



" تأثير ديناميكيات القيادة التناقضية على فعالية التدقيق الداخلي والخارجي: الدور المخفف لخصائص حوكمة الشركات في القطاع المصرفي (العراق ودول مجلس التعاون الخليجي)"

"The Impact of Paradoxical Leadership Dynamics on the Effectiveness of Internal and External Auditing : The Moderating Role of Corporate Governance Characteristics in the Banking Sector" (Iraq and G .C .C)

م. م اثير عبد الجبار مزعل

م. عمار عماد خلف

Atheer abdl jabar mazal Dodan

Ammar Emad Khalaf

دائرة الوقف السني المنطقة الجنوبية/البصرة

جامعة البصرة- كلية الإدارة والاقتصاد/القرنة/العراق

raanndd2014@gmail.com

ammar88.outlook@gmail.com

ملخص البحث:

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير ديناميكيات القيادة التناقضية على فعالية التدقيق الداخلي والخارجي، مع فحص الدور المخفف لخصائص حوكمة الشركات في القطاع المصرفي في العراق ودول مجلس التعاون الخليجي. اعتمدت الدراسة منهجية مختلطة (كمية ونوعية) شملت 135 بنكاً و 412 مستجيباً. توصلت الدراسة إلى أن القيادة التناقضية لها تأثير إيجابي وقوي على فعالية كل من التدقيق الداخلي والخارجي، وأن جودة حوكمة الشركات لا تعزز الفعالية بشكل مباشر فحسب، بل تضخم أيضاً العلاقة الإيجابية بين القيادة التناقضية وفعالية التدقيق. كما كشفت النتائج عن فجوة كبيرة في فعالية التدقيق لصالح البنوك الخليجية مقارنة بالعراقية، وتبين أن القيادة التناقضية أكثر تأثيراً في البنوك الإسلامية، حيث تلعب حوكمة الشريعة دوراً تخفيفياً فريداً وفائق القوة. أوصت الدراسة باستثمار البنوك في تنمية مهارات القيادة التناقضية، وتعزيز الاستقلالية الحقيقية لآليات الحوكمة، والعمل على معالجة التحديات السياقية في العراق مثل التأثير السياسي والتجزئة التنظيمية، مع منح هيئات الرقابة الشرعية في البنوك الإسلامية دوراً استراتيجياً أوسع.

الكلمات المفتاحية: فعالية التدقيق الداخلي والخارجي، حوكمة الشركات، القيادة المتناقضة.

Abstract

This study aimed to explore the impact of paradoxical leadership dynamics on the effectiveness of internal and external auditing, while examining the moderating role of corporate governance characteristics in the banking sector of Iraq and the GCC countries. Employing a mixed-methods approach (quantitative and qualitative) involving 135 banks and 412 respondents, the study found that paradoxical leadership has a strong positive effect on both internal and external audit effectiveness. Furthermore, the quality of corporate governance not only directly enhances audit effectiveness but also significantly amplifies the positive relationship between paradoxical leadership and audit effectiveness. The results revealed a substantial gap in audit effectiveness favoring GCC banks over Iraqi banks and demonstrated that paradoxical leadership is more impactful in Islamic banks, where Sharia governance plays a unique and powerful moderating role. The study recommends that banks invest in developing paradoxical leadership skills, strengthen the genuine independence of governance mechanisms, address contextual challenges in Iraq such as political influence and regulatory fragmentation, and grant Sharia supervisory boards in Islamic banks a broader strategic role.

Keywords: Effectiveness of internal and external auditing, corporate governance, Paradoxical Leadership

المقدمة

في عالم يتسم بشكل متزايد بالتقلب وعدم اليقين والتعقد والغموض (VUCA) ، تتعامل المنظمات باستمرار مع متطلبات متناقضة وأولويات متعارضة. وقد أدى هذا الواقع إلى ظهور مفهوم القيادة المتناقضة (Paradoxical Leadership) ، حيث يقود المدراء بشكل فعال ويتعايشون مع قوى تبدو متعارضة في الوقت ذاته - مما يعزز الاستقرار مع دفع عجلة التغيير، ويعزز الاستقلالية الفردية جنباً إلى جنب مع الرقابة الجماعية، ويتبع الكفاءة مع تشجيع الابتكار. في حين تدعو نظريات القيادة التقليدية غالباً إلى توجيهات واضحة ومتسقة، فإن المشهد التنظيمي الحديث، خاصة في القطاعات شديدة الديناميكية والمنظمة، يتطلب نهجاً أكثر دقة حيث لا تُعد التناقضات مشكلات يجب حلها، بل توترات متأصلة يمكن الاستفادة منها لتحقيق أداء وتكيف أفضل (Stynen & Semeijn, 2023; Brughmans, 2023).

تعمل مهنة التدقيق، الداخلي والخارجي، عند نقطة التقاء هذه التناقضات. يُكلف المدققون بالحفاظ على الاستقلالية والموضوعية الصارمتين، ومع ذلك يجب عليهم أيضاً التعاون بشكل بناء مع الجهات الخاضعة للتدقيق. فهم مدفوعون

بالحاجة إلى الامتثال الصارم للمعايير المعتمدة، حتى مع ما تتطلبه التطورات التكنولوجية) مثل الذكاء الاصطناعي وسلسلة الكتل، كما أبرزها De Santis et al., 2024، و Hashem et al., 2023 من ابتكار وتكيف مستمرين في منهجياتهم. هذه الثنائية المتأصلة داخل التدقيق - الموازنة بين ضمان التقليدي والاستشارية التطلعية للأمام، أو الالتزام الصارم بالقواعد مع الاستجابة المرنة - تجعله سياقاً رئيسياً لاستكشاف مظاهر وتأثيرات القيادة المتناقضة (Walker et al., 2022; Wurzer & Plattfaut, 2024).

يمثل قطاع البنوك على وجه الخصوص بيئة معقدة وحاسمة للغاية يتم فيها تضخيم هذه الديناميكيات. تعمل البنوك تحت رقابة تنظيمية هائلة، وتوقعات عامة مرتفعة للثقة والاستقرار، وبيئة مخاطر منتشرة; (Masli et al., 2022; Nguyen, 2022). إن أهميتها النظامية تعني أن التقصير في الحوكمة أو فعالية التدقيق يمكن أن يكون له تبعات اقتصادية واسعة النطاق. وبالتالي، فإن الطريقة التي تتعامل بها القيادة مع التناقضات المتأصلة داخل المنظمات المصرفية، وكيف يؤثر ذلك على موثوقية وظائف الضمان لديها، لها أهمية قصوى.

علاوة على ذلك، لا تعتمد فعالية كل من التدقيق الداخلي والخارجي بشكل كامل على المدققين أنفسهم أو أساليب القيادة داخل وظيفة التدقيق. إنها تتشكل بعمق من خلال خصائص حوكمة الشركات (Corporate Governance Characteristics) الشاملة للمنظمة. آليات مثل استقلالية وكفاءة لجنة التدقيق، والنبرة الأخلاقية التي يحددها مجلس الإدارة، والثقافة التنظيمية السائدة، مصممة لتوفير الرقابة، وغرس المساءلة، وضمان نزاهة أنظمة إعداد التقارير المالية والرقابة. (Bawuah, 2024; Alqaraleh et al., 2022) من المتوقع أن تلعب هذه السمات الحوكمية دوراً وسيطاً حاسماً، مؤثرة على كيفية تحول ديناميكيات القيادة المتناقضة إلى نتائج ملموسة لفعالية التدقيق. يمكنها إما تضخيم التآزر الإيجابي الناتج عن القيادة المتناقضة أو التخفيف من السلبيات المحتملة مثل الارتباك أو المساومة الأخلاقية. (Hussain et al., 2023; Ahmed & Khan, 2024).

المبحث الأول

منهجية البحث

أولاً/ مشكلة البحث

على الرغم من الأهمية الحاسمة للقيادة التناقضية في البيئات المعقدة كالقطاع المصرفي، يظل تأثيرها المحدد على فعالية كل من التدقيق الداخلي والخارجي، وكيفية تفاعل هذا التأثير مع آليات حوكمة الشركات (التقليدية والشرعية)، غير مُستكشف بشكل كافٍ في سياق العراق ودول مجلس التعاون الخليجي، مما يحد من قدرة هذه البنوك على تحسين استراتيجياتها لضمان تدقيق قوي وفعال.

● أسئلة البحث

بناءً على بيان المشكلة، تسعى هذه الدراسة للإجابة على أسئلة البحث الرئيسية التالية:

1. كيف تؤثر ديناميكيات القيادة التناقضية (PL) التي تتبناها إدارة البنك على مستوى فعالية أداء وظيفة التدقيق الداخلي (IAE) داخل القطاع المصرفي في العراق ودول مجلس التعاون الخليجي؟

2. كيف تعمل خصائص وآليات حوكمة الشركات (CGP) ، مثل استقلالية مجلس الإدارة وفعالية لجنة التدقيق، على تعديل (التخفيف أو التعزيز) العلاقة بين ممارسات القيادة التناقضية (PL) وكل من فعالية التدقيق الداخلي (IAE) وفعالية التدقيق الخارجي (EAE) في هذا القطاع؟
3. ما طبيعة الاختلاف في تأثير القيادة التناقضية (PL) وتأثير التلطيف الناتج عن آليات الحوكمة (CGP) و (SG) على فعالية التدقيق بين البنوك التقليدية والبنوك الإسلامية، مع التركيز على الدور الخاص والمستقل لحوكمة الشريعة (SG) في البنوك الإسلامية؟

ثانياً/ أهداف البحث

الأهداف الرئيسية لهذه **البحث** هي:

1. قياس وتحليل التأثير المباشر لديناميكيات وممارسات القيادة التناقضية على مستوى فعالية كل من التدقيق الداخلي والخارجي داخل القطاع المصرفي في العراق ودول مجلس التعاون الخليجي.
2. فحص واستكشاف الدور التلطيفي (التفاعلي) لخصائص وآليات حوكمة الشركات (كاستقلالية مجلس الإدارة وفعالية لجنة التدقيق) في العلاقة بين القيادة التناقضية وفعالية التدقيق، وذلك لتحديد كيف يمكن للإطار الحوكمي أن يُعزز أو يوجه تأثير أسلوب القيادة هذا على جودة التدقيق.
3. مقارنة وتقييم الاختلافات في طبيعة وقوة العلاقات السابقة بين البنوك التقليدية والإسلامية، مع التركيز بشكل خاص على الدور المميز المحتمل لحوكمة الشريعة كآلية حوكمة فريدة ومؤثرة في تعزيز فعالية التدقيق في البنوك الإسلامي

ثالثاً/ أهمية البحث

يتمتع هذا البحث بتضمينات نظرية وعملية مهمة، لا سيما في قطاع البنوك:

المساهمات النظرية:

- توسيع نظرية القيادة المتناقضة: يوسع هذا البحث نطاق تطبيق نظرية القيادة المتناقضة ليصل إلى السياق المحدد والمعقد للتدقيق، مقدماً رؤى تجريبية حول كيفية قيام القادة بإدارة التناقضات داخل وظائف الضمان المهنية.
- دمج الحوكمة والقيادة: تساهم الدراسة في أدبيات حوكمة الشركات من خلال توضيح الدور الوسيط الدقيق لخصائص الحوكمة في تشكيل نتائج السلوكيات القيادية، خاصة تلك التي تتضمن تناقضات، على فعالية التدقيق. وهذا يتجاوز مجرد الاعتراف بأهميتها إلى فهم تأثيراتها التفاعلية.

• تعميق أبحاث فعالية التدقيق: سنثري الدراسة فهم محددات فعالية التدقيق الداخلي والخارجي من خلال تقديم القيادة المتناقضة كعامل تأثير جديد، ومن خلال الفحص التجريبي للدور متعدد الأوجه لحوكمة الشركات في هذه العلاقة.

• توطين البحث في السياق المصرفي: من خلال التركيز تحديداً على قطاع البنوك، تقدم الدراسة رؤى دقيقة ذات صلة بالصناعات عالية التنظيم، مما يدفع عجلة البحث التنظيمي المحدد السياق.

1 الأهمية العملية:

• تحسين أداء التدقيق: ستقدم النتائج إرشادات عملية للمنظمات المصرفية لتحسين استراتيجياتها القيادية وهياكل حوكمة الشركات لديها لتعزيز فعالية وظائف التدقيق الداخلي والخارجي على حد سواء.

• تطوير القيادة: ستساهم في إعلام تطوير برامج تدريبية لقيادة القطاع المصرفي، وتمنحهم المهارات اللازمة لتبني وإدارة التناقضات، مما يؤدي إلى فرق تدقيق أكثر مرونة وقدرة على التكيف.

• تحسين ممارسات الحوكمة: ستكتسب مجالس الإدارات ولجان التدقيق في قطاع البنوك رؤى قابلة للتطبيق حول كيف يمكن لخصائصها وآليات رقابتها المحددة أن تدعم أو تخفف بشكل فعال من تأثير القيادة المتناقضة على جودة التدقيق واستقلاليته. وهذا له صلة خاصة بالنظر إلى التدقيق المتزايد على لجان التدقيق في البنوك.

• إدارة المخاطر: من خلال تعزيز وظائف تدقيق أكثر فعالية، تساهم الدراسة بشكل غير مباشر في تحسين إدارة المخاطر والامتثال داخل قطاع البنوك، مما يؤدي إلى استقرار مالي أكبر وتقليل العقوبات التنظيمية.

• ثقة أصحاب المصلحة: في النهاية، من خلال تسليط الضوء على العوامل التي تعزز فعالية التدقيق، يمكن أن يساهم البحث في تعزيز ثقة المستثمرين والثقة العامة في المؤسسات المصرفية.

رابعا / فرضيات البحث

1 الفرضية الأولى (المجموعة أ): التأثير المباشر للقيادة المتناقضية.

• الفرضية 1-أ: (H1a) توجد علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة أساليب القيادة المتناقضية من قبل إدارة البنك وارتفاع مستوى فعالية أداء وظيفة التدقيق الداخلي فيه.

• الفرضية 1-ب: (H1b) توجد علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة أساليب القيادة المتناقضية من قبل إدارة البنك وارتفاع مستوى فعالية عملية التدقيق الخارجي التي يخضع لها.

2 الفرضية الثانية (المجموعة ب): دور التلطيف (التفاعل) لحوكمة الشركات.

- الفرضية 2-أ: (H2a) تقوم جودة وآلية عمل حوكمة الشركات بدور وسيط معزز (مخفف إيجابي) في العلاقة بين القيادة التناقضية وفعالية التدقيق الداخلي، بحيث تزداد قوة التأثير الإيجابي للقيادة التناقضية على الفعالية كلما ارتفع مستوى جودة الحوكمة.
- الفرضية 2-ب: (H2b) تقوم جودة وآلية عمل حوكمة الشركات بدور وسيط معزز (مخفف إيجابي) في العلاقة بين القيادة التناقضية وفعالية التدقيق الخارجي، بحيث تزداد قوة التأثير الإيجابي للقيادة التناقضية على الفعالية كلما ارتفع مستوى جودة الحوكمة.
- 3 الفرضية الثالثة (المجموعة ج): فروق حسب نوع البنك (إسلامي/تقليدي).
- الفرضية 3-أ: (H3a) تختلف قوة واتجاه العلاقة الارتباطية بين القيادة التناقضية وكل من فعالية التدقيق الداخلي والخارجي باختلاف طبيعة البنك (إسلامي أو تقليدي).
- الفرضية 3-ب: (H3b) تختلف قوة واتجاه تأثير التلطيف (التفاعل) الذي تمارسه حوكمة الشركات على العلاقة بين القيادة التناقضية وفعالية التدقيق الداخلي باختلاف طبيعة البنك (إسلامي أو تقليدي).
- الفرضية 3-ج: (H3c) في البنوك الإسلامية، تقوم حوكمة الشريعة بدور وسيط معزز (مخفف إيجابي) في العلاقة بين القيادة التناقضية وفعالية التدقيق الداخلي.

خامساً/ التصميم البحثي:

اعتمدت الدراسة تصميماً بحثياً مختلطاً متسلسلاً تفسيريّاً (Sequential Explanatory Mixed-Methods Design) في مرحلتين:

- المرحلة 1 (كمية): هدفت إلى اختبار الفرضيات وقياس العلاقات بين المتغيرات الرئيسية على نطاق عينة واسعة.
- مرحلة 2 (نوعية): هدفت إلى تفسير وتعميق النتائج الكمية من خلال استكشاف السياق والآليات الكامنة وراء العلاقات الإحصائية.

1. المجتمع والعينة:

- المجتمع: جميع البنوك العاملة في العراق ودول مجلس التعاون الخليجي (السعودية، الإمارات، الكويت، قطر، عمان، البحرين).
- عينة المرحلة الكمية: شملت 135 بنكاً (22 عراقي، 113 خليجي) تغطي 78 بنكاً تقليدياً و57 بنكاً إسلامياً. تم جمع البيانات من 412 مستجيباً يشغلون مناصب وظيفية ذات صلة (112 مدققاً داخلياً، 108 من الإدارة العليا، 98 عضو لجنة تدقيق، 94 مدققاً خارجياً).

- عينة المرحلة النوعية: شملت 22 مقابلة متعمقة مع خبراء وممارسين من العينة الكمية (6 من العراق، 16 من دول مجلس التعاون الخليجي) لضمان عمق الفهم السياقي.

2. أدوات جمع البيانات:

- الاستبيان (المرحلة الكمية): تم استخدام استبيان مُعدّ مسبقاً مكون من أقسام لقياس:
- القيادة التناقضية: (PL) مقياس مكون من 9 بنود مقتبس ومكيف.
- فعالية التدقيق الداخلي: (IAE) مقياس مكون من 7 بنود.
- فعالية التدقيق الخارجي: (EAE) مقياس مكون من 6 بنود.
- تصورات حوكمة الشركات: (CGP) مقياس مكون من 8 بنود.
- حوكمة الشريعة (للبنوك الإسلامية): مقياس مكون من 5 بنود.
- بيانات ضابطة: حجم البنك، النوع (تقليدي/إسلامي)، البلد.
- دليل المقابلة شبه المنظم (المرحلة النوعية): صمم لاستكشاف تفسيرات للعلاقات الكمية، والحواجز السياقية، وآليات عمل الحوكمة والقيادة على أرض الواقع.

3. إجراءات جمع البيانات:

- تم تعزيز معدلات الاستجابة من خلال الشراكات مع المؤسسات المحلية، وضمان السرية، واستخدام قنوات توصيل متعددة (إلكترونية، ورقية عند الضرورة).
- تم الحصول على الموافقات الأخلاقية المطلوبة.
- استغرقت عملية جمع البيانات الكمية 4 أشهر، تلتها 3 أشهر للبيانات النوعية.

المبحث الثاني

اولاً/ فهم القيادة التناقضية في سياق التدقيق

تشير القيادة التناقضية، وهي مفهوم يكتسب زخمًا كبيرًا في دراسات السلوك التنظيمي والقيادة، إلى قدرة القادة على احتضان والتنقل بين متطلبات وتوترات وقوى متعارضة تبدو متناقضة في وقت واحد (Stynen & Semeijn, 2023; Brughmans, 2023). يدرك القادة التناقضيون أنها جوانب جوهرية ودائمة للحياة التنظيمية، خاصة في البيئات الديناميكية والمعقدة. إنهم يزرعون في دمج القوى المتعارضة، وتعزيز الاستقرار والتغيير معًا، والترويج للاستقلالية الفردية مع الحفاظ على السيطرة الجماعية، وتحقيق التوازن بين الكفاءة والابتكار. تتيح هذه الرقصة المعقدة من التناقضات لهم تعزيز القدرة على التكيف والإبداع والمرونة داخل فرقهم ومنظمتهم.

خصائص القيادة التناقضية متعددة الأوجه. يؤكد (Stynen and Semeijn (2023) على قدرة القائد على التعقيد المعرفي، مما يمكنهم من الاحتفاظ بأفكار متعارضة في الذهن في وقت واحد دون التعرض لتناقض معرفي منهك. وهذا يسمح لهم بصياغة أهداف وسلوكيات تبدو متناقضة، مثل "أن تكون قاسياً ورفيقاً في الوقت نفسه" أو "تعزيز المبادرة الفردية مع ضمان تماسك الفريق". يوضح (Brughmans (2023) هذا الأمر أكثر، مقترحاً أن القادة التناقضيين يزرعون عقلية "كلاهما/و" بدلاً من "إما/أو"، ويسعون بنشاط إلى المكملات في القوى التي تبدو متعارضة. وهذا على النقيض من نماذج القيادة التقليدية التي غالبًا ما تفضل طرفاً على الآخر.

تقدم (Zhang et al. (2025) رؤى قيمة حول "السبب" وراء فعالية القادة التناقضيين، مع تسليط الضوء بشكل خاص على الدور الوسيط للانسجام الجماعي. يقترحون أنه عندما يُظهر القادة سلوكيات تناقضية، مثل المطالبة بأداء عالي مع كونهم داعمين بشدة أيضاً، يمكن أن يؤدي ذلك إلى ديناميكية جماعية أكثر دقة ومرونة. هذا الانسجام، الناشئ عن قبول ودمج وجهات النظر والمناهج المتنوعة، يساهم في النهاية في أداء أفضل للموظفين. وبالمثل، يلاحظ (Hassan (2022) في دراسته حول استراتيجيات إدارة المعرفة، أن القيادة التناقضية يمكنها تسهيل التنفيذ الناجح لمثل هذه الاستراتيجيات من خلال تعزيز بيئة يمكن فيها لأساليب إنشاء المعرفة وتطبيقها المتنوعة أن تتعايش وتزدهر. وهذا يشير إلى أن القدرة على إدارة التناقضات أمر بالغ الأهمية لتحقيق أقصى استفادة من رأس المال الفكري.

يقدم (Sousa et al. (2022) منظوراً فريداً، مستمداً من استقرارات من مملكة بوتان، لاستكشاف كيف يمكن "أن تؤهل النية التناقضية القيادة". يغوصون في الطرق الدقيقة التي يمكن للقادة من خلالها تجسيد أدوار متناقضة - مثل "الخدم" و "الأب" - لتحقيق النتائج المرجوة. هذا يسلط الضوء على الجوانب العلائقية والأدائية للقيادة التناقضية، حيث تخلق قدرة القائد على تجسيد والتبديل بين الأدوار التي تبدو متعارضة الثقة والفعالية.

تعد مهنة التدقيق، بطبيعتها المتأصلة بدورها المزدوج المتمثل في ضمان الامتثال وتعزيز التحسين، بيئة خصبة لتجلي ديناميكيات القيادة التناقضية. يواجه المدققون باستمرار مجموعة من التوترات، مما يجعل القيادة التناقضية ذات صلة خاصة لتعزيز فعاليتهم وقدرتهم على التكيف في مشهد سريع التطور.

أحد العناصر التناقضية البارزة في التدقيق هو التوازن بين الاستقلالية والتعاون. يجب أن يحافظ المدققون على استقلالية صارمة وشك مهني لتقديم تأكيد موضوعي. (Mariyani, 2024; Hussain et al., 2023) ومع ذلك، يتطلب التدقيق الفعال أيضاً تعاوناً كبيراً مع إدارة وموظفي الجهة الخاضعة للتدقيق للحصول على فهم شامل للعمليات وتسهيل عملية التدقيق. يمكن للقادة التناقضيين في التدقيق التنقل في هذا من خلال تعزيز بيئة يشعر فيها المدققون بالتمكين للتحدي والاستفسار مع بناء علاقات تعاونية قوية قائمة على الاحترام المتبادل والثقة في الوقت نفسه. يمكنهم تشجيع التواصل المفتوح ومشاركة المعلومات دون المساس بالمسؤولية الأساسية للمدقق في النزاهة.

يمكن تناقض آخر حاسم في التوتر بين التدقيق التقليدي المرتكز على الامتثال وتبني التقدم التكنولوجي والابتكار. يتناول Walker et al. (2022) هذا بشكل صريح، مسلطين الضوء على كيفية كفاح المدققين في الميدان مع الحاجة إلى تبني بيئة تناقضية لتعزيز التقدم التكنولوجي. يعتمد التدقيق التقليدي على البيانات التاريخية والإجراءات المعمول بها، لكن العصر الرقمي يتطلب دمج الذكاء الاصطناعي (AI) وتحليلات البيانات والأتمتة (De Santis et al., 2024; Ilori et al., 2024; Ilori et al., 2022). يقدم هذا تناقضاً: كيفية الحفاظ على المبادئ الأساسية للتدقيق مع تبني التقنيات التخريبية التي تحول المنهجيات التقليدية في الوقت نفسه. يمكن للقادة التناقضيين أن يتبنوا كلاً من التطبيق الصارم لمعايير التدقيق الحالية واستكشاف التقنيات الجديدة، وتعزيز بيئة يتم فيها تشجيع المدققين على التجربة والتعلم دون المساس بالجودة أو الامتثال. يمكنهم تسهيل اعتماد أدوات الذكاء الاصطناعي مع ضمان احتفاظ المدققين بحكمهم النقدي وإشرافهم.

كما يمثل التوازن بين دوري الضمان والاستشارة تناقضاً كبيراً للمدققين. بينما تتمثل الوظيفة الأساسية للتدقيق في تقديم تأكيد بشأن البيانات المالية والضوابط الداخلية، هناك طلب متزايد على المدققين لتقديم خدمات استشارية تضيف قيمة. (Wurzer & Plattfaut, 2024) يمكن أن يخلق هذا توتراً بين الحفاظ على الموضوعية في أعمال الضمان وتقديم توجيه مستقبلي. يمكن للقادة التناقضيين إدارة هذا بفعالية من خلال تحديد الأدوار والمسؤوليات بشكل واضح، وضمان أن الخدمات الاستشارية لا تخل باستقلالية مهام التأكيد، وتعزيز ثقافة يكون فيها المدققون ماهرين في كلا الوظيفتين. يناقش Wurzer and Plattfaut (2024) على وجه التحديد "قطبية العمليات في منهجيات التطوير الرشيق وممارسات التدقيق الداخلي"، مما يشير إلى الحاجة للتوفيق بين الطبيعة التكرارية والمرنة للرؤية والمتطلبات المنظمة للتدقيق. هذا يسلط الضوء على الحاجة للقادة لاحتضان تناقض الجمع بين الرضاقة والدقة.

علاوة على ذلك، يواجه المدققون بشكل متكرر تناقض كونهم كلاً من حارس و شريك تجاري. تتمثل مهمتهم في تحديد نقاط الضعف والمخاطر المحتملة داخل المنظمة، وهو ما يمكن أن يُنظر إليه أحياناً بشكل سلبي من قبل الإدارة. ومع ذلك، فإن هدفهم النهائي هو تعزيز فعالية المنظمة والمساهمة في نجاحها. تتعرض Yang et al. (2025) لـ "تناقضات الاعتراف بالمختصين في المحاسبة: نقاش استكشافي"، والذي يمكن توسيعه ليشمل سياق التدقيق الأوسع.

وهذا يعني أن المدققين، بينما هم مختصون، يحتاجون أيضاً إلى الاعتراف بهم كمساهمين قيمين في العمل التجاري العام. يمكن للقادة التناقضيين تنمية علاقة مع الجهات الخاضعة للتدقيق تتحداهم و تدعمهم في آن واحد، ووضع وظيفة التدقيق كقوة بناءة للتحسين بدلاً من كونها مجرد عقابية. يمكنهم توصيل النتائج بطريقة تؤكد على فوائد معالجة أوجه القصور في الرقابة والمخاطر، وبالتالي تحويل النزاع المحتمل إلى حل مشترك للمشكلات.

أخيراً، تعمل مهنة التدقيق، خاصة في قطاع البنوك، في بيئة تنظيمية معقدة ومتطورة باستمرار. وهذا يخلق تناقضاً بين الالتزام باللوائح المعمول بها والتكيف مع التغيير المستمر. يجب أن يكون المدققون مطابقين بدقة للقواعد الحالية مع التوقع والاستعداد للتحويلات التنظيمية المستقبلية في الوقت نفسه. يمكن للقادة التناقضيين تعزيز ثقافة التعلم المستمر والتكيف، وتشجيع المدققين على مواكبة التطورات التنظيمية مع الحفاظ على أساس قوي في متطلبات الامتثال الحالية. وهذا يتضمن تنمية عقلية تحتضن عدم اليقين وتنتظر إلى التغيير كفرصة للنمو بدلاً من كونه تهديداً.

في الختام، يعد فهم القيادة التناقضية في سياق التدقيق أمراً بالغ الأهمية لتعزيز فعالية كل من التدقيق الداخلي والخارجي. من خلال الاعتراف بالتناقضات المتأصلة في المهنة واحتضانها، يمكن للقادة تعزيز بيئة تعزز القدرة على التكيف والابتكار والمرونة. يتجاوز هذا النهج الاختيارات المبسطة "إما/أو"، مما يسمح للمدققين بالتنقل في تعقيدات أدوارهم، والاستفادة من التقنيات الجديدة، وبناء علاقات أقوى مع الجهات الخاضعة للتدقيق، وفي النهاية المساهمة بشكل أكثر فعالية في نجاح المنظمة في قطاع البنوك الديناميكي. ستكون قدرة القادة على تجسيد هذه التناقضات والتوفيق بينها سمة مميزة لوظائف التدقيق الناجحة في السنوات القادمة.

ثالثاً/ فعالية التدقيق الداخلي ومحدداتها

تعد فعالية التدقيق الداخلي حجر الزاوية في حوكمة الشركات القوية والنجاح التنظيمي، خاصة داخل قطاع البنوك شديد التنظيم والمعقد. تشير إلى مدى تحقيق وظيفة التدقيق الداخلي لأهدافها المتمثلة في تقديم خدمات تأكيد واستشارية مستقلة وموضوعية مصممة لإضافة قيمة وتحسين عمليات المنظمة. (Abdelrahim & Al-Malkawi, 2022) تساعد وظيفة التدقيق الداخلي الفعالة حقاً المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال اتباع نهج منهجي ومنضبط لتقييم وتحسين فعالية عمليات إدارة المخاطر والرقابة والحوكمة. ومع ذلك، فإن تعريف وقياس هذه الفعالية هو جهد متعدد الأوجه، يتأثر بتلاقي عوامل داخلية وخارجية.

تعريف وقياس فعالية التدقيق الداخلي:

في جوهرها، تتمثل فعالية التدقيق الداخلي في تحقيق مهام التدقيق الداخلي، والتي تشمل عادةً:

- تعزيز إدارة المخاطر: تحديد وتقييم وتخفيف المخاطر عبر المنظمة.
- تعزيز الضوابط الداخلية: تقييم تصميم وفعالية تشغيل أنظمة الرقابة الداخلية.
- تحسين عمليات الحوكمة: تقييم نزاهة وفعالية هيكل الحوكمة والمناخ الأخلاقي.
- إضافة القيمة وتحسين العمليات: تقديم رؤى وتوصيات تؤدي إلى كفاءات تشغيلية وتوفير في التكاليف ومزايا استراتيجية.

غالبًا ما يتضمن قياس الفعالية مزيجًا من المؤشرات النوعية والكمية. من الناحية النوعية، يمكن تقييمها من خلال تصور أصحاب المصلحة (مثل لجنة التدقيق، الإدارة العليا، الجهات الخاضعة للتدقيق) فيما يتعلق باستقلالية وموضوعية وكفاءة وظيفية التدقيق الداخلي، وأهمية توصياتها. كمياً، قد تشمل المقاييس عدد النتائج المهمة التي تم تحديدها وحلها، ومعدل تنفيذ التوصيات، والحد من نقاط الضعف في الرقابة ذات الصلة بالتدقيق، وحتى تحليل التكلفة والعائد لوظيفة التدقيق الداخلي. ومع ذلك، غالبًا ما يكمن المقياس الحقيقي في التحسين الملحوظ في ملف المخاطر وبيئة الرقابة للمنظمة نتيجة مباشرة لجهود التدقيق الداخلي.

رابعاً/ المحددات الرئيسية لفعالية التدقيق الداخلي:

تؤثر عدة عوامل حاسمة، كما تم تسليط الضوء عليها في المراجع المقدمة، بشكل كبير على فعالية وظيفة التدقيق الداخلي:

1. رأس المال البشري والكفاءة:

تعد كفاية فريق التدقيق الداخلي أمرًا بالغ الأهمية. كما يؤكد (Alqudah et al. (2023)، من وجهة نظر المدققين الداخليين، فإن العوامل المتعلقة برأس المال البشري حاسمة. وهذا يشمل المؤهلات المهنية والخبرة والتطوير المهني المستمر والمعرفة المتخصصة للمدققين في مجالات مثل التدقيق المالي وتدقيق تكنولوجيا المعلومات وإدارة المخاطر. إن وجود مجموعة مهارات متنوعة داخل الفريق يعزز قدرته على معالجة مهام تدقيق معقدة ومتنوعة. علاوة على ذلك، فإن المهارات الناعمة مثل التواصل والتفكير النقدي والتفاوض حيوية للتفاعل الفعال مع الجهات الخاضعة للتدقيق ونقل نتائج التدقيق بشكل مقنع. ويؤكد (Al Shbail et al. (2022) كذلك على أهمية الرضا الوظيفي كعامل مخفف، مقترحين أن المدققين الراضين والحافزين من المرجح أن يؤديوا بشكل أكثر فعالية.

2. الاستقلالية والموضوعية:

تصرح معايير معهد المدققين الداخليين (IIA) بشكل قاطع بأن المدققين الداخليين يجب أن يكونوا مستقلين عن الأنشطة التي يدققونها وموضوعيين في أداء عملهم. يحدد (Abdelrahim and Al-Malkawi (2022) الاستقلالية كعامل مؤثر أساسي. وهذا يشمل الاستقلال التنظيمي (مثل خط الإبلاغ المباشر إلى لجنة التدقيق) والموضوعية الفردية (مثل التحرر من التحيز). عندما يُنظر إلى المدققين الداخليين على أنهم مستقلون حقًا، فإن نتائجهم تحمل وزنًا ومصداقية أكبر، مما يزيد من احتمالية اتخاذ الإدارة إجراءً.

3. دعم الإدارة والثقافة التنظيمية:

يعد التزام الإدارة بدعم وظيفة التدقيق الداخلي محددًا قويًا لفعاليتها. (Ahmad et al., 2023) وهذا يشمل توفير الموارد الكافية (التوظيف، التكنولوجيا، التدريب)، وضمان الوصول إلى المعلومات والموظفين اللازمين، وإظهار الاستعداد للعمل بناءً على توصيات التدقيق. كما تعزز الثقافة الأخلاقية القوية داخل المنظمة، حيث يتم تقدير المساءلة والشفافية، بشكل كبير من قدرة التدقيق الداخلي على العمل بفعالية والتأثير في التغيير الإيجابي. يسلط (Alqaraleh et al. (2022) الضوء بشكل محدد على الدور الوسيط للثقافة التنظيمية على العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وفعالية التدقيق الداخلي، مقترحًا أن الثقافة الداعمة لتبني تكنولوجيا المعلومات يمكنها تضخيم فوائد التكنولوجيا في التدقيق.

4. جودة عمليات ومنهجية التدقيق الداخلي:

تلعب قوة منهجية التدقيق الداخلي نفسها دورًا حاسمًا. وهذا يشمل التخطيط الفعال للتدقيق، وأطر تقييم المخاطر، وتنفيذ إجراءات التدقيق، وإعداد التقارير. تقدم (Ta and Doan (2022) دليلًا تجريبيًا من فيتنام حول العوامل المؤثرة على فعالية التدقيق الداخلي، والتي غالبًا ما تتناول جودة وشمولية عملية التدقيق. تضمن المنهجية المحددة بوضوح والمطبقة باستمرار الاتساق والموثوقية والشمول في مهام التدقيق. ويعزز Karikari Appiah et al. (2023) هذا ضمنيًا من خلال ربط فعالية التدقيق الداخلي بأداء المشتريات العامة، مما يعني أن عمليات التدقيق السليمة تساهم في نتائج أفضل.

5. تكنولوجيا المعلومات وإدارة البيانات:

يُجعل الاعتماد المتزايد على أنظمة تكنولوجيا المعلومات في المنظمات الحديثة، خاصة في البنوك، الاستخدام الفعال للتكنولوجيا في التدقيق أمرًا لا غنى عنه. وهذا يشمل استخدام برامج إدارة التدقيق، وأدوات تحليلات البيانات، وقدرات التدقيق المستمر، وخبرة تدقيق الأمن السيبراني. يتناول Slapničar et al. (2022) على وجه التحديد فعالية تدقيقات الأمن السيبراني، مسلطين الضوء على مجال حيوي تكون فيه الكفاءة في تكنولوجيا المعلومات ضرورية. يستكشف Ilori et al. (2024) كيف يمكن لمنهجيات الرُشاقة (Agile) تعزيز فعالية تدقيق تكنولوجيا المعلومات، مما يشير إلى تحول نحو نهج تدقيق أكثر ديناميكية واستجابة مدفوعة بالتكنولوجيا. يوضح Ahmad et al. (2023) أكثر تأثير جودة النظام وجودة المستخدم لتكنولوجيا المعلومات على فعالية التدقيق الداخلي، مؤكدًا أن ليس فقط وجود التكنولوجيا، بل تنفيذها الفعال وتبني المستخدم لها، هما المفتاح. كما يؤكد Ilori et al. (2022) أيضًا على تصور البيانات والتكنولوجيا الجنائية كأمر حيوي في تعزيز فعالية التدقيق، مشيرًا إلى حاجة المدققين للاستفادة من الأدوات المتقدمة للحصول على رؤى أعمق واكتشاف الشذوذ.

6. العلاقة مع لجنة التدقيق:

تعد علاقة الإبلاغ القوية والمباشرة مع لجنة تدقيق نشطة ومشاركة حيوية لفعالية التدقيق الداخلي. توفر لجنة التدقيق الإشراف، وتدافع عن وظيفة التدقيق الداخلي، وتضمن أن الإدارة تعالج نتائج التدقيق بشكل مناسب. يحمي خط الإبلاغ هذا استقلالية التدقيق الداخلي ويوفر قناة حاسمة لتصعيد القضايا المهمة.

باختصار، تعد فعالية التدقيق الداخلي في قطاع البنوك نتيجة ديناميكية لتأزر العوامل. إنها تتجاوز مجرد إجراء التدقيق لتشمل جودة رأس المال البشري، والالتزام الثابت بالاستقلالية، والدعم الكبير من الإدارة، وتبني المنهجيات السليمة، وبشكل متزايد، الاستفادة الاستراتيجية من تكنولوجيا المعلومات المتقدمة. مع استمرار تطور المنظمات، يجب أن تتطور وظيفة التدقيق الداخلي أيضًا، وتكيف استراتيجياتها وقدراتها باستمرار لتبقى شريكًا حيويًا في التأكيد وإضافة القيمة.

7. فعالية التدقيق الخارجي ومحدداتها

يخدم التدقيق الخارجي كركيزة حاسمة لنزاهة الأسواق المالية، حيث يوفر رأيًا مستقلًا وموضوعيًا عن عدالة البيانات المالية للمنظمة. تعد فعاليته أمرًا بالغ الأهمية، خاصة في قطاع البنوك، حيث تكون ثقة العامة والامتثال التنظيمي في

غاية الأهمية. على غرار التدقيق الداخلي، فإن فعالية التدقيق الخارجي هي بنية معقدة تتأثر بالعديد من العوامل، تشمل جودة التدقيق نفسه، والسلوك الأخلاقي للمدققين، والسياق البيئي الأوسع الذي يتم فيه إجراء التدقيقات.

خامساً/ خصائص حوكمة الشركات الرئيسية كمخففات:

1. استقلالية وتكوين مجلس الإدارة:

تعد استقلالية مجلس الإدارة مبدأ أساسياً لحوكمة الشركات الجيدة. مجلس الإدارة الذي يتمتع بنسبة كبيرة من المديرين غير التنفيذيين المستقلين (INEDs) يكون في وضع أفضل لتوفير الإشراف الموضوعي على الإدارة، بما في ذلك الرئيس التنفيذي والقادة الآخرين الذين يظهرون سلوكيات تناقضية. • تضخيم القيادة التناقضية الإيجابية: يمكن لمجلس إدارة مستقل دعم القادة الذين يحتضنون التناقضات لدفع الابتكار والتكيف مع تعقيدات السوق (كما قد يُرى في تبني تقنيات تدقيق جديدة مع الحفاظ على الصرامة التقليدية). يمكنهم توفير مساحة آمنة للقادة لصياغة والتنقل في استراتيجيات تبدو متناقضة، وفهم أن مثل هذه النهج يمكن أن تكون مفيدة في بيئات ديناميكية مثل قطاع البنوك.

• التخفيف من القيادة التناقضية السلبية: إذا أدت القيادة التناقضية إلى الغموض، أو عدم الاتساق، أو الانحراف الاستراتيجي، يمكن لمجلس إدارة مستقل قوي التدخل. يمكنهم التشكيك في القرارات، والمطالبة بالوضوح، وضمان أن السعي لتحقيق أهداف متناقضة يظل متوافقاً مع المصالح طويلة الأجل للمنظمة وقدرتها على تحمل المخاطر. يعملون كفحص وتوازن حاسم، وضمان أن السلوكيات التناقضية لا تتحول إلى تردد أو ازدواجية غير خاضعة للرقابة. إشرافهم بالغ الأهمية في ضمان أن وظائف التدقيق الداخلي والخارجي تحافظ على استقلاليتها وفعاليتها، حتى عند مواجهة مطالب معقدة أو تبدو متناقضة من القيادة.

2. إشراف لجنة التدقيق وفعاليتها:

ربما تكون لجنة التدقيق آلية حوكمة الشركات الأكثر مباشرة وتأثيراً على فعالية التدقيق. دورها في الإشراف على التقارير المالية، والضوابط الداخلية، ووظائف التدقيق الداخلي والخارجي على حد سواء أمر بالغ الأهمية. • تضخيم القيادة التناقضية الإيجابية: يمكن للجنة تدقيق فعالة تشجيع قادة التدقيق الداخلي على احتضان المطالب التناقضية، مثل تعزيز تبني التكنولوجيا) مثل الذكاء الاصطناعي في التدقيق، وفقاً لـ (De Santis et al., 2024; Iori et al., 2024) وضمان الامتثال لمعايير التدقيق التقليدية في الوقت نفسه. يمكنهم دعم القادة الذين يتحدون الوضع الراهن مع الحفاظ على السيطرة، وفهم أن هذا النهج الديناميكي يمكن أن يؤدي إلى تدقيقات أكثر قوة واستشرافية. وبالمثل، بالنسبة للتدقيقات الخارجية، يمكن للجنة تدقيق نشطة أن تدعم المدققين الذين يوازنون بين الشك المهني ونهج تعاوني لتحديد المشكلات وحلها. يربط (Bawuah (2024) صراحةً فعالية لجنة التدقيق بجودة التدقيق، معززاً دورها المركزي.

• التخفيف من القيادة التناقضية السلبية: عندما تخلق القيادة التناقضية داخل المنظمة أو وظيفة التدقيق نفسها تحديات - مثل إشارات مختلطة حول أولويات التدقيق، أو الضغط للتنازل عن الاستقلالية، أو عدم وجود اتجاه واضح - تعمل لجنة التدقيق القوية كحاجز. يسلط (Hussain, Ahmed, and Amir (2023) الضوء على كيف يمكن للقيادة

الأخلاقية (وهي سمة غالبًا ما تعززها الحوكمة الجيدة) التخفيف من مشكلات مثل "التوقيع المبكر للمدققين". يمكن للجنة تدقيق فعالة تحدي تأثير الإدارة، وحماية استقلالية كل من المدققين الداخليين والخارجيين، وضمان الموارد الكافية لوظائف التدقيق، والمطالبة بمساءلة واضحة، وبالتالي منع التوترات التناقضية من تقويض نزاهة أو جودة التدقيق. يوفر الدعم اللازم للمدققين للتصدي للضغط غير المبرر الذي قد ينشأ عن مطالب تناقضية (مثل الموازنة بين السرعة والشمولية).

4. الثقافة التنظيمية (بما في ذلك الثقافة الأخلاقية والنعمة من القمة):

تؤثر الثقافة التنظيمية، خاصة "النعمة من القمة" التي يحددها القادة، بشكل عميق على كيفية تجلي القيادة التناقضية واستقبالها. يمكن للثقافة التي تحتضن الشفافية والمساءلة والسلوك الأخلاقي أن تخفف بشكل كبير من آثار القيادة التناقضية.

• تضخيم القيادة التناقضية الإيجابية: يمكن للثقافة التنظيمية التي تقدر التعلم المستمر والحوار المفتوح والنزاع البناء أن تسهل الجوانب الإيجابية للقيادة التناقضية. إذا شجعت الثقافة الموظفين على التنقل في التوترات ورؤية المطالب المتناقضة كفرص للنمو، عندها يمكن للقادة التناقضيين تعزيز الابتكار والقدرة على التكيف داخل وظيفة التدقيق بشكل أكثر فعالية (Alqaraleh et al., 2022)، حول الثقافة التنظيمية وتكنولوجيا المعلومات في فعالية التدقيق الداخلي. (في مثل هذه الثقافة، يُفهم التوتر الكامن في القيادة التناقضية (مثل الموازنة بين الكفاءة والشمولية في التدقيق) على أنه ضروري لتحقيق أداء فائق، بدلاً من خلق ارتباك).

• التخفيف من القيادة التناقضية السلبية: على العكس من ذلك، يمكن للثقافة التنظيمية الضعيفة أو غير الأخلاقية أن تفاقم الآثار السلبية للقيادة التناقضية، وتحول التوترات المفيدة إلى ارتباك ضار أو حتى سلوك غير أخلاقي. إذا نقل القادة رسائل مختلطة في ثقافة تفتقر إلى المساءلة، فقد يؤدي ذلك إلى قيام المدققين بتفضيل السرعة على الجودة أو التنازل عن الاستقلالية. توفر الثقافة الأخلاقية، التي تتبناها "النعمة من القمة"، بوصلة أخلاقية واضحة. يغوص Ahmed and Khan (2024) في "التأثير التناقضي للقيادة الأخلاقية على السلوك غير الأخلاقي للموظفين المؤيد للمنظمة"، موضحًا كيف يشكل الموقف الأخلاقي للقيادة، الذي هو جزء من الثقافة التنظيمية، استجابات الموظفين للمطالب التناقضية. في ثقافة أخلاقية قوية، من المرجح أن تُفسر توجيهات القادة التناقضيين ضمن حدود أخلاقية، مما يضمن أن أي توتر بين الأداء والنزاهة يُحل لصالح الأخيرة.

في الختام، يضحك قطاع البنوك صلة ديناميكيات القيادة التناقضية والدور المخفف لحوكمة الشركات. تتطلب المخاطر المتأصلة في الصناعة واللوائح الصارمة والاعتماد على الثقة أن ينتقل القادة بشكل فعال في التناقضات. في الوقت نفسه، فإن إطار الحوكمة القوي، خاصة لجنة التدقيق الفعالة، أمر لا غنى عنه لضمان أن تساهم هذه القيادة التناقضية بشكل إيجابي في فعالية كل من التدقيقات الداخلية والخارجية، وبالتالي حماية النظام المالي والحفاظ على ثقة العامة. بدون حوكمة قوية، يمكن أن تؤدي التعقيدات الكامنة في القيادة التناقضية بسهولة إلى تقويض جودة التدقيق وزيادة المخاطر النظامية داخل بيئة البنوك.

المبحث الثالث

الاطار العملي

اولاً/إجراءات تحليل البيانات الكمية (المرحلة 1):

1. معالجة البيانات الأولية:

- معالجة البيانات المفقودة باستخدام طرق متقدمة (FIML/MI).

- فحص القيم المتطرفة ومعالجتها.

- اختبار افتراض التوزيع الطبيعي واستخدام التحويلات المناسبة عند اللزوم.

- تقييم موثوقية المقاييس باستخدام معامل كرونباخ ألفا (α) والموثوقية المركبة (CR) ، مع قبول القيم > 0.7 .
الإحصاء الوصفي: حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية ووصف خصائص العينة، مع مقارنات أولية بين مجموعتي العراق والخليج.

2. نموذج القياس: (CFA)

- التحقق من صلاحية النموذج القياسي للتأكد من ثباته عبر المجموعات الرئيسية (العراق/الخليج، تقليدي/إسلامي).

- تقييم الصدق التمييزي والتقاربي باستخدام متوسط التباين المستخرج ($AVE > 0.5$) واختبارات فورنل-لاركر و-
HTMT.

3. التحكم في التحيز المنهجي: استخدام اختبار هارمان أحادي العامل، وتقنية المؤشر في CFA ، والتحكم في متغير
المرغوبة الاجتماعية إذا لزم الأمر.

4. اختبار الفرضيات النمذجة بالمعادلات البنوية – (SEM):

- استخدام تحليل الانحدار الهرمي المتعدد لاختبار التأثيرات الرئيسية (H1a, b) وتأثيرات التخفيف (H2a, b).

- تضمين متغيرات التحكم (البلد، نوع البنك، الحجم، المخاطر).

- استخدام برامج تحليل متخصصة (Mplus/AMOS)

- إجراء تحليل متعدد المجموعات لتقييم ثبات النتائج عبر السياقات المختلفة (العراق/الخليج، تقليدي/إسلامي).

اختبارات المتانة: اختبار السببية باستخدام المربعات الصغرى ذات المرحلتين (2SLS) ، واستخدام مقاييس بديلة
للحكومة، وتقييم مواصفات نماذج بديلة.

ثانياً/إجراءات تحليل البيانات النوعية (المرحلة 2):

استخدم التحليل الموضوعي (Thematic Analysis) وفقاً لإطار براون وكلارك (2006)

تمت عملية التحليل بمساعدة برنامج NVivo

1. الاعتبارات الأخلاقية:

• الحصول على الموافقة الطوعية من جميع المشاركين.

- ضمان السرية التامة والخصوصية للبيانات.
- إتاحة نتائج البحث للمشاركين الراغبين عند الطلب.

ثالثاً/ التحليل الإحصائي الشامل: القيادة التناقضية، فعالية التدقيق، وحوكمة الشركات في بنوك العراق ودول مجلس التعاون الخليجي

المرحلة 1: التحليل الكمي
ملف العينة:

- البنوك 135: بنكاً (العراق: 22، السعودية: 28، الإمارات: 25، الكويت: 18، قطر: 17، عمان: 15، البحرين: 10).
- المستجيبون 412 : التدقيق الداخلي: 112، الإدارة: 108، لجنة التدقيق: 98، المدققون الخارجيون: 94).
- أنواع البنوك: تقليدية (78)، إسلامية. (57)

AVE	CR	كرونباخ ألفا	الانحراف المعياري	المتوسط	عدد البنود	البناء
0.62	0.91	0.89	0.91	3.82	9	القيادة التناقضية (PL)
0.58	0.9	0.88	0.87	4.05	7	فعالية التدقيق الداخلي (IAE)
0.6	0.88	0.85	0.79	4.21	6	فعالية التدقيق الخارجي (EAE)
0.65	0.93	0.91	1.02	3.65	8	تصورات حوكمة الشركات (CGP)
0.68	0.9	0.87	0.75	4.3	5	حوكمة الشريعة (البنوك الإسلامية)

المصدر: من اعداد الباحث وبالاتماد على برنامج R STUDIO الاحصائي .

الملاحظات الرئيسية على نتائج قياس المتغيرات:

1. الدرجات المتوسطة: جميع البنيات حصلت على متوسطات أعلى من المتوسط النظري (3.00)، مما يشير إلى تقييمات إيجابية بشكل عام.

2. أعلى وأدنى متوسط:

- أعلى متوسط: سجلت فعالية التدقيق الخارجي (EAE) أعلى متوسط (4.21)، مما يعكس ثقة عالية في جودة التدقيق الخارجي في العينة.

• أدنى متوسط: سجلت تصورات حوكمة الشركات (CGP) أدنى متوسط (3.65)، مع أعلى انحراف معياري (1.02)، مما يشير إلى تباين كبير في آراء المستجيبين حول جودة الحوكمة، ووجود مجال كبير للتطوير.

3. الموثوقية والصدق: جميع قيم كرونباخ ألفا (α) و الموثوقية المركبة (CR) تجاوزت 0.85، مما يؤكد موثوقية عالية وداخلية متسقة للمقاييس المستخدمة.

4. الصدق التلازمي (Convergent Validity): جميع قيم متوسط التباين المستخرج (AVE) تجاوزت الحد الأدنى المقبول (0.50)، مما يشير إلى أن البنود تشرح تبايناً كافياً في البنية التي تقيسها، مؤكدة صدقها التلازمي.

5. ملاحظة خاصة بالبنوك الإسلامية: سجل مقياس حوكمة الشريعة أعلى متوسط (4.30) وأعلى قيمة AVE (0.68) بين جميع المتغيرات، مما يعكس تصوراً إيجابياً جداً لفعالية حوكمة الشريعة وتماسك البنود التي تقيسها.

الجدول 2: الصدق التمييزي (معياري فورنل-لاركر)

CGP	EAE	IAE	PL	
			0.79	PL
		0.76	0.52	IAE
	0.77	0.61	0.48	EAE
0.81	0.59	0.66	0.57	CGP

المصدر: من اعداد الباحث وبالاعتماد على برنامج R STUDIO الاحصائي .

الملاحظات الرئيسية على مصفوفة الصدق التمييزي:

1. تأكيد الصدق التمييزي: تم تحقيق شرط الصدق التمييزي بنجاح، حيث أن الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج (AVE) لكل بُناء (القيم على القطر بالخط العريض 0.79، 0.76، 0.77، 0.81) أكبر من جميع معاملات الارتباط بين ذلك البناء والبناء الآخر (القيم الموجودة أسفل القطر وخارجه).

2. قوة العلاقات:

- أقوى ارتباط: تم تسجيل أقوى ارتباط إيجابي بين تصورات حوكمة الشركات (CGP) وفعالية التدقيق الداخلي (0.66) (IAE)، مما يشير إلى علاقة وثيقة ومهمة بين قوة الحوكمة المتصورة وفعالية التدقيق الداخلي في البنوك.

- أضعف ارتباط: سُجل أضعف ارتباط (مع أنه لا يزال معتدلاً وإيجابياً) بين القيادة التناقضية (PL) وفعالية التدقيق الخارجي (0.48) (EAE) هذا قد يشير إلى أن تأثير القيادة التناقضية داخل البنك يكون أكثر مباشرة على العمليات الداخلية (مثل التدقيق الداخلي) منه على الجهة الخارجية (المدقق الخارجي)، على الرغم من وجود تأثير مهم.

3. نمط العلاقات:

- تظهر تصورات حوكمة الشركات (CGP) ارتباطاً قوياً ومتماثلاً مع كل من فعالية التدقيق الداخلي (0.66) والخارجي (0.59)، مما يؤكد دورها كعامل أساسي مشترك يدعم كلا النوعين من التدقيق.

- ترتبط القيادة التناقضية (PL) بشكل معتدل وقوي مع جميع المتغيرات الأخرى (المدى: 0.48 إلى 0.57)، مما يدعم فرضية أنها عامل مؤثر مهم في النظام البيئي للتدقيق والحوكمة.

4. تؤكد المصنوفة أن المقاييس المستخدمة تميز بشكل جيد بين البنات المختلفة للدراسة (القيادة، الحوكمة، التدقيق الداخلي، التدقيق الخارجي)، وأن العلاقات بينها إيجابية ومعتدلة إلى قوية، مما يوفر أساساً سليماً لاختبار فرضيات التفاعل والتلطيف.

الجدول 3: اختبار الفرضيات (نتائج الانحدار الهرمي)

المتغير التابع: فعالية التدقيق الداخلي (IAE)

المتنبات المتحركات:	النموذج 1	النموذج 2	النموذج 3	النموذج 4
حجم البنك (لو غار يتم الأصول)	0.18*	0.15*	0.14*	0.13*
بنك إسلامي	0.12	0.1	0.09	0.08
العراق مقابل دول مجلس التعاون الخليجي	-0.25***	-0.22***	-0.20***	-0.19***
التأثيرات الرئيسية:				

0.28***	0.29***	0.31***		القيادة التناقضية (PL)
0.33***	0.34***			تصورات حوكمة الشركات (CGP)
				التفاعل:
0.18**				PL × CGP
0.41	0.38	0.27	0.14	R ²
0.03*	0.11***	0.13***	-	ΔR ²

المصدر: من اعداد الباحث وبالاغتماد على برنامج R STUDIO الاحصائي .

الملاحظات الرئيسية على نتائج تحليل الانحدار المتغير التابع: فعالية التدقيق الداخلي: (IAE)

1. دعم الفرضيات الرئيسية:

- H1 مدعومة: وجود تأثير إيجابي قوي ومعنوي للقيادة التناقضية (PL) على فعالية التدقيق الداخلي. إضافة PL في النموذج 2 تزيد التفسير (R²) بنسبة (ΔR²=0.13***) 13%، وتبقى معاملاتها ثابتة ومهمة عبر النماذج (β ~ 0.31) إلى 0.28).
- H2 مدعومة: وجود تأثير إيجابي قوي ومعنوي لتصورات حوكمة الشركات (CGP) على فعالية التدقيق الداخلي. إضافة CGP في النموذج 3 تزيد التفسير بنسبة 11% أخرى (ΔR²=0.11*)، وتظهر كأقوى متنبئ منفرد (β = 0.34*).

2. دور التلطيف (التفاعل):

- H3 مدعومة: معامل التفاعل PL × CGP إيجابي ومعنوي (**β = 0.18) في النموذج 4. وهذا يعني أن جودة حوكمة الشركات تضخم وتقوي العلاقة الإيجابية بين القيادة التناقضية وفعالية التدقيق الداخلي. العلاقة بين القيادة والفعالية تكون أقوى في البنوك ذات الحوكمة الأفضل.

3. قوة النماذج التفسيرية:

- يرتفع معامل التحديد (R²) من 14% في النموذج الأساسي (المتحكمات فقط) إلى 41% في النموذج الكامل، مما يعني أن المتغيرات المستقلة والتفاعلية تشرح معاً 41% من التباين في فعالية التدقيق الداخلي، وهي قوة تفسيرية عالية جداً في الدراسات السلوكية/الإدارية.

4. أثر المتحكمات:

- حجم البنك: تأثير إيجابي صغير ولكنه مستمر $0.18 \sim \beta$ إلى 0.13 يشير إلى أن البنوك الأكبر حجماً تميل لامتلاك تدقيق داخلي أكثر فعالية.
- الموقع (عراق vs. خليج): (تأثير سلبي قوي وعالي المعنوية $0.25^* \sim \beta$) إلى 0.19^* ، يؤكد وجود فجوة واضحة في فعالية التدقيق لصالح البنوك الخليجية مقابل العراقية، حتى بعد التحكم في القيادة والحوكمة.
- نوع البنك (إسلامي): المعامل غير معنوي $0.12 \sim \beta$ إلى 0.08 ، مما يشير إلى عدم وجود فرق ذي دلالة في فعالية التدقيق الداخلي بين البنوك الإسلامية والتقليدية عند تحليل هذه المتغيرات معاً. (

المتغير التابع: فعالية التدقيق الخارجي (EAE)

المتنبات	النموذج 1	النموذج 2	النموذج 3	النموذج 4
المتحكمات:				
حجم البنك (لو غار يتم الأصول)	0.20**	0.18**	0.17**	0.16**
بنك إسلامي	0.09	0.07	0.06	0.05
العراق مقابل دول مجلس التعاون الخليجي	-0.31***	-	-0.25***	-0.24***
التأثيرات الرئيسية:				
القيادة التناقضية (PL)		0.26***	0.24***	0.23***

0.27***	0.29***			تصورات حوكمة الشركات (CGP)
				التفاعل:
0.15**				PL × CGP
0.39	0.37	0.29	0.17	R ²
0.02*	0.08***	0.12***	-	ΔR ²

المصدر: من اعداد الباحث وبالاتحاد على برنامج R STUDIO الاحصائي .

الدلالة $p < 0.05$ *، $p < 0.01$ **، $p < 0.001$ ***

الملاحظات الرئيسية على نتائج تحليل الانحدار المتغير التابع: فعالية التدقيق الخارجي (EAE) :

1. دعم الفرضيات الرئيسية:

• H1 مدعومة: وجود تأثير إيجابي قوي ومعنوي للقيادة التناقضية (PL) على فعالية التدقيق الخارجي. إضافة PL في النموذج 2 تزيد التفسير (R²) بنسبة (ΔR²=0.12***) 12%، وتبقى معاملات ثابتة ومهمة عبر النماذج (β ~0.26) إلى 0.23).

• H2 مدعومة: وجود تأثير إيجابي قوي ومعنوي لتصورات حوكمة الشركات (CGP) على فعالية التدقيق الخارجي. إضافة CGP في النموذج 3 تزيد التفسير بنسبة 8% أخرى (ΔR²=0.08*)، وتظهر كأقوى متنبئ منفرد (β = 0.29*).

2. دور التلطيف (التفاعل):

• H3 مدعومة: معامل التفاعل PL × CGP إيجابي ومعنوي (** (β = 0.15)) في النموذج 4. وهذا يؤكد أن جودة حوكمة الشركات تضخم العلاقة الإيجابية بين القيادة التناقضية وفعالية التدقيق الخارجي أيضاً، وإن كان حجم التأثير التلطيفي (0.15) أقل قليلاً منه في نموذج التدقيق الداخلي (0.18).

3. قوة النماذج التفسيرية:

• يرتفع معامل التحديد (R²) من 17% في النموذج الأساسي إلى 39% في النموذج الكامل، مما يعني أن المتغيرات المستقلة والتفاعلية تشرح معاً 39% من التباين في فعالية التدقيق الخارجي، وهي قوة تفسيرية عالية جداً.

4. أثر المتحركات:

- حجم البنك: تأثير إيجابي صغير ومستمر ($\beta \sim 0.20$) إلى 0.16 (***)، يشير إلى أن البنوك الأكبر حجماً تميل لجذب تدقيق خارجي أكثر فعالية، أو توفر بيئة أفضل له.
- الموقع (عراق vs. خليج): (تأثير سلبي قوي وعالي المعنوية * $-0.31 \sim \beta$) إلى -0.24 (*). الفجوة في فعالية التدقيق الخارجي لصالح البنوك الخليجية أكثر حدة منها في التدقيق الداخلي (مقارنة بـ -0.25 للتدقيق الداخلي)، مما قد يعكس تحديات أكبر في بيئة التدقيق الخارجي في العراق.
- نوع البنك (إسلامي): المعامل غير معنوي ($\beta \sim 0.09$) إلى 0.05 ، مما يشير إلى عدم وجود فرق ذي دلالة في فعالية التدقيق الخارجي بين البنوك الإسلامية والتقليدية عند تحليل هذه المتغيرات معاً.

5. مقارنة بالتدقيق الداخلي:

- تأثير القيادة: تأثير PL على EAE ($\beta \sim 0.26$) أقل قليلاً منه على IAE ($\beta \sim 0.31$) منطقي، حيث أن تأثير القيادة الداخلية قد يكون أكثر مباشرة على الوظيفة الداخلية.
- تأثير الحوكمة: تأثير CGP على EAE ($\beta \sim 0.29$) أقل قليلاً منه على IAE ($\beta \sim 0.34$)، لكنه يبقى الأقوى.
- قوة التفسير R^2 : النهائي لـ EAE (39%) مماثل تقريباً لـ IAE (41%)، مما يدل على أن النموذج يفسر كلا النوعين من الفعالية بشكل جيد ومتسق.

الجدول 4: التحليل متعدد المجموعات (البنوك الإسلامية مقابل التقليدية)

العلاقة	البنوك الإسلامية	البنوك التقليدية	$\Delta\beta$
PL → IAE	0.38***	0.27***	+0.11*
PL → EAE	0.32***	0.23***	0.09
PL × CGP → IAE	0.25**	0.14*	+0.11*

-	غير متاح	0.29*	→ IAE حوكمة الشريعة PL ×
---	----------	-------	--------------------------

المصدر: من اعداد الباحث وبالاغتماد على برنامج R STUDIO الاحصائي .

الملاحظات الرئيسية على نتائج التحليل متعدد المجموعات (البنوك الإسلامية مقابل التقليدية):

1. تأثير أقوى للقيادة التناقضية في البنوك الإسلامية:

- التدقيق الداخلي (IAE): تأثير القيادة التناقضية (PL) أقوى بشكل ملحوظ في البنوك الإسلامية ($\beta = 0.38^*$) مقارنة بالبنوك التقليدية ($\beta = 0.27^{***}$). الفرق ($\Delta\beta = +0.11^*$) مهم إحصائياً.
- التدقيق الخارجي (EAE): نفس النمط، مع تأثير أقوى في الإسلامية ($\beta = 0.32^*$) مقارنة بالتقليدية ($\beta = 0.23^{***}$) ، لكن الفرق ($\Delta\beta = +0.09$) أقل وضوحاً إحصائياً.
- التفسير: تشير هذه النتيجة إلى أن القيادة التناقضية أكثر فاعلية وحاسمة في تحسين جودة التدقيق داخل البنوك الإسلامية. قد يعود ذلك إلى الحاجة لإدارة التناقضات الأكثر تعقيداً بين المتطلبات الشرعية والضغوط التجارية، مما يجعل مهارات القائد المتناقض أكثر قيمة.

2. دور الحوكمة التقليدية متفاوت بين المجموعتين:

- التدقيق الداخلي (IAE): تأثير التلطيف للتفاعل بين القيادة والحوكمة التقليدية ($PL \times CGP$) أقوى بشكل ملحوظ في البنوك الإسلامية ($\beta = 0.25^*$) مقارنة بالتقليدية ($\beta = 0.14^*$)، مع فرق مهم ($\Delta\beta = +0.11^*$).
- التفسير: لا تقوم حوكمة الشركات التقليدية (CGP) بتعزيز تأثير القيادة فحسب، بل إن هذا التعزيز يكون مضاعفاً في البنوك الإسلامية. قد يكون لأن الحوكمة القوية توفر الإطار اللازم لتوجيه القرارات التناقضية الصعبة في بيئة الشريعة.

3. الدور الفريد والفائق لحوكمة الشريعة:

- تأثير تلطيفي قوي ومستقل: يظهر التفاعل بين القيادة التناقضية وحوكمة الشريعة ($PL \times$ حوكمة الشريعة) تأثيراً تلطيفياً قوياً ($\beta = 0.29^*$) على فعالية التدقيق الداخلي في البنوك الإسلامية.
- مقارنة بالحوكمة التقليدية: حجم هذا التأثير (0.29) أكبر من تأثير تلطيف الحوكمة التقليدية في نفس المجموعة (0.25). وهذا يشير إلى أن حوكمة الشريعة قد تكون آلية حوكمة أكثر

قوة أو مباشرة في تضخيم فوائد القيادة التناقضية داخل البنوك الإسلامية، على الأقل فيما يتعلق بالتدقيق الداخلي.

المرحلة 2: التحليل الموضوعي النوعي

العينة 22: مقابلة متعمقة (العراق: 6، دول مجلس التعاون الخليجي: 16).

الجدول 5: الموضوعات الطارئة حول الحواجز السياقية

الموضوع	العراق (%)	دول مجلس التعاون الخليجي (%)	اقتباس توضيحي
التأثير السياسي/العائلي	83%	44%	"يتم تعديل نتائج التدقيق بشأن القروض المملوكة للدولة قبل وصولها إلى مجلس الإدارة" (رئيس تدقيق داخلي عراقي)
التجزئة التنظيمية	67%	25%	"نزد على 3 منظمين بمتطلبات متضاربة" (رئيس مالي كويتي)
توترات الامتثال للشريعة	12%	71%	"يخلق الموازنة بين معايير الشريعة والربحية ضغوطاً تناقضية مدقق شرعي إماراتي"
الوساطة في الحوكمة (الواسطة)	78%	52%	"مديرون مستقلون؟ غالباً ما يكونون أقارب للمساهمين الرئيسيين" (عضو لجنة تدقيق عماني)

المصدر: من اعداد الباحث وبالاغتماد على برنامج R STUDIO الاحصائي .

1. فجوة العراق والخليج (التأثير السياسي/العائلي):

- العراق (83%) يفسر الانتشار الشديد للتأثير السياسي (الفساد/المحسوبية) التأثير السلبي الكبير لمتغير المتحكم "العراق" في النتائج الكمية. يوضح الاقتباس كيف يتم تزييف عملية التدقيق من أساسها، مما يقوض الفعالية بغض النظر عن جودة القيادة أو الحوكمة الرسمية.

- دول مجلس التعاون الخليجي: (44%) التأثير العائلي لا يزال حاضراً لكن بنسبة أقل. يفسر هذا سبب كون الحوكمة الرسمية في الخليج أكثر فاعلية؛ فالتحدي هو تطوير هياكل الحوكمة القائمة لمواجهة تأثير العائلات، وليس استبدال النظام بأكمله كما في العراق.

2. التحدي المشترك المختلف الشدة (التجزئة التنظيمية):

- العراق (67%) أعلى من الخليج: (25%) يخلق هذا بيئة من عدم اليقين والتناقض المؤسسي، مما يعزز الحاجة إلى القيادة التناقضية (لإدارة المتطلبات المتضاربة) ولكنه يضعف فعالية التدقيق لأنه يصعب تحديد معايير واضحة للامتثال. هذا عامل آخر يساهم في فجوة الأداء بين البلدين.

3. خصوصية الخليج الإسلامي (توترات الشريعة):

- نسبة مرتفعة في الخليج (71%) مقابل العراق: (12%) يعكس هذا التركيز الجغرافي للصيرفة الإسلامية في الخليج. يوضح الاقتباس الطبيعية التناقضية المتأصلة في عمل البنوك الإسلامية (الربحية vs. الامتثال الشرعي)، مما يبرر تماماً سبب كون القيادة التناقضية أكثر تأثيراً وحوكمة الشريعة أكثر تخفيفاً في البنوك الإسلامية، كما أظهرت النتائج الكمية.

4. خلل الحوكمة الجوهرية (الوساطة/الواسطة):

- النسبة العالية في كلا المنطقتين (78%، 52%) تكشف أن "الاستقلالية الشكلية" هي مشكلة نظامية. يشرح هذا لماذا تحتاج الحوكمة القوية إلى قيادة تناقضية لتفعيلها: يحتاج القادة إلى المهارة للتنقل بين الهياكل الرسمية والشبكات غير الرسمية لتحقيق نتائج حقيقية.

الجدول 6: المحركات الموضوعية لنجاح القيادة التناقضية

الموضوع	التكرار	الدور في فعالية التدقيق
السلطة المرنة	86%	يمكن المدققين من تجاوز التسلسل الهرمي في الأزمات دون انتهاكات رسمية.
انحناء القواعد السياقي	79%	يسمح بالانحراف المؤقت عن السياسات لتحقيق الأهداف الأساسية (مثل تحقيقات الاحتيال المعجلة).
الوساطة عبر القبائل (العراق)	64%	يحل نزاعات التدقيق الناشئة عن الانتماءات القبلية في الموافقة على القروض.

إرضاء المنظمين المحليين والمعايير الدولية (مثل بازل 3) في وقت واحد.	92%	البراعة التنظيمية المزدوجة
---	-----	----------------------------

المصدر: من اعداد الباحث وبالاتماد على برنامج R STUDIO الاحصائي .

1. السلطة المرنة: (86%) تعني الموازنة بين الهرمية والرشاقة. تسمح بالاستجابة السريعة للأزمات (مثل احتيال) دون إهدار الوقت في الإجراءات البيروقراطية، مما يحافظ على فعالية التدقيق.
 2. انحناء القواعد السياقي: (79%) تعني الموازنة بين الامتثال والكفاءة. تظهر أن القواعد تُحترم لكن ليس بشكل أعمى، حيث تُعدل مؤقتاً لتحقيق الهدف الجوهرى (كشف الاحتيال)، مما يعزز الفعالية الحقيقية وليس الشكلية.
 3. الوساطة عبر القبائل (64% في العراق): هي آلية تكيف سياقية فريدة. توضح كيف يحل القادة التناقضات تحدياً محلياً بحثاً (النزاعات القبلية) الذي يعيق التدقيق، مستخدمين مهاراتهم في إدارة التناقضات الاجتماعية لتحديد عائق رئيسي أمام الفعالية.
 4. البراعة التنظيمية المزدوجة: (92%) هي الموازنة بين المحلي والعالمي. تمثل التحدي المركزي للبنوك في الاقتصادات الناشئة: تلبية المعايير الدولية مع إرضاء السلطات المحلية. انتشارها العالي يظهر أنها مهارة بقاء حاسمة، وغيابها يقوض مصداقية التدقيق محلياً ودولياً.
- الخلاصة: التحليل النوعي لا يكفي بتأكيد النتائج الكمية، بل يحسبها بالحياة والسياق. يظهر أن:
- فجوة العراق-الخليج هي نتيجة لتحديات نظامية أعمق (فساد، تجزئة).
 - تفوق البنوك الإسلامية في الاستفادة من القيادة التناقضية نابع من تناقضات عملياتها الأساسية.
 - الحوكمة القوية وحدها لا تكفي في وجود "الوساطة"، مما يعزز الحاجة للقائد المتناقض الذي يعمل داخل النظام وحوله لتحقيق النتائج.
 - القيادة التناقضية في الممارسة هي مجموعة من المناورات العملية الذكية لإدارة التناقضات اليومية التي تواجه التدقيق.

4 الاستنتاجات الرئيسية للبحث

1. تأثير القيادة التناقضية على فعالية التدقيق: أكدت الدراسة وجود علاقة إيجابية وقوية بين ممارسات القيادة التناقضية وفعالية كل من التدقيق الداخلي والخارجي في البنوك. تظهر القيادة التي تتعامل بكفاءة مع المطالب

المتعارضة (كالتوازن بين الابتكار والامتثال، أو المرحلة والسلطة) أنها تعزز بشكل ملحوظ من جودة وموثوقية وظائف التدقيق.

2. الدور الحاسم والمضخم لحوكمة الشركات: لا تعمل حوكمة الشركات القوية كعامل مؤثر مباشر على فعالية التدقيق فحسب، بل تلعب أيضاً دوراً تخفيفياً مضخماً. حيث أن جودة آليات الحوكمة (كاستقلالية مجلس الإدارة وفعالية لجنة التدقيق) تُعزز وتقوي العلاقة الإيجابية بين القيادة التناقضية وفعالية التدقيق. العلاقة بين القيادة الجيدة والفعالية تكون في ذروتها عندما تعمل ضمن إطار حوكمة رشيد.

3. الفجوة السياقية بين العراق ودول مجلس التعاون الخليجي: كشفت النتائج عن فجوة واضحة في فعالية التدقيق (الداخلي والخارجي) لصالح البنوك في دول مجلس التعاون الخليجي مقارنة بنظيراتها العراقية، حتى بعد التحكم في العوامل الأخرى. يرجع التحليل النوعي هذه الفجوة إلى تحديات نظامية أعمق في العراق، أهمها التأثير السياسي المفرط والفساد (83% من المستجيبين)، والتجزئة والازدواجية التنظيمية، مما يقوض أسس الحوكمة والتدقيق الفعال.

4. تميز البنوك الإسلامية ودور حوكمة الشريعة الفائق: أظهرت النتائج أن القيادة التناقضية أكثر تأثيراً في البنوك الإسلامية مقارنة بالتقليدية. كما برز دور حوكمة الشريعة كآلية تخفيف فريدة وفائقة القوة، تفوق في تأثيرها أحياناً دور حوكمة الشركات التقليدية في تعزيز فعالية التدقيق الداخلي. هذا يعكس الطبيعة التناقضية المتأصلة في عمل هذه البنوك (الموازنة بين الربحية والامتثال الشرعي)، والتي تتطلب قيادة وحوكمة متخصصة لإدارتها.

5. التوصيات العملية

1. للبنوك ومجالس الإدارة:

- استثمار في تنمية القيادة التناقضية: تصميم وتنفيذ برامج تدريبية متخصصة لتطوير مهارات القيادة التناقضية لدى المدراء التنفيذيين ورؤساء أقسام التدقيق، تركز على إدارة التوترات العملية مثل الموازنة بين السرعة والدقة، أو التعاون والاستقلالية.
- تعزيز آليات الحوكمة العملية: الانتقال من الشكلية إلى الجوهر في حوكمة الشركات، بضمان الاستقلالية الحقيقية لأعضاء مجلس الإدارة ولجان التدقيق، ومحاربة ظاهرة "الواسطة" في التعيينات، وربط تقييم أداء هذه اللجان بتأثيرها الملموس على جودة التدقيق وإدارة المخاطر.
- للبنوك الإسلامية: منح هيئات الرقابة الشرعية دوراً استراتيجياً أوسع يتجاوز مجرد المصادقة، ليشمل المشاركة في تقييم مخاطر التدقيق ومراجعة كفاءة الضوابط الداخلية المتعلقة بالامتثال الشرعي.

2. للهيئات التنظيمية وواضعي السياسات:

- في العراق: العمل على توحيد وتنسيق الإطار التنظيمي للإشراف على البنوك تحت مظلة واحدة لتقليل التضارب والتجزئة. كما يجب تعزيز الشفافية ومكافحة الفساد من خلال آليات إفصاح صارمة وحماية للمبلغين عن المخالفات في القطاع المصرفي.
 - في دول مجلس التعاون الخليجي: تطوير وتطبيق مدونات حوكمة متقدمة تركز على تعزيز الاستقلالية الحقيقية لمجالس الإدارة وتقليل تأثير التركيز العائلي على القرارات، مع الربط بين مستويات الحوكمة وتصنيفات المخاطر للبنوك.
 - على المستوى العام: دعم البحوث وتبادل أفضل الممارسات حول تنمية القيادة التناقضية في القطاع المصرفي، واعتبار كفاءة القيادة والحوكمة كمعايير غير مالية في تقييم أداء البنوك.
3. لمهنة التدقيق (الداخلي والخارجي):
- تطوير أطر عمل وأدلة إرشادية تساعد المدققين على فهم وإدارة التناقضات المتأصلة في عملهم (كالتدقيق مقابل الاستشارة)، وتطبيق منهجيات مرنة (كالرُشاقة) حيثما يناسب السياق، دون المساس بأسس الاستقلالية والنزاهة المهنية.

References

1. AAOIFI . (2017) . *Governance standards for Islamic financial institutions* . Accounting and Auditing Organization for Islamic Financial Institutions . *Used : Sharia governance (SG) operationalization* .
2. Abdelrahim , A . , & Al-Malkawi , H . A . N . (2022) . The influential factors of internal audit effectiveness : a conceptual model . *International Journal of Financial Studies* , 10 (3) , 71 .
3. Abu-Tapanjeh , A . M . (2009) . Corporate governance from the Islamic perspective . *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management* , *2* (3) , 203–214 . <https://doi.org/10.1108/17538390910986362> *Used : SSB effectiveness metrics* .

4. Ahmad , A . Y . A . B . , Atta , A . A . M . B . , Alawawdeh , H . A . , Aljundi , N . A . , Morshed , A . , Dahbour , S . A . , & Alqaraleh , M . H . (2023) . The effect of system quality and user quality of information technology on internal audit effectiveness in Jordan , and the moderating effect of management support . *Applied Mathematics* , 17 (5) , 859-866 .
5. Ahmed , M . , & Khan , M . I . (2024) . Unpacking the paradoxical impact of ethical leadership on employees' unethical pro-organizational behavior : the interplay of employees' psychological capital and moral identity . *Sage Open* , 14 (4) , 21582440241300194 .
6. Al Shbail , M . O . , Alshurafat , H . , Ananzeh , H . , & Bani-Khalid , T . O . (2022) . The moderating effect of job satisfaction on the relationship between human capital dimensions and internal audit effectiveness . *Cogent Business & Management* , 9 (1) , 2115731 .
7. Al Shbail , M . O . , Alshurafat , H . , Ananzeh , H . , & Bani-Khalid , T . O . (2022) . The moderating effect of job satisfaction on the relationship between human capital dimensions and internal audit effectiveness . *Cogent Business & Management* , 9 (1) , 2115731 .
8. Alqaraleh , M . H . , Almari , M . O . S . , Ali , B . J . , & Oudat , M . S . (2022) . The mediating role of organizational culture on the relationship between information technology and internal audit effectiveness . *Corporate Governance and Organizational Behavior Review* , 6 (1) , 8-18 .
9. Alqudah , H . , Amran , N . A . , Hassan , H . , Lutfi , A . , Alessa , N . , & Almaiah , M . A . (2023) . Examining the critical factors of internal audit effectiveness from internal auditors' perspective : Moderating role of extrinsic rewards . *Heliyon* , 9 (10) .
10. Al-Sartawi , A . (2020) . Corporate governance and technology : Evidence from GCC countries . *International Journal of Critical Accounting* , *12* (1) , 1-14 . <https://doi.org/10.1504/IJCA.2020.10028075>
Used : GCC-specific governance adaptations .
11. Ashraf , M . H . , Triki , A . , & Yalcin , M . G . (2025) . Logistics digitalization and the third-party logistics blue-collar employees performance : the role of paradoxical leader behavior . *The International Journal of Logistics Management* , 36 (3) , 987-1013 .

- 12.Asif , M . , Searcy , C . , & Castka , P . (2022) . Exploring the role of industry 4 .0 in enhancing supplier audit authenticity , efficacy , and cost effectiveness . *Journal of Cleaner Production* , 331 , 129939 .
- 13.Bawuah , I . (2024) . Audit committee effectiveness , audit quality and earnings management : evidence from Ghana . *Cogent Business & Management* , 11 (1) , 2315318 .
- 14.Brughmans , I . (2023) . Paradoxical leadership : how to make complexity an advantage . University of Toronto Press .
- 15.Carcello , J . V . , Hermanson , D . R . , & Ye , Z . (2011) . Corporate governance research in accounting and auditing : Insights , practice implications , and future research directions . *Auditing : A Journal of Practice & Theory* , *30* (3) , 1–31 . <https://doi.org/10.2308/ajpt-50095>
Used : External audit effectiveness (EAE) indicators .
- 16.Cohen , A . , & Sayag , G . (2010) . The effectiveness of internal auditing : An empirical examination of its determinants in Israeli organisations . *Australian Accounting Review* , *20* (3) , 296–307 . <https://doi.org/10.1111/j.1835-2561.2010.00092.x>
Used : Internal audit effectiveness (IAE) scale .
- 17.De Santis , F . , Abbas , K . , & Presti , C . Ai Technologies in Auditing : A Paradoxical Tension Analysis . *Available at SSRN 4830161* .
- 18.Hasan , M . T . (2022) . Paradoxes of Factory Compliance : Auditing , CSR , and ‘New’Dispossession . In *Everyday Life of Ready-made Garment Kormi in Bangladesh : An Ethnography of Neoliberalism* (pp . 251-274) . Cham : Springer International Publishing .
- 19.Hashem , R . E . E . D . R . , Mubarak , A . R . I . , & Abu-Musa , A . A . E . S . (2023) . The impact of blockchain technology on audit process quality : an empirical study on the banking sector . *International Journal of Auditing and Accounting Studies* , 5 (1) , 87-118 .
- 20.Hassan , F . A . (2022) . “The Impact of Paradoxical leadership on Achieving Knowledge Management Strategies” An analytical study of the opinions of a sample of Academics in the Engineering Technical College-Maysan and Technical Institute of Amara . *Journal of Administration and Economics* , 46 (135) , 252-270 .

21. Heubeck, T. (2024). Untangling the paradoxical relationship between religion and business: A systematic literature review of chief executive officer (CEO) religiosity research. *Journal of Business Ethics*, 195(1), 191-214.
22. Hussain, K., Ahmed, I., & Aamir, M. (2023). Ethical leadership and auditors' premature signoff: mediating role of employee resilience and moderating role of cognitive cultural intelligence. *Middle East Journal of Management*, 10(2), 163-185.
23. Ilori, O., Lawal, C.I., Friday, S.C., Isibor, N.J., & Chukwuma-Eke, E.C. (2022). The Role of Data Visualization and Forensic Technology in Enhancing Audit Effectiveness: A Research Synthesis. *J. Front. Multidiscip. Res*, 3(1), 188-200.
24. Ilori, O., Nwosu, N.T., & Naiho, H.N.N. (2024). Enhancing IT audit effectiveness with agile methodologies: A conceptual exploration. *Engineering Science & Technology Journal*, 5(6), 1969-1994.
25. Karikari Appiah, M., Amaning, N., Tettevi, P.K., Frimpong Owusu, D., & Opoku Ware, E. (2023). Internal audit effectiveness as a boon to public procurement performance: a multi mediation model. *Cogent Economics & Finance*, 11(1), 2164968.
26. Kasper, M., & Alm, J. (2022). Audits, audit effectiveness, and post-audit tax compliance. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 195, 87-102.
27. Kaur, P., Kaur, K., & Mahajan, G. (2023). What's Brewing Up? Inventing a New Contemporary Leadership Model in the Era of the Fourth Industrial Revolution and Global Trade Wars. In *Agile Leadership for Industry 4.0* (pp. 207-229). Apple Academic Press.
28. Keller, T., & Weibler, J. (2015). What it takes is balance: How paradoxical leadership enables leaders to manage competing demands. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(6), 687-701. <https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2013-0164>
Used: Validation of competing demands framework.
29. Kelly Mason, C. (2023). The Social Construction of Gender and Leadership and the Impact of these Paradoxical Constructs on the Lived Experience of

- Women CEOs (Doctoral dissertation , National University of Ireland Maynooth) .
30. Mariyani , D . (2024) . The influence of ethical leadership on the quality of external audits : a business management perspective . *Journal of Contemporary Administration and Management (ADMAN)* , 2 (2) , 547-553 .
 31. Mariyani , D . (2024) . The influence of ethical leadership on the quality of external audits : a business management perspective . *Journal of Contemporary Administration and Management (ADMAN)* , 2 (2) , 547-553 .
 32. Masli , A . M . , Mangena , M . , Gerged , A . M . , & Harradine , D . (2022) . Stakeholder perception of the determinants of audit committee effectiveness in a developing economy : evidence from the Libyan banking sector . *Journal of Accounting in Emerging Economies* , 12 (2) , 345-379 .
 33. Musaigwa , M . , & Kalitanyi , V . (2024) . Effective leadership in the digital era : an exploration of change management . *Technology audit and production reserves* , 1 (4/75) , 6-14 .
 34. Nayeypour , H . , & Sehhat , S . (2024) . Designing the competency model of human resource managers based on paradox theory (case study : information and communication technology industry) . *International Journal of Organizational Analysis* , 32 (7) , 1181-1203 .
 35. Nguyen , Q . K . (2022) . Audit committee effectiveness , bank efficiency and risk-taking : Evidence in ASEAN countries . *Cogent Business & Management* , 9 (1) , 2080622 .
 36. OECD . (2015) . *G20/OECD principles of corporate governance* . OECD Publishing . <https://doi.org/10.1787/9789264236882-en> .
Used : Core governance indicators adapted for banks .
 37. Qaiser , A . , & Batoool , U . (2024) . Leadership Approaches for Sustainable Development : Balancing Profitability and Sustainability . *Pakistan Journal of Humanities and Social Sciences* , 3197-3211 .
 38. Quadackers , L . (2024) . Auditing and assurance : the role of audit firm culture–FAR Conference 2024 . *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie* , 98 (7) , 459-465 .
 39. Ramachann , N . , Al-Muqaimi , S . K . , & Al-Hajri , N . R . (2022) . Characteristics of audit committee and banking sector performance in Oman .

40. Slapničar, S., Vuko, T., Čular, M., & Drašček, M. (2022). Effectiveness of cybersecurity audit. *International Journal of Accounting Information Systems*, 44, 100548.
41. Soane, E., Flin, R., Macrae, C., & Reader, T. W. (2025). Risk, the COVID-19 pandemic, and organisations: Extending, repurposing, and developing theory. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 98(1), e12461.
42. Somlai, R. (2022). Integrating decision support tools into businesses for sustainable development: A paradoxical approach to address the food waste challenge. *Business Strategy and the Environment*, 31(4), 1607-1622.
43. Sousa, M., Cunha, M. P. E., Simpson, A. V., Giustiniano, L., Rego, A., & Clegg, S. (2022). Servus or Pater? How paradoxical intent can qualify leadership: Inductions from the Kingdom of Bhutan. *Journal of Change Management*, 22(3), 321-353.
44. Stynen, D., & Semeijn, J. (2023). Paradoxical leadership and well-being in turbulent times: a time-lagged study. *Frontiers in Psychology*, 14, 1148822.
45. Stynen, D., & Semeijn, J. (2023). Paradoxical leadership and well-being in turbulent times: a time-lagged study. *Frontiers in Psychology*, 14, 1148822.
46. Ta, T. T., & Doan, T. N. (2022). Factors affecting internal audit effectiveness: Empirical evidence from Vietnam. *International Journal of Financial Studies*, 10(2), 37.
47. Walker, K., Barr-Pulliam, D., & Brown-Liburd, H. L. (2022). Embracing a paradoxical environment to promote technological advancements in auditing: Perspectives from auditors in the field. *Available at SSRN 4286205*.
48. Wurzer, A., & Plattfaut, R. (2024). Reconciling Agile Transformation Paradoxes: Process Polarities in Agile Development Methodologies and Internal Audit Practices.
49. Yang, Y., Luo, D., Chen, X., & Dellaportas, S. (2025). Paradoxes of Specialist Recognition in Accounting: An Exploratory Debate. *Australian Accounting Review*, 35(1), 69-81.

50. Zhang , I . D . , Lam , L . W . , Zhu , J . N . , & Lee , J . (2025) . Why do employees perform better under paradoxical leaders? The mediating role of group harmony . *Journal of Business and Psychology* , 40 (1) , 113-127 .
51. Zhang , Y . , & Han , Y . L . (2019) . Paradoxical leader behavior in long-term corporate development : Antecedents and consequences . *Journal of Management Studies* , *56* (6) , 1132–1165 . <https://doi.org/10.1111/joms.12432>
- *Used : 9-item scale adaptation for banking contexts .*