

## **The Effect of Job Satisfaction in the Relationship between Administrative Leadership Styles and Deviant Behavior of Internal Auditors in Jordanian Commercial Banks**

**Abdul Rahman Al-Dalabeeh<sup>(1)\*</sup>**

**Saif Al-Shbeel<sup>(2)</sup>**

**Muhannad Akram<sup>(3)</sup>**

(1) Department of Accounting, College of Business, Al al-Bayt University, Mafraq - Jordan.

(2) Department of Accounting, College of Business, Al al-Bayt University, Mafraq - Jordan.

(3) Department of Accounting, College of Business, Al al-Bayt University, Mafraq - Jordan.

\* *Corresponding Author:* dalabih@aabu.edu.jo

Received: 7/11/2019

Accepted: 30/1/2021

### **Abstract**

This study aimed to identify the effect of job satisfaction in the relationship between administrative leadership styles and deviant behavior of internal auditors in Jordanian commercial banks. The study population consisted of all internal auditors working in Jordanian commercial banks. To achieve the objectives of the study, a questionnaire was developed and distributed to 130 internal auditors working in the public administrations of the Jordanian commercial banks. 68 questionnaires were retrieved, of which 62 were valid for analysis. In order to test the hypotheses, Structural Equation Model (PLS- SEM) was used.

The study revealed a number of results, the most important of which were: The presence of the effect of job satisfaction on the relationship between the administrative leadership styles (Relationship-oriented leadership, Tasks-oriented leadership) and the deviant behavior of internal auditors in Jordanian commercial banks.

Based on the results of this study, the researchers reached several recommendations, the most important was: The Jordanian commercial banks should give more importance to the satisfaction of the internal auditors to enhance their performance and its positive reflection on their behavior, as well as on the audit process.

**Keywords:** Job Satisfaction, Administrative Leadership, Deviant Behavior, Internal Auditors, Jordanian Commercial Banks.

## أثر الرضا الوظيفي في العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية والسلوك المنحرف للمدققين الداخليين في البنوك التجارية الأردنية

عبد الرحمن الدلابيح<sup>(١)</sup> سيف الشبيل<sup>(٢)</sup> مهند أكرم<sup>(٣)</sup>

(١) قسم المحاسبة، كلية الأعمال، جامعة آل البيت، المفرق - الأردن.

(٢) قسم المحاسبة، كلية الأعمال، جامعة آل البيت، المفرق - الأردن.

(٣) قسم المحاسبة، كلية الأعمال، جامعة آل البيت، المفرق - الأردن.

### ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الرضا الوظيفي في العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية والسلوك المنحرف للمدققين الداخليين في البنوك التجارية الأردنية، تكون مجتمع الدراسة من جميع مدققي الحسابات الداخليين العاملين في البنوك التجارية الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة وتوزيعها على ١٣٠ مدقق داخلي من العاملين في الإدارات العامة في البنوك التجارية الأردنية، وقد تم استعادة (٦٨) استبانته، كان منها (٦٢) صالحة للتحليل، ولغاية اختبار الفرضيات تم استخدام نموذج المعادلة الهيكلية (PLS-SEM).

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها: وجود أثر للرضا الوظيفي في العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية (الموجهة بالعلاقات، الموجهة بالمهام) والسلوك المنحرف للمدققين الداخليين في البنوك التجارية الأردنية.

بناءً على نتائج هذه الدراسة توصل الباحثون إلى العديد من التوصيات كان أهمها: إيلاء إدارات البنوك التجارية الأردنية أهمية أكبر لرضا المدقق الداخلي لتعزيز أدائهم وانعكاسه بشكل إيجابي على سلوكهم، وكذلك على عملية التدقيق.

**الكلمات المفتاحية:** الرضا الوظيفي، أنماط القيادة الإدارية، السلوك المنحرف، المدقق الداخلي، البنوك التجارية الأردنية.

### المقدمة.

تكمن أهمية القيادة الإدارية باعتبارها ضرورة اجتماعية وإدارية في كل المنظمات؛ فالقيادة تعتبر جوهر العملية الإدارية التي يتوقف عليها نجاح أي منظمة، حيث إن نجاح القائد أو فشله في

قيادة الموظفين يتحدد بمستوى قوة وفعالية وسيلة التأثير التي يستخدمها لتوجيه الموظفين وتغيير سلوكهم (إبراهيم، ٢٠١٦).

أشارت العديد من الأبحاث إلى أنه إذا أرادت الإدارة القيام بمهامها بشكل فعال ينبغي أن تكون العلاقة بينهما وبين العاملين علاقة جيدة بشكل يحقق الأهداف الكلية للمنظمة، حيث أكدت الأبحاث التي أجريت من قبل باحثين في جامعة "ميتشغان الأمريكية" إلى أن القائد الذي يجعل من العاملين تحت إدارته محوراً لاهتمامه يكسب ولاءهم ويحقق الرضا المطلوب، وإذا كان غير ذلك سوف ينعكس سلباً على العاملين ومن ثم على إنتاجية العمل (Awang et al., 2013)، كما أشارت العديد من الدراسات السابقة مثل (ALshbiel and AL-Zeaud, 2012) أن سلوك وأداء الموظفين ومنهم المدققين الداخليين مرتبط بالرضا الوظيفي الذي ينعكس على أدائهم وسلوكهم الوظيفي.

من جانب آخر برز الاهتمام بالرضا الوظيفي في منظمات الأعمال في الآونة الأخيرة لما له من أثر إيجابي متوقع في رفع روح المعنوية، وتحقيق التوافق النفسي لدى العاملين، وانخفاض مستوى الضغوط النفسية المتعلقة في بيئة العمل، وبالتالي زيادة إنتاجيتهم وتحسين أدائهم الوظيفي (Bello et al., 2017)، وقد أثبتت عدة دراسات أن العديد من سلوكيات ومواقف الموظفين هي نتائج للرضا الوظيفي (Gamble and Huang, 2015) إذ إن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى زيادة حماسة الموظفين في العمل، بالإضافة إلى تحسين علاقاتهم وتفاعلهم مع زملائهم في العمل (Spector, 1997).

### مشكلة الدراسة

أشارت العديد من الدراسات أن اختلاف أنماط القيادة سيؤدي إلى تباين في سلوك الموظفين (مزهودة وقرزة، ٢٠١٧ و بني عيسى والعتاري، ٢٠١٩)؛ إذ إن القادة قادرون على التأثير على سلوك موظفيهم من خلال تبني أساليب وأنماط قيادة مختلفة (Keskes, 2014)، وفي نفس السياق أوضحت دراسة (House and Mitchell, 1999) أن سلوك القادة يؤثر على مستوى فعالية الموظفين تأثيراً مباشراً، وهذا التأثير إما أن يكون إيجابياً أو سلبياً على سلوك العمل (الأبرو والنور، ٢٠١٧). من جانب آخر يرى (Tuna et al., 2016) أن عدم شعور العامل بالرضا يؤدي إلى تولد مشاعر الغضب الذي يسبب السلوك السلبي مثل التقصير في إنجاز العمل، وفي هذا المجال قدمت

العديد من الدراسات التي أجريت في بيئة المحاسبة والتدقيق أدلة أشارت فيها إلى تأثير عدم الرضا الوظيفي على عملية جودة التدقيق (Al-shbiel,2016)، حيث أكد (Bin Shmailan, 2016) أن رضا المدققين الداخليين عن وظائفهم قد يؤدي إلى زيادة في التزامهم المهني الأمر الذي يؤثر على أدائهم مما ينعكس بشكل إيجابي على سلوكهم وكذلك على عملية التدقيق، ومن جانب آخر فإن عدم الرضا يؤدي إلى الإخلال في سلوك المدقق الداخلي وبالتالي على جودة التدقيق (Svanstrom, 2016; Obeid et al., 2017)، حيث أوضح (Pickett 2004) أن عدم الرضا الوظيفي هو السلوك الشائع من بين مختلف السلوكيات لدى المدققين الداخليين؛ مما يؤدي إلى بيئة عمل غير مرضية وغير منتجة.

أضف إلى ذلك أن هنالك العديد من الدراسات السابقة أكدت على وجود أثر سلبي للسلوكيات التي تخل وتؤثر على عملية التدقيق، مثل إنهاء العمل قبل أوانه وقبل اكتمال عملية التدقيق (premature sign-off) على جودة التدقيق، حيث يرى (Ling and Akers 2010) إن هذا السلوك يعتبر الأعلى بين المدققين الداخليين والذي يمثل انتهاكا للعناية المهنية اللازمة ومخالفة للمعايير المهنية لمدققي الحسابات (Shapeero et al., 2003)، وأكد (Hodge 2012) على أهمية تحديد العوامل المؤثرة والتي تسبب استياء المدققين الداخليين من أجل معالجتها. بمعنى آخر هناك حاجة إلى مزيد من الدراسات لفحص الرضا الوظيفي للمدققين الداخليين (Lee,2017)، وفي دراسة ذات صلة في سياق التدقيق الداخلي للحسابات يعد نمط القيادة عاملاً هاماً يؤثر على رضا المدقق الداخلي. (Larson, 1997)

تأسيساً على ما سبق جاءت هذه الدراسة للتعرف على أثر الرضا الوظيفي في العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية والسلوك المنحرف للمدققين الداخليين في البنوك التجارية الأردنية؛ إذ إنه يوجد قلة في الدراسات التي تناولت العلاقة بين المتغيرات في البيئة العربية بشكل عام والبيئة الأردنية بشكل خاص، ومما سبق تتمحور مشكلة الدراسة في الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما أثر أنماط القيادة الإدارية الموجهة بالعلاقات والمهام على الرضا الوظيفي للمدققين الداخليين في البنوك التجارية الأردنية؟
- ما أثر أنماط القيادة الإدارية الموجهة بالعلاقات والمهام على السلوك المنحرف للمدققين الداخليين في البنوك التجارية الأردنية؟

- ما أثر الرضا الوظيفي على السلوك المنحرف للمدققين الداخليين في البنوك التجارية الأردنية؟
- ما أثر الرضا الوظيفي في العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية والسلوك المنحرف للمدققين الداخليين في البنوك التجارية الأردنية؟

### أهداف الدراسة

- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على:
- أثر أنماط القيادة الإدارية الموجهة بالعلاقات والمهام على الرضا الوظيفي للمدققين الداخليين في البنوك التجارية الأردنية.
- أثر أنماط القيادة الإدارية الموجهة بالعلاقات والمهام على السلوك المنحرف للمدققين الداخليين في البنوك التجارية الأردنية.
- أثر الرضا الوظيفي على السلوك المنحرف للمدققين الداخليين في البنوك التجارية الأردنية.
- أثر الرضا الوظيفي في العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية والسلوك المنحرف للمدققين الداخليين في البنوك التجارية الأردنية.

### أهمية الدراسة

تتمثل أهمية هذه الدراسة من أهمية الرضا الوظيفي لما له من آثار إيجابية في رفع الروح المعنوية للعاملين والذي ينعكس على زيادة إنتاجيتهم وتحسين أدائهم، وكذلك أهمية القيادة الإدارية التي تعتبر جوهر العملية الإدارية التي يتوقف عليها نجاح المنظمات، وأيضاً تتبع الأهمية من أهمية دراسة سلوكيات المدقق الداخلي التي تؤثر على جودة أعمال التدقيق التي يقوم بها، كما تأتي أهمية هذه الدراسة من أهمية القطاع المالي بشكل عام والبنوك التجارية الأردنية بشكل خاص والتي تعتبر أحد أركان الاقتصاد الأردني واستقراره.

### الإطار النظري والدراسات السابقة

تناولت العديد من الدراسات السابقة العلاقة بين كل من أنماط القيادة الإدارية (القيادة الموجهة بالعلاقات والمهام) والرضا الوظيفي، وأنماط القيادة الإدارية والسلوك المنحرف، كذلك تناولت دراسات

أخرى العلاقة بين الرضا الوظيفي وعلاقته بالسلوك المنحرف في المنظمات، وفيما يلي توضيح العلاقات بين متغيرات هذه الدراسة.

### أنماط القيادة الإدارية والرضا الوظيفي

تعتبر القيادة الإدارية أحد ركائز العملية الإدارية الهامة، فهي موجهة أساسًا نحو إدارة الأفراد والتفاعلات الاجتماعية والتأثير على المرؤوسين لتحقيق أهداف المنظمة (Skansi, 2000). حيث أظهرت الدراسات التي أجريت في بلدان مختلفة وجود علاقة مهمة بين القيادة الإدارية والرضا الوظيفي (Apostolou et al., 1993; Brownell, 1983; Dalton et al., 2015; Larson, 1997; Yukl, 2002; Sun et al., 2016)، ووفقًا لمعهد مدقي الحسابات الداخليين (IIA)، يتعين على المدققين الداخليين إنجاز أعمال التدقيق دون سيطرة الإدارة لتمكينهم من الاستقلالية التي من المفترض تمتعهم بها في إنجاز المهام محل التدقيق (Bergh et al., 2015). وفي هذا الصدد، أشار Larson (2004) إلى أن إدارات التدقيق الداخلي غالباً ما تتحمل مسؤولية الحفاظ على إبقاء تكاليف عمليات التدقيق منخفضة وهذا من شأنه أن يسبب ضغطاً عليها لإنجاز أعمال أكثر بتكاليف أقل مما يؤدي في النهاية إلى عدم رضا المدققين الداخليين عن هذا العمل، وبالتالي يؤثر بشكل مباشر على محيط عملهم من زملاء وإدارات (Tiamiyu, 2010)، ويوصف سلوك القيادة الإدارية بأنه قدرة القائد على التأثير في المرؤوسين في تقديم أعلى مستوى أداء داخل حدود المنظمة (Ivancevich and Matteson, 1993) حيث أيدت عدة دراسات وجود نمطين لقياس سلوك القيادة وهما القيادة الموجهة بالعلاقات والقيادة الموجهة بالمهام، ويرى الشماع (٢٠٠٤) أن نمط القيادة الموجهة بالمهام يتكون من سلوك القيادة الذي يميز علاقات العاملين والأداء الوظيفي كما حددها القائد، وبالمقابل فإن نمط القيادة الموجهة بالعلاقات يختص بالسلوك الذي يدل على الصداقة والاحترام بين القادة والمرؤوسين. وفي السياق نفسه يرى العبيدي (٢٠١٦) أن هناك تباين في أدوار ومهام القيادات الإدارية العليا ما بين القيادة البيروقراطية التقليدية (الموجهة بالمهام) وأثارها (إيجابية وسلبية) وبين القيادة الحديثة (الموجهة بالعلاقات) المراعية لسلوكيات العاملين في المنظمة.

توصل (1993) Holdnak et al. و (1997) Pool إلى أن هنالك ارتباط بين سلوك أنماط القيادة والرضا الوظيفي؛ إذ يرتبط سلوك نمط القيادة الموجهة بالعلاقات والرضا الوظيفي ارتباطاً إيجابياً،

وهذا يعني أن القائد الذي يتبنى سلوك نمط القيادة الموجه بالعلاقات سيكون له تأثير على الرضا الوظيفي لمرؤوسيه (دبون وصيتي، ٢٠١٨)، وفي نفس الدراسة تبين وجود علاقة عكسية بين سلوك نمط القيادة الموجه بالمهام والرضا الوظيفي، والذي يدل على أن القادة الذين يتبنون هذا النوع من الأسلوب سوف يتسببون في عدم رضا العاملين عن وظائفهم، واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج العديد من الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين أنماط القيادة والرضا الوظيفي كدراسة كل من (Childers et al., 1990; Bordieri et al., 1988; Fleishman & Al shbiel, 2016; Yuki, 2002).

لذلك تفترض هذه الدراسة وجود أثر لأنماط القيادة على الرضا الوظيفي، وبناء على ما سبق يمكن صياغة الفرضيات التالية:

**H1a:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $P \leq 0.05$ ) لنمط الإدارة الموجه بالعلاقات على الرضا الوظيفي للمدققين الداخليين في البنوك التجارية الأردنية.

**H1b:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $P \leq 0.05$ ) لنمط الإدارة الموجه بالمهام على الرضا الوظيفي للمدققين الداخليين في البنوك التجارية الأردنية.

### أنماط القيادة والسلوك المنحرف

يؤدي المدققون مهامهم من خلال فرق عمل ولكل فريق رئيس، ولهذا السبب قد يتأثر سلوك المرؤوسين (أعضاء فريق التدقيق) بأسلوب قيادة قائد فريق التدقيق (الدهان وآخرون، ٢٠٠٥). حيث أوضحت دراسة (Shoemaker (1999)، House and Mitchell (1974)، إن سلوك القادة (مدير فريق التدقيق) يؤثر على مستوى فعالية المرؤوسين (أعضاء فريق التدقيق)، حيث إن اختلاف أنماط القيادة سيؤدي إلى تباين في سلوك العاملين (مزهودة وقرزة، ٢٠١٧؛ ويني عيسى والبطاري، ٢٠١٩) وإن الضوابط الصارمة قد تؤدي إلى مواقف دفاعية وظهور سلوكيات وظيفية تخل بالعمل بين المدققين. إضافة إلى ما سبق وفي سياق التدقيق أكدت دراسة (Paino et al. (2011) على وجود علاقة بين القيادة الموجهة بالعلاقات والإدارة الموجهة بالمهام من ناحية، وسلوكيات الاختلال الوظيفي للتدقيق من ناحية أخرى، حيث توصلت الدراسة إلى أن نمط القيادة الموجهة بالمهام ذات المستوى العالي سيؤدي إلى ظهور مستويات عالية من سلوك الاختلال في عملية التدقيق، في حين

وجد أن نمط القيادة الموجهة بالعلاقات ذات المستوى العالي ترتبط بمستويات منخفضة من سلوك الاختلال الوظيفي، ونتيجة هذه الدراسة اتفقت مع نتائج دراسة كل من الغزالي والخزاعي (٢٠١٦) و (Otley and Pierce, 1996)، وعليه فإن المدير المعتبر لظروف العاملين بشكل كبير هو أكثر دعماً لبيئة العمل (التدقيق) ويسمح بالمناقشة وتبادل الأفكار بالموضوعات الخاصة بمعالجة المشاكل التي تحيط بالتدقيق والموازنات، وهذا التبادل في الآراء من شأنه أن يقلل من السلوكيات السلبية للمرؤوسين، وبناء على ما سبق يمكن صياغة الفرضيات التالية:

**H2a:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $P \leq 0.05$ ) لنمط الإدارة الموجه بالعلاقات على السلوك المنحرف للمدققين الداخليين في البنوك التجارية الأردنية.

**H2b:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $P \leq 0.05$ ) لنمط الإدارة الموجه بالمهام على السلوك المنحرف للمدققين الداخليين في البنوك التجارية الأردنية.

### الرضا الوظيفي السلوك المنحرف

أكدت العديد من الدراسات أن للرضا الوظيفي أثراً على كل من المواطنة التنظيمية والالتزام المهني والتنظيمي، ودوران الموظفين والسلوك اللاأخلاقي (Kooshki and Zeinabadi, 2016; Weeks and Sen, 2016; Mount et al., 2006; Jain, 2016; Judge et al., 2001; Sharma et al., 2016; Siengthai and Pila-Ngarm, 2016; Liu et al., 2016; Chen et al., 2015; Chong and Monroe, 2015; Huang et al., 2016; Weeks and Sen, 2016).

لقد تعمقت معظم الأبحاث في علاقة الرضا الوظيفي مع السلوك المنحرف، ويمكن تجسيد هذه العلاقة في دراسة (Bowlings (2010) ودراسة (Bennet and Robinsons (2003) التي تناولت ارتباط السلوك غير المرغوب فيه (المنحرف) مع عدم الرضا الوظيفي. وبشكل أكثر تحديداً، أظهرت دراسة (Bowling (2010) أن الموظفين غير الراضين لديهم ميل أعلى نحو الانخراط في السلوك المنحرف في أعمالهم وردود أفعالهم للتخلص من الضغوط. وبالمثل، أكد (Pickett (2004) أن عدم الرضا الوظيفي هو السلوك الشائع من بين مختلف السلوكيات لدى المدققين الداخليين، مما يؤدي إلى بيئة عمل غير مرضية وغير منتجة، وأيضاً تؤكد دراسة كل من (Dalal و Srivastava (2012)

(2005) وجود علاقة بين مستوى الرضا وردة الفعل السلبية، وكذلك شملت دراسة Westover (2012) العديد من المتغيرات وعلاقتها الإيجابية والسلبية مع الرضا الوظيفي، حيث توصل إلى أنه ينتج عن المستوى العالي للرضا الوظيفي جودة أعلى في العمل وينتج عن مستوى الرضا المنخفض جودة عمل أقل، كما توصلت دراسة كل من Obeid et al. (2017) و Al shbiel (2016) و Jidin et al. (2013) إلى أن وجود الرضا الوظيفي مرتبط سلباً بسلوك العمل المنحرف بين المدققين الداخليين، وبالتالي، فإن الدراسة الحالية واستناداً لما سبق تقترض التالي:

**H3:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $P \leq 0.05$ ) للرضا الوظيفي على السلوك المنحرف للمدققين الداخليين البنوك التجارية الأردنية.

#### الدور الوسيط للرضا الوظيفي

تعزز النظريات الدور الوسيط للرضا الوظيفي في العلاقة بين أنماط القيادة والسلوك المنحرف، حيث قارنت دراسات عدة من خلال نتائجها الرضا الوظيفي التي استمرت لعشرات السنين الطريقة التي تؤثر بها العوامل المنطقية والعوامل الفردية (التصرفات والعوامل البيئية) على مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين، والتي بدورها أثرت على العديد من السلوكيات في مكان العمل مع وجود السلوكيات غير المرغوب بها وظيفياً وكثرة دوران العاملين، والملاحظ من الدراسات التي تناولت ظهور السلوكيات المنحرفة قد تناولت الرضا الوظيفي كمتغير مستقل أو تابع، وأن الرضا الوظيفي يمكن أن يكون عاملاً وسيطاً بين أنماط القيادة والسلوك المنحرف للمدققين الداخليين، وبناءً على ما سبق واستناداً إلى نظرية التبادل الاجتماعي، تقترح الدراسة الحالية الفرضيات التالية:

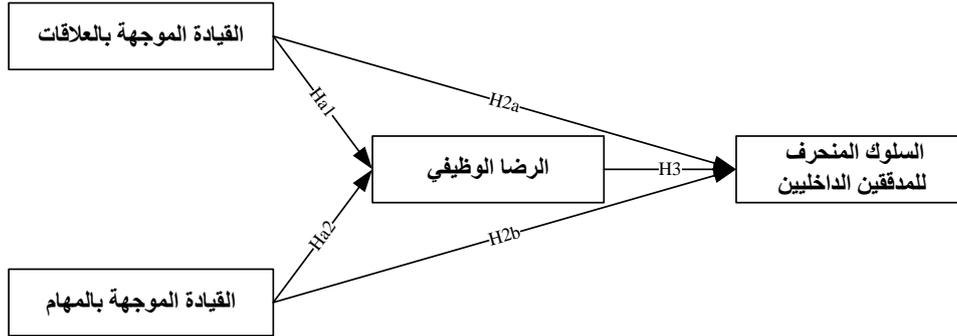
**H4a:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $P \leq 0.05$ ) الرضا الوظيفي في العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية الموجهة بالعلاقات والسلوك المنحرف للمدققين الداخليين في البنوك التجارية الأردنية.

**H4b:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $P \leq 0.05$ ) الرضا الوظيفي في العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية الموجهة بالمهام والسلوك المنحرف للمدققين الداخليين في البنوك التجارية الأردنية.

#### نموذج الدراسة

أكدت الدراسات السلوكية على الدور الكبير الذي يلعبه عامل الرضا الوظيفي كوسيط في العلاقة

بين السلوك القيادي والسلوك المنحرف والذي تم تفسيره من خلال نظرية التبادل الاجتماعي، والتالي نموذج الدراسة الذي يمثل فرضيات الدراسة التي تتفق مع النظرية المشار إليها.



## منهجية الدراسة

### مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع مدققي الحسابات الداخليين العاملين في البنوك التجارية الأردنية؛ إذ تم توزيع ١٣٠ استبانة على المدققين الداخليين العاملين في الإدارات العامة في البنوك التجارية الأردنية، وقد تم استعادة (٦٨) استبانته، كان منها (٦٢) صالحة للتحليل.

### أداة الدراسة

قام الباحثون بتطوير استبانة بالاعتماد على البحوث والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع هذه الدراسة، حيث تضمنت مجموعة من العبارات والبنود ذات العلاقة بمتغيراتها، كما تم استخدام عبارات تقييمية لتحديد إجابات مجتمع الدراسة بناء على مقياس ليكرت السباعي ذي المستويات السبعة The Likert-type scale، وقد تكوّنت الاستبانة من ثلاث محاور رئيسية:

**المحور الأول:** تضمن أبعاد المتغير المستقل المتمثل بأنماط القيادة الإدارية Leadership styles وتضمن (١٨) فقرة، تمّ قياسها اعتماداً على دراسة (Craven and Kao (2011) و Mohd Nor (2011).

**المحور الثاني:** تضمن المتغير الوسيط المتمثل بالرضا الوظيفي وتضمن (٣) فقرات، وتمّ قياسها بناء

على دراسة (1983) Cammann et al. و (2016) Alshbiel .  
**المحور الثالث:** تضمن المتغير التابع السلوك المنحرف، وتضمن (12) فقرة وتمّ قياسها بناء على دراسة  
Ling and Aker's (2010).

### تحليل البيانات واختبار الفرضيات

تم استخدام تحليل (PLS-SEM) The partial least squares, structural equation modeling والذي يعتبر ملائماً لنوع ومتغيرات هذا النوع من الدراسات (Henseler, 2017).  
حسب دراسة (2016) Hair et al. فإن تفسير النتائج يتضمن مرحلتين: أولاً: تقييم نموذج القياس،  
ثانياً: تقييم النموذج البنائي (Ali and Park, 2016; Ali et al., 2016; Obeid et al., 2017; Al-Shbiel et al., 2018)، وفيما يلي توضيح ذلك:

#### **أولاً: تقييم نموذج القياس: Evaluation of Measurement Model:**

يحتوي النموذج هذه الدراسة على أربعة متغيرات كامنة مع نموذج قياس عاكس لإيجاد تقديرات بين المتغيرات الكامنة والظاهرة، ويوضح الجدول (1) التحليل العاملي (لتوضيح مدى انتساب الفقرة إلى كل متغير من أداة القياس)، حيث تم استبعاد قيم التحميل loading التي قيمتها أقل من 0.70. استناداً لدراسة (2016) Hair et al. وكانت كالتالي: (TOL9,BPC1, BPC9,BPC10,BPC12) بالإضافة إلى ذلك، تم استخدام اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، لقياس مدى التماسق في إجابات المبحوثين على كل الأسئلة الموجودة في المقياس، حيث إن القيم إذا كانت (70%) وما فوق تكون مقبولة (Sekaran, 2015). والجدول رقم (1) يبين نتائج أداة الثبات لهذه الدراسة، إذ تبين بأن قيم الثبات لمتغيرات الدراسة تراوحت بين (0.868- 0.957)، وهذا يدل على تمتع أداة الدراسة بصورة عامة بمعامل ثبات عالٍ ويقدرتها على تحقيق أغراض الدراسة، علاوة على ذلك فإن قيم متوسط التباين المفسر (AVE) قد تجاوزت 50% لجميع متغيرات الدراسة وهذا يدعم صحة القياس.

جدول رقم (١)

التحليل العاملي Factor loading

Construct		Items	Loadings	Cronbach's alpha	AVE
Leadership Style	Relationship-Oriented Leadership	ROL-1	0.883	0.957	0.769
		ROL-2	0.876		
		ROL-3	0.889		
		ROL-4	0.899		
		ROL-5	0.882		
		ROL-6	0.890		
		ROL-7	0.837		
		ROL-8	0.858		
	Task-Oriented Leadership	TOL-1	0.750	0.909	0.580
		TOL-2	0.750		
		TOL-3	0.777		
		TOL-4	0.826		
		TOL-5	0.793		
		TOL-6	0.713		
		TOL-7	0.760		
		TOL-8	0.742		
		TOL-10	0.734		
		Job Satisfaction	JS1		
JS2	0.892				
JS3	0.888				
Deviant Behavior	BPC-2	0.872	0.937	0.696	
	BPC-3	0.851			
	BPC-4	0.877			
	BPC-5	0.884			
	BPC-6	0.833			
	BPC-7	0.818			
	BPC-8	0.792			
	BPC-11	0.737			

المصدر: مخرجات (PLS-SEM)

وأخيراً تم تأكيد صحة التمايز Discriminate Validity للتحليل وكان ذلك من خلال ما يلي:  
مقارنة الجذر التربيعي لمتوسط التباين المفسر للارتباط AVE's square root to the  
(correlations)، وتقاطع التحليل العاملي، وعدم التجانس في العلاقات HTMT، حيث أشار Hair et al. (2016) بان قيمة HTMT يجب أن تكون أقل من 0.85. وهذا الاختبار يستخدم للكشف عن عدم وجود علاقة خطية متعددة بين المتغيرات، حيث يبين الجدول (٢) أن جميع قيم HTMT كانت أقل من 0.85. من ناحية أخرى، في حالة تجاوز التحميل العاملي المتقاطع التحميل الخارجي للمؤشر، تصبح الصلاحية التمييزية مشكلة. لذلك، طبقت هذه الدراسة أيضاً طريقة التحميل المتقاطع على متغيرات الدراسة (القيادة الموجهة بالعلاقات، القيادة الموجهة بالمهام، الرضا الوظيفي والسلوك المنحرف). يوضح الجدول 3 قيم التحميلات المتقاطعة. يعتمد تحديد الصلاحية التمييزية في هذه الدراسة على أساس تحميل المؤشرات مقارنةً بالتحميلات البينية الأخرى.  
كذلك تم اختبار مدى ملائمة نموذج الدراسة، حيث أن نموذج الدراسة يكون ملائماً إذا كانت قيمة متوسط الجذر التربيعي SRMR لا تتجاوز 0.060 ومؤشر الملاءمة المعياري NFI يكون بين 0 و 1 (Ringle et al., 2012). ويتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم ٢ إلى أن نموذج هذه الدراسة ملائم حيث بلغت قيمة متوسط الجذر التربيعي (0.057)، ومؤشر الملائمة المعياري (0.863).

#### جدول رقم (٢)

##### الارتباط وصحة التمايز (HTMT)

Construct	Deviant Behavior	Job Satisfaction	Relationship-Oriented Leadership	Task-Oriented Leadership
Deviant Behavior	0.85			
Job Satisfaction	0.834	0.85		
Relationship-oriented leadership	0.489	0.623	0.85	
Task-oriented leadership	0.821	0.798	0.473	0.85
SRMR composite model = 0.057 NFI normed fit index = 0.863				

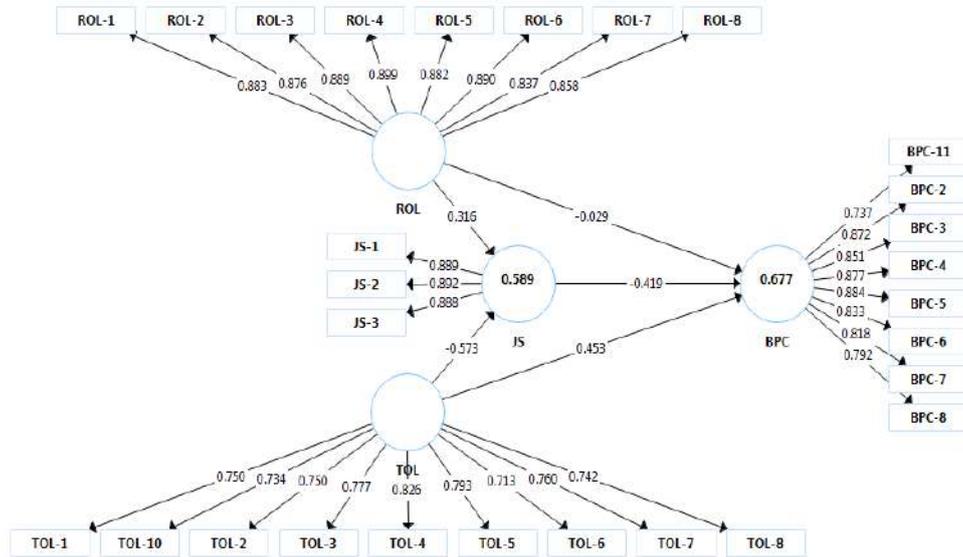
المصدر: مخرجات (PLS-SEM)

جدول رقم (٣)

الارتباط وصحة التمايز (تقاطع التحليل العاملي)

Items	DB	JS	ROL	TOL
DB-2	0.872	-0.615	-0.394	0.658
DB-3	0.851	-0.584	-0.348	0.610
DB-4	0.877	-0.710	-0.462	0.692
DB-5	0.884	-0.681	-0.429	0.676
DB-6	0.833	-0.682	-0.359	0.657
DB-7	0.818	-0.636	-0.458	0.694
DB-8	0.792	-0.653	-0.325	0.525
DB-11	0.737	-0.463	-0.325	0.564
JS-1	-0.619	0.889	0.520	-0.576
JS-2	-0.686	0.892	0.515	-0.645
JS-3	-0.712	0.888	0.487	-0.676
ROL-1	-0.395	0.407	0.883	-0.345
ROL-2	-0.430	0.505	0.876	-0.449
ROL-3	-0.392	0.523	0.889	-0.376
ROL-4	-0.416	0.504	0.899	-0.401
ROL-5	-0.475	0.551	0.882	-0.438
ROL-6	-0.376	0.483	0.890	-0.363
ROL-7	-0.383	0.508	0.837	-0.363
ROL-8	-0.405	0.497	0.858	-0.358
TOL-1	0.462	-0.503	-0.308	0.750
TOL-2	0.550	-0.532	-0.290	0.750
TOL-3	0.563	-0.552	-0.271	0.777
TOL-4	0.645	-0.614	-0.281	0.826
TOL-5	0.571	-0.587	-0.426	0.793
TOL-6	0.594	-0.547	-0.370	0.713
TOL-7	0.567	-0.485	-0.330	0.760
TOL-8	0.631	-0.545	-0.324	0.742
TOL-10	0.627	-0.506	-0.434	0.734

المصدر: مخرجات (PLS-SEM)



الشكل ١. تقييم نموذج القياس

### ثانياً: تقييم النموذج البنائي: Evaluation of structure Model:

من خلال نموذج القياس السابق تأكد الباحثون من أن عملية بناء نموذج هذه الدراسة موثوقة وصالحة، والخطوة التالية هي تقييم النموذج البنائي، وقبل الانتقال إليه من المهم فحص مستوى العلاقة الخطية المتداخلة في النموذج البنائي، ولأن معاملات المتغيرات المستقلة قد تكون متحيزة بسبب وجود مستوى عالٍ من علاقة خطية متداخلة بين المتغيرات الكامنة المتوقعة نحتاج إلى فحص هذه العلاقة، ووفق طريقة (PLS- SEM) يكون عدم وجود مشكلة التداخل الخطي (Collinearity) عندما تكون قيم معامل تضخم التباين (VIF) أقل من (5) Sarstedt & Ringle, Hult, Hair, (2010). حيث يوضح الجدول رقم (٤) أن قيم معامل تضخم التباين لجميع متغيرات هذه الدراسة كانت أقل من (5)، وهذا يدل على عدم وجود تداخل خطي بين متغيرات هذه الدراسة.

جدول رقم ٤

إحصائيات العلاقة الخطية المتداخلة لنموذج الدراسة

Outer VIF values		Inner VIF values				
DB -2	2.152		DB	JS	ROL	TOL
DB -3	3.496	BPC				
DB -4	3.457	JS	2.433			
DB -5	3.483	ROL	1.488	1.244		
DB -6	3.098	TOL	2.044	1.241		
DB -7	2.680					
DB -8	2.642					
DB -11	2.494					
JS-1	2.383					
JS-2	2.290					
JS-3	2.161					
ROL-1	3.262					
ROL-2	3.780					
ROL-3	3.885					
ROL-4	3.739					
ROL-5	3.259					
ROL-6	3.781					
ROL-7	2.964					
ROL-8	3.208					
TOL-1	2.769					
TOL-2	2.427					
TOL-3	3.043					
TOL-4	3.673					
TOL-5	3.266					
TOL-6	2.619					
TOL-7	2.125					
TOL-8	2.623					
TOL-10	2.616					

المصدر: مخرجات (PLS-SEM)

### ثالثاً: اختبار الفرضيات: Hypotheses Test

تم استخدام تحليل نموذج المعادلة الهيكلية (PLS-SEM) لاختبار فرضيات الدراسة، حيث تبين نتائج اختبار الفرضيات أن جميع معاملات الانحدار للنموذج البنائي كانت ذات دلالة إحصائية كما هو مبين في الجدول رقم (٤) والشكل رقم (١)، كما بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2$  للرضا الوظيفي (٠.٥٨٩) والسلوك المنحرف (٠.٦٧٧)، إضافة إلى ذلك بلغ مؤشر العلاقة التنبؤية  $Q^2$  بشكل فعال كميّار للتنبؤ حيث بلغ للرضا الوظيفي (0.425) والسلوك المنحرف (0.418).

#### جدول رقم (٥)

Significant Testing Results of the Structural Model Path Coefficients

Structural path	Path Coefficient B	T- value	P-Values	Conclusion
H1a: ROL ->JS	0.316	4.092	0.000	<i>Supported</i>
H1b: TOL ->JS	-0.573	6.379	0.000	<i>Supported</i>
H2a: ROL -> DB	-0.029	0.463	0.643	<i>Not Supported</i>
H2b: TOL -> DB	0.453	4.143	0.000	<i>Supported</i>
H3: JS ->BPC	-0.419	3.805	0.000	<i>Supported</i>
R <sup>2</sup> Job Satisfaction = 0.589; Q <sup>2</sup> Job Satisfaction = 0.425				
R <sup>2</sup> Deviant Behavior = 0.677; Q <sup>2</sup> Deviant Behavior = 0.418				

المصدر: مخرجات (PLS-SEM)

وفيما يلي نورد توضيح نتائج فرضيات الدراسة:

- **H1a:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $P \leq 0.05$ ) لنمط الإدارة الموجه بالعلاقات على الرضا الوظيفي في البنوك التجارية الأردنية.

يتضح من الجدول رقم (٤) أن هنالك أثراً لنمط الإدارة الموجه بالعلاقات على الرضا الوظيفي في البنوك التجارية الأردنية، حيث بلغت قيمة T (4.092) وهي ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.000)، إذ بلغت قيمة B (0.316) وهذا يدل على وجود أثر إيجابي بين نمط الإدارة الموجه بالعلاقات والرضا الوظيفي، لذلك نقبل الفرضية التي تنصّ على وجود أثر لنمط الإدارة الموجه بالعلاقات

على الرضا الوظيفي في البنوك التجارية الأردنية.

- **H1b:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $P \leq 0.05$ ) لنمط الإدارة الموجه بالمهام على الرضا الوظيفي في البنوك التجارية الأردنية.

يتضح من الجدول رقم (٤) أن هنالك أثراً لنمط الإدارة الموجه بالمهام على الرضا الوظيفي في البنوك التجارية الأردنية، حيث بلغت قيمة T (6.379) وهي ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.000)، إذ بلغت قيمة B (-0.573) وهذا يدل على وجود أثر ولكن سلبي بين نمط الإدارة الموجه بالمهام والرضا الوظيفي؛ لذلك نقبل الفرضية التي تنصُّ على وجود أثر لنمط الإدارة الموجه بالمهام على الرضا الوظيفي في البنوك التجارية الأردنية.

- **H2a:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $P \leq 0.05$ ) لنمط الإدارة الموجه بالعلاقات على السلوك المنحرف للمدققين الداخليين في البنوك التجارية الأردنية.

يتضح من الجدول رقم (٤) عدم وجود أثر لنمط الإدارة الموجه بالعلاقات على سلوك المدقق الداخلي في البنوك التجارية الأردنية، حيث بلغت قيمة T (0.463) وهي ليست ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.643)؛ إذ بلغت قيمة B (-0.029) وهذا يدل على عدم وجود أثر بين نمط الإدارة الموجه بالعلاقات والسلوك المنحرف؛ لذلك لا نقبل الفرضية التي تنصُّ على وجود أثر لنمط الإدارة الموجه بالعلاقات على السلوك المنحرف بين المدققين في البنوك التجارية الأردنية.

- **H2b:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $P \leq 0.05$ ) لنمط الإدارة الموجه بالمهام على السلوك المنحرف للمدققين الداخليين في البنوك التجارية الأردنية.

يتضح من الجدول رقم (٤) إن هنالك أثراً لنمط الإدارة الموجه بالمهام على سلوك المدقق الداخلي في البنوك التجارية الأردنية، حيث بلغت قيمة T (4.413) وهي ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.000)، إذ بلغت قيمة B (0.453) وهذا يدل على وجود أثر إيجابي بين نمط الإدارة الموجه بالمهام والسلوك المنحرف، لذلك نقبل الفرضية التي تنصُّ على وجود أثر لنمط الإدارة الموجه بالمهام على السلوك المنحرف بين المدققين في البنوك التجارية الأردنية.

- **H3:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $P \leq 0.05$ ) للرضا الوظيفي على السلوك المنحرف للمدققين الداخليين في البنوك التجارية الأردنية.

يتضح من الجدول رقم (٤) أن هنالك أثراً للرضا الوظيفي على السلوك المنحرف في البنوك

التجارية الأردنية، حيث بلغت قيمة T (3.805) وهي ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.012)، إذ بلغت قيمة B (-0.419) وهذا يدل على وجود أثر ولكن سلبي بين الرضا الوظيفي والسلوك المنحرف؛ لذلك نقبل الفرضية التي تنصُّ على وجود أثر للرضا الوظيفي على السلوك المنحرف بين المدققين في البنوك التجارية الأردنية.

#### اختبار المتغير الوسيط

تم اختبار الدور الوسيط من خلال تحليل (Sobel test mediation) لمعرفة دلالة هذا الدور الإحصائي وحجم الدور الوسيط الذي يؤديه متغير الرضا الوظيفي في العلاقة بين أنماط الإدارة بأبعادها (نمط الإدارة الموجه بالعلاقات، نمط الإدارة الموجه بالمهام) على السلوك المنحرف بين المدققين في البنوك التجارية الأردنية، ويبين الجدول رقم (6) تحليل الفرضيات (H4a and H4b) وهي كما يلي:

#### جدول رقم (٦)

Test of Mediation using Bootstrapping Approach

Hypothesis	a	b	a*b	C	C'	Method	
	Path	Path	Path	Path	Path	Variance accounted for (VAF)	Bootstrapping
ROL -> JS->DB	0.316	-	-	-	-	0.82	Full mediation
TOL -> JS-> DB	-	-	0.240	0.693	0.453	0.35	Partial Mediation

Note: a\*b= Indirect effect, C= Total effect, C'= Direct effect

المصدر: مخرجات (PLS-SEM)

تنص قاعدة القرار للأثر الجزئي والكلّي لدور الوسيط على أنه: إذا كانت قيمة معامل تضخم التباين VAF أقل من (٢٠%) فإن ذلك يعني أنه لا يوجد تأثير للمتغير الوسيط، وإذا كانت قيمة VAF من (٢٠% - ٨٠%) فهذا يعني إن المتغير الوسيط يؤثر بشكل جزئي، وإذا كانت قيمة

$VAF < 80\%$  فهذا يعني أن المتغير الوسيط يؤثر بشكل كلي في العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة (Nitzl and Hirsch, 2016; Hair et al., 2017).

حيث إن:

**a:** معامل المسار غير المعياري للعلاقة بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط.

**b:** معامل المسار غير المعياري للعلاقة بين المتغير الوسيط والمتغير التابع.

**a\*b:** التأثير غير المباشر.

**c:** التأثير الكلي.

**c':** التأثير المباشر.

$VAF = \text{التأثير غير المباشر} / \text{التأثير الكلي}$ ، أو  $= \text{التأثير غير المباشر} / \text{التأثير غير المباشر} + \text{التأثير المباشر}$ .

• **H4a:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $P \leq 0.05$ ) الرضا الوظيفي في العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية الموجهة بالعلاقات والسلوك المنحرف للمدققين الداخليين في البنوك التجارية الأردنية..

يبين الجدول رقم (6) إن متغير الرضا الوظيفي يعتبر متغيراً وسيطاً بين نمط الإدارة الموجه بالعلاقات وخرق السلوك المهني حيث كان مستوى الدلالة الإحصائية أقل من (0.05)، والتأثير غير المباشر (-0.132) كما بلغ التأثير الكلي (-0.161)، أما التأثير المباشر فقد كان (-0.029)، كما بين التحليل إن قيمة VAF بلغت (0.82) وهذا يقود إلى نتيجة إن الرضا الوظيفي كان له أثر كامل بين نمط الإدارة الموجه بالعلاقات والسلوك المنحرف، وبالتالي نقبل الفرضية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $P \leq 0.05$ ) لنمط الإدارة الموجه بالعلاقات على السلوك المنحرف للمدققين في ظل وجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط.

• **H4b:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $P \leq 0.05$ ) الرضا الوظيفي في العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية الموجهة بالمهام والسلوك المنحرف للمدققين الداخليين في البنوك التجارية الأردنية.

يبين الجدول رقم (٦) أن متغير الرضا الوظيفي يعتبر متغيراً وسيطاً بين نمط الإدارة الموجه بالمهام والسلوك المنحرف حيث كان مستوى الدلالة الإحصائية أقل من (0.05)، والتأثير غير المباشر

(0.240) كما بلغ التأثير الكلي (0.693)، أما التأثير المباشر فقد كان (0.453)، كما بين التحليل إن قيمة VAF بلغت (0.35) وهذا يقود إلى نتيجة إن الرضا الوظيفي كان له أثر جزئي بين نمط الإدارة الموجه بالمهام وسلوك المدقق الداخلي، وبالتالي نقبل الفرضية التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى ( $P \leq 0.05$ ) لنمط الإدارة الموجه بالمهام على السلوك المنحرف للمدققين في ظل وجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط.

### الاستنتاجات

توصلت الدراسة إلى أن نمط القيادة الإدارية الموجهة بالمهام تؤثر سلباً على رضا المدققين، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأنه كلما كانت العلاقات بين القائد (رئيس فريق التدقيق) والعاملين (المدققين) جيدة ومبنية على التفاهم ومراعاة شعورهم وإشراكهم بوضع خطة وزمن لعملية التدقيق فإن هذا من شأنه أن يؤدي إلى زيادة الرضا عن أعمالهم. أما بالنسبة للممارسة المتسلطة الرسمية لصلاحيات رئيس فريق التدقيق بشكل غير مراعى لشعور المدققين فإن من شأنه أن يؤدي إلى عدم رضا عن تنفيذ أعمالهم وبالوقت اللازم لها. وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة كل من Holdnak (1993) et al. (1997), Pool (1997), (دبون وصيتي، ٢٠١٨)، Al shbiel (2016)، كذلك توصلت الدراسة إلى وجود أثر لنمط الإدارة الموجه بالعلاقات على السلوك المنحرف، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن انحراف سلوك مدققي الحسابات الداخليين لا يتأثر بنمط القيادة الإدارية الموجهة بالعلاقات وإنما يتأثر بعوامل أخرى، كما تبين أن هناك أثراً إيجابياً لنمط القيادة الإدارية الموجهة بالمهام على السلوك المنحرف للمدققين الداخليين حيث إنه كلما كان نمط القيادة هيكلياً (بيروقراطي) متجاهلاً للعلاقات الإنسانية والشعور الإيجابي نحو المدققين الداخليين كان هناك انحراف في سلوك أداء المدققين؛ مما يؤدي إلى انخفاض جودة التدقيق الداخلي في البنوك التجارية الأردنية وتتفق مع دراسة (Shoemaker (1999)، (مزهودة وقرزة، ٢٠١٧؛ بني عيسى والعتاري، ٢٠١٩). كما تبين وجود أثر ولكن عكسي للرضا الوظيفي على السلوك المنحرف بين المدققين في البنوك التجارية الأردنية، حيث إنه كلما كان هناك رضا لمدققي الحسابات الداخليين فإن السلوك المنحرف يكون في أدنى مستوياته والعكس صحيح. وهذه النتيجة منطقية حيث أشارت العديد من الدراسات بأن الرضا الوظيفي يؤدي إلى السلوك الإيجابي وعدم الرضا يؤدي إلى السلوك السلبي من قبل العاملين في

المنظمات. واتفقت معها دراسة (Obeid et al. (2017), Jidin et al. (2013). تبين أن الرضا الوظيفي يعتبر متغيراً وسيطاً بين نمط الإدارة الموجه بالعلاقات والسلوك المنحرف للمدققين الداخليين، وهذا يقود إلى نتيجة أن الرضا الوظيفي كان له أثر كامل بين نمط الإدارة الموجه بالعلاقات والسلوك المنحرف للمدققين، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأنه كلما كان يتمتع المدققون الداخليون بالرضا كلما أدى ذلك إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين نمط القيادة الإدارية الموجه بالعلاقات والسلوك المنحرف؛ أي بمعنى كلما اتصفت القيادة بالإنسانية بتعاملها مع المدققين الداخليين والذي من شأنه زيادة رضاهم فإن ذلك سيؤدي إلى ابتعادهم عن الممارسات السلوكية. كما تبين أن للرضا الوظيفي أثراً جزئياً بين نمط الإدارة الموجه بالمهام والسلوك المنحرف للمدقق الداخلي، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأنه كلما كان يتمتع المدققون الداخليون بالرضا كلما أدى ذلك إلى وجود علاقة سلبية قوية بين نمط القيادة الإدارية الموجه بالمهام والسلوك المنحرف؛ أي بمعنى كلما اتصفت القيادة بالرسمية بتعاملها مع المدققين الداخليين والذي من شأنه انخفاض رضاهم الأمر الذي سينعكس سلباً على سلوكهم في تأدية مهامهم.

بناء على ما سبق يوصي الباحثون بضرورة إيلاء إدارات البنوك التجارية الأردنية أهمية أكبر لرضا المدقق الداخلي لتعزيز أدائهم لينعكس بشكل إيجابي على سلوكهم وكذلك على عملية التدقيق، والعمل على إيجاد البيئة المناسبة للمدققين والتي تتضمن مراعاة لمشاعرهم لما لها من أثر تعزيز رضاهم بأعمال التدقيق التي يقومون بها، كذلك دراسة أشكال السلوك السلبي المختلفة ودراسة عوامل أخرى تعالج هذه السلوكيات.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

- إبراهيم، محمد عالية (٢٠١٦)، تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية (دراسة تطبيقية على موظفات جامعة الملك عبدالعزيز بجدة)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية.
- الأبرو والنور (٢٠١٧)، أثر موضع السيطرة وجودة العلاقة في سلوك العمل المنحرف من خلال الثقة في القائد والتمكين النفسي: دراسة تطبيقية على العاملين في مستشفيات البصرة الحكومية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، عمان، ١٣ (٢).

- بني عيسى، إيمان والعتاري، عارف (٢٠١٩)، أنماط سلوك القادة كما يدركها أعضاء هيئة التدريس في جامعات شمال الأردن وصلتها ببعض المتغيرات، **مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية**، ١٠ (٢٧).
- دبون، عبد القادر وصيتي، عبد اللطيف (٢٠١٨)، دور أنماط القيادة الإدارية المعاصرة في تدعيم سلوك المواطنة التنظيمية في قطاع السكن حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية غارداية، **Global Journal of Economics and Business**، ٤ (٣)، ٢٩١-٣١٢.
- الدهان، أميمة وسالم، فؤاد ورمضان، زياد ومخامرة، محسن (٢٠٠٥)، **المفاهيم الإدارية الحديثة**، (٨ط)، عمان: مركز الكتب الأردني.
- الشماخ، خليل محمد (٢٠٠٤)، **مبادئ الإدارة**، (٤ط)، عمان: دار المسيرة.
- العبيدي، فائق مشعل قدوري (٢٠١٦)، **الإدارة الإستراتيجية - مفاهيم ومبادئ**، (١ط)، مطبعة جامعة تكريت، تكريت، العراق.
- الغزالي، فاضل والخزاعي، صدام (٢٠١٦)، التمايز السلوكي لدى القادة ودوره في التماثل التنظيمي للحد من سلوك العمل المنحرف، **مجلة المثني**، جامعة المثني، ١ (١).
- مزهودة، نور الدين وقرزة، أسمهان (٢٠١٧)، أثر أنماط القيادة الإدارية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الأفراد العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، **المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية**، (٦).

#### ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Ali, M., Kan, K.A.S., Sarstedt, M. (2016). Direct and configurationally paths of absorptive capacity and organizational innovation to successful organizational performance. **Journal of Business Research**, 69, 5317-5323.
- Ali, M., Park, K. (2016). The mediating role of an innovative culture in the relationship between absorptive capacity and technical and non-technical innovation. **Journal of Business Research**, 69, 1669-1675.
- ALshbiel, S. O., & AL-Zeaud, H. A. (2012). Management support and its impact on performance of internal auditors at Jordanian public industrial shareholding companies. **Global Journal of International Business Research**, 5(5), 52

- Al-Shbiel, S. O. (2016). An examination the factors influence on unethical behaviour among Jordanian external auditors: Job satisfaction as a mediator. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 6(3), 285-296.
- Al-Shbiel, S.O., Ahmad, M.A., Al-Shbail, A.M., Al-Mawali, H., Al-Shbail, M.O., (2018). The mediating role of work engagement in the relationship between organizational justice and junior accountants' turnover intentions. *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*, 22, 1-23.
- Apostolou, B., Pasewark, W.R., Strawser, J.R. (1993). The effects of senior internal auditor behaviour on staff performance and satisfaction. *Accounting and Business Research*, 23, 110-122.
- Awang, A., Amir, A. R., Osman, W., & Mara, U. T. (2013). Job behavioral factors and turnover intention: A case study at Sime Darby Property Limited. *International Journal of Advances in Management and Economics*, 2(6),103-115.
- Bayarçelik, E.B., Findikli, M.A. (2016). The Mediating Effect of Job Satisfaction on the Relation Between Organizational Justice Perception and Intention to Leave. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 235, 403-411.
- Bello Suleiman Mohammed, Ahmad Che Ayoib, Yusof Mohamad Zalina, (2017), "INVESTIGATING THE RELATIONSHIP BETWEEN INTERNAL AUDIT QUALITY AND ORGANISATIONAL PERFORMANCE OF PUBLIC UNIVERSITIES IN NIGERIA", *European Journal of Accounting, Auditing and Finance Research*, Vol.5, No.6, pp.1-23, June 2017.
- Bennett, R., Robinson, S. (2003). The past, present and future of workplace deviance research. In Greenberg J. (Ed.), *Organizational behavior: The state of the science*, (2<sup>nd</sup> ed., pp. 247–281). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Bordieri, J.E., Reagle, D.Y., Cokar, C.C. (1988). Job satisfaction and leadership style of rehabilitation facility personnel. *Rehabilitation Counseling Bulletin*, 32, 149-160.
- Bowling, N.A. (2010). Effects of job satisfaction and conscientiousness on extra-role behaviors. *Journal of Business and Psychology*, 25, 119-130.
- Brownell, P. (1983). Leadership style, budgetary participation and managerial

- behavior. **Accounting, Organizations and Society**, 8, 307-321.
- Chen, I.H., Brown, R., Bowers, B.J., Chang, W.Y. (2015). Work-to-family conflict as a mediator of the relationship between job satisfaction and turnover intention. **Journal of Advanced Nursing**, 71, 2350-2363.
  - Childers, T.L., Dubinsky, A.J., Skinner, S.J. (1990). Leadership substitutes as moderators of sales supervisory behavior. **Journal of Business Research**, 21, 363-382.
  - Chong, V.K., Monroe, G.S. (2015). The impact of the antecedents and consequences of job burnout on junior accountants' turnover intentions: a structural equation modelling approach. **Accounting and Finance**, 55, 105-132.
  - Dalal, R.S. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. **Journal of applied psychology**, 90, 1241-1255.
  - Dalton, D.W., Davis, A.B., Viator, R.E. (2015). The joint effect of unfavorable supervisory feedback environments and external mentoring on job attitudes and job outcomes in the public accounting profession. **Behavioral Research in Accounting**, 27, 53-76.
  - Huang, Q., & Gamble, J. (2015). Social expectations, gender and job satisfaction: Front-line employees in China's retail sector. **Human Resource Management Journal**, 25(3), 331-347.
  - Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). Sage publications.
  - Henseler, J. (2017). Bridging design and behavioral research with variance-based structural equation modeling. **Journal of Advertising**, 46, 178-192.
  - Hodge, C. (2012). **Organizational Satisfaction in the 21st-Century Internal Audit Function: Trends That Impact Internal Audit Departments**. Doctoral dissertation, Jones International University.
  - Holdnak, B.J., Harsh, J., Bushard, S.C. (1993). An examination of leadership style and its relevance to shift work in an organizational setting. **Health Care Management Review**, 18, 21-30.

- Homans, G.C. (1961). **Social behaviour**. New York: Harcourt, Brace and World.
- House, R., Mitchell, T. (1974). **Path goal theory of leadership in Fred Luthans (ed.) Contemporary Readings in Organizational Behavior**. New York: McGraw Hill.
- Huang, Y.-H., Lee, J., McFadden, A.C., Murphy, L.A., Robertson, M.M., Cheung, J.H., Zohar, D. (2016). Beyond safety outcomes: An investigation of the impact of safety climate on job satisfaction, employee engagement and turnover using social exchange theory as the theoretical framework. **Applied Ergonomics**, 55, 248-257.
- Ivancevich, J.M., Matteson, M.T. (1993). **Organizational behavior and management**, (3<sup>rd</sup> ed.). Boston, MA: McGraw-Hill Irwin.
- Jain, A.K. (2016). The mediating role of job satisfaction in the relationship of vertical trust and distributed leadership in health care context. **Journal of Modelling in Management**, 11, 722-738.
- Jidin, R., Lum, J., Monroe, G. (2013). The Effect of Auditors' Job Satisfaction on the Influence of Ethical Conflict on Auditors' Inventory Judgments. **Accounting and Finance Association of Australia and New Zealand (AFAANZ) Conference**. Perth, Australia.
- Judge, T., Piccolo, R., Ilies, R. (2004). The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research. **Journal of Applied Psychology**, 89, 36-51.
- Judge, T.A., Thoresen, C.J., Bono, J.E., Patton, G.K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. **Psychological Bulletin**, 127, 376-407.
- Keskes, I. (2014). Relationship between leadership styles and dimensions of employee organizational commitment: A critical review and discussion of future directions. **Intangible Capital**, 10, 26-51.
- Kooshki, A.S., Zeinabadi, H. (2016). The role of organizational virtuousness in organizational citizenship behavior of teachers: The test of direct and indirect effect through job satisfaction mediating. **International Review**, 7-21.

- Larson, L. (1997). Internal auditor job stress and turnover intentions. **ProQuest File: Dissertation Abstracts Ondisc Item: AAT 9828073: Cleveland State University.**
- Lee, T. (2017). Relationship Between Intrinsic Job Satisfaction, Extrinsic Job Satisfaction, and Turnover Intentions Among Internal Auditors. Walden University, **ProQuest Dissertations Publishing.**
- Ling, Q., Akers, M. (2010). An Examination Of Underreporting Of Time And Premature Signoffs By Internal Auditors. **Review of Business Information Systems**, 14, 37-48.
- Liu, C., Li, X., Liu, T., Chen, Y. (2016). Influence of work-family conflict on job involvement and organizational commitment: The moderating effect of perceived supervisor support and the mediating effect of job satisfaction. **2016 IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management (IEEM)**. IEEE, pp. 1732-1736.
- Mohd Nor, M. (2011). **Auditor Stress: Antecedents and Relationship to Audit Quality**. Doctoral Dissertation on Accounting.
- Mount, M., Ilies, R., Johnson, E. (2006). Relationship of personality traits and counterproductive work behaviors: The mediating effects of job satisfaction. **Personnel Psychology**, 59, 591-622.
- Nitzl, C., Hirsch, B. (2016). The drivers of a superior's trust formation in his subordinate: The manager-management accountant example. **Journal of Accounting and Organizational Change**, 12, 472-503.
- Obeid, M., Salleh, Z., Mohd Nor, M. (2017). The Mediating Effect of Job Satisfaction on The Relationship Between Personality Traits and Premature Sign-off. **Academy of Accounting and Financial Studies Journal**, 21, 1-17.
- Otley, D.T., Pierce, B.J. (1995). The control problem in public accounting firms: An empirical study of the impact of leadership style. **Accounting, Organizations and Society**, 20, 405-420.
- Otley, D.T., Pierce, B.J. (1996). The operation of control systems in large audit firms. **Auditing: A Journal of Practice and Theory**, 15, 65-83.
- Paino, H., Thani, A., Idris, S. (2011). Attitudes Toward Dysfunctional Audit

- Behavior: The Effect of Budget Emphasis, Leadership Behavior, and Effectiveness of Audit Review. **Journal of Modern Accounting and Auditing**, 7, 1344-1351.
- Pickett, K.S. (2004). **The internal auditor at work: A practical guide to everyday challenges**. John Wiley and Sons.
  - Pool, S.W. (1997). The relationship of job satisfaction with substitutes of leadership, leadership behavior, and work motivation. **The Journal of Psychology**, 131, 271-283.
  - Ringle, C.M., Sarstedt, M., Straub, D.W. (2012). A critical look at the use of PLS-SEM in MIS Quarterly. **MIS Quarterly**, 36, iii–xiv.
  - Sarstedt, M., Ringle, C.M., Henseler, J., Hair, J.F. (2014). On the emancipation of PLS-SEM: A commentary on Rigdon (2012). **Long Range Planning**, 47, 154-160.
  - Shapeero, M., Chye Koh, H., Killough, L.N. (2003). Underreporting and premature sign-off in public accounting. **Managerial Auditing Journal**, 18, 478-489.
  - Sharma, P., Kong, T.T.C., Kingshott, R.P. (2016). Internal service quality as a driver of employee satisfaction, commitment and performance: Exploring the focal role of employee well-being. **Journal of Service Management**, 27, 773-797.
  - Shoemaker, M.E. (1999). Leadership practices in sales managers associated with the self-efficacy, role clarity, and job satisfaction of individual industrial salespeople. **The Journal of Personal Selling and Sales Management**, 19, 1-19.
  - Siengthai, S., Pila-Ngarm, P. (2016). **The interaction effect of job redesign and job satisfaction on employee performance, Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship**. Emerald Group Publishing Limited, pp. 162-180.
  - Skansi, D. (2000). Relation of managerial efficiency and leadership styles–empirical study in Hrvatska elektroprivreda. **Management**, 5, 51-67.
  - Spector, P. E. (1997). Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences (Vol. 3). Sage publications.

- Srivastava, S. (2012). Workplace passion as a moderator for workplace deviant behaviour–job satisfaction relationship: A comparative study between public sector and private sector managers. **Asia-Pacific Journal of Management Research and Innovation**, 8, 517-523.
- Sun, Y., Gergen, E., Avila, M., Green, M. (2016). Leadership and Job Satisfaction: Implications for Leaders of Accountants. **American Journal of Industrial and Business Management**, 6, 268-275.
- Svanström, T. (2016). Time pressure, training activities and dysfunctional auditor behaviour: evidence from small audit firms. **International Journal of Auditing**, 20, 42-51.
- Tuna, M., Ghazzawi, I., Yesiltas, M., Tuna, A.A., Arslan, S. (2016). The effects of the perceived external prestige of the organization on employee deviant workplace behavior: The mediating role of job satisfaction. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 28, 366-396.
- Weeks, K., Sen, K. (2016). The Moderating Effect Satisfaction has on Turnover Intentions and Organizational Citizenship Behavior. **Journal of Management Policy and Practice**, 17, 78-84.
- Yukl, G. (2002). **Leadership in Organizations** (5th Ed). Hall.