

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 - 2

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

2026

جدول المحتويات

4.....	قائمة الجداول.....
7.....	فهرس الأشكال.....
9.....	المستخلص.....
10.....	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
11.....	1.1. المقدمة.....
12.....	1.2. مشكلة الدراسة.....
13.....	1.2.1. فجوات على المستوى النظري:.....
14.....	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:.....
14.....	1.3. أهمية الدراسة.....
14.....	1.3.1. على المستوى النظري:.....
15.....	1.3.2. على المستوى التطبيقي:.....
15.....	1.4. أسئلة الدراسة:.....
16.....	1.5. أهداف الدراسة:.....
17.....	1.6. فرضيات الدراسة.....
18.....	1.7. نموذج الدراسة.....
18.....	1.8. منهجية الدراسة.....
21.....	1.9. الدراسة الميدانية.....
22.....	1.10. مخطط المشروع المقترح.....
24.....	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
25.....	2.1. المقدمة:.....
27.....	2.2. المتغيرات المستقلة:.....
28.....	2.3. المتغير التابع:.....
29.....	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:.....
30.....	2.5. الخاتمة:.....

32.....	3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
33.....	3.1. المقدمة:.....
34.....	3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:.....
35.....	3.3. تصميم البحث:.....
36.....	3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينة:.....
37.....	3.5. طريقة جمع البيانات:.....
39.....	3.6. أنواع البيانات:.....
40.....	3.7. إجراءات التحليل الإحصائي:.....
42.....	3.8. الخاتمة:.....
43.....	4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج.....
44.....	4.1. المقدمة:.....
46.....	4.2. توصيف عينة الدراسة (الاحصائيات الوصفية لعينة الدراسة):.....
48.....	4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات:.....
49.....	4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث):.....
92.....	4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج:.....
104.....	4.6. الخاتمة:.....
106.....	5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات.....
107.....	5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:.....
109.....	5.2. توصيات الدراسة:.....
110.....	5.3. الخاتمة:.....
111.....	ملحق الاستبانة.....
113.....	أدوات البحث:.....
114.....	المراجع:.....

قائمة الجداول

48	جدول 1 : التحليلات الإحصائية.....
49	جدول 2 : ملخص التحليلات الإحصائية.....
49	جدول 3 : اختبار الثبات والموثوقية.....
50	جدول 4 : التحليل الإحصائي لعمر المشاركين في التجربة.....
52	جدول 5 : التحليل الإحصائي لجنس المشاركين في التجربة.....
54	جدول 6 : التحليل الإحصائي للدرجة العلمية.....
55	جدول 7 : التحليل الإحصائي لالتزام قادة المنظمة بالقيم الأخلاقية في جميع قراراتهم الإدارية.....
57	جدول 8 : التحليل الإحصائي لتشجيع القادة الموظفين على الإبلاغ عن الممارسات غير النظامية دون خوف من العقوبات.....
59	جدول 9 : التحليل الإحصائي لحرص القادة على تطبيق الأنظمة والتعليمات بعدالة على جميع الموظفين.....
60	جدول 10 : التحليل الإحصائي لالتزام سلوك القيادة بالشفافية والوضوح في التعاملات المالية والإدارية.....
62	جدول 11 : التحليل الإحصائي لوضع القادة النزاهة كأولوية أساسية في ثقافة المنظمة.....
63	جدول 12 : التحليل الإحصائي لوجود أنظمة رقابة داخلية فعالة تحد من فرص الفساد المالي.....
65	جدول 13 : التحليل الإحصائي لمراجعة العمليات المالية بشكل دوري ومنظم من قبل جهات مختصة.....
67	جدول 14 : التحليل الإحصائي لوجود سياسات وإجراءات واضحة لاكتشاف الاحتيال المالي والتعامل معه.....
69	جدول 15 : التحليل الإحصائي لتطبيق المنظمة مبادئ الحوكمة الرشيدة في جميع أنشطتها الإدارية والمالية.....
71	جدول 16 : التحليل الإحصائي للفصل بين الصلاحيات الإدارية والمالية لتقليل فرص التلاعب وسوء الاستخدام.....
73	جدول 17 : التحليل الإحصائي لتوفير الإدارة معلومات مالية دقيقة وشفافة وفي الوقت المناسب لأصحاب العلاقة.....
75	جدول 18 : التحليل الإحصائي لمساءلة الموظفين والإدارة عن أي مخالفات مالية أو إدارية وفق أنظمة واضحة.....
77	جدول 19 : التحليل الإحصائي لتتبع المنظمة إجراءات واضحة للتحقيق في حالات الاشتباه بالفساد أو الاحتيال.....
79	جدول 20 : التحليل الإحصائي للإعلان عن السياسات المتعلقة بمكافحة الفساد لجميع الموظفين بشكل مستمر.....
81	جدول 21 : التحليل الإحصائي لتشجيع المنظمة ثقافة الإفصاح والإبلاغ عن المخالفات دون تردد.....
83	جدول 22 : التحليل الإحصائي لمساهمة ممارسات القيادة الإدارية في تقليل حالات الفساد داخل المنظمة.....
84	جدول 23 : التحليل الإحصائي لمساهمة سياسات النزاهة المعتمدة في الحد من الاحتيال المالي داخل المنظمة.....
	جدول 24 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين تعزيز النزاهة ومكافحة الفساد والاحتيال المالي داخل المنظمات والقيادة الأخلاقية.....
86	

جدول 25 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين تعزيز النزاهة ومكافحة الفساد والاحتيال المالي داخل المنظمات والرقابة الداخلية والحوكمة.....	88
جدول 26 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين تعزيز النزاهة ومكافحة الفساد والاحتيال المالي داخل المنظمات والشفافية والمساءلة التنظيمية.....	89
جدول 27 : اختبار التباين الأحادي.....	91
جدول 28 : ملخص نموذج معامل بايز.....	92
جدول 29 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية وتعزيز النزاهة ومكافحة الفساد والاحتيال المالي داخل المنظمات في المملكة العربية السعودية.....	93
جدول 30 : اختبار تي للعينات الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية وتعزيز النزاهة ومكافحة الفساد والاحتيال المالي داخل المنظمات في المملكة العربية السعودية.....	93
جدول 31 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية وتعزيز النزاهة ومكافحة الفساد والاحتيال المالي داخل المنظمات في المملكة العربية السعودية.....	94
جدول 32 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية وتعزيز النزاهة ومكافحة الفساد والاحتيال المالي.....	95
جدول 33 : اختبار تي للعينات الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية وتعزيز النزاهة ومكافحة الفساد والاحتيال المالي.....	95
جدول 34 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية وتعزيز النزاهة ومكافحة الفساد والاحتيال المالي.....	95
جدول 35 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية الرقابة الداخلية والحوكمة وتعزيز النزاهة ومكافحة الفساد والاحتيال المالي.....	96
جدول 36 : اختبار تي للعينات الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية الرقابة الداخلية والحوكمة وتعزيز النزاهة ومكافحة الفساد والاحتيال المالي.....	97
جدول 37 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية الرقابة الداخلية والحوكمة وتعزيز النزاهة ومكافحة الفساد والاحتيال المالي.....	97
جدول 38 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الشفافية التنظيمية وتعزيز النزاهة ومكافحة الفساد والاحتيال المالي.....	98
جدول 39 : اختبار تي للعينات الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الشفافية التنظيمية وتعزيز النزاهة ومكافحة الفساد والاحتيال المالي.....	99

جدول 40 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الشفافية التنظيمية وتعزيز النزاهة ومكافحة الفساد والاحتيال المالي.....	99
جدول 41 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المساءلة الإدارية وتعزيز النزاهة ومكافحة الفساد والاحتيال المالي.....	100
جدول 42 : اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المساءلة الإدارية وتعزيز النزاهة ومكافحة الفساد والاحتيال المالي.....	100
جدول 43 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المساءلة الإدارية وتعزيز النزاهة ومكافحة الفساد والاحتيال المالي.....	101
جدول 44 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تعزيز النزاهة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (مثل سنوات الخبرة أو المستوى الوظيفي).....	102
جدول 45 : اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تعزيز النزاهة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (مثل سنوات الخبرة أو المستوى الوظيفي).....	102
جدول 46 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تعزيز النزاهة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (مثل سنوات الخبرة أو المستوى الوظيفي).....	103

فهرس الأشكال

- شكل توضيحي 1 : التمثيل البياني لعمر المشاركين في التجربة.....51
- شكل توضيحي 2 : التمثيل البياني لجنس المشاركين في التجربة.....52
- شكل توضيحي 3 : التمثيل البياني للدرجة العلمية.....54
- شكل توضيحي 4 : التمثيل البياني للالتزام قادة المنظمة بالقيم الأخلاقية في جميع قراراتهم الإدارية.....56
- شكل توضيحي 5 : التمثيل البياني لتشجيع القادة الموظفين على الإبلاغ عن الممارسات غير النظامية دون خوف من العقوبات.....57
- شكل توضيحي 6 : التمثيل البياني لحرص القادة على تطبيق الأنظمة والتعليمات بعدالة على جميع الموظفين.....59
- شكل توضيحي 7 : التمثيل البياني لالتزام سلوك القيادة بالشفافية والوضوح في التعاملات المالية والإدارية.....61
- شكل توضيحي 8 : التمثيل البياني لوضع القادة النزاهة كأولوية أساسية في ثقافة المنظمة.....62
- شكل توضيحي 9 : التمثيل البياني لوجود أنظمة رقابة داخلية فعالة تحد من فرص الفساد المالي.....64
- شكل توضيحي 10 : التمثيل البياني لمراجعة العمليات المالية بشكل دوري ومنتظم من قبل جهات مختصة.....66
- شكل توضيحي 11 : التمثيل البياني لوجود سياسات وإجراءات واضحة لاكتشاف الاحتيال المالي والتعامل معه.....68
- شكل توضيحي 12 : التمثيل البياني لتطبيق المنظمة مبادئ الحوكمة الرشيدة في جميع أنشطتها الإدارية والمالية.....70
- شكل توضيحي 13 : التمثيل البياني للفصل بين الصلاحيات الإدارية والمالية لتقليل فرص التلاعب وسوء الاستخدام.....72
- شكل توضيحي 14 : التمثيل البياني لتوفير الإدارة معلومات مالية دقيقة وشفافة وفي الوقت المناسب لأصحاب العلاقة...74
- شكل توضيحي 15 : التمثيل البياني لمساءلة الموظفين والإدارة عن أي مخالفات مالية أو إدارية وفق أنظمة واضحة.....76
- شكل توضيحي 16 : التمثيل البياني لتتبع المنظمة إجراءات واضحة للتحقيق في حالات الاشتباه بالفساد أو الاحتيال.....78
- شكل توضيحي 17 : التمثيل البياني للإعلان عن السياسات المتعلقة بمكافحة الفساد لجميع الموظفين بشكل مستمر.....80
- شكل توضيحي 18 : التمثيل البياني لتشجيع المنظمة ثقافة الإفصاح والإبلاغ عن المخالفات دون تردد.....81
- شكل توضيحي 19 : التمثيل البياني لمساهمة ممارسات القيادة الإدارية في تقليل حالات الفساد داخل المنظمة.....83
- شكل توضيحي 20 : التمثيل البياني لمساهمة سياسات النزاهة المعتمدة في الحد من الاحتيال المالي داخل المنظمة.....85
- شكل توضيحي 21 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين تعزيز النزاهة ومكافحة الفساد والاحتيال المالي داخل المنظمات والقيادة الأخلاقية.....86
- شكل توضيحي 22 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين تعزيز النزاهة ومكافحة الفساد والاحتيال المالي داخل المنظمات والرقابة الداخلية والحوكمة.....88

شكل توضيحي 23 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين تعزيز النزاهة ومكافحة الفساد والاحتيال المالي
داخل المنظمات والشفافية والمساءلة التنظيمية.....90

المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف دور القيادة الإدارية في تعزيز النزاهة ومكافحة الفساد والاحتيال المالي داخل المنظمات في المملكة العربية السعودية، من خلال تحليل العلاقة بين القيادة الأخلاقية وفاعلية أنظمة الحوكمة والرقابة الداخلية وتنمية الثقافة التنظيمية الداعمة للنزاهة، ومدى تأثيرها على تحقيق بيئة مؤسسية شفافة ونزيهة. واعتمدت الدراسة المنهجية الكمية لجمع البيانات وتحليلها، حيث تم توزيع الاستبيانات على عينة قدرها 264 من العاملين والكوادر الإدارية في المنظمات المستهدفة. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية ودالة إحصائية بين متغيرات القيادة الأخلاقية وفاعلية أنظمة الحوكمة والرقابة الداخلية وتنمية الثقافة التنظيمية من جهة، وتعزيز النزاهة ومكافحة الفساد والاحتيال المالي من جهة أخرى. كما تبين أن الاستثمار في تطوير القيادة الأخلاقية وتعزيز آليات الرقابة الداخلية وتنمية الثقافة المؤسسية يسهم في الحد من المخالفات المالية والإدارية وتحقيق أداء مؤسسي أكثر شفافية وكفاءة. بناءً على هذه النتائج، توصي الدراسة المنظمات بالتركيز على تطوير برامج تدريبية لتعزيز القيادة الأخلاقية، وتعزيز فاعلية أنظمة الحوكمة والرقابة، وتنمية الثقافة التنظيمية الداعمة للنزاهة، إلى جانب تفعيل آليات المكافأة والمساءلة لضمان التزام جميع العاملين بالقيم الأخلاقية والسياسات الداخلية.

الكلمات المفتاحية القيادة الإدارية، النزاهة، مكافحة الفساد، الاحتيال المالي، الحوكمة، الثقافة التنظيمية، المملكة

العربية السعودية.

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 الوقائي والرقابي 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

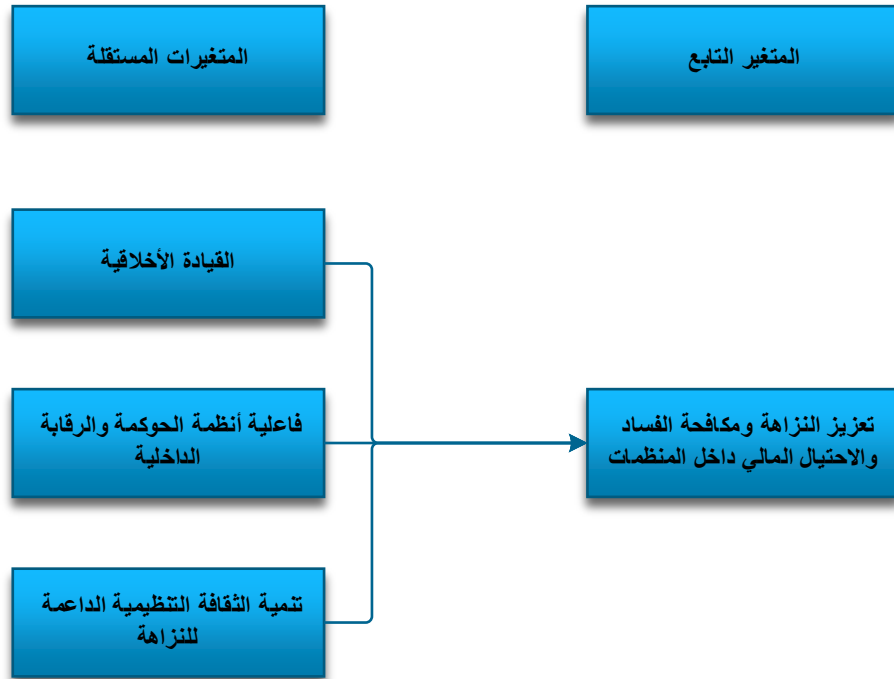
➤ الفرضية الرئيسية

- 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 ويحدد 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 إيجابيًا 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.

3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1. المقدمة:

يشكل الفصل الثالث من هذه الدراسة مرحلة محورية في بناء الإطار المنهجي للبحث، حيث يمثل نقطة الانطلاق من النظرية إلى التطبيق العلمي المنظم. يركز هذا الفصل على توضيح الطريقة التي سيتم من خلالها جمع البيانات وتحليلها، بالإضافة إلى الأساليب والإجراءات العلمية التي تضمن دقة النتائج وموضوعيتها. ويأتي هذا الفصل لإعطاء القارئ رؤية واضحة حول كيفية إعداد الدراسة بطريقة منهجية، مع التأكيد على أن التفاصيل الدقيقة لكل خطوة سيتم تناولها في محتوى الفصل، بينما تهدف هذه المقدمة إلى توضيح الأهمية الجوهرية لهذه المرحلة في البحث.

يمثل الفصل الثالث الأساس الذي يضمن أن تكون الدراسة قابلة للتكرار والتحقق من صحتها، حيث يوضح كيفية التعامل مع المتغيرات المدروسة بشكل دقيق ومنظم، وكيفية قياسها باستخدام أدوات وأساليب علمية موثوقة. كما يركز الفصل على التصميم الكلي للبحث والإطار العام الذي يحدد خطوات جمع البيانات ومعالجتها، وهو ما يساهم في تحقيق أهداف الدراسة وتفسير النتائج بطريقة علمية دقيقة. ومن خلال هذا التوضيح، يمكن للقارئ فهم المنهجية المتبعة في الدراسة دون الحاجة إلى التطرق إلى التفاصيل في هذه المرحلة، مع التأكيد على أن الفصل سيقدم شرحاً شاملاً لكل هذه الجوانب.

أهمية هذا الفصل تكمن في دوره في ضمان مصداقية البحث وموثوقية النتائج، فهو يضع القواعد والإجراءات التي تضمن أن تكون البيانات المجمعة دقيقة، قابلة للتحليل، وقابلة لاختبار الفرضيات البحثية. كما يساعد هذا الفصل الباحث على تحديد مجتمع الدراسة واختيار العينات الممثلة، والتأكد من أن الأساليب المستخدمة في جمع البيانات مناسبة لطبيعة البحث وأهدافه. بالإضافة إلى ذلك، يوضح الفصل كيفية التعامل مع البيانات وتنظيمها وتحليلها إحصائياً بطريقة دقيقة، بما يساهم في تفسير النتائج وتقديم استنتاجات علمية موثوقة تدعم الأهداف النظرية والتطبيقية للدراسة.

يمثل الفصل الثالث حجر الأساس في الجانب المنهجي للدراسة، حيث يوضح الاستراتيجية البحثية الشاملة التي تضمن جمع البيانات بدقة، ومعالجتها بشكل علمي، وتحليلها بطريقة موضوعية. ويتيح هذا الفصل للباحث تقديم دراسة متكاملة يمكن الاعتماد عليها في اختبار الفرضيات وتحقيق الأهداف البحثية، مما يجعل النتائج النهائية أكثر موثوقية، ويساعد على تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق في سياق تعزيز القيادة الإدارية والنزاهة ومكافحة الفساد والاحتيال المالي داخل المنظمات في المملكة العربية السعودية.

3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:

تعتبر التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث خطوة أساسية في أي دراسة علمية، حيث تهدف إلى تحويل المفاهيم النظرية إلى مؤشرات قابلة للقياس والتحليل بطريقة دقيقة، مما يتيح للباحث جمع البيانات بشكل منظم وتفسير النتائج بدقة. وفي هذه الدراسة، تم تحديد المتغيرات إلى متغيرات مستقلة ومتغير تابع، مع توضيح كيفية قياس كل منها وفقاً لمؤشرات عملية واضحة.

المتغيرات المستقلة:

1. القيادة الأخلاقية: تشير إلى الأسلوب القيادي الذي يلتزم بالقيم الأخلاقية والمبادئ المهنية، ويعزز السلوكيات النزهة داخل المنظمة. إجرائياً، يقاس هذا المتغير من خلال مؤشرات مثل مستوى التزام القادة بالشفافية، العدالة في اتخاذ القرارات، تشجيع السلوكيات النزهة لدى الموظفين، وقدرة القيادة على تقديم نموذج إيجابي يُحتذى به في الأخلاقيات المهنية.

2. فاعلية أنظمة الحوكمة والرقابة الداخلية: يعكس هذا المتغير مدى قوة وكفاءة الأنظمة والسياسات التي تضمن الرقابة على الأداء المؤسسي وتقليل فرص الفساد والاحتياال المالي. إجرائياً، يتم قياسه من خلال مؤشرات تشمل وجود أنظمة رقابية واضحة، كفاءة إجراءات التدقيق والمراجعة، مستوى الالتزام بالسياسات الداخلية، وفعالية آليات المساءلة والمحاسبة داخل المنظمة.

3. تنمية الثقافة التنظيمية الداعمة للنزاهة: يمثل هذا المتغير قدرة المنظمة على غرس قيم النزاهة والشفافية بين جميع أفرادها، وتعزيز بيئة عمل تشجع على الالتزام بالسلوك الأخلاقي. إجرائياً، يقاس من خلال مؤشرات مثل وعي الموظفين بأهمية النزاهة، مدى دعم الإدارة العليا للسلوك الأخلاقي، وجود برامج تدريبية لتطوير الوعي بالقيم الأخلاقية، وقدرة المنظمة على مكافأة الالتزام بالقيم المؤسسية.

المتغير التابع:

- تعزيز النزاهة ومكافحة الفساد والاحتيال المالي داخل المنظمات :

يمثل هذا المتغير النتيجة التي تتأثر بالمتغيرات المستقلة، ويشير إلى مستوى التزام المنظمة بممارسات النزاهة والشفافية، وقدرتها على الحد من مظاهر الفساد والاحتيال المالي. إجرائيًا، يقاس هذا المتغير من خلال مؤشرات تشمل مدى تطبيق السياسات والإجراءات المناهضة للفساد، مستوى الامتثال للوائح المالية والإدارية، وجود آليات للتبليغ عن المخالفات، وتحقيق بيئة عمل نزيهة خالية من الممارسات غير القانونية.

باختصار، تتيح هذه التعريفات الإجرائية للباحث قياس تأثير القيادة الأخلاقية، فاعلية الحوكمة والرقابة الداخلية، وتنمية الثقافة التنظيمية الداعمة للنزاهة على تعزيز النزاهة ومكافحة الفساد والاحتيال المالي داخل المنظمات، مما يوفر أساسًا علميًا دقيقًا لتحليل البيانات واختبار الفرضيات البحثية بطريقة منهجية.

3.3. تصميم البحث:

يشكل تصميم البحث أحد الركائز الأساسية لأي دراسة علمية، حيث يحدد الإطار العام الذي يُنظم جميع مراحل البحث من جمع البيانات إلى تحليلها واستخلاص النتائج. وفي هذه الدراسة، يأتي تصميم البحث ليعكس الطبيعة التطبيقية للموضوع، مع التركيز على قياس أثر القيادة الإدارية في تعزيز النزاهة ومكافحة الفساد والاحتيال المالي داخل المنظمات في المملكة العربية السعودية. ويعتمد تصميم البحث على منهجية كمية، تهدف إلى جمع بيانات قابلة للقياس والتحليل الإحصائي، مما يتيح استخلاص نتائج دقيقة وموثوقة تدعم الفرضيات البحثية وتساعد في فهم العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

يعتمد هذا التصميم على استخدام أدوات قياس دقيقة لتحديد أثر المتغيرات المستقلة، وهي القيادة الأخلاقية، فاعلية أنظمة الحوكمة والرقابة الداخلية، وتنمية الثقافة التنظيمية الداعمة للنزاهة، على المتغير التابع المتمثل في تعزيز النزاهة ومكافحة الفساد والاحتيال المالي داخل المنظمات. ويهدف التصميم إلى رصد العلاقة بين هذه المتغيرات بطريقة منهجية، مع إمكانية

اختبار الفرضيات المسبقة واستنتاج النتائج بشكل موضوعي. كما يتيح تصميم البحث القدرة على تحديد العينة المناسبة من المجتمع المستهدف، واختيار أساليب جمع البيانات المناسبة، بما يضمن تمثيل النتائج للواقع الفعلي للمنظمات في المملكة.

يوفر تصميم البحث وضوحًا في الخطوات الإجرائية التي سيقوم بها الباحث، بدءًا من تحديد مجتمع الدراسة، مرورًا بأساليب جمع البيانات، وصولًا إلى أساليب التحليل الإحصائي للبيانات. ويعكس هذا التصميم أيضًا الأهمية النظرية والعملية للدراسة، إذ يربط بين الإطار المفاهيمي للقيادة الإدارية وأثرها على النزاهة المؤسسية وبين التطبيقات العملية التي يمكن أن تسهم في تحسين الأداء المؤسسي ومكافحة الممارسات المالية غير المشروعة. ومن خلال هذا التصميم، يمكن للباحث تقديم نتائج دقيقة قابلة للتفسير والتحليل، وتوفير توصيات عملية مدعومة بالبيانات، بما يسهم في تعزيز كفاءة القيادة الإدارية وتحقيق بيئة تنظيمية أكثر نزاهة وشفافية.

يمثل تصميم البحث خريطة الطريق التي يستند إليها الباحث لضمان سير الدراسة بشكل منهجي ومنظم، ويوفر إطارًا واضحًا لربط المتغيرات النظرية بالبيانات الواقعية، مما يسهم في الوصول إلى نتائج موثوقة يمكن الاستناد إليها في تطوير السياسات الإدارية داخل المنظمات السعودية وتعزيز النزاهة ومكافحة الفساد والاحتيال المالي.

3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينة:

يمثل تحديد مجتمع البحث واختيار العينة المناسبة من أهم الخطوات المنهجية التي تضمن دقة وموثوقية نتائج أي دراسة علمية. وفي هذه الدراسة، يأتي مجتمع البحث ليشمل جميع العاملين والكوادر الإدارية في المنظمات العاملة داخل المملكة العربية السعودية، حيث تلعب هذه الفئة دورًا محوريًا في تطبيق مفاهيم القيادة الإدارية، وتعزيز قيم النزاهة، ومكافحة الفساد والاحتيال المالي. ويُعتمد في اختيار المجتمع على معايير واضحة تضمن شمول الأفراد ذوي العلاقة المباشرة بالقرارات الإدارية والرقابية، بما يعكس صورة دقيقة للواقع المؤسسي ويتيح جمع بيانات دقيقة تعكس طبيعة تأثير القيادة الإدارية على بيئة العمل المؤسسية.

أما فيما يتعلق بأساليب وتقنيات أخذ العينة، فقد تم اختيار طريقة منهجية تضمن تمثيل جميع فئات مجتمع البحث بصورة عادلة وموضوعية. ويهدف هذا الإجراء إلى تقليل الانحياز وزيادة القدرة على تعميم النتائج على المجتمع الأصلي. وتشمل طرق أخذ العينة تحديد حجم العينة بناءً على معايير إحصائية دقيقة، بحيث تكون كافية لتحقيق قوة إحصائية عالية، وفي الوقت ذاته يمكن جمع البيانات منها بشكل عملي وفعال. كما يتم استخدام تقنيات متنوعة لضمان تنوع العينة من حيث المستويات الإدارية والخبرات العملية والاختصاصات الوظيفية، مما يساهم في الحصول على بيانات شاملة تغطي جميع الأبعاد المتعلقة بالقيادة والنزاهة ومكافحة الفساد المالي والإداري.

أهمية التركيز على مجتمع البحث وطرق أخذ العينة تكمن في أن دقة النتائج وموثوقيتها تعتمد بشكل مباشر على مدى تمثيل العينة للمجتمع الأصلي. فالاختيار المنهجي للعينة يتيح للباحث جمع بيانات دقيقة وقابلة للتحليل الإحصائي، ويضمن أن تكون النتائج قابلة للتطبيق على نطاق أوسع داخل المنظمات السعودية. كما أن هذا التركيز يسمح بتقييم التأثير الحقيقي للمتغيرات المستقلة، مثل القيادة الأخلاقية وفاعلية أنظمة الحوكمة وتنمية الثقافة المؤسسية الداعمة للنزاهة، على المتغير التابع المتمثل في تعزيز النزاهة ومكافحة الفساد والاحتيال المالي.

يمثل تحديد مجتمع البحث واستخدام طرق أخذ العينة المنهجية الأساس الذي يقوم عليه الجانب التطبيقي للدراسة، ويضمن أن تكون البيانات المجمعة دقيقة وموثوقة، وأن تعكس الواقع المؤسسي بشكل دقيق. كما يساهم ذلك في دعم التحليل الإحصائي للنتائج، واختبار الفرضيات البحثية بدقة، بما يمكن الباحث من تقديم استنتاجات عملية وتوصيات قابلة للتطبيق لتعزيز القيادة الإدارية والنزاهة ومكافحة الفساد داخل المنظمات في المملكة العربية السعودية.

3.5. طريقة جمع البيانات:

تعتبر مرحلة جمع البيانات من أهم المراحل التطبيقية في أي دراسة بحثية، إذ تمثل الجسر الذي يربط بين الإطار النظري للبحث والنتائج الواقعية التي يمكن تحليلها واستخلاص الاستنتاجات منها. وفي هذه الدراسة، تم اعتماد طريقة منظمة لجمع البيانات تضمن دقتها وموضوعيتها، مع التركيز على أن تكون الأدوات المستخدمة مناسبة لقياس تأثير القيادة الإدارية على تعزيز النزاهة ومكافحة الفساد والاحتيال المالي داخل المنظمات في المملكة العربية السعودية. وتُعد طريقة جمع البيانات جزءًا

حيوياً من المنهجية الكمية المتبعة، حيث تهدف إلى تحويل المفاهيم النظرية إلى معلومات رقمية قابلة للتحليل الإحصائي، بما يعزز موثوقية النتائج ودقتها.

تم تصميم أدوات جمع البيانات بطريقة علمية تسمح بقياس المتغيرات المستقلة، وهي القيادة الأخلاقية، فاعلية أنظمة الحوكمة والرقابة الداخلية، وتنمية الثقافة التنظيمية الداعمة للنزاهة، والمتغير التابع المتمثل في تعزيز النزاهة ومكافحة الفساد والاحتيال المالي. وتشمل هذه الأدوات استبيانات دقيقة تحتوي على أسئلة محددة تقيس كل مؤشر من مؤشرات المتغيرات بطريقة كمية، مما يسهل تحليل النتائج وتحديد مدى تأثير كل متغير مستقل على المتغير التابع. وقد تم الحرص على صياغة الأسئلة بشكل واضح ومباشر، مع استخدام مقياس ليكرت لقياس درجة الاتفاق أو الاختلاف، ما يتيح جمع بيانات دقيقة تعكس وجهات نظر المشاركين بطريقة موضوعية.

أهمية طريقة جمع البيانات تكمن في أنها تضمن الحصول على معلومات دقيقة وشاملة تعكس الواقع التنظيمي داخل المنظمات المستهدفة، وتوفر قاعدة موثوقة لاختبار الفرضيات البحثية. فالطريقة المتبعة تتيح للباحث الوصول إلى آراء وتجارب المشاركين المتعلقة بالقيادة الأخلاقية، فاعلية أنظمة الحوكمة، الثقافة التنظيمية، وممارسات النزاهة داخل المنظمات، وتوثق تأثير هذه العوامل على الحد من الفساد والاحتيال المالي. كما أن الطريقة المنظمة لجمع البيانات تساعد على تقليل الأخطاء والانحيازات، وتضمن قابلية البيانات للتحليل الإحصائي، مما يتيح استنتاج نتائج دقيقة يمكن الاعتماد عليها في تقديم توصيات عملية تساهم في تعزيز الأداء المؤسسي والنزاهة داخل المنظمات.

تمثل طريقة جمع البيانات الركيزة الأساسية للجانب التطبيقي للدراسة، حيث تضمن دقة المعلومات، وصلاحية الأدوات البحثية، وإمكانية تحليل البيانات بشكل علمي موضوعي. وهي تتيح للباحث تقييم العلاقة بين المتغيرات بدقة، واختبار الفرضيات البحثية، وتقديم نتائج وتوصيات علمية وعملية قابلة للتطبيق داخل المنظمات السعودية لتعزيز القيادة الإدارية والنزاهة ومكافحة الفساد المالي والإداري.

3.6. أنواع البيانات:

تلعب البيانات دوراً هاماً في أي دراسة علمية، فهي الأساس الذي يبنى عليه التحليل واستخلاص النتائج والتوصيات. وفي هذه الدراسة، اعتمد الباحث على نوعين رئيسيين من البيانات، وهما البيانات الأولية والبيانات الثانوية، حيث تم اختيار كل نوع وفقاً لدوره في دعم أهداف الدراسة وضمان شمولية المعلومات ودقتها.

- البيانات الأولية

تشير البيانات الأولية إلى المعلومات التي يتم جمعها مباشرة من المصادر الأصلية للمجتمع المستهدف في الدراسة، أي من المشاركين داخل المنظمات في المملكة العربية السعودية. في هذه الدراسة، تم جمع البيانات الأولية باستخدام أدوات قياس مصممة خصيصاً لهذا الغرض، مثل الاستبيانات، التي تهدف إلى قياس المتغيرات المستقلة (القيادة الأخلاقية، فاعلية أنظمة الحوكمة والرقابة الداخلية، وتنمية الثقافة التنظيمية الداعمة للنزاهة) والمتغير التابع (تعزيز النزاهة ومكافحة الفساد والاحتيال المالي). وتتميز البيانات الأولية بدقتها وملاءمتها للبحث، حيث تعكس الواقع التنظيمي بشكل مباشر، وتتيح للباحث جمع معلومات مفصلة حول وجهات نظر الموظفين والممارسات الفعلية المتبعة داخل المنظمات.

- البيانات الثانوية

تشير البيانات الثانوية إلى المعلومات التي تم جمعها مسبقاً من مصادر موثوقة ومتاحة، مثل الكتب العلمية، الدراسات السابقة، التقارير الإدارية، والمواقع الرسمية للمنظمات أو الجهات الرقابية. وتستخدم هذه البيانات في الدراسة لتوفير خلفية نظرية داعمة، وفهم السياق العام للموضوع، بالإضافة إلى استعراض الدراسات السابقة حول دور القيادة الإدارية في تعزيز النزاهة ومكافحة الفساد. كما تساعد البيانات الثانوية على مقارنة النتائج الميدانية بالنتائج السابقة، وتوضيح الفجوات البحثية التي تسعى هذه الدراسة إلى معالجتها.

3.7. إجراءات التحليل الإحصائي:

تلعب إجراءات التحليل الإحصائي دورًا حيويًا في تحويل البيانات المجمعة إلى معلومات دقيقة وموثوقة يمكن الاعتماد عليها لاختبار الفرضيات البحثية والإجابة على تساؤلات الدراسة. وفي هذه الدراسة، تم اعتماد مجموعة من الأساليب الإحصائية المنهجية التي تسمح بفحص العلاقة بين المتغيرات المستقلة (القيادة الأخلاقية، فاعلية أنظمة الحوكمة والرقابة الداخلية، وتنمية الثقافة التنظيمية الداعمة للنزاهة) والمتغير التابع (تعزيز النزاهة ومكافحة الفساد والاحتيال المالي)، وتقييم مدى تأثير كل متغير على النتائج المؤسسية.

- التحليل الوصفي للبيانات:

يبدأ التحليل الإحصائي عادةً بالتحليل الوصفي للبيانات، الذي يهدف إلى تقديم صورة واضحة عن خصائص عينة الدراسة والبيانات المجمعة. ويتضمن هذا النوع من التحليل حساب مقاييس النزعة المركزية مثل المتوسط الحسابي، الوسيط، والمنوال، بالإضافة إلى مقاييس التشتت مثل الانحراف المعياري والمدى. ويتيح التحليل الوصفي التعرف على التوزيع العام للبيانات، ومعرفة الاتجاهات الأساسية للمتغيرات، وتقديم رسوم بيانية وجدول توضح التوزيع والنسب المئوية للمشاركين، مما يسهل تفسير النتائج بطريقة موضوعية.

- اختبارات الصدق والثبات:

قبل الانتقال إلى تحليل العلاقات بين المتغيرات، يتم التأكد من صلاحية أدوات القياس وموثوقيتها. تشمل هذه الإجراءات اختبار الصدق، الذي يحدد مدى قدرة الاستبيان على قياس المتغيرات المراد دراستها بدقة، واختبارات الثبات مثل معامل كرونباخ ألفا، الذي يقيس مدى اتساق الاستجابات عبر عناصر الاستبيان المختلفة. وتعتبر هذه الخطوة ضرورية لضمان دقة البيانات قبل إدخالها في التحليل الإحصائي، وتقليل احتمال حدوث أخطاء أو تحيزات قد تؤثر على نتائج الدراسة.

- اختبارات العلاقات بين المتغيرات:

بعد التأكد من دقة البيانات وموثوقيتها، يتم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار الفرضيات البحثية. ويشمل ذلك استخدام تقنيات تحليل الانحدار، والارتباط، وتحليل التباين، التي تهدف إلى تحديد قوة العلاقة بين المتغيرات المستقلة

والمتغير التابع. كما تسمح هذه الإجراءات بتحديد مدى تأثير كل متغير مستقل على تعزيز النزاهة ومكافحة الفساد والاحتيايل المالي داخل المنظمات، مما يوفر أدلة كمية دقيقة تدعم النتائج العلمية للدراسة.

- تفسير النتائج واستخلاص الاستنتاجات:

تعتبر مرحلة تفسير النتائج من أهم خطوات التحليل الإحصائي، إذ يتم من خلالها ربط النتائج بالأطر النظرية السابقة، وتوضيح مدى توافق البيانات الميدانية مع الفرضيات البحثية. كما يسمح هذا التفسير بتحديد الاتجاهات الرئيسية والعلاقات الهامة بين المتغيرات، وتقديم استنتاجات علمية دقيقة يمكن الاستناد إليها في وضع توصيات عملية لتحسين القيادة الإدارية وتعزيز النزاهة داخل المنظمات.

3.8. الخاتمة:

يشكل الفصل الثالث من هذه الدراسة المرحلة المنهجية الجوهرية التي تمثل الرابط بين الإطار النظري وبين التطبيق العملي للبحث، حيث ركز على تقديم الإطار المنهجي الشامل الذي يوضح كيفية تنفيذ الدراسة بطريقة علمية دقيقة ومنظمة. وقد تضمن الفصل عرضاً مفصلاً لكافة الإجراءات والخطوات المنهجية التي تم اعتمادها لضمان موثوقية النتائج ودقتها، دون الحاجة في هذه الخاتمة إلى التطرق إلى التفاصيل الدقيقة لكل عنصر من عناصر المنهجية، بل الإشارة إلى شمولية الفصل لأهم الجوانب التي تعكس طبيعة البحث المنهجي.

لقد أتاح الفصل للباحث وضع تصور واضح حول كيفية تصميم الدراسة بشكل يضمن تحقيق أهداف البحث والإجابة عن تساؤلاته، مع التأكيد على أن جميع الإجراءات تتسم بالدقة والموضوعية. كما ركز الفصل على أهمية تحديد مجتمع البحث واختيار العينة الممثلة له بطريقة منهجية، بما يضمن أن تكون النتائج قابلة للتعميم إلى نطاق أكبر، بالإضافة إلى توضيح كيفية جمع البيانات وتنظيمها وتحليلها بطريقة علمية ومنهجية. هذا التركيب المنهجي يعزز من مصداقية البحث ويضمن أن تكون الاستنتاجات المبنية على البيانات دقيقة، وقابلة للتفسير العلمي، وقادرة على دعم اتخاذ القرارات والإجراءات العملية داخل المنظمات.

أهمية الفصل الثالث تكمن في كونه يوفر القاعدة المنهجية التي يركز عليها الفصل الرابع وما بعده من تحليل النتائج ومناقشتها، إذ يمثل الأساس الذي يضمن أن تكون البيانات سليمة وموثوقة، وقابلة للاستخدام في اختبار الفرضيات البحثية. ومن خلال هذا الفصل، أصبح بالإمكان التأكد من أن البحث قائم على أسس علمية دقيقة، وأن جميع خطوات جمع البيانات وتحليلها منظمة بشكل يعكس طبيعة الدراسة وموضوعها، ويتيح تقديم نتائج موثوقة يمكن أن تسهم في تعزيز فهم دور القيادة الإدارية في تعزيز النزاهة ومكافحة الفساد والاحتياالي.

يمثل الفصل الثالث نقطة الانطلاق المنهجية التي يترتب عليها نجاح الجانب التطبيقي للدراسة، فهو يضع الأسس والإجراءات التي تجعل من البحث دراسة علمية متكاملة، ويضمن أن تكون النتائج النهائية قابلة للتحليل والاستفادة العملية، سواء على المستوى النظري أو التطبيقي، بما يعزز من قدرة المنظمات على تطبيق سياسات وإجراءات تدعم النزاهة والشفافية وتحارب الفساد المالي والإداري.

4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

4.1. المقدمة:

يعد الفصل الرابع من هذه الدراسة مرحلة أساسية في البحث، حيث يمثل البعد التطبيقي الذي يربط بين الإطار النظري الذي تم عرضه في الفصول السابقة وبين البيانات الميدانية الفعلية التي تم جمعها من مجتمع الدراسة. يركز هذا الفصل على تقديم صورة دقيقة وموثوقة للنتائج المستخلصة من تطبيق أدوات البحث، مع تحليلها ومعالجتها بطريقة منهجية ومنظمة. ومن خلال هذا الفصل، سيتم تقديم مجموعة من الإجراءات العلمية التي تهدف إلى ضمان دقة المعلومات وصحتها، وكذلك تقييم مدى مطابقة النتائج للفرضيات المطروحة، مما يعزز من مصداقية الدراسة وعمق نتائجها.

يمثل هذا الفصل العمود الفقري للجانب التطبيقي للدراسة، حيث سيتضمن خطوات متسلسلة تبدأ من التعرف على خصائص العينة المشاركة في البحث، مروراً بالتأكد من جودة أدوات جمع البيانات وصلاحياتها للاستخدام العلمي، وصولاً إلى تحليل النتائج المرتبطة بالمتغيرات المدروسة، واختبار الفرضيات البحثية لمراجعة مدى صحة النموذج المقترح. ورغم أننا لن نتناول في هذه المقدمة التفاصيل الدقيقة لكل خطوة، إلا أن الإشارة إلى أنها ستكون جزءاً من الفصل تعكس الأهمية البالغة لهذه المرحلة في تأكيد مصداقية البحث وموضوعيته، وضمان أن تكون النتائج قابلة للتفسير العلمي والتحليل الكمي الدقيق. تكمن أهمية الفصل الرابع في كونه يوفر الأساس الذي يُستند إليه لتقييم العلاقة بين المتغيرات المدروسة ومدى تأثيرها في الظاهرة محل البحث. فهو ليس مجرد عرض للبيانات، بل عملية تحليلية دقيقة تمكن الباحث من التحقق من صحة الفرضيات واستنتاج النتائج بشكل علمي موضوعي. كما يتيح هذا الفصل للباحث الكشف عن الاتجاهات والأنماط في سلوك العينة، وتحديد مدى توافقها مع التوقعات النظرية، وهو ما يساهم في تقديم استنتاجات دقيقة وتوصيات عملية تدعم جهود تعزيز النزاهة ومكافحة الفساد والاحتياال المالي داخل المنظمات.

يمثل الفصل الرابع حلقة الوصل بين النظرية والتطبيق، فهو يوفر القدرة على قياس مدى قابلية تطبيق المبادئ النظرية في الواقع العملي، ويتيح الفرصة لتقييم أثر القيادة الإدارية في تعزيز النزاهة والشفافية داخل المنظمات. ومن خلال التحليل الدقيق والمنهجي للبيانات، يتمكن الباحث من استخلاص نتائج علمية موثوقة، تساعد على تقديم رؤى واضحة ومبنية على الأدلة، تدعم صانعي القرار في تطوير السياسات الإدارية وتعزيز الأداء المؤسسي، بما يحقق أهداف البحث ويرتبط بشكل مباشر بسياق المنظمات في المملكة العربية السعودية.

إن الفصل الرابع يمثل الركيزة التطبيقية للدراسة، حيث يضمن الجمع بين المعلومات النظرية والبيانات الميدانية، ويؤكد على أهمية التحليل العلمي المنهجي في تقديم نتائج دقيقة وموثوقة، تدعم فهم تأثير القيادة الإدارية في تعزيز النزاهة ومكافحة الفساد والاحتيال المالي، وتوفر أساسًا متينًا لبناء التوصيات العملية والسياسات الرشيدة.

4.2. توصيف عينة الدراسة (الاحصائيات الوصفية لعينة الدراسة):

• الوصف الإحصائي للبيانات

تظهر النتائج ميلاً عاماً نحو الإيجابية في تقييم دور القيادة، غير أن هذا القبول يواجه تبايناً في وجهات نظر أفراد العينة؛ فقد سجلت عبارة "اتباع إجراءات واضحة للتحقيق في حالات الاشتباه" أعلى متوسط حسابي بلغ 3.75، تبعها تشجيع القادة للموظفين على الإبلاغ عن الممارسات غير النظامية بمتوسط 3.73. تعكس هذه الأرقام ثقة نسبية في الأطر الإجرائية والتحفيزية التي تضعها القيادة. في المقابل، تبرز فجوة في الجانب التنفيذي والمحاسبي، إذ انخفض المتوسط إلى 3.34 عند الحديث عن "مسألة الموظفين والإدارة عن المخالفات"، وهو أدنى متوسط في المجموعة. هذا يشير إلى أن المنظمات قد تنجح في وضع سياسات إبلاغ وتشجيع نظري، لكنها تواجه تحديات في تفعيل مبدأ المساءلة الفعلي على أرض الواقع. يتأكد هذا الطرح عند النظر إلى الانحراف المعياري لهذه العبارة والذي وصل إلى 1.645، وهي قيمة مرتفعة تعني غياب الإجماع بين المشاركين، ووجود انقسام في تقدير مدى جدية المساءلة داخل بيئة العمل.

التردد في الآراء لم يتوقف عند المساءلة، بل امتد ليشمل الأثر النهائي لهذه الممارسات؛ حيث حصلت عبارة "مساهمة ممارسات القيادة في تقليل حالات الفساد" على متوسط منخفض نسبياً قدره 3.36 مع انحراف معياري مرتفع بلغ 1.647. الرابط هنا منطقي تماماً؛ فضعف اليقين تجاه المساءلة يؤدي بالضرورة إلى شكوك في مدى فاعلية القيادة في كبح الفساد فعلياً. ورغم أن قيم الالتواء (Skewness) جاءت سالبة لجميع العبارات، مما يؤكد أن الكتلة الأكبر من الإجابات تتجه نحو الموافقة، إلا أن قيم التفرطح (Kurtosis) السالبة والممتدة بين -0.712 و 1.584 تكشف عن توزيع "مفلطح" للآراء. هذا يعني أن الإجابات موزعة على نطاق واسع ولا تتركز بشدة حول المركز؛ ما يشير إلى تجارب متباينة جداً بين الموظفين في تعاملهم مع قادتهم فيما يخص الشفافية والعدالة. إن استقرار المتوسطات حول الرقم 3.5 في أغلب البنود، مع انحرافات تتجاوز 1.4، يرسل إشارة واضحة بأن البنية التنظيمية للنزاهة موجودة، لكن فاعليتها تظل رهينة بالتطبيق الفردي لكل قائد وليس بنظام مؤسسي صارم وموحد.

Statistics										
Std. Error of Kurtosis	Kurtosis	Std. Error of Skewness	Skewness	Std. Deviation	Median	Std. Error of Mean	Mean	N		
								Missing	Valid	
.299	-1.363	.150	.110	1.455	3.00	.090	2.89	0	264	العمر
.299	-2.009	.150	.076	.501	1.00	.031	1.48	0	264	الجنس
.299	-.981	.150	-.404	1.308	4.00	.081	3.49	0	264	الدرجة العلمية
.299	-.998	.150	-.672	1.411	4.00	.087	3.72	0	264	يلتزم قادة المنظمة بالقيم الأخلاقية في جميع قراراتهم الإدارية.
.299	-.884	.150	-.773	1.453	4.00	.089	3.73	0	264	يشجع القادة الموظفين على الإبلاغ عن الممارسات غير النظامية دون خوف من العقوبات.
.299	-1.331	.150	-.511	1.552	4.00	.096	3.53	0	264	يحرص القادة على تطبيق الأنظمة والتعليمات بعدالة على جميع الموظفين.
.299	-1.340	.150	-.511	1.577	4.00	.097	3.50	0	264	يتسم سلوك القيادة بالشفافية والوضوح في التعاملات المالية والإدارية.
.299	-1.143	.150	-.562	1.433	4.00	.088	3.63	0	264	يضع القادة النزاهة كأولوية أساسية في ثقافة المنظمة.
.299	-1.071	.150	-.595	1.440	4.00	.089	3.60	0	264	توجد في المنظمة أنظمة رقابة داخلية فعالة تحد من فرص الفساد المالي.
.299	-1.185	.150	-.556	1.497	4.00	.092	3.56	0	264	يتم مراجعة العمليات المالية بشكل دوري ومنتظم من قبل جهات مختصة.
.299	-1.359	.150	-.514	1.605	4.00	.099	3.48	0	264	توجد سياسات وإجراءات واضحة لاكتشاف الاحتيال المالي والتعامل معه.
.299	-1.129	.150	-.508	1.392	4.00	.086	3.59	0	264	تطبق المنظمة مبادئ الحوكمة الرشيدة في جميع أنشطتها الإدارية والمالية.
.299	-1.151	.150	-.514	1.412	4.00	.087	3.59	0	264	يتم الفصل بين الصلاحيات الإدارية والمالية لتقليل فرص التلاعب وسوء الاستخدام.

264	0	3.58	.093	4.00	1.508	-.593	.150	-1.182	.299	توفر الإدارة معلومات مالية دقيقة وشفافة وفي الوقت المناسب لأصحاب العلاقة.
264	0	3.34	.101	4.00	1.645	-.317	.150	-1.584	.299	يتم مساءلة الموظفين والإدارة عن أي مخالفات مالية أو إدارية وفق أنظمة واضحة.
264	0	3.75	.086	4.00	1.395	-.800	.150	-.712	.299	تتبع المنظمة إجراءات واضحة للتحقيق في حالات الاشتباه بالفساد أو الاحتيال.
264	0	3.61	.092	4.00	1.489	-.570	.150	-1.194	.299	يتم الإعلان عن السياسات المتعلقة بمكافحة الفساد لجميع الموظفين بشكل مستمر.
264	0	3.57	.093	4.00	1.504	-.609	.150	-1.148	.299	تشجع المنظمة ثقافة الإفصاح والإبلاغ عن المخالفات دون تردد.
264	0	3.36	.101	4.00	1.647	-.344	.150	-1.559	.299	ساهمت ممارسات القيادة الإدارية في تقليل حالات الفساد داخل المنظمة.
264	0	3.57	.088	4.00	1.431	-.573	.150	-1.067	.299	تسهم سياسات النزاهة المعتمدة في الحد من الاحتيال المالي داخل المنظمة.

جدول 1 : التحليلات الإحصائية

4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات:

• اختبار المصدقية والموثوقية

سجل معامل "ألفا كرونباخ" قيمة مرتفعة جداً بلغت 0.901. الثبات هنا يتجاوز الحدود المقبولة. النتيجة تؤكد تماسك الأداة المستخدمة. الاستبانة تتمتع بموثوقية استثنائية. تعكس هذه القوة دقة في بناء الفقرات العشرين. العينة المكونة من 264 فرداً صالحة بنسبة 100%. لم يتم استبعاد أي حالة. البيانات متسقة داخلياً بشكل يدعو للاطمئنان.

يدل هذا الارتفاع على أن المشاركين فهموا الأسئلة بنفس الوتيرة. التشتت في التفسير اللفظي للمصطلحات يكاد يكون منعماً. هو دليل إحصائي على صدق الاستجابات في سياق مكافحة الفساد. القياس يعطي نتائج مستقرة ومستمرة. الاعتماد على هذه المخرجات في بناء التوصيات يعد خطوة علمية آمنة. النقص في الثبات كان سيؤدي لنتائج مضللة؛ لكن 0.901 يمنح الدراسة

درعاً من المصدقية الأكاديمية. هذه القيمة تضمن للمحكمين أن الأداة قادرة على قياس "دور القيادة" بدقة متناهية ودون انحيازات ناتجة عن خلل في الصياغة.

Case Processing Summary			
%	N		
100.0	264	Valid	Cases
.0	0	Excluded ^a	
100.0	264	Total	
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.			

جدول 2: ملخص التحليلات الإحصائية

Reliability Statistics	
N of Items	Cronbach's Alpha
20	.901

جدول 3: اختبار الثبات والموثوقية

4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث):

• عمر المشاركين في التجربة

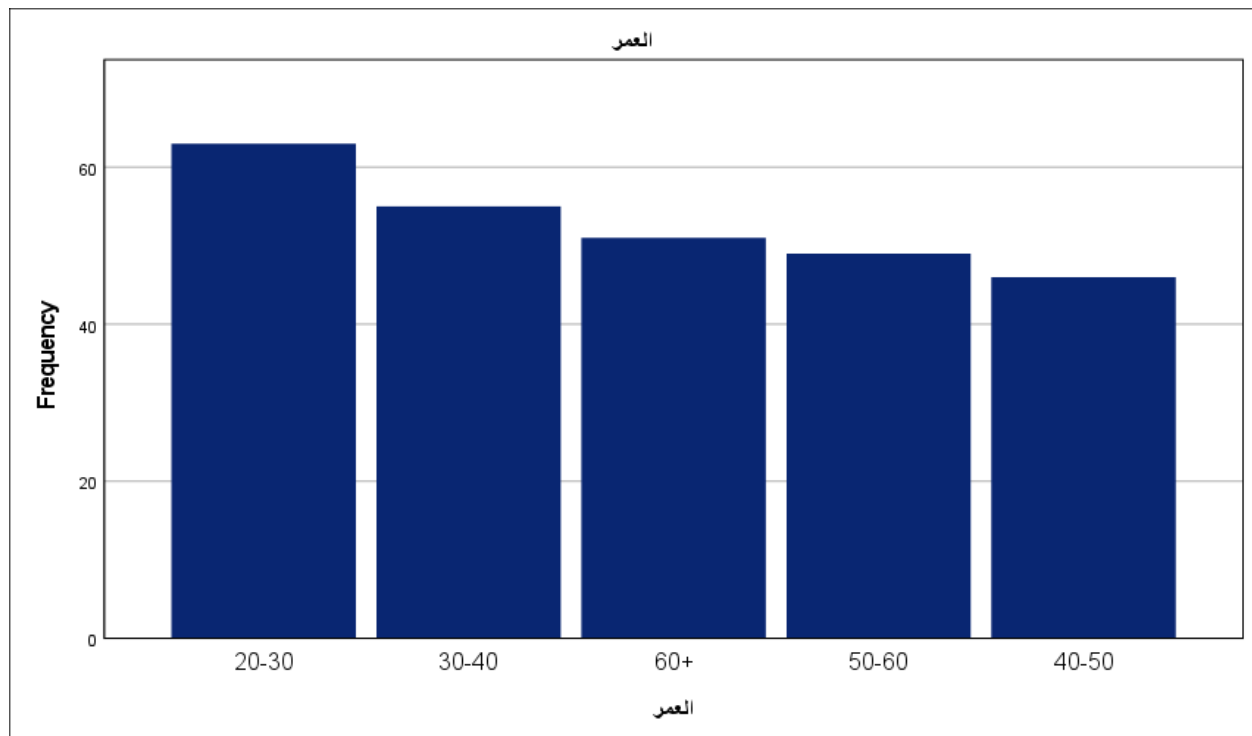
تقترب نسب التوزيع العمري في العينة من التساوي؛ الفوارق بين الفئات بسيطة جداً. استحوذت الفئة الشابة (20-30 سنة) على المركز الأول بنسبة 23.9%. هذه الكتلة تمثل طموح الكوادر الجديدة. تليها مباشرة فئة (30-40 سنة) بنسبة 20.8%. الملفت للنظر هو حضور أصحاب الخبرة الطويلة (أكبر من 60 سنة) بنسبة 19.3%. هذا التنوع العمري يمنح الدراسة ثقلًا كبيراً. هو مزيج بين حماس الشباب وحكمة القيادات التقليدية.

يؤدي هذا التوازن إلى رؤية شمولية حول النزاهة. الشباب غالباً ما يميلون للمثالية في تطبيق الأنظمة؛ بينما يمتلك كبار السن خبرة في كشف الثغرات الإجرائية. وجود 63 مشاركاً من جيل الشباب يقابله 51 مشاركاً من جيل الرواد يضمن عدم انحياز

النتائج لثقافة جيل بعينه. الاستجابات هنا تعبر عن واقع المنظمات السعودية بمختلف مستوياتها الإدارية. التشتت العمري المحدود يخدم موضوع مكافحة الفساد؛ فالإدراك للمخاطر المالية يختلف باختلاف سنوات الخدمة في المنظمة.

العمر					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
23.9	23.9	23.9	63	20-30	Valid
44.7	20.8	20.8	55	30-40	
64.0	19.3	19.3	51	60+	
82.6	18.6	18.6	49	50-60	
100.0	17.4	17.4	46	40-50	
	100.0	100.0	264	Total	

جدول 4: التحليل الإحصائي لعمر المشاركين في التجربة



شكل توضيحي 1: التمثيل البياني لعمر المشاركين في التجربة

• جنس المشاركين في التجربة

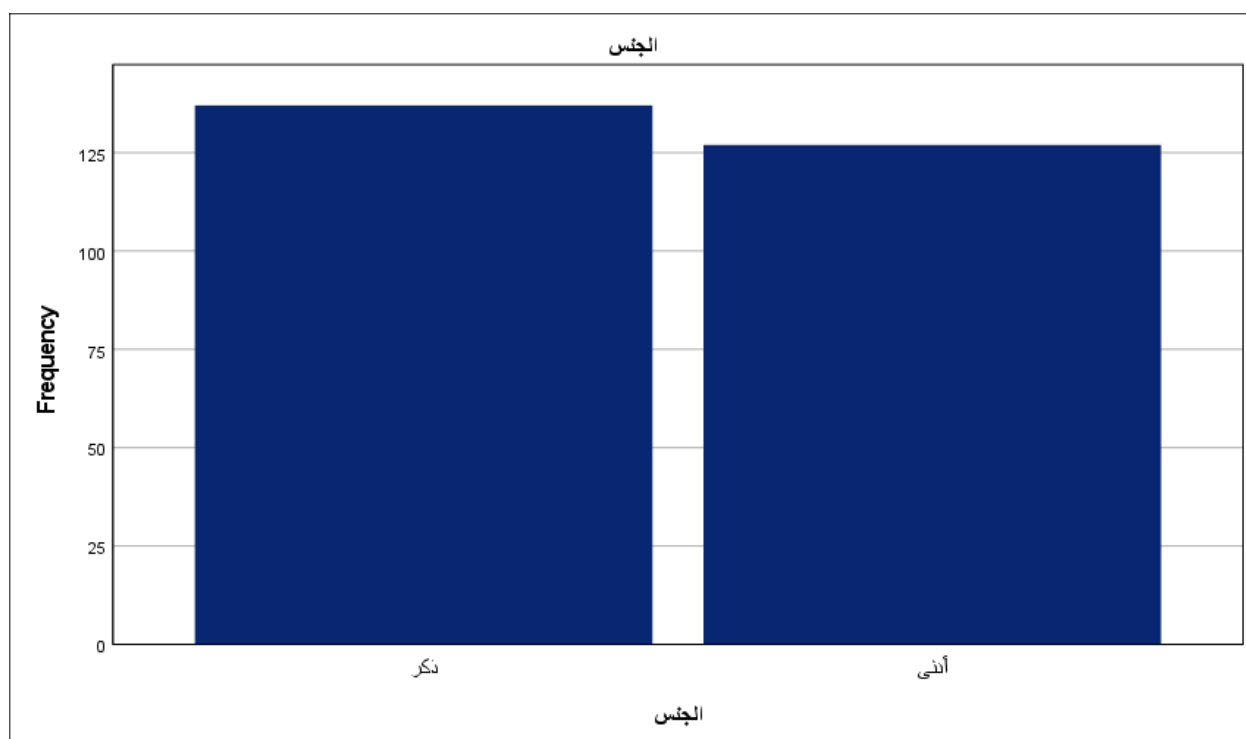
سيطرت فئة الذكور على النصيب الأكبر من عينة الدراسة بنسبة بلغت 51.9%؛ إذ شارك 137 فرداً في الإجابة على التساؤلات المتعلقة بالنزاهة والفساد المالي. تقترب هذه النسبة بشدة من فئة الإناث التي سجلت 48.1% بواقع 127 مشاركة. هذا التقارب الرقمي يقرر حالة من التوازن والمناصفة الفعلية في مجتمع الدراسة؛ فالفارق الذي لا يتجاوز 3.8% يشير إلى نجاح الباحث في جمع آراء تمثل الجنسين بشكل عادل. تبرز أهمية هذا التوزيع عند قياس إدراك مخاطر الاحتيال المالي. البيئة الوظيفية في المملكة العربية السعودية تشهد تمكيناً متسارعاً للمرأة في المناصب القيادية والإدارية. بالتالي، فإن شمول قرابة نصف العينة من الإناث يضمن أن النتائج لا تعبر عن وجهة نظر ذكورية أحادية، بل تستوعب المتغيرات التي طرأت على ثقافة العمل الوطنية.

النتيجة تعزز من صدق تعميم التوصيات. وجود 264 مشاركاً من الجنسين يمنح التحليل ثباتاً إحصائياً؛ فالتجارب المهنية مع القيادة الإدارية تختلف أحياناً باختلاف طبيعة التفاعلات اليومية في الأقسام. الإناث قد يملكن حساسية أعلى تجاه معايير الشفافية في بعض البيئات التنظيمية، بينما قد يركز الذكور على جوانب المساءلة والرقابة الميدانية. هذا المزيج المتكافئ يوفر

نظرة بانورامية حول مدى جدية القادة في تعزيز النزاهة. التوازن في الجنس يقلل من فرص التحيز المرتبط بالنوع الاجتماعي ويجعل من مخرجات الدراسة مرجعاً رصيناً لصناع القرار في مختلف المنظمات السعودية.

الجنس					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
51.9	51.9	51.9	137	ذكر	Valid
100.0	48.1	48.1	127	أنثى	
	100.0	100.0	264	Total	

جدول 5: التحليل الإحصائي لجنس المشاركين في التجربة



شكل توضيحي 2: التمثيل البياني لجنس المشاركين في التجربة

• الدرجة العلمية لدى المشاركين في التجربة

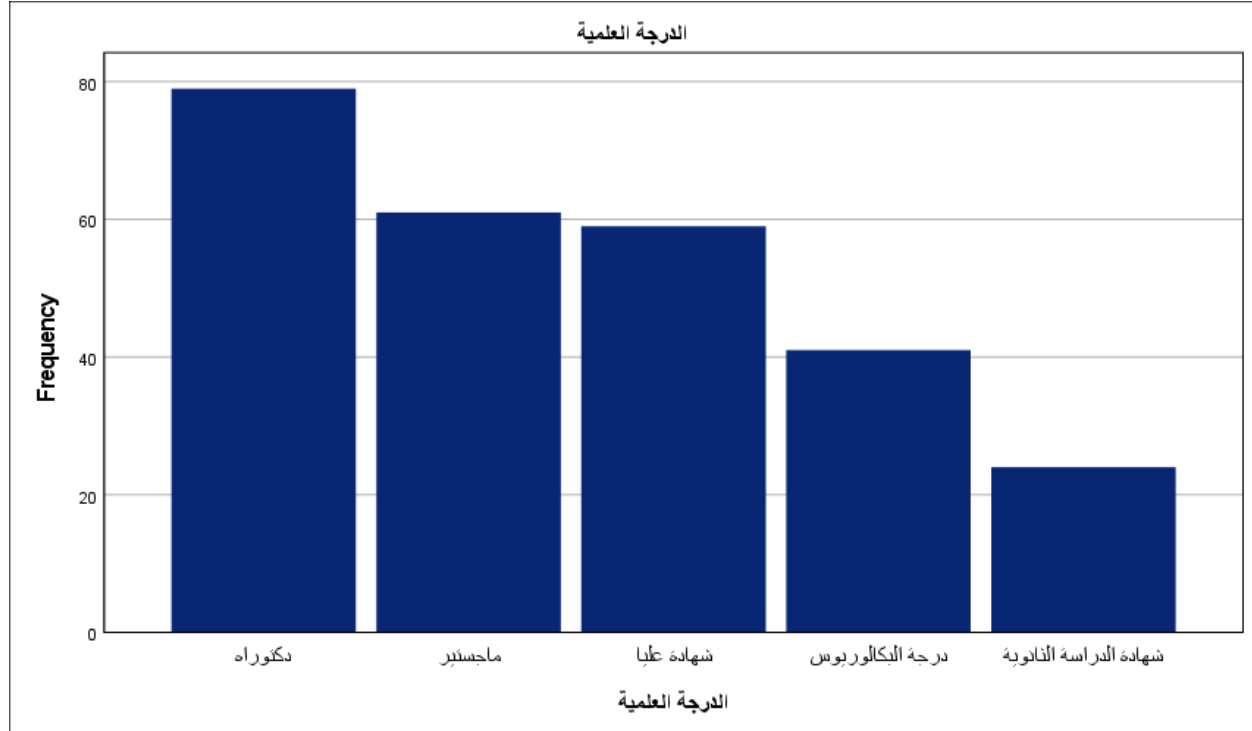
تحتل فئة الحاصلين على درجة الدكتوراه صدارة العينة بنسبة بلغت 29.9%؛ وهو ما يمنح استجابات الدراسة ثقلًا علميًا ومعرفيًا رفيعًا. يكتمل هذا المشهد الأكاديمي بوجود حملة الماجستير بنسبة 23.1% والدبلومات العليا بنسبة 22.3%. نحن أمام عينة مؤهلة تأهيلاً عالياً يتجاوز 75% من إجمالي المشاركين. هذه الكثافة التعليمية ليست مجرد أرقام؛ بل هي مؤشر على أن الوعي بمفاهيم الحوكمة والنزاهة والرقابة المالية نابع من خلفية علمية متخصصة. القارئ لهذه النتائج يدرك أن تقييم دور القيادة في مكافحة الاحتيال لم يأت من انطباعات عابرة، بل من كوادرات تدرك الأبعاد القانونية والإدارية للفساد.

تتضاءل نسب المشاركة كلما اتجهنا نحو المستويات التعليمية الأقل؛ حيث سجلت درجة البكالوريوس 15.5% والثانوية العامة 9.1%. هذا التدرج يخدم أهداف البحث ميدانياً. الموظفون ذوو الدرجات العلمية العليا غالباً ما يشغلون مواقع استشارية أو إدارية تمكنهم من مراقبة السياسات المالية عن كثب. غلبة الطابع الأكاديمي المتقدم على العينة يقلل من احتمالية الفهم الخاطئ للمصطلحات الفنية الواردة في الاستبانة. وجود 79 مشاركاً من حملة الدكتوراه يعني أن نقد الممارسات القيادية سيتحلى بالموضوعية والقدرة على رصد الانحرافات الإدارية بدقة. النتيجة المباشرة لهذا التوزيع هي ضمان جودة البيانات المستخلصة؛ فالمستويات العلمية المرتفعة تزيد من حساسية الفرد تجاه الثغرات التي قد تؤدي إلى الاحتيال المالي داخل بيئة العمل السعودية.

الدرجة العلمية					
	Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
	29.9	29.9	29.9	79	دكتوراه
	53.0	23.1	23.1	61	ماجستير
	75.4	22.3	22.3	59	شهادة عليا
	90.9	15.5	15.5	41	درجة البكالوريوس
	100.0	9.1	9.1	24	شهادة الدراسة الثانوية
					Valid

	100.0	100.0	264	Total	
--	-------	-------	-----	-------	--

جدول 6: التحليل الإحصائي للدرجة العلمية



شكل توضيحي 3: التمثيل البياني للدرجة العلمية

• يلتزم قادة المنظمة بالقيم الأخلاقية في جميع قراراتهم الإدارية.

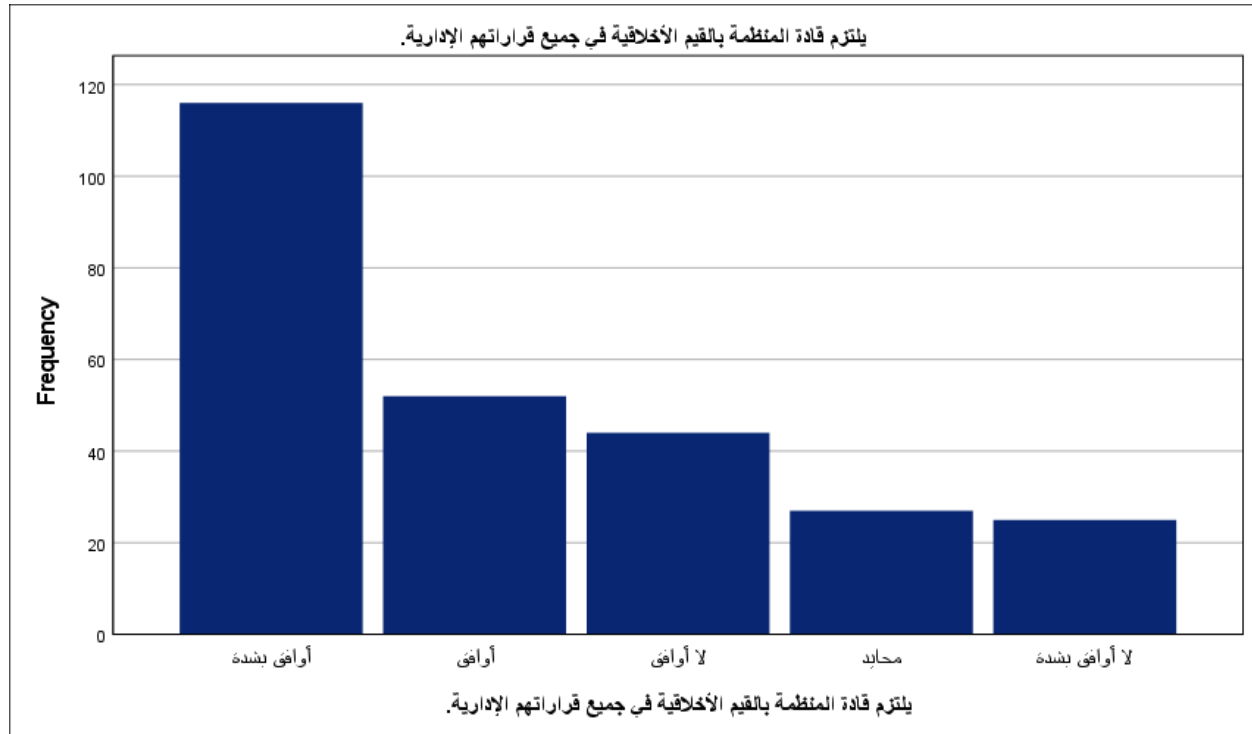
لم تسجل أي فئة من فئات الاستجابة نسبة صفيرية؛ ما يؤكد وجود انقسام في إدراك الموظفين لالتزام قادتهم بالقيم الأخلاقية. حصّد خيار "أوافق بشدة" النسبة الأعلى بواقع 43.9%، بينما تذيّلت القائمة فئة "لا أوافق بشدة" بنسبة 9.5%. هذا يشير إلى أن قرابة ثلثي العينة يثقون في المرجعية الأخلاقية لقرارات القيادة. ومع ذلك؛ فإن وجود 26.2% من المشاركين في خندق المعارضة (بين "لا أوافق" و "لا أوافق بشدة") ليس رقماً هيناً. هو إنذار يعكس وجود ممارسات إدارية قد يراها البعض بعيدة عن المعايير الأخلاقية الصارمة.

الوضوح الرقمي هنا يحمل دلالات تشغيلية عميقة. عندما يرى 116 مشاركاً أن القادة ملتزمون أخلاقياً؛ فهذا يعزز من بيئة النزاهة المؤسسية ويقلل من احتمالات الفساد. لكن النظرة تظهر في نسبة الراضين والمحايدين الذين يمثلون مجتمعين أكثر

من 36% من العينة. هذا التردد في الرأي يرجح أن تطبيق القيم الأخلاقية في القرارات الإدارية لا يسير على وتيرة واحدة في جميع الأقسام. غياب الإجماع القوي قد يضعف من فعالية سياسات مكافحة الاحتيال؛ فالموظف الذي يشكك في أخلاقيات قرار قائده سيكون أقل حماساً للامتثال للأنظمة الرقابية. القادة هنا أمام تحدي استعادة الثقة لدى الكتلة الراضية لضمان تناغم العمل الإداري مع متطلبات النزاهة.

يلتزم قادة المنظمة بالقيم الأخلاقية في جميع قراراتهم الإدارية.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
43.9	43.9	43.9	116	أوافق بشدة	Valid
63.6	19.7	19.7	52	أوافق	
80.3	16.7	16.7	44	لا أوافق	
90.5	10.2	10.2	27	محايد	
100.0	9.5	9.5	25	لا أوافق بشدة	
	100.0	100.0	264	Total	

جدول 7: التحليل الإحصائي لالتزام قادة المنظمة بالقيم الأخلاقية في جميع قراراتهم الإدارية.



شكل توضيحي 4: التمثيل البياني لالتزام قادة المنظمة بالقيم الأخلاقية في جميع قراراتهم الإدارية.

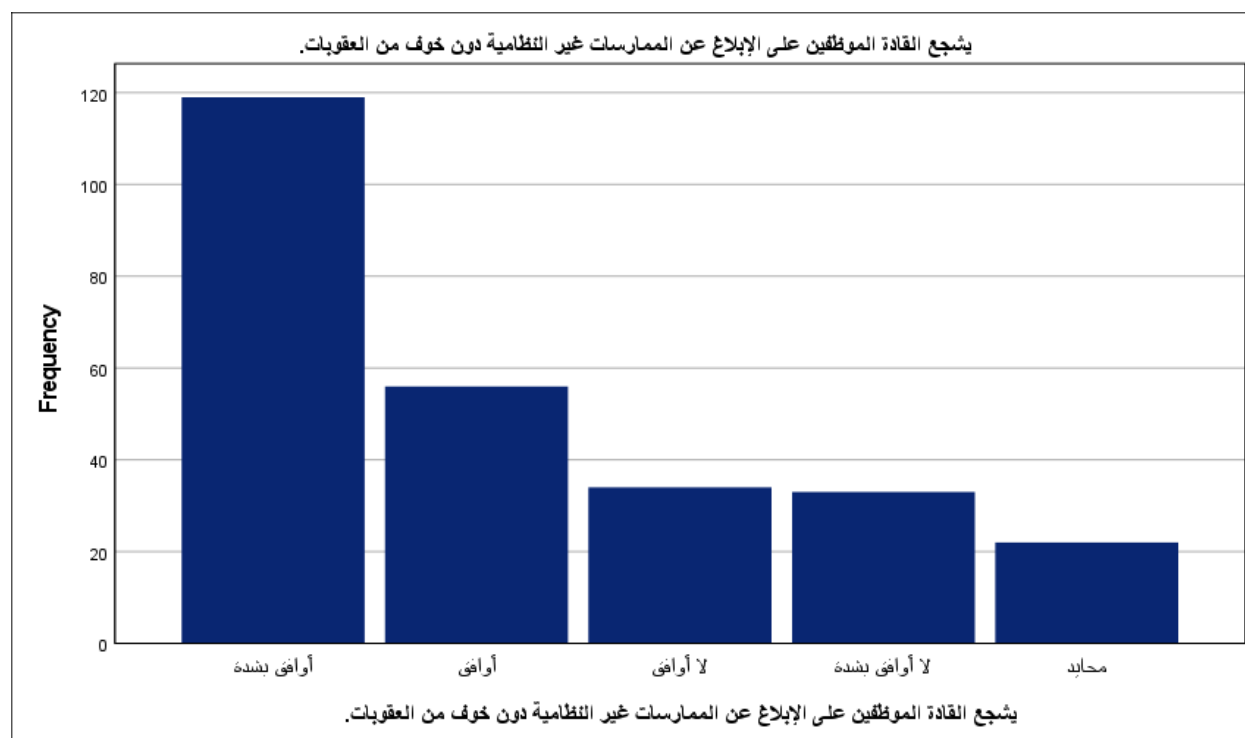
- يشجع القادة الموظفين على الإبلاغ عن الممارسات غير النظامية دون خوف من العقوبات.

سجل خيار "أوافق بشدة" الحضور الأقوى بنسبة 45.1%. تلاه مباشرة خيار "أوافق" بنسبة 21.2%. الأرقام تشير إلى وجود مناخ إيجابي نسبياً. غالبية الموظفين يشعرون بالأمان عند الإبلاغ. الحماية من العقوبات ركيزة أساسية في مكافحة الفساد. القيادة هنا تنجح في بناء جسور الثقة. ومع ذلك؛ فإن تكتل الرفض (لا أوافق، ولا أوافق بشدة) يتجاوز 25%. هذه النسبة تعني أن ربع العينة يخشى العواقب. الصمت في هذه الحالة يمثل تهديداً حقيقياً.

يبدو أن الرسائل القيادية لم تصل للجميع بذات القوة. وجود 33 مشاركاً يرفضون الفكرة تماماً يعكس تجارب سلبية سابقة. الخوف من الانتقام يقتل الشفافية. المنظمات التي تفشل في طمأنة الموظفين تظل عرضة للاحتيال المستتر. النتيجة تؤكد أن التشجيع اللفظي لا يكفي وحده. نحتاج إلى إجراءات نظامية تحمي "المبلغ" واقعياً. التباين في الإجابات يوضح أن ثقافة "عدم الخوف" لا تزال قيد التشكل. الاستقرار الوظيفي والنزاهة المالية يرتبطان مباشرة بمدى صدق هذا التشجيع الإداري.

يشجع القادة الموظفين على الإبلاغ عن الممارسات غير النظامية دون خوف من العقوبات.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
45.1	45.1	45.1	119	أوافق بشدة	Valid
66.3	21.2	21.2	56	أوافق	
79.2	12.9	12.9	34	لا أوافق	
91.7	12.5	12.5	33	لا أوافق بشدة	
100.0	8.3	8.3	22	محايد	
	100.0	100.0	264	Total	

جدول 8: التحليل الإحصائي لتشجيع القادة الموظفين على الإبلاغ عن الممارسات غير النظامية دون خوف من العقوبات.



شكل توضيحي 5: التمثيل البياني لتشجيع القادة الموظفين على الإبلاغ عن الممارسات غير النظامية دون خوف من العقوبات.

• **يحرص القادة على تطبيق الأنظمة والتعليمات بعدالة على جميع الموظفين.**

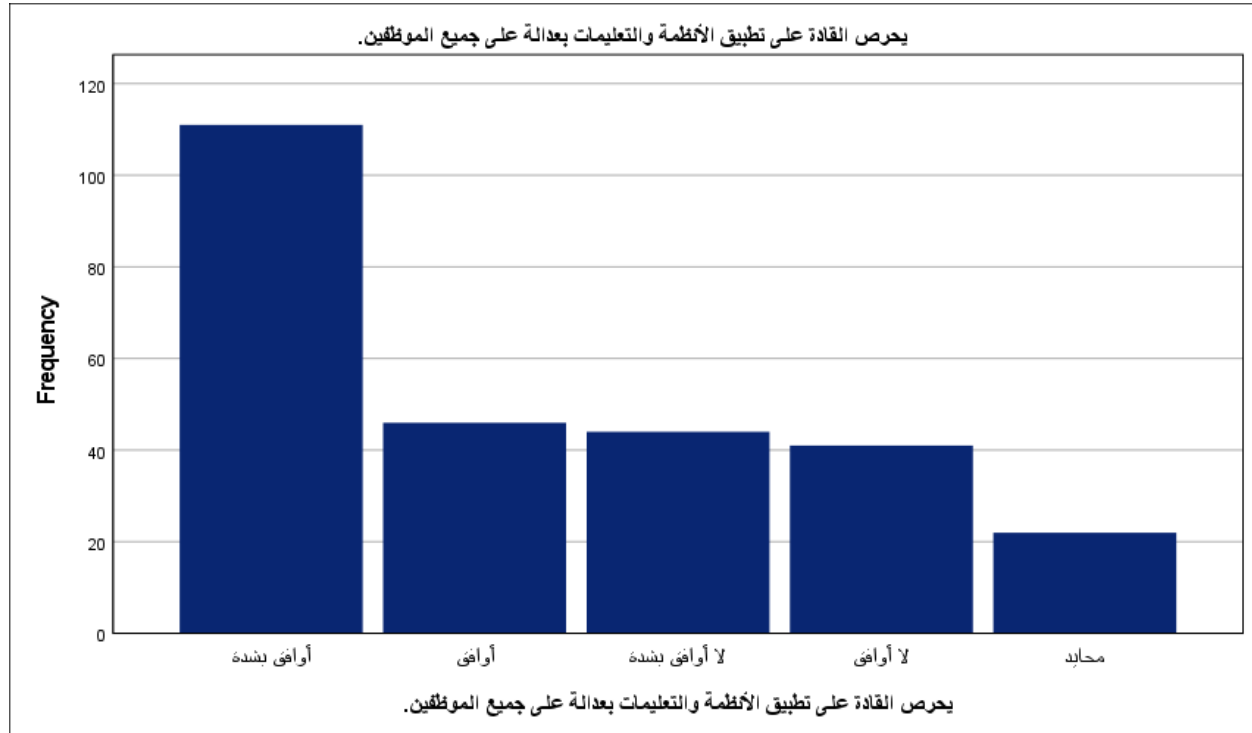
تتباعد الرؤى بين أطراف العينة عند تقييم مستوى العدالة في تطبيق الأنظمة؛ حيث يقف 42% من المشاركين في مربع "الموافقة بشدة"، بينما يظهر انقسام يتمثل في وجود 16.7% يرفضون بشدة وجود هذه العدالة. هذه الفجوة التي تفصل بين من يرى القادة حراساً للأنظمة ومن يراهم منحازين تكشف عن أزمة في "التصور الذهني" للعدالة التنظيمية. سجل خيار "أوافق" نسبة 17.4%، ما يعني أن الكتلة الإيجابية تتجاوز النصف بقليل؛ لكنها تظل مهددة بكتلة معارضة صلبة (لا أوافق، ولا أوافق بشدة) تقترب من 33%. غياب الإجماع هنا ليس مجرد تباين إحصائي. هو مؤشر على أن معايير الثواب والعقاب لا تطبق بمسطرة واحدة على الجميع في بعض الإدارات.

يؤدي الشعور بغياب العدالة إلى تآكل فاعلية جهود تعزيز النزاهة؛ فالموظف الذي يرى تجاوزات تمر دون محاسبة لأفراد بعينهم سيفقد حافز الامتثال الذاتي. الحقيقة أن 44 مشاركاً اختاروا "لا أوافق بشدة" و41 اختاروا "لا أوافق"، وهي أرقام تعكس واقعاً يحتاج إلى معالجة عاجلة. المحسوبية أو "الانتقائية" في تنفيذ التعليمات المالية والإدارية تفتح أبواباً خلفية للاحتيال والفساد. الاستقرار التنظيمي يقتضي أن يكون القائد قدوة في الانصياع للنظام قبل مرؤوسيه. بقاء نسبة الحياد عند 8.3% يرجح أن معظم العينة لديهم تجارب مباشرة وواضحة، سواء كانت سلبية أو إيجابية، مع مبدأ العدالة. إن نجاح رؤية المملكة في مكافحة الفساد يتطلب ردم هذه الهوة لضمان أن العدالة ليست مجرد شعار، بل واقع ملموس يدركه الموظف في أصغر تفاصيل عمله اليومي.

يحرص القادة على تطبيق الأنظمة والتعليمات بعدالة على جميع الموظفين.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
42.0	42.0	42.0	111	أوافق بشدة	Valid
59.5	17.4	17.4	46	أوافق	
76.1	16.7	16.7	44	لا أوافق بشدة	
91.7	15.5	15.5	41	لا أوافق	

100.0	8.3	8.3	22	محايد	
	100.0	100.0	264	Total	

جدول 9: التحليل الإحصائي لحرص القادة على تطبيق الأنظمة والتعليمات بعدالة على جميع الموظفين.



شكل توضيحي 6: التمثيل البياني لحرص القادة على تطبيق الأنظمة والتعليمات بعدالة على جميع الموظفين.

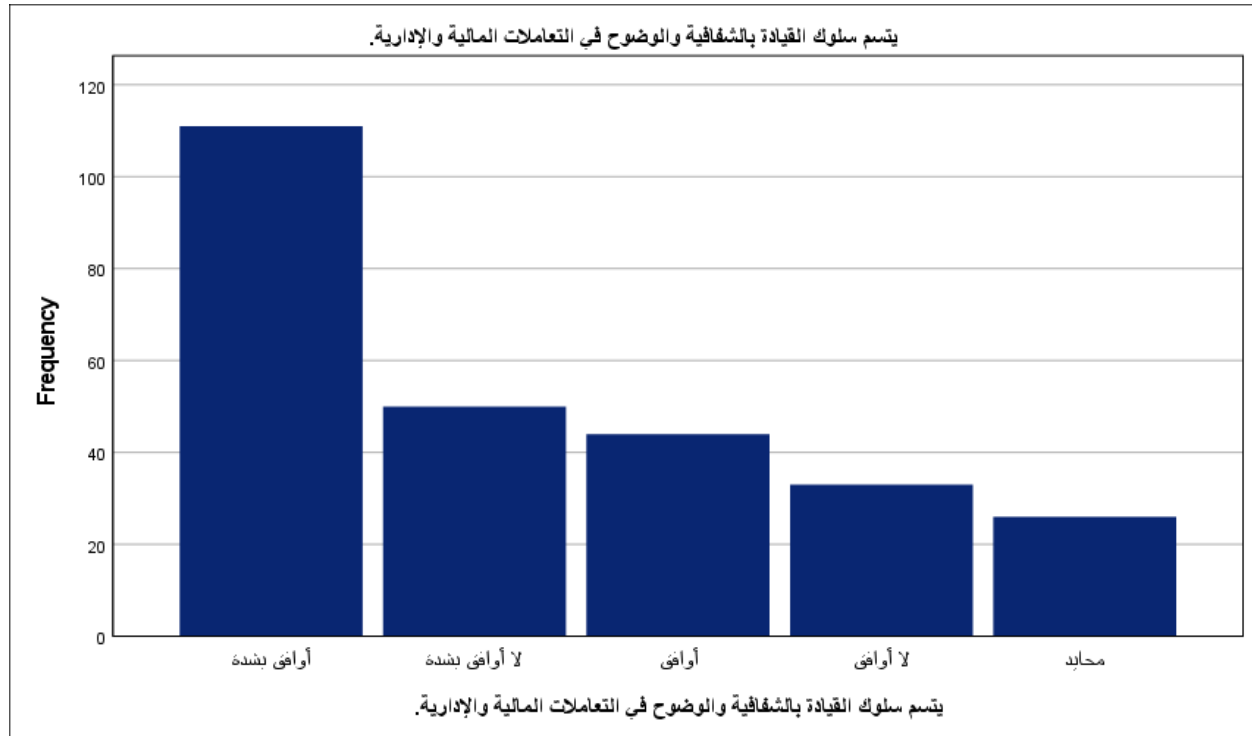
• يتسم سلوك القيادة بالشفافية والوضوح في التعاملات المالية والإدارية.

تبرز حالة من التردد في تقييم مستوى الشفافية لدى القيادة؛ إذ جاء خيار "أوافق بشدة" في الصدارة بنسبة 42%، بينما صعد خيار "لا أوافق بشدة" ليحتل المركز الثاني بنسبة 18.9%. هذا التباين الصارخ يعكس وجود واقعين متناقضين داخل البيئات التنظيمية المبحوثة. الكتلة الأولى تعيش تجربة إدارية تنسم بالوضوح المالي الكامل، في حين تعاني الكتلة الثانية من ضبابية شديدة في تدفق المعلومات. سجل خيار "أوافق" نسبة 16.7%، ليرتفع إجمالي الاتجاه الإيجابي إلى 58.7%؛ وهي نسبة غير كافية لطمس مخاوف المعارضين والمحايدون الذين يشكلون مجتمعين أكثر من 41% من العينة.

الشفافية ليست مجرد قيمة معنوية؛ بل هي الحاجز الأول ضد الاحتيال المالي. وجود 50 مشاركاً يرفضون بشدة فكرة وضوح التعاملات المالية يضع القيادة أمام معضلة حقيقية. هذا الانقسام قد يعود إلى حجب المعلومات المالية عن المستويات الإدارية الوسيطة، أو غياب قنوات الإفصاح الدورية. النتيجة توضح أن الشفافية لا تزال ممارسة اجتهادية ترتبط بنمط القائد الفردي أكثر من كونها سياسة مؤسسية ملزمة. غياب الوضوح في التعاملات المالية والإدارية يغذي بيئة خصبة للشائعات ويضعف من ولاء الموظفين تجاه المنظمة؛ فالموظف الذي لا يدرك آلية اتخاذ القرار المالي يظل متوجساً من وجود شبهات فساد مستترة. بقاء 26 مشاركاً في منطقة الحياد يعزز فرضية وجود فئة لا تملك الأدوات الكافية لتقييم أداء القيادة مالياً، مما يستوجب تعزيز قنوات الاتصال الداخلي.

يتسم سلوك القيادة بالشفافية والوضوح في التعاملات المالية والإدارية.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
42.0	42.0	42.0	111	أوافق بشدة	Valid
61.0	18.9	18.9	50	لا أوافق بشدة	
77.7	16.7	16.7	44	أوافق	
90.2	12.5	12.5	33	لا أوافق	
100.0	9.8	9.8	26	محايد	
	100.0	100.0	264	Total	

جدول 10: التحليل الإحصائي لاتسام سلوك القيادة بالشفافية والوضوح في التعاملات المالية والإدارية.



شكل توضيحي 7: التمثيل البياني لاتسام سلوك القيادة بالشفافية والوضوح في التعاملات المالية والإدارية.

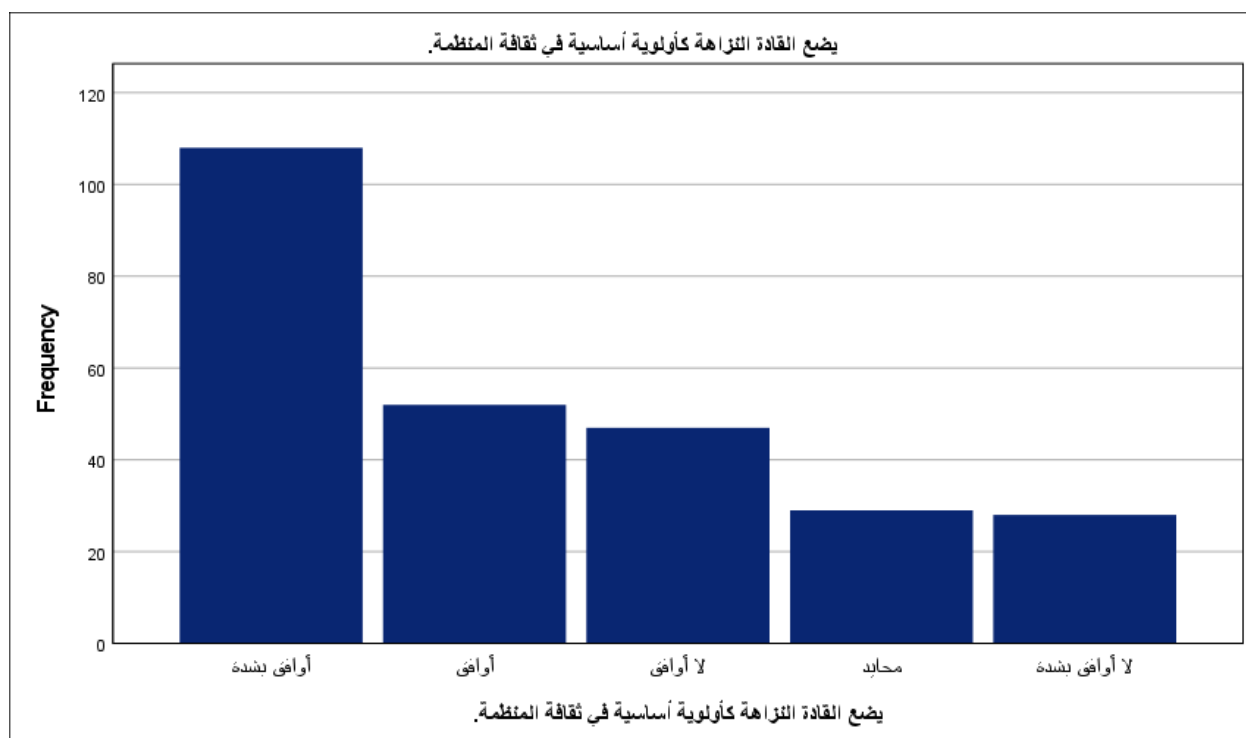
• يضع القادة النزاهة كأولوية أساسية في ثقافة المنظمة.

نالت فئة "أوافق بشدة" النصيب الأكبر بنسبة 40.9%. تلتها فئة "أوافق" بنسبة 19.7%. الأرقام تعطي انطباعاً إيجابياً أولاً. الأغلبية ترى النزاهة أولوية. الثقافة التنظيمية تبدو متماسكة ظاهرياً. لكن التدقيق في الجانب المقابل يكشف فجوات. نسبة المعارضة ليست ضئيلة. فئة "لا أوافق" سجلت 17.8%. بينما بلغت فئة "لا أوافق بشدة" 10.6%. مجموع الراضين يقترب من 30%. هذا الرقم يثير التساؤل. النزاهة قد تكون شعاراً لا ممارسة.

الاختلاف في التقييم يعكس انقساماً في التطبيق. الموظف يحكم بناءً على القرارات اليومية. وجود 29 مشاركاً محايداً يزيد الحيرة. الحياد هنا قد يعني غياب مؤشرات واضحة للنزاهة. القادة ينجحون في إقناع 108 موظفين. لكنهم يفشلون في كسب ثقة 75 آخرين. هذا الخلل يضعف من مناعة المنظمة ضد الاحتيال. الثقافة المهتزة تسمح بتمرير التجاوزات المالية. التركيز على النزاهة يجب أن يكون شمولياً. النتيجة تؤكد الحاجة لتعزيز القدوة القيادية. غياب الإجماع يهدد فاعلية أنظمة الرقابة مستقبلاً.

يضع القادة النزاهة كأولوية أساسية في ثقافة المنظمة.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
40.9	40.9	40.9	108	أوافق بشدة	Valid
60.6	19.7	19.7	52	أوافق	
78.4	17.8	17.8	47	لا أوافق	
89.4	11.0	11.0	29	محايد	
100.0	10.6	10.6	28	لا أوافق بشدة	
	100.0	100.0	264	Total	

جدول 11: التحليل الإحصائي لوضع القادة النزاهة كأولوية أساسية في ثقافة المنظمة.



شكل توضيحي 8: التمثيل البياني لوضع القادة النزاهة كأولوية أساسية في ثقافة المنظمة.

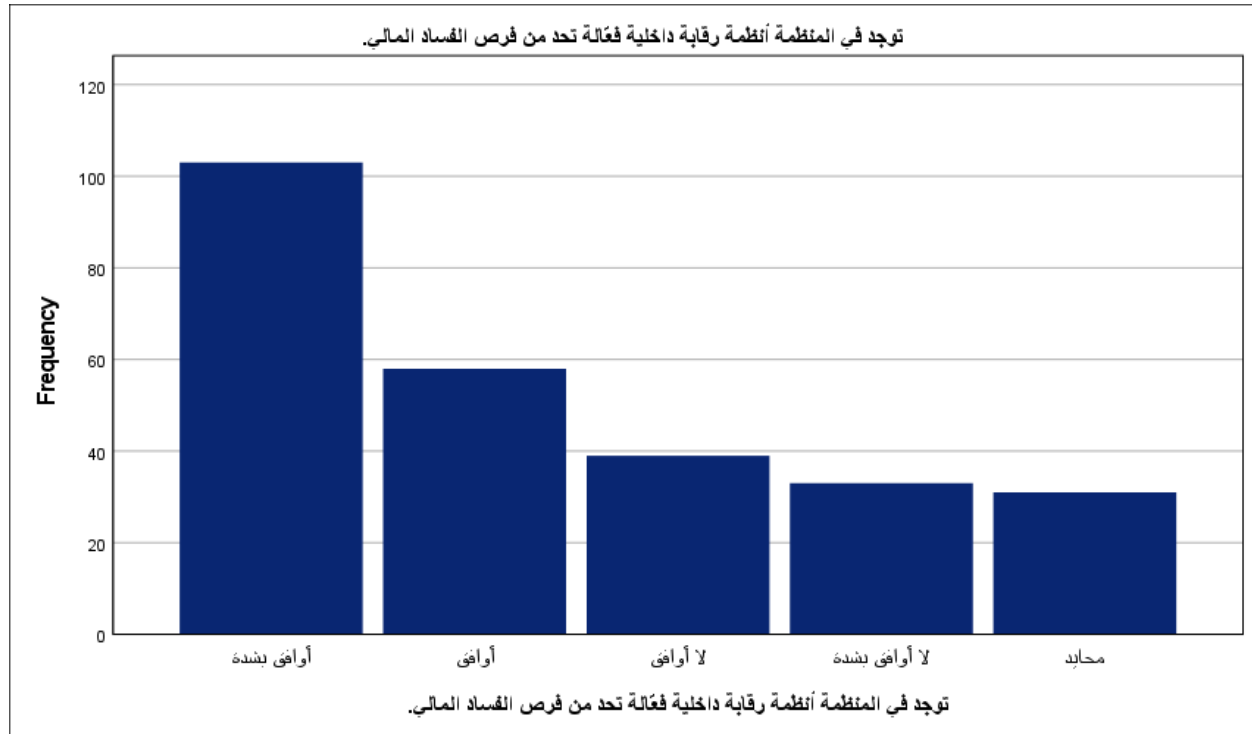
• توجد في المنظمة أنظمة رقابة داخلية فعالة تحد من فرص الفساد المالي.

يميل الرأي السائد لدى 61% من المشاركين إلى تأكيد وجود أنظمة رقابة داخلية فعالة؛ فقد استحوذ خيار "أوافق بشدة" على 39% من الأصوات، تلاه خيار "أوافق" بنسبة 22%. هذه النتيجة تشير إجرائياً إلى أن المنظمات السعودية المبحوثة قد قطعت شوطاً جيداً في بناء الهياكل الرقابية والضوابط المانعة للتجاوزات. الاستقرار النسبي في هذه النسب يعكس نجاح القادة في دمج الأدوات التقنية واللوائح التنظيمية ضمن الدورة المستندية للعمليات المالية؛ ما يقلص من مساحات الاجتهاد الفردي التي قد تفضي إلى شبهات فساد.

في المقابل؛ يبرز تباين يمثل 72 مشاركاً توزعوا بين "لا أوافق" و"لا أوافق بشدة" بنسبة إجمالية بلغت 27.3%. هذا الانقسام يوحي بأن فاعلية الرقابة ليست موزعة بالتساوي؛ فبينما تعمل الأنظمة بكفاءة في بعض الإدارات، قد تعاني في أخرى من ثغرات تنفيذية أو تهيمش متعمد. وجود نسبة حياد تصل إلى 11.7% يرجح أن جزءاً من القوى العاملة لا يزال بعيداً عن فهم آليات الرقابة المعقدة، أو أن هذه الأنظمة تعمل في "جزر معزولة" دون إشراك حقيقي للموظفين. النقص في هذا الجانب قد يؤدي إلى إضعاف "خط الدفاع الأول" ضد الاحتيال؛ فالرقابة التي لا يلمس الموظف أثرها الواقعي في ردع المخالفات تصبح مجرد عبء بيروقراطي لا يحقق الحماية المطلوبة للموارد المالية للمنظمة.

توجد في المنظمة أنظمة رقابة داخلية فعالة تحد من فرص الفساد المالي.					
	Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
Valid	39.0	39.0	39.0	103	أوافق بشدة
	61.0	22.0	22.0	58	أوافق
	75.8	14.8	14.8	39	لا أوافق
	88.3	12.5	12.5	33	لا أوافق بشدة
	100.0	11.7	11.7	31	محايد
		100.0	100.0	264	Total

جدول 12 : التحليل الإحصائي لوجود أنظمة رقابة داخلية فعالة تحد من فرص الفساد المالي.



شكل توضيحي 9: التمثيل البياني لوجود أنظمة رقابة داخلية فعالة تحد من فرص الفساد المالي.

- يتم مراجعة العمليات المالية بشكل دوري ومنتظم من قبل جهات مختصة.

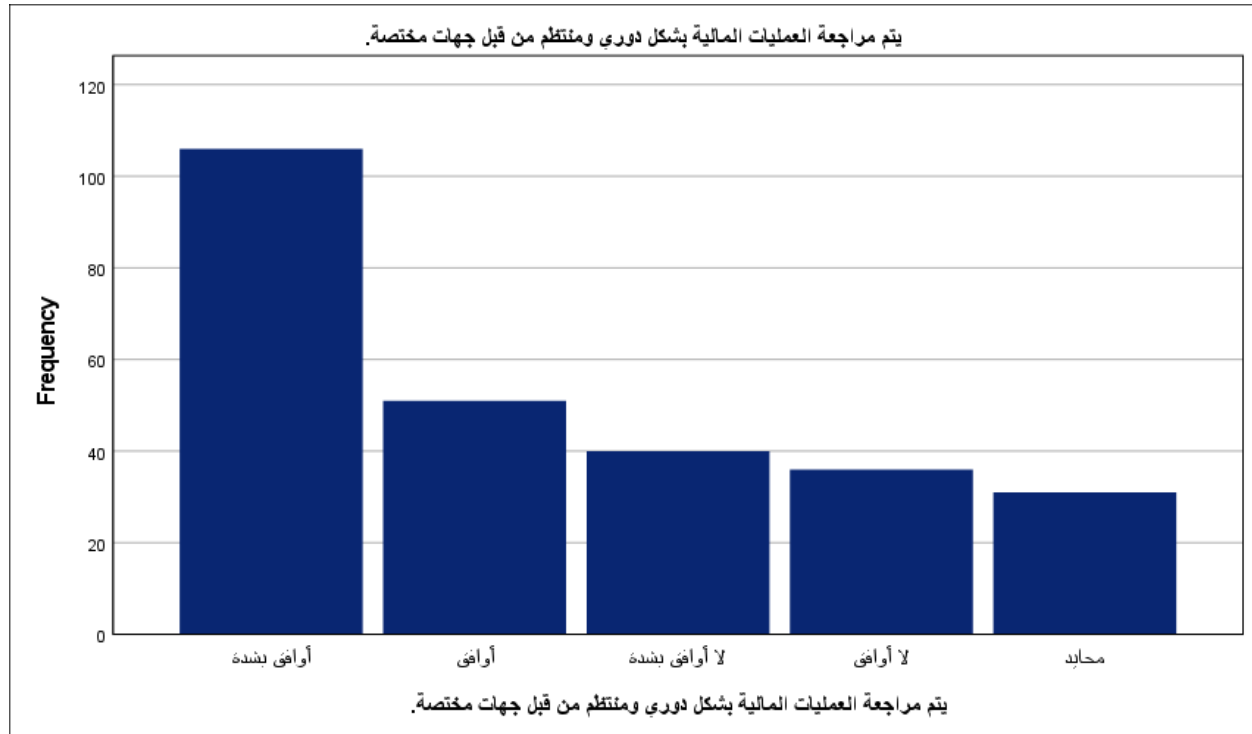
سجلت فئة "أوافق بشدة" النسبة الأعلى بواقع 40.2%؛ ما يعكس قناعة شريحة واسعة من العينة بجدية الرقابة الدورية في منظماتهم. تلاها خيار "أوافق" بنسبة 19.3%. يعني ذلك أن قرابة 60% من المشاركين يلمسون وجود مراجعات مالية منتظمة تجريها جهات مختصة. هذه النتيجة تشير إلى استقرار الهياكل الرقابية والالتزام بمعايير الحوكمة المالية؛ فالاستمرارية في التدقيق هي حجر الزاوية في تقليص فرص التلاعب المالي. وجود 106 مشاركاً في مربع الموافقة القوية يمنح انطباعاً بأن القيادة الإدارية تولي اهتماماً ملموساً لعمليات "التفتيش والتحقق" كأداة وقائية ضد الفساد.

النظرة تكمن في وجود تيار معارض يمثل 28.8% من إجمالي الاستجابات، موزعين بين "لا أوافق بشدة" بنسبة 15.2% و"لا أوافق" بنسبة 13.6%. هذا الانقسام يوحي بأن المراجعات المالية قد تكون شكلية أو محدودة النطاق في بعض الإدارات؛ ما يجعل الموظف في تلك المواقع يشعر بغياب الرقابة الفعلية. كما أن بقاء نسبة الحياد عند 11.7% يرجح وجود فئة من الموظفين لا تطلع على مخرجات التقارير الرقابية أو لا تدرك طبيعة عمل هذه الجهات المختصة. غياب اليقين حول دورية المراجعة لدى

نحو 40% من العينة قد يضعف الردع النفسي لدى المحتالين؛ فالاحتياال المالي ينمو في المناطق التي يشعر فيها الفرد بضعف الرقابة أو تباعد فترات التدقيق. إن ضمان انتظام المراجعة وشفافية نتائجها هو ما سيحول دون تحول هذه الثغرات الإدراكية إلى بيانات خصبة للتجاوزات الإدارية والمالية.

يتم مراجعة العمليات المالية بشكل دوري ومنتظم من قبل جهات مختصة.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
40.2	40.2	40.2	106	أوافق بشدة	Valid
59.5	19.3	19.3	51	أوافق	
74.6	15.2	15.2	40	لا أوافق بشدة	
88.3	13.6	13.6	36	لا أوافق	
100.0	11.7	11.7	31	محايد	
	100.0	100.0	264	Total	

جدول 13 : التحليل الإحصائي لمراجعة العمليات المالية بشكل دوري ومنتظم من قبل جهات مختصة.



شكل توضيحي 10: التمثيل البياني لمراجعة العمليات المالية بشكل دوري ومنتظم من قبل جهات مختصة.

- توجد سياسات وإجراءات واضحة لاكتشاف الاحتيال المالي والتعامل معه.

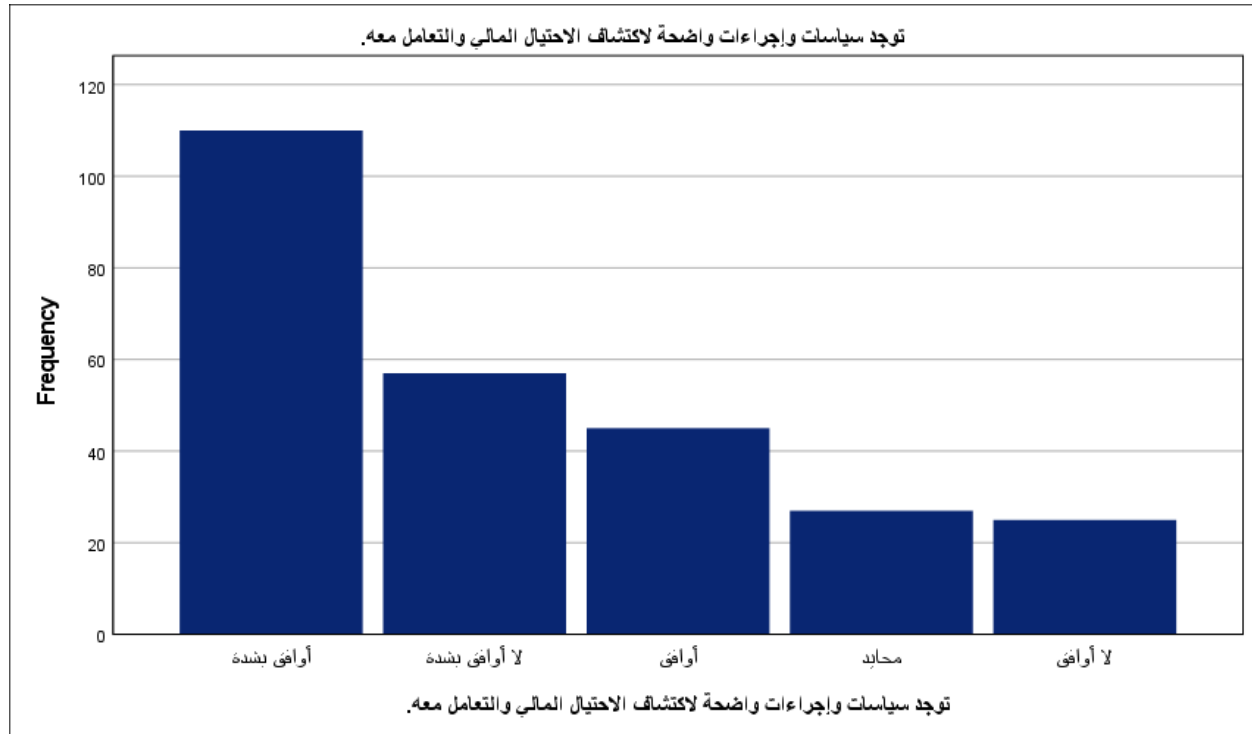
يكشف التوزيع التكراري لهذه العبارة عن تباين في آراء المشاركين؛ فبينما تقف الكتلة الأكبر عند خيار "أوافق بشدة" بنسبة 41.7%، يبرز في المقابل تيار معارض صلب اختار "لا أوافق بشدة" بنسبة بلغت 21.6%. هذه الفجوة الرقمية تعكس انقساماً جوهرياً في مستوى الوعي بالبروتوكولات الحمائية؛ فالسياسات موجودة لدى 110 مشاركين بوضوح تام، لكنها غائبة أو غير مفعلة في نظر 57 مشاركاً آخرين. حصص خيار "أوافق" نسبة 17%، ليرتفع الموقف الإيجابي العام إلى 58.7%، وهي نسبة تظل دون مستوى الطموح التنظيمي في بيئة تستهدف القضاء التام على مخاطر الاحتيال.

يشير هذا إلى أن آليات اكتشاف الاحتيال والتعامل معه تعاني من ضعف في "التواصل المؤسسي" أو التفاوت في التطبيق بين الإدارات المختلفة. وجود نسبة 10.2% في منطقة الحياد، مضافةً إليها أصوات المعارضين التي تقترب في مجموعها من 31%، يضع عبئاً كبيراً على عاتق القيادة الإدارية. النقص في وضوح هذه الإجراءات قد يؤثر سلباً على سرعة الاستجابة عند حدوث تجاوزات مالية؛ فالموظف الذي لا يدرك المسار الإجرائي للاكتشاف سيتردد في اتخاذ أي خطوة استباقية. إن بقاء خيار "لا

أوافق بشدة" في المركز الثاني من حيث التكرار يرجح وجود فئات وظيفية تشعر بانعدام المرجعية الإجرائية الواضحة، مما يستوجب ليس فقط صياغة السياسات، بل ضمان وصولها وفهمها من قبل كافة المستويات الوظيفية لتقليل مساحات المخاطرة المالية.

توجد سياسات وإجراءات واضحة لاكتشاف الاحتيال المالي والتعامل معه.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
41.7	41.7	41.7	110	أوافق بشدة	Valid
63.3	21.6	21.6	57	لا أوافق بشدة	
80.3	17.0	17.0	45	أوافق	
90.5	10.2	10.2	27	محايد	
100.0	9.5	9.5	25	لا أوافق	
	100.0	100.0	264	Total	

جدول 14 : التحليل الإحصائي لوجود سياسات وإجراءات واضحة لاكتشاف الاحتيال المالي والتعامل معه.



شكل توضيحي 11: التمثيل البياني لوجود سياسات وإجراءات واضحة لاكتشاف الاحتيال المالي والتعامل معه.

• تطبيق المنظمة لمبادئ الحوكمة الرشيدة في جميع أنشطتها الإدارية والمالية.

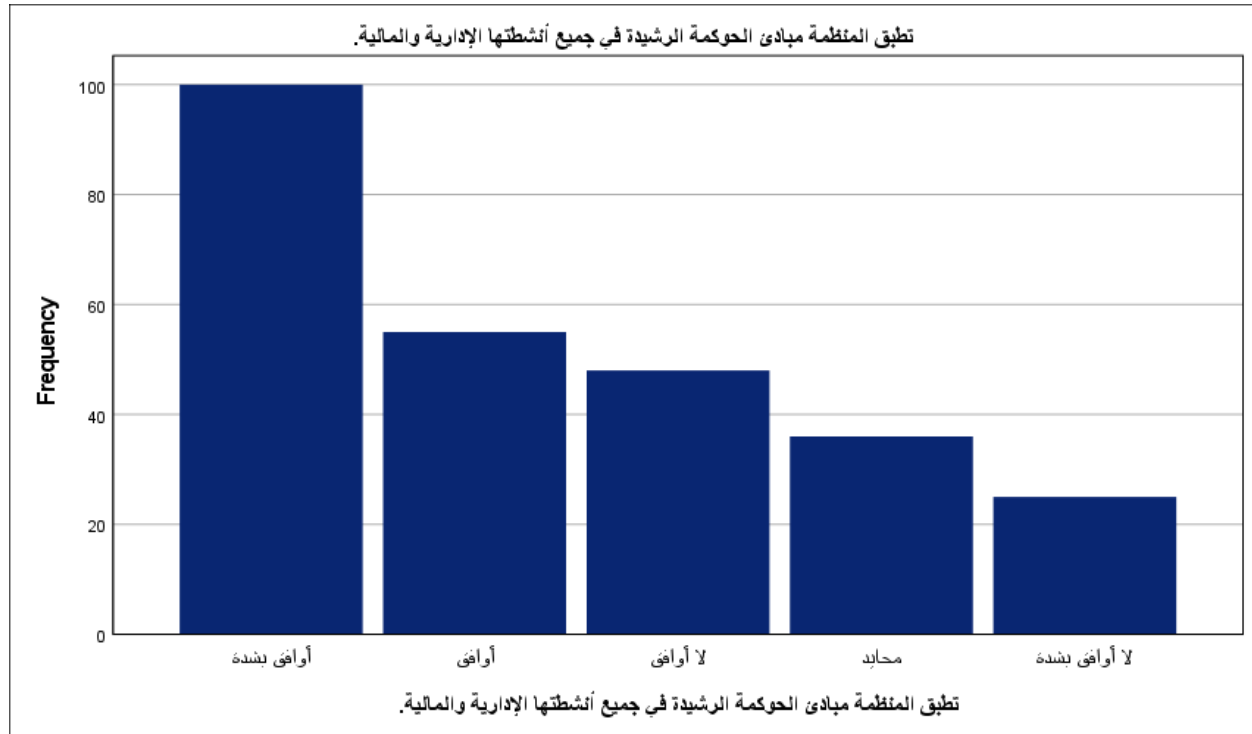
تتباعد المواقف الإجرائية للعيينة عند تقييم مدى نضج الحوكمة؛ فالانقسام بين تيار التأييد والرفض يشي بأن مفاهيم الإدارة الرشيدة لم تتحول بعد إلى ثقافة مؤسسية موحدة عبر جميع القطاعات. حصص خيار "أوافق بشدة" نسبة 37.9%، تلاه "أوافق" بنسبة 20.8%. النتيجة تضع الكتلة الإيجابية عند مستوى 58.7%؛ وهي نسبة تشير إلى أن المنظمات السعودية قطعت شوطاً في المؤسسة، لكنها لا تزال تواجه مقاومة أو ضعفاً في التطبيق لدى ما يقارب 27.7% من المعارضين (بين "لا أوافق" و"لا أوافق بشدة"). التباين في هذه الاستجابات يعكس واقعاً إدارياً يتسم بالتفاوت؛ فبينما يرى 100 مشارك أن الحوكمة حاضرة في كافة الأنشطة، يجد 73 مشاركاً أن هناك فجوات تنفيذية تعيق هذا الادعاء.

هذا التشتت الإحصائي يحمل دلالات تشغيلية بالغة الأهمية. الحوكمة الرشيدة هي العمود الفقري لمكافحة الاحتيال المالي. وجود 13.6% في منطقة الحياد، مع كتلة معارضة صلبة، يرجح أن ممارسات النزاهة قد تكون مركزية في القرارات العليا لكنها تفقد بريقها أو فاعليتها في المستويات التنفيذية الأدنى. النقص في شمولية الحوكمة قد يولد بيئة تسمح بظهور مساحات رمادية

في التعاملات المالية؛ ما يضعف من قدرة المنظمة على الرصد المبكر للتجاوزات. الاستجابات توضح أن التحدي لا يكمن في غياب الأنظمة، بل في ضمان شموليتها لجميع الأنشطة الإدارية دون استثناء. النتيجة النهائية تؤكد أن القادة بحاجة لردم هذه الهوة المعلوماتية والإجرائية لضمان أن الحوكمة ليست مجرد نصوص نظامية، بل سلوك مؤسسي يلمسه الموظف في كافة العمليات اليومية.

تطبيق المنظمة لمبادئ الحوكمة الرشيدة في جميع أنشطتها الإدارية والمالية.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
37.9	37.9	37.9	100	أوافق بشدة	Valid
58.7	20.8	20.8	55	أوافق	
76.9	18.2	18.2	48	لا أوافق	
90.5	13.6	13.6	36	محايد	
100.0	9.5	9.5	25	لا أوافق بشدة	
	100.0	100.0	264	Total	

جدول 15: التحليل الإحصائي لتطبيق المنظمة لمبادئ الحوكمة الرشيدة في جميع أنشطتها الإدارية والمالية.



شكل توضيحي 12: التمثيل البياني لتطبيق المنظمة لمبادئ الحوكمة الرشيدة في جميع أنشطتها الإدارية والمالية.

• يتم الفصل بين الصلاحيات الإدارية والمالية لتقليل فرص التلاعب وسوء الاستخدام.

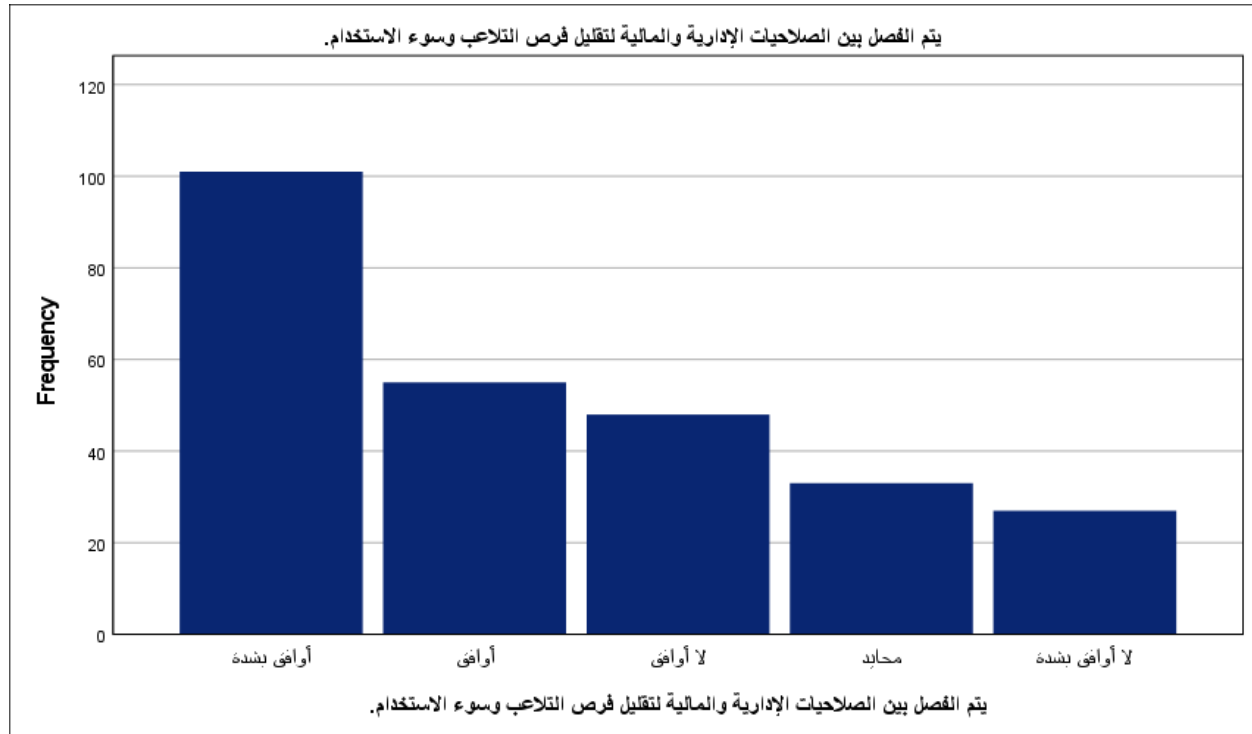
سجل خيار "لا أوافق بشدة" النسبة الأقل في هذا المحور بواقع 10.2%؛ وهو ما يبرز تبايناً عند مقارنته بالفئة التي اختارت "أوافق بشدة" والتي تصدرت الاستجابات بنسبة 38.3%. هذا الفارق يوضح أن القاعدة العريضة من المشاركين تلمس تطبيقاً فعلياً لمبدأ فصل السلطات. حصّد خيار "أوافق" نسبة 20.8%، ليتجاوز الموقف الإيجابي الكلي حاجز 59%. هذه الوضعية الإحصائية تشير إلى نجاح المنظمات في إرساء دعائم الرقابة الهيكلية؛ فالفصل بين من يملك سلطة القرار الإداري ومن يتولى التنفيذ المالي هو العصب الحساس الذي يمنع الاستحواذ على الصلاحيات أو تطويعها لأغراض شخصية.

غياب الإجماع التام يظل السمة؛ إذ إن وجود 28.4% من العينة في صفوف المعارضين (لا أوافق، ولا أوافق بشدة) يعكس ثغرات إجرائية قد توجد في بعض المواقع الوظيفية. تكمن الخطورة العملية في تداخل هذه الصلاحيات؛ فعدم الوضوح في ترسيم الحدود بين الإدارة والمالية يفتح ثغرات مباشرة لسوء الاستخدام والتلاعب بالدفاتر أو العقود. ارتفعت نسبة الحياد إلى 12.5%، ما يرجح أن شريحة من الموظفين لا تدرك بشكل كافٍ آليات توزيع السلطة داخل منظماتهم. يبدو أن التطبيق

الميداني للفصل بين الصلاحيات يواجه تحديات تتعلق بمركزية القرار في بعض الإدارات؛ ما قد يؤثر سلباً على تدفق العمليات وضمان نزاهتها. النتيجة تفرض على القيادات ضرورة مراجعة الهياكل التنظيمية لضمان عدم تركيز القوة المالية والإدارية في يد جهة واحدة، تلافياً لأي مخاطر احتيال قد تنشأ عن هذا الخلل الهيكلي.

يتم الفصل بين الصلاحيات الإدارية والمالية لتقليل فرص التلاعب وسوء الاستخدام.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
38.3	38.3	38.3	101	أوافق بشدة	Valid
59.1	20.8	20.8	55	أوافق	
77.3	18.2	18.2	48	لا أوافق	
89.8	12.5	12.5	33	محايد	
100.0	10.2	10.2	27	لا أوافق بشدة	
	100.0	100.0	264	Total	

جدول 16 : التحليل الإحصائي للفصل بين الصلاحيات الإدارية والمالية لتقليل فرص التلاعب وسوء الاستخدام.



شكل توضيحي 13: التمثيل البياني للفصل بين الصلاحيات الإدارية والمالية لتقليل فرص التلاعب وسوء الاستخدام.

• توفر الإدارة معلومات مالية دقيقة وشفافة وفي الوقت المناسب لأصحاب العلاقة.

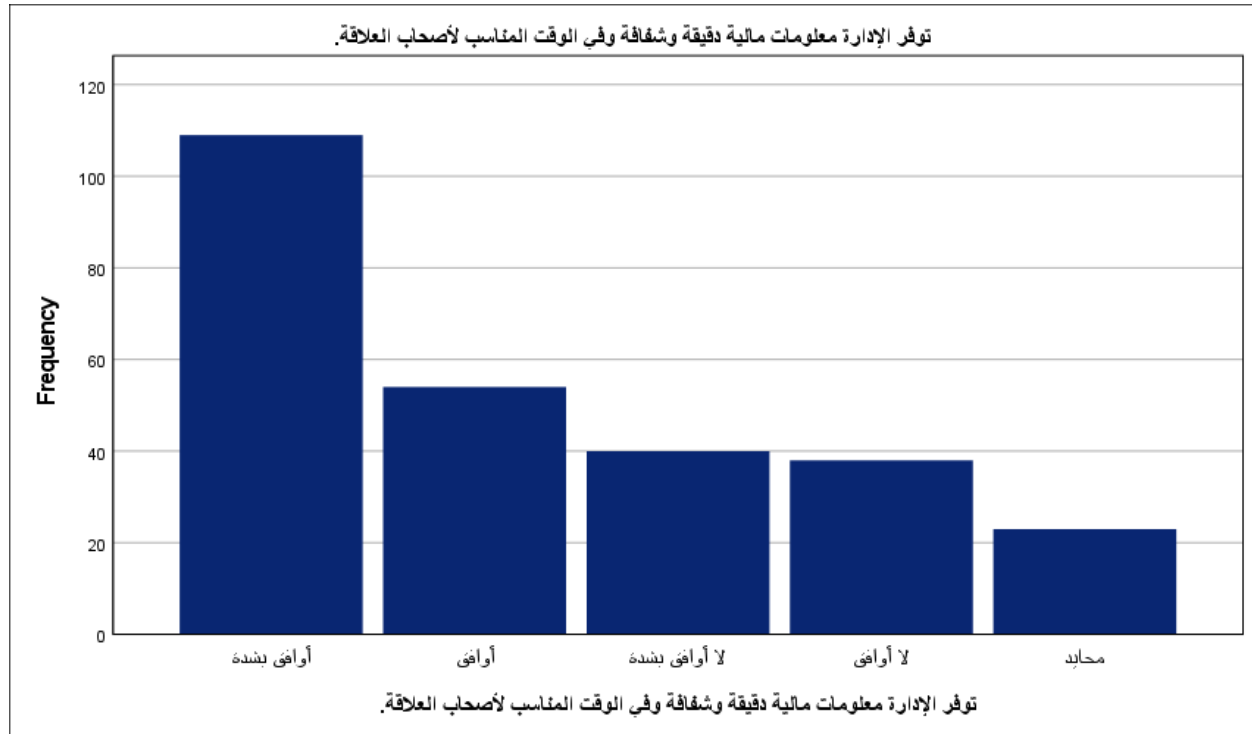
نالت فئة "أوافق بشدة" النصيب الأكبر من الاستجابات بنسبة 41.3%؛ ما يعكس قناعة إيجابية لدى شريحة عريضة بمدى التزام الإدارة بجودة وتوقيت تدفق المعلومات المالية. تلتها فئة "أوافق" بنسبة 20.5%، ليصل إجمالي المؤيدين لشفافية الإفصاح المالي إلى 61.8%. هذه النتيجة تشير إلى نجاح قادة المنظمات في توظيف النظم التقنية لضمان دقة البيانات؛ فالإفصاح في الوقت المناسب يقلل من الفجوات المعلوماتية التي قد يستغلها البعض في ممارسات غير نظامية. توفير المعلومة الدقيقة لأصحاب العلاقة ليس مجرد إجراء روتيني؛ بل هو أداة رقابية فاعلة تعزز النزاهة المؤسسية وتمنح الملاك والجهات الرقابية قدرة أكبر على تتبع الموارد المالية ومنع أي تلاعب محتمل قبل وقوعه.

على النقيض، يبرز تباين يمثل 78 مشاركاً توزعوا بين "لا أوافق بشدة" بنسبة 15.2% و"لا أوافق" بنسبة 14.4%. هذا الانقسام الحاد يوحي بوجود تحديات في "عدالة الوصول" للمعلومة داخل المنظمة؛ فبينما يرى البعض وضوحاً تاماً، يعاني قرابة 30% من العينة من ضبابية أو تأخير في الحصول على البيانات اللازمة. النقص في توقيت الإفصاح قد يؤدي إلى تعطيل اتخاذ

القرارات التصحيحية، أو يفتح باباً للاحتيال المالي نتيجة غياب الشفافية اللحظية. انخفاض نسبة الحياد إلى 8.7% يؤكد أن معظم المشاركين لديهم تجارب مباشرة مع نظام التقارير المالي؛ إما بالثقة الكاملة أو بالتشكيك في مدى شمولية هذه البيانات. إن الفجوة بين الفئات تؤكد أن تعزيز النزاهة يتطلب توحيد قنوات الإفصاح المالي لضمان وصول المعلومة الدقيقة للجميع دون استثناء، تقليصاً لمساحات الاجتهاد الشخصي التي تضر بسير العمليات الإدارية.

توفر الإدارة معلومات مالية دقيقة وشفافة وفي الوقت المناسب لأصحاب العلاقة.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
41.3	41.3	41.3	109	أوافق بشدة	Valid
61.7	20.5	20.5	54	أوافق	
76.9	15.2	15.2	40	لا أوافق بشدة	
91.3	14.4	14.4	38	لا أوافق	
100.0	8.7	8.7	23	محايد	
	100.0	100.0	264	Total	

جدول 17: التحليل الإحصائي لتوفير الإدارة معلومات مالية دقيقة وشفافة وفي الوقت المناسب لأصحاب العلاقة.



شكل توضيحي 14: التمثيل البياني لتوفير الإدارة معلومات مالية دقيقة وشفافة وفي الوقت المناسب لأصحاب العلاقة.

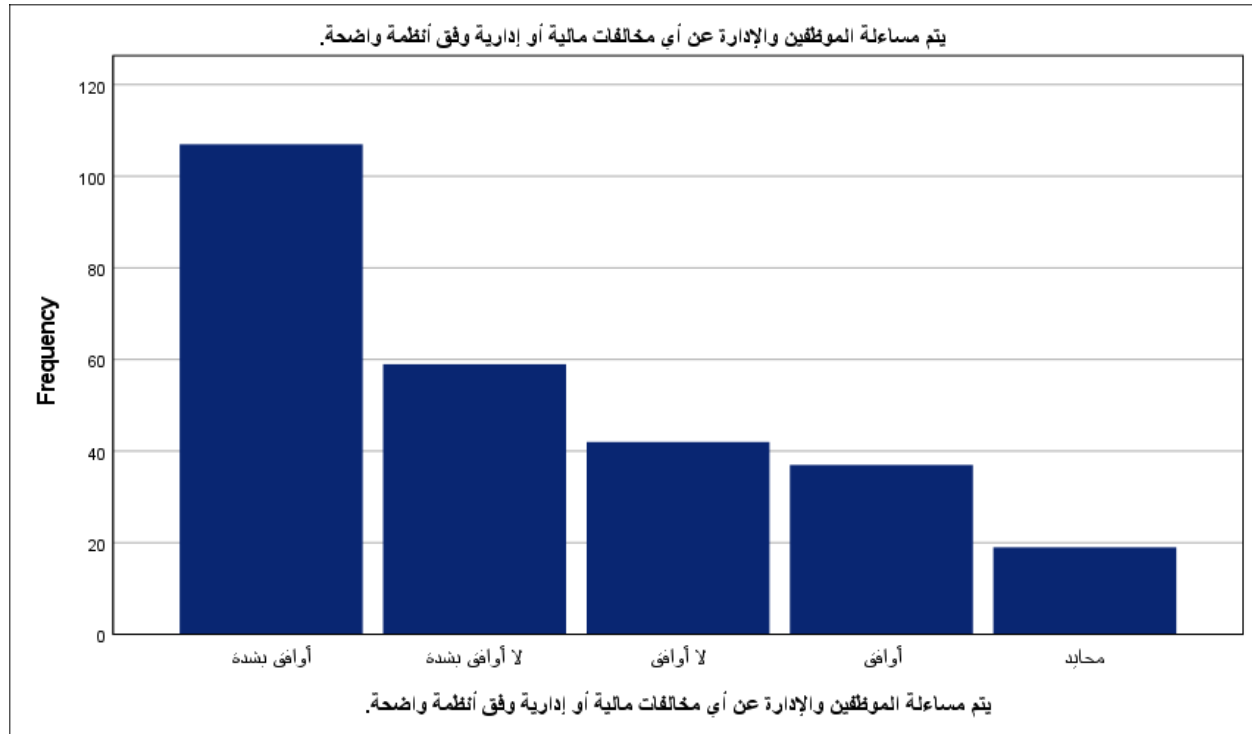
• يتم مساءلة الموظفين والإدارة عن أي مخالفات مالية أو إدارية وفق أنظمة واضحة.

وجدت حالة من الانقسام في رؤية المشاركين لجدية نظام المحاسبة؛ إذ جاء خيار "أوافق بشدة" في المرتبة الأولى بنسبة 40.5%، لكن الموقف المعارض "لا أوافق بشدة" قفز ليحتل المركز الثاني مباشرة بنسبة 22.3%. هذه الفجوة الإحصائية تكشف عن تباين جوهري في الثقة بالمنظومة العقابية داخل المنظمات؛ فبينما يرى 107 مشاركين أن المساءلة حاضرة بقوة، يشعر 59 مشاركاً بغيابها التام أو عدم وضوح أنظمتها. حصد خيار "لا أوافق" نسبة 15.9%، مما يرفع الكتلة الراضية لفعالية المساءلة إلى 38.2%؛ وهي نسبة حرجة توحى بأن تطبيق الأنظمة قد يخضع لظروف استثنائية أو تفاوت في المعايير بين الموظفين والإدارة. تشير هذه النتائج إلى أن الردع المؤسسي يعاني من ضعف في الإدراك الجماعي؛ فالمساءلة التي لا يراها الجميع "واضحة وعادلة" تفقد قيمتها الوقائية ضد الفساد المالي. حصد خيار "أوافق" نسبة 14% فقط، وهي نسبة منخفضة مقارنة بالموافقة الشديدة، ما يعزز فرضية وجود "استقطاب" في التجارب الوظيفية. هذا النقص في اليقين حول مبدأ المحاسبة قد يؤثر سلباً على التزام الموظفين بالضوابط المالية؛ فالشعور بإمكانية الإفلات من العقاب هو المحرك الأول لعمليات الاحتيال. بقاء نسبة الحياد عند

7.2% يؤكد أن الغالبية لديهم موقف حاسم، وهو ما يستدعي من القيادة الإدارية العمل على توحيد المسطرة الرقابية لضمان أن المسألة تطال الجميع دون استثناء وبإجراءات معلنة تنهي هذا التباين المقلق في الآراء.

يتم مساءلة الموظفين والإدارة عن أي مخالفات مالية أو إدارية وفق أنظمة واضحة.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
40.5	40.5	40.5	107	أوافق بشدة	Valid
62.9	22.3	22.3	59	لا أوافق بشدة	
78.8	15.9	15.9	42	لا أوافق	
92.8	14.0	14.0	37	أوافق	
100.0	7.2	7.2	19	محايد	
	100.0	100.0	264	Total	

جدول 18: التحليل الإحصائي لمساءلة الموظفين والإدارة عن أي مخالفات مالية أو إدارية وفق أنظمة واضحة.



شكل توضيحي 15: التمثيل البياني لمساءلة الموظفين والإدارة عن أي مخالفات مالية أو إدارية وفق أنظمة واضحة.

• تتبع المنظمة إجراءات واضحة للتحقيق في حالات الاشتباه بالفساد أو الاحتيال.

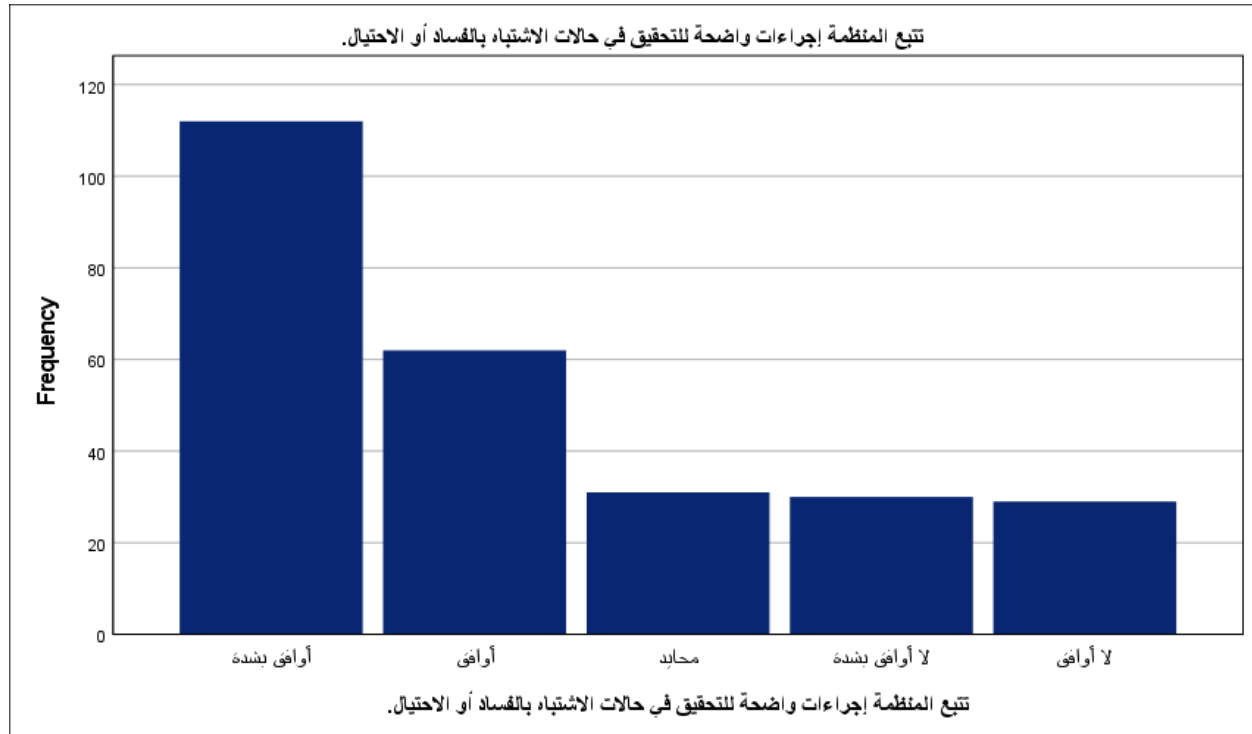
سجل خيار "لا أوافق" النسبة الأقل في هذا المحور بواقع 11%، تلاه مباشرة خيار "لا أوافق بشدة" بنسبة 11.4%. يقابل هذا التراجع في أصوات المعارضة اكتساح واضح لخيار "أوافق بشدة" الذي تربع على القمة بنسبة 42.4%. تشير هذه إلى أن القواعد الإجرائية للتحقيق تبدو راسخة في ذهن الكتلة الأكبر من الموظفين؛ فوجود 112 مشاركاً يؤكدون وضوح المسار التحقيقي يمنح القيادة الإدارية رصيداً من الثقة المؤسسية. تكتمل الصورة الإيجابية بانضمام 23.5% من العينة لخيار "أوافق"، ما يعني أن قرابة ثلثي المشاركين يدركون وجود بروتوكولات رسمية للتعامل مع شبهات الفساد. هذا الوضوح الإجرائي يقلل من العشوائية في اتخاذ القرار ويمنح المنظمة قدرة أعلى على محاصرة الاحتيال المالي في مهده.

برغم هذه الإيجابية، يظل وجود 22.4% من العينة في مربع عدم الموافقة مؤشراً على وجود فجوات في "بروتوكولات التقصي" داخل بعض القطاعات. النظرة تبرز في نسبة الحياد التي بلغت 11.7%؛ وهي نسبة ترجح أن هذه الإجراءات، رغم وجودها نظرياً، قد لا تكون معلنة للجميع أو لم يسبق اختبارها في الواقع العملي لبعض الإدارات. النقص في تعميم إجراءات التحقيق

قد يؤدي إلى ارتباك عند وقوع مخالفة فعلية، أو قد يفسر كنوع من التعطيم الإداري. إن نجاح مكافحة الاحتيال يتطلب أن تكون خطوات التحقيق معلومة بالضرورة لكافة الموظفين؛ فالمعرفة بالتبعات الإجرائية تعزز من الردع الذاتي وتضمن سلامة سير العمليات المالية من أي تدخلات غير نظامية.

تتبع المنظمة إجراءات واضحة للتحقيق في حالات الاشتباه بالفساد أو الاحتيال.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
42.4	42.4	42.4	112	أوافق بشدة	Valid
65.9	23.5	23.5	62	أوافق	
77.7	11.7	11.7	31	محايد	
89.0	11.4	11.4	30	لا أوافق بشدة	
100.0	11.0	11.0	29	لا أوافق	
	100.0	100.0	264	Total	

جدول 19: التحليل الإحصائي لتتبع المنظمة إجراءات واضحة للتحقيق في حالات الاشتباه بالفساد أو الاحتيال.



شكل توضيحي 16: التمثيل البياني لتتبع المنظمة إجراءات واضحة للتحقيق في حالات الاشتباه بالفساد أو الاحتيال.

• يتم الإعلان عن السياسات المتعلقة بمكافحة الفساد لجميع الموظفين بشكل مستمر.

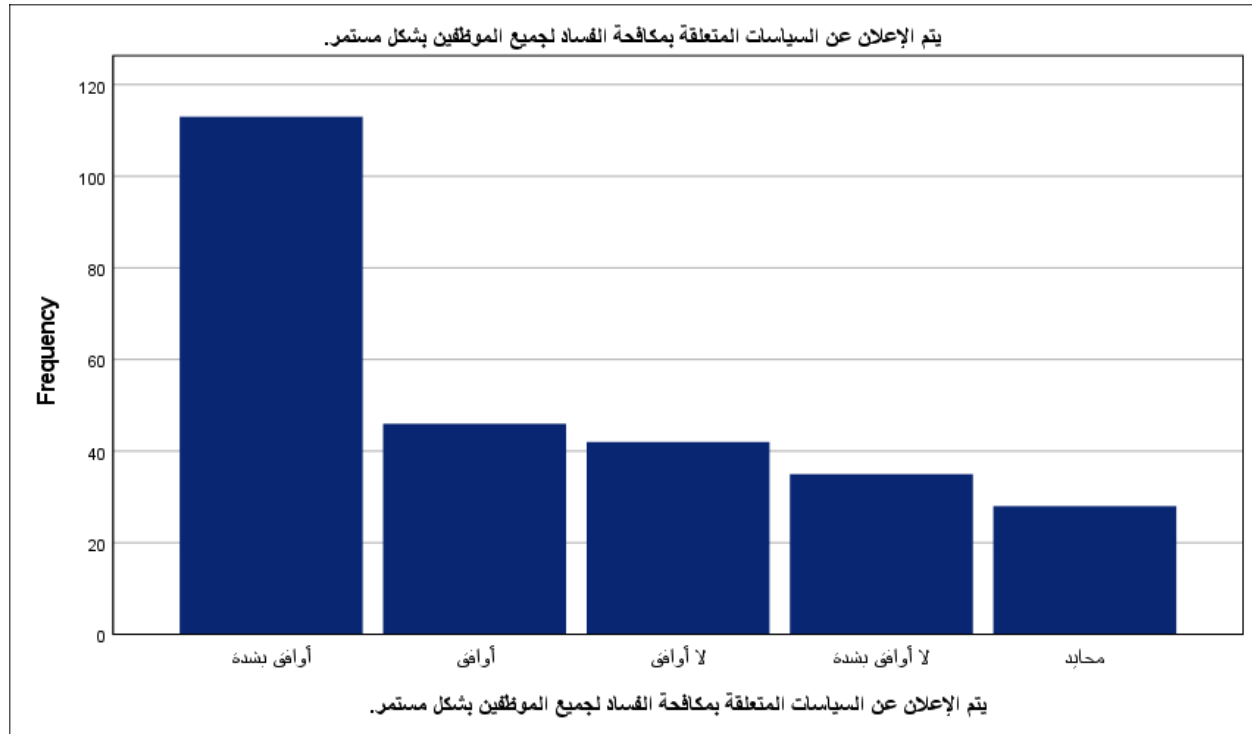
تتفاوت مستويات الإدراك لدى الموظفين بخصوص دورية وفعالية قنوات التواصل الرسمية؛ فبينما يرى 42.8% من المشاركين أن الإعلان عن سياسات مكافحة الفساد يتم بشكل مستمر وحاسم، يبرز تباين في الجانب المقابل يمثلته 29.2% من العينة ممن توزعوا بين الرفض والرفض الشديد. هذه الفجوة الإحصائية تعكس واقعاً إدارياً يعاني من "تقطع" في وصول الرسالة التنظيمية؛ فوجود 113 مشاركاً في مربع الموافقة القوية يشير إلى نجاح جزئي في بناء وعي مؤسسي، إلا أن استقرار 35 مشاركاً عند خيار "لا أوافق بشدة" و42 عند "لا أوافق" يبرهن على أن هذه الحملات التوعوية لا تصل بكفاءة لجميع المستويات الوظيفية. حصص خيار "أوافق" نسبة 17.4%، لتبقى الكتلة المؤيدة عند حدود 60.2%؛ وهي نسبة غير كافية لضمان ثقافة نزاهة شاملة في ظل سعي المملكة نحو حوكمة قصوى.

يشير هذا إلى أن الإعلان عن السياسات قد يكون موسمياً أو مرتبطاً بقطاعات إدارية دون غيرها. النتيجة منطقية؛ فالسياسة التي لا تُعلن باستمرار تفقد قيمتها الرادعة وتصبح مجرد نص جامد في الأدلة التنظيمية. وجود 10.6% من المحايدين يعزز هذه

الفرضية: إذ يعكس حالة من عدم المبالاة أو الغياب التام للمعلومة لدى جزء من الكادر الوظيفي. النقص في هذا الجانب قد يؤثر سلباً على جاهزية الموظفين للتصدي للاحتيال المالي؛ فالإلمام بالسياسات هو الخط الدفاعي الأول قبل حدوث التجاوز. إن بقاء قرابة 40% من العينة خارج نطاق الموافقة الصريحة يحتم على القادة مراجعة استراتيجيات الاتصال الداخلي؛ فلا يمكن مكافحة الفساد بفعالية في بيئة لا يدرك فيها ثلث الموظفين القواعد والسياسات التي تحكم عملهم المالي والإداري.

يتم الإعلان عن السياسات المتعلقة بمكافحة الفساد لجميع الموظفين بشكل مستمر.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
42.8	42.8	42.8	113	أوافق بشدة	Valid
60.2	17.4	17.4	46	أوافق	
76.1	15.9	15.9	42	لا أوافق	
89.4	13.3	13.3	35	لا أوافق بشدة	
100.0	10.6	10.6	28	محايد	
	100.0	100.0	264	Total	

جدول 20: التحليل الإحصائي للإعلان عن السياسات المتعلقة بمكافحة الفساد لجميع الموظفين بشكل مستمر.



شكل توضيحي 17: التمثيل البياني للإعلان عن السياسات المتعلقة بمكافحة الفساد لجميع الموظفين بشكل مستمر.

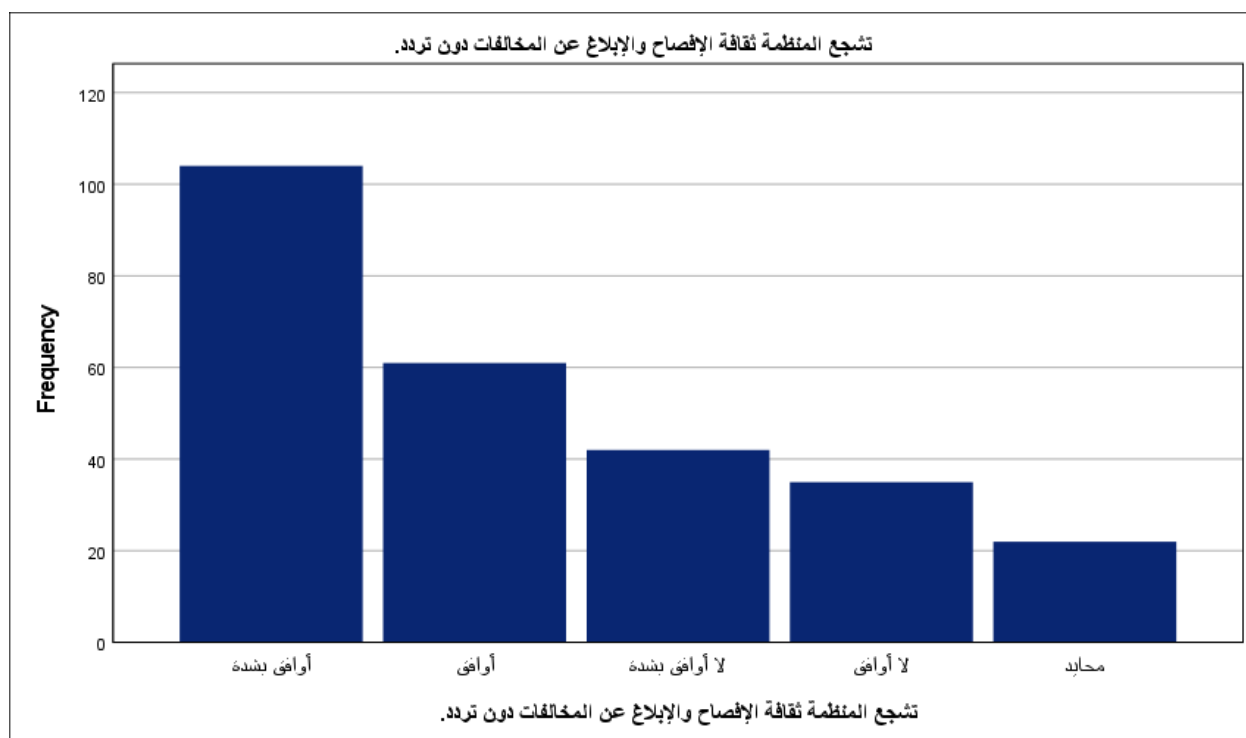
• تشجع المنظمة ثقافة الإفصاح والإبلاغ عن المخالفات دون تردد.

سجل خيار "أوافق بشدة" التكرار الأعلى بنسبة 39.4%. تلاه خيار "أوافق" بنسبة 23.1%. المجموع يعطي مؤشراً إيجابياً أولاً. ثقافة الإفصاح تبدو مدعومة إدارياً. غالبية الموظفين يلمسون هذا التوجه. لكن الصورة ليست وردية تماماً. ثمة كتلة معارضة صلبة تظهر في النتائج. نسبة "لا أوافق بشدة" بلغت 15.9%. ونسبة "لا أوافق" وصلت إلى 13.3%. مجموع الراضين يقترب من ثلث العينة. هذا الرقم يعكس حاجزاً نفسياً عميقاً.

التردد في الإبلاغ يظل قائماً لدى 77 مشاركاً. الخوف من التبعات قد يكون السبب. أو ربما عدم الثقة في سرية التعامل. الإفصاح يتطلب بيئة آمنة تماماً. وجود 22 مشاركاً محايداً يزيد من تعقيد المشهد. الحياد هنا قد يعني غياب التجربة. أو ربما الخشية من إبداء رأي صريح. النتيجة تؤكد وجود فجوة بين التنظير والتطبيق. تشجيع الإبلاغ يحتاج لضمانات عملية لا مجرد شعارات. غياب الإجماع يضعف قدرة المنظمة على كشف الفساد مبكراً. النزاهة المالية ترتبط مباشرة بشجاعة الموظف في الحديث. المنظمات السعودية بحاجة لتعزيز بروتوكولات حماية المبلغين لتبديد هذا القلق.

تشجيع المنظمة ثقافة الإفصاح والإبلاغ عن المخالفات دون تردد.					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	أوافق بشدة	104	39.4	39.4	39.4
	أوافق	61	23.1	23.1	62.5
	لا أوافق بشدة	42	15.9	15.9	78.4
	لا أوافق	35	13.3	13.3	91.7
	محايد	22	8.3	8.3	100.0
	Total	264	100.0	100.0	

جدول 21: التحليل الإحصائي لتشجيع المنظمة ثقافة الإفصاح والإبلاغ عن المخالفات دون تردد.



شكل توضيحي 18: التمثيل البياني لتشجيع المنظمة ثقافة الإفصاح والإبلاغ عن المخالفات دون تردد.

• ساهمت ممارسات القيادة الإدارية في تقليل حالات الفساد داخل المنظمة.

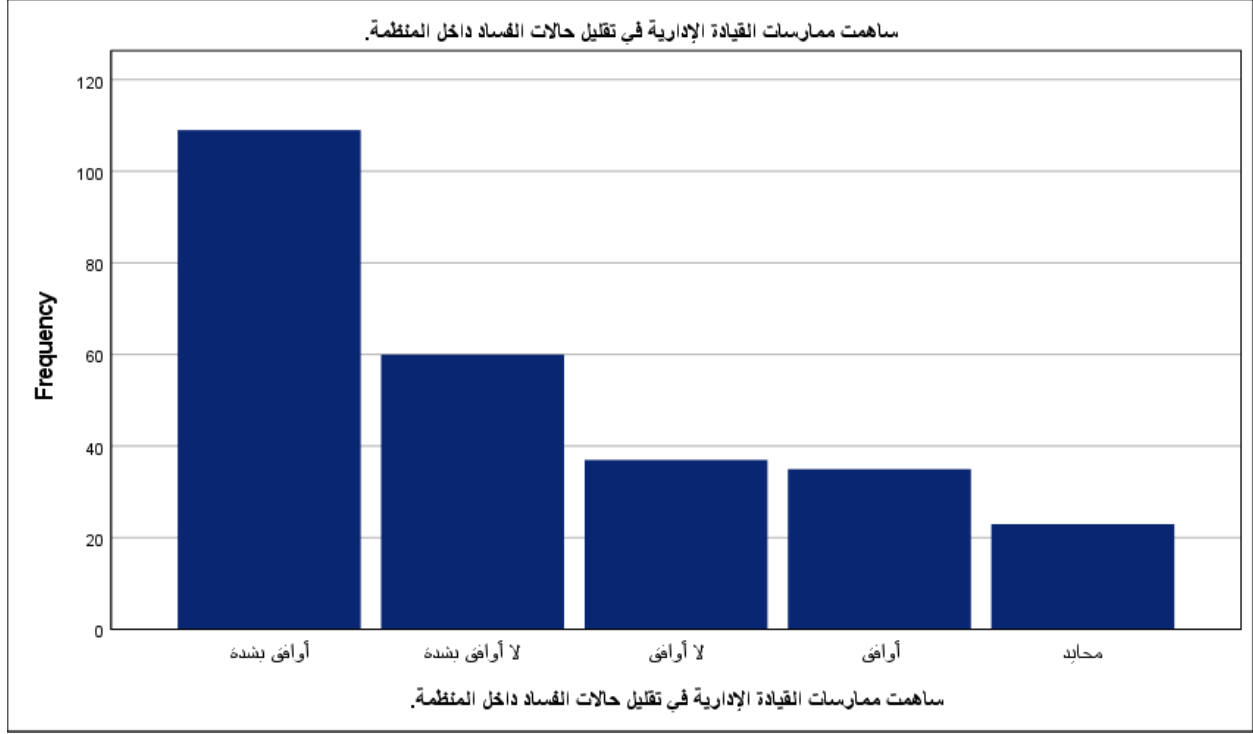
استحوذ خيار "أوافق بشدة" على الحصة الأكبر من استجابات العينة بنسبة بلغت 41.3%؛ ما يعكس قناعة تيار عريض داخل المنظمات السعودية بالدور المحوري الذي تلعبه ممارسات القيادة في كبح جماح التجاوزات. هذه النتيجة تشير إحصائياً إلى أن النموذج القيادي القائم على النزاهة يترك أثراً ملموساً في تقليل فرص الفساد؛ فالقرار القيادي الحازم يمثل خط الدفاع النفسي والإجرائي الأول. ومع ذلك، تبرز نظرة عند النظر إلى خيار "لا أوافق بشدة" الذي حل ثانياً بنسبة 22.7%، وهي نسبة مرتفعة تكشف عن وجود جيوب تنظيمية لا تزال تشكك في فاعلية هذه الممارسات على أرض الواقع. حصده خيار "لا أوافق" نسبة 14%، ما يعني أن الكتلة الراضية أو المتحفظة على دور القيادة الفعلي في تقليص الفساد تتجاوز ثلث العينة.

هذا الانقسام في الآراء يرجح أن ممارسات النزاهة القيادية لا تزال تعاني من "انتقائية" في الأثر أو تفاوت في جدية التطبيق بين المستويات الإدارية المختلفة. سجل خيار "أوافق" نسبة 13.3% فقط، وهي نسبة منخفضة مقارنة بالموافقة الشديدة، ما يعزز فرضية الاستقطاب في التجارب الوظيفية للمشاركين. بقاء نسبة الحياد عند 8.7% يؤكد أن الغالبية العظمى لديهم موقف مبني على مشاهدات مباشرة داخل منظماتهم. النقص في الإجماع حول أثر القيادة قد يضعف الروح المعنوية للموظفين الملتزمين؛ فالممارسات القيادية التي لا تنجح في إقناع 36% من الكادر الوظيفي بفاعليتها قد تؤدي إلى تآكل الثقة في المنظومة الرقابية ككل. إن نجاح جهود مكافحة الاحتيال المالي يتوقف على تحويل ممارسات النزاهة من اجتهادات قيادية فردية إلى نظام مؤسسي شامل يشعر بأثره الجميع دون استثناء، تقليصاً لهذه الفجوة الإدراكية المقلقة التي أظهرتها الأرقام.

ساهمت ممارسات القيادة الإدارية في تقليل حالات الفساد داخل المنظمة.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
41.3	41.3	41.3	109	أوافق بشدة	Valid
64.0	22.7	22.7	60	لا أوافق بشدة	
78.0	14.0	14.0	37	لا أوافق	
91.3	13.3	13.3	35	أوافق	

100.0	8.7	8.7	23	محايد	
	100.0	100.0	264	Total	

جدول 22: التحليل الإحصائي لمساهمة ممارسات القيادة الإدارية في تقليل حالات الفساد داخل المنظمة.



شكل توضيحي 19: التمثيل البياني لمساهمة ممارسات القيادة الإدارية في تقليل حالات الفساد داخل المنظمة.

• تسهم سياسات النزاهة المعتمدة في الحد من الاحتيال المالي داخل المنظمة.

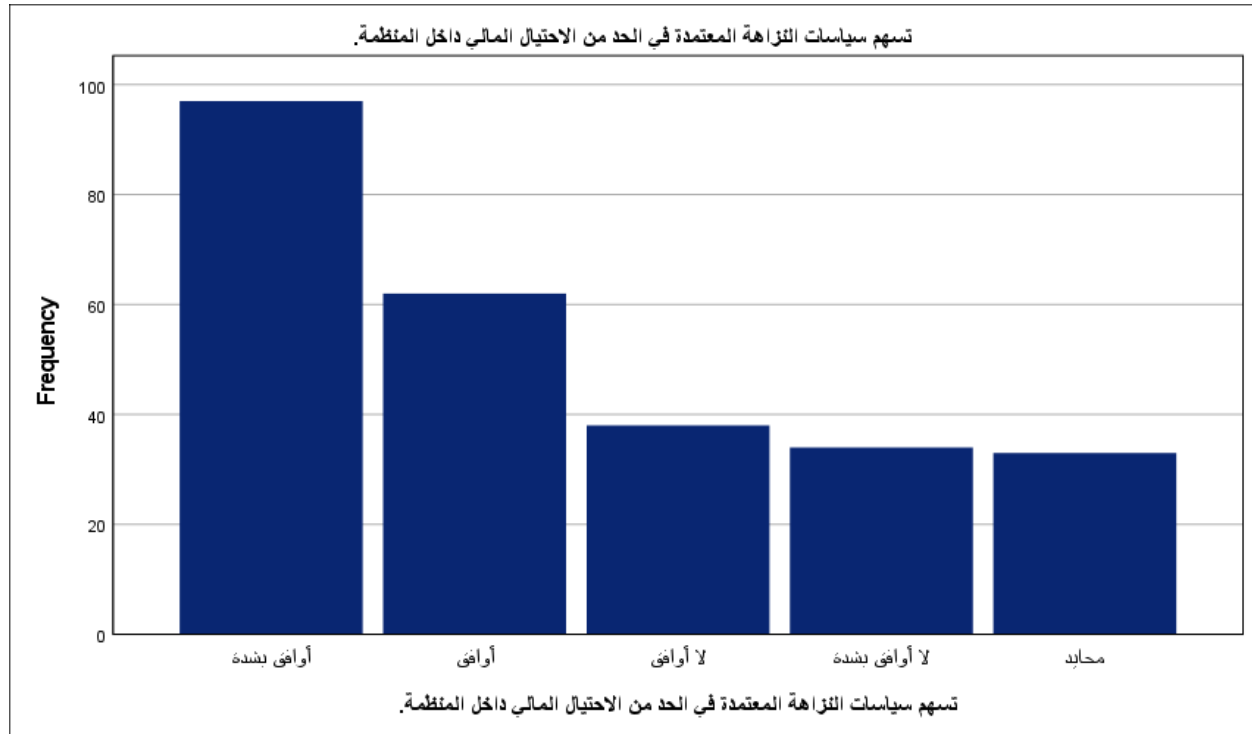
تتباعد تقديرات المشاركين حول الجدوى الواقعية لسياسات النزاهة المعتمدة؛ فالفجوة بين القناعة النظرية والتطبيق الميداني لا تزال تلقي بظلالها على إجابات العينة. سجلت فئة "أوافق بشدة" التكرار الأعلى بنسبة 36.7%، بينما تتبعها فئة "أوافق" بنسبة 23.5%. هذه الكتلة التي تمثل 60.2% من المشاركين تعطي مؤشراً على أن النظم اللاتحفية في المنظمات السعودية تمتلك القدرة على كبح جماح الاحتيال المالي إذا ما فُعلت بالشكل الصحيح. ومع ذلك؛ فإن وقوف 27.3% من العينة في صفوف المعارضين (بين "لا أوافق" بنسبة 14.4% و"لا أوافق بشدة" بنسبة 12.9%) يكشف عن خلل في "ثقة المستخدم" بهذه

السياسات. هذا الانقسام يرجح أن السياسات قد تكون مكتملة ورقياً لكنها تواجه تحديات في التنفيذ أو الرقابة اللاحقة؛ ما يجعل الموظف في بعض المواقع يراها غير كافية للحد من الاحتيال.

يشير هذا إلى أن الأثر الوقائي لسياسات النزاهة لم يصل بعد لمرحلة النضج المؤسسي الشامل. النتيجة كانت واضحة؛ فهناك 33 مشاركاً يقفون في منطقة الحياد بنسبة 12.5%. هذا الحياد، مضافاً إليه نسب الرفض، يعني أن قرابة 40% من الكوادر الوظيفية لا تجزم بفاعلية هذه السياسات في حماية الموارد المالية. النقص في هذا اليقين الإحصائي قد يؤثر سلباً على سير العمليات؛ فغياب الإيمان بجدوى السياسات الرقابية يضعف من مستوى الامتثال الطوعي ويزيد من احتمالات ظهور ثغرات مالية. إن بقاء خيار "لا أوافق بشدة" قريباً من نسبة المحايدين يؤكد أن التحدي القادم للقيادة الإدارية ليس في صياغة المزيد من الأنظمة، بل في إثبات قدرة هذه الأنظمة على ردع الاحتيال فعلياً وحماية المنظمة من المخاطر المالية المحدقة.

تسهم سياسات النزاهة المعتمدة في الحد من الاحتيال المالي داخل المنظمة.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
36.7	36.7	36.7	97	أوافق بشدة	Valid
60.2	23.5	23.5	62	أوافق	
74.6	14.4	14.4	38	لا أوافق	
87.5	12.9	12.9	34	لا أوافق بشدة	
100.0	12.5	12.5	33	محايد	
	100.0	100.0	264	Total	

جدول 23: التحليل الإحصائي لمساهمة سياسات النزاهة المعتمدة في الحد من الاحتيال المالي داخل المنظمة.



شكل توضيحي 20: التمثيل البياني لمساهمة سياسات النزاهة المعتمدة في الحد من الاحتيال المالي داخل المنظمة.

• اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين تعزيز النزاهة ومكافحة الفساد والاحتيال المالي داخل المنظمات والقيادة

الأخلاقية

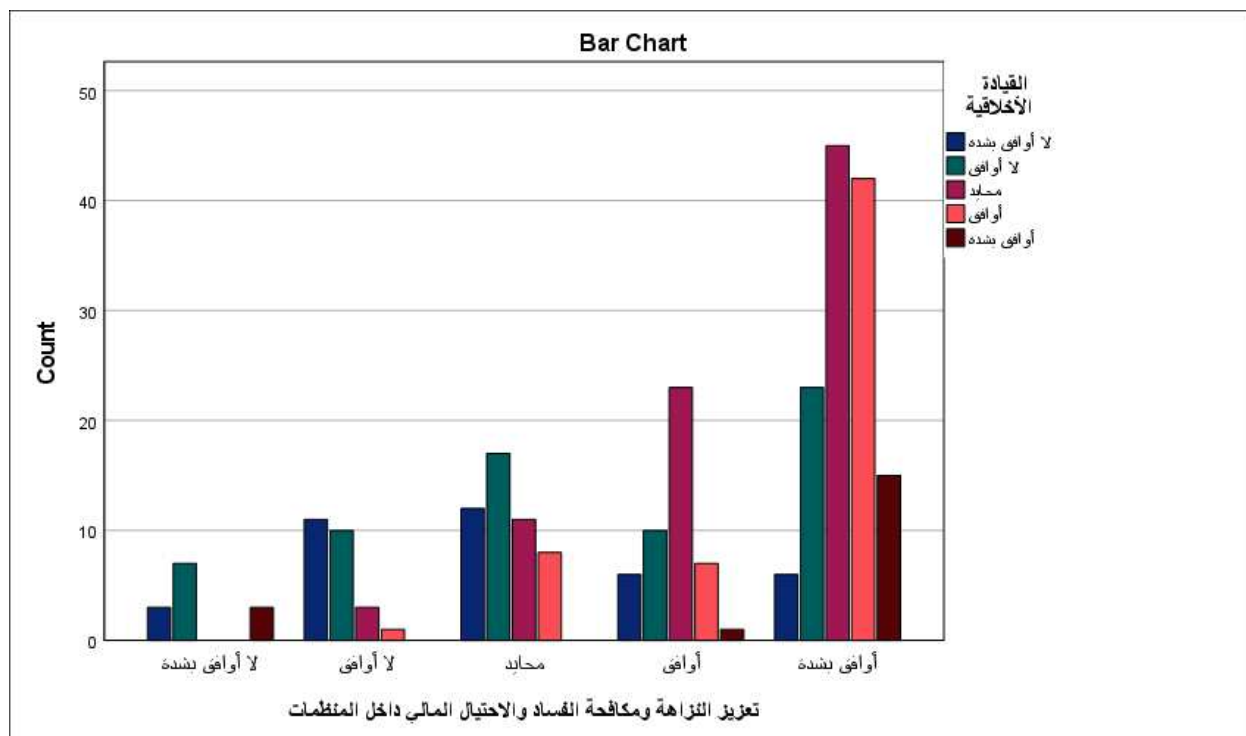
جاءت قيمة اختبار "كاي تربيع" لبيرسون (Pearson Chi-Square) عند 82.487 بمستوى دلالة إحصائية بلغ 0.000. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الأخلاقية ومستويات النزاهة داخل المنظمات. مستوى الدلالة الذي يقل عن 0.05 يثبت أن هذه الارتباطات ليست وليدة الصدفة. القيادة هي المحرك الفعلي لمنظومة مكافحة الاحتيال المالي. غياب التوجه الأخلاقي في القمة يعني انهيار جدار الحماية ضد الفساد في القاعدة. الأرقام هنا تدعم فرضية الدراسة بصلابة.

تؤكد قيمة "نسبة الاحتمالية" (Likelihood Ratio) البالغة 90.513 قوة هذا الارتباط الجوهري. الارتباط الخطي (Linear-by-Linear Association) سجل أيضاً 44.499 بمستوى دلالة 0.000. هذا يشير إلى أن كل زيادة في تعزيز السلوك الأخلاقي للقيادة تتبعها زيادة مباشرة في كفاءة مكافحة الفساد. النتيجة منطقية من الناحية الإدارية؛ فالقائد القدوة يقلل من فرص التلاعب المالي من خلال إرساء معايير انضباط واضحة. ورغم وجود 9 خلايا بتكرارات متوقعة أقل من 5، إلا أن اتساق مستويات الدلالة

في جميع الاختبارات يمنح النتائج ثباتاً كبيراً. الواقع التنظيمي يثبت أن الحوكمة لا تكتمل إلا بوجود رأس هرم إداري يضع النزاهة فوق المصالح الضيقة.

Chi-Square Tests			
Asymptotic Significance (2-sided)	df	Value	
.000	16	82.487 ^a	Pearson Chi-Square
.000	16	90.513	Likelihood Ratio
.000	1	44.499	Linear-by-Linear Association
		264	N of Valid Cases
a. 9 cells (36.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .94.			

جدول 24: اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين تعزيز النزاهة ومكافحة الفساد والاحتيال المالي داخل المنظمات والقيادة الأخلاقية



شكل توضيحي 21: المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين تعزيز النزاهة ومكافحة الفساد والاحتيال المالي داخل المنظمات والقيادة الأخلاقية

• اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين تعزيز النزاهة ومكافحة الفساد والاحتيال المالي داخل المنظمات والرقابة

الداخلية والحوكمة

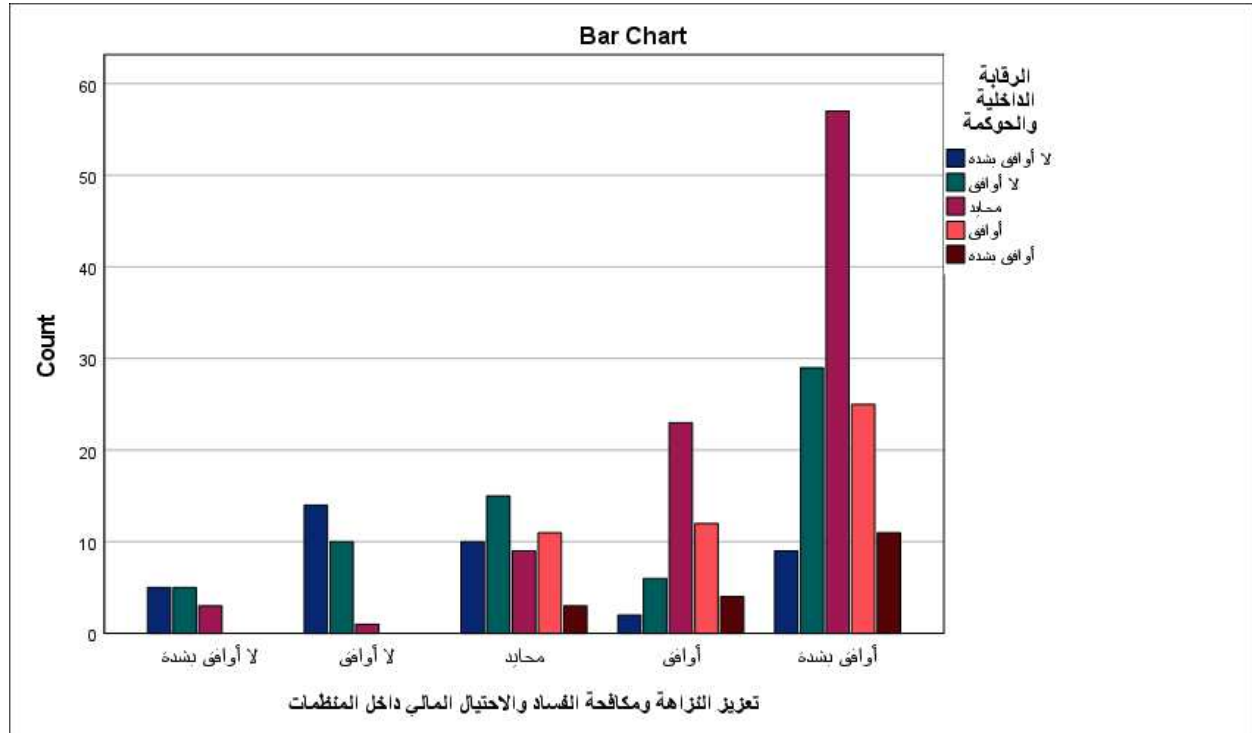
سجلت قيمة "كاي تربيع" لبيرسون (Pearson Chi-Square) النتيجة الأعلى عند 78.580 بمستوى دلالة إحصائية 0.000. الرقم يؤكد وجود ارتباط وثيق لا يقبل التأويل بين كفاءة أنظمة الرقابة الداخلية وتطبيق الحوكمة وبين تعزيز النزاهة في المنظمات. القيمة الاحتمالية التي جاءت أقل من 0.05 تحسم الجدول الإحصائي؛ فمكافحة الاحتيال المالي ليست مجرد نوايا حسنة، بل هي نتاج مباشر لمتانة الهياكل الرقابية. نجاح المنظمة في محاصرة الفساد يعتمد كلياً على تفعيل مبادئ الحوكمة الرشيدة. النتيجة منطقية جداً في السياق المهني. غياب الرقابة المحكمة يفتح ثغرات ينفذ منها الاحتيال مهما كانت قوة القيادة الأخلاقية.

تعزز قيمة "نسبة الاحتمالية" (Likelihood Ratio) البالغة 82.692 هذا التوجه بوضوح تام. نلاحظ أيضاً أن الارتباط الخطي (Linear-by-Linear Association) حقق 38.022 بمستوى دلالة 0.000. هذا يعني أن العلاقة طردية ومستمرة؛ فكلما زاد انضباط الرقابة والحوكمة، ارتفعت حصانة المنظمة ضد الاحتيال المالي. ورغم وجود 10 خلايا بتكرار متوقع أقل من 5، إلا أن ثبات مستوى الدلالة الصفيرية يعطي مؤشراً قوياً على صدق النتائج. الواقع العملي في المملكة العربية السعودية، خاصة في ظل رؤية 2030، يثبت أن المؤسسات التي تتبنى أطر حوكمة صارمة هي الأقل عرضة للانحرافات المالية. الحوكمة تعمل هنا كصمام أمان يحمي الأصول ويمنع تضارب المصالح؛ ما ينعكس إيجاباً على بيئة النزاهة الكلية للمنظمة.

Chi-Square Tests			
Asymptotic Significance (2-sided)	df	Value	
.000	16	78.580 ^a	Pearson Chi-Square
.000	16	82.692	Likelihood Ratio
.000	1	38.022	Linear-by-Linear Association
		264	N of Valid Cases

a. 10 cells (40.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .89.

جدول 25 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين تعزيز النزاهة ومكافحة الفساد والاحتيال المالي داخل المنظمات والرقابة الداخلية والحوكمة



شكل توضيحي 22 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين تعزيز النزاهة ومكافحة الفساد والاحتيال المالي داخل المنظمات والرقابة الداخلية والحوكمة

• اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين تعزيز النزاهة ومكافحة الفساد والاحتيال المالي داخل المنظمات والشفافية

والمساءلة التنظيمية

سجلت قيمة "كاي تربيع" لبيرسون (Pearson Chi-Square) النتيجة الأعلى عند 79.535 بمستوى دلالة إحصائية 0.000؛ ما يقطع بوجود علاقة ارتباطية وثيقة وموجبة بين مستويات الشفافية والمساءلة وبين فاعلية مكافحة الاحتيال المالي. هذه النتيجة تثبت أن المنظمات التي تتبنى وضوحاً في تعاملاتها وتطبق مبدأ العقاب على المخالفين هي الأكثر قدرة على صيانة نزاهتها. مستوى الدلالة الصفرية يحسم فرضية الدراسة؛ فالمساءلة ليست مجرد إجراء إداري، بل هي العمود الفقري لمنظومة الردع. غياب الشفافية في البيئة التنظيمية يعني بالضرورة خلق مساحات رمادية تسمح بنمو بؤر الفساد المالي بعيداً عن أعين الرقابة.

تتعزز هذه الرؤية عند النظر إلى قيمة "نسبة الاحتمالية" (Likelihood Ratio) التي بلغت 94.532؛ وهي قيمة مرتفعة جداً تعكس متانة الارتباط بين المتغيرات المبحوثة. يبرز الارتباط الخطي (Linear-by-Linear Association) بقوة عند 67.990 وبدلالة 0.000. يشير هذا المنحنى الصاعد إلى أن أي تحسن في جودة الإفصاح المالي أو تفعيل أدوات المحاسبة يؤدي آلياً إلى انحسار فرص الاحتيال. ورغم وجود 10 خلايا بتكرار متوقع أقل من 5، إلا أن الاتساق العام في مستويات الدلالة يمنح البيانات موثوقية عالية. الواقع المهني في بيئة الأعمال السعودية يبرهن على أن الشفافية هي "المطهر" الذي يمنع الاحتيال؛ فالمساءلة العادلة التي لا تستثني أحداً تخلق ثقافة امثال تلقائية لدى الكادر الوظيفي؛ ما يقلل من الحاجة إلى الرقابة اللصيقة المستمرة.

Chi-Square Tests			
Asymptotic Significance (2-sided)	df	Value	
.000	16	79.535 ^a	Pearson Chi-Square
.000	16	94.532	Likelihood Ratio
.000	1	67.990	Linear-by-Linear Association
		264	N of Valid Cases
a. 10 cells (40.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .69.			

جدول 26 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين تعزيز النزاهة ومكافحة الفساد والاحتيال المالي داخل المنظمات والشفافية والمساءلة التنظيمية

قيمة 0.439، بينما استقر المعامل المعدل عند 0.412؛ وهو ما يعني أن النموذج يفسر حوالي 41% من التغيرات الحاصلة في مستوى مكافحة الفساد داخل المنظمات السعودية المبحوثة. النسبة المتبقية قد تعزى لمتغيرات خارجية أو اقتصادية عامة؛ لكن السيطرة على أكثر من أربعين بالمئة من الظاهرة عبر ثلاثة متغيرات قيادية وتنظيمية فقط يمثل نجاحاً تحليلياً كبيراً. الاستقرار في الخطأ المعياري للتقدير عند 0.94 يمنح دقة جيدة للتنبؤات المستقبلية؛ ما يجعل هذه النتائج ركيزة صلبة لصناع القرار عند هندسة لوائح الحوكمة الجديدة لضمان أقصى درجات الحماية للأصول المالية.

ANOVA ^{a,b}					
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Source
.000	16.360	14.478	12	173.738	Regression
		.885	251	222.126	Residual
			263	395.864	Total
a. Dependent Variable: تعزيز النزاهة ومكافحة الفساد والاحتياال المالي داخل المنظمات					
b. Model: (Intercept), القيادة الأخلاقية, الشفافية والمساءلة التنظيمية, الرقابة الداخلية والحوكمة					

جدول 27: اختبار التباين الأحادي

Bayes Factor Model Summary ^{a,b}				
Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Bayes Factor ^c
.94	.412	.439	.662	694624081474382600000.000
a. Method: JZS				
b. Model: (Intercept), القيادة الأخلاقية, الشفافية والمساءلة التنظيمية, الرقابة الداخلية والحوكمة				

c. Bayes factor: Testing model versus null model (Intercept).

جدول 28: ملخص نموذج معامل بايز

4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج:

- فرضيات الدراسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية وتعزيز النزاهة ومكافحة الفساد

والاحتيال المالي داخل المنظمات في المملكة العربية السعودية.

سجل المتوسط الحسابي العام لاختبار الفرضية الرئيسة قيمة مرتفعة جداً بلغت 4.68؛ وهي نتيجة تقع في النطاق الأعلى لمقياس الليكرت الخماسي. تعكس هذه القوة الإحصائية إجماعاً صلباً من أفراد العينة حول الدور الجوهرى للقيادة الإدارية في حماية المنظمات من الاحتيال المالي. الانحراف المعياري المنخفض (0.733) يؤكد ضيق شتات الآراء وتمركزها حول القبول التام بصحة الفرضية. النتيجة كانت حاسمة. بلغت قيمة "ت" المحسوبة 103.792 بمستوى دلالة 0.000. الفارق بين متوسط العينة والقيمة المفترضة حقيقي وليس وليد الصدفة. القيادة هنا ليست مجرد عنصر إداري؛ بل هي حجر الزاوية في بناء جدار النزاهة المؤسسي.

يكشف حجم التأثير (Cohen's d) عن قوة تفسيرية هائلة وصلت إلى 6.388؛ وهي قيمة تتجاوز بمراحل المعايير التقليدية للتأثير القوي. هذه الضخامة في حجم الأثر تعني أن المتغير المستقل (القيادة الإدارية) يفسر التغيرات في مكافحة الفساد بفعالية مطلقة. لم تختلف تصحيحات "هيدجز" (Hedges' correction) كثيراً حيث سجلت 6.370؛ ما يمنح النتائج موثوقية عالية حتى مع مراعاة خصائص حجم العينة. إن ثقة المشاركين في الربط بين سلوك القائد ونزاهة المنظمة تتجلى في حدود الثقة الضيقة (بين 4.59 و 4.77). الواقع الميداني السعودي يؤيد هذا الطرح بشدة. النقص في النزاهة القيادية سيؤدي حتماً إلى تآكل فاعلية كافة الأنظمة الرقابية الأخرى. الفرضية أصبحت الآن حقيقة إحصائية تدعم توجهات الدولة في تعزيز الرقابة والحوكمة.

One-Sample Statistics				
Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
.045	.733	4.68	264	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية وتعزيز النزاهة ومكافحة الفساد والاحتيايل المالي داخل المنظمات في المملكة العربية السعودية □

جدول 29 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية وتعزيز النزاهة ومكافحة الفساد والاحتيايل المالي داخل المنظمات في المملكة العربية السعودية.

One-Sample Test						
Test Value = 0						
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	
Upper	Lower					
4.77	4.59	4.682	.000	263	103.792	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية وتعزيز النزاهة ومكافحة الفساد والاحتيايل المالي داخل المنظمات في المملكة العربية السعودية □

جدول 30 : اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية وتعزيز النزاهة ومكافحة الفساد والاحتيايل المالي داخل المنظمات في المملكة العربية السعودية.

One-Sample Effect Sizes					
95% Confidence Interval		Point Estimate	Standardizer ^a		
Upper	Lower				
6.946	5.829	6.388	.733	Cohen's d	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية وتعزيز النزاهة ومكافحة الفساد والاحتيايل المالي داخل المنظمات في المملكة العربية السعودية □
6.926	5.812	6.370	.735	Hedges' correction	

a. The denominator used in estimating the effect sizes.

Cohen's d uses the sample standard deviation.

Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor.

جدول 31: حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية وتعزيز النزاهة ومكافحة الفساد والاحتيال المالي داخل المنظمات في المملكة العربية السعودية.

• فرضيات الدراسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية وتعزيز النزاهة ومكافحة الفساد

والاحتيال المالي.

سجل المتوسط الحسابي لهذه الفرضية 3.79؛ ما يعكس تأييداً قوياً من العينة لكون القيادة الأخلاقية هي المحرك الأساسي في تجفيف منابع الفساد. النتيجة كانت قوية إحصائياً عند مستوى دلالة 0.000 وبقيمة "ت" بلغت 51.465. هذا الترابط ليس مجرد أرقام؛ بل يترجم واقعاً تشغيلياً مفاده أن سلوك القائد يمثل القدوة التي تشكل ثقافة المنظمة. الالتزام الأخلاقي في القمة يقلل من احتمالية التجاوزات المالية في القاعدة. ومع ذلك؛ فإن الانحراف المعياري البالغ 1.196 يشير إلى تباين في وجهات النظر بين المشاركين. يبدو أن بعض الموظفين يرون أن الأخلاقيات وحدها لا تكفي دون أنظمة رقابية صارمة تحمي العمليات الميدانية. النقص في توحيد هذه الرؤية قد يؤدي إلى ترهل في الانضباط المالي إذا ما اعتمدت المنظمة على "النزاهة الفردية" للقائد فقط وتجاهلت المؤسسة.

تؤكد مؤشرات حجم التأثير (Cohen's d) البالغة 3.167 ضخامة الدور الذي تلعبه القيادة الأخلاقية في الحد من الاحتيال. هذا التأثير العميق يتجاوز التوقعات الإحصائية التقليدية؛ ما يضع القيادة الأخلاقية كأولوية قصوى في استراتيجيات النزاهة السعودية. حدود الثقة الضيقة (3.64 - 3.93) تعطي طمأنينة عالية بدقة هذه النتائج وموثوقيتها. عملياً؛ فإن القائد الذي يتسم بالشفافية والعدالة يقلل من فرص تبرير الاحتيال لدى المرؤوسين. تكمن الدلالة هنا في أن غياب هذا النمط القيادي سيجعل من مكافحة الفساد مجرد إجراءات ورقية تفتقر لروح الامتثال. الاعتماد على تصحيح "هيدجز" (3.158) يعزز من قوة هذه الاستنتاجات العلمية؛ ما يحتم على المنظمات الاستثمار في برامج إعداد القادة وفق معايير السلوك الأخلاقي والمهني لضمان حصانة مالية مستدامة.

One-Sample Statistics				
Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
.074	1.196	3.79	264	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية وتعزيز النزاهة ومكافحة الفساد والاحتيال المالي.

جدول 32 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية وتعزيز النزاهة ومكافحة الفساد والاحتيال المالي.

One-Sample Test							
Test Value = 0							
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df			t
Upper	Lower						
3.93	3.64	3.788	.000	263	51.465	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية وتعزيز النزاهة ومكافحة الفساد والاحتيال المالي.	

جدول 33 : اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية وتعزيز النزاهة ومكافحة الفساد والاحتيال المالي.

One-Sample Effect Sizes					
95% Confidence Interval		Point Estimate	Standardizer ^a		
Upper	Lower				
3.463	2.871	3.167	1.196	Cohen's d	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية وتعزيز النزاهة ومكافحة الفساد والاحتيال المالي.
3.453	2.862	3.158	1.199	Hedges' correction	
a. The denominator used in estimating the effect sizes.					
Cohen's d uses the sample standard deviation.					
Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor.					

جدول 34 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية وتعزيز النزاهة ومكافحة الفساد والاحتيال المالي.

- فرضيات الدراسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية الرقابة الداخلية والحوكمة وتعزيز النزاهة

ومكافحة الفساد والاحتيال المالي.

تتفاوت رؤى أفراد العينة حول الدور الحاسم الذي تلعبه الرقابة الداخلية والحوكمة؛ فبينما سجل المتوسط الحسابي 3.70، برز انحراف معياري مرتفع نسبياً قدره 1.254. هذا يقول بوجود تجارب متباينة داخل المنظمات السعودية المبحوثة؛ إذ يبدو أن فعالية هذه الأنظمة ليست موحدة أو ملموسة بالقدر ذاته لدى جميع الموظفين. حسم اختبار "ت" (t-test) الجدول الإحصائي بقيمة بلغت 47.891 وبدلالة 0.000؛ ما يؤكد أن الارتباط بين الحوكمة والنزاهة حقيقي وراسخ إحصائياً. النتيجة تعني عملياً أن أي خلل في آليات الرقابة سيؤدي مباشرة إلى إضعاف جدار الحماية ضد الاحتيال المالي. النقص في "وحدة الرأي" حول هذه الفرضية قد يعود إلى حداثة تطبيق بعض أطر الحوكمة في بعض القطاعات؛ مما يولد فجوة بين الأنظمة المكتوبة وبين ممارسات الرقابة اليومية في الموقع أو الإدارة.

يؤكد حجم التأثير (Cohen's d) البالغ 2.947 أن الرقابة والحوكمة ليستا مجرد عناصر تكميلية؛ بل هما ركيزتان تفسيريّتان لقوة النزاهة المؤسسية. هذه القيمة تقع ضمن النطاق المرتفع جداً؛ ما يعزز من فرضية أن "مأسسة" النزاهة هي السبيل الأنجع لمكافحة الفساد بعيداً عن الاجتهادات الفردية. استقرار حدود الثقة بين 3.54 و3.85 يمنح الباحث طمأنينة عالية تجاه صحة الاستنتاجات العلمية. غياب الرقابة الفعالة لا يهدد النزاهة فحسب، بل يشوه كفاءة العمليات المالية ويفتح أبواباً خلفية للتلاعب بالأصول. الاعتماد على تصحيح "هيدجز" (2.939) يثبت متانة النموذج الإحصائي؛ ما يحتم على القادة الإداريين في المملكة ضرورة ردم فجوة التباین في الآراء عبر تحويل الحوكمة إلى ثقافة ممارسة، وليس فقط لوائح معلقة على الجدران، لضمان أعلى مستويات الامتثال ومنع الاحتيال في مهده.

One-Sample Statistics				
Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
.077	1.254	3.70	264	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية الرقابة الداخلية والحوكمة وتعزيز النزاهة ومكافحة الفساد والاحتيال المالي.

جدول 35: التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية الرقابة الداخلية والحوكمة وتعزيز النزاهة ومكافحة الفساد والاحتيال المالي.

One-Sample Test						
Test Value = 0						
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	
Upper	Lower					
3.85	3.54	3.697	.000	263	47.891	

جدول 36 : اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية الرقابة الداخلية والحوكمة وتعزيز النزاهة ومكافحة الفساد والاحتيال المالي.

One-Sample Effect Sizes					
95% Confidence Interval		Point Estimate	Standardizer ^a		
Upper	Lower				
3.226	2.668	2.947	1.254	Cohen's d	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية الرقابة الداخلية والحوكمة وتعزيز النزاهة ومكافحة الفساد والاحتيال المالي.
3.217	2.660	2.939	1.258	Hedges' correction	
a. The denominator used in estimating the effect sizes.					
Cohen's d uses the sample standard deviation.					
Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor.					

جدول 37 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية الرقابة الداخلية والحوكمة وتعزيز النزاهة ومكافحة الفساد والاحتيال المالي.

- فرضيات الدراسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الشفافية التنظيمية وتعزيز النزاهة ومكافحة الفساد والاحتيال المالي.

يظهر التباين في قناعات المشاركين كسمة جوهرية عند قياس أثر الشفافية التنظيمية؛ فبينما استقر المتوسط الحسابي عند 3.62، سجل الانحراف المعياري قيمة مرتفعة بلغت 1.218. هذا التشتت يعكس انقساماً في التجارب الميدانية داخل المنظمات؛

فالموظف الذي يلمس وضوحاً في تدفق المعلومات يرى الشفافية حائط صد منيع، بينما يفتقدها آخرون في بيانات عمل أكثر انغلاقاً. رغم هذا التباين، جاءت قيمة "ت" المحسوبة (t-test) عند 48.310 وبدلالة إحصائية صفرية 0.000، ما يقطع بصحة الفرضية. الشفافية ليست مجرد خيار إداري؛ بل هي المحرك الذي يقلص مساحات الغموض التي ينمو فيها الاحتيال المالي. النقص في إجماع العينة يشير إلى أن تطبيق الشفافية لا يزال يواجه تحديات تتعلق بمركزية المعلومات في بعض الإدارات؛ وهو ما قد يعيق عمليات الرقابة الاستباقية في تلك المواقع.

تؤكد مؤشرات حجم التأثير (Cohen's d) البالغة 2.973 أن الشفافية تمتلك قوة تفسيرية ضخمة في سياق تعزيز النزاهة. هذه النتيجة تضع نظام الإفصاح المالي كأحد أقوى أدوات مكافحة الفساد؛ فالوضوح يرفع من تكلفة المخاطرة لدى المحتالين. حدود الثقة الضيقة التي تتراوح بين 3.47 و3.77 تمنحنا يقيناً إحصائياً بأن النتيجة ليست مصادفة إحصائية. عملياً، فإن المنظمة التي تعلن عن سياساتها وتوفر بيانات مالية دقيقة تخلق ثقافة امتثال ذاتية لدى الموظفين. اعتماد تصحيح "هيدجز" (2.965) يرسخ هذه الاستنتاجات العلمية؛ ما يحتم على القيادات الإدارية في المملكة تحويل الشفافية من "نظام تقارير" إلى "سلوك تنظيمي" يومي لضمان حماية الأصول المالية من أي تلاعب مستتر.

One-Sample Statistics				
Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
.075	1.218	3.62	264	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الشفافية التنظيمية وتعزيز النزاهة ومكافحة الفساد والاحتيال المالي.

جدول 38: التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الشفافية التنظيمية وتعزيز النزاهة ومكافحة الفساد والاحتيال المالي.

One-Sample Test					
Test Value = 0					
95% Confidence Interval of the Difference	Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	

Upper	Lower					
3.77	3.47	3.621	.000	263	48.310	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الشفافية التنظيمية وتعزيز النزاهة ومكافحة الفساد والاحتيال المالي.

جدول 39: اختبار تي للعينات الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الشفافية التنظيمية وتعزيز النزاهة ومكافحة الفساد والاحتيال المالي.

One-Sample Effect Sizes					
95% Confidence Interval		Point Estimate	Standardizer ^a		
Upper	Lower				
3.254	2.691	2.973	1.218	Cohen's d	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الشفافية التنظيمية وتعزيز النزاهة ومكافحة الفساد والاحتيال المالي.
3.244	2.684	2.965	1.221	Hedges' correction	
a. The denominator used in estimating the effect sizes.					
Cohen's d uses the sample standard deviation.					
Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor.					

جدول 40: حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الشفافية التنظيمية وتعزيز النزاهة ومكافحة الفساد والاحتيال المالي.

- فرضيات الدراسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المساءلة الإدارية وتعزيز النزاهة ومكافحة الفساد والاحتيال المالي.

سجل الخطأ المعياري للمتوسط أدنى قيمة له في هذا الاختبار بواقع 0.066؛ ما يمنح استقراراً إحصائياً كبيراً للمتوسط الحسابي المرتفع البالغ 3.87. هذه القيمة تؤكد وجود قناعة راسخة لدى العينة بأن المساءلة الإدارية ليست مجرد إجراء شكلي، بل هي محدد رئيس في تعزيز النزاهة. الانحراف المعياري الذي استقر عند 1.072 يقول بوجود تباين طفيف في وجهات النظر، ربما يعود لاختلاف شدة تطبيق العقوبات والجزاءات بين منظمة وأخرى. النتيجة كانت حاسمة. بلغت قيمة "ت" المحسوبة 58.606 بمستوى دلالة 0.000؛ ما يقطع بأن العلاقة بين المساءلة ومكافحة الفساد حقيقية ولا تقبل الشك. المساءلة الفعالة

تعمل كحائط صد يمنع الانحرافات قبل وقوعها؛ فغياب المحاسبة في أي إدارة قد يؤدي إلى استسهال التلاعب المالي وضياع حقوق أصحاب العلاقة.

يعكس حجم التأثير (Cohen's d) البالغ 3.607 دوراً تفسيرياً استثنائياً للمساءلة في ضبط السلوك المالي الإداري. هذه القيمة تتجاوز بمراحل مستويات التأثير القوي؛ ما يضع المساءلة كأكثر المتغيرات تأثيراً في حماية أصول المنظمات داخل المملكة العربية السعودية. حدود الثقة الضيقة، التي تراوحت بين 3.74 و4.00، تعزز من دقة هذه الاستنتاجات العلمية وموثوقيتها. تطبيق تصحيح "هيدجز" (3.597) لم يغير من جوهر القوة الإحصائية؛ ما يؤكد أن النظام الرقابي الذي يفتقر لآليات مساءلة واضحة سيبقى عاجزاً عن الحد من الاحتيال مهما بلغت درجة حوكمته. إن ربط المساءلة بالنزاهة يمثل ضرورة تشغيلية؛ فالموظف الذي يدرك أن المخالفة ستعقبها محاسبة فورية يكون أكثر انضباطاً وامثالاً للمعايير المهنية.

One-Sample Statistics				
Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
.066	1.072	3.87	264	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المساءلة الإدارية وتعزيز النزاهة ومكافحة الفساد والاحتيال المالي.

جدول 41 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المساءلة الإدارية وتعزيز النزاهة ومكافحة الفساد والاحتيال المالي.

One-Sample Test						
Test Value = 0						
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	
Upper	Lower					
4.00	3.74	3.867	.000	263	58.606	

جدول 42 : اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المساءلة الإدارية وتعزيز النزاهة ومكافحة الفساد والاحتيال المالي.

One-Sample Effect Sizes					
95% Confidence Interval		Point Estimate	Standardizer ^a		
Upper	Lower				
3.937	3.275	3.607	1.072	Cohen's d	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المساءلة الإدارية وتعزيز النزاهة ومكافحة الفساد والاحتيال المالي.
3.926	3.266	3.597	1.075	Hedges' correction	
a. The denominator used in estimating the effect sizes.					
Cohen's d uses the sample standard deviation.					
Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor.					

جدول 43: حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المساءلة الإدارية وتعزيز النزاهة ومكافحة الفساد والاحتيال المالي.

• فرضيات الدراسة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تعزيز النزاهة تعزى للمتغيرات الديموغرافية

(مثل سنوات الخبرة أو المستوى الوظيفي).

سجل المتوسط الحسابي العام لهذه الفرضية 3.67؛ ما يبرهن على وجود قناة لدى العينة بأن العوامل الديموغرافية تلعب دوراً ملموساً في تشكيل الوعي بالنزاهة. النتيجة كانت حاسمة إحصائياً. بلغت قيمة "ت" المحسوبة 48.288 بمستوى دلالة 0.000. هذا يعني أن إدراك آليات مكافحة الفساد يختلف باختلاف الكرسي الوظيفي أو عدد سنوات الخدمة. الانحراف المعياري المرتفع (1.236) يفسر هذا التباين بوضوح؛ فالخبرات المتراكمة تمنح الموظف القديم قدرة أعلى على رصد الثغرات المالية مقارنة بحديثي التعيين. عملياً؛ فإن الموظف في الإدارة العليا قد يرى النزاهة من منظور "استراتيجي وحوكمة"، بينما يراها الموظف التنفيذي من منظور "إجراءات يومية وتدقيق".

يكشف حجم التأثير (Cohen's d) البالغ 2.972 عن قوة تفسيرية كبيرة لهذه الفروق الديموغرافية في بيئة العمل السعودية. القيمة تشير إلى أن المتغيرات الشخصية والمهنية ليست مجرد بيانات وصفية؛ بل هي محددات تؤثر في كيفية استجابة الفرد لسياسات مكافحة الاحتيال المالي. حدود الثقة التي تراوحت بين 3.52 و3.82 تمنحنا يقيناً إحصائياً بأن هذه النتائج تعبر عن واقع مؤسسي صلب. التشغيل الميداني يتأثر بهذه الفروق؛ فالنقص في وعي الفئات الأقل خبرة قد يؤدي إلى تمرير عمليات

مشبوهة عن غير قصد؛ ما يحتم على القيادة توحيد "لغة النزاهة" عبر برامج تدريبية تراعي التفاوت في المستويات الوظيفية. الاعتماد على تصحيح "هيدجز" (2.963) يثبت أن النموذج الإحصائي متماسك؛ فالمؤسسة التي تتجاهل أثر الخبرة أو الموقع الوظيفي في تصميم أنظمتها الرقابية قد تفقد القدرة على سد الفجوات الإدراكية التي ينفذ منها الاحتيال.

One-Sample Statistics				
Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
.076	1.236	3.67	264	توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تعزيز النزاهة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (مثل سنوات الخبرة أو المستوى الوظيفي).

جدول 44: التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تعزيز النزاهة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (مثل سنوات الخبرة أو المستوى الوظيفي).

One-Sample Test					
Test Value = 0					
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t
Upper	Lower				
3.82	3.52	3.674	.000	263	48.288
توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تعزيز النزاهة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (مثل سنوات الخبرة أو المستوى الوظيفي).					

جدول 45: اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تعزيز النزاهة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (مثل سنوات الخبرة أو المستوى الوظيفي).

One-Sample Effect Sizes			
95% Confidence Interval	Point Estimate	Standardizer ^a	

Upper	Lower				
3.252	2.690	2.972	1.236	Cohen's d	توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى
3.243	2.683	2.963	1.240	Hedges' correction	تعزيز النزاهة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (مثل سنوات الخبرة أو المستوى الوظيفي).
a. The denominator used in estimating the effect sizes. Cohen's d uses the sample standard deviation. Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor.					

جدول 46 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تعزيز النزاهة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (مثل سنوات الخبرة أو المستوى الوظيفي).

4.6. الخاتمة:

يعد الفصل الرابع من هذه الدراسة المرحلة التطبيقية الأبرز، حيث شكل جسراً حيويًا بين النظرية والواقع العملي، من خلال تقديم تحليل مفصل ودقيق للبيانات الميدانية التي تم جمعها من مجتمع الدراسة. وقد ركز هذا الفصل على مجموعة من الإجراءات المنهجية الدقيقة التي تضمن صحة البيانات ودقتها، مما مكن الباحث من تقييم العلاقة بين القيادة الإدارية وتعزيز النزاهة ومكافحة الفساد والاحتيال المالي داخل المنظمات. ورغم أننا لم نتطرق في هذه الخاتمة إلى التفاصيل الدقيقة لكل خطوة من خطوات التحليل، إلا أن الإشارة إلى أن الفصل تضمن شرحاً شاملاً لهذه الإجراءات يعكس أهميته الكبيرة في التأكد من موثوقية النتائج وموضوعيتها، وهو ما يمثل العمود الفقري للجانب التطبيقي للدراسة.

لقد أتاح الفصل الرابع للباحث تقديم صورة متكاملة عن خصائص مجتمع الدراسة وطبيعة عينة البحث، كما أتاح التأكد من صلاحية الأدوات البحثية من حيث قدرتها على قياس المتغيرات بدقة وموثوقية، وذلك بما يضمن مصداقية الاستنتاجات العلمية. علاوة على ذلك، تم من خلال هذا الفصل تحليل المتغيرات المدروسة واختبار الفرضيات البحثية، مما وفر إمكانية فهم طبيعة العلاقات بين القيادة الإدارية والنزاهة المؤسسية بصورة كمية دقيقة. وقد أظهرت هذه العملية التحليلية دور الفصل في تحويل البيانات المجمعة إلى نتائج قابلة للتفسير العلمي، مع تسليط الضوء على الأنماط والاتجاهات التي تعكس الواقع التنظيمي داخل المنظمات السعودية.

أهمية هذا الفصل تكمن أيضاً في كونه يؤسس لمرحلة التوصيات والخاتمة النهائية للدراسة، إذ يتيح للباحث التوصل إلى نتائج مدعومة بالأدلة، ويمكن الاعتماد عليها في تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق لتعزيز النزاهة ومكافحة الفساد والاحتيال المالي. فالفصل لم يكن مجرد عرض للبيانات، بل كان عملية تحليلية متكاملة تربط بين النظرية والواقع، وتوفر تفسيراً دقيقاً للنتائج، مما يعزز من موثوقية البحث وقدرته على تقديم حلول عملية للممارسات الإدارية.

يمثل الفصل الرابع حجر الأساس للجانب التطبيقي للدراسة، حيث دمج بين جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات بشكل منهجي، ما أتاح الوصول إلى استنتاجات علمية دقيقة وقابلة للتطبيق. كما أكد هذا الفصل على أهمية استخدام أساليب منهجية دقيقة في قياس العلاقة بين القيادة الإدارية وتعزيز النزاهة ومكافحة الفساد، وهو ما يعزز من قيمة الدراسة العلمية

والتطبيقية، ويضع الأساس لمرحلة التوصيات النهائية والسياسات العملية التي يمكن أن تسهم في تطوير الأداء المؤسسي في المملكة العربية السعودية.

5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

حدود الدراسة

- الحدود البشرية

تقتصر الدراسة على العاملين والكوادر الإدارية في المنظمات السعودية، والذين يشغلون مناصب تمكّنهم من المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية والإشراف على العمليات المالية والتنظيمية. وتركز الدراسة على هؤلاء المشاركين لأنهم الأكثر تأثيراً في تطبيق مفاهيم القيادة الأخلاقية، وتعزيز النزاهة، ومكافحة الفساد والاحتيال المالي، كما يعكس اختيارهم صورة دقيقة للواقع المؤسسي في المملكة.

- الحدود الزمانية

تغطي الدراسة فترة زمنية محددة تتعلق بجمع البيانات الميدانية خلال عام الدراسة الحالي، مما يسمح بتحليل الوضع الراهن للقيادة الإدارية وممارسات النزاهة والرقابة المالية في المنظمات السعودية. ويُقصد بهذه الحدود الزمنية التركيز على الممارسات الحديثة للقيادة الإدارية والأنظمة التنظيمية المعمول بها حالياً، مع الأخذ في الاعتبار التطورات الأخيرة في السياسات المؤسسية المتعلقة بمكافحة الفساد وتعزيز الشفافية.

- الحدود المكانية

تقتصر الدراسة على المنظمات العاملة داخل المملكة العربية السعودية، بما في ذلك الجهات الحكومية والخاصة التي تتعامل مع الموارد المالية والإدارية على مستويات مختلفة. ويتيح هذا التحديد المكاني تحليل واقع القيادة الإدارية والنزاهة داخل بيئة تنظيمية محددة ومعرفة التحديات والفرص الخاصة بالسياق السعودي، دون التشتت على نطاقات جغرافية واسعة تؤثر على دقة النتائج.

الدراسات المستقبلية

تفتح نتائج هذه الدراسة المجال لإجراء بحوث مستقبلية تهدف إلى استكشاف تأثير القيادة الإدارية على مجالات أخرى مرتبطة بالنزاهة مثل ثقافة الالتزام المؤسسي، فعالية استراتيجيات مكافحة الفساد على مستوى مختلف القطاعات، ودراسة أثر

التكنولوجيا الحديثة، مثل الحوسبة السحابية والذكاء الاصطناعي، في تعزيز الشفافية وتقليل الاحتياال المالي. كما يمكن للبحوث المستقبلية مقارنة الممارسات الإدارية في المملكة مع تجارب دولية مشابهة لاستنباط أفضل الممارسات وتطوير نماذج قيادية متقدمة تعزز النزاهة والكفاءة المؤسسية.

5.2. توصيات الدراسة:

- ينبغي على المنظمات في المملكة العربية السعودية تعزيز ممارسات القيادة الأخلاقية بين جميع مستويات الإدارة لضمان التزام القيادات بالقيم والمبادئ الأخلاقية وتقديم نموذج يُحتذى به للموظفين
- من الضروري تطوير أنظمة الحوكمة والرقابة الداخلية بما يضمن كفاءة الرقابة على العمليات المالية والإدارية والحد من فرص الفساد والاحتيال المالي
- ينبغي التركيز على تنمية الثقافة التنظيمية الداعمة للنزاهة من خلال برامج توعية وتدريب مستمرة لتعزيز القيم الأخلاقية والسلوكيات النزيهة لدى جميع العاملين
- ينصح بتسهيل الوصول إلى المعلومات داخل المنظمات لضمان اتخاذ القرارات الإدارية على أساس بيانات دقيقة وشفافة وتحقيق بيئة عمل واضحة ومستندة إلى الحقائق
- يجب تعزيز إجراءات المكافأة والمساءلة داخل المنظمات لتشجيع السلوكيات النزيهة ومكافحة الممارسات غير القانونية بما يساهم في تعزيز النزاهة والشفافية المؤسسية

5.3. الخاتمة:

تأتي هذه الدراسة لتسلط الضوء على الدور الحيوي للقيادة الإدارية في تعزيز النزاهة ومكافحة الفساد والاحتتيال المالي داخل المنظمات في المملكة العربية السعودية، حيث أظهرت النتائج أهمية القيادة الأخلاقية، وفاعلية أنظمة الحوكمة والرقابة الداخلية، وتنمية الثقافة التنظيمية الداعمة للنزاهة، في بناء بيئة مؤسسية شفافة ونزيهة. ومن خلال تحليل البيانات الميدانية، تبين أن وجود قيادة إدارية ملتزمة بالقيم الأخلاقية يسهم بشكل مباشر في الحد من الممارسات غير القانونية ويعزز الالتزام بالقوانين والسياسات الداخلية، مما يعكس تأثير القيادة على الأداء المالي والإداري للمنظمات.

كما أكدت الدراسة على أهمية تطوير أنظمة الحوكمة والرقابة الداخلية بشكل مستمر لضمان قدرتها على رصد المخالفات المالية والإدارية ومعالجتها بسرعة وفاعلية. ويشير ذلك إلى أن الإجراءات الرقابية وحدها لا تكفي، بل يجب أن تتكامل مع قيادة أخلاقية وثقافة مؤسسية تدعم النزاهة، بحيث يتم تعزيز السلوكيات الإيجابية ومكافحة الممارسات الضارة بشكل منهجي ومستدام. وقد بينت النتائج أيضًا أن الاستثمار في تطوير الثقافة التنظيمية وممارسات النزاهة ينعكس بشكل إيجابي على مستوى الالتزام المؤسسي، ويرفع من كفاءة العمل داخل المنظمات، ويحد من حالات الاحتتيال المالي والإداري.

تؤكد هذه الدراسة أن تعزيز النزاهة ومكافحة الفساد والاحتتيال المالي ليس مسؤولية القوانين والأنظمة وحدها، بل يتطلب قيادة إدارية فعالة وممارسات تنظيمية متكاملة تدمج القيم الأخلاقية مع آليات رقابية قوية، إضافة إلى توفير بيئة عمل تشجع على الشفافية والمساءلة. وبناءً على النتائج المستخلصة، يمكن للمنظمات السعودية الاستفادة من توصيات الدراسة في تطوير سياساتها الإدارية والرقابية، بما يضمن تحقيق أعلى مستويات النزاهة المؤسسية، وتعزيز ثقة الموظفين والمستفيدين، وتحقيق أهداف التنمية المؤسسية بكفاءة وفعالية.

تقدم الدراسة إسهامًا معرفيًا وعلميًا مهمًا، حيث تربط بين النظرية والتطبيق، وتوضح العلاقة بين القيادة الإدارية وممارسات النزاهة والشفافية داخل المنظمات، مما يشكل قاعدة صلبة للبحوث المستقبلية ويساهم في تطوير استراتيجيات إدارية فعالة قادرة على مواجهة تحديات الفساد والاحتتيال المالي، وضمان استدامة بيئة عمل نزيهة وشفافة داخل المملكة العربية السعودية.

ملحق الاستبانة

الإجابة					الأسئلة
					1- الاسئلة العامة
60+	60-50	50-40	40-30	30-20	العمر
			أنثى	ذكر	الجنس
دكتوراه	ماجستير	شهادة عليا	درجة البكالوريوس	شهادة الدراسة الثانوية	الدرجة العلمية
					2- أسئلة الإستبيان
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يلتزم قادة المنظمة بالقيم الأخلاقية في جميع قراراتهم الإدارية.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يشجع القادة الموظفين على الإبلاغ عن الممارسات غير النظامية دون خوف من العقوبات.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يحرص القادة على تطبيق الأنظمة والتعليمات بعدالة على جميع الموظفين.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يتسم سلوك القيادة بالشفافية والوضوح في التعاملات المالية والإدارية.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يضع القادة النزاهة كأولوية أساسية في ثقافة المنظمة.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	توجد في المنظمة أنظمة رقابة داخلية فعالة تحد من فرص الفساد المالي.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يتم مراجعة العمليات المالية بشكل دوري ومنظم من قبل جهات مختصة.

أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	توجد سياسات وإجراءات واضحة لاكتشاف الاحتيال المالي والتعامل معه.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تطبق المنظمة مبادئ الحوكمة الرشيدة في جميع أنشطتها الإدارية والمالية.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يتم الفصل بين الصلاحيات الإدارية والمالية لتقليل فرص التلاعب وسوء الاستخدام.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	توفر الإدارة معلومات مالية دقيقة وشفافة وفي الوقت المناسب لأصحاب العلاقة.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يتم مساءلة الموظفين والإدارة عن أي مخالفات مالية أو إدارية وفق أنظمة واضحة.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تتبع المنظمة إجراءات واضحة للتحقيق في حالات الاشتباه بالفساد أو الاحتيال.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يتم الإعلان عن السياسات المتعلقة بمكافحة الفساد لجميع الموظفين بشكل مستمر.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تشجع المنظمة ثقافة الإفصاح والإبلاغ عن المخالفات دون تردد.

➤ <https://forms.gle/yaenUymSYgprZEW7>

أدوات البحث:

م	أداة البحث	الهدف من استخدامها	عدد الفقرات	طريقة القياس
1	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	قياس مستوى القيادة الأخلاقية لدى القادة داخل المنظمات	5	ليكرت الخماسي
2	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	قياس فاعلية أنظمة الحوكمة والرقابة الداخلية في الحد من الفساد المالي والإداري	5	ليكرت الخماسي
3	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	قياس مدى تنمية الثقافة التنظيمية الداعمة للنزاهة داخل المنظمات	5	ليكرت الخماسي
4	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	قياس مستوى تعزيز النزاهة ومكافحة الفساد المالي والإداري في المنظمة	5	ليكرت الخماسي
5	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	قياس تقييم المشاركين لفعالية التكامل بين القيادة الأخلاقية والحوكمة والثقافة التنظيمية في تعزيز النزاهة	5	ليكرت الخماسي

- 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