

القيادة الرشيدة ودورها في تعزيز أداء عمليات

الرقابة والتدقيق الإداري

□ ديار علي خالد محمد

□ الدكتور رشدي كرم زعيتر

□ طالب ماجستير

المشرف/الجامعة الأمريكية

deura2004@yahoo.com

يهدف البحث الحالي إلى تحديد دور القيادة الرشيقة في تعزيز أداء عمليات الرقابة والتدقيق الإداري للحسابات الختامية في الوزارات الحكومية العراقية، ولتحقيق الهدف من البحث اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي كمنهج مناسب للبحث الحالي، وقد استخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات وكانت عينة الدراسة مكونة من العاملين الموظفين في الوظائف الإدارية في ديوان الرقابة المالية العراقية، والبالغ عددهم (٢٥١٧) موظفاً. وللوصول إلى هدف البحث تم فرض الفرضية الرئيسية التي نصت (يوجد تأثير إيجابي للقيادة الرشيقة في تعزيز أداء عمليات الرقابة والتدقيق الإداري، وبعد استخدام مجموعة من الوسائل الإحصائية أظهرت النتائج أن القادة في ديوان الرقابة المالية يتمتعون بمستويات عالية من الصبر والذي من شأنه المساعدة في تحقيق الاستدامة في القيادة والمحافظة عليها والتي بدورها تسهم في تحقيق الدور الاستراتيجي وبالتالي تحقيق الأهداف الخاصة بالقيادة الرشيقة، كما وأظهرت نتائج البحث أن للقيادة الرشيقة تأثيراً إيجابياً واضحاً في رفع أداء عمليات الرقابة والتدقيق الإداري للحسابات الختامية، وقد توصل البحث إلى مجموعة من التوصيات أهمها يجب على القيادة العليا في الديوان زيادة سمة الحكمة لديهم بغية اتخاذ قرارات رشيدة تسهم في رفع أداء عمليات الرقابة والتدقيق للحسابات الختامية، من خلال تحقيق ما هو متوافق مع سياسات الديوان واستبعاد أو القضاء على الممارسات الغير متوافقة مع هذه السياسات، والتركيز على الأدوار والوظائف والمهام التي تسهم في رفع أداء عمليات الرقابة والتدقيق للحسابات الختامية. الكلمات المفتاحية: القيادة الرشيقة، عمليات الرقابة والتدقيق الإداري.

Abstract

The current research aims to determine the role of agile leadership in enhancing the performance of administrative control and auditing processes for the final accounts in Iraqi government ministries. To achieve the goal of the research, the researcher followed the descriptive analytical approach as an appropriate approach for the current research. The questionnaire was used as the main tool for collecting data, and the study sample was composed of employees. In administrative positions in the Iraqi Financial Supervision Bureau, numbering (2517) employees. To reach the goal of the research, the main hypothesis was imposed, which stated: (There is a positive effect of agile leadership in enhancing the performance of administrative control and auditing operations. After using a group of statistical methods, the results showed that leaders in the Financial Audit Bureau enjoy high levels of patience, which will help in achieving sustainability. In leadership and maintaining it, which in turn contributes to achieving the strategic role and thus achieving the goals of agile leadership. The results of the research also showed that agile leadership has a clear positive impact in raising the performance of administrative control and auditing of the final accounts. The research reached a set of recommendations, the most important of which is that senior leadership must In the Bureau, they must increase their wisdom in order to make rational decisions that contribute to raising the performance of the monitoring and auditing operations of the final accounts, by achieving what is compatible with the Bureau's policies and excluding or eliminating practices that are not compatible with these policies, and focusing on the roles, functions and tasks that contribute to raising the performance. Oversight and auditing of final accounts. Keywords: Agile leadership, management control and auditing processes.

المقدمة

تعد القيادة أحد الجوانب الحيوية في مجالات العمل والحياة الشخصية، فهي تتطلب مجموعة من المهارات والصفات الاصلية والمكتسبة والتي ينبغي أن يتمتع بها القائد، إذ يجب على القائد أن يكون قادراً على تحديد الرؤية وتحقيق الأهداف المشتركة بفعالية، كما يجب أن يكون قائداً متعاوناً يساهم في تنمية فريق العمل واستثمار قدرات الأعضاء الفردية لتحقيق النجاح، وبالإضافة إلى ذلك، تتطلب القيادة القدرة على التواصل الفعال وإدارة الصعوبات واتخاذ القرارات الصائبة في الأوقات الصعبة، لذا، فإن القيادة تلعب دوراً حاسماً في تحقيق التقدم والنمو في أي مجال من مجالات الحياة. لذا فقد ظهرت نماذج مختلفة وأساليب وانماط مبتكرة في القيادة وإدارة الأفراد والتعامل معهم وتوجيههم ولعل القيادة الرشيقة تعد نموذجاً حديثاً وفعالاً للإدارة والقيادة في بيئة العمل، إذ تعتبر القيادة الرشيقة نهجاً مبتكراً يهدف إلى تحقيق الاستجابة السريعة والتكيف مع التغيرات المستمرة في السوق، وتركز القيادة الرشيقة على توفير بيئة عمل ملائمة للابتكار والتعاون، وتشجيع المرونة والمبادرة، وتهدف إلى تقليل البيروقراطية والتعقيد، وتعزيز التفاعل والتواصل الفعال بين أعضاء الفريق، وترتكز القيادة الرشيقة على تمكين الفريق وتحفيزه لاتخاذ القرارات والتعامل مع التحديات بشكل سريع ومرن، ويتميز هذا النهج بالاستماع الفعال، وتشجيع الابتكار، والتعلم المستمر، وتحقيق النتائج الملموسة والقابلة للقياس، وتعتبر أداة قوية لتحقيق التفوق التنظيمي والنجاح في بيئة العمل المتغيرة والتنافسية (الحنيطي، ٢٠١٩). كما وتعد أداء عمليات الرقابة والتدقيق الإداري للحسابات الختامية جزءاً حيوياً من عملية الإدارة المالية، وتعتبر هذه العمليات مرحلة

أخيرة في العملية المحاسبية، حيث يتم تقييم وتدقيق السجلات المالية والحسابات النهائية للتأكد من صحتها وموثوقيتها، ويتم ذلك من خلال تحليل وفحص التفاصيل المالية والمعاملات المالية المسجلة في الدفاتر المحاسبية، والتحقق من امتثالها للمعايير المحاسبية المعتمدة والسياسات المالية الداخلية (Gordon، 2020). باختصار، تعد أداء عمليات الرقابة والتدقيق الإداري للحسابات الختامية بالوزارات الحكومية العراقية أداة حيوية تسهم في تحسين الإدارة المالية والحوكمة العامة، وتعزز الشفافية والمساءلة في إدارة الموارد المالية العامة. (Gelsomin، 2022). وقد صمم البحث الحالي على أساس أربعة مباحث تضمن الأول منهجية البحث اما المبحث الثاني فخصص للجانب النظري والمبحث الثالث كان للجانب العملي اما المبحث الأخير فقد وضع للاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول

منهجية البحث

أولاً: منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

تعد الرقابة المالية والتدقيق الإداري من المهام الحساسة وذات الأثر الكبير في ضبط إيقاع العمل وتنظيمه والتي تحتاج إلى قيادة فعالة ومؤهلة، حيث تعمل القيادة الرشيقة كنهج متكامل للإدارة الفعالة والتحسين المستمر، وتركز على إزالة العقبات والإجراءات غير الضرورية، وتعزز الابتكار والمرونة في العمليات (التوجيهي، 2023)، وبالتالي فإن نموذج القيادة يعد مدخلاً هاماً في تنظيم الرقابة المالية والتدقيق الإداري ولعل ضعف ادراك المدير بنوع القيادة المناسب يعد عائقاً امام تنفيذ عمليات الرقابة المالية والتدقيق الإداري، وبالنتيجة فإن القيادة الرشيقة تعد من الأساليب الحديثة التي يمكنها ان تخلق فرصاً للنجاح في أداء عمليات الرقابة المالية والتدقيق الإداري، ويستند هذا البحث على دراسة ميدانية في ديوان الرقابة المالية الاتحادي لتحديد دور القيادة الرشيقة في تعزيز الرقابة المالية والتدقيق الإداري، وتحديد العوامل التي تؤثر على تطبيقها في الوزارات الحكومية العراقية، واستناداً على ما ذكر سابقاً، يمكن بلورة مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية:

- 1- ما مستوى تحقيق أبعاد القيادة الرشيقة في ديوان الرقابة المالية العراقية؟
- 2- ما واقع أداء عمليات الرقابة المالية والتدقيق الإداري للحسابات الختامية في ديوان الرقابة؟
- 3- الى أي مستوى تؤثر القيادة الرشيقة في تعزيز أداء عمليات التدقيق الإداري للحسابات الختامية؟

أولاً: أهمية البحث:

يمكن ان تتمثل أهمية البحث بالجوانب الآتية:

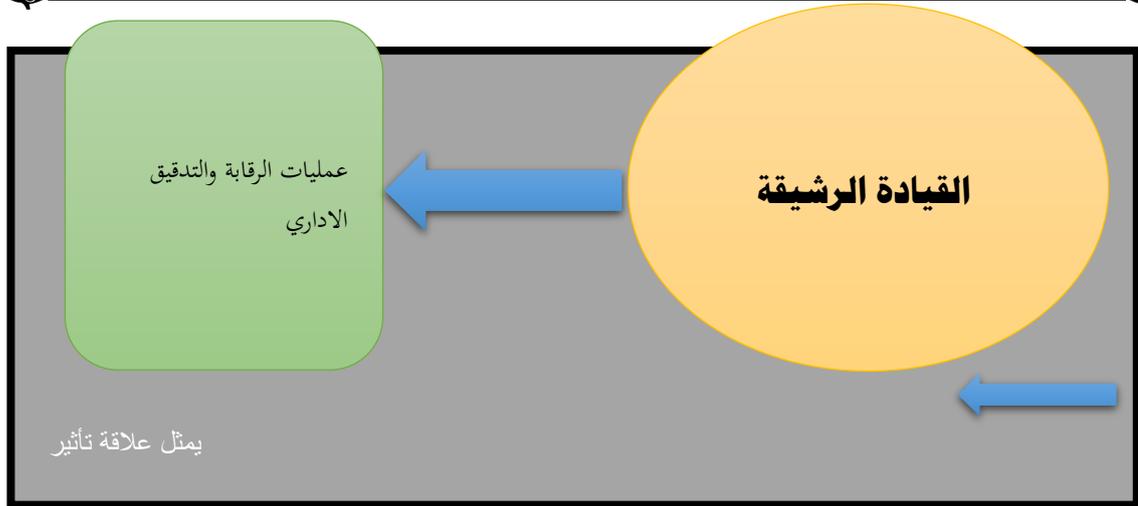
- 1- تناول البحث الحالي موضوعات حديثة في الإدارة وتعد هذه الدراسة إضافة للمكتبة الأكاديمية.
- 2- تخدم الواقع الإداري والرقابي في الوزارات كونها تركز على تحقيق النجاح في هذا القطاع من خلال أساليب مبتكرة وحديثة في القيادة.
- 3- تسهم في حل معوقات العمل التي تواجه مديرو الرقابة التدقيق وكيفية استثمار الفرص والتعامل مع التحديات.

أولاً: أهداف البحث

تكمن أهداف البحث الحالي في:

- 1- معرفة مدى اهتمام المنظمة بموضوع القيادة الرشيقة وكيف تطبق أبعادها.
- 2- تحديد مستوى أداء عمليات الرقابة والتدقيق الإداري في الوزارات.
- 3- توضيح التأثير المتغير المستقل (القيادة الرشيقة) في تعزيز أداء عمليات الرقابة والتدقيق الإداري بما يحقق النجاح التنظيمي.

أولاً- 4: المخطط الفرضي للبحث في ضوء ما تقدم من مشكلة وأهداف يمكن تصور مخطط البحث بالشكل الآتي



الشكل (١) المخطط الفرضي للبحث المصدر: اعداد الباحث

أولاً: فرضية البحث

لأجل ان يبلغ البحث أهدافه تم صياغة الفرضية الرئيسة الآتية: يوجد تأثير إيجابي للقيادة الرشيقة في تعزيز أداء عمليات الرقابة والتدقيق الإداري.

أولاً: حدود البحث

وتتكون حدود البحث من: الحدود الموضوعية: القيادة الرشيقة ودورها في عمليات الرقابة والتدقيق الإداري. الحدود البشرية: تناولت الدراسة الحالية العاملين الموظفين في الوظائف الإدارية في ديوان الرقابة المالية العراقية. الحدود الزمنية: تمتد الحدود الزمانية للدراسة الحالية للفترة من أكتوبر ٢٠٢٣م - ابريل ٢٠٢٤م. الحدود المكانية: تمثلت الحدود المكانية للدراسة الحالية ديوان الرقابة المالية الاتحادي.

أولاً: طرائق جمع البيانات

لقد تم جمع البيانات المتعلقة بالبحث من خلال اسلوبين, وكما يأتي:

١. الجانب النظري: تم استخدام المصادر الأجنبية لتعزيز هذا الجانب وبلوغ البحث اهدافه, اذ اشتملت هذه المصادر على الكتب الحديثة والاطروحات والرسائل والبحوث المنشورة والمقالات ذات العلاقة بموضوع البحث.
٢. الجانب العملي: يتمثل هذا الجانب بالاستبانة، اذ تعد الاداة الرئيسة في جمع البيانات، اذ تم الاعتماد على المقاييس الجاهزة لتصميم ابعادها وفقراتها وكما في الجدول (١)، وقد اشتملت الاستبانة على اقسام ثلاث، ضم الاول منها البيانات التعريفية، والثاني المتغير المستقل (القيادة الرشيقة) بواقع (٢٠) فقرة، والثالث المتغير التابع (عمليات الرقابة والتدقيق الإداري) بواقع (١٦) فقرة، وقد تم استخدام مدرج ليكرت الخماسي للتعبير عن وجهات نظر العاملين لما يحتويه هذا المقياس من دقة وسهولة وحدائث تتناسب مع طبيعة العينة المبحوثة. الجدول (١) تركيبة الاستبانة

ت	المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية (الابعاد)	عدد الفقرات	مصادر المقياس
أولاً	البيانات التعريفية	الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي	٤	اعداد الباحث
ثانياً	القيادة الرشيقة	(التواضع، الحكمة، الصبر، الموضوعية، الهدوء)	٢٠	(عبد الله وآخرون، ٢٠٢١)
ثالثاً	عمليات الرقابة والتدقيق الإداري	(الرقابة الاجتماعية، رقابة القيم، رقابة الكفاء، الرقابة الوقائية)	١٦	(الغامدي، ٢٠١٨)
مجوع الفقرات			٣٦	

تعد القيادة الرشيقة منهجية إدارية فعالة تركز على تحسين أداء المنظمات وتحقيق النجاح في بيئة تتسم بالتغير المستمر، وتقوم هذه النهجية على الفكرة الأساسية لتوفير القيمة للعملاء من خلال تحسين عمليات العمل والتحسين المستمر، وتعتمد القيادة الرشيقة على استخدام أدوات وتقنيات مثل إدارة الجودة الشاملة، وتخفيض الهدر، وتطبيق أساليب التحسين المستمر مثل نظام تصنيع تجريبي ومرن، وتهدف القيادة الرشيقة إلى تحقيق المرونة والسرعة في اتخاذ القرارات، وتحفيز الموظفين على التعاون وتطوير مهاراتهم، ويفضل هذه النهجية تتمكن المنظمات من التكيف مع التحديات الجديدة والابتكار، وتحقيق تحسينات مستمرة في أدائها ونتائجها. وقد عرفها الجهني (٢٠١٨) بأنها: نهج استراتيجي يمكن للمنظمات من خلاله التكيف بسرعة مع التغيرات الداخلية والخارجية، فهي تشجع المرونة والقدرة على اتخاذ القرارات السريعة والملائمة للوضع الحالي، مما يساعد المنظمة على الاستجابة بفاعلية للمتغيرات في سوق العمل ومتطلبات العملاء (الجهني، ٢٠١٨، ص: ٣٨). بينما عرفها (Matthew (2021) أنها: عملية مستمرة لتحسين أداء المنظمة، حيث يشارك جميع أفراد المنظمة في تحليل العمليات وتحديد الهدف المرجو وتطبيق التحسينات المستمرة؛ لتحقيق الكفاءة وزيادة الجودة وتقليل الهدر والتكاليف (Matthew، 2021، P: 82). ولكن أبو شمالة (٢٠٢٢) قد عرفتها بأنها: ثقافة التعاون والعمل الجماعي في المنظمة، بحيث يتم تشجيع الموظفين فيها على التفاعل والتعاون وتبادل المعرفة والخبرات بينهم، مما يؤدي إلى إحساس بالمسؤولية المشتركة وتشكيل فرق عالية الأداء قادرة على تحقيق الأهداف بشكل فعال (أبو شمالة، ٢٠٢٢، ص: ١٦). ومن خلال التعريفات السابقة يرى الباحث باختصار أنه يمكن تعريف القيادة الرشيقة بأنها: منهجية إدارية متكاملة تهدف إلى تحقيق التحسين المستمر، وتعتمد على التكيف السريع، والتحسين المستمر، والتعاون بين الفرق، والابتكار والتجديد كأسس لتحقيق الكفاءة والنجاح في البيئات التنظيمية المتغيرة، وللقيادة الرشيقة مجموعة من المبادئ تعد أساساً رئيساً للنجاح والتميز في عالم الأعمال الحديث، فهي تركز على تحقيق الكفاءة والمرونة وتعزيز التعاون والتحسين المستمر، وفيما يلي مجموعة من مبادئ القيادة الرشيقة التي تساعد في تحقيق النجاح المستدام (مخامرة، ٢٠٢٠):

- التركيز على القيمة المضافة: بحيث يجب أن تتمحور القيادة الرشيقة حول تقديم القيمة المضافة للعملاء والموظفين، وتحديد ما يعتبره العملاء قيمة حقيقية والعمل على تقديمها بطريقة فعالة ومبتكرة.
- التحسين المستمر: إذ تعد روح التحسين المستمر جزءاً أساسياً من القيادة الرشيقة، ويتعين على القادة تشجيع الابتكار وتجريب الأفكار الجديدة وتحليل البيانات للتحسين المستمر في جميع جوانب العمل.
- الاستجابة السريعة: يجب أن تكون القيادة الرشيقة قادرة على التكيف والاستجابة السريعة للتغيرات في السوق واحتياجات العملاء، ويتعين على القادة اتخاذ القرارات السريعة والفعالة للتأكد من أن الشركة متمشية مع التطورات الحالية.
- تمكين الفريق: يجب على القادة الرشيقة أن يكونوا قادرين على تمكين الفرق وتحفيزهم، وينبغي توفير بيئة عمل تشجع على التعاون والابتكار والمشاركة الفعالة للأفراد في عملية صنع القرار.
- إزالة العوائق: يجب أن تسعى القيادة الرشيقة؛ لإزالة العوائق التي تعوق التنفيذ الفعال للأفكار والعمليات، ويتطلب ذلك تحليل العمليات وتحديد المشكلات واتخاذ إجراءات لحلها وتحسين الكفاءة.
- التواصل الفعال: يعد التواصل الفعال عنصراً حاسماً في القيادة الرشيقة، ويجب أن يكون القادة قادرين على التواصل بوضوح وصراحة وفهم احتياجات ومخاوف الفريق، ويساعد التواصل الجيد في بناء الثقة وتعزيز التعاون. لخص (Daniel & Michael, 2017) أن القيادة الرشيقة تعكس فلسفة تحقيق الكفاءة والابتكار من خلال التركيز على القيمة للعملاء، وتقليل الهدر في العمليات، وتشجيع التعلم المستمر والتحسين المستمر، يُمكن تحقيق ذلك عبر تمكين الفرق، التفكير النظامي، والتجاوب السريع مع التغييرات. ويرى الباحث أنه باستخدام مبادئ القيادة الرشيقة، يمكن للقادة أن يحققوا النجاح المستدام والتميز في بيئة العمل الحديثة، وتعد هذه المبادئ دليلاً للقادة في توجيه فرقهم بطريقة تعزز الابتكار والتحسين المستمر وتحقق أقصى قدر من القيمة المضافة، ومن خلال التركيز على العملاء، وتمكين الفرق، والاستجابة السريعة، يمكن للقادة الذين ينتهجون الرشاقة في الأداء أن يشجعوا على النمو والتطور في الشركات ويحققوا النجاح العملي المستدام. إن أبعاد القيادة الرشيقة هي مفتاح النجاح في عالم الأعمال الحديثة، وهي تمثل مجموعة من الصفات والممارسات التي تساعد القادة على التكيف مع

- التحديات المستمرة والتغيرات المتسارعة، وتتميز القيادة الرشيقة بتواضعها وحكمتها في التعامل مع الآخرين وإدارة العمليات، ويمكن استعراض أبعاد القيادة الرشيقة بدقة وبترتيب تسلسلي، من خلال ما يلي (السوايعر، ٢٠٢١) (الفتلاوي، ٢٠١٧) (عبد الباري ويوسف، ٢٠٢٤):
- التواضع: يعتبر التواضع أحد أبرز سمات القيادة الرشيقة، ويجب أن يكون القادة قادرين على الاستماع للآخرين واحترام آرائهم وتوجيهاتهم، ويجب أن يكونوا مستعدين لتقبل النصائح والملاحظات، وأن يكونوا مستعدين للتعلم المستمر وتحسين أدائهم الشخصي وأساليبهم القيادية.
 - الحكمة: تتمثل الحكمة في القدرة على اتخاذ القرارات الصائبة والمدروسة في ظل الظروف المتغيرة، ويجب على القادة أن يكونوا قادرين على تقييم الوضع وتحليل البيانات المتاحة واستخلاص الأفكار الأساسية لاتخاذ القرارات الصائبة، ويجب أن يتعلموا من الأخطاء وأن يكونوا مستعدين للتحسين المستمر. وأضاف (Lingugblom, 2012) أن الحكمة تشير إلى تحقيق التوازن بين الموارد المتوفرة ومتطلبات العمل سواء السلوكية منها والمادية، فالحكمة تعد مرحلة متقدمة من التفكير المبني على الاستدلال المنطقي، والدراسية الموضوعية لماهية القرار باعتماد معيار الخبرة العملية والتجارب وغيرها من العوامل المساعدة على الوصول إلى معيار الحكمة في الوقت المناسب.
 - الصبر: الصبر هو جوهر القيادة الرشيقة، ويتعين على القادة أن يكونوا قادرين على التعامل مع التحديات والعراقيل بصبر وثبات، ويجب عليهم أن يدركوا أن التغيير لا يأتي بسهولة، وأنه يحتاج إلى وقت وجهد، ويجب أن يظلوا ملتزمين بأهدافهم ومتفائلين حتى في الظروف الصعبة. أشارت دراسة (فريدون وآخرون، ٢٠٢١) أن الصبر يشير نحو ميول الفرد نحو قبول تأخير تلبية حاجات أو تحقيق أهداف معينة، ويبرز ذلك التأخير الظروف أو الحاجات المستهدفة ذاتها، وهي عبارة عن قدرة الفرد على التحكم بنفسه؛ لمواصلة العمل وبذل الجهود المثابرة لتحقيق الأهداف، والتعامل مع التحديات المختلفة في العمل دون تذمر أو يأس في ظل ظروف العمل الصعبة.
 - الموضوعية: تعني الموضوعية القدرة على النظر في الأمور بعين الاعتبار وتحليلها بشكل موضوعي، بحيث يجب على القادة أن يتجنبوا التحيزات الشخصية والتفضيلات الشخصية وأن يتعاملوا مع الأفراد والمشكلات بعدالة وموضوعية، ويجب أن يكونوا قادرين على التفكير بعيداً عن العواطف واتخاذ القرارات المناسبة والعادلة. وأضاف (عبد الرحمن وآخرون، ٢٠٠٩) أن الموضوعية تعبر عن الحالة العقلانية التي تسيطر على استجابات الفرد وإنها تنظم بشكل مستمر العمليات الانفعالية والإدراكية والمعرفية حول المواقف التي يتعامل معها الفرد خلال حياته، وتتعلق الموضوعية بالعقلانية في تمكن القائد في امتلاك عقول الأفراد والتأثير في سلوكياتهم وهي القدرة على الحفاظ على منظور واقعي والحفاظ على عدم التحيز الشخصي إلى الحد الأدنى.
 - الهدوء: إذ يجب أن يكون القادة قادرين على الحفاظ على هدوئهم وثقتهم في ظل الضغوطات والمواقف الصعبة، ويجب أن يكونوا قادرين على تهدئة الأعصاب وتوجيه الفريق بثقة وتأثير إيجابي، ويجب أن يكونوا قديرين وأن يظلوا هادئين ومترنين في جميع الظروف، وأشار (Kinsey, 2010) أن سمة الهدوء تعتبر نوعية هادئة في الحياة الإنسانية بسبب تشعب الحياة وكثرة العمل والمشاكل المحيطة بذلك، ومن هنا يتبين أهمية وجود سمة في القيادة خاصة عند اتخاذ القرارات المصيرية والمتعلقة بالأفراد، فالهدوء يُمكن القائد من العمل بعمق وبطريقة أفضل في حل المشاكل الصعبة فضلاً عن أن التأني يعطي حيز للنظر للموضوع من جميع جوانبه، وبالتالي تميز في التصرف والقرار وهذا الحال يعزز من إيجاد أفضل الحلول والتنظيم لمجريات العمل وتحدياته

ثانياً: عمليات الرقابة والتدقيق الإداري

تعتبر الرقابة والتدقيق الإداري مفهومين أساسيين في المجال الإداري، يستخدمان لضمان سلامة وفاعلية العمليات الإدارية داخل المؤسسات والمنظمات، وتهدف الرقابة والتدقيق الإداري إلى تقييم ومراقبة أداء العمليات والسياسات والإجراءات المعتمدة في المؤسسة، والتأكد من التزامها بالمعايير والقوانين المعمول بها (فيرم، ٢٠٢١، ص: ٣١١) وقد عرفت الرقابة على أنها: "عملية إدارية تستهدف ضمان فاعلية وكفاءة العمليات والأنشطة داخل المؤسسات والمنظمات، وذلك من خلال تقييم الأداء ومراقبته وتصحيح أي تجاوزات أو انحرافات قد تحدث، وتتضمن الرقابة وضع الأهداف والمعايير، وتطوير السياسات والإجراءات، وتوفير الإرشاد والتوجيه، والتدقيق والتحليل واتخاذ الإجراءات التصحيحية (الأمين، ٢٠٢٢، ص: ١١) بينما عرفها دالي (٢٠٢٢) بأنها: "عملية توجيهية ومراقبة تتمثل في تقييم وضبط أداء الأفراد والأقسام والمؤسسات للتأكد من تحقيق الأهداف المحددة، وتتضمن الرقابة الإدارية وضع المعايير والمؤشرات القياسية للأداء ومقارنتها بالنتائج الفعلية، وتحليل الانحرافات واتخاذ التدابير اللازمة للتصحيح، وتهدف الرقابة الإدارية إلى ضمان فعالية وفاعلية العمليات وتحسين الأداء بشكل مستمر" (دالي، ٢٠٢٢، ص: ٨٤٤) كما عرف (Hastings (2021) التدقيق الإداري بأنه: "عملية تحليل وتقييم العمليات الإدارية والمالية والتشغيلية في المؤسسة بهدف التحقق من صحة وموثوقية المعلومات والتقارير المالية، والتأكد من تنفيذ الإجراءات والتدابير

اللازمة للمراقبة والتحكم الداخلي، ويتم في هذا النوع من التدقيق تحليل المخاطر والكشف عن أي انحرافات أو اختلالات في الأداء، والتوصية بالتحسينات الممكنة" (Hastings، 2021، P: 384) ولكن بجلاب (٢٠٢١) قد عرفه بأنه: "عملية فحص وتقييم شامل للأنشطة والعمليات الإدارية والمالية في المؤسسات، بهدف التحقق من مطابقة العمليات للمعايير والسياسات والقوانين المعمول بها، وتقييم فعالية وكفاءة استخدام الموارد المالية والبشرية، ويشمل التدقيق الإداري تحليل وفحص الوثائق والسجلات المالية والعمليات الداخلية وإصدار تقارير وتوصيات لتحسين الأداء وتقليل المخاطر" (بجلاب، ٢٠٢١، ص: ٧٢٥) ويرى الباحث أن المصطلحان يشيران إلى عملية تقييم ومراقبة أداء العمليات الإدارية والمالية في المؤسسات والمنظمات، ويمكن القول باختصار، أن الرقابة الإدارية تركز على التوجيه والمراقبة لتحقيق الأهداف، في حين يعمل التدقيق الإداري على تقييم وتحليل العمليات والمخاطر للتأكد من التزامها بالمعايير المعتمدة. تعد الرقابة والتدقيق الإداري للحسابات الختامية أمراً حيويًا لأي منظمة أو شركة، فهي تشكل العمود الفقري للنظام المالي والمحاسبي، وتسهم في ضمان دقة وموثوقية البيانات المالية النهائية التي تعكس صحة وأداء المؤسسة، وتهدف هذه العملية إلى تقييم وفحص السجلات المالية والمحاسبية، وضمان التوافق مع المعايير المحاسبية والتشريعات المالية المعمول بها، وتبرز أهمية الرقابة والتدقيق الإداري للحسابات الختامية وتأثيرها الإيجابي على استدامة ونمو المنظمات من خلال ما يلي (عطا، ٢٠١٨):

- تعزيز الشفافية المالية: حيث تعتبر الرقابة والتدقيق الإداري للحسابات الختامية أداة أساسية لتحقيق الشفافية المالية، وهي تضمن أن تكون البيانات المالية مدروسة وموثوقة، وبالتالي تتيح للمساهمين والمستثمرين فهم وتقييم أداء الشركة بشكل دقيق، وبفضل هذه الشفافية، يمكن للمنظمة أن تكتسب ثقة المستثمرين وتعزز فرصها في جذب الاستثمارات وتوسيع نطاق أعمالها.
- اكتشاف الأخطاء والتلاعب المحتمل: إذ يساهم التدقيق الإداري في كشف الأخطاء والتلاعب المحتمل في السجلات المالية، فمن خلال تحليل الحسابات والمستندات المالية، يمكن تحديد أي نقاط ضعف في النظام المحاسبي واتخاذ التدابير اللازمة لتصحيحها، وهذا يحمي المنظمة من المخاطر المحتملة ويضمن الامتثال للقوانين واللوائح المالية.
- تعزيز الكفاءة والكفاءة التشغيلية: يعمل التدقيق الإداري كأداة لتحسين الكفاءة والكفاءة التشغيلية للمنظمة، فعندما يتم فحص وتقييم العمليات المحاسبية والنظام المالي، يمكن تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين وتطوير، وبهذه الطريقة، يمكن تحقيق تحسينات في إجراءات العمل وتوفير الموارد وتحسين الكفاءة التشغيلية للمنظمة بشكل عام.
- تحقيق الامتثال والمساءلة: تساهم الرقابة والتدقيق الإداري في تحقيق الامتثال والمساءلة داخل المنظمة، فهي تضمن التوافق مع السياسات والإجراءات المحاسبية والمالية المعتمدة داخل المؤسسة، ومن خلال ممارسة الرقابة والتدقيق، يمكن تحديد المسؤوليات وتوزيع الصلاحيات بشكل صحيح، مما يؤدي إلى تعزيز المساءلة وتحقيق المعايير الأخلاقية والقانونية المطلوبة، ويمكن القول إن الرقابة والتدقيق الإداري للحسابات الختامية لهما أهمية كبيرة في عالم الأعمال، وفهما يساهمان في ضمان الشفافية المالية، واكتشاف الأخطاء والتلاعب المحتمل، وتحسين الكفاءة والكفاءة التشغيلية، وتحقيق الامتثال والمساءلة، ووعليه، يجب أن تكون هذه العمليات مدمجة بشكل محكم في أنظمة المنظمة وتُنفذ بدقة واحترافية لضمان نجاح واستدامة المؤسسة في المستقبل. وبعد استعراض العديد من أنواع رقابة الأداء أوجد الباحث الأنواع التالية لرقابة الأداء والتي شكلت جزءاً هاماً بالبحث الحالي كونها تم استخدامها ببناء مقياس الدراسة "استبانة" والتي قام بتناولها كل من (السيد، ٢٠١١، محمد، ٢٠٠٣، والزغبى، ٢٠١١، والطار، ٢٠١٥، والعلي، ٢٠١٨، والنمر، ٢٠١٢) وهي كالتالي:
- الرقابة الاجتماعية: (Social Control): مجموعة الآليات والعمليات التي يستخدمها المجتمع لضمان الامتثال للمعايير والقيم والقواعد الاجتماعية. تُستخدم الرقابة الاجتماعية للحفاظ على النظام الاجتماعي وتقليل الفوضى، تشمل هذه الآليات التأثير الاجتماعي والإكراه والعقوبات (الإيجابية والسلبية) التي تُفرض على الأفراد للامتثال للقواعد الاجتماعية (السيد، ٢٠١١).
- الرقابة الاجتماعية تلعب دوراً مهماً في توجيه سلوك الأفراد وضمان التماسك الاجتماعي. تستخدم المجتمع آليات مختلفة مثل القيم والأعراف والعقوبات لضبط السلوك وضمان الامتثال للممارسات المقبولة اجتماعياً. تشمل العقوبات الاجتماعية الإيجابية (مثل المكافآت والثناء) والسلبية (مثل النقد والعقوبات) (محمد، ٢٠٠٣).
- رقابة القيم: (Value Control): رقابة القيم تشير إلى الآليات التي يستخدمها المجتمع لضمان أن سلوك الأفراد يتوافق مع القيم الأساسية والمعايير الثقافية. هذه الرقابة تشمل تأثير الأسرة، المدرسة، والدين في تشكيل سلوك الأفراد وتوجيههم نحو التصرف بطرق مقبولة اجتماعياً،

وتعد رقابة القيم جزءاً أساسياً من التنشئة الاجتماعية، حيث تُعلم الأجيال الجديدة القيم والمعتقدات الثقافية للمجتمع، مما يساهم في الاستقرار والتماسك الاجتماعي (الزغبي، ٢٠١٠).

• رقابة الكفاءة: (Performance Contro): رقابة الكفاءة تتعلق بالآليات والإجراءات التي تُستخدم لتقييم وتحسين أداء الأفراد في المجتمع أو في بيئات محددة مثل العمل والتعليم. تشمل هذه الرقابة تقييم الأداء، المراجعات الدورية، والتدريب المستمر (القطار، ٢٠١٥)، تهدف رقابة الكفاءة إلى تعزيز الإنتاجية وتحقيق الأهداف التنظيمية من خلال التأكد من أن الأفراد يؤدون واجباتهم بفعالية وكفاءة (العلي، ٢٠١٨).
الرقابة الوقائية: (Preventive Control): الرقابة الوقائية تهدف إلى منع حدوث المشاكل والأخطاء قبل وقوعها. تشمل هذه الرقابة وضع السياسات والإجراءات التي تهدف إلى التنبؤ بالمشكلات المحتملة واتخاذ التدابير اللازمة لمنعها، وتستخدم الرقابة الوقائية في العديد من المجالات مثل الصحة والسلامة المهنية، حيث تُوضع إجراءات وقائية للحفاظ على سلامة العاملين والحد من الحوادث (النمر، ٢٠١٢).

البحث الثالث الجانب العملي

أولاً: عرض وتحليل استجابات عينة البحث وتفسير نتائجها

أولاً - ١: عرض، وصف، وتفسير استجابات العينة للمتغير المستقل (القيادة الرشيقة) تم قياس هذا المتغير من خلال عشرة فقرات توزعت على خمسة أبعاد كما في الجدول (٢)، ومن خلال النتائج الموجودة في الجدول يتضح ان القيادة الرشيقة موجودة بمستوى معتدل ولعل بعد الهدوء هو البعد المعتدل من ناحية التطبيق، اذ هناك بعض التوترات التي يعاني منها القادة في تسير الاعمال اليومية او اتخاذ القرارات، وان بعد الحكمة هو البعد الأكثر تطبيقاً بمستوى (٣.٨٤) وهذا يشير الى وجود حكمة ودراسة في اتخاذ القرارات وإصدار التوجيهات والتعليمات. الجدول (٢) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لإبعاد القيادة الرشيقة

ت	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الرتبة	درجة التطبيق
١	البُعد الأول: التواصل	3.71	0.74	0.20	٣	مرتفع
٢	البُعد الثاني: الحكمة	3.84	0.64	0.16	١	مرتفع
٣	البُعد الثالث: الصبر	3.76	0.72	0.19	٢	مرتفع
٤	البُعد الرابع: الموضوعية	3.33	0.91	0.27	٤	معتدل
٥	البُعد الخامس: الهدوء	3.32	0.79	0.23	٥	معتدل
الدرجة الكلية لمحور (القيادة الرشيقة)		٣.٥٩	٠.٧٦	٠.٢١		معتدل

أولاً - ٢: عرض، وصف، وتفسير استجابات العينة للمتغير التابع (عمليات الرقابة والتدقيق الإداري)

تم قياس المتغير التابع من خلال ستة عشر فقرات توزعت على اربعة ابعاد كما في الجدول (٣)، ومن خلال النتائج الموجودة في الجدول يتبين ان عمليات الرقابة والتدقيق الإداري تدور حول الوسط بمعظمها سيما في ما يتعلق برقابة الكفاءة، اذ هناك مستوى متوسط في تنفيذ السياسات والإجراءات ومحدودية في التنسيق لتحليل وتنفيذ العمليات بكفاءة، وان بعد الرقابة الاجتماعية هو البعد الأكثر تطبيقاً في عمليات الرقابة والتدقيق الإداري بمستوى (٣.٦٧)، اذ تؤدي الإجراءات في الرقابة الاجتماعية الى تعزيز التفاهم والتواصل والثقة بين المؤسسات والجمهور. الجدول (٣) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للمتغير التابع عمليات الرقابة والتدقيق الإداري

ت	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الرتبة	درجة التطبيق
١	البُعد الأول: الرقابة الاجتماعية	3.67	0.71	0.19	١	مرتفع
٢	البُعد الثاني: رقابة القيم	3.593	0.68	0.19	3	معتدل
٣	البُعد الثالث: رقابة الكفاءة	3.53	0.76	0.21	4	معتدل
٤	البُعد الرابع: الرقابة الوقائية	3.598	0.73	0.20	2	معتدل

ت	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الرتبة	درجة التطبيق
	الدرجة الكلية لمحور (عمليات الرقابة والتدقيق الإداري)	٣.٥٩				معتدل

ثانياً: اختبار وتحليل فرضية البحث وتفسير نتائجها

لأجل قبول أو رفض فرضية البحث الخاصة بالتأثير لابد من اختبارها وتفسير نتائجها، وسيتم ذلك من خلال استخدام برنامج (SPSS) ومعادلة الانحدار الخطي وكما يأتي:

$$\beta X + e_i Y = a +$$

حيث ان :

Y: المتغير التابع

a: القيمة الثابتة

β: معامل الانحدار

X: المتغير المستقل

e_i: نسبة الخطأ

كانت فرضية التأثير (يوجد تأثير إيجابي للقيادة الرشيقة في تعزيز أداء عمليات الرقابة والتدقيق)، ومن الجدول (٤) يتضح ان قيمة F المحسوبة البالغة (١٥٨.٠٤٠) وبمستوى معنوية (Sig.) (٠.٠٠٠) وهذا اقل من نسبة الخطأ المسموح (٠.٠٥) وهذا يعبر عن ان النموذج المقترح ذات تأثير وان القيادة الرشيقة لها دور إيجابي في أداء عمليات الرقابة والتدقيق الإداري. اما معادلة الانحدار فقد كانت كما يأتي: أداء عمليات الرقابة والتدقيق الإداري = ١.٢٠٥ + ٠.٥٨٩ (القيادة الرشيقة) وهذا يعني ان اي تغير في القيادة الرشيقة بمقدار وحدة واحدة سيتغير أداء عمليات الرقابة والتدقيق الإداري بنسبة (٠.٥٨٩)، اما اذا كانت القيادة الرشيقة غير موجودة اساساً وتساوي صفرًا فإن أداء عمليات الرقابة والتدقيق الإداري سوف يكون بنسبة (١.٢٠٥)، وهذا يعني ان أداء عمليات الرقابة والتدقيق الإداري موجود وان كانت القيادة الرشيقة غير موجودة. اما معامل التحديد فقد بلغ (٠.٣٤) وهذا يعني ان القيادة الرشيقة تفسر ما نسبته (٠.٣٤) من أداء عمليات الرقابة والتدقيق الإداري اما (٠.٦٦%) فهي تمثل عوامل اخرى لعمليات الرقابة والتدقيق الإداري لم يتناولها الباحث في الدراسة الحالية ومن النتائج السابقة فإن الفرضية تصح ولذلك نقبلها. الجدول (٤) تحليل تأثير القيادة الرشيقة في أداء عمليات الرقابة والتدقيق الإداري

المتغير التابع	Sig.	قيمة اختبار (F)	قيمة اختبار (T)	R ²	الارتباط R ²	معامل الانحدار		المتغير المستقل
						a	β	
رضا الزبون	.000	158.040	12.571	٠,٣٤ ٧	0.40	1.205	٠,٥٨ ٩	القيادة الرشيقة

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

١. أشارت معطيات النتائج وعلى المستوى الوصفي إن سمة التواضع موجودة لدى قيادات ديوان الرقابة المالية، وإلى دور هذه السمة في تحقيق الهدف المقصود والمتمثل بالقيادة الرشيقة والذي يقود بنتائج إيجابية نحو انجاز الاهداف المرجوة بالمستوى المطلوب.
٢. كذلك يمتاز القادة في ديوان الرقابة المالية بقدر جيد من الحكمة، من خلال التمييز بين ما هو متوافق مع متطلبات سياسات والاجراءات المتبعة في اتمام الاعمال الخاصة بالديوان وبين ما هو غير متوافق معها، إضافة إلى الإيجابية التي يتمتع بها القادة والتي تعتبر عامل مهم في تحفيز فرق العمل وتوجيه الموارد نحو الاستعمال الصحيح .
٣. أكدت النتائج أن القادة في ديوان الرقابة المالية يتمتعون بمستويات جيدة من الصبر والذي من شأنه المساعدة في تحقيق الاستدامة في القيادة والمحافظة عليها، والتي بدورها تسهم في تحقيق الدور الاستراتيجي، وبالتالي تحقيق الأهداف الخاصة بالقيادة الرشيقة.

٤. عند مقارنة النتائج الخاصة ببعد الموضوعية والهدوء بباقي أبعاد القيادة الرشيدة، نلاحظ هناك إنخفاض نسبي في مستويات الإجابة، والسبب أن طبيعة العمل في ديوان الرقابة المالية الذي يتصف بالضغط النفسي وصعوبات المواقف وكثرة المعلومات وتضاربها بالإضافة إلى زخم العمل، تؤدي أحياناً إلى الانحراف عن الموضوعية والهدوء في تنفيذ الأعمال، ولكن بالرغم من ذلك نلاحظ أن مستويات الإجابة اتسمت بالاعتدال.

٥. يحرص ديوان الرقابة المالية على دوام عملية الاتصال مع المؤسسات الخاضعة لعملية الرقابة، إضافة إلى التواصل مع المجتمع والتي من شأنها أن تسهم في تعزيز أبعاد الحوكمة وأهمها المسؤولية والشفافية والعدالة، والتي تؤدي إلى بناء ثقة قوية مع أصحاب المصالح.

٦. وكما أكدت النتائج سعي ديوان الرقابة المالية على المحافظة على القيم وتعزيزها، بهدف تنفيذ رسالته التي انشئ من أجلها ممثلة بالنزاهة، وكذلك أثبت النتائج على حرصه في المحافظة على دقة العمل لتحقيق أبعاد الحوكمة الأساسية المتمثلة بالشفافية والمساءلة.

٧. تسهم دقة العمل التي يمتاز بها ديوان الرقابة المالية في تحقيق كفاءة وفاعلية في إتمام الأعمال والتخصيص الصحيح للموارد، عن طريق تحليل إجراءات العمل وإجراء التقييمات المستمرة له، وإجراءات عملية التدقيق المستمرة.

٨. وكما تظهر النتائج أيضاً حرص ديوان الرقابة المالية على ديمومة تنفيذ استراتيجيات الوقائية عبر إصدار توجيهاته المستمرة ونشر توصياته، والمحافظة على أدنى مستوى من المخاطر من خلال تفعيل أدوات وقائية مبكرة، تسهم وبشكل فعال في تحقيق النتائج المنشودة لديه.

٩. أن للقيادة الرشيدة حيزاً واضحاً في رفع أداء عمليات الرقابة والتدقيق الإداري للحسابات الختامية، وهذا ما أكدته نسبة معامل التحديد، وكذلك قيمة معامل التأثير بيتا الطردية الموجبة.

١٠. تشير النتائج أيضاً أن لتباين مستويات التواضع لدى قيادات ديوان الرقابة المالية يقابله تباين طردي مقابل لأداء عمليات الرقابة والتدقيق الإداري للحسابات الختامية، بمعنى آخر، كلما زاد التواضع لدى القيادات العليا في الديوان أدى إلى رفع مستويات أداء عمليات الرقابة والتدقيق للحسابات الإدارية.

١١. كذلك أشارت النتائج إلى وجود تأثير لبعده الحكمة في أداء عمليات الرقابة والتدقيق الإداري للحسابات الختامية لديوان الرقابة المالية، لذلك يواجه القيادات العليا في الديوان أحياناً صعوبات في عملية التمييز بين ما هو متوافق مع سياقات العمل وما هو غير متوافق.

١٢. إن لموضوعية تصرفات القيادات الإدارية في الديوان دوراً مهماً في تعزيز ورفع أداء عمليات الرقابة والتدقيق الإداري للحسابات الختامية، وهذا ما أثبتته نسبة معامل التحديد وقيمة بيتا الخاصة باختبار هذه الفرضية.

١٣. يعكس مقدار التباين الذي يفسره متغير القيادة الرشيدة عبر بعديه الصبر والهدوء من تباين أداء عمليات الرقابة والتدقيق الإداري للحسابات الختامية، إلى وجود تأثيراً طردياً والاتجاه الموجب، أي أن أي زيادة متوقعة في بعد الصبر والهدوء فبالأكد يقابله زيادة متوقعة أيضاً في عمليات الرقابة والتدقيق للحسابات الختامية الخاصة بالديوان.

١٤. كشفت نتائج التحليل الإحصائي تباين إجابات الأفراد المبحوثين حول فقرات ابعاد القيادة الرشيدة، ويعزى ذلك للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي) لعينة البحث، حيث أكدت نتائج التحليل وجود فوارق إحصائية (عند مستوى دلالة $(\alpha < 0.05)$) في اغلب إجابات الافراد المبحوثين حول فقرات ابعاد القيادة الرشيدة.

١٥. بينت نتائج التحليل الإحصائي تباين إجابات الافراد المبحوثين حول فقرات ابعاد أداء عمليات الرقابة والتدقيق الإداري للحسابات الختامية، ويعزى ذلك للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي) لعينة البحث، حيث أكدت نتائج التحليل بوجود فوارق إحصائية (عند مستوى دلالة $(\alpha < 0.05)$) في اغلب إجابات الافراد المبحوثين حول فقرات ابعاد أداء عمليات الرقابة والتدقيق الإداري للحسابات الختامية.

١٦. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الرشيدة (انفراداً) في أداء عمليات الرقابة والتدقيق الإداري للحسابات الختامية (إجمالاً).

ثانياً: التوصيات

١. تحقيق القيادة الرشيدة يتطلب تطبيق التواضع، وهذا ما اتسمت به قيادات ديوان الرقابة العليا؛ ولتعزيز هذه الصفة، يجب على القادة ومديرو العمل على استدامتها واستمراريتها لتحقيق الأهداف المرجوة، وتحديد نقاط القوة والضعف لديهم. يسهم ذلك في تعزيز العمل الجماعي وتقوية الأواصر.

٢. يجب على القيادة العليا في الديوان زيادة سمة الحكمة لديهم بغية اتخاذ قرارات رشيدة تسهم في رفع أداء عمليات الرقابة والتدقيق للحسابات الختامية، من خلال تحقيق ما هو متوافق مع سياسات الديوان واستبعاد أو القضاء على الممارسات الغير متوافقة مع هذه السياسات، والتركيز على الأدوار والوظائف والمهام التي تسهم في رفع أداء عمليات الرقابة والتدقيق للحسابات الختامية.
٣. استعمال مدخل يعزز التكامل بين أبعاد القيادة الرشيدة بالشكل الذي يعود على تحسين أداء عمليات الرقابة والتدقيق للحسابات الختامية، من خلال التحسين المستمر للسياسات والانظمة التي تعزز سمات القيادة الرشيدة وتحفيز القيادات عبر إدارة المرؤوسين لرؤسائهم من خلا تسهيل الأعمال لقياداتهم واتمام الأعمال المنوطة لهم.
٤. مساعدة القيادات في تحقيق الموضوعية وذلك من خلال تنقية المعلومات وحل مشكلة التضارب في المعلومات وتخفيف الضغوطات النفسية عليهم وكذلك زخم العمل، وتمكينهم نحو تحقيق أداء متفوق لعمليات الرقابة والتدقيق للحسابات الختامية.
٥. لتحقيق مبادئ الحوكمة الاستمرار في تطوير اليات التواصل والتفاعل مع المستفيدين من الخدمات التي يقدمها ديوان الرقابة من مؤسسات الدولة، وكذلك المجتمع من خلال عرض النتائج التقارير بشفافية عالية ومسؤولية تامة والتي تصب بالنهاية على زيادة أداء عمليات الرقابة والتدقيق للحسابات الختامية.
٦. على القيادات في ديوان الرقابة المالية الاستمرار في تعزيز القيم الاخلاقية عبر التذكير الدائم بالقيم الاخلاقية وتطبيقها من قبل مرؤوسيه، واطهار التزامه المستمر لها وتبنيه لمسؤولياته امام المجتمع .
٧. لتحقيق فاعلية العمليات المؤسسية يجب مواصلة عمليات التدقيق واتباع الاساليب العلمية في تطبيق التدقيق للكشف عن الملاحظات التي قد تظهر اثناء عمليات الرقابة، واعتبارها جزءاً استراتيجياً مهماً، بهدف السيطرة على المخاطر ومنع حدوث عوائق العمل وحدوث المشاكل.
٨. لتحقيق أداء متفوق لعمليات الرقابة والتدقيق للحسابات الختامية، على القيادات في الديوان الاستمرار في سمة القيادة الرشيدة بالمجمل عبر تحقيق أبعادها، لما لها تأثير مباشر في رفع أداء عملية الرقابة والتدقيق للحسابات الختامية.
٩. تعزيز أبعاد القيادة بشكل منفصل، ومحاولة إظهارها بشكل مستمر بغض النظر عن ظروف العمل التي تمتاز بالضغوط والزخم المتواصل، وعلى المرؤوسين إدارة الرؤساء من خلال توفير أجواء العمل المناسبة لهم وتقديم التقارير الدقيقة وتنقيتها ليتسنى لهم اتخاذ القرارات السليمة والتي تحقق التفوق في أداء الرقابة والتدقيق .
١٠. تنظيم ورش عمل مع الموظفين في الوزارات الحكومية لتبادل الخبرات والمعرفة حول كيفية تطبيق مبادئ القيادة الرشيدة في عمليات الرقابة والتدقيق.

المصادر

١. إبراهيم، محمد. (2003). مبادئ علم الاجتماع. دار الفكر العربي.
٢. أبو شمالة، بشرى أحمد. (٢٠٢٢)، دور القيادة الرشيدة في إدارة أزمة كورونا كوفيد ١٩ لدى وزارة الداخلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية، (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأقصى، غزة.
٣. الأمين، نسرین الأمين قمرالدين. (٢٠٢٢)، الرقابة الإدارية علي جودة التقارير المالية: دراسة ميدانية، المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ع ١٢٤ ، ١ - ٣٥.
٤. بجلاب، صالح. (٢٠٢١)، الرقابة المالية ودورها في تحقيق الرشادة المالية للنفقات العمومية المحلية: دراسة تحليلية ميدانية للقطب الرقابي لبلديات حسين داي للفترة ٢٠١٦-٢٠١٩، مجلة آفاق علمية، مج ١٣، ع ٤٤ ، ٧٢٣ - ٧٤٢.
٥. التوجيهي، هيلة منديل محمد. (٢٠٢٣)، القيادة الرشيدة لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمحافظة عنيزة من وجهة نظر المعلمات، مجلة العلوم التربوية والنفسية، مج ٧، ع ٤٤ ، ١ - ٢٠.
٦. الجهني، نعيم بن عطا الله. (٢٠١٨)، نماذج معاصرة في القيادة. مكتبة القانون و الاقتصاد.
٧. الحنيطي، رعد إبراهيم. (٢٠١٩)، أثر الذكاء العاطفي على الرشاقة التنظيمية في منظمات الأعمال : دراسة تطبيقية على عينة من العاملين في مجموعة المناصير الأردنية. دار أمجد للنشر والتوزيع.
٨. دالي، سعيد. (٢٠٢٢)، دور وزارة المالية في رقابة قطاع التأمينات. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، مج ١٥، ع ٣٤ ، ٨٣٠ - ٨٤٦.

٩. الزغبى، عبد الله (2010). علم الاجتماع الثقافي. دار المعرفة الجامعية.
١٠. السواعير، ابتسام علي عبد الهادي. (٢٠٢١)، القيادة الرشيقة وعلاقتها بمواجهة ضغوط العمل لدى مديري المدارس الحكومية في لواء ناعور من وجهة نظر المعلمين (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.
١١. السيد، علي حسين. (2011). الرقابة الاجتماعية: دراسة في علم الاجتماع الجنائي. دار المعرفة الجامعية.
١٢. عبد الباري، أشرف ويوسف، شريف (٢٠٢٤)، القيادة الرشيقة ودورها في تحقيق الريادة الاستراتيجية، المجلة العربية للإدارة، مج ٤٥، ع ١٤.
١٣. عبد الرحمن، أسيل وآخرون (٢٠٠٩)، التصميم الداخلي بين الذاتية والموضوعية، المجلة العربية الأكاديمية، ص ١٥١.
١٤. عبد الله، فريدون وآخرون (٢٠٢١)، سلوكيات القيادة الرشيقة ودورها في تعزيز روحانية مكان العمل: دراسة تحليلية لأراء عينة من التدريسين في جامعة نولج - أربيل، مجلة قلاي زانست العلمية، مج ٦، ع ١٤، ص ٥٥١-٥٧٩.
١٥. عطا، علي محمد جواد محمد. (٢٠١٨)، رقابة البنك المركزي على المؤسسات المالية الخاصة: دراسة مقارنة (رسالة دكتوراه غير منشورة). الجامعة الاردنية، عمان.
١٦. العطار، محمد. (2015) إدارة الأداء: مفاهيم وأسس. دار الفكر العربي.
١٧. العلي، عبد الرحمن. (2018) إدارة الأداء المؤسسي: المفاهيم والتطبيقات. دار الحامد للنشر والتوزيع.
١٨. الفتلاوي، ميثاق (٢٠١٧). العلاقة بين القيادة الرشيقة وبناء السمعة التنظيمية من خلال الدور الوسيط للإلتزام التنظيمي، بحث تحليلي لأراء عينة من العاملين في شركة عامة لصناعة السيارات، جامعة كربلاء، مجلة المثلى للعلوم الإدارية والاقتصادية، ط ٧، ع ٤٤، ص ٩.
١٩. فريم، فطيمة الزهرة (٢٠٢١)، المال العام بين الحماية الإدارية والرقابة المالية، مجلة دراسات وأبحاث، مج ١٣، ع ٥٤، ص ٣٠٤ - ٣١٨.
٢٠. مخامرة، آية محمود. (٢٠٢٠)، درجة ممارسة القادة الأكاديميين والإداريين في جامعة آل البيت للقيادة الرشيقة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.
٢١. النمر، يوسف. (2012). إدارة الجودة الشاملة: الأسس والمبادئ والتطبيقات. دار الكتب العلمية.

22. Gordon, J. (2020), pro-force force. The Arab Group for Training and Publishing.

23. Matthew, Ragas. (2021), Understanding Agile for Strategic Communicators: Foundations, Implementations, and Implications, International Journal of Strategic Communication. V.15. P80-92.

24. Michael Balle & Daniel Jones (2017), The Lean Strategy: Using Lean to Create Competitive Advantage, Unleash Innovation, and Deliver Sustainable Growth.

25. Ljungblom, M. (2012), A comparative study between developmental leadership and lean leadership-similarities and differencies, Management and Production Engineering Review, 3(4), 54-68.

26. Kinsey, S. B. (2010), Quiet leadership: How to create positive change without the noise and negativity. The Journal of Extension, 48(5), 24.

27. Hastings, Lindsay. (2021). Leadership transfer in rural communities: A mixed methods investigation, Community Development. V.52. P 382-410.