكون إما داعمة للنزاهة أو متسامحة مع الممارسات غير المشروعة.

وتؤثر القيادة بشكل مباشر في بناء هذه الثقافة من خلال سياساتها، وطريقة تعاملها مع المخالفات، ومدى تشجيعها للسلوك الأخلاقي. كما يتجلى ذلك في برامج التوعية والتدريب، وفي تحفيز الموظفين على الالتزام بالمعايير الأخلاقية، وتكريم السلوكيات الإيجابية. وعندما تتبنى القيادة خطاباً واضحاً ضد الفساد، وتُظهر جدية في محاسبة المخالفين، فإن ذلك يرسخ ثقافة تنظيمية ترفض الانحراف وتدعم الامتثال (Boufounou, 2024).

2.3. المتغير التابع:

- تعزيز النزاهة ومكافحة الفساد والاحتياال المالي داخل المنظمات

يمثل هذا المتغير المخرج الرئيس للدراسة، ويُقصد به مستوى التزام المنظمة بمبادئ النزاهة والشفافية، وفاعلية إجراءاتها في الوقاية من الفساد والكشف المبكر عن الاحتيال المالي ومعالجته. ويتضمن هذا المتغير عدة أبعاد، من أبرزها: الالتزام بالقيم الأخلاقية، وجود سياسات واضحة لمكافحة الفساد، فاعلية أنظمة الرقابة الداخلية، كفاءة إدارة المخاطر، حماية قنوات الإبلاغ عن المخالفات، ومستوى الامتثال للأنظمة والتشريعات ذات العلاقة.

ويُعد تعزيز النزاهة عملية مستمرة تتطلب تكاملاً بين الجوانب التنظيمية والسلوكية والرقابية، حيث لا يكفي وجود لوائح مكتوبة ما لم يتم تفعيلها في الممارسة اليومية. كما أن مكافحة الفساد والاحتياال المالي تتطلب بيئة تنظيمية داعمة تقوم على الشفافية والمساءلة، وتشجع على الإبلاغ عن المخالفات دون خوف، وتفرض عقوبات عادلة على المخالفين. ومن ثم فإن هذا المتغير يعكس درجة النضج المؤسسي في تبني معايير الحوكمة الرشيدة، ومدى قدرة المنظمة على حماية مواردها وسمعتها وتحقيق استدامتها (Siahaan, 2023).

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:

يفترض نموذج الدراسة وجود علاقة تأثير مباشرة وغير مباشرة بين المتغيرات المستقلة الثلاثة والمتغير التابع. فالقيادة الأخلاقية تمثل الأساس القيمي الذي يوجه سلوك المنظمة ويؤثر في مستوى النزاهة، بينما تسهم فاعلية أنظمة الحوكمة والرقابة الداخلية في توفير الإطار المؤسسي الذي يمنع التلاعب ويكشف المخالفات. أما الثقافة التنظيمية الداعمة للنزاهة فتعمل كوسيط يعزز استدامة هذه الجهود ويحولها إلى ممارسة يومية راسخة.

وبعبارة أخرى، فإن القيادة الأخلاقية تُشكل الاتجاه العام والقيم، وتعمل الحوكمة والرقابة على ضبط السلوكيات عبر أدوات تنظيمية ورقابية، في حين تُسهم الثقافة التنظيمية في تثبيت هذه القيم وتحويلها إلى سلوك جماعي مستدام. وكلما تكاملت هذه المتغيرات وتفاعلت بصورة إيجابية، ارتفع مستوى النزاهة داخل المنظمة، وانخفضت فرص الفساد والاحتيال المالي. ومن ثم فإن العلاقة بين المتغيرات علاقة تكامل وتأثير متبادل، تسهم في تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق أهداف التنمية المستدامة في المملكة العربية السعودية (Aziz، 2025).

2.5. الخاتمة:

يشكل الفصل الثاني من هذه الدراسة خطوة محورية نحو فهم الإطار النظري المتكامل للبحث، حيث ركز على دراسة المتغيرات الأساسية وعلاقاتها المتبادلة ضمن نموذج الدراسة، موضحًا كيف يمكن لعوامل القيادة الإدارية أن تؤثر في تعزيز النزاهة ومكافحة الفساد والاحتيال المالي داخل المنظمات، دون الدخول في التفاصيل الدقيقة لكل متغير على حدة في هذه المرحلة. وقد تم التركيز على أهمية دراسة هذه المتغيرات وعلاقاتها بصورة منهجية، باعتبارها الأساس الذي يمكن من خلاله تفسير النتائج المستقبلية، وفهم طبيعة التأثيرات المتبادلة بين العوامل المختلفة التي تشكل البيئة التنظيمية داخل المنظمات.

لقد أتاح هذا الفصل للباحث تقديم تصور واضح لكيفية ارتباط المتغيرات المستقلة بالمتغير التابع، موضحًا الدور المحوري للقيادة الإدارية في توجيه السلوك المؤسسي، وتعزيز القيم الأخلاقية، ودعم تطبيق مبادئ الحوكمة والرقابة الداخلية، وكذلك بناء ثقافة تنظيمية قائمة على الشفافية والمساءلة. ومن خلال دراسة هذه العلاقات، أصبح من الممكن تحديد آليات التأثير المباشر وغير المباشر للقيادة في الحد من ممارسات الفساد والاحتيال المالي، بما يعكس أهمية هذا الفصل ليس فقط من الناحية النظرية، بل أيضًا في توفير قاعدة علمية ومنهجية دقيقة يمكن الاعتماد عليها في الفصلين التاليين الخاصين بالدراسة الميدانية والتحليل الإحصائي للبيانات.

كما أن الفصل الثاني أسهم في توضيح كيفية استخدام دراسة المتغيرات وعلاقاتها كأساس لتصميم أدوات جمع البيانات واختيار المؤشرات المناسبة لقياس كل جانب من جوانب البحث، بما يضمن موثوقية النتائج ودقتها. ففهم العلاقة بين المتغيرات يتيح اختبار الفرضيات المطروحة بدقة، ويسمح بتحديد نقاط القوة والضعف في الممارسات القيادية، وقياس مدى تأثيرها في تعزيز النزاهة المؤسسية ومكافحة الفساد المالي. كما يعزز هذا الفهم القدرة على تقديم توصيات علمية قابلة للتطبيق، يمكن أن تساعد المنظمات السعودية في تطوير سياساتها الداخلية ورفع كفاءة أدائها المؤسسي.

إن الفصل الثاني حقق هدفه الرئيس في وضع الإطار النظري والمنهجي لدراسة المتغيرات وعلاقاتها، موفرًا رؤية متكاملة للعلاقة بين القيادة الإدارية والنزاهة المؤسسية دون التعمق في تفاصيل كل متغير على حدة في هذه المرحلة. كما أكد أهمية هذا التحليل كقاعدة صلبة للمرحلة التطبيقية القادمة، حيث سيتم الانتقال إلى جمع البيانات الميدانية وتحليلها إحصائيًا لاختبار الفرضيات وتقييم مدى صحة النموذج المقترح. وبالتالي، يشكل الفصل الثاني حلقة أساسية تربط بين النظرية والتطبيق،

ويساعد الباحث في بناء تصور شامل لكيفية تعزيز القيادة الإدارية للنزاهة والحد من الفساد والاحتيال المالي داخل المنظمات
في المملكة العربية السعودية.

- Al-rubaye, M. F. (2022). Administrative Corruption: Causes and Solutions Special Reference to Iraq. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/366050320_Administrative_Corruption_Causes_and_Solutions_Special_Reference_to_Iraq
- Aziz, A. A. (2025). Integrity Regulations and Corporate Governance in Government Linked Companies: Promoting Transparency and Compliance with Sustainable Development Goal 16. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/389436993_Integrity_Regulations_and_Corporate_Governance_in_Government_Linked_Companies_Promoting_Transparency_and_Compliance_with_Sustainable_Development_Goal_16
- Bernardo, B. M. (2024). Data governance & quality management—Innovation and breakthroughs across different fields. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2444569X24001379>
- Boufounou, P. (2024). Enhancing Internal Control Mechanisms in Local Government Organizations: A Crucial Step towards Mitigating Corruption and Ensuring Economic Development. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2227-7099/12/4/78>
- Brandao, P. R. (2025). The Impact of Artificial Intelligence on Modern Society. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2673-2688/6/8/190>
- Hailu, R. B. (2024). Study Gaps in Leadership Styles and Employees Performance in Public Sectors: A Review of Literature. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/384028365_Study_Gaps_in_Leadership_Styles_and_Employees_Performance_in_Public_Sectors_A_Review_of_Literature
- Khan, A. (2019). Conceptualizing the impact of corruption in national institutions and national stakeholder service systems on e-government maturity. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/333534672_Conceptualizing_the_impact_of_corruption_in_national_institutions_and_national_stakeholder_service_systems_on_e-government_maturity
- Middin, M. (2024). The Role of Internal Audit in Maintaining Financial Accountability and Transparency in Government Agencies: Literature Review. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/386387346_The_Role_of_Internal_Audit_in_Maintaining_Financial_Accountability_and_Transparency_in_Government_Agencies_Literature_Review

- Mkhize, N. (2025). Plans Without Action? Politics and Institutional Challenges of Anti-Corruption Reforms in the BRICS Countries. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/396908910_Plans_Without_Action_Politics_and_Institutional_Challenges_of_Anti-Corruption_Reforms_in_the_BRICS_Countries
- Muktamar, A. (2023). The role of ethical leadership in organizational culture. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/371214209_The_role_of_ethical_leadership_in_organizational_culture
- Nadjib, B. (2025). Administrative Leadership Requirements. Retrieved from <https://asjp.cerist.dz/en/article/273228>
- Nasseef, M. (2022). The Role of Administrative Leadership in Supporting Culture of Quality and Excellence Based on Kaqa Excellence Model: An Implementation Study. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/358230267_The_Role_of_Administrative_Leadership_in_Supporting_Culture_of_Quality_and_Excellence_Based_on_Kaqa_Excellence_Model_An_Implementation_Study
- Sargiacomo, p. (2024). Auditing for fraud and corruption: A public-interest-based definition and analysis. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0890838924000945>
- Siahaan, M. (2023). When internal organizational factors improve detecting corruption in state-owned companies. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/368869838_When_internal_organizational_factors_improve_detecting_corruption_in_state-owned_companies