



## دور القيادة الخادمة في تحسين أداء المدققين الداخليين دراسة ميدانية في جامعة تكريت

م. مروان عامر نصيف<sup>1</sup> ، م. زهير خضير عباس<sup>2</sup> ، م. م. سارة محمود احمد<sup>3</sup>

### انتساب الباحثين

<sup>1,2,3</sup> كلية العلوم الاسلامية ، جامعة  
تكريت، العراق، تكريت، 34001

<sup>1</sup>marwan.amer@tu.eud.iq

<sup>2</sup>Zuhair.kh.abbas@tu.eud.iq

<sup>3</sup>sara.m.ahmed@tu.eud.iq

### <sup>1</sup> المؤلف المراسل

### معلومات البحث

تأريخ النشر : آب 2022

### المخلص

إن القيادة الخادمة هي سلوك تنظيمي وممارسات ادارية جديدة متلائمة مع التطورات التي تحدث في بيئة الاعمال تؤدي الى تقييم وتقسيم فعالية الرقابة الداخلية وعمليات التحكم من اجل عدم الوقوع بالأخطاء ، و إن القيادة الخادمة كأى نظرية أخرى لا يمكن عدّها مهمة إن لم تكن تقدم شيئاً مهماً، فهي تركز على الاحتفاظ بالعاملين وتطويرهم، وتعمل على ايجاد بيئة عمل آمنة وإيجابية لتعزيز الدافعية ، و هدفت الدراسة الى التعرف على دور القيادة الخادمة في تحسين اداء المدققين الداخليين، وبيان أثر أبعادها المتمثلة ب( الثقة ، والرؤية ، والتواصل) في تحسين وظيفة التدقيق الداخلي في الجامعات الحكومية ، ولقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الاحصائي للوصول الى صحة فرضية الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (48) مدققاً من الجامعات الحكومية للإجابة عن استبانة الدراسة، حيث أظهرت النتائج ما يأتي : هناك أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الخادمة المتمثلة بمجالات الرؤية، والثقة، والتواصل في تحسين أداء المدققين الداخليين في الجامعات العراقية، وإن عدم توجه القيادة الخادمة نحو تطوير مجالات الرؤية، والثقة، والتواصل لديها سوف يؤدي إلى تحسين أداء المدققين الداخليين بنسبة لا تزيد على (20%)، إن زيادة أداء القيادة الخادمة في كل مجال من المجالات الثلاثة (الرؤية، الثقة، التواصل) يؤدي إلى زيادة تحسين أداء المدققين الداخليين ، يعدّ مجالاً للتواصل أقوى المجالات ارتباطاً وتأثيراً بتحسين أداء المدققين الداخليين، يليه مجال الثقة، ثم مجال الرؤية. وقد اوصت الدراسة بتشجيع اهتمام الجهات القانونية بمهنة التدقيق الداخلي من ناحية استقلاليتها وايضا مؤهلات الموظفين، تشجيع التنسيق والتعاون ما بين التدقيق الداخلي والخارجي للاستفادة من عمل المدقق الداخلي لزيادة فعالية التدقيق وتوفير الوقت والجهد الذي يبذله المدقق الخارجي.

الكلمات المفتاحية: القيادة الخادمة، اداء المدققين الداخليين.

### The Role of Servant Leadership in Improving the Performance of Internal Auditors Empirical Study at the University of Tikrit

Lec. Marwan Amer Nassif <sup>1</sup> , Zuhair Khudhair Abbas <sup>2</sup> ,  
Assist. Lec. Sara Mahmoud Ahmed <sup>3</sup>

### Abstract

The leadership is a new organizational behavior and management practices that are consistent with developments in the business environment that lead to the evaluation and division of the effectiveness of internal control and arbitration processes in order not to make mistakes, and the leadership of the maid like any other theory can not be considered important if not providing anything important,: it focuses on the retention and development of employees, works to create a safe and positive working environment to enhance motivation, and the aim of the study is to recognize the role of the server leadership in Improving the performance of internal auditors, and demonstrating the impact of its dimensions of (trust, vision, communication) in improving the function of internal auditing in public universities, the statistical analytical descriptive curriculum was used to reach the validity of the study hypothesis, and the sample of the study consisted of (48) auditors from public universities to answer the survey questionnaire, The results showed Matty: There is a statistically significant impact of the server leadership represented by the fields of vision, confidence, and communication in improving the performance of internal auditors in Iraqi

### Affiliation of Authors

<sup>1,2,3</sup> Islamic Sciences College,  
Tikrit University, Iraq, Tikrit,  
34001

<sup>1</sup>marwan.amer@tu.eud.iq

<sup>2</sup>Zuhair.kh.abbas@tu.eud.iq

<sup>3</sup>sara.m.ahmed@tu.eud.iq

### <sup>1</sup> Corresponding Author

### Paper Info.

Published: Aug. 2022

universities, the failure of the server leadership to develop the areas of vision, confidence, and communication will improve the performance of internal auditors by no more than (20%), the increase in the performance of the server leadership in each of the three areas (vision, confidence, communication) will further improve the performance of internal auditors, is the field of communication is the strongest in the field of communication Link and impact by improving the performance of internal auditors, followed by the area of trust, and then the field of vision.

The study recommended encouraging the attention of the legal authorities to the profession of internal audit in terms of its independence as well as the qualifications of employees, to encourage coordination and cooperation between internal and external auditing to take advantage of the work of the internal auditor to increase the effectiveness of the audit and save time and effort exerted by the external auditor.

**Keywords:** Server driving, performance of inbound auditors

## المقدمة:

تعد القيادة الخادمة من احدى النظريات القيادية حديثة الظهور، وتحدد اهميتها على ضوء ما تحققه من نتائج فعلية للفرد والمنظمة، والقيادة لها اهمية كبيرة في علم الادارة، لأنها هي الاداة التي تقود المنظمة نحو النجاح، فتطور أي منظمة وتميزها وبقائها في بيئة الاعمال يعتمد بالدرجة الاساس على النمط القيادي الذي يستخدمه القائد في تلك المنظمة، وبسبب التطورات التي تحدث في العالم وبشكل سريع ومفاجئ، وفي جميع المجالات وبالأخص عالم التكنولوجيا، مما يتحتم على القيادة اجراء تغييرات في بنية الهيكل التنظيمي وبالأخص المحاسبي بحسب متطلبات التطور، وبما يتكيف مع سياقات العمل والاجراءات الجديدة المتبعة في نظام التدقيق، وبما ان القيادة الخادمة هي سلوك تنظيمي وممارسات ادارية جديدة متلائمة مع التطورات التي تحدث في بيئة الاعمال، وكونها نمطا قياديا رائعا يعتمد على القيم والافكار والمثل الروحية والروح الانسانية التي تعنى برغبات وحاجات وطموحات الافراد العاملين في المنظمة من اولويات القائد قبل مصالحة الشخصية، فنجد ان القائد الخادم دائما ما يعطي التحفيز والتأمين للأفراد، مما يجعلهم عناصر فعالة في تحقيق الاهداف ومواجهة المعوقات المستقبلية، والقيادة عليها ان تقوم بتحويل عمل المدققين من النظام التقليدي الذي يهدف إلى اكتشاف الأخطاء والتلاعب والغش، إلى النظام الحديث الذي يهدف إلى توسيع نطاق عمل المدقق الداخلي إلى التنبؤ بهذه الأخطاء، فضلا عن تقييم وتقسيم فعالية الرقابة الداخلية وعمليات التحكيم من اجل عدم الوقوع بالأخطاء والحفاظ على سير عمل المنظمة بشكل يجعلها متميزة قادرة على التنافس. ومن اجل تحقيق أهداف البحث تم تقسيمه على ثلاثة محاور:

## المحور الأول: منهجية البحث:

### أولاً: مشكلة الدراسة:

ان المنظمات التي تريد ان تتطور وتحافظ على الافراد العاملين فيها عليها ان تتمتع بقيادة خادمة لا معتمدة على الانماط القيادية التقليدية التي لا تتسم بالحدثة والتطور وغير قادرة على تذليل الصعوبات ومواجهة ما يحدث من تطورات وتغيرات في بيئة تتسم بالتغير السريع في مختلف المجالات المعرفية والتكنولوجية التي تحتاج الى قيادة خادمة واعية، لها القدرة على التكيف مع متغيرات العصر، فنجد ان النمط القيادي يؤثر بشكل سلبي او ايجابي على اداء الافراد العاملين في المنظمة وبالأخص على أداء المدققين وبصورة مباشرة، من هنا تنبثق مشكلة الدراسة في محاولة التعرف على اثر القيادة الخادمة في تعزيز اداء المدققين الداخليين في جامعة تكريت، وتنبولور مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية:

- 1- ما هو دور القيادة الخادمة في تعزيز اداء المدققين الداخليين في جامعة تكريت؟
- 2- ما هو مستوى ادراك المدققين الداخليين للقيادة الخادمة؟
- 3- ما هو مستوى اداء المدققين الداخليين في جامعة تكريت؟

### ثانياً: أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من خلال ما يأتي:

- 1- إلقاء مزيداً من الضوء والايضاحات على نظرية القيادة الخادمة الذي لم يأخذ نصيبه في الفكر الاداري العربي، وواقع ممارستها في المؤات التعليمية وتأثير ذلك على اداء المدققين الداخليين، ومن ثم إضافة مزيد من الفهم

يضع فيه القائد خدمة الآخرين بما في ذلك الموظفين، والعملاء والمجتمع في المقام الأول"، كما تم تعريف القيادة الخادمة من قبل [4] على أنها "مجموعة ممارسات ذات فلسفة تثري حياة الفرد، وتعمل على هذه الممارسات الى نشر العدالة والعناية بالأفراد، وبناء المؤسسات بشكل افضل"، كما ان القيادة الخادمة الفلسفة التي يتبناها القائد من اجل خدمة أصحابه واتباعه في العمل وتحقيق اهداف المنظمة، مع تشجيعهم من اجل ان يقدموا افضل ما لديهم من ابتكارات ضمن الفريق الواحد.

#### ثانياً: أهمية القيادة الخادمة:

إن القيادة الخادمة كأى نظرية أخرى لا يمكن عدّها مهمة إن لم تكن تقدم شيئاً مهماً، فهي تركز على الاحتفاظ بالعمالين وتطويرهم، وتعمل على ايجاد بيئة عمل آمنة وإيجابية تعزز الابتكار وتعزز الدوافع الذاتية، كذلك قيامها بإضفاء الطابع الإنساني على مكان العمل عندما يعاملون العمال كيشتر يستحقون الكرامة والاحترام، فهي تسعى إلى تحقيق الأهداف التنظيمية عن طريق تطوير واطلاق الإمكانيات الخلاقة للموارد البشرية [5].

إن القيادة الخادمة تعطى للفرد فهماً واضحاً للأهداف التنظيمية ومن ثم تحفزهم على بذل جهد متواصل لتحقيق تلك الأهداف، في حين يجعل القائد ذا الشخصية الجيدة الموظفين يشعرون بزيادة رغبتهم في البقاء في مكان العمل، ويشير العديد من الدراسات إلى أن القائد الخادم يكون له تأثير إيجابي في ولاء العمال. كما تساعد القيادة الخادمة العمال على بلوغ مستويات عالية من النشاط والمعرفة الفكرية والسماح لهم لكي يعيشوا حياة متوازنة مما يؤدي إلى زيادة رضا الموظفين والالتزام التنظيمي وهي من العناصر الأساسية في تحسين الأداء [6]. كما إن القادة الخادمون يقومون بالعناية الحقيقية للموظفين بدلاً من حصر المسافة بينهما وتعد نهجاً شاملاً للعمل لإعطاء المزيد من القيمة الشخصية والنزاهة للموظف [7].

#### ثالثاً: أبعاد القيادة الخادمة:

أشار رواد القيادة الخادمة الى الكثير من الأبعاد التي تعكس ماهي القيادة الخادمة الا انهم اختلفوا في توزيعها بشكل نهائي مما يعني وجود حاجة ماسة الى دراسات اكثر لتحديد ابعاد القيادة الخادمة وسماتها وقيمها. وفي بحثنا الحالي سنعتمد على دراسة [8] بسبب شمولية الأبعاد واستخدامها في عدد كبير من الدراسات وهذه الأبعاد هي (الثقة، الرؤية، والتواصل):

المعرفي لتلك العلاقة وانعكاساتها على واقع العمل في الجامعات العراقية.

- 2- أهمية فهم الأبعاد والانعكاسات العملية للممارسات القيادية في الجامعات العراقية.
- 3- إن الدراسة الحالية ستقدم للجامعات معلومات عن مستوى تأثير القيادة الخادمة في تحسين أداء المدقق الداخلي.

#### ثالثاً: أهداف الدراسة:

- 1- التعرف على أهمية القيادة الخادمة من خلال تعريف القيادة وأهدافها في الجامعة المبحوثة.
- 2- بيان الكشف عن درجة ممارسة القيادة الخادمة في تطوير أداء المدقق الداخلي في الجامعة المبحوثة.
- 3- التعرف على دور المدير الذي يمارس القيادة الخادمة من اجل تطوير أداء المدقق الداخلي.
- 4- بيان أثر أبعاد القيادة الخادمة في تحسين وظيفة التدقيق الداخلي في الجامعة المبحوثة.

#### رابعاً: فرضية الدراسة:

بناءً على ما تم ذكره في بيان أهمية الدراسة وأهدافها فإن الدراسة تستند إلى فرضية رئيسة مفادها أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية للقيادة الخادمة في تحسين أداء التدقيق الداخلي في الجامعات الحكومية العراقية.

#### المحور الثاني: الإطار النظري للدراسة

##### أولاً: مفهوم القيادة الخادمة:

اختلف العلماء والباحثين في تعريف القيادة الخادمة فلم يتفقوا على مفهوم موحد لها نجد ان جرينليف Greenleaf أول من تحدث عن مفهوم القيادة الخادمة، وكان ذلك في عام 1970 م، فقد عرفها على أنها "اهتمام القائد بالعمالين تحت إمرته أو نطاقه، ويضع مصالحهم أولاً ويُعنى بهم، ويمكنهم ويوفر لهم ما يحتاجونه من دعم، ليساعدهم إلى الوصول إلى أعلى قدراتهم [1]. وقد عرفت القيادة الخادمة على أنها "الأسلوب القيادي الذي يعتمد على الخدمة المتمركزة على الآخرين، وتمكينهم من النمو والتطور، والاعتماد على الحكمة والمعرفة والخبرة في صنع واتخاذ القرار [2]. فيما عرفه [3] القيادة الخادمة بأنها "ذلك النمط القيادي الذي

صحة القيام به والا انتفت الحاجة من التدقيق فقد عرف التدقيق بأنه عملية منتظمة للحصول على القران المرتبطة بالعناصر الدالة علي الأحداث الاقتصادية، وتقييمها بطريقة موضوعية لغرض التأكد من درجة مسايرة هذه العناصر للمعايير الموضوعية ثم توصيل نتائج ذلك للأطراف المعنية [13]. كذلك فقد عرف التدقيق بأنه فحص للدفاتر والسجلات والمستندات لتتمكن المدقق من التحقق بأن الميزانية العمومية تمثل بصورة عادلة وصحيحة المركز المالي للمنشأة، وينظر البعض الي التدقيق علي أنه علم له قواعده وأصوله وفن له أساليبه واجراءاته يُعنى بالفحص الفني المحاييد لحسابات وسجلات الوحدة محل المراجعة بقصد ابدأ الراي في مدي صحة وعدالة الارقام الواردة بالقوائم المالية المنشورة لهذه الوحدة [14].

#### خامساً: اهمية التدقيق الداخلي في الجامعات:

تبرز اهمية التدقيق الداخلي في الجامعات في ضوء الطلب المتزايد على الخدمات التعليمية، ظهرت حاجة ادارات المصارف الي ايجاد انظمة التدقيق الداخلي ترتبط بها في الهيكل التنظيمي تعمل على تفعيل انظمة الرقابة الداخلية وتقييم أنشطة الجامعات وتوفير البيانات والمعلومات اللازمة لتحسين وتطوير الاداء بما يكفل ضمان تطبيق الانظمة الادارية واستخدام الموارد الاقتصادية بكفاءة وفاعلية في تقديم الخدمة التعليمية وخدمة المجتمع [15]. ويشير [16] إلى أنه تبرز أهمية التدقيق الداخلي بوصفه وسيلة استكشافية تحدد موضع الانحرافات بين الفعلي والمخطط مسبقاً واكتشاف الأخطاء، فضلاً عن وسيلة وقائية لمنع وقوع الأخطاء والتضليل، لذلك يستوجب على الجامعة أن تأخذ بتوصيات مدقق الحسابات الداخلي ونتائج اعماله للقيام بعملية تطوير وتحسين عمل الجامعة. في حين يرى [17]. أن التدقيق الداخلي ازدادت أهميته في الوقت الحاضر واصبح كنشاط تقييم لأغلب الأنشطة والعمليات في الشركة، وذلك لتطوير عمل هذه الأنشطة ورفع كفاءتها الإنتاجية، وأيضاً تأتي أهمية التدقيق الداخلي للخدمات المقدمة للإدارة في اغلب المجالات، ومن جانب المدققين الداخليين، التأكيد وزيادة الاهتمام بجودة التدقيق الداخلي من أجل الاستعداد للمساءلة فإن الاهتمام بجودة عملهم يزيد من ثقة الإدارة بتقاريرهم وهذا له مردود جيد على مكانة قسم التدقيق الداخلي في الوحدة وفضلاً عن ذلك فإن الاهتمام بجودة التدقيق الداخلي بالنسبة إلى المدققين الداخليين يتوافق مع المتطلبات المهنية والأخلاقية التي يجب أن تتطوي عليها مهنة التدقيق الداخلي. أن جودة التدقيق الداخلي تضمن توجيه الأموال العامة كما خططت لها وتبين مواطن ضياع

**1-الثقة:** هي ثقة القائد الخادم في قدرات العاملين لتحقيق الاهداف التنظيمية. وهي جزء لا يتجزأ من القيادة الخادمة، ويوضح Patterson أن الثقة التي تحدث في وقت الرؤية نفسها تساعد على تقديم عملية مشاركة القائد مع العاملين فيما يتعلق بالعناصر التنظيمية، وان مستوى ثقة الفرد هو قدرته او استعدادة للعمل على وفق اخلاقية عادلة ونزيهة وبطريقة يمكن التنبؤ بها، وان قيم النزاهة والصدق تخلق الثقة بين العاملين والقائد وتؤدي الي المصادقية [9].

**2-الرؤية:** تصد ان القائد الخادم هو شخص قادر على الهام الرؤية داخل المنظمة فهو لديه احساس قوي يمنحه القدرة على التنبؤ وتقييم رؤية استراتيجية للمنظمة وجعل الاخرين يؤمنون بقدراته في تحقيق الاهداف الاستراتيجية المرتبطة بها الي ان هذه القدرة تقاس عن طريق شعور قوي ومهم في شخصية القائد منصفة بالقيم التي يحملها [10]. وان الرؤية عادة ما تفهم على أنها صورة ذهنية واضحة للمستقبل يفضل أن ينظر إليها من لدن القائد الخادم ولكن غير مرئية للآخرين، وهي امر بالغ الأهمية لكل من الأفراد والمنظمة لأنها تربط الحاضر بالمستقبل وتقوم بتطوير العاملين في المنظمات وبناء الالتزام ويعطى جدارة في العمل وتضع معيارا للتمييز [11].

**3-التواصل:** تعني عدم الانقطاع عن العاملين واشراكهم بالمعارف مما يسهل مهام عملهم ومساعدتهم في تحديد وحل المشاكل فضلاً عن تحديد متى وكيف تتجز مهام العمل [12]. فالقائد الذي يتواصل مع العاملين بصورة دائمة بإمكانه ان يبني علاقات معهم وينظر اليهم كقادة للمستقبل ويكتشف المواهب الكامنة داخل العاملين ويغفر لهم حالات الفشل يمكنه الحصول على افضل ما لديهم من طاقات والالتزام في العمل [8].

#### رابعاً: مفهوم التدقيق الداخلي:

هنالك عدة تعريفات للتدقيق وهذا مرتبط بالعمل المراد تدقيقه فهناك ( التدقيق المحاسبي، والتدقيق التسويقي، والتدقيق الإنتاجي وتدقيق الأنظمة الصحية وغيرها) لذا يعرف التدقيق بمعناه البسيط لا يعدو أن يكون عملية مستقلة أي انها لا تخضع للسلطة والمسؤولية الي الأنشطة الخاضعة للتدقيق بهدف الحصول على الأدلة ويقصد بها كل الوثائق والمستندات والإثباتات، وكذلك الاحداث والوقائع التي تسمح بمراجعة معايير التدقيق (سياسة الجودة، والتنظيمات والاجراءات المكتوبة التي تعد معايير يجب الالتزام بها واحترامها) وينبغي أن يكون الشخص القائم بالتدقيق غير الشخص الذي قام بالعمل حتي يتسنى له الحكم على مدى

الدولية، وإن خبرة المدقق تساعد في تحديد المخاطر داخل الجامعة ومن ثم لها تأثير كبير على أداء المدققين.

ومن خلال ما سبق، تتضح لنا العلاقة الوطيدة بين القيادة الخادمة وأداء التدقيق الداخلي في الجامعة، حيث أصبحت الجامعات في الوقت الحالي وفي إطار التسيير الحديث تعدّ التدقيق الداخلي كأحد الأدوات الرئيسية للرفع من فعالية وكفاءة إدارة الجامعات.

### المحور الثالث: الإطار الميداني (التحليلي) للدراسة

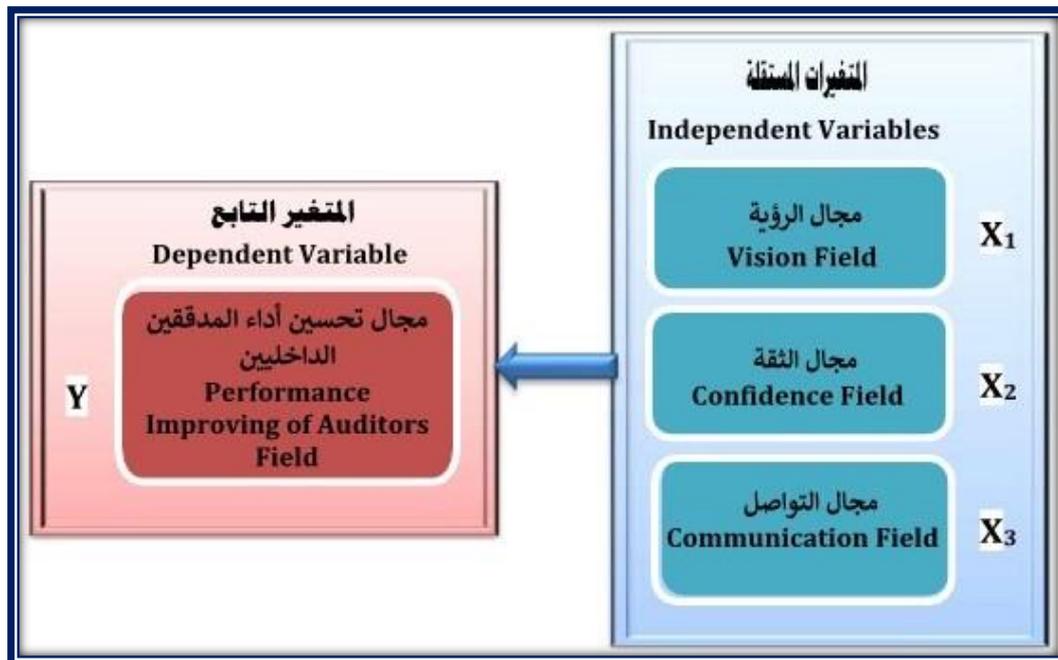
#### أولاً: نموذج الدراسة:

على ضوء فرضية الدراسة الرئيسية التي تبين أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية من قبل القيادة الخادمة المعبر عنها بالمجالات (الرؤية، الثقة، التواصل) في تحسين أداء المدققين الداخليين، فإنه يمكن عدّ أن المجالات الثلاثة تمثل متغيرات مستقلة وتحسين أداء المدققين الداخليين يعدّ متغيراً تابعاً أو معتمداً. وبناءً على ما سبق فإنه يمكن التعبير عن نموذج الدراسة بالشكل (1).

الأموال العامة مما يخضع المسؤولين عن ذلك للمساءلة ومن ثمّ منع تكرار تلك الحالات [18].

### سادساً: دور القيادة الخادمة في تحسين أداء التدقيق الداخلي في الجامعات:

إن شعور مدقق الحسابات الداخلي بأنه ضعيف في معرفته بأمرور واحتياجات ومتطلبات منظمته، قل أدأؤه وضعف، ونظراً للدور الذي تقدمه القيادة الخادمة في تنمية شخصية المرؤوسين إيجابياً، كان لا بد من الوقوف بطريقة علمية مدروسة على واقع القيادة في الجامعات عينة البحث، كون القيادة الخادمة من الأنماط القيادية القادرة على تحفيز فريق التدقيق الداخلي في الجامعات واستثارة دافعيتهم والارتقاء بمستوى أدائهم التدقيقي [19]. وبين [20] أن هناك حاجة إلى قيادة تتصف بالخبرة العالية ليكون لها تأثير على تحسين أداء المدققين، ذلك لتقليل الأخطاء في الممارسات المهنية للمدقق الداخلي، حيث تكمن خبرة المدقق في إجراء عمليات التدقيق بكفاءة عالية وبما يتفق مع معايير التدقيق



الشكل (1): نموذج الدراسة

المصدر: الشكل من إعداد الباحثين

لأفراد عينة الدراسة الذي تضمن (المؤهل العلمي، التخصص، وسنوات الخبرة)، المحور الثاني يمثل مجال الرؤية وتضمن (5) عبارات، المحور الثالث يمثل مجال الثقة وتضمن (7) عبارات، المحور الرابع يمثل مجال التواصل وتضمن (6) عبارات، في حين

### ثانياً: أداة الدراسة:

تتمثل أداة الدراسة بالاستبيان الذي تم تصميمه إلكترونياً بواسطة نماذج جوجل Google Forms، حيث تضمن الاستبيان خمسة محاور رئيسية: المحور الأول يمثل المعلومات الشخصية

استبعادها من العينة، وبذلك أصبحت عينة الدراسة النهائية مكونة من (48) فرداً.

#### رابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- 1- الوسيط.
  - 2- اختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين الإجابات.
  - 3- معامل ارتباط سبيرمان.
  - 4- تحليل الانحدار الخطي المتعدد.
  - 5- اختبارات t و F.
  - 6- معامل التحديد.
- وللحصول على نتائج دقيقة قدر الإمكان، تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS بإصداره الـ 26.

#### خامساً: النتائج والمناقشة:

توضح الجداول (1)، (2)، (3) و (4) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة حسب مقياس ليكرت الخماسي على عبارات مجالات الرؤية، الثقة، التواصل، وتحسين أداء المدققين الداخليين على التوالي. حيث يتبين من جميع هذه الجداول أن جميع الإجابات متركزة في الموافقة على ما ورد بعبارات الاستبيان، وحيث إن مضمون العبارات يعكس دور القيادة الخادمة في تحسين أداء المدققين الداخليين، لذلك فإنه يمكن القول أن فرضية الدراسة الرئيسية قد تحققت بصورة مبدئية. وكما موضح في الجداول (1)، (2)، (3)، (4).

أن المحور الخامس يمثل مجال تحسين أداء المدققين الداخليين الذي تضمن (6) عبارات. وقد استخدم مقياس ليكرت Likert الخماسي (أتفق بشدة، أتفق، أتفق لحد ما، لا أتفق، لا أتفق بشدة) في تصميم استبيان الدراسة، وتماشياً مع التحليل الإحصائي لإجابات أفراد عينة الدراسة تم إعطاء الدرجة (5) كوزن لكل إجابة "أتفق بشدة"، والدرجة (4) كوزن لكل إجابة "أتفق"، والدرجة (3) لكل إجابة "أتفق لحد ما"، والدرجة (2) كوزن لكل إجابة "لا أتفق"، والدرجة (1) لكل إجابة "لا أتفق بشدة". وللتحقق من ثبات وصدق إجابات أفراد العينة على الاستبيان، تم استخدام طريقة ألفا-كرونباخ حيث بلغت قيمة معامل الثبات (95%)، بينما بلغت قيمة معامل الصدق (97%)، وحيث أن هاتين القيمتين تقتربان من الواحد الصحيح عليه يمكن القول أنه أداة الدراسة تتمتع بمستوى عالٍ من الثبات والصدق مما يجعل إجابات أفراد العينة على الاستبيان ذات مصداقية ومن ثم يمكن التعويل على النتائج التي ستوصل إليها الدراسة.

#### ثالثاً: وصف مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من موظفي الشعب الحسابية والمدققين الداخليين في الجامعة تكريت. أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها بطريقة عشوائية، حيث تم إرسال الاستبيان الإلكتروني إلى (60) فرد من أفراد مجتمع الدراسة المستهدفين، واستجاب منهم (52) فرد، وتبين أن هناك (48) استمارة استبيان صالحة للتحليل ونسبة (92%)، بينما هناك (4) استبيانات تتضمن إجابات ناقصة لذلك تم

جدول (1): يبين نتائج التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة على عبارات مجال الرؤية

ت	العبارات	أتفق بشدة	أتفق	أتفق لحد ما	لا أتفق	لا أتفق بشدة
1	يقوم المدير على صياغة رؤية واضحة عن مجال عمله الأكاديمي والإداري.	19	21	4	4	—
2	يشرك المدير المدققين برويته من أجل تطوير عمله.	15	25	8	—	—
3	يمتلك المدير القدرة الفكرية في حل المشاكل التي تعترض عمله بالطرق العلمية.	16	18	12	2	—
4	لدى المدير رؤية واضحة عن متطلبات الجامعة وأهدافها.	13	23	8	4	—
5	يضع المدير تصورا دقيقا لجوانب القوة والضعف في مجال عمله.	15	15	10	8	—

المصدر: الباحثون من تحليل البيانات

## جدول (2): يبين نتائج التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة على عبارات مجال الثقة

ت	العبارات	أفق بشدة	أفق	أفق لحد ما	لا أتفق بشدة
1	يحرص القائد على التعامل بالمصادقية مع المدققين.	13	21	10	4
2	يمتلك القائد الكفاءة باتخاذ إجراءات صحيحة في العمل.	8	26	10	4
3	يسعى المدير إلى خدمة ورعاية المدققين وتحسين أدائهم بدلا من الرقابة لمصلحته الذاتية.	13	19	12	4
4	يقدر القائد جهود المدققين بعرض إنتاجاتهم وأفكارهم على الآخرين.	9	17	18	4
5	يمتلك القائد القدرة على التعبير عن المشاعر حتى ولو كانت النتائج غير مرغوبة.	4	19	13	10
6	يساهم القائد في تنمية شخصية المدققين من خلال منحهم الصلاحيات المناسبة لكل منهم.	9	21	16	2
7	يساعد القائد المدققين للحصول على حقوقهم مهما واجهته من صعوبات.	11	19	10	8

المصدر: الباحثون من تحليل البيانات

## جدول (3): يبين نتائج التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة على عبارات مجال التواصل

ت	العبارات	أفق بشدة	أفق	أفق لحد ما	لا أتفق بشدة
1	يحرص القائد على نجاح المدققين أكثر من اهتمامه بنجاحه الشخصي.	12	16	16	2
2	يُعنى القائد بتنمية العلاقات الإيجابية بين المدققين.	13	25	10	—
3	يزود القائد المدققين بخبرات العمل لتمكينهم من تطوير مهارات جديدة.	10	22	12	4
4	يعطي القائد الفرصة للمدققين لتقديم آرائهم ومقترحاتهم في مجال تخصصهم.	16	18	10	4
5	يعطي القائد للمدققين حرية التعامل مع المواقف الصعبة بالطريقة التي يشعرون بانها الأفضل.	8	18	16	6
6	يقدم القائد المشورة للمدققين حول القضايا المهمة في مجال عملهم.	14	26	6	2

المصدر: الباحثون من تحليل البيانات

## جدول (4): يبين نتائج التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة على عبارات مجال تحسين أداء المدققين الداخليين

ت	العبارات	أتفق بشدة	أتفق	أتفق لحد ما	لا أتفق	لا أتفق بشدة
1	يدعم القائد العمل التعاوني لتسهيل بناء وتشكيل فريق عمل التدقيق في الجامعة.	17	19	12	—	—
2	يساعد القائد المدققين على تنمية مهارات التفكير الإبداعي لديهم.	9	21	16	2	—
3	يتقصى القائد مع المدقق الأساليب التي من شأنها تنمية جوانب القوة وتعالج مواطن الضعف في أداءه.	6	18	20	4	—
4	يمكن القائد المدقق من تنمية مهارات التخطيط لأدائه والعمل المستمر على تطويره.	8	24	12	4	—
5	يثير القائد في المدقق الداخلي دافعية التطور المهني والنمو الذاتي لديه.	6	22	16	2	2
6	يفسح القائد المجال للمدققين الجدد لإظهار قدراتهم.	2	28	14	4	—

المصدر: الباحثون من تحليل البيانات

(7) و (8) الوسيط واختبار مربع كاي لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات مجالات الرؤية، الثقة، التواصل، وتحسين أداء المدققين الداخليين على التوالي. وكما مبين في الجداول (5)، (6)، (7)، (8).

كما أنه يمكن استخدام مقياس التوسط (الوسيط Median) لمعرفة الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة على عبارات الاستبيان، فضلا عن استخدام اختبار مربع كاي Chi-Square لمعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين الإجابات. حيث تعرض الجداول (5)، (6)،

## جدول (5): يبين نتائج الوسيط واختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات مجال الرؤية

ت	العبارات	الوسيط	مربع كاي	القيمة الاحتمالية
1	يقوم المدير على صياغة رؤية واضحة عن مجال عمله الأكاديمي والإداري.	4	*21.500	0.000
2	يشرك المدير المدققين برؤيته من أجل تطوير عمله.	4	*9.125	0.010
3	يمتلك المدير القدرة الفكرية في حل المشاكل التي تعترض عمله بالطرق العلمية.	4	*12.667	0.005
4	لدى المدير رؤية واضحة عن متطلبات الجامعة وأهدافها.	4	*16.833	0.001
5	يضع المدير تصورا دقيقا لجوانب القوة والضعف في مجال عمله.	4	NS3.167	0.367
* : الاختبار ذو دلالة إحصائية عند مستوى 5% NS : الاختبار ليس ذو دلالة إحصائية Not Significant				

المصدر: الباحثون من تحليل البيانات

## جدول (6): يبين نتائج الوسيط واختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات مجال الثقة

ت	العبارات	الوسيط	مربع كاي	القيمة الاحتمالية
1	يحرص القائد على التعامل بالمصادقية مع المدققين.	4	*12.500	0.006
2	يمتلك القائد الكفاءة باتخاذ إجراءات صحيحة في العمل.	4	*23.333	0.000
3	يسعى المدير إلى خدمة ورعاية المدققين وتحسين أدائهم بدلاً من الرقابة لمصلحته الذاتية.	4	*9.500	0.023
4	يقدر القائد جهود المدققين بعرض إنتاجاتهم وأفكارهم على الآخرين.	4	*11.167	0.011
5	يمتلك القائد القدرة على التعبير عن المشاعر حتى ولو كانت النتائج غير مرغوب فيها.	3	*19.708	0.001
6	يسهم القائد في تنمية شخصية المدققين من خلال منحهم الصلاحيات المناسبة لكل منهم.	4	*17.167	0.001
7	يساعد القائد المدققين للحصول على حقوقهم مهما واجهه من صعوبات.	4	NS5.833	0.120
* : الاختبار ذو دلالة إحصائية عند مستوى 5% NS : الاختبار ليس ذا دلالة إحصائية Not Significant				

المصدر: الباحثون من تحليل البيانات

## جدول (7): يبين نتائج الوسيط واختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات مجال التواصل

ت	العبارات	الوسيط	مربع كاي	القيمة الاحتمالية
1	يحرص القائد على نجاح المدققين أكثر من اهتمامه بنجاحه الشخصي.	4	*21.167	0.000
2	يُعنى القائد بتنمية العلاقات الإيجابية بين المدققين.	4	*7.875	0.019
3	يزود القائد المدققين بخبرات العمل لتمكينهم من تطوير مهارات جديدة.	4	*14.000	0.003
4	يعطي القائد الفرصة للمدققين لتقديم آرائهم ومقترحاتهم في مجال تخصصهم.	4	*10.000	0.019
5	يعطي القائد للمدققين حرية التعامل مع المواقف الصعبة بالطريقة التي يشعرون بانها الأفضل.	4	*8.667	0.034
6	يقدم القائد المشورة للمدققين حول القضايا المهمة في مجال عملهم.	4	*28.000	0.000
* : الاختبار ذو دلالة إحصائية عند مستوى 5% NS : الاختبار ليس ذا دلالة إحصائية Not Significant				

المصدر: الباحثون من تحليل البيانات

## جدول (8): يبين نتائج الوسيط واختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات مجال تحسين أداء المدققين

## الداخليين

ت	العبارات	الوسيط	مربع كاي	القيمة الاحتمالية
1	يدعم القائد العمل التعاوني لتسهيل بناء وتشكيل فريق عمل التدقيق في الجامعة.	4	NS1.625	0.444
2	يساعد القائد المدققين على تنمية مهارات التفكير الإبداعي لديهم.	4	*17.167	0.001
3	يتقضى القائد مع المدقق الأساليب التي من شأنها تنمية جوانب القوة وتعالج مواطن الضعف في أدائه.	4	*16.667	0.001
4	يمكن القائد المدقق من تنمية مهارات التخطيط لأدائه والعمل المستمر على تطويره.	4	*18.667	0.000
5	يثير القائد في المدقق الداخلي دافعية التطور المهني والنمو الذاتي لديه.	4	*33.667	0.000
6	يفسح القائد المجال للمدققين الجدد لإظهار قدراتهم.	4	*35.333	0.000
* : الاختبار ذو دلالة إحصائية عند مستوى 5% NS : الاختبار ليس ذو دلالة إحصائية Not Significant				

المصدر: الباحثون من تحليل البيانات

السابعة من مجال الثقة، والأولى من مجال تحسين أداء المدققين الداخليين) كانت أكبر من (5%)، وهذا يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الإجابات على هذه العبارات، بمعنى آخر أن ليس هناك رأي حاسم بخصوص اتفاق أفراد عينة الدراسة على ما جاء بهذه العبارات.

ولمعرفة مدى وجود علاقة بين المجالات (الرؤية، الثقة، والتواصل) التي تمثل المتغيرات المستقلة وبين مجال (تحسين أداء المدققين الداخليين) الذي يمثل المتغير التابع، تم حساب معامل ارتباط الرتب Spearman بين إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات مجالات الاستبيان وكانت النتائج كما في الجدول (9) أدناه.

جدول (9): يبين نتائج معاملات ارتباط سبيرمان بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

ت	المتغيرات المستقلة	معامل ارتباط سبيرمان	القيمة الاحتمالية
1	مجال الرؤية ( $X_1$ )	*0.561	0.000
2	مجال الثقة ( $X_2$ )	*0.680	0.000
3	مجال التواصل ( $X_3$ )	*0.770	0.000
* : الاختبار ذو دلالة إحصائية عند مستوى 5%			

المصدر: الباحثون من تحليل البيانات

الصلاحيات المناسبة مع سعيه على حصول المدققين على حقوقهم، كلما أدى ذلك إلى تحسين أداء المدققين الداخليين والعكس صحيح. أما بالنسبة إلى مجال التواصل، فعندما يكون القائد حريصاً على نجاح المدققين، ويُعنى بتنمية علاقاته الإيجابية معهم، ويزودهم بخبرات العمل، ويعطي الفرصة لهم لتقديم آرائهم ومقترحاتهم لتطوير العمل، إلى جانب منحهم حرية التعامل مع المواقف الصعبة، وتقديم المشورة لهم، فإنه نتائج هذا التعامل ستعكس في تحسين أداء المدققين الداخليين والعكس صحيح.

مما تقدم، واعتماداً على قيم معاملات الارتباط الواردة بالجدول (9) نجد أن مجال تواصل القادة مع المدققين يعد أقوى المجالات ارتباطاً بتحسين أداء المدققين الداخليين، يليه مجال ثقة القادة بالمدققين، وأخيراً مجال رؤية القادة.

وفيما يتعلق بمعرفة مدى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمجالات (الرؤية، الثقة، والتواصل) في تحسين أداء المدققين الداخليين، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الاستبيان، وكانت النتائج و كما في الجدول (10).

يتبين من الجداول (5، 6، 7، 8) أنه من الناحية الوصفية أن الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات المجالات الأربعة كانت مساوية لـ (4) مما يشير إلى اتفاق غالبية الأفراد على ما ورد بهذه العبارات. واستناداً إلى القيم الاحتمالية لاختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين الإجابات على جميع عبارات الاستبيان (باستثناء ثلاث عبارات فقط) كانت جميعها أقل من مستوى الدلالة (5%) مما يشير إلى أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية بين الإجابات على هذه العبارات، من ثم يمكن القول أن هناك تأكيدا على أن غالبية الإجابات كانت متفقة على ما ورد بهذه العبارات. بينما نجد أن القيم الاحتمالية لاختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين الإجابات على العبارات (الخامسة من مجال الرؤية،

يتبين من الجدول (9) أن معاملات ارتباط سبيرمان بين إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات كل من المجالات (الرؤية، الثقة، والتواصل) وبين إجاباتهم على عبارات مجال (تحسين أداء المدققين الداخليين) كانت على التوالي (0.561، 0.680، و 0.770) ولأن القيم الاحتمالية لمعاملات الارتباط هذه كانت أقل من مستوى الدلالة (5%)، فهذا يشير إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين كل من مجال من مجالات (الرؤية، الثقة، والتواصل) وبين مجال (تحسين أداء المدققين الداخليين).

فبالنسبة إلى مجال الرؤية، فإنه كلما كانت للقائد قدرة على صياغة رؤية واضحة في مجال عمله، وإشراك المدققين برؤيته، وامتلاكه القدرة الفكرية في حل مشكلات العمل، ولديه رؤية واضحة عن متطلبات العمل، وقدرته على وضع تصورات دقيقة لجوانب القوة والضعف في مجال عمله، كلما أدى ذلك إلى تحسين أداء المدققين الداخليين والعكس صحيح.

وبالنسبة إلى مجال الثقة، فكلما كان القائد حريص على التعامل بمصداقية مع المدققين، ولديه الكفاءة باتخاذ إجراءات صحيحة في العمل، وسعيه إلى خدمة ورعاية وتقدير جهود المدققين ومنحهم

## جدول (10): نتائج تأثير القيادة الخادمة في تحسين أداء المدققين الداخليين

معاملات الانحدار	قيمة المعامل	الخطأ المعياري	اختبار t	القيمة الاحتمالية
الثابت (المقطع) $\hat{\beta}_0$	1.032	0.235	*4.389	0.000
معامل مجال الرؤية $\hat{\beta}_1$	0.155	0.056	*2.750	0.006
معامل مجال الثقة $\hat{\beta}_2$	0.274	0.056	*4.872	0.000
معامل مجال التواصل $\hat{\beta}_3$	0.284	0.056	*5.052	0.000
معامل التحديد $R^2$	%38.4			
معامل الارتباط المتعدد R	*0.620			
اختبار F	*49.028			
القيمة الاحتمالية P-Value	0.000			
*: الاختبار ذو دلالة إحصائية عند مستوى 5%				

المصدر: الباحثون من تحليل البيانات

من نتائج الجدول (10)، يتبين أن معادلة انحدار تحسين أداء المدققين الداخليين (كمتغير تابع) على مجالات الرؤية، الثقة، والتواصل (كمتغيرات مستقلة) كانت كما في المعادلة رقم (1):

$$\hat{Y} = 1.032 + 0.155X_1 + 0.274X_2 + 0.284X_3 \quad \dots\dots\dots (1)$$

واحدة على مقياس 5 درجات) فإن ذلك يؤدي إلى تحسين أداء المدققين الداخليين بنسبة (27.4%). أما بخصوص مجال التواصل، فقد بلغت قيمة معامل الانحدار (0.284) وكانت القيمة الاحتمالية لاختبار t لهذا المعامل أقل من مستوى الدلالة (5%)، مما يشير إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمجال التواصل في تحسين أداء المدققين الداخليين، فكلما يزداد تواصل القائد (20%) (درجة واحدة على مقياس 5 درجات) فإن ذلك يؤدي إلى تحسين أداء المدققين الداخليين بنسبة (28.4%).

وتظهر نتائج الجدول (10) أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية للقيادة الخادمة المتمثلة بمجالات الرؤية، الثقة، والتواصل في تحسين أداء المدققين الداخليين وذلك بالاعتماد على القيمة الاحتمالية لاختبار والتي كانت أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (5%)، مما يعني أن هذه الصفات أو المجالات مجتمعة هي التي يتمتع بها القائد تؤثر معنوياً في تحسين أداء المدققين الداخليين. فضلاً عن ذلك بلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد الذي يقيس علاقة مجالات القيادة الخادمة بتحسين أداء المدققين الداخليين (0.620) وهذه القيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (5%). أما قيمة معامل التحديد أو ما يسمى بالقدرة التفسيرية لنموذج الانحدار

ومن نتائج الجدول رقم (10)، واعتماداً على قيمة ثابت المعادلة (1.032) يمكن القول أنه إذا كان القائد لا يتمتع بأي رؤية وليس له أي ثقة بالمدققين وليس له أي تواصل معهم، فإن التحسين الذي سيطر في أداء المدققين الداخليين لا يتجاوز نسبة (20%) (الدرجة 1 من 5)، وتعد هذه النتيجة ذات دلالة إحصائية اعتماداً على القيمة الاحتمالية لاختبار t (اختبار t يمثل قيمة معامل الانحدار مقسوماً على الخطأ المعياري) التي كانت أقل من مستوى الدلالة (5%). ومن ذلك نجد أهمية المجالات الثلاثة المذكورة في تحسين أداء المدققين الداخليين. وبالنسبة إلى معامل انحدار مجال الرؤية والبالغ (0.155) فقد كانت القيمة الاحتمالية لاختبار t لهذا المعامل أقل من مستوى الدلالة (5%)، مما يشير إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمجال الرؤية في تحسين أداء المدققين الداخليين، فكلما تزداد رؤية القائد (20%) (درجة واحدة على مقياس 5 درجات) فإن ذلك يؤدي إلى تحسين أداء المدققين الداخليين بنسبة (15.5%). وفيما يتعلق بمعامل انحدار مجال الثقة والبالغ (0.274) فقد كانت القيمة الاحتمالية لاختبار t لهذا المعامل أقل من مستوى الدلالة (5%)، مما يشير إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمجال الثقة في تحسين أداء المدققين الداخليين، فكلما تزداد ثقة القائد (20%) (درجة

- [2] Doraiswamy, I. (2012). Servant or Leader? Who will stand up please? International Journal of Business and Social Science, 3(9), 178-182.
- [3] Spears, L.C. (2005). The Understanding and Practice of Servant Leadership. School of Leadership studies Regent University: [shorturl.at/akFJ8](http://shorturl.at/akFJ8).
- [4] التمام، عبد الله (2016). تعرف واقع القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمين: دراسة ميدانية. مجلة العلوم التربوية، 24(2)، 255—309.
- [5] Ding, D.; Lu, H. & Yi- Lu, Q. (2012). " Relationship of Servant Leadership and Employee Loyalty: The Mediating Role of Employee Satisfaction " Journal of Personal Selling, Vol.4, No.3, pp. 208-215.
- [6] Maharaj, R. (2015). "Servant Leadership and its Implications for Organizational Management in the Furniture Décor Industry: A Case Study", Richfield Graduate Institute of Technology, Durban, South Africa , International Journal of Business Management and Economics Research , Vol. 2, No. 2, pp. 83-93.
- [7] Awan, K.; Qureshi, I. & Sadiya , A. (2012)" Effective leadership in NGOs: Impact of Servant leadership Style on Employees' work Performance and mediation effect of work motivation " International, Journal of Economics and Management Sciences, Vol. 1, No. 11, pp. 43-56.
- [8] Khan , A. ; Khan , A. ; Zeeshan M.(2016) " Consequences of Servant leadership style on employees Motivation (Empirical study on private and public sector Universities Employees " Journal of Applied.

والبالغة (38.4%) فتشير إلى أن ما نسبته (38%) تقريباً من التغييرات الحاصلة في تحسين أداء المدققين الداخليين سببها مجالات القيادة الخادمة الثلاثة (الرؤية، الثقة، التواصل)، وكما موضح في الشكل (1).

#### المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

##### أولاً: الاستنتاجات

- هناك أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الخادمة المتمثلة بمجالات الرؤية، الثقة، والتواصل في تحسين أداء المدققين الداخليين في الجامعات العراقية.
- إن عدم توجه القيادة الخادمة نحو تطوير مجالات الرؤية، الثقة، والتواصل لديها سوف يؤدي إلى تحسين أداء المدققين الداخليين بنسبة لا تزيد عن (20%).
- إن زيادة أداء القيادة الخادمة في كل مجال من المجالات الثلاثة (الرؤية، الثقة، التواصل) بنسبة (20%) يؤدي إلى زيادة تحسين أداء المدققين الداخليين بنسب (15.5%، 27.4%، 28.4%) على التوالي.
- يعدّ مجال التواصل أقوى المجالات ارتباطاً وتأثيراً بتحسين أداء المدققين الداخليين، يليه مجال الثقة، ثم مجال الرؤية.

##### ثانياً: التوصيات:

- تشجيع اهتمام الجهات القانونية بمهنة التدقيق الداخلي من ناحية استقلاليتها وايضا مؤهلات الموظفين.
- تشجيع التنسيق والتعاون ما بين التدقيق الداخلي والخارجي للاستفادة من عمل المدقق الداخلي لزيادة فعالية التدقيق وتوفير الوقت والجهد الذي يبذله المدقق الخارجي.
- متابعة التطورات الفنية التي تطرا على معايير التدقيق الدولية ومدى علاقتها بإدارة المخاطر.

##### المراجع:

- [1] Augustine , Y. ; Muslimah , S. (2016) " Effect of Servant Leadership, Job Satisfaction and Policy Governance to Nonprofit Organizations Performance in Indonesia " International Journal of Sustainable Development, Vol. 09, No. 12, pp. 15-32.

- [16] العتيقي، إبراهيم مرعي و تهامي، جمعة سعيد (2017). تطبيق المراجعة الداخلية في الجامعات المصرية في ضوء المعايير الدولية، المجلة الدولية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد العاشر، العدد 27، ص 189-222.
- [17] الخطيب، خالد (2010). مفاهيم حديثة في الرقابة المالية والداخلية في القطاع العام والخاص، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن
- [18] علي، عبد الرحمن سعيد (2019). الأزمة المالية وأثرها على جودة التدقيق الداخلي في الوحدات الحكومية، مجلة جامعة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد 45، ص ص167-169.
- [19] عواد، فتحية سليمان وحاتم، حابس محمد (2021). دور القيادة الخادمة في تطوير اداء معلمي مدارس الاغوار الشمالية، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 28 .
- [20] Anairbef, A.G. & Ahtraidub, T. (2021). The impact of leadership, work experience and organizational culture on the performance of auditors by public accounting firms in Bali, American Journal of Humanities and Social Sciences Research, Vol. 5, pp. 51-57.
- [9] Jacobs , G. A. (2006) " Servant Leadership and Follower Commitment" , School of Leadership Studies, Regent University [http://www.regent.edu/acad/sls/publications/conference\\_proceedings/servant\\_leadership\\_roundtable/2006/pdf/gilbert.pdf](http://www.regent.edu/acad/sls/publications/conference_proceedings/servant_leadership_roundtable/2006/pdf/gilbert.pdf).
- [10] Parolini , J. L. (2004) " Effective servant leadership A model incorporating servant leadership and the competing values framework " School of Leadership Studies, Regent University [http://www.regent.edu/acad/sls/publications/conference\\_proceedings/s](http://www.regent.edu/acad/sls/publications/conference_proceedings/s).
- [11] Olesia , W. ; Namusonge , G.S.; Mike E. I. (2013)" Role of Servant Leadership on Organizational Commitment: An Exploratory Survey of State Corporations in Kenya " University of Agriculture and Technology , International Journal of Humanities and Social Science, Vol. 3 No. 13.
- [12] Liden , R. C.; Wayne , S. J.; Zhao , H. ; Henderson , D. (2008) " Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment " Journal of the Elsevier , The Leadership Quarterly , Vol. 19 , pp. 161–177.
- [13] Khan , A. ; Khan , A. ; Zeeshan M.(2016) " Consequences of Servant leadership style on employees Motivation (Empirical study on private and public sector Universities Employees " Journal of Applied.
- [14] فتحية، بوحرد (2015). إدارة الجودة في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى - دار المسيرة للنشر والتوزيع
- [15] محمد، أم سلمة محمدا شريف (2017). التدقيق الداخلي للجودة واثره على المخاطر المصرفية- دراسة حالة بنك فيصل الإسلامي السوداني، رسالة ماجستير- جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا- كلية الدراسات العليا.