



## The Role of Proactive Behavior in Enhancing the Effectiveness of Internal Control and Auditing-A Field Study of the Opinions of a Sample of Al-Qasim Green University Employees

**Firas Tawfiq Al-Badri**

[firastawfiq@wrec.uoqasim.edu.iq](mailto:firastawfiq@wrec.uoqasim.edu.iq)

\*Corresponding author: [Firastawfiq@wrec.uoqasim.edu.iq](mailto:Firastawfiq@wrec.uoqasim.edu.iq)

Water Resources Management Engineering Department, College of Engineering, Al-Qasim Green University, Babylon 51013, Iraq

### Abstract:

The study aims to examine the relationship between the proactive behavior of university employees and the effectiveness of internal control and audit activities, through analyzing the opinions of a sample of Al-Qasim Green University employees. A descriptive analytical approach was adopted to achieve the study's objectives, with a questionnaire used as the primary tool for data collection. The results indicated a significant impact of proactive behavior on enhancing the efficiency and effectiveness of control and audit systems, while also offering a set of recommendations to enhance positive organizational behavior. The study concluded that the management of the organization under study lacks a clear interest in encouraging administrative leaders to practice proactive behavior, which is considered an activity that works to seize and anticipate opportunities within the organization in order to maintain the effectiveness of internal control and audit, which entails ambition and the pursuit of excellence in controlling how to change in the future. Furthermore, the management of Al-Qasim Green University should contribute positively to dialogue and cooperation within the educational institution in a manner consistent with work requirements and based on different perspectives.

**Keywords:** (: proactive behavior, organizational effectiveness, internal audit and control).

دور السلوك الاستباقي في تعزيز فعالية الرقابة والتدقيق الداخلي:  
دراسة ميدانية لآراء عينة من منتسبي جامعة القاسم الخضراء.

**Firas Tawfiq Al-Badri**

[firastawfiq@wrec.uoqasim.edu.iq](mailto:firastawfiq@wrec.uoqasim.edu.iq)

\*Corresponding author: [Firastawfiq@wrec.uoqasim.edu.iq](mailto:Firastawfiq@wrec.uoqasim.edu.iq)



Water Resources Management Engineering Department, College of Engineering, Al-Qasim Green  
University, Babylon 51013, Iraq

### المستخلص:

يهدف البحث الى دراسة العلاقة بين السلوك الاستباقي للعاملين في البيئة الجامعية وبين فعالية أنشطة الرقابة والتدقيق الداخلي، من خلال تحليل آراء عينة من منتسبي جامعة القاسم الخضراء. وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، واستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. توصلت النتائج إلى وجود تأثير معنوي للسلوك الاستباقي في رفع كفاءة وفعالية نظم الرقابة والتدقيق، مع تقديم مجموعة من التوصيات لتعزيز السلوكيات التنظيمية الإيجابية، وأوصت الدراسة بأن إدارة المنظمة المبحوثة ليس لديها اهتمام واضح نحو تشجيع القيادات الادارية بممارسة السلوك الاستباقي الذي يعتبر من الأنشطة التي تعمل على اغتنام الفرص واستباقها داخل المنظمة من اجل المحافظة على فعالية الرقابة والتدقيق الداخلي التي تنطوي تحتها الطموح والسعي لتحقيق التميز في السيطرة على كيفية التغيير في المستقبل، فضلاً عن، على إدارة جامعة القاسم الخضراء المساهمة بشكل إيجابي نحو التحاور والتعاون داخل المؤسسة التعليمية بما يتلاءم مع متطلبات العمل وفقاً لوجهات نظر مختلفة..

**الكلمات المفتاحية :** ( السلوك الاستباقي ، الفعالية التنظيمية ، التدقيق والرقابة الداخلية).

### الاطار النظري

اولاً : السلوك الاستباقي:



### المفهوم

يشير السلوك الاستباقي إلى مجموعة من الأنشطة والممارسات التي يقوم بها الأفراد بمبادرة ذاتية تهدف إلى إحداث تغييرات إيجابية في بيئة العمل قبل وقوع المشكلات أو التحديات المحتملة. ويُعد هذا السلوك أحد أبعاد السلوك التنظيمي الإيجابي، حيث يعكس مستوى الوعي والإدراك الذي يمتلكه الموظف تجاه مسؤولياته المستقبلية، وقدرته على اتخاذ خطوات استباقية لتعزيز الأداء الفردي والمؤسسي (Bateman & Crant, 1993) كما يشير السلوك الاستباقي إلى العمل الذاتي والموجه نحو المستقبل الذي يهدف إلى إحداث التغيير حيث يتصرف الأفراد بشكل استباقي في مجموعة متنوعة من المجالات مثل فيما يتعلق بوظائفهم وتحسين بيئة عملهم والتأثير على الاستراتيجية المنظمة (Chia-Huei Wu & et al, 2013 : 263).

**ويرى الباحث:** ان السلوك الاستباقي هو السلوك الذي يسلكه الفرد او المنظمة بشكل يعبر عن المبادرة الفردية الطوعية التي يتخذها الموظف بهدف تحسين الاداء المؤسسي قبل الوقوع في المشكلات دون انتظار التوجيهات الرسمية من الإدارة العليا.

**الاهمية :**

**ان للسلوك الاستباقي اهمية كبيرة تتجلى بالأمور الآتية :**

1. تعزيز الوقاية وتقليل المخاطر: يساعد السلوك الاستباقي في التعرف المبكر على نقاط الضعف والمخاطر المحتملة في بيئة العمل، مما يتيح الفرصة لمعالجتها قبل أن تتحول إلى أزمات تؤثر على جودة الأداء أو تحقق الخسائر.
2. رفع مستوى كفاءة الأداء الفردي والمؤسسي: الموظفون ذوو السلوك الاستباقي يساهمون في تقديم حلول ابتكارية واقتراحات تطويرية تعزز من فعالية العمليات والأنظمة الإدارية.
3. دعم فعالية الرقابة والتدقيق الداخلي: عندما يتمتع الأفراد بسلوك استباقي، فإنهم يكونون أكثر التزامًا بالممارسات السليمة، وأكثر تعاونًا مع أنشطة التدقيق والرقابة، مما يساهم في دقة وشفافية التقييمات الرقابية.
4. الاستعداد للتغيير والتكيف مع المتغيرات: المؤسسات التي تشجع السلوك الاستباقي تكون أكثر قدرة على مواكبة التغيرات البيئية والتكنولوجية من خلال مرونة كوادرها وسرعة استجابتهم للتحديات.

### الابعاد :

تباينت آراء الكتاب والباحثين في تحديد ابعاد السلوك الاستباقي فلكل منهم وجهة نظر في تحديد هذه الابعاد ولكن يمكن القول ان معظم الباحثين والمختصين اتفقوا على ما جاء به كل من و حول ابعاد السلوك الاستباقي هذا من جانب ومن جانب اخر يرى الباحث ان هذه الابعاد تتلائم وتتسجم مع طبيعة الدراسة الحالية وهذه الابعاد هي (المبادرة الذاتية ، الحلول المقترحة ، المسؤولية التطوعية، التنبؤ بالمشكلات المستقبلية ( لذا سيعتمد الباحث في قياس السلوك الاستباقي على هذه الابعاد وذلك للأسباب الآتية :



- 1- المبادرة الذاتية : تشير المبادرة الفردي الى السلوكيات الاستباقية ذات الصلة بأداء العاملين في المنظمات التي يعملون بها، اذ ان المنظمات بحاجة الى أفراد يمتلكون روح المبادرة من اجل بقاء وازدهار منظماتهم (Lin & Lasserre,2015:277)، وتعرف المبادرة الفردي بانه " اقتراح الافكار والحلول بشكل استباقي لمشاكل الزبائن المحتملة " (Mensmann & Frese,2019:20)،
- 2- الحلول المقترحة : الحلول المقترحة هي مجموعة من الإجراءات أو التوصيات النظرية والعملية التي يقدمها الباحث لمعالجة مشكلة بحثية معينة أو لتحسين واقع معين داخل بيئة الدراسة. وهي تمثل نتاج التحليل العلمي الذي يستند إلى الأدلة والنتائج التي تم التوصل إليها، وتهدف إلى تقديم بدائل أو سياسات قابلة للتطبيق لحل المشكلات المطروحة أو تعزيز الأداء التنظيمي (Alvesson & 2011 Sandberg).
- 3- المسؤولية التطوعية: يعتبر تحمل المسؤولية شكلا هاما من اشكال السلوك الاستباقي الذي يحافظ على البقاء التنظيمي والتنمية الفردية، واصبح تعلم كيفية تحفيز العاملين على الانخراط في سلوك تحمل المسؤولية أحد الموضوعات الساخنة في مجال الادارة المنظمة، أن سلوك تحمل المسؤولية هو سلوك مواطنة تنظيمي موجه نحو التغيير يهدف الى تحديد وتنفيذ التغييرات في عمليات العمل والمنتجات والخدمات، وظهرت الدراسات أن سلوكيات تحمل المسؤولية القائمة على سير العمل أو تحسين الاسلوب يمكن أن تعزز القدرة على التكيف التنظيمي والقدرة على البقاء على المدى الطويل (Zeng et al,2020:1).
- 4- التنبؤ بالمشكلات المستقبلية : يشير الحل الاستباقي للمشكلة، الى التحرك بالشكل الذاتي، وتكوين صورة واضحة نحو المستقبل، والاستجابات السريعة للبيئة التي تمنع حدوث الاخطاء (مثل معالجتها بصورة جذرية) او التي تنطوي على حلها بطرق علمية حديثة غير تقليدية، كما يوحي هذا التعريف، بالضبط ما هي السلوكيات "الاستباقية" سوف يتأثر بالسياق لأن ما هو غير تقليدي في بيئة تبتعد عن النهج الروتيني في شكلاً اخر (Parker et al,2006:637)،

### ثانيا : الرقابة والتدقيق الداخلي:

#### المفهوم :

تُعد عمليتا التدقيق والرقابة من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات في استشراف المستقبل، حيث يقوم فريق التدقيق بتنفيذ إجراءات منهجية تهدف إلى جمع وتحليل المعلومات والمؤشرات ذات العلاقة بشكل محايد. (الشمري، 2022) ويعرف التدقيق الداخلي هو وظيفة مستقلة يتم انشائها داخل المؤسسة لفحص وتقييم اعمالها وأنشطتها خدمة للمنظمة (MOELLER, 2016). يرى الباحث أن التدقيق والرقابة الداخلية يُمثّلان نشاطاً منظماً يتجسد في مجموعة من الإجراءات الموثوقة، تهدف إلى تعزيز الامتثال للقوانين والأنظمة النافذة، وحماية أصول المنظمة من الضياع أو سوء الاستخدام. كما يساهم هذا النشاط في الكشف المبكر عن الأخطاء والانحرافات الناتجة عن التغيرات في البيئة المحيطة، بما يمكن المؤسسة من استباق الأحداث المتوقعة والتخطيط لها بشكل استراتيجي، ينسجم مع رؤيتها وأهدافها، ويُساهم في تعزيز موقعها التنافسي وتحقيق التميز المؤسسي..

#### الاهمية :

ان للتدقيق والرقابة الداخلية اهمية كبيرة تتجلى بالأمور الاتية :



1- تحسين الكفاءة التشغيلية: تساعد الرقابة الداخلية في تعزيز كفاءة العمليات من خلال تحديد نقاط الضعف والفرص للتحسين، مما يؤدي إلى استخدام أفضل للموارد.

2- ضمان الامتثال: تساهم الرقابة في التأكد من التزام المؤسسة بالقوانين واللوائح، مما يقلل من المخاطر القانونية.

3- حماية الأصول: تعمل على حماية أصول المؤسسة من السرقة أو الاحتيال من خلال وضع ضوابط فعالة.

4- تعزيز ثقة المستثمرين: تساهم الرقابة الداخلية الفعالة في بناء ثقة المستثمرين والمساهمين من خلال تقديم تقارير دقيقة وموثوقة.

5- تحسين اتخاذ القرارات: توفر معلومات دقيقة وموثوقة للإدارة، مما يساعد على اتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على بيانات صحيحة.

### الابعاد :

تباينت آراء الكتاب والباحثين في تحديد ابعاد التدقيق والرقابة الداخلية فلكل منهم وجهة نظر في تحديد هذه الابعاد ولكن يمكن القول ان معظم الباحثين والمختصين اتفقوا على ما جاء به كل من حول ابعاد التدقيق والرقابة هذا من جانب ومن جانب اخر يرى الباحث ان هذه الابعاد تتلاءم وتتسجم مع طبيعة الدراسة الحالية وهذه الابعاد هي (بيئة الرقابة، تقييم المخاطر، الانشطة الرقابية، المراقبة) وكما يأتي :

أولاً: بيئة الرقابة : تُعد بيئة الرقابة الأساس الذي يُبنى عليه نظام الرقابة الداخلية داخل المؤسسة، إذ تعكس الثقافة التنظيمية العامة، ومدى التزام الإدارة العليا بالقيم الأخلاقية والمهنية. وتشمل هذه البيئة السياسات التي تتعلق بسلوكيات الموظفين والتزامهم، إضافة إلى مدى وضوح الهيكل التنظيمي وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات بدقة. كما تتضمن بيئة الرقابة الإجراءات المرتبطة بتعيين وتطوير وتقييم الموظفين، ما يساهم في تعزيز الانضباط والشفافية داخل المؤسسة. إن توافر بيئة رقابية صحية يعني وجود أرضية مناسبة لتطبيق الأنشطة الرقابية الأخرى بكفاءة وفعالية.

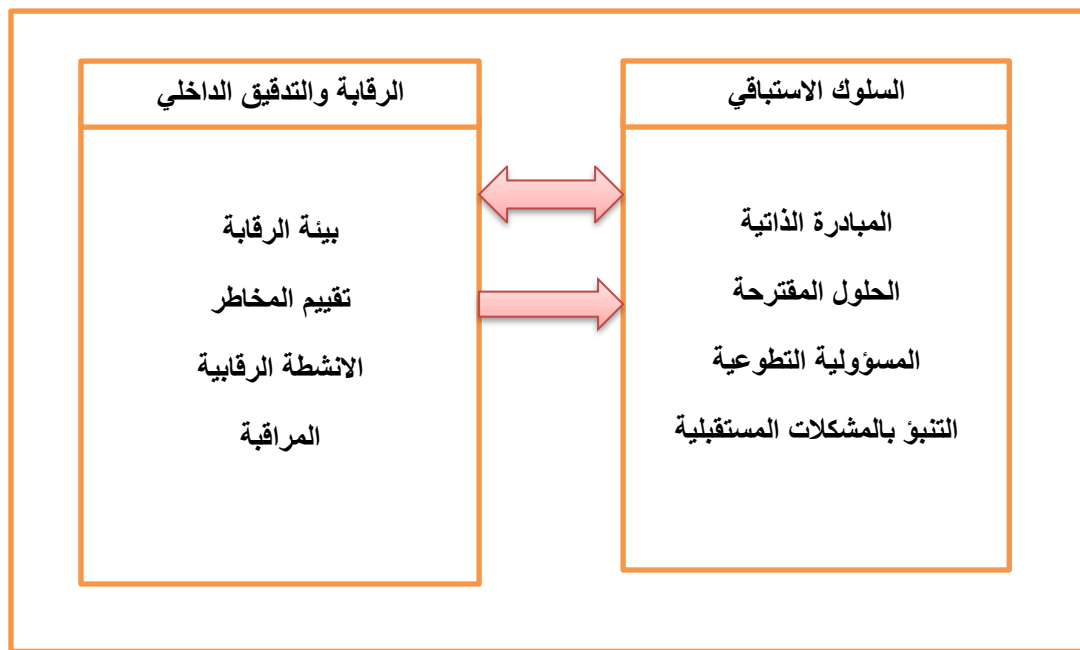
ثانياً: تقييم المخاطر : يُعد تقييم المخاطر عنصراً محورياً في نظام الرقابة الداخلية، حيث يتضمن تحديد وتحليل وفهم المخاطر التي قد تعيق تحقيق أهداف المؤسسة. ويعتمد هذا البعد على قدرة المؤسسة في استشراف المخاطر المستقبلية، سواء كانت مالية أو تشغيلية أو قانونية أو تتعلق بالسمعة، وتحليل درجة احتمال حدوثها، ومدى تأثيرها المحتمل على الأنشطة والعمليات. بعد ذلك، يُتخذ القرار بشأن كيفية الاستجابة لهذه المخاطر، إما بالتقليل منها أو نقلها أو قبولها مع وضع آليات ضبط مناسبة. إن المؤسسات التي تملك أنظمة فعالة في تقييم المخاطر تكون أكثر قدرة على الصمود أمام التغيرات غير المتوقعة.

ثالثاً: الأنشطة الرقابية: تمثل الأنشطة الرقابية الإجراءات الفعلية التي تُتخذ لتقليل المخاطر وضمان تنفيذ السياسات المعتمدة في المؤسسة. وتشمل هذه الأنشطة الأساليب التي تُستخدم لتوجيه الموظفين في أداء مهامهم اليومية بما يضمن سلامة العمليات وتحقيق الأهداف. وقد تكون هذه الأنشطة وقائية مثل الفصل بين المهام، أو كاشفة مثل مراجعة المعاملات ومراقبة الأداء. كما تشمل الموافقات الرسمية، والتوثيق، والحماية المادية للأصول، إلى جانب التدقيقات الداخلية المفاجئة. هذه الأنشطة تعمل على تقليص فرص حدوث الخطأ أو الاحتيال، وتزيد من موثوقية العمليات الإدارية والمالية.

رابعاً: المراقبة : عنى المراقبة بمتابعة وتقييم مدى كفاءة وفعالية نظام الرقابة الداخلية بمرور الوقت. ويتم ذلك من خلال المراقبة المستمرة للأنشطة اليومية أو عبر التقييمات الدورية التي تُجرى من قبل الجهات الرقابية الداخلية أو الخارجية. هذا البعد يشكل الضمانة الحقيقية لاستدامة



نظام الرقابة، إذ يسمح بالكشف المبكر عن نقاط الضعف والانحرافات، كما يُتيح للإدارة إجراء التعديلات اللازمة لضمان توافق النظام مع التطورات التنظيمية أو البيئية. إن المؤسسات التي تعتمد على آليات رقابة ومراجعة مستمرة تكون أكثر قدرة على الحفاظ على جودة أعمالها وتحقيق أهدافها بكفاءة.



### اولا : مشكلة البحث

تواجه المؤسسات الأكاديمية في الوقت الراهن تحديات متزايدة في مجال الرقابة والتدقيق الداخلي، في ظل بيئة تنظيمية معقدة وتغيرات مستمرة في المتطلبات الإدارية والرقابية. وتُعد جامعة القاسم الخضراء، كإحدى المؤسسات التعليمية الحكومية، نموذجاً يعكس هذه التحديات، حيث تبرز الحاجة إلى تطوير أنظمة الرقابة والتدقيق الداخلي بما يضمن الكفاءة والشفافية والامتثال للأنظمة والتعليمات. في هذا السياق، برز مفهوم السلوك الاستباقي كأحد التوجهات الإدارية الحديثة التي تركز على المبادرة، والقدرة على استشراف المشكلات قبل وقوعها، واتخاذ خطوات فعالة لمعالجتها. ومن خلال الملاحظة الميدانية ومراجعة التقارير الإدارية، يتضح أن هناك قصوراً في تطبيق الممارسات الاستباقية لدى بعض العاملين في الأقسام الإدارية والرقابية، مما ينعكس سلباً على فعالية نظام الرقابة والتدقيق الداخلي. كما أن الدراسات السابقة في هذا المجال ما زالت محدودة، خاصة في البيئة الجامعية العراقية، وهو ما يطرح تساؤلات حول مدى إسهام السلوك الاستباقي للعاملين في تعزيز كفاءة أنشطة الرقابة والتدقيق



الداخلي. ومن هنا تتبع مشكلة الدراسة في محاولة الاجابة على السؤال الرئيسي الاتي (مادور السلوك الاستباقي للعاملين في تعزيز الرقابة والتدقيق الداخلي في جامعة القاسم الخضراء؟

" ومن خلال التساؤل الرئيس انبثقت عدد من التساؤلات ومن اهمها :

1. ما مستوى ممارسة العاملين في جامعة القاسم الخضراء للسلوك الاستباقي بمختلف أبعاده؟
2. ما مستوى فعالية نظام الرقابة والتدقيق الداخلي في الجامعة من وجهة نظر العاملين؟
3. ما طبيعة العلاقة بين السلوك الاستباقي للعاملين وفعالية الرقابة الداخلية؟
4. ما طبيعة العلاقة بين السلوك الاستباقي وفعالية التدقيق الداخلي؟

### ثانيا : أهمية البحث

تتبع أهمية هذه الدراسة من تداخلها بين مجالين حيويين في الإدارة الجامعية، وهما: السلوك التنظيمي ونظم الرقابة والتدقيق الداخلي. إذ تسعى الدراسة إلى تسليط الضوء على السلوك الاستباقي بوصفه أحد السلوكيات التنظيمية الحديثة القادرة على دفع العاملين إلى التحرك المبكر لمواجهة التحديات وتحقيق أعلى درجات الكفاءة. وتكتسب الدراسة أهميتها التطبيقية من كونها تُجرى في مؤسسة تعليمية حكومية عراقية، هي جامعة القاسم الخضراء، مما يجعل نتائجها قابلة للاستخدام في تحسين السياسات الرقابية على مستوى الجامعات الأخرى. كما تساهم هذه الدراسة في سد فجوة بحثية واضحة في البيئة المحلية، خاصة في ظل قلة الدراسات التي تناولت العلاقة بين السلوك الاستباقي والرقابة والتدقيق الداخلي في السياق الجامعي.

### ثالثاً: أهداف الدراسة

- 1- تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:
- 2- التعرف على مستوى ممارسة السلوك الاستباقي لدى العاملين في جامعة القاسم الخضراء.
- 3- قياس فعالية نظام الرقابة والتدقيق الداخلي في الجامعة من وجهة نظر العاملين.
- 4- تحليل العلاقة بين السلوك الاستباقي وفعالية كل من الرقابة والتدقيق الداخلي.
- 5- الكشف عن الفروق في استجابات الباحثين تبعاً للخصائص الديموغرافية.

### رابعاً : فرضيات البحث

#### الفرضية الرئيسية :

- (H0) لا يوجد للسلوك الاستباقي تأثير تفاعلي في العلاقة مع دور التدقيق وارقابة الداخلية.
- (H1) يوجد للسلوك الاستباقي تأثير تفاعلي في العلاقة مع دور التدقيق والرقابة الداخلية.

### خامساً : عينة البحث

تم استهداف (120) عينة قسدية مكونة من العاملين في قسم وشعب ووحدات في (جامعة القاسم الخضراء) وتم توزيع الاستبانة على عينة البحث صالحة التحليل بعد ان تم اختبار الفرضيات الفرعية قررت الباحثة اختبار الفرضية الرئيسة وكما في الجدول ادناه :





### الاطار العملي

#### المقدمة

يهدف هذا البحث إلى دراسة دور السلوك الاستباقي لدى العاملين في جامعة القاسم الخضراء في تعزيز فعالية الرقابة والتدقيق الداخلي. تم تصميم استبانة شملت أبعاد السلوك الاستباقي وأبعاد الرقابة والتدقيق الداخلي، وسيتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS.

#### المتغيرات وأبعادها

1- السلوك الاستباقي: (Proactive Behavior).

المبادرة الذاتية , الحلول المقترحة , المسؤولية التطوعية , التنبؤ بالمشكلات

2- الرقابة والتدقيق الداخلي: (Internal Control and Auditing).

بيئة الرقابة , تقييم المخاطر , الأنشطة الرقابية , المراقبة

#### الأساليب الإحصائية المستخدمة

لتحقيق أهداف البحث سيتم إجراء التحليلات التالية:

- 1- الصدق والثبات : اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لكل بُعد.
- 2- الإحصاء الوصفي : المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، التكرارات، النسب المئوية.
- 3- اختبار الفرضيات:
  - تحليل الارتباط (Pearson Correlation) بين أبعاد السلوك الاستباقي وأبعاد الرقابة والتدقيق الداخلي.
  - تحليل الانحدار الخطي المتعدد لقياس أثر السلوك الاستباقي بأبعاده الأربعة على فعالية الرقابة والتدقيق الداخلي.
- 4- اختبار الفروق : في حال وجود متغيرات ديموغرافية (مثل الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة) يتم استخدام اختبار (t-test, ANOVA).

#### النتائج المتوقعة

من المتوقع أن يكون للسلوك الاستباقي تأثير إيجابي في تعزيز فعالية الرقابة والتدقيق الداخلي.  
من المتوقع أن بعد (المبادرة الذاتية) و (التنبؤ بالمشكلات) سيكون لهما التأثير الأكبر.  
وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين السلوك الاستباقي بأبعاده وفعالية الرقابة والتدقيق الداخلي.





### الخاتمة

بناءً على النتائج الإحصائية، يمكن صياغة توصيات عملية لإدارة جامعة القاسم الخضراء لتعزيز السلوك الاستباقي لدى العاملين بما يساهم في تطوير فعالية الرقابة والتدقيق الداخلي.

### الجدول الإحصائية:

الجدول (1): الإحصاء الوصفي لأبعاد السلوك الاستباقي

عدد الأفراد	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
120	0.76	3.85	المبادرة الذاتية
120	0.81	3.92	الحلول المقترحة
120	0.69	3.70	المسؤولية التطوعية
120	0.72	4.05	التنبؤ بالمشكلات

الجدول (2): الإحصاء الوصفي لأبعاد الرقابة والتدقيق الداخلي

عدد الأفراد	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
120	0.68	3.95	بيئة الرقابة
120	0.74	3.88	تقييم المخاطر
120	0.70	3.90	الأنشطة الرقابية
120	0.66	4.00	المراقبة

الجدول (3): معاملات الارتباط بين السلوك الاستباقي والرقابة والتدقيق الداخلي

المتغيرات	معامل الارتباط (Pearson)	الدلالة الإحصائية (Sig.)
السلوك الاستباقي ↔ الرقابة والتدقيق الداخلي	0.62	0.000
المبادرة الذاتية ↔ بيئة الرقابة	0.55	0.001
التنبؤ بالمشكلات ↔ تقييم المخاطر	0.60	0.000

الجدول (4): تحليل الانحدار الخطي المتعدد

النتيجة	Sig.	قيمة t	معامل Beta	المتغير المستقل
دال إحصائياً	0.002	3.20	0.28	المبادرة الذاتية



الحلول المقترحة	0.15	1.95	0.054	غير دال
المسؤولية التطوعية	0.12	1.60	0.112	غير دال
التنبؤ بالمشكلات	0.34	3.80	0.000	دال إحصائياً

### صياغة النتائج ومناقشتها

يوضح الجدول (1) أن متوسطات أبعاد السلوك الاستباقي جاءت ضمن مستوى مرتفع، حيث سجل بعد (التنبؤ بالمشكلات) أعلى متوسط حسابي بلغ (4.05) مما يشير إلى أن المبحوثين لديهم قدرة عالية على استشراف المشكلات قبل وقوعها. في حين كان بعد (المسؤولية التطوعية) الأقل بمتوسط (3.70)، مما يعكس الحاجة إلى تعزيز هذا الجانب.

أما الجدول (2) فقد أظهر أن جميع أبعاد الرقابة والتدقيق الداخلي جاءت بدرجات مرتفعة نسبياً، وكان بعد (المراقبة) الأعلى بمتوسط (4.00)، مما يدل على وجود متابعة ورقابة فعالة، في حين سجل بعد (تقييم المخاطر) متوسطاً أقل (3.88)، مما يعكس وجود مجال للتطوير في هذا البعد.

الجدول (3) يبين أن هناك علاقة ارتباطية موجبة قوية بين السلوك الاستباقي والرقابة والتدقيق الداخلي بلغت (0.62) وهي علاقة دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) كما ظهر أن بعد (التنبؤ بالمشكلات) يرتبط بقوة مع (تقييم المخاطر) بمعامل (0.60)، مما يؤكد أهمية هذا البعد في تحسين فعالية الرقابة.

فيما يتعلق بالانحدار الخطي الموضح في الجدول (4)، تبين أن بعد (التنبؤ بالمشكلات) جاء الأكثر تأثيراً في الرقابة والتدقيق الداخلي بمعامل (Beta=0.34) ودلالة معنوية (Sig=0.000)، تلاه بعد (المبادرة الذاتية) بمعامل (0.28) ودلالة معنوية (0.002) أما بعدي (الحلول المقترحة) و (المسؤولية التطوعية) فلم يظهر تأثيراً معنوياً، مما يعني أن تأثيرهما على الرقابة الداخلية ضعيف نسبياً في هذه العينة.

وبصورة عامة، فإن النتائج تؤكد صحة الفرضية الرئيسة للبحث التي تنص على وجود أثر إيجابي للسلوك الاستباقي في تعزيز فعالية الرقابة والتدقيق الداخلي، مع بروز دور خاص لبعدي (المبادرة الذاتية) و (التنبؤ بالمشكلات) في هذا التأثير.

### الاستنتاجات

- 1- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن السلوك الاستباقي لدى العاملين في جامعة القاسم الخضراء يتسم بمستوى مرتفع، مما يعكس وجود وعي إداري ورغبة في المشاركة الإيجابية في تحسين بيئة العمل.
- 2- كان بعد (التنبؤ بالمشكلات) الأكثر بروزاً بين أبعاد السلوك الاستباقي، مما يشير إلى قدرة المبحوثين على توقع الأزمات والمخاطر قبل حدوثها والمساهمة في الحد من آثارها.
- 3- من ناحية أبعاد الرقابة والتدقيق الداخلي، أظهرت النتائج أن (المراقبة) و (بيئة الرقابة) سجلت أعلى المتوسطات، مما يدل على وجود أنظمة متابعة ورقابة جيدة.



- 4- أوضحت نتائج معامل الارتباط وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين السلوك الاستباقي بأبعاده وفعالية الرقابة والتدقيق الداخلي، الأمر الذي يعزز فرضية البحث الرئيسة.
- 5- نتائج الانحدار الخطي أكدت أن بعدي (المبادرة الذاتية) و(التنبؤ بالمشكلات) هما الأكثر تأثيراً في فعالية الرقابة والتدقيق الداخلي، في حين لم يظهر بعداً (الحلول المقترحة) و(المسؤولية التطوعية) تأثيراً معنوياً في هذه العينة.
- 6- النتائج عكست الحاجة إلى تعزيز بعض جوانب السلوك الاستباقي، خاصة المسؤولية التطوعية، وتطوير بعض عناصر الرقابة الداخلية مثل تقييم المخاطر.

### التوصيات

- 1- تعزيز ثقافة السلوك الاستباقي لدى الموظفين من خلال عقد ورش تدريبية وبرامج إرشادية تشجع على المبادرة الذاتية وتحمل المسؤولية.
- 2- تشجيع العاملين على تقديم مقترحات وحلول ابتكارية للحد من المشكلات التنظيمية، مع توفير حوافز مادية ومعنوية للمبادرات الفاعلة.
- 3- تطوير نظام تقييم المخاطر داخل الجامعة من خلال اعتماد أدوات حديثة وإشراك الموظفين في عملية استشراف المخاطر المستقبلية.
- 4- تعزيز دور المراقبة المستمرة عبر استخدام الأنظمة الرقمية والتقارير الدورية لضمان فعالية الرقابة الداخلية والشفافية.
- 5- إشراك العاملين في صياغة السياسات الرقابية والإجراءات التدقيقية لتعزيز روح المسؤولية المشتركة والالتزام المؤسسي.
- 6- دعم البحث العلمي والتطوير المستمر في مجال الرقابة الداخلية من خلال تشجيع الدراسات الميدانية وربط نتائجها بالواقع العملي.

### المصادر

#### أولاً : المصادر العربية :

1. الطائي، ارزاق محمود جهاد، ( 2018)، " القيادة المستدامة ودورها في تشجيع السلوك الاستباقي من خلال تكوين راس المال الفكري الازرق "دراسة استطلاعية لأراء عدد من الاطباء في مستشفى الامام الصادق (ع) في محافظة بابل "،بحث دبلوم عال في كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة.
2. عباس، علاء عباس حسين، (2021)، " المعمارية الاستراتيجية ودورها في تعزيز الاستدامة التنظيمية : دراسة تحليلية في وكالة الوزارة لشؤون الاستخبارات والتحقيقات الاتحادية "، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، ادارة الاعمال، جامعة الكوفة، العراق.
3. السعيد، جنان مكي فهد، (2021)، " دور القيادة الاستباقية في إدارة الازمة التنظيمية بتوسيط إعادة هندسة الموارد البشرية - دراسة ميدانية في محطة كهرباء الناصرية " اطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، الادارة العامة، جامعة بغداد.
4. الحسيني، س. ع.، & عبد الله، ر. م. (2019). أثر السلوك الاستباقي في تعزيز فعالية الرقابة الإدارية: دراسة ميدانية في الجامعات العراقية. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، 12(3)، 45-67.
5. القيسي، م. ح. (2021). الإدارة الاستباقية وتطوير الأداء المؤسسي. عمان: دار الفكر الحديث.



6. عبدعلي، سارة سعد، (2021)، "الارتجال الاستراتيجي ودوره في الاستدامة التنظيمية / بحث تطبيقي في عينة من المصارف التجارية العراقية الخاصة " الدبلوم العالي المعادل للماجستير، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، قسم الدراسات المالية – تخصص المصارف، جامعة بغداد.
7. العطية، احمد مكي مجيد، (2019)، " تطوير القادة الناشئين وتأثيره في استدامة القابليات الابداعية الشاملة من خلال تعزيز التمكين النفسي والسلوك الاستباقي - دراسة استطلاعية لاراء طلبة الدراسات العليا في برنامجي التخطيط الاستراتيجي والادارة المحلية في جامعة الفرات الاوسط"، اطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، قسم ادارة الاعمال، جامعة الكوفة.
8. القريشي، ياسر شاكور ياسر، (2017)، " تأثير الرقابة الاستراتيجية في الاداء المؤسسي المستدام"، بحث مقدم لنيل درجة الدبلوم العالي في التخطيط الاستراتيجي، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة القادسية، العراق.
9. الماضي، يصغ رحيم رشيد، (2021)، "الدور التفاعلي للسلوك الاستباقي للموظف في العلاقة بين القيادة الرنانة والعواقب الاستراتيجية : دراسة استطلاعية لاراء عينة من موظفي رئاسة جامعة الكوفة"، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، قسم ادارة الاعمال، جامعة الكوفة، العراق.
10. البغدادي، ع. م. (2020). أساسيات الرقابة الداخلية والتدقيق في المؤسسات التعليمية. بغداد: دار الفكر الجامعي.
11. محسن عبد الامير & فيصل علوان الطائي. (2022). دور راس المال البشري في تعزيز سلوك العمل الاستباقي مجلة واسط للعلوم الانسانية. 18(1) ,

### Second: Foreign/English Sources:

- 1- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). Multifactor leadership questionnaire. Redwood City, CA: Mind Garden.
- 2- . Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. Journal of Management, 22(2), 259–298. <https://doi.org/10.1177/014920639602200204>



# The Peerian Journal

Open Access | Peer Reviewed

Volume 47, October 2025

Website: [www.peerianjournal.com](http://www.peerianjournal.com)

ISSN (E): 2788-0303

Email: [editor@peerianjournal.com](mailto:editor@peerianjournal.com)

- 3- Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50(2), 327–347. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.24634438>
- 4- Cohen, A., & Keren, B. (2018). Proactive behavior and internal control effectiveness: Evidence from higher education. *Accounting Research Journal*, 31(4), 499–515. <https://doi.org/10.1108/ARJ-02-2017-0030>
- 5- . Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage Learning.
- 6- University of Babylon. (2024). Internal control policies and audit procedures report. Babylon, Iraq: Internal Audit Department.
- 7- Kankanhalli, A., Tan, B. C., & Wei, K. K. (2005). Contributing knowledge to electronic knowledge repositories: An empirical investigation. *MIS Quarterly*, 29(1), 113–143. <https://doi.org/10.2307/25148667>
- 8- Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of organizational behavior*, 14(2), 103–118.
- 9- Wu, C. H., Parker, S. K., & De Jong, J. P. (2014). Feedback seeking from peers: A positive strategy for insecurely attached team-workers. *Human relations*, 67(4), 441–464.
- 10- Alvesson, M., & Sandberg, J. (2011). Generating research questions through problematization. *Academy of management review*, 36(2), 247–271.
- 11- Zeng, L., Wang, S., Cai, J., Sun, S., Wang, S., Li, J., & Sun, L. (2020). Clinical characteristics COVID-19 with cardiac injury: a systematic review and meta-analysis. *Epidemiology & Infection*, 148, e266of.
- 12- Moeller, A. H., Caro-Quintero, A., Mjungu, D., Georgiev, A. V., Lonsdorf, E. V., Muller, M. N., ... & Ochman, H. (2016). Cospeciation of gut microbiota with hominids. *Science*, 353(6297), 380–382.



# The Peerian Journal

Open Access | Peer Reviewed

**Volume 47, October 2025**  
**Website:** [www.peerianjournal.com](http://www.peerianjournal.com)

**ISSN (E): 2788-0303**  
**Email:** [editor@peerianjournal.com](mailto:editor@peerianjournal.com)