



**Tikrit Journal of Administrative  
And Economics Sciences**  
مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

ISSN: 1813-1719 (Print)



**The impact entrepreneurial behavior on Quality of control  
A field research in the Federal Board of Supreme Audit**

Researcher: Maha Esmat Bahjat Al-Obeidy  
College of Administration and Economics  
University of Baghdad

[maha.assmat1203b@coadec.uobaghdad.edu.iq](mailto:maha.assmat1203b@coadec.uobaghdad.edu.iq)

Prof. Dr. Sanaa A. Alubadi  
College of Administration and Economics  
University of Baghdad

[Ubadisanaa@coadec.uobaghdad.edu.iq](mailto:Ubadisanaa@coadec.uobaghdad.edu.iq)

**Abstract**

The research aims to verify the effect of entrepreneurial behavior as an independent variable in the quality of control as a dependent variable, in the Federal Board of Supreme Audit, as well as diagnosing the level of the board's interest in research variables and their dimensions. In order to achieve the objectives of the research adopted the analytical descriptive approach, As research was applied in Federal Board of Supreme Audit (General Headquarters - Baghdad). The research sample was intentional, included (144) of the senior and middle management leaders (general managers and their assistants, experts, heads of departments and supervisory bodies, coordination managers). As well as field observations as an aid tool to enhance the results of the questionnaire.

The research came out with a number of results; the most prominent of which was the presence of effect with a statistical significance for entrepreneurial behavior in the quality of control clearly and at the level of dimensions

**Keywords:** Entrepreneurial behavior, quality of control.

**تأثير السلوك الريادي في جودة الرقابة  
بحث ميداني في ديوان الرقابة المالية الاتحادي**

أ.د. سناء عبد الرحيم سعيد العبادي  
كلية الإدارة والاقتصاد  
جامعه بغداد

الباحثة: مها عصمت بهجت العبيدي  
كلية الإدارة والاقتصاد  
جامعه بغداد

**المستخلص:**

يهدف البحث إلى التحقق من أثر السلوك الريادي (كمتغير مستقل) في جودة الرقابة (كمتغير تابع)، في ديوان الرقابة المالية الاتحادي، فضلاً عن تشخيص مستوى اهتمام الديوان بمتغيرات البحث وأبعادها، ولتحقيق أهداف البحث اعتمد المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تطبيق البحث في ديوان الرقابة المالية الاتحادي (المقر العام - بغداد)، وكانت عينة البحث قصدية، ضمت (144) من قيادات الإدارة العليا والوسطى (المدرء العامون ومعاونيهم، الخبراء، رؤساء الأقسام والهيئات الرقابية ومديري التنسيق)، فضلاً عن المشاهدات الميدانية كأداة مساعدة لتعزيز نتائج الاستبانة.

وقد خرج البحث بعدد من النتائج كان أبرزها؛ وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للسلوك الريادي في جودة الرقابة بشكل واضح وعلى مستوى الأبعاد.  
**الكلمات المفتاحية:** السلوك الريادي، جودة الرقابة.  
**المقدمة**

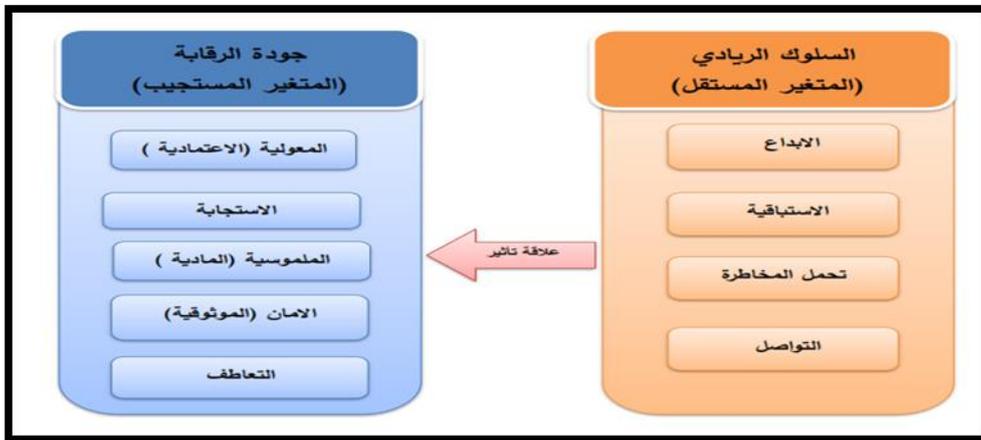
إن ما يشهده عالمنا اليوم من تغييرات بيئية سريعة ومتنوعة، قد انعكس بشكل كبير على عمل المنظمات فجعلها مليئة بالتحديات كالتطور السريع في التكنولوجيا، انتشار وتداول المعلومات بسرعة، فضلاً عن التنافسية وتحدي توفير القيمة والمنافع للمستفيدين، فعلى تلك المنظمات أن تسعى إلى تبني فلسفات إدارية ومنها (السلوك الريادي والجودة)، إذ تعد من المفاهيم المهمة في استدامة عمل المنظمات وكفاءة وفاعلية أداؤها. فالمنظمات العراقية قاطبةً والرقابية خاصةً هي ليست بمعزل عما يحدث في البيئة العالمية فهي تواجه ذات التحديات وعليها تبني تلك الفلسفات الإدارية لمواكبة ورصد التغيرات البيئية وتعظيم الاستفادة من فرص الأبداع والتوجهات الاستباقية وتحمل المخاطرة والتي تدفعها قدرات وحس قياداتها الإبداعية ورؤيتها لتبني سلوك المبادرات الريادية المعززة لتحقيق الجودة والتميز الرقابي. تعكس فكرة البحث من فلسفة تنطلق حول تحديد مستوى السلوك الريادي وجودة الرقابة في ديوان الرقابة المالية الاتحادي المبحوث ومعرفة العلاقات التأثيرية فيما بينهم. واستناداً لما تقدم، قُسم البحث على أربعة مباحث، حُد الأول لمنهجية البحث، بينما كان المبحث الثاني للطروحات الفكرية والمعرفية لمتغيرات البحث، المبحث الثالث للجانب العملي، أما المبحث الرابع فقد عُرض من خلاله أبرز الاستنتاجات والتوصيات التي توصل إليها البحث

### المبحث الأول: منهجية البحث

**أولاً. مشكلة البحث:** تواجه المنظمات بمختلف نشاطاتها تحديات وصعوبات كبيرة في ظل بيئة تتسم بظروف ديناميكية وحالة اللاتأكد والتعقيد نتيجة مجموعة متداخلة من العوامل الاقتصادية والثقافية والتكنولوجية، نجد أن بيئة المنظمات العراقية والرقابية منها ليست بمعزل عن هذه التحديات إذ يتحتم الأمر عليها بالبحث عن السبل الكفيلة لمواجهة التحديات التي تستطيع من خلالها النجاح والتميز، فيعد السلوك الريادي من المفاهيم الإدارية المهمة إذ يمثل " مجموعة من الإجراءات التي تعزز روح الأبداع والاستباقية وتحمل المخاطرة على مستوى المنظمة." (Hernandez, 2019)، ومن هذا المنطلق تتمحور مشكلة البحث بشكل أسئلة والتي يسعى البحث من خلاله الإجابة عنها:

١. ما لمرتكزات المفاهيمية لمتغيري (السلوك الريادي، جودة الرقابة) وابعادها؟
  ٢. ما مستوى تبني واهتمام ديوان الرقابة المالية الاتحادي بالسلوك الريادي وابعاده (الأبداع، الاستباقية، تحمل المخاطرة، التواصل).
  ٣. ما مستوى تبني واهتمام ديوان الرقابة المالية الاتحادي بجودة الرقابة والمحاور التي تتمثل في ابعاد (الاعتمادية، الاستجابة، الملموسية، الموثوقية، التعاطف).
  ٤. هل يوجد تأثير معنوي للسلوك الريادي وابعاده في جودة الرقابة؟
- ثانياً. أهمية البحث:** يستمد البحث أهميته من خلال الاتي:

١. يعد البحث محاولة موضوعية لتسليط الضوء على التطور المتسارع في المفاهيم الإدارية الحديثة، سيما مفهومي (السلوك الريادي وجودة الرقابة) وأهمية تلك المتغيرات لمنظمات اليوم مما يستدعي دراستها وتحليلها في المنظمات الرقابية والخروج برؤية واضحة عنها.
٢. يتوقع من هذا البحث أنه سيقدم مؤشرات ونتائج رقمية مستوحاة من واقع الحال إلى متخذ القرار في الديوان عن (تحديد مدى أثر السلوك الريادي في جودة الرقابة في ديوان الرقابة المالية الاتحادي)،
- ثالثاً. أهداف البحث:** يمثل البحث الحالي محاولة لإيجاد اجابات مناسبة لأسئلة مشكلة البحث الفكرية والميدانية والاسهام بتحقيق مجموعة من الأهداف، وكالاتي:
١. يوفر البحث فهم نظري يصف مكونات متغيرات البحث (السلوك الريادي، جودة الرقابة) ومعرفة أبعاد كل متغير من هذه المتغيرات ولغرض الوقوف على الجدوى العلمية والعملية والوصول إلى نتائج تدعم وضع المتغيرات في الديوان المبحوث وبما ينسجم مع متطلبات البيئة العراقية.
٢. تشخيص واقع ومستوى اهتمام القيادات الادارية في الديوان بطبيعة متغيرات البحث (السلوك الريادي، جودة الرقابة).
٣. تشخيص وقياس مستوى وطبيعة العلاقات التأثيرية لـ (السلوك الريادي وابعاده في جودة الرقابة)، ومن ثم التوصل إلى النتائج التي من الممكن أن تسهم في تعزيز المعرفة والخبرة في هذا المجال.
- رابعاً. **المخطط الفرضي للبحث:** من خلال مراجعة الادبيات الفكرية ذات الصلة بمتغيرات البحث (السلوك الريادي، جودة الرقابة) تم بلورة نموذج المخطط الفرضي للبحث ليعكس أبعاد ومتغيرات المشكلة المبحوثة والعلاقة بين المتغيرات، وكما موضح في الشكل رقم (١)، وبحسب المتغيرات الآتية:
١. **المتغير المستقل:** ويتمثل المتغير السلوك الريادي وتم قياسه من خلال أبعاده (الابداع، الاستباقية، تحمل المخاطرة، التواصل) وبحسب دراسة (ALmasr & Ahmad, 2020).
٢. **المتغير المعتمد:** ويتمثل بـ (جودة الرقابة) وتم قياسه بحسب مقياس دراسة (Parasuraman et al., 1985) أنموذج جودة الخدمة "SERVQUAL" مع تكيف فقرات المقياس وفق ما يتناسب بيئة المنظمة الرقابية ومقتضيات البحث المتمثلة ابعاده (الاعتمادية، الملموسية، الاستجابة، الموثوقية، التعاطف).



الشكل (١): المخطط الفرضي للبحث

المصدر: تم اعداده بالاعتماد على المصادر مقاييس المتغيرات المذكورة اعلاه.

**خامساً. فرضيات البحث:** - تم تحديد الفرضية الرئيسية للبحث (وجود تأثير ذو دلالة معنوية للسلوك الريادي في جودة الرقابة)، ولقد انبثقت عنها الفرضيات الفرعية الآتية:  
**الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد تأثير معنوي للأبداع في جودة الرقابة.  
**الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد تأثير معنوي للاستباقية في جودة الرقابة.  
**الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد تأثير معنوي لتحمل المخاطرة في جودة الرقابة.  
**الفرضية الفرعية الرابعة:** يوجد تأثير معنوي للتواصل في جودة الرقابة.

**سادساً. منهج البحث:** اعتمد أسلوب البحث المنهج الوصفي التحليلي، إذ يمنح للباحث بصيرة لا يمكن الحصول عليها إلا من خلال التدقيق والتحليل للظواهر داخل المنظمات، وخاصة عندما يصعب المقارنة والفصل بين الظواهر الواجب ملاحظتها عن سياق وعمل المتغيرات المبحوثة.  
**سابعاً. مصادر جمع بيانات البحث:** تم تغطية البيانات والمعلومات المطلوبة لموضوع البحث الشامل لأليات (السلوك الريادي، جودة الرقابة) على جانبيين، وهما:

١. **الجانب النظري:** تم الاعتماد على ما موجود في الأدبيات من المراجع والمصادر العربية، والأجنبية، والرسائل، والأطاريح، فضلاً عما توفر من معلومات في الشبكة العنكبوتية الدولية من مقالات وبحوث وكتب قيمة وحديثة ذات علاقة بموضوع البحث

٢. **الجانب العملي:** تم استخدام (الاستبانة) كونها المصدر الرئيس لجمع المعلومات والبيانات، لاستكمال مستلزمات الجانب العملي والوصول للنتائج النهائية، معززه بالمقابلات الميدانية.

**ثامناً: مجتمع البحث وعينته:** إن اختيار المجتمع المناسب لتطبيق البحث يعد من الأمور المهمة التي تقع على عاتق الباحث لضمان تحقيق النتائج المرجوة من بحثه وفرضياته، حيث تم اختيار مجتمع البحث (ديوان الرقابة المالية الاتحادي في المقر العام-بغداد)، وإن عينة البحث قصدية بلغت حجمها (144) فرداً من القيادات الادارية العليا والوسطى في الديوان والتي تضمنت العناوين الوظيفية (مدير عام ومعاونيه، خبير، مدير التنسيق، رؤساء الاقسام والهيئات) وإن المسوغ العلمي لاختيار المستجيبين من القيادات الادارية تمثل برأس الهرم الاداري وبالتالي تسهم خبرتهم في تطبيق مثل هكذا موضوعات استراتيجية فضلاً عن ادراكهم العالي لمتغيرات البحث، وقدر تحملهم للمهام والمسؤوليات الملقاة عليهم. وتم تحديد حجم العينة بالاستعانة بجدول تصنيف موركان (Morgan, 1970) لاحتساب العينات الاحصائية من أصل المجتمع الكلي من القيادات البالغ حجمه (٢٢٩) فرداً.

**تاسعاً: الأساليب والوسائل الإحصائية المستخدمة:** يهدف اختبار وقياس فرضيات البحث، وإيجاد قيم الإحصاء الوصفي والاستدلالي، واستعان البحث بعدد من الوسائل والأدوات الإحصائية عبر برنامج (SPSS V.25) و(اختبار F,T test)، النسب المئوية، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، الانحدار الخطي البسيط).

## **المبحث الثاني: الطروحات الفكرية والمعرفية**

### **المحور الأول: السلوك الريادي**

١. **مفهوم السلوك الريادي:** شهدت الأدبيات الإدارية في الآونة الأخيرة اهتماماً ملحوظاً بتعزيز السلوك الريادي في المنظمات، إذ يعد المعيار الذي يحدد توجه المنظمة بشكل هادف ويشكل مجال من خلال القيام بمجموعة من التصرفات والافعال التي تمتاز بروح المبادرة واستثمار الفرص وتحسين منتجاتها أو خدماتها استجابة لتغيرات البيئة (المصري، ٢٠٢١: ٣٣)، وأنه "سلسلة من

الأنشطة التي تطورها المنظمات الريادية لاستخدام الموارد بشكل خلاق والسعي وراء الفرص لتحقيق خلق القيمة" (Cai et al., 2018: 6)، أما (Hernandez, 2019: 3) فقد ذكر أن السلوك الريادي يمثل: مجموعة من الإجراءات التي تعزز روح الابتكار والاستباقية والمخاطرة على مستوى المنظمة. بينما عبر (Neessen et al., 2019: 552) بأنها مواقف سلوكية ريادية ينتهجها (الموظف و/أو المدير) في التنظيم ويكون فيها قادراً على معرفة الفرص واستخدام الموارد والمعرفة لاستغلالها بفاعلية وتحمل المخاطرة ويكونوا أكثر إبداعاً واستباقية فضلاً عن تعزيز التواصل الشبكي في داخل وخارج المنظمة الريادية، أما (Michelin et al., 2021: 4) فقد ذكر أن السلوك الريادي هي مجموعة من السمات والخصائص الريادية التي حددها ماكلياند والتي يجب أن يظهرها مديرو المنظمات في سلوكيات قادرة على تحسين أداء منظماتهم خلال مراحل دورة حياة العمل المنظمي. وعلى غرار ما تقدم فهناك تباين فلسفي في المداخل والاهتمامات، ويمكن تلخيص مفهوم للسلوك الريادي يعبر عنه بأنه "سلوك هادف يعبر عنه بأنشطة وممارسات يتبناها الأفراد في مستويات متعددة من المنظمة لتوليد موارد مبتكرة وتوظيفها بشكل مستقل ولتحديد الفرص والبحث عنها بشكل استباقي، ويعتمد هذا السلوك على المهارات، والمعرفة، والخبرة، والذكاء، والتعلم، واليقظة، والقصد (النوايا)، والأفكار الاستباقية، ليمنح المنظمة الريادية خصائص ومزايا تميزها عن غيرها).

٢. أهمية السلوك الريادي: تتزايد أهمية السلوك الريادي في عملية تطوير وتنفيذ الأفكار الجديدة في العمل بسبب تأثيره على سلوك الإبداع والابتكار من خلال الأساليب والطرق الفعالة والموجهة لدفع أداء الأفراد نحو تحقيق الأهداف التنظيمية التي تتطوي على الإدراك والاستثمار في فرص ريادة الأعمال، والدور المزدوج لقادة ريادة الأعمال بصفتهم مسرعي ريادة الأعمال وأصحاب أعمال، وتشجيع رؤوسهم على التصرف بطريقة مبتكرة، وتطوير الوضع الراهن، واستثمار الفرص، وتوظيف التعلم الاستراتيجي، وتوفير التكنولوجيا الحديثة التي تؤدي إلى الابتكار والاختراع، وتقديم سلوك إبداعي منفتح ومتجدد (Newmana et al., 2018: 8)، وينظر كلاً من (Kamil & Nasurdin, 2016: 37) إلى سلوك الريادي في داخل المنظمات عموماً على أنه وسيلة لزيادة (التجديد الاستراتيجي، النمو المؤسسي والربحية جنباً إلى جنب مع التغيير التنظيمي وقيمة المستفيدين - خدمات مضافة). وأنه يوجه المنظمة بشكل هادف ومستمر ويوجه عملياتها لتميز واستغلال الفرص الريادية الموجهة نحو الإبداع وهو المعيار في المنظمات التي تستخدم استراتيجية الريادة والتي تطور وتحسن منتجاتها وخدماتها استجابة للتغيرات البيئية التنافسية (فائق وعبد الرحمن، ٢٠١٩: ٤٩) فضلاً عن الدور المهم لسلوك ريادة الأعمال في خلق أسلوب قيادة فريد يركز على جعل المواهب المختلفة تعمل بوتيرة أكثر إبداعاً وابتكاراً في العمليات الجماعية من أجل الاستجابة لعملية الابتكار في بيئة عمل غير مؤكدة، وصياغة استراتيجيات متماسكة ونتائج جديدة لأداء مبتكر. (Fontana & Musa, 2017: 3).

مما تقدم فإن وجود السلوك الريادي في المنظمات عامل جذب للمشاريع الجديدة والفرص الريادية والموظفين المحتملين من ذوي المواهب فضلاً عن ظهور حافز التنافس المعرفي والدافع باتجاه تبني الأفكار الجذرية الأصلية التي تعزز من جوانب البحث عن المعلومات الاستراتيجية في المنظمة.

٣. **أبعاد السلوك الريادي:** تنطوي ممارسات السلوك الريادي في القدرة على الإبداع وتحمل المخاطرة والاستباقية والتنافسية، ويستند على نمذجة المنطقية للعقل، ومن ثم تحويل الاتجاه إلى إجراءات وانشطة عملية من قبل أن تتحقق فوائد الأداء، فهو أمراً حاسماً للأداء الريادي في حالة العمل في بيئة عدم التأكد (Bwisa, 2015: 150)، وقد حدد (ALmasri & Ahmad, 2020) أبعاد لسلوك الريادي وكالاتي:

أ. **الإبداع** هو الموقف الأساسي للمنظمة الريادية من حيث تطوير منتجات جديدة أو ابتكار عمليات جديدة والأبداع كسمة استعداد المؤسسات لإضافة حداثة ذات قيمة مضافة والاستعداد لتوفير الموارد للفرص واخذ المخاطر المحسوبة (Urban, 2012: 523) ويشير (Khawaldeha et al., 2021: 2723) إلى الإبداع على أنه تطبيق لأفكار جديدة التي تؤدي إلى تحسن ملحوظ في أداء العمل وأساليب الإدارة والتنظيم والرضا الوظيفي داخل المنظمة بطريقة تهدف إلى إحداث تأثير إيجابي وناجح على أداء ونتائج المنظمة، أما من وجهة نظر (Razavi et al., 2017: 5) فالإبداع هو سلوك أو فعل على المستويين الفردي والتنظيمي. حيث يميل الفرد للمشاركة في عملية إبداعية وابتكارية لتجربة أفكار جديدة لاشتقاق منتج أو خدمة جديدة للأسواق الجديدة أو الحالية.

ب. **الاستباقية:** تتضمن الاستباقية الحصول على نظرة ثاقبة لما يبدو عليه المستقبل أثناء توقعه. إذ يرتبط العمل بشكل متوقع مع الاستباقية بالسلوك الرائد، واخذ زمام المبادرة في متابعة الفرص الجديدة، ومحاولات القيادة بدلاً من اتباعها إلى اعدادها وإن هذه العناصر تمهد الطريق للسلوكيات الاستباقية بشكل "إجراءات عمل ذاتية موجهة نحو المستقبل، وتهدف إلى تحسين الوضع أو الذات" (Adesoji, 2015: 28) ويبدأ الشخص الاستباقي باستمرار العمل في ظل الظروف التي تتغير وتؤثر على الوضع الراهن بسلوك قائم على الفعل ولا يسمح الأفراد ذوو الخصائص الاستباقية للموقف من حولهم بالتأثير على سعيهم لتحقيق الأهداف (Razavi et al., 2017: 5). ويشير (Hashimoto & Nassif, 2014: 389) إن المنظمات الاستباقية هي التي لها القدرة على توقع الفرص وتستفيد منها لتلبية الاحتياجات المستقبلية للسوق وترك المنافسين وراء الركب والاستفادة القصوى من الموارد المتاحة.

ج. **تحمل المخاطرة:** تنطوي كل مبادرة ريادية على مخاطر ولمستوى ما (Hashimoto & Nassif, 2014: 389)، وقد أشار (Kyobe, 2015: 61) أن تحمل المخاطرة هو إدراك المخاطر في موقف صنع القرار، وإن رواد الأعمال الناجحين يخوضون مخاطر محسوبة فضلاً عن ان التعامل مع المخاطر يتم بشكل استباقي من خلال تحديد المخاطر المحتملة مسبقاً، وتحليلها وتخفيفها ومنعها وتوازن تكلفة الحماية مع تكلفة التعرض للمخاطر، ويرى (Chen et al., 2012: 1312) ان المخاطرة في ريادة الأعمال وفق نظريات السلوك الريادي ستكون مدفوعة بعاملين رئيسيين: مستوى تعليم رواد الأعمال (الجدوى)، وحاجتهم إلى الإنجاز (الرغبة)، ويجب أن يكون الرائد اجتاز الاختبارين (الاستحسان والجدوى) **فلاستحسان:** ينظر رائد الأعمال إلى ريادة الأعمال على أنها حالة مستقبلية مرغوبة داخلياً، **والجدوى:** فتعني أن الرائد يجب أن يمتلك القدرات اللازمة لتحقيق الحالة المستقبلية ولديه القدرة على استكشاف واستغلال الفرصة.

- د. **التواصل:** يعد التواصل سابقة مهمة للابتكار لأنه يتيح تبادل الأفكار والمعرفة والمعلومات والتي بدورها ستؤدي إلى نتائج مبتكرة ورائدة (Abualousha et al., 2021: 422) ويمكن وصفه بالميل إلى التشبيك والتفاعلات مع الأفراد الآخرين وإن الهدف الرئيسي للتواصل الشبكي يتمثل في الآتي (Razavi et al., 2017: 7):
1. تحقيق ميزة تنافسية في توسيع مدى توفر الموارد إلى ما هو أبعد من الأصول التي يمتلكها رائد الأعمال.
  2. عنصر حاسم في نجاح الأنشطة المتعلقة بريادة الأعمال فهي تؤثر على نية ريادة الأعمال.
  3. التواصل الشبكي يطور روح المبادرة الداخلية، فهو عنصر حاسم أيضاً لأصحاب المشاريع الداخلية فضلاً عن أنه أمر حاسم لمشاركة المعرفة في المنظمات التي تركز على المعرفة مثل مراكز البحث والتطوير وغيرها.
  4. ميزة التواصل تتجلى في المساعدة على الابتكار ودراسة الفرص وبناء رأس المال الاجتماعي التي تعتبر جميعها ضرورية لأنشطة ريادة الأعمال.

### المحور الثاني: جودة الرقابة

1. **مفهوم جودة الرقابة:** قبل التطرق إلى جودة الرقابة في العمل الرقابي التي تقدمها الأجهزة الرقابية العليا، لابد من التعرف على مفهوم الجودة والرقابة **فالجودة:** من المفاهيم الفكرية والفلسفية التي لاقت رواجاً كبيراً ومازالت، إذ اجتذبت اهتمام الباحثين الأكاديميين والميدانيين وغيرهم من ذوي الاختصاص، فقد جاءت كلمة (Quality) في اللغة العربية بمعنى الجودة أو النوعية، أما الجودة من الناحية اللغوية فإنها تأتي من الفعل جاد ويجود والتي يقصد بها الاجادة والاتقان في العمل الحسن ويمكن ترجمة كلمة (Quality) بحسب غرض المستفيد (النجار، جواد، ٢٠١٧: ٣٠)، وإن الجودة هي درجة من التميز ووفقاً لـ (Crosby (1979) " هي المطابقة للمتطلبات/المواصفات". وهذا التعريف مثالي لفرق مراقبة الجودة التي تحتاج إلى التحقق من صحة العمليات والأنظمة والخدمات وجودة المنتج. اعتماداً على المتطلبات، ويمكنهم بسهولة التحقق من الامتثال وتحديد حالات عدم المطابقة، الموثوقية، الملموسية، الاستجابة، جودة القيمة مقابل المال ضمان التعاطف والملائمة وتحقيق الرضا لتوقعات وافكار اصحاب المصلحة (5: 2021) (Luthra et al.) **اما الرقابة:-** يعني مصطلح الرقابة من الناحية اللغوية بأنها عملية المراقبة ويعرف الرقيب من الناحية اللغوية بأنه الحافظ والمنتظر الذي لا يغيب عنه أمراً ما والارتقاب هو الانتظار (حسن، ٢٠١٥: ٤٣) وقد عبر عن الرقابة أحد علماء الادارة فايول (Fayol, 1949) بأنها "التحقق بأن ما يحدث يطابق الخطة المقررة والتعليمات والمبادئ الصادرة وهي تهدف بشكل رئيس إلى تحديد نقاط الضعف والانحرافات لمعالجتها وتصحيحها في الوقت المناسب ومنع تكرار حدوثها (صادق، ٢٠١٥: ٦٤)، فوجهة نظر (Robbins et al., 2013: 348) **أن الرقابة هي** "الوظيفة التي تتضمن مراقبة الأنشطة للتأكد من أن يتم إنجازها كما هو مخطط لها وتصحيح أي انحرافات كبيرة، او انها "كعملية تنظيمية لوضع المعايير الرقابية" (Williams, 2019: 316)، وقد أشار (عبد الحسن، ٢٠٢٠: ٣٤٣) عن أهمية الرقابة كونها تمثل التكامل المستمر، والمنظم للعمليات؛ وبهذا فهي تمكن الإدارة من خلالها تحديد ووضع الأهداف، وتنفيذها وفق الآليات الموجودة، لإتمام عملية المراقبة وتقويمها، وتعد الرقابة بمثابة الآلية التي تعزز الأداء وصولاً

لاستخدام وسائل متكاملة وبالاعتماد على تصميم متفق عليه للنشاطات المطلوبة للمنظمة، لذا تبرز أهمية الرقابة من خلال ما تحققه من نتائج.

كما أن جودة الرقابة تعبر عن جانب مهم في الجودة من خلال ضمان جودة العمليات المصاحبة لأنشطة الرقابة والتدقيق من خلال تصميم اجراءات ووضع المعايير للتغلب على المشاكل التي تصاحب العمليات والتي تقلل من جودة المخرجات الرقابية (هاشم، ناجي، ٢٠١٤: ٢)، اما (بدوي، ٢٠٢١: ١١) فقد أشار بانه "أداء عمل بشكل متميز وبمستوى عالٍ من الجودة بما يتصل بأبعاد جوهرية أهمها قيمة أعمال الرقابة، الموضوعية، الشفافية، الحياد، والانصاف في ابداء الرأي، مدى اكتمال التخطيط للأعمال الرقابية ووجهة توصيات الديوان، الانضباط الزمني في اصدار التقارير وصولاً لفعالية النتائج ومخرجات الديوان". وقد ذكرت (المنظمة الدولية الانتوساي) في وثيقة معيار (ISSAI40) بأن الجودة المرتبطة بالعمل الرقابي تتضمن التزام الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبية بتقديم خدمات واعمال رقابية ذات جودة عالية، والتي تؤثر بسمعة ومصداقية تلك الأجهزة الرقابية قدر تعلق الأخيرة بقدرتها على تنفيذ ما تكلف بمهامها،

٢. **معايير قياس جودة الرقابة:** أشار (Tsan Chang et al., 2019: 5) أن بعض الباحثين قد اقترحوا أن الممارسات والاجراءات والقواعد الهيكلية والمحددة هي افضل طريقة لمراقبة الجودة وتحسين الأداء، ويرى بعضهم في التركيز على النظرة المؤسسية/العناصر التنظيمية والمعيارية والثقافية التي تكمن وراء النظام المؤسسي، فضلاً عن ان المنظمة التي توفر الممارسات واللوائح والتوجيهات يمكن أن تكون افضل للبقاء والاستدامة في بيئة متغيرة وتحقيق درجة عالية من المرونة، ويمكن ان يؤدي اتباع اجراءات التشغيل القياسية الى تقليل المخاطر والاختفاء وتحسين سرعة الانتاج والخدمات. وإن أبعاد الجودة تعرف بأنها عناصر مختلفة ضمن إطار الجودة مثل الوظيفة او الاداء، المظهر، المعولية، الديمومة، القابلية على الصيانة.. وغيرها (عبد، ٢٠١٥: ١٠)، وقد ذكر (Nejadjavad & Gilaninia, 2016: 23) في دراسته أنه من أهم الانماط لقياس الجودة هو أنموذج مقياس (Parasuraman et al., 1985) أنموذج "SERVQUAL" جودة الخدمات: هو مقياس واداة تستخدمه المؤسسات للمساعدة في تحسين الجودة أو أداة تشخيصية لـ الإدارة التي تسهل تشخيص إدارة الفجوات المتعددة والجهود المبذولة في تحسين الجودة لمتلقيها، فهو انموذج مكون من خمسة أبعاد تشمل: (الاعتمادية، الموثوقية، الملموسية، الاستجابة، التعاطف). وقد أشار انموذج دراسة (Duff, 2004) ان جودة الخدمة تتناول القضايا ذات الصلة بأصحاب المصلحة والمستخدمين مثل: الاستجابة لتوقعات اصحاب المصلحة وتقديم خدمات ذات قيمة مضافة والقدرة على التعاطف مع التحديات التي تواجه أصحاب المصلحة، لذا تم استخدام معايير الجودة المدركة للخدمة (SERVQUAL) كدلائل ومعايير لبناء وتوظيف مقياس جودة الرقابة، (CONTQUAL) وحسب عناصر انموذج الجودة المتمثل بـ:

أ. **الاعتمادية (المعولية):** بأنها القدرة على الأداء ما تم تحديده مسبقاً بشكل موثوق ودقيق "(الجزائري واخرون، ٢٠١١: ٢٠)، ويرى (حبيب الله واخرون، ٢٠١٨: ٢٠٥) أن الاعتمادية هي مقياس منتج أو خدمة. ويرى كل من (El Saghier & Nathan, 2013: 4) و (Wilson et al., 2016: 169) ان مفهوم الاعتمادية هي القدرة على أداء الأعمال والخدمات الموعودة بشكل يعتمد عليه وموثوق ودقيق داء الوظيفة المطلوبة منه بنجاح في ظروف الاستعمال

العادية او المدة المحددة حيث يضم هذا التعريف أربعة عناصر مهمة وهي: الاداء، وظروف الاستعمال، المدة الزمنية المحددة، والتعبير عن القياس بالاحتمال.

**ب. الاستجابة:** يركز هذا البعد على سرعة موقف الاستجابة والتعامل مع الاستفسارات والمشكلات (المستفيدين) وكما يركز هذا البعد بالمواعيد والحضور والالتزام المهني للموظفين وغيرها.. (الحسني، ٢٠٢١: ٧٢) أما من وجهة نظر (Wilson et al., 2016: 169) فإن الاستجابة تجسد فكرة المرونة والقدرة على التعامل مع الاسئلة والاستفسارات والمشكلات الموجهة من المستفيدين فضلاً عن أن للتمييز في بعد الاستجابة تتجسد في معالجات تلك الاستفسارات وفق معايير المرونة والسرعة في الإنجاز.

**ج. الموثوقية (الامان):** يُعرّف (Wilson et al., 2016: 169) الموثوقية بأنها المعرفة والقدرة لدى المنظمة وموظفيها على إلهام الثقة. وقد أشار (Akyel & KÖse, 2013: 5505) أن الاجهزة العليا للرقابة المالية تكتسب اهمية كبيرة في دورها ومسؤولياتها المتزايدة باستمرار على النحو المنصوص عليه في "اعلان ليما" وإن جزء مهم من دورة المساءلة هو وجود جهاز مستقل وموثوق للرقابة العليا لتدقيق الحسابات على الموارد العامة واستخدامها فضلاً عن أن تقارير المراجعة والمخرجات الأخرى للأجهزة العليا للرقابة هي مصادر المعلومات الأكثر صلة وموثوقية بالنسبة لأصحاب المصلحة.

**د. التعاطف:** وهي انعكاس الذي يحدث جراء الاهتمام وفهم احتياجات ومتطلبات المستفيدين من قبل المنظمة (الحسني، ٢٠٢١: ٧٢)، ويشير (Wilson et al., 2016: 170) إلى التعاطف بأنه معيار الانتباه والاستماع والمرونة واظهار الادراك واليقظة المقدمة من قبل المنظمة وموظفيها في الاداء والتعامل مع المستفيدين.

**هـ. الملموسية:** تتعلق بجودة البيئة المادية حيث تشمل العناصر الملموسة والمرافق المادية والمواد والمعدات فضلاً عن مواد الاتصال، (Al-Azzam, 2015: 46) أما (Fully & David, 2020: 46) إن الموارد هي العمود الفقري لأي منظمة وخاصة هيئات الرقابة العامة عندما يتعلق الأمر بأداء مسؤولياتها. ويمكن وصف الموارد من حيث الموارد المالية والموارد البشرية والموارد التكنولوجية. والقدرة على شراء الاجهزة الكمبيوتر المحمول والآلات الطابعة والاستنساخ والقرطاسية وغيرها من الاحتياجات والدعم اللوجستي في العمل الميداني...). ويشير (Kotler, 2020: 248) الى الجودة الداخلية في بيئة العمل تبدأ من اختيار وتدريب ممتاز للموظفين، وبيئة عمل عالية الجودة، ودعم قوي لأولئك الذين يتعاملون مع المستفيدين مما يؤدي الى موظفين راضين ومنتجين وخلق قيمة أكبر وفعالية وكفاءة ونمو في أداء الشركة من الأعمال والخدمات المقدمة للمستفيدين

ما تقدم نستنتج أن الجودة في أنشطة القطاع الرقابي يمكن تحديدها من خلال الجودة المدركة (التي يتم الحصول عليها فعلاً وتحقيقها) والتي تفوق التوقعات وتحقق ثقة اصحاب المصلحة والمستفيدين من العمل الرقابي.

### المبحث الثالث: الجانب العملي

اولاً. عرض وتشخيص المتغير المستقل (السلوك الريادي) على ضوء اجابات العينة: تمثل المتغير المستقل بالسلوك الريادي بحسب عنوان البحث والمخطط الفرضي، ومن خلال ابعاده (الابداع، الاستباقية، تحمل المخاطرة، التواصل)، إذ تمثل البعد (20) فقرة، وقد خلصت نتائج

التحليل الاحصائي الوصفي للسلوك الريادي الى حصوله على وسط حسابي موزون (4.17) مرتفع، وبلغت نسبة الاهتمام (83.4%)، وبمعامل اختلاف نسبي (8.59%)، وبانحراف معياري (0.358)، وتشير النتائج الى (اهتمام إدارة الديوان بتعزيز السلوك الريادي وروح العمل الابداعي وتشجيع المبادرات الاستباقية وتحمل تحديات المخاطر واخيراً تعزيز التواصل الداخلي والخارجي في الديوان)، وبحسب نتائج الجدول رقم (1) تحليل وتشخيص السلوك الريادي والتي رتبت فقرات اولويتها بحسب قيمة معامل الاختلاف الآتي:

١. أظهرت نتائج بعد الابداع عبر فقراتها على وسط الحسابي موزون بلغ (4.19) مرتفع، وباهتمام نسبي (83.8%)، وبمعامل اختلاف نسبي (11%)، وبانحراف معياري (0.461)، وقد حصلت الفقرات الخمسة من البعد على وسط حسابي موزون تراوح (4.28-4.09) وباهتمام نسبي (85.6%-81.8%)، ومعامل اختلاف نسبي (15.35%-12.99%)، وانحراف معياري (-0.640-0.535) وتشير النتائج إلى وجود (اهتمام جيد لإدارة الديوان بالابداع، والقدرة على ايجاد اشياء أو ممارسات جديدة ومبتكرة وتطويرها، قد تكون أفكار أو حلول تعزز طرائق العمل الرقابي وجودته).

٢. أظهرت نتائج بعد الاستباقية عبر فقراتها على وسط حسابي موزون بلغ (4.24) مرتفع، وبمعامل اختلاف نسبي (10.42%)، وبانحراف معياري (0.442)، واهتمام نسبي (84.8%)، وقد حصلت الفقرات الخمسة من البعد على وسط حسابي موزون تراوح (4.38-4.06)، وباهتمام نسبي (87.6%-81.2%)، ومعامل اختلاف نسبي تراوح (16%-12.08%)، وانحراف المعياري (0.650-0.529)، وتشير النتائج (اهتمام إدارة الديوان بالاستباقية كمنظور تطلعي نحو أهداف تطويرية والاستعداد لاستباق التغييرات البيئية المستقبلية وبلورتها بالشكل الذي يخدم مجالات عمل الديوان).

٣. أظهرت نتائج بعد تحمل المخاطرة عبر فقراتها على وسط حسابي موزون (4.03) جيد، وباهتمام نسبي بلغ (80.6%)، وبمعامل اختلاف نسبي (10.72%)، وبانحراف معياري (0.432)، وقد حصلت الفقرات الخمسة من البعد على وسط حسابي موزون (4.09-4.00)، وباهتمام نسبي (81.8%-80%)، ومعامل اختلاف نسبي (15.65%-13.84%)، وانحراف معياري (0.626-0.566)، وتشير النتائج إلى (اهتمام إدارة الديوان بالأخذ والتنبؤ بالمخاطر الحالية والمستقبلية في بيئة العمل، والاستجابة لتلك المخاطر ودراستها وادارتها بما يعكس على اتخاذ القرارات الريادية المثمرة).

٤. أظهرت نتائج بعد التواصل عبر فقراتها على وسط حسابي موزون (4.23) مرتفع، وباهتمام نسبي (84.6%)، وبمعامل اختلاف نسبي (10.99%)، وبانحراف معياري (0.465)، وقد حصلت الفقرات الخمسة من البعد على وسط حسابي موزون تراوح (4.34-4.19)، وباهتمام نسبي (86.8%-83.8%)، ومعامل اختلاف نسبي (14.92%-12.83%)، وانحراف معياري (-0.625-0.557)، وتشير النتائج إلى (حرص إدارة الديوان على تعزيز التواصل النشط وتنسيق وتطوير اليات الاتصال من اجل فهم الادوار المهمة وتوحيد الرؤية ووضوح الأهداف لتحقيقها، وبما يسهم تحقيق التواصل الفاعل بين العاملين والمستفيدين والإدارة).

الجدول (١): تحليل وتشخيص السلوك الريادي (n=144)

السؤال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	الأولوية
X1	4.28	0.611	85.6	14.28	2
X2	4.24	0.626	84.8	14.76	4
X3	4.17	0.640	83.4	15.35	5
X4	4.12	0.535	82.4	12.99	1
X5	4.09	0.602	81.8	14.72	3
الابداع	4.19	0.461	83.8	11	الرابع
X6	4.31	0.585	86.2	13.57	2
X7	4.24	0.582	84.8	13.73	3
X8	4.38	0.529	87.6	12.08	1
X9	4.18	0.622	83.6	14.88	4
X10	4.06	0.650	81.2	16	5
الاستباقية	4.24	0.442	84.8	10.42	الأول
X11	4.03	0.625	80.6	15.51	4
X12	4.01	0.579	80.2	14.44	3
X13	4.02	0.573	80.4	14.25	2
X14	4.09	0.566	81.8	13.84	1
X15	4.00	0.626	80	15.65	5
تحمل المخاطرة	4.03	0.432	80.6	10.72	الثاني
X16	4.26	0.588	85.2	13.80	3
X17	4.34	0.557	86.8	12.83	1
X18	4.19	0.595	83.8	14.20	4
X19	4.19	0.625	83.8	14.92	5
X20	4.19	0.571	83.8	13.63	2
التواصل	4.23	0.465	84.6	10.99	الثالث
السلوك الريادي	4.17	0.358	83.4	8.59	

المصدر: من اعداد الباحثتان مخرجات برنامج (SPSS v.25).

ثانياً. عرض وتشخيص المتغير التابع (جودة الرقابة) على ضوء إجابات العينة: يتمثل المتغير التابع بجودة الرقابة وبحسب عنوان البحث ومخططة الفرضي، تضمن خمسة أبعاد (المعولية (الاعتمادية)، الاستجابية، الملموسية، الأمان (الموثوقية)، التعاطف)، إذ تمثل البعد (25) فقرة، وقد خلص التحليل الاحصائي الوصفي لجودة الرقابة في حصوله على وسط حسابي موزون (4.32) مرتفع جداً وبنسبة اهتمام (86.4%)، وبمعامل اختلاف نسبي (9.51%)، بينما حصل المتغير اجمالاً على انحراف معياري (0.411)، وتشير النتائج إلى (سعي إدارة الديوان إلى امتلاك

- المقومات الأساسية المعززة لجودة اعماله وخدماته الرقابية وبما يسهم من توفير القيمة والمنفعة التي يحصل عليها اصحاب المصالح والاطراف المستفيدة)، وكما مبين في الجدول رقم (٢) والتي رتبت فقرات اولويتها بحسب قيمة معامل الاختلاف وبحسب الآتي:
١. أظهرت نتائج بعد المعولية (الاعتمادية) عبر فقراتها على وسط حسابي موزون بلغ (4.32) مرتفع، وباهتمام نسبي (86.4%)، وبمعامل اختلاف نسبي (10.74%)، وبانحراف معياري (0.464)، وقد حصلت الفقرات الخمسة من البعد على وسط حسابي موزون تراوح (4.13-4.49)، وباهتمام نسبي (82.6%-89.8%)، وبمعامل اختلاف نسبي (11.47%-16.17%) وبانحراف معياري (0.515-0.668). وتشير النتائج (اهتمام إدارة الديوان بعيد الاعتمادية من خلال القدرة والكفاءة العالية وتوخي الدقة في انجاز العمل الرقابي والتدقيقي وفقاً للأهداف المحددة).
  ٢. أظهرت نتائج بعد الاستجابة عبر فقراتها على وسط حسابي موزون (4.25) مرتفع، وباهتمام نسبي (85%)، وبمعامل اختلاف نسبي (11.18%)، وبانحراف معياري (0.475) وقد حصلت الفقرات الخمسة من البعد على وسط حسابي موزون تراوح (4.15-4.33)، وباهتمام نسبي (-86.6% 83%)، ومعامل اختلاف نسبي (11.59%-15.42%) وبانحراف معياري (0.502-0.640). وتشير النتائج إلى (حرص إدارة الديوان على تحقيق الاستجابة المناسبة مع مختلف أصحاب المصلحة، وبما يضمن قيمة منافعه الرقابية).
  ٣. أظهرت نتائج بعد الملموسية عبر فقراتها، على وسط حسابي موزون بلغ (4.31) مرتفع، وباهتمام نسبي (86.2%)، وبمعامل اختلاف نسبي (10.90%)، وبانحراف معياري (0.470) أما النتائج على مستوى الفقرات الخمسة فقد حصلت على وسط حسابي تراوح (4.21-4.39)، وباهتمام نسبي (84.2%-87.8%)، وعلى معامل اختلاف نسبي (12.73%-13.87%)، وانحراف معياري (0.550-0.599). وتشير النتائج حرص ادارة الديوان في مزاولة المهام الرقابية بمستوى عالٍ من الجودة والمعتمدة في تفاصيلها على ما يسعى الديوان لتوفيره من التجهيزات والوسائل المادية اللازمة كالمستلزمات المكتبية، الأجهزة الالكترونية، الوسائل الفنية وغيرها..، والاهتمام بتخصيص الموارد وتعزيز الخبرات المهنية والقدرات اللازمة للعمل الرقابي.
  ٤. أظهرت نتائج بعد الأمان (الموثوقية) عبر فقراتها وسط حسابي موزون (4.43) مرتفع، وباهتمام نسبي (88.6%)، ومعامل اختلاف نسبي (10.63%)، وبانحراف معياري (0.471)، وقد حصلت الفقرات الخمسة من البعد على وسط حسابي موزون تراوح (4.35-4.49) باهتمام نسبي (86.4%-89.8%)، ومعامل اختلاف نسبي (11.47%-14.21%)، وانحراف معياري (0.515-0.618)، وتشير النتائج إلى (اهتمام ادارات الديوان في التركيز على أهمية كسب الثقة الكاملة لأصحاب المصالح من خلال وجود جهاز أعلى للرقابة المالية يتسم بالاستقلالية والفعالية والمصداقية والمهنية في عمله الرقابي والتدقيقي).
  ٥. أظهرت نتائج بعد التعاطف عبر فقراتها، وسط حسابي (4.29) مرتفع، وباهتمام نسبي (85.8%)، وبمعامل اختلاف نسبي (11.24%)، وبانحراف معياري (0.482)، وقد حصلت الفقرات الخمسة من البعد على وسط حسابي موزون تراوح (4.18-4.37)، وباهتمام نسبي (83.6%-87.4%)، ومعامل اختلاف نسبي (12.55%-15.91%) وبانحراف معياري (0.546-0.665). وتشير هذه

النتائج إلى (اهتمام إدارة الديوان بفقرات بعد التعاطف كمعيار العناية والاهتمام واليقظة لتوقعات واحتياجات اصحاب المصالح).

الجدول (٢): تحليل وتشخيص جودة الرقابة (n=144)

الأولوية	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
1	11.47	89.8	0.515	4.49	X21
3	12.97	88.8	0.576	4.44	X22
5	16.17	82.6	0.668	4.13	X23
4	15.22	83.2	0.633	4.16	X24
2	12.63	87.4	0.552	4.37	X25
الثاني	10.74	86.4	0.464	4.32	المعولية (الاعتمادية)
5	15.42	83	0.640	4.15	X26
4	14.79	84	0.621	4.20	X27
2	13.65	86.6	0.591	4.33	X28
3	14.05	84.4	0.593	4.22	X29
1	11.59	86.6	0.502	4.33	X30
الرابع	11.18	85	0.475	4.25	الاستجابة
3	13.44	84.2	0.566	4.21	X31
1	12.67	87.8	0.556	4.39	X32
5	13.87	86.4	0.599	4.32	X33
4	13.77	86	0.592	4.30	X34
2	12.73	86.4	0.550	4.32	X35
الثالث	10.90	86.2	0.470	4.31	الملموسية
2	12.10	89.4	0.541	4.47	X36
1	11.47	89.8	0.515	4.49	X37
3	12.39	89.4	0.554	4.47	X38
4	12.89	86.8	0.562	4.36	X39
5	14.21	86.4	0.618	4.35	X40
الاول	10.63	88.6	0.471	4.43	الأمان (الموثوقية)
5	15.91	83.6	0.665	4.18	X41
2	12.63	87.4	0.552	4.37	X42
4	14.48	84.8	0.614	4.24	X43
3	13.37	86.6	0.579	4.33	X44
1	12.55	87	0.546	4.35	X45
الخامس	11.24	85.8	0.482	4.29	التعاطف
	9.51	86.4	0.411	4.32	جودة الرقابة

المصدر: من اعداد الباحثان مخرجات برنامج (SPSS v.25).

ثانياً. اختبار العلاقة التأثيرية للسلوك الريادي في جودة الرقابة: إن الهدف الرئيسي لهذا المحور هو اختبار العلاقة التأثيرية ما بين المتغير المستقل (السلوك الريادي) في المتغير التابع (جودة الرقابة) وفي ضوء الفرضية الرئيسية (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للسلوك الريادي في جودة الرقابة)، والفرضيات الفرعية المنبثقة منها، سيجري التحليل وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط والجدول رقم (٣) أدناه يوضح نتائج اختبار وتحليل العلاقات التأثيرية للسلوك الريادي وابعاده في جودة الرقابة ومنه الاتي:

الجدول (٣): تحليل السلوك الريادي وابعاده في جودة الرقابة

الدلالة	Sig	(F)	(t)	Adjusted (R <sup>2</sup> )	(R <sup>2</sup> )	ابعاد متغير السلوك الريادي		جودة الرقابة	
معنوي	0.000	60.690	7.790	0.294	0.299	2.271	(α)		الابداع
						0.488	(β)		
معنوي	0.000	80.684	8.982	0.358	0.362	1.944	(α)		الاستباقية
						0.560	(β)		
معنوي	0.000	59.830	7.735	0.291	0.296	2.232	(α)		تحمل المخاطرة
						0.518	(β)		
معنوي	0.000	138.032	11.749	0.489	0.493	1.689	(α)		التواصل
						0.621	(β)		
معنوي	0.000	187.005	13.675	0.565	0.568	0.706	(α)		السلوك الريادي
						0.865	(β)		
قيمة (F) الجدولية = 3.91 حجم العينة = 144									
قيمة (t) الجدولية = 1.977									

المصدر: من اعداد الباحثان الاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.25)

أ. اختبار الفرضية الرئيسية (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للسلوك الريادي في جودة الرقابة)

$$\text{جودة الرقابة} = 0.706 + 0.865 * (\text{السلوك الريادي})$$

أظهرت النتائج لأنموذج تأثير السلوك الريادي في جودة الرقابة قيمة (F) المحسوبة (187.005) وهي أكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3.91) عند مستوى دلالة (0.05) وبناءً عليه سيجري قبول الفرضية التي مفادها (يؤثر السلوك الريادي في جودة الرقابة تأثيراً معنوياً) عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%)، مما يدل على وجود تأثير فاعل وواضح للسلوك الريادي في جودة الرقابة. ومن خلال قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) البالغة (0.568) ويتضح أن السلوك الريادي يفسر ما نسبته (57%) من المتغيرات التي تطرأ على جودة الرقابة، أما النسبة الباقية والبالغة (43%) فتعزى الى متغيرات اخرى غير داخلية في انموذج البحث. ويتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β=0.865) بأن زيادة السلوك الريادي بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة جودة الرقابة بنسبة (87%)، إذ حققت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الميل الحدي للسلوك الريادي (13.675)، وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (1.977) عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يشير إلى ثبوت معنوية معامل الميل الحدي للسلوك الريادي، وحققت قيمة الثابت (α) في

المعادلة (0.706)، بمعنى عندما يكون السلوك الريادي مساوياً للصفر فإن جودة الرقابة لن تقل عن هذه القيمة.

ب. اختبار الفرضية الرئيسية (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للإبداع في جودة الرقابة):

$$\text{(جودة الرقابة)} = 2.271 + 0.488 * \text{(الإبداع)}$$

أظهرت النتائج لأنموذج تأثير بعد (الإبداع) في جودة الرقابة قيمة (F) المحسوبة (60.690) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (3.91) عند مستوى دلالة (0.05) أي بدرجة ثقة (95%) وبناءً عليه سيجري قبول الفرضية التي مفادها (يؤثر بعد الإبداع في جودة الرقابة تأثيراً معنوياً)، مما يدل على وجود تأثير فاعل وواضح لبعدها في جودة الرقابة. ومن خلال قيمة معامل التحديد (R2) البالغة (0.299) ويتضح أن بعد الإبداع يفسر ما نسبته (30%) من المتغيرات التي تطرأ على جودة الرقابة، أما النسبة الباقية والبالغة (70%) فتعزى إلى متغيرات أخرى غير داخلية في انموذج البحث. ويتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta=0.488$ ) بأن زيادة بعد الإبداع بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة جودة الرقابة بنسبة (49%)، إذ حققت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الميل الحدي لبعدها (7.790)، وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (1.977) عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يشير إلى ثبوت معنوية معامل الميل الحدي لبعدها، وحققت قيمة الثابت ( $\alpha$ ) في المعادلة (2.271)، بمعنى عندما يكون بعد الإبداع مساوياً للصفر فإن جودة الرقابة لن تقل عن هذه القيمة.

ج. اختبار الفرضية الرئيسية (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للاستباقية في جودة الرقابة):

$$\text{(جودة الرقابة)} = 1.944 + 0.560 * \text{(الاستباقية)}$$

أظهرت النتائج لأنموذج تأثير بعد (الاستباقية) في جودة الرقابة قيمة (F) المحسوبة (80.684) وهي أكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3.91) عند مستوى دلالة (0.05) وبناءً عليه سيجري قبول الفرضية التي مفادها (يؤثر بعد الاستباقية في جودة الرقابة تأثيراً معنوياً) عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%)، مما يدل على وجود تأثير فاعل وواضح لبعدها في جودة الرقابة. ومن خلال قيمة معامل التحديد (R2) البالغة (0.362) ويتضح أن بعد الاستباقية يفسر ما نسبته (36%) من المتغيرات التي تطرأ على جودة الرقابة، أما النسبة الباقية والبالغة (64%) فتعزى إلى متغيرات أخرى غير داخلية في انموذج البحث. ويتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta=0.560$ ) بأن زيادة بعد الاستباقية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة جودة الرقابة بنسبة (56%)، إذ حققت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الميل الحدي لبعدها (8.982)، وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (1.977) عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يشير إلى ثبوت معنوية معامل الميل الحدي لبعدها، وحققت قيمة الثابت ( $\alpha$ ) في المعادلة (1.944)، بمعنى عندما يكون بعد الاستباقية مساوياً للصفر فإن جودة الرقابة لن تقل عن هذه القيمة.

د. اختبار الفرضية الرئيسية (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتحمل المخاطرة في جودة الرقابة):

$$\text{(جودة الرقابة)} = 2.232 + 0.518 * \text{(تحمل المخاطرة)}$$

أظهرت النتائج لأنموذج تأثير بعد (تحمل المخاطرة) في جودة الرقابة قيمة (F) المحسوبة (59.830) وهي أكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3.91) عند مستوى دلالة (0.05) وبناءً

عليه سيجري قبول الفرضية التي مفادها (يؤثر بعد تحمل المخاطرة في جودة الرقابة تأثيراً معنوياً) عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%)، مما يدل على وجود تأثير فاعل وواضح لبعد تحمل المخاطرة في جودة الرقابة. ومن خلال قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (0.296) ويتضح ان بعد تحمل المخاطرة يفسر ما نسبته (30%) من المتغيرات التي تطرأ على جودة الرقابة، أما النسبة الباقية والبالغة (70%) فتعزى الى متغيرات اخرى غير داخلية في النموذج البحث. ويتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta=0.518$ ) بأن زيادة بعد تحمل المخاطرة بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة جودة الرقابة بنسبة (52%)، إذ حققت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الميل الحدي لبعد تحمل المخاطرة (7.735)، وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (1.977) عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يشير إلى ثبوت معنوية معامل الميل الحدي لبعد تحمل المخاطرة، وحققت قيمة الثابت ( $\alpha$ ) في المعادلة (2.232)، بمعنى عندما يكون بعد تحمل المخاطرة مساوياً للصفر فإن جودة الرقابة لن يقل عن هذه القيمة.

هـ. اختبار الفرضية الرئيسية (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتواصل في جودة الرقابة)

$$\text{(جودة الرقابة)} = 1.689 + 0.621 * \text{(التواصل)}$$

أظهرت النتائج لأنموذج تأثير بعد (التواصل) في جودة الرقابة قيمة (F) المحسوبة (138.032) وهي أكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3.91) عند مستوى دلالة (0.05) وبناءً عليه سيجري قبول الفرضية التي مفادها (يؤثر بعد التواصل" في جودة الرقابة تأثيراً معنوياً) عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%)، مما يدل على وجود تأثير فاعل وواضح لبعد التواصل في جودة الرقابة. ومن خلال قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (0.493) ويتضح أن بعد التواصل يفسر ما نسبته (49%) من المتغيرات التي تطرأ على جودة الرقابة، أما النسبة الباقية والبالغة (51%) فتعزى الى متغيرات اخرى غير داخلية في النموذج البحث. ويتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta=0.621$ ) بأن زيادة بعد التواصل بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة جودة الرقابة بنسبة (62%)، إذ حققت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الميل الحدي لبعد التواصل (11.749)، وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (1.977) عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يشير إلى ثبوت معنوية معامل الميل الحدي لبعد التواصل، وحققت قيمة الثابت ( $\alpha$ ) في المعادلة (1.689)، بمعنى عندما يكون بعد التواصل مساوياً للصفر فإن جودة الرقابة لن تقل عن هذه القيمة.

#### المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

خصص هذا المبحث لاستعراض أهم الاستنتاجات والتوصيات التي قدمها البحث ومن خلال الآتي:  
اولاً. الاستنتاجات:

١. حقق متغير السلوك الريادي من خلال أبعاده (الابداع، الاستباقية، تحمل المخاطرة، التواصل) مستوى أهمية مرتفع نسبياً لآراء القيادات الادارية في الديوان عينة البحث ليؤشر (امتلاك الديوان المهارات المرتكزة على مجموعة من السلوكيات والممارسات الريادية الهادفة التي تهتم بتوفير الرؤية الواضحة والمعلنة للتصورات المستقبلية وإنها قابلة للتحويل إلى واقع ممكن وتعزيز روح الابداع والمبادرات الاستباقية وتحمل تحديات المخاطر وتعزيز التواصل الداخلي والخارجي في الديوان).

٢. حقق متغير جودة الرقابة من خلال أبعاده (المعولية (الاعتمادية)، الاستجابة، الملموسية، الأمان (الموثوقية)، التعاطف) مستوى أهمية مرتفع لمستوى آراء عينة البحث الناجم عن (إدارة الديوان

تبدل أقصى الجهود المعززة لجودة العمل والخدمة الرقابية، وبما يسهم من توفير القيمة والمنفعة التي يحصل عليها اصحاب المصالح والاطراف المستفيدة).

٣. أظهرت نتائج التحليل الاحصائي إلى وجود تأثير ذي دلالة معنوية احصائية للسلوك الريادي وأبعاده (الابداع، الاستباقية، تحمل المخاطرة، التواصل) في جودة الرقابة، مما يؤدي إلى قبول الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية المنبثقة منها. وهذا يشير إلى حرص ادارة الديوان على تعزيز جودة الرقابة، فوجهت السلوك الريادي بأبعاده لتحسين مستوى جودة الرقابة.

#### ثانياً. التوصيات:

١. تعزيز جوانب القوة في الديوان فيما يتعلق بتوظيف كل من مفاهيم (السلوك الريادي وجودة الرقابة) وابعادها، والعمل على تنميتها وتطويرها من خلال استثمار ادارة الديوان التأثير المباشر للسلوك الريادي في جودة الرقابة ويجاد مستوى من التعاون والتفاعل بين المستويات الإدارية المختلفة مع الشركاء الاستراتيجيين لتبادل الأفكار والموارد والخبرات التي تولد أفكار إبداعية.
٢. الاهتمام بالسلوك الريادي داخل الديوان والنظر إليه كإبداعات تنظيمية فكرية وذهنية ومعرفية تزيد من يقظة افرادها بتقديم أفكار بناءة وتدابير دفاعية وتكتيكات استراتيجية يحصل من خلالها الديوان على مسار واضح لتحقيق أهدافه.
٣. تعزيز الاهتمام بالجودة الرقابية وابعادها وبما يسهم في تحقيق أعلى قيمة ومنفعة يقدمها الديوان لأصحاب المصالح من خلال استراتيجيات وتحسينات مستمرة ومتميزة للعمل الرقابي.

#### المصادر:

#### أولاً. المصادر العربية

١. بدوي، محمد سمير، (٢٠٢١)، دور ديوان الرقابة المالية والادارية في تحسين جودة العمل الرقابي في فلسطين، بحث ماجستير من كلية الادارة والتمويل تخصص القيادة والادارة في جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
٢. الجزائري، صفاء محمد هادي، محمد، علي غباش، شنتيت، بشرى، عبد الله، (٢٠١١)، قياس وتقييم جودة الخدمات الصحية، دراسة تطبيقية في مستشفى الفيحاء العام-البصرة.
٣. حبيب الله، شاخه وان، جميل، مريوان مهدي، (٢٠١٨)، دور نظام التعويضات في تحسين جودة الخدمات التعليمية، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، العدد ١٠٨، المجلد ٢٤، الصفحات ١٩٩-٢١٥.
٤. الحسني، هبه عبد الهادي احمد، (٢٠٢١)، دور استراتيجيات ادارة الانطباع في جودة الخدمة – دراسة مقارنة بين شركة المشاريع النفطية وعينة من الشركة الاجنبية"، بحث ماجستير في علوم التخطيط الاستراتيجي، كلية الادارة والاقتصاد جامعة بغداد.
٥. فائق، اسامة ليث محمد، عبد الرحمن، جلال سعد الملوك، (٢٠١٩)، التمكين ودوره في تعزيز السلوك الريادي دراسة تحليلية لآراء المبحوثين في شركة اب للألبان العراقية، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد السابع عشر، العدد الثاني، علمي، بحث مستل من رسالة ماجستير.
٦. المصري، وسام محمد، (٢٠٢١)، ممارسات القيادة التحويلية ودورها في تعزيز السلوكيات الريادية في المنظمات الاهلية الفلسطينية (دراسة ميدانية على المنظمات الزراعية بمحافظة غزة، دراسة ماجستير في القيادة والادارة من كلية الادارة والتمويل، جامعة الأقصى، غزة.

٧. النجار، صباح مجيد، جواد، مها كامل، (٢٠١٨)، ادارة الجودة مبادئ وتطبيقات، الذاكرة للنشر والتوزيع، العراق.

#### ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Adesoji, Akala, (2015), Understanding Entrepreneurial Behavior in SMEs: A Case of Two Finnish Heavy Equipment Companies, University of Jyväskylä School of Business and Economics Entrepreneurship Master's Thesis
2. Akel, Recai, KÖse, H. Ömer, (2013), Auditing and Governance: Importance of Citizen Participation and the role of supreme audit institutions to democratic governance, Journal of Yasar University 8(32) 5495-5514.
3. Al-Azzam, Z. F., (2015), The Effect of Information System's on Quality Performance of Human Resource Management Functions Through Using Human Resource Information Systems in Banking Industry of Jordan. International Journal of Advanced Research in Engineering and Management (IJAREM) Vol, 1.
4. ALmasri, O., & Ahmad, A., (2020), Intrapreneurial behaviors and innovative performance: The moderating role of employees' characteristics in commercial banks. Accounting, 6(6), 1007-1020.
5. Bwisa, Nakuleu Christopher Doye, M., (2015), The Relationship Between Entrepreneurial Behavior and Performance of Camel Rearing Enterprises in Turkana County, Kenya, international journal of technology enhancements and emerging engineering research, VOL 3, ISSUE 09 149 ISSN 2347-4289.
6. Cai, Li, Peng, Xiuqing, Wang, Ling, (2018), The characteristics and influencing factors of entrepreneurial behaviour: The case of new state-owned firms in the new energy automobile industry in an emerging economy, Technological Forecasting & Social
7. Chen, Shouming, SU, Xuemei, WU, Sibin, (2012), Need for Achievement, Education, and Entrepreneurial Risk-Taking Behavior, Social Behavior and Personality, 40(8), 1311-1318
8. Duff, Angus, (2004), Auditqual: Dimensions of Audit Quality, First Published the Institute of Chartered Accountants of Scotland Printed and bound in Great Britain by Antony Rowe Ltd, Published by The Institute of Chartered Accountants of Scotland.
9. Fatehi, Kamal, Choi, Jeongho, (2019), International Business Management Succeeding in a Culturally Diverse World, Second Edition, Springer Nature Switzerland AG
10. Fontana Avanti, Musa, Soebowo, (2017), The impact of entrepreneurial leadership measurement validation on innovation management and its measurement validation, International Journal of Innovation Science, Vol. 9 Iss 1 pp.
11. Fully, Richard Baros, David, Kortu Duke, (2020), Causes of Audit Delay and their Effects on Public Sector Audit Quality (A case of the Supreme Audit Institution of Liberia General Auditing Commission), Master Thesis, 15 credits, for Master Degree of Master of Science in Business Administration: Auditing and Control
12. Hashimoto, Marcos, Nassif, Vânia Maria Jorge, (2014), Inhibition and Encouragement of Entrepreneurial Behavior: Antecedents Analysis from Managers' Perspectives, BAR, Rio de Janeiro, v. 11, n. 4, art. 2, pp. 385-406

13. Hernandez, Miguel A., (2019), Unveiling International New Ventures' Success: Employee's Entrepreneurial Behavior, *Adm.Sci.*9,56
14. Kamil, Nurul Liyana Mohd, Nasurdin, Aizzat Mohd, (2016), Entrepreneurial behavior in Malaysian Commercial Banks: The Role of Emotional intelligence, Job Autonomy, Perceived Organizational Support and Organizational Commitment, *Australian Journal of Business and Economic Studies*, Vol. 2, No. 1
15. Khawaldeh, Faleh, Qudah, Mohammad, Bashayreh, Anas M., (2021), The Relation between the Administrative Empowerment and Creative Behavior at Jordanian Private Universities, *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education* Vol.12 No.9, 2720-2731.
16. Kotler, Philip, author. Armstrong, Gary (Gary M.), author. Harris, Lloyd C., (2020), *Principles of Marketing, Eight European edition* published 2020 (print and electronic published by Pearson Education, United Kingdom.
17. Kyobe, Michael, (2015), The Impact of Entrepreneur Behaviors on the Quality of e-Commerce Security: A Comparison of Urban and Rural Findings, *Entrepreneur Behaviors and e-Commerce Security*, University of West Florida, Pages 58-79.
18. Luthra, Sunil, Garg, Dixit, Agarwal, Ashish, Mangla, Mangla, (2021), *Total Quality Management (TQM) (Principles, Methods, and Applications*, first edition published, Taylor & Francis Group, India
19. Michelin, Cláudia, Minello, Italo Fernando, Siluk, Julio Cezar, Gerhardt, Vinícius, dos Santos, Jordana, Neuenfeldt, Alvaro, (2022), Evaluation of entrepreneurial behavior of technology based companies in stages of the business life cycle, *Intangible Capital*, Maig 2022, vol. 18, núm. 1,
20. Neessen, Petra C.M, Caniëls, Marjolein C. J., de Jong, Jeroen P., (2018), The intrapreneurial employee: toward an integrated model of intrapreneurship and research agenda", *International Entrepreneurship*
21. Nejadjavad, Gilaninia, (2016), The Role of Service Quality in Organization, *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review* Vol. 5, No.7
22. Newman, Alexander, Tse, Herman H.M, Schwarz, Gary, Nielsen, Ingrid, (2018), The effects of employees' creative self-efficacy on innovative behavior: The role of entrepreneurial leadership, *Journal of Business Research*, 0148-2963/ Elsevier Inc
23. Parasurman, A., Zeithaml, V. Berry, L.L., (1985), A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research, *Journal of Marketing*, Vol. 49, No. 4, pp: 41-50.
24. Razavi, Seyed Had, Ab Aziz, Kamarulzaman, (2017), The dynamics between entrepreneurial orientation, transformational leadership, and intrapreneurial intention in Iranian R & D sector, *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research* Emerald Publishing Limited, 1355-2554
25. Robbins, Stephen P., Decenzo, David A., Coulter, Mary, (2013), *Fundamentals of management: essential concepts and applications*, 8th ed., Library of Congress Cataloging-in-Publication Data

26. Tsan Chang, Huo, Chou, Yu-Jia, Chih Miao, Min, Liou, Jia-Wen (2019), The effects of leadership style on service quality: enrichment or depletion of innovation behavior and job standardization, Total Quality Management & Business Excellent
27. Urban, Boris, (2012), The Effect of Pro-Entrepreneurship Architecture on organizational outcomes, Journal of Business Economics and Management, ISSN 1611-1699 print / ISSN 2029-4433 online, Volume 13(3): 518–545
28. Williams, chuck, Terri, champion, Ike, Hall, (2018), MGMT principles of management” ,3ed, Nelson Education Ltd.
29. Wilson, Alan, Zeithaml, Valarie A., Bitner, Mary Jo, Gremler, Dwayne D., (2016), “Services marketing integrating Customer focus Across the firm, Third European Edition, Published by McGraw-Hill Education.