

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

اسم الطالب  
الهنوف عبدالله 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

|   |                                            |
|---|--------------------------------------------|
| 3 | 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة ..... |
| 4 | 1.1 المقدمة .....                          |
| 5 | 1.2 مشكلة الدراسة .....                    |
| 6 | 1.2.1 فجوات على المستوى النظري: .....      |
| 7 | 1.2.2 فجوات على المستوى التطبيقي: .....    |
| 7 | 1.3 أهمية الدراسة .....                    |
| 7 | 1.3.1 على المستوى النظري : .....           |
| 8 | 1.3.2 على المستوى التطبيقي: .....          |
| 9 | المراجع .....                              |

## 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).

## المراجع:

- Anupriya Khan .(2019) .Conceptualizing the impact of corruption in national institutions and national stakeholder service systems on e-government maturity . تم الاسترداد من [https://www.researchgate.net/publication/333534672\\_Conceptualizing\\_the\\_impact\\_of\\_corruption\\_in\\_national\\_institutions\\_and\\_national\\_stakeholder\\_service\\_systems\\_on\\_e-government\\_maturity](https://www.researchgate.net/publication/333534672_Conceptualizing_the_impact_of_corruption_in_national_institutions_and_national_stakeholder_service_systems_on_e-government_maturity)
- Bentaher Nadjib .(2025) .Administrative Leadership Requirements . تم الاسترداد من <https://asjp.cerist.dz/en/article/273228>
- Bruno Miguel Vital Bernardo .(2024) .Data governance & quality management—Innovation and breakthroughs across different fields . تم الاسترداد من <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2444569X24001379>
- Maha Farooq Ezzat Al-rubaye .(2022) .Administrative Corruption: Causes and Solutions Special Reference to Iraq . تم الاسترداد من [https://www.researchgate.net/publication/366050320\\_Administrative\\_Corruption\\_Causes\\_and\\_Solutions\\_Special\\_Reference\\_to\\_Iraq](https://www.researchgate.net/publication/366050320_Administrative_Corruption_Causes_and_Solutions_Special_Reference_to_Iraq)
- Mohammed Nasseef .(2022) .The Role of Administrative Leadership in Supporting Culture of Quality and Excellence Based on Kaqa Excellence Model: An Implementation Study . تم الاسترداد من [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](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)
- Nkosingiphile Mkhize .(2025) .Plans Without Action? Politics and Institutional Challenges of Anti-Corruption Reforms in the BRICS Countries . تم الاسترداد من [https://www.researchgate.net/publication/396908910\\_Plans\\_Without\\_Action\\_Politics\\_and\\_Institutional\\_Challenges\\_of\\_Anti-Corruption\\_Reforms\\_in\\_the\\_BRICS\\_Countries](https://www.researchgate.net/publication/396908910_Plans_Without_Action_Politics_and_Institutional_Challenges_of_Anti-Corruption_Reforms_in_the_BRICS_Countries)
- panelMassimo Sargiacomo .(2024) .Auditing for fraud and corruption: A public-interest-based definition and analysis . تم الاسترداد من <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0890838924000945>
- Pedro Ramos Brandao .(2025) .The Impact of Artificial Intelligence on Modern Society . تم الاسترداد من <https://www.mdpi.com/2673-2688/6/8/190>
- Redie Bezabih Hailu .(2024) .Study Gaps in Leadership Styles and Employees Performance in Public Sectors: A Review of Literature . تم الاسترداد من

[https://www.researchgate.net/publication/384028365\\_Study\\_Gaps\\_in\\_Leadership\\_Styles\\_and\\_Employees\\_Performance\\_in\\_Public\\_Sectors\\_A\\_Review\\_of\\_Literature](https://www.researchgate.net/publication/384028365_Study_Gaps_in_Leadership_Styles_and_Employees_Performance_in_Public_Sectors_A_Review_of_Literature)