



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

Masterthesis

De impact van de leerdoeloriëntatie van een junior auditor op auditkwaliteit en de modererende rol van de leiderschapsstijl

Stef Pannemans

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de handelswetenschappen, afstudeerrichting
accountancy, financiering en fiscaliteit

PROMOTOR :

Prof. dr. Tensie STEIJVERS

BEGELEIDER :

Mevrouw Silke VANDERMEULEN



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

www.uhasselt.be
Universiteit Hasselt
Campus Hasselt:
Martelarenlaan 42 | 3500 Hasselt
Campus Diepenbeek:
Agoralaan Gebouw D | 3590 Diepenbeek

2022
2023



Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

Masterthesis

De impact van de leerdoeloriëntatie van een junior auditor op auditkwaliteit en de modererende rol van de leiderschapsstijl

Stef Pannemans

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de handelswetenschappen, afstudeerrichting accountancy, financiering en fiscaliteit

PROMOTOR :

Prof. dr. Tensie STEIJVERS

BEGELEIDER :

Mevrouw Silke VANDERMEULEN

Woord vooraf

Deze masterproef vormt het slotstuk van mijn opleiding Handelswetenschappen met als afstudeerrichting Accountancy, Financiering en Fiscaliteit. De keuze voor dit onderwerp komt voort uit de motivatie om bij te dragen aan een beter begrip van de factoren die de kwaliteit van audits beïnvloeden. In een tijdperk waarin transparantie en integriteit van financiële rapportage cruciaal zijn, wilde ik inzicht krijgen in hoe het streven naar continue verbetering van auditprestaties kan worden gestimuleerd.

Als iemand die worstelt met dyslexie en daardoor met extra uitdagingen wordt geconfronteerd, heb ik tijdens dit proces moeten doorzetten en volharden. De weg was soms hobbelig, maar ik ben vastbesloten geweest om ondanks de moeilijkheden tot een mooi resultaat te komen. Deze reis heeft me niet alleen veel geleerd over het onderwerp zelf, maar ook over mijn eigen veerkracht en vastberadenheid.

Ik wil dan ook een aantal mensen bedanken die een essentiële rol hebben gespeeld in het proces van het realiseren van deze masterproef.

Als eerste wil ik graag mijn promotor, prof. dr. Tensie Steijvers en mevrouw Silke Vandermeulen bedanken. Zij hebben mij bijgestaan gedurende het proces en gaven mij de nodige feedback.

Ook wil ik mijn familie en vrienden bedanken voor de steun gedurende het hele proces. Hun aanmoediging en begrip hebben een grote rol gespeeld in mijn reis om dit academische doel te bereiken.

Ik wens u veel plezier bij het lezen van deze masterproef.

Stef Pannemans

Augustus 2023

Samenvatting

Het doel en onderzoeksopzet

De kwaliteit van de auditcontrole is van cruciaal belang omdat de jaarrekening de werkelijke financiële status van een bedrijf moet weerspiegelen. Een sterkere auditkwaliteit vergroot de nauwkeurigheid van financiële overzichten en bedrijfsprestaties. De kans dat een bepaalde auditor een inbreuk ontdekt in de jaarrekening is afhankelijk van de competenties van de auditor. Hierbij draagt de leerdoeloriëntatie van de auditor bij aan het verwerven van competenties en daarmee ook mogelijks aan betere auditkwaliteit. Een leerdoeloriëntatie houdt namelijk in dat individuen zich richten op het ontwikkelen van competenties door het verwerven van nieuwe vaardigheden en kennis. Hoewel eerdere studies suggereren dat de leerdoeloriëntatie van auditors een rol speelt in auditkwaliteit, is er nog maar beperkt onderzoek gedaan naar deze relatie. Ook bestaan er inconsistente resultaten in de literatuur over de link tussen leerdoeloriëntatie en prestaties op de werkplek.

Gezien deze observaties is het doel van deze masterproef de relatie tussen leerdoeloriëntatie van auditors en auditkwaliteit verder te bestuderen. Voor dit onderzoek werd gebruik gemaakt van gegevens verzameld door middel van een enquête onder auditteams bij verschillende auditkantoren. Er werden gegevens verzameld van 153 auditors, met de focus op juniors, die dit onderzoek ondersteunen. Dit inzicht ondersteunt organisaties bij het selecteren van geschikte junior auditors en bij het ontdekken van de optimale leiderschapsstijl die hun motivatie en prestaties vergroot. Dit draagt bij aan hun groeipotentieel en verbetert uiteindelijk de auditkwaliteit.

Een SPSS-moderatieanalyse werd uitgevoerd om zowel de relatie tussen de leerdoeloriëntatie van junior auditors en auditkwaliteit als het modererend effect van de leiderschapsstijl op deze relatie te onderzoeken. Hiermee draagt dit onderzoek bij aan het begrip van hoe leerdoeloriëntatie en leiderschapsstijl samenwerken om de kwaliteit van audits te beïnvloeden.

Resultaten en waarde van het onderzoek

Aan de hand van de empirische analyses werd er geen significant verband gevonden tussen de leerdoeloriëntatie van de junior auditors en auditkwaliteit. Wel werd er een positieve relatie gevonden tussen junior auditors die zeer sterk leerdoel georiënteerd zijn en auditkwaliteit in vergelijking tot junior auditors die minder sterk leerdoel georiënteerd zijn. Verder ondersteunen de resultaten de hypothese dat een persoonsgerichte leider deze positieve relatie versterkt. Bovendien kon er geen significant modererend effect gevonden worden voor een taakgerichte leider op deze relatie.

Dit onderzoek concludeert dat junior auditors met een zeer hoge mate van leerdoeloriëntatie een significant hogere auditkwaliteit leveren dan junior auditors die in mindere mate leerdoel georiënteerd zijn. Een leerdoeloriëntatie leidt namelijk tot betere auditkwaliteit aangezien auditors met een sterke leerdoeloriëntatie op zoek gaan naar het verwerven van kennis en expertise, nieuwsgierig en gemotiveerd zijn om uitdagende taken op te nemen en meer open staan voor feedback. Deze kenmerken dragen bij tot het verwerven van competenties zoals persoonlijke kwaliteiten, algemene kennis en speciale expertise zoals technologische vaardigheden, analytisch denken, kennis van boekhouding en financiën, oordeels- en besluitvermogen,

communicatievaardigheden, Deze competenties verhogen de kans dat een auditor een inbreuk ontdekt en dus leidt een leerdoeloriëntatie tot betere auditkwaliteit. Bovendien is de leerdoeloriëntatie sterk verbonden met de motivatie van de auditor als determinant van auditkwaliteit. Een junior auditor die zeer sterk leerdoel georiënteerd is zal minder snel nalaten om een technische boekhoud- of controlekwestie te onderzoeken aangezien deze junior auditors nieuwsgierig en gemotiveerd zijn. Een mogelijke verklaring dat er enkel een positieve relatie werd gevonden voor junior auditors die zeer hoog scoren op de leerdoeloriëntatie in vergelijking tot junior auditors die minder leerdoel georiënteerd zijn, is dat junior auditors over het algemeen leergierig zijn. Zij zitten namelijk in de start van hun carrière en als beginnende professionals in de auditsector hebben ze meestal een sterke motivatie om nieuwe kennis en vaardigheden op te doen. Binnen auditkantoren heerst er namelijk een leercultuur. Zo kan het zijn dat auditkantoren voornamelijk juniors aantrekken die leerdoel georiënteerd zijn. Daarnaast kan het voorkomen dat junior auditors sociaal wenselijke antwoorden gaven. Ze willen wellicht niet toegeven dat ze alleen werken om fouten te vermijden, maar liever aangeven dat ze graag willen blijven leren. Op die manier treedt het 'ceiling effect' op. Dit treedt op wanneer de scores van de respondenten geconcentreerd zijn aan de bovenkant of het hoogste uiteinde van de meetinstrumenten, waardoor er weinig variatie is in de scores van de maatstaf. Door de beperkte variabiliteit beperkt het de mogelijkheden om verschillen tussen individuen nauwkeurig te meten en kan het de lineaire relatie verstoren.

Bovendien concludeert de studie dat junior auditors die sterk leerdoel georiënteerd zijn betere auditkwaliteit leveren wanneer de dagdagelijkse leider een persoonsgerichte leiderschapsstijl hanteert dan wanneer de dagdagelijkse leider van de junior geen persoonsgerichte leiderschapsstijl hanteert. De persoonsgerichte leiderschapsstijl faciliteert junior auditors met een sterke leerdoeloriëntatie bij het bereiken van een hogere mate van auditkwaliteit. Een persoonsgerichte leiderschapsstijl zorgt er namelijk voor dat sterk leerdoel georiënteerde auditors beter kunnen functioneren om hogere auditkwaliteit te vrijwaren. Een persoonsgerichte leider draagt hieraan bij door ten eerste groei en ontwikkeling in het team te benadrukken. Ten tweede door zich te richten op de individuele behoeften van de auditors. Ten derde helpt de persoonsgerichte leider in het identificeren en bereiken van leerdoelen door het aanbieden van training- en ontwikkelingsprogramma's. Ook zal deze leiderschapsstijl bijdragen aan de auditkwaliteit door een omgeving te creëren waar het verwerven van kennis en expertise wordt ondersteund en waarin feedback wordt gegeven om auditors in staat te stellen competenties te ontwikkelen. Ten slotte draagt de leiderschapsstijl bij door werknemers te helpen om zich gewaardeerd en betrokken te voelen bij de organisatie en proactief gedrag te vertonen en werknemers te laten zien dat hun ontwikkeling belangrijk is voor de organisatie. Door als leider de nadruk te leggen op persoonlijke ontwikkeling en verbetering zullen junior auditors met een sterke leerdoeloriëntatie beter worden ondersteund om vanuit de leerdoeloriëntatie competenties te verwerven om betere auditkwaliteit te kunnen leveren. Voor een taakgerichte leiderschapsstijl als moderator in de relatie werd geen significant effect gevonden.

Dit onderzoek heeft niet alleen een bijdrage geleverd aan de academische literatuur, maar heeft ook waarde voor de praktijk. Auditkantoren kunnen via de doeloriëntatie van de junior auditor een significante impact maken op de auditkwaliteit, door juniors aan te trekken met een zeer hoge mate van leerdoeloriëntatie. HR-medewerkers kunnen specifieke aandacht besteden bij het selecteren van

junior auditors. Verder is het belangrijk om een persoonsgerichte leiderschapsstijl toe te passen op leerdoel georiënteerde junior auditors om hen te faciliteren in het leveren van hogere auditkwaliteit. Junior auditors die zeer sterk leerdoel georiënteerd zijn, zijn op zoek naar het verwerven van kennis en expertise en zijn nieuwsgierig en gemotiveerd om uitdagende taken op te nemen. Hierdoor zijn zij minder snel geneigd na te laten om technische boekhoud- of controlekwestie te onderzoeken. Persoonsgerichte leiders zullen namelijk het leerdoelgerichte gedrag van junior auditors met een leerdoeloriëntatie beter ondersteunen en faciliteren. Het is dus nuttig om een persoonsgerichte dagdagelijkse leider aan te wijzen om juniors met een hoge mate van leerdoeloriëntatie te begeleiden.

Kritische beschouwing

Dit onderzoek kent enkele belangrijke beperkingen die aandacht verdienen. Een centrale beperking is de dataset met een beperkt aantal gegevensbronnen (153). Dit kan de generaliseerbaarheid en representativiteit van de resultaten beïnvloeden. Met een kleinere dataset is er mogelijk minder statistische power om significante verbanden of effecten te detecteren. Toekomstige onderzoeken hebben baat bij een grotere dataset.

De groepen gecreëerd voor de onafhankelijke dummy variabele leerdoeloriëntatie, waarbij juniors werden ingedeeld in zeer sterk leerdoel georiënteerd en minder leerdoel georiënteerd, vertoonden variatie in grootte. Het verschil in grootte kan de betrouwbaarheid van de resultaten beïnvloeden. Een andere beperking is het 'ceiling effect' bij de maatstaf van junior auditor's leerdoeloriëntatie. Junior auditors zijn wellicht de beste bron om hun eigen gedrag te bestuderen, omdat niemand het beter weet dan de personen die het daadwerkelijk uitvoeren. Echter is het geven van een sociaal wenselijk antwoord waarschijnlijk. Meerdere beoordelaars van de leerdoeloriëntatie van de junior auditor kunnen daarom helpen om vertekening te vermijden. Voor verder onderzoek is het nuttig om ook de perceptie van de leider over de leerdoeloriëntatie van de junior mee te nemen. Door deze perceptie op te nemen kan er een meer objectieve beoordeling verkregen worden van de leerdoeloriëntatie van de junior auditors en mogelijke invloeden op de auditkwaliteit.

De beperkte validiteit van de leiderschapsstijlmaatstaf weerspiegelde in een lage Cronbach's alpha. Dit vormt een beperking in het onderzoek. Als de maatstaf niet goed is aangepast aan de specifieke kenmerken van de auditomgeving kan het moeilijk zijn om de leiderschapsstijl nauwkeurig te meten. Bovendien werd het modererend effect alleen getest voor de dagdagelijkse leider, terwijl in de auditsector meerdere hiërarchische leiders gelijktijdig invloeden uitoefenen op de juniors. Voor toekomstig onderzoek is het daarom essentieel om rekening te houden met de invloed van verschillende gelijktijdig aanwezige hiërarchische leiders op de relatie.

Inhoudsopgave

Woord vooraf	1
Samenvatting	2
1. Introductie	6
2. Literatuurstudie	9
2.1. Financiële audit en auditkwaliteit	9
2.2. Doeloriëntatie	11
2.3. De relatie tussen leerdoeloriëntatie en auditkwaliteit	12
2.4. Leiderschapsstijl van de dagdagelijkse leider	15
2.5. De invloed van leiderschapsstijl op de relatie tussen leerdoeloriëntatie en auditkwaliteit	16
3. Hypothesevorming	17
4. Methode	19
4.1. Steekproef	19
4.2. Variabelen	20
4.2.1. Auditkwaliteit	20
4.2.2. Leerdoeloriëntatie	20
4.2.3. Dummy variabele Leiderschapsstijl	20
4.2.4. Controlevariabelen	21
5. Resultaten	22
5.1. Beschrijvende statistiek	22
5.2. Correlaties	23
5.3. Hypothese-analyse	23
6. Discussie	28
6.1. Discussie en implicaties	28
6.2. Beperkingen en aanbevelingen voor verder onderzoek	31
Bibliografie	33

1. Introductie

Het doel van de onafhankelijke audit is om vertrouwen te verschaffen in de kwaliteit van financiële verslagen zoals de jaarrekening (IAASB, 2023). De kwaliteit van de audit is belangrijk voor belanghebbenden zodat leveranciers en potentiële investeerders betrouwbare en duidelijke gegevens ter beschikking hebben om weloverwogen beslissingen te kunnen nemen over hun investeringen. Ook is de kwaliteit van de audit belangrijk voor de investeringsbeslissingen van het bedrijf zelf, die worden genomen op basis van de financiële verslagen. Het is belangrijk dat de jaarrekening de werkelijke financiële positie en prestaties van een bedrijf weergeeft om correcte investeringsbeslissingen te overwegen (improving and maintaining audit quality, 2021). Auditors moeten ervoor zorgen dat de financiële verslagen geen grote fouten bevatten. Ze moeten ook kritisch zijn bij het inschatten en verwerken van de cijfers en eventuele problemen aanpakken. Zo kunnen investeerders en anderen die de verslagen gebruiken, erop vertrouwen dat de info klopt en van goede kwaliteit is (Emerick, 2023). De waarschijnlijkheid dat financiële overzichten de financiële situatie en bedrijfsprestaties van het gecontroleerde bedrijf correct weergeven, neemt toe naarmate de kwaliteit van de controle verbetert (Schauer, 2002).

Vandaar dat de kwaliteit van de audit essentieel is voor ondernemingen. Auditkwaliteit wordt gedefinieerd door DeAngelo (1981) als "de door de markt beoordeelde gezamenlijke waarschijnlijkheid dat een bepaalde auditor een inbreuk ontdekt in het boekhoudsysteem van de cliënt en de inbreuk meldt". De kans dat een auditor een inbreuk ontdekt, hangt af van zijn technologische vaardigheden, de auditmethoden die hij gebruikt en de mate waarin steekproeven worden genomen, enzovoort. De kans dat de auditor een ontdekte inbreuk ook daadwerkelijk meldt, laat zien hoe onafhankelijk hij is ten opzichte van die specifieke klant (DeAngelo, 1981).

Belangrijke factoren die inspelen op de auditkwaliteit zijn competentie en motivatie volgens Aswar, Akbar, Wiguna, & Hariyani (2021). De kans dat een bepaalde auditor een inbreuk ontdekt is namelijk afhankelijk van de competenties van de auditor, zoals persoonlijke kwaliteiten, algemene kennis en speciale expertise. Volgens Elliot & Church (1997), Phillips & Gully (1997), Porath & Bateman (2006) en Vandewalle, Cron, & Slocum (2001) blijkt dat de leerdoeloriëntatie van de auditor sterk bijdraagt aan het verwerven van competenties. Een leerdoeloriëntatie houdt in dat individuen zich richten op het ontwikkelen van competenties door het verwerven van nieuwe vaardigheden en kennis. Ook zijn personen met een leerdoeloriëntatie volgens Coad (1999) en Pintrich (2000) nieuwsgierig en gemotiveerd om uitdagende taken op te nemen en ook dat zal leiden tot het verwerven van betere competenties (Siriwardane, Kin Hoi Hu, & Yew Low, 2014). De leerdoeloriëntatie is bovendien sterk verbonden met de motivatie van de auditor als determinant van auditkwaliteit (Aswar, Akbar, Wiguna, & Hariyani, 2021).

Er is veel onderzoek gedaan naar doeloriëntatie in relatie tot algemene prestaties op de werkplek (Lim & Shin, 2020) en prestaties in andere sectoren dan de auditsector, zoals de verkoopsector (Domingues, Vieira, & Agnihotri, 2017) en de horecasector (Johnson, Shull, & Wallace, 2011). Maar er is nog beperkt onderzoek gedaan naar doeloriëntatie in de auditsector zelf. Daarom werd er gekeken naar eerdere onderzoeken die de relatie tussen leerdoeloriëntatie en prestaties die direct leiden tot doelstellingen en resultaten van de organisatie hebben onderzocht (Campbell, 1990). Maar dan in verschillende bedrijven, exclusief de auditsector. Ondanks dat verschillende studies hebben

aangetoond dat leerdoeloriëntatie positief gerelateerd is aan prestaties op de werkplek, is er enige inconsistentie in de resultaten. Lim & Shin (2020) deden een onderzoek omtrent de doeloriëntatie en prestaties op de werkplek in verschillende bedrijven. Zo zeggen Lim & Shin (2020) dat mensen met een hoge leerdoeloriëntatie geloven dat ze hun vaardigheden kunnen verbeteren door inspanning en oefening. Hierdoor richten ze zich op het vergaren van kennis, het ontwikkelen van vaardigheden en competenties, wat hun intrinsieke motivatie en plezier in taken vergroot. Dit resulteert uiteindelijk in verbeterde prestaties op de werkplek (Elliot & Church, 1997; Dweck, 1986; Dweck & Leggett, 1988; Vandewalle, Brown, Cron, & Slocum, 1999; Rawsthorne & Elliot, 1999). Bovendien is leerdoeloriëntatie positief gerelateerd aan prestaties omdat leerdoeloriëntatie geassocieerd is met inspanning en taakvolharding (Dweck, 1999; Locke, Shaw, Saari, & Latham, 1981). Het onderzoek van Lim & Shin (2020) kon echter het positieve effect van leerdoeloriëntatie op de prestaties van werknemers toch niet volledig bevestigen. Ze ontdekten dat leerdoeloriëntatie een negatief effect kan hebben op werknemersprestaties wanneer er sprake is van een hoge mate van taakvariatie. Andere studies, zoals die van Cury et al. (2006), Elliot & McGregor (2001) en Lee et al. (2017), vonden daarentegen geen significant verband. De inconsistentie suggereert dus dat de relatie tussen leerdoeloriëntatie en prestaties complexer is dan aanvankelijk gedacht. De kwaliteit van de audit wordt beïnvloed door de prestaties van de auditor op de werkplek. Het is daarom belangrijk en relevant om verder onderzoek te verrichten naar de relatie tussen leerdoeloriëntatie en auditkwaliteit.

Door de complexiteit in de relatie is het belangrijk om de contextuele factoren te onderzoeken die deze relatie kunnen beïnvloeden om een beter inzicht te krijgen van de verschillende omstandigheden die al dan niet van invloed zijn op de relatie tussen leerdoeloriëntatie en de kwaliteit van audits. Verschillende studies toonden al aan dat er modererende effecten van invloed kunnen zijn op de relatie tussen leerdoeloriëntatie en algemene prestaties op de werkplek. Contextuele factoren zoals taalvariëteit, doelgerichtheid, zelfvertrouwen, feedback over gestelde doelen en taakcomplexiteit kunnen de relatie tussen leerdoeloriëntatie en prestaties op de werkplek namelijk beïnvloeden volgens Lim & Shin (2020) en Locke & Latham (2002). In deze masterproef wordt er onderzoek gedaan naar de relatie tussen de leerdoeloriëntatie en auditkwaliteit en wordt er dus enkel gefocust op de prestaties op de werkplek in de auditsector. Een contextuele factor die een belangrijke rol kan spelen in deze relatie is namelijk de leiderschapsstijl van de dagdagelijkse leider zoals de senior of de manager. De inconsistentie in de resultaten binnen de auditsector kan mogelijk worden verklaard doordat de relatie tussen leerdoeloriëntatie en auditkwaliteit afhankelijk kan zijn van de leiderschapsstijl van de dagdagelijkse leider. Indrayati, Chandrarini, & Supanto (2022) concludeerden namelijk dat het belangrijk is voor accountantskantoren om te investeren in leiderschap om de kwaliteit van audits te verbeteren. Alberti, Bedard, Bik & Vanstraelen (2022) suggereerden ook al dat doelgerichte inzet van leiderschap, structuren en procedures leren aanmoedigt en tot betere prestaties kan leiden in de auditsector. Deze praktijken ondersteunen het verzamelen, verspreiden en gebruiken van informatie die relevant is voor de taakuitvoering. Ook kwamen Zhang & Cui (2022) tot de conclusie dat verschillende leiderschapsstijlen een invloed kunnen hebben op het gedrag van hun werknemers en daarmee ook mogelijk op de kwaliteit van hun prestaties. Vanuit de sociale leertheorie kan een persoonsgerichte leiderschapsstijl bijvoorbeeld een positieve invloed hebben op de motivatie van auditors om te leren, zich proactief te gedragen en zich te ontwikkelen, wat ertoe

kan leiden dat auditors beter in staat zijn competenties te verwerven (Indrayati, Chandrarin, & Supanto, 2022; Zhang & Cui, 2022). Dit toont het belang aan van de leiderschapsstijl van de dagdagelijkse leider als moderator in de relatie tussen leerdoeloriëntatie en auditkwaliteit. Er wordt gekeken naar twee soorten leiderschapsstijlen als moderator. Een persoonsgerichte leiderschapsstijl is een stijl waarbij de nadruk ligt op het individu en zijn/haar behoeften en ontwikkeling. Deze stijl is gericht op het opbouwen van sterke relaties met de werknemers en het benadrukken van hun groei en ontwikkeling (Lowin, Hrapchak, & Kavanagh, 1969). Door als leider de nadruk te leggen op persoonlijke ontwikkeling en verbetering worden auditors met een leerdoeloriëntatie beter ondersteund bij het verwerven van competenties die bijdragen aan betere auditkwaliteit (Aswar, Akbar, Wiguna, & Hariyani, 2021). Deze competenties zijn onder andere technologische vaardigheden, analytisch denken, kennis van boekhouding en financiën, oordeels- en besluitvermogen, communicatievaardigheden, De leiderschapsstijl persoonsgerichte leider kan verscheidene invloeden hebben op determinanten van auditkwaliteit, zoals competenties en motivatie, geleverd door prestaties van auditors met een leerdoeloriëntatie. Er wordt verwacht dat een persoonsgerichte leiderschapsstijl een positieve invloed heeft op de relatie tussen junior auditors met een leerdoeloriëntatie en auditkwaliteit. Een taakgerichte leiderschapsstijl is gericht op het behalen van concrete doelen en een efficiënte uitvoering van taken (Lowin, Hrapchak, & Kavanagh, 1969). Taakgerichte leiders hebben minder aandacht voor individuele ontwikkeling. Dit kan leiden tot verminderde motivatie en prestaties bij auditors met een leerdoeloriëntatie, omdat hun leerdoelen niet ondersteund worden (Lowin, Hrapchak, & Kavanagh, 1969). Daarnaast beperkt een taakgerichte leiderschapsstijl het gevoel van autonomie, wat de motivatie om te leren en te presteren vermindert (Deci & Ryan, 2000). Werknemers die zich gecontroleerd voelen of beperkt worden door strikte regels en voorschriften hebben minder mogelijkheden om te leren en zich te ontwikkelen. Daarom wordt verwacht dat een taakgerichte leiderschapsstijl een reducerend effect heeft op de relatie tussen junior auditors met een leerdoeloriëntatie en auditkwaliteit.

Er is nog maar beperkt onderzoek gedaan naar de relatie tussen leerdoeloriëntatie en auditkwaliteit. Bovendien bestaan er inconsistente resultaten in de literatuur omtrent de relatie tussen leerdoeloriëntatie en prestaties op de werkplek. Gezien deze observaties is het doel van deze masterproef om de relatie tussen leerdoeloriëntatie van auditors en auditkwaliteit verder te bestuderen. Voor dit onderzoek wordt gebruikgemaakt van gegevens verzameld door middel van een enquête onder auditteams bij verschillende auditkantoren. Er werden gegevens verzameld van 395 auditors. In deze studie wordt er gefocust op junior auditors. Door te begrijpen hoe de leerdoeloriëntatie van junior auditors verband houdt met de kwaliteit van de audit kunnen organisaties hier op inspelen bij het aanwerven van juniors. Er werd gekozen om de relatie te onderzoeken bij junior auditors, omdat door juniors vanaf de start van hun carrière goed te begrijpen, organisaties in staat zijn hun sterke punten te identificeren en te benutten evenals eventuele zwakke punten aan te pakken. Dit stelt de organisatie in staat om gerichte ontwikkelingsplannen op te stellen die de specifieke behoeften van leerdoelgerichte juniors adresseren en hen helpen hun vaardigheden en competenties verder te ontwikkelen. Het identificeren van de optimale leiderschapsstijl die de motivatie en prestaties van juniors versterkt draagt op die manier bij aan het ontdekken van effectieve manieren om juniors te begeleiden en hun groeipotentieel te stimuleren. Dit resulteert in

een betere professionele ontwikkeling, hogere prestaties en uiteindelijk een hogere kwaliteit van de audits die ze uitvoeren.

Voor dit onderzoek zal een moderatieanalyse uitgevoerd worden via SPSS. Via deze analyse kan zowel de relatie tussen de leerdoeloriëntatie van junior auditors en auditkwaliteit worden bepaald als het modererend effect van de leiderschapsstijl op deze relatie. Aan de hand van de empirische analyses werd er geen significant verband gevonden tussen de leerdoeloriëntatie van de junior auditors en auditkwaliteit. Wel werd er een positieve relatie gevonden tussen junior auditors die zeer sterk leerdoel georiënteerd zijn en auditkwaliteit in vergelijking tot junior auditors die minder sterk leerdoel georiënteerd zijn. Verder ondersteunen de resultaten de hypothese dat een persoonsgerichte leider deze positieve relatie versterkt. Bovendien kon er geen significant modererend effect gevonden worden voor een taakgerichte leider op deze relatie. Om echter een volledig begrip te krijgen en consistente resultaten te verkrijgen is aanvullend onderzoek noodzakelijk.

2. Literatuurstudie

2.1. Financiële audit en auditkwaliteit

Een financiële audit - hierna audit genoemd - is een grondige en systematische beoordeling van de financiële overzichten, boekhoudkundige gegevens en interne controles van een organisatie door een onafhankelijke auditor. Het voornaamste doel van een financiële audit is om een onpartijdig oordeel te vellen over de geloofwaardigheid en accuraatheid van de financiële rapportage van een entiteit. De auditor onderzoekt de financiële overzichten zoals: de balans, winst- en verliesrekening en kasstroomoverzicht. Dit om vast te stellen of ze op een getrouwe manier de financiële positie, prestaties en cashflows van de organisatie weergeven in overeenstemming met de geldende boekhoudkundige principes en normen zoals International Financial Reporting Standards (IFRS) of Generally Accepted Accounting Principles (GAAP). De auditor voert een reeks procedures uit waaronder het analyseren van transacties, controleren van ondersteunende documentatie, evalueren van interne controlesystemen en het verzamelen van voldoende en geschikt auditbewijs. Op basis van deze werkzaamheden beoordeelt de auditor de mate van risico op fouten, fraude of onnauwkeurigheden in de financiële verslaglegging en rapporteert hierover aan het management, de raad van bestuur en andere belanghebbenden. Het eindresultaat van een financiële audit is een auditrapport waarin de bevindingen, conclusies en aanbevelingen van de auditor worden vastgelegd. Dit rapport biedt belanghebbenden, zoals investeerders, crediteuren, toezichthouders en het publiek, waardevolle informatie over de betrouwbaarheid van de financiële verslaglegging en de kwaliteit van de interne controles van de gecontroleerde entiteit.

DeAngelo (1981) definieert de kwaliteit van audit als de waarschijnlijkheid dat een specifieke auditor een inbreuk in het boekhoudsysteem van de cliënt zal ontdekken en de inbreuk zal rapporteren. Het doel van een audit is namelijk om zekerheid te bieden over de betrouwbaarheid van de financiële overzichten door eventuele afwijkingen te identificeren. De waarschijnlijkheid dat financiële overzichten de financiële situatie en bedrijfsprestaties van het gecontroleerde bedrijf correct weergeven neemt toe naarmate de kwaliteit van de controle verbetert (Schauer, 2002). De kwaliteit van een audit is daarom van cruciaal belang.

Er zijn verschillende determinanten van auditkwaliteit. Volgens Aswar, Akbar, Wiguna, & Hariyani (2021) is de competentie van de auditor een belangrijke factor die de kwaliteit van de audit kan bevorderen. Een auditor moet beschikken over voldoende kennis en expertise om de financiële overzichten te kunnen beoordelen. Volgens verschillende studies zoals Aswar, Akbar, Wiguna, & Hariyani (2021), Kertarajasa et al. (2019), Rezazadeh (2017) en Ismail et al. (2019) is de kans dat een bepaalde auditor een inbreuk ontdekt afhankelijk van de competenties van de auditor. Zij bewezen namelijk dat competentie de kwaliteit van de audit significant beïnvloedt. De competentie werd gemeten aan de hand van persoonlijke kwaliteiten, algemene kennis en speciale expertise. De competenties van auditors kunnen echter ook worden getraind en ontwikkeld door middel van opleiding, ervaring en professionele groei. De International Education Standard, opgesteld door de International Federation of Accountants (IFAC, 2006) benadrukt namelijk dat opleiding, on-the-job training en training aangeboden door de werkgever of organisatie essentieel zijn voor het vervaardigen van audit competenties.

Een tweede determinant van auditkwaliteit is de onafhankelijkheid van de auditor. Onafhankelijkheid van een auditor betekent volgens DeAngelo (1981) dat de auditor alle fouten en fraude gemaakt door het management kan onthullen en de resultaten van de controlebevindingen kunnen worden gerapporteerd in de gecontroleerde jaarrekening, zonder externe druk of belemmeringen die de objectieve en onpartijdige beoordeling van de financiële informatie kunnen beïnvloeden. Francis (2004) en Watkins et al. (2004) benadrukken dat de onafhankelijkheid van een auditor belangrijk is omdat deze van invloed kan zijn op de kwaliteit van de auditcontrole. Het stelt de auditor in staat om een eerlijke en kritische evaluatie uit te voeren van de financiële overzichten, interne controles en boekhoudkundige processen van een cliënt. Een onafhankelijke auditor handelt zonder belangenconflicten, zoals financieel belang en persoonlijke relaties, en voert zijn of haar werkzaamheden uit in overeenstemming met de geldende professionele normen en richtlijnen (Chen, Elder, & Liu, 2005; Gul, Jaggi, & Krishnan, 2007).

Naast de competentie en onafhankelijkheid van de auditor zijn er nog andere determinanten die een rol spelen. Een daarvan is de cultuur van de organisatie waarbinnen de audit plaatsvindt. Salih, Waleed, & Hla (2016) stelden vast dat een sterke organisatiecultuur, gekenmerkt door ethische waarden, teamwerk en communicatie, de kwaliteit van de audit kan verbeteren. Dit is omdat een dergelijke cultuur auditors bewust maakt van het belang van ethisch gedrag en hen aanspoort verantwoordelijkheid te nemen voor hun werk. Het bevorderen van een cultuur waarin ethisch gedrag, teamwerk en communicatie wordt gestimuleerd en beloond, kan leiden tot een hogere mate van verantwoordelijkheid en betrokkenheid bij het werk. Dit kan vervolgens leiden tot een hogere kwaliteit van de audit omdat auditors zich meer bewust worden van de risico's en problemen, zoals fraude en onregelmatigheden. Ze zullen zich dan meer inzetten voor het bieden van betrouwbare en objectieve beoordelingen in overeenstemming met de geldende professionele normen en richtlijnen (Salih & Hla, 2016).

Een vierde determinant van auditkwaliteit is de motivatie van de auditors. Wasserman & Wasserman (2020) definiëren motivatie als "de reden waarom mensen een gedrag op een bepaald moment vertonen, voortzetten of beëindigen. Motivationale toestanden worden algemeen begrepen als krachten die in de persoon werken en die de neiging creëren om doelgericht gedrag te vertonen".

Volgens Zahmatkesh & Rezazadeh (2017) omvat de motivatie van een auditor de drijfveren die prestaties die helpen bij het bereiken van gestelde doelstellingen. Motivatie wordt beschouwd als een relevante factor voor het gedrag van auditors tijdens de uitvoering van hun verantwoordelijkheden. Aswar, Akbar, Wiguna, & Hariyani (2021), Idawati (2015), Asmara (2016), Kuntari et al. (2017), en Haryana et al. (2019) vonden dat auditors met een hoge intrinsieke motivatie de auditor in staat stelt om audits van hoge kwaliteit uit te voeren. Intrinsieke motivatie werd vastgesteld aan de hand van factoren zoals zich gelukkig voelen als ze nieuwe dingen leren, nieuwsgierig zijn, genieten van elke uitdaging tijdens het uitvoeren van controletaken en het als een kans zien om analytische vaardigheden te verbeteren.

De kwaliteit van de audit is dus afhankelijk van verschillende factoren. Het is belangrijk dat de invloed van deze factoren gemanaged worden om een hoge kwaliteit van audit te waarborgen. De doeloriëntatie van auditors kan ook bijdragen aan de auditkwaliteit. In 2.2. wordt hier dieper op ingegaan.

2.2 Doeloriëntatie

Doeloriëntaties verwijzen naar de doelen die individuen hebben met betrekking tot hun prestatiegericht gedrag. Deze doelen kunnen helpen om de manier waarop individuen taken van diverse aard benaderen, eraan deelnemen en erop reageren te verduidelijken. Doeloriëntatie is een persoonlijkheidskenmerk vanuit een sociaal-cognitief perspectief dat zich richt op hoe individuen hun eigen gedrag en dat van anderen waarnemen en controleren. De doeloriëntatie kan een positieve invloed hebben op de uitvoering van uitdagende taken (Bandura, 1986). Dweck (1986) en Dweck & Leggett (1988) hebben drie categorieën van onderliggende doelen geïdentificeerd die individuen kunnen nastreven in dergelijke situaties, namelijk leerdoeloriëntatie, prestatiedoeloriëntatie en prestatie vermijdende doeloriëntatie. Een leerdoeloriëntatie houdt in dat individuen zich richten op het ontwikkelen van competentie door het verwerven van nieuwe vaardigheden en kennis en het beheersen van nieuwe situaties. Een prestatiedoeloriëntatie houdt in dat individuen zich richten op het aantonen en valideren van hun competentie door positieve beoordelingen te zoeken en negatieve beoordelingen over hun competentie te vermijden. Een prestatie vermijdende doeloriëntatie impliceert dat er focus gelegd wordt op het vermijden van de mogelijkheid tot falen (VandeWalle, 1997).

Individueen met een leerdoeloriëntatie beschouwen bekwaamheid als een eigenschap die kan worden verbeterd door inzet en ervaring (Brett & Vandewalle, 1999). Zij hebben een intrinsieke interesse in hun werk, beschouwen zichzelf als nieuwsgierig en kiezen uitdagende taken die mogelijkheden tot leren bieden (Pintrich, 2000; Coad, 1999). Negatieve feedback wordt door deze individuen dan ook gezien als nuttig om zichzelf te kunnen ontwikkelen door bij te leren (Lim & Shin, 2020; Seijts, Latham, Tasa, & Latham, 2004). Als zodanig zullen individuen met een sterke leerdoeloriëntatie hun strategieën aanpassen, hun inspanningen verhogen en volharden om uitdagingen of obstakels te overwinnen (Gong, Wang, Huang, & Cheung, 2017). Individueen met een sterke prestatiegeoriënteerde doeloriëntatie zien competentie als een vaste entiteit en zijn bezorgd over het aantonen van de geschiktheid van hun capaciteiten en zullen streven naar gunstige beoordelingen. Omdat zij mislukkingen of tegenslagen toeschrijven aan hun eigen onbekwaamheid zijn zij geneigd gemakkelijkere taken te verkiezen (Dweck & Leggett, 1988). Bij prestatiegerichtheid zullen

individuen de nadruk leggen op het overtreffen van anderen en het verkrijgen van gunstige beoordelingen (VandeWalle, 1997). Individuen met een prestatie vermijdende doeloriëntatie zullen zich richten op het vermijden van negatieve beoordelingen of het voorkomen van het lijken van onbekwaamheid. Zij zijn hierdoor geneigd taken te vermijden die waarschijnlijk zullen mislukken of vermijden situaties waarin ze slecht kunnen presteren (Schmidt & Ford, 2006).

Een belangrijke factor die inspeelt op de auditkwaliteit is het verwerven van competenties (Aswar, Akbar, Wiguna, & Hariyani, 2021). De leerdoeloriëntatie draagt bij tot het verwerven van kennis en expertise waardoor auditors competent worden (Elliot & Church, 1997; Phillips & Gully, 1997; Porath & Bateman, 2006; Vandewalle, Cron, & Slocum, 2001). Leerdoel georiënteerden zijn nieuwsgierig en leergierig en volgens Siriwardane, Kin Hoi Hu, & Yew Low (2014) zijn dit belangrijke kenmerken om als auditor competenties te verwerven. Aangezien Aswar, Akbar, Wiguna, & Hariyani (2021) stellen dat auditkwaliteit afhankelijk is van de competenties van de auditor, zoals technische vaardigheden, draagt de leerdoeloriëntatie bij aan een hogere auditkwaliteit. Bovendien is de leerdoeloriëntatie ook sterk verbonden met de motivatie van de auditor, wat eveneens een factor is die de auditkwaliteit kan bevorderen (Aswar, Akbar, Wiguna, & Hariyani, 2021). Wanneer auditors een prestatiedoeloriëntatie of een prestatie vermijdende doeloriëntatie hanteren zal dat niet noodzakelijk leiden tot auditors die competent zijn en draagt het niet bij aan het verhogen van de auditkwaliteit. Omdat auditors met een prestatiedoeloriëntatie of een prestatie vermijdende doeloriëntatie niet noodzakelijk taken zullen uitvoeren waar ze uit kunnen leren om competent te worden. In plaats daarvan zullen ze geneigd zijn om taken uit te voeren waar ze al goed in zijn of taken die weinig risico op mislukking met zich meebrengen (Dweck & Leggett, 1988; Vandewalle, 1997; Schmidt & Ford, 2006). Typische taken die zij zullen uitvoeren zijn: a) Het uitvoeren van routinecontroles en -tests die ze goed beheersen en waarbij ze vertrouwen hebben in hun vermogen om positieve resultaten te behalen, b) het selecteren van dossiers en audits waarvan ze weten dat ze relatief weinig risico op fouten of complicaties met zich meebrengen. In deze masterproef wordt er dan ook gefocust op één type doeloriëntatie namelijk de leerdoeloriëntatie van de auditor omdat deze kan bijdragen aan een hogere mate van auditkwaliteit.

2.3. De relatie tussen leerdoeloriëntatie en auditkwaliteit

Leerdoeloriëntatie is een psychologisch concept dat verwijst naar de mate waarin een persoon gemotiveerd is om te leren en te groeien. Verschillende onderzoeken hebben aangetoond dat de leerdoeloriëntatie een positieve invloed kan hebben op algemene prestaties op de werkplek, en daarmee ook mogelijk op de auditkwaliteit (Aswar, Akbar, Wiguna, & Hariyani, 2021; Elliot & Church, 1997; Phillips & Gully, 1997; Porath & Bateman, 2006; Vandewalle, Cron, & Slocum, 2001; Siriwardane, Kin Hoi Hu, & Yew Low, 2014). Auditors met een leerdoeloriëntatie zijn gefocust op het verbeteren van vaardigheden en kennis, zijn nieuwsgierig en gemotiveerd voor uitdagende taken en zijn meer bereid om feedback te ontvangen. Deze eigenschappen dragen bij tot het verwerven van competenties (Aswar, Akbar, Wiguna, & Hariyani, 2021; Siriwardane, Kin Hoi Hu, & Yew Low, 2014).

Een belangrijke factor die van invloed is op de kwaliteit van leerdoel georiënteerde auditors is de organisatiecultuur. Organisaties die een cultuur van continu leren en ontwikkelen bevorderen hebben meer kans dat werknemers met een leerdoeloriëntatie zich kunnen ontwikkelen tot een werknemer met meer competenties (Kozlowski & Salas, 1997). Ook kwamen García-Morales, Jiménez-

Barrionuevo & Gutiérrez (2012) tot de conclusie dat als de bedrijfscultuur gericht is op het behouden van de status quo en het vermijden van risico's, het team minder geneigd zal zijn om nieuwe vaardigheden en kennis te verwerven en te experimenteren met nieuwe manieren om de prestaties van de bedrijfseenheid te verbeteren. Zo een cultuur kan een negatieve impact hebben op leerdoel georiënteerde auditors omdat zij door die cultuur minder gemotiveerd worden om continu te leren en zich te ontwikkelen. Hierdoor kan het een negatieve impact hebben op de kwaliteit van de prestaties van auditors. Dit benadrukt het belang van een positieve werkomgeving die gericht is op groei en ontwikkeling. Verder deden Bell & Kozlowski (2002) onderzoek naar de directe relatie van doeloriëntatie en prestatie in een leercontext. Zij verzamelde gegevens waarmee de prestaties van de deelnemers op zowel algemene- als de strategische aspecten van de taak beoordeeld konden worden. Zij hebben aangetoond dat de algemene en strategische prestaties van werknemers met een leerdoeloriëntatie kunnen worden bevorderd door training- en ontwikkelingsprogramma's gericht op het ontwikkelen van vaardigheden en kennis. Deze programma's kunnen werknemers helpen om hun leerdoelen te identificeren en te bereiken wat kan leiden tot betere prestaties op de werkplek (Kozlowski & Salas, 1997). Door een cultuur van continu leren en ontwikkelen en het aanbieden van training- en ontwikkelingsprogramma's, kunnen leerdoel georiënteerden beter functioneren en dus mogelijk ook betere auditkwaliteit leveren.

Onderzoek heeft aangetoond dat de leerdoeloriëntatie van auditors een belangrijke voorspeller is van de auditkwaliteit (Aswar, Akbar, Wiguna, & Hariyani, 2021; Elliot & Church, 1997; Phillips & Gully, 1997; Porath & Bateman, 2006; Vandewalle, Cron, & Slocum, 2001; Siriwardane, Kin Hoi Hu, & Yew Low, 2014). Echter is er nog maar beperkt onderzoek gedaan die deze relatie in de auditsector onderzocht. Enkel studies zoals Mohd-Sanusi, Mohd-Iskandar & Poon (2007), Astuti, Sihotang, Wahyuni, & Dizar (2022) en Mohd-Sanusi, Mohd-Iskandar, Monroe, & Mohd-Saleh (2018) vonden een positieve relatie tussen de leerdoeloriëntatie van auditors en audit kwaliteit. Door het beperkt aantal studies kunnen die resultaten met betrekking tot die relatie niet gegeneraliseerd worden in de auditsector. Bovendien konden Yasa, Sukayasa, & Pratiwi (2019) deze relatie in de auditsector niet repliceren. Zij vonden dat de leerdoeloriëntatie geen significante invloed heeft op de audit prestaties. Daarom werd er ook gekeken naar eerdere onderzoeken die de relatie tussen leerdoeloriëntatie en algemene prestaties op de werkplek hebben onderzocht, maar dan in verschillende bedrijven, exclusief de auditsector. Dit is relevant omdat de kwaliteit van de audit wordt beïnvloed door de prestaties van de auditor op de werkplek. Verschillende studies toonden aan dat leerdoeloriëntatie positief gerelateerd is aan prestaties op de werkplek, echter is er enige inconsistentie in de resultaten. Lim & Shin (2020) deden een onderzoek omtrent de doeloriëntatie en prestaties op de werkplek in verschillende bedrijven. Werknemersprestaties in dit onderzoek verwijzen naar het gedrag van werknemers dat direct leidt tot doelstellingen en resultaten van de organisatie (Campbell, 1990). De directe supervisors van de werknemers werd gevraagd om de algemene prestaties van hun ondergeschikten te beoordelen aan de hand van een 4-item maatstaf volgens Gong, Huang & Farh (2009). Zo zeggen Lim & Shin (2020) dat mensen met een hoge leerdoeloriëntatie geloven dat ze hun vaardigheden kunnen verbeteren door inspanning en oefening. Hierdoor richten ze zich op het vergaren van kennis, het ontwikkelen van vaardigheden en competenties, wat hun intrinsieke motivatie en plezier in taken vergroot. Dit resulteert uiteindelijk in verbeterde prestaties op de werkplek (Elliot & Church, 1997; Dweck, 1986; Dweck & Leggett, 1988; Vandewalle, Brown, Cron,

& Slocum, 1999; Rawsthorne & Elliot, 1999). Bovendien is leerdoeloriëntatie positief gerelateerd aan algemene werknemersprestaties omdat leerdoeloriëntatie geassocieerd is met inspanning en taakvolharding (Dweck, 1999; Locke, Shaw, Saari, & Latham, 1981). Het onderzoek van Lim & Shin (2020) kon echter het positieve effect van leerdoeloriëntatie op de algemene prestaties van werknemers toch niet volledig bevestigen. Ze ontdekten dat leerdoeloriëntatie een negatief effect kan hebben op algemene werknemersprestaties wanneer er sprake is van een hoge mate van taakvariatie. Andere studies, zoals die van Cury et al. (2006), Elliot & McGregor (2001) en Lee et al. (2017), vonden daarentegen geen significant verband. De inconsistentie suggereert dus dat de relatie tussen leerdoeloriëntatie en prestaties op de werkplek complexer is dan aanvankelijk gedacht. De kwaliteit van de audit wordt beïnvloed door de prestaties van de auditor op de werkplek. Het is daarom belangrijk en relevant om verder onderzoek te verrichten naar de relatie tussen leerdoeloriëntatie en auditkwaliteit.

De inconsistente resultaten in de relatie tussen leerdoelgerichtheid en prestaties duidt erop dat de relatie dus kan afhangen van contextuele factoren. Lim & Shin (2020) hebben al aangetoond dat taakvariatie een modererend effect heeft op de relatie tussen leerdoeloriëntatie en algemene prestaties op de werkplek. Ze concludeerden dat wanneer taakvariatie hoog was, leerdoeloriëntatie tot op zekere hoogte een positief effect had op prestaties. Volgens Locke & Latham (2002) is die relatie afhankelijk van contextuele factoren. Zij vonden modererende effecten van doelgerichtheid, zelfvertrouwen, feedback over gestelde doelen en taakcomplexiteit op de relatie tussen leerdoeloriëntatie en algemene werkprestaties.

Er zijn dus contextuele factoren die de relatie tussen leerdoeloriëntatie en prestaties op de werkplek kunnen beïnvloeden. In deze masterproef onderzoeken we de relatie tussen de leerdoeloriëntatie en auditkwaliteit en wordt er dus enkel gefocust op de prestaties op de werkplek in de auditsector. Een contextuele factor die een belangrijke rol kan spelen in deze relatie is namelijk de leiderschapsstijl van de dagdagelijkse leider zoals de senior of de manager. De inconsistentie in de resultaten binnen de auditsector kan mogelijk verklaard worden doordat de relatie tussen leerdoeloriëntatie en auditkwaliteit afhankelijk kan zijn van de leiderschapsstijl van de dagdagelijkse leider. Zhang & Cui (2022) kwamen namelijk tot de conclusie dat verschillende leiderschapsstijlen een invloed kunnen hebben op het gedrag van hun werknemers en daarmee ook mogelijk op de kwaliteit van hun prestaties. Vanuit de sociale leertheorie kan een persoonsgerichte leiderschapsstijl bijvoorbeeld een positieve invloed hebben op de motivatie van auditors om te leren, zich proactief te gedragen en zich te ontwikkelen (Zhang & Cui, 2022). Dat kan ertoe leiden dat auditors beter in staat zijn competenties te verwerven. Het rechtstreekse effect van de leiderschapsstijl op auditkwaliteit werd al vaak onderzocht in de literatuur (Indrayati, Chandrarin, & Supanto, 2022; Mohassel, Hesarzadeh, & Velashani, 2023; Hassanzadeh Mohassel, Hesarzadeh, & Bagherpour Velashani, 2023). Zij vonden dat persoonsgerichte leiderschap geassocieerd was met hogere auditkwaliteit. Indrayati, Chandrarin, & Supanto (2022) concludeerden dat het belangrijk is voor accountantskantoren om te investeren in leiderschap om de kwaliteit van audits te verbeteren. Alberti, Bedard, Bik & Vanstraelen (2022) suggereerden ook al dat doelgerichte inzet van leiderschap, structuren en procedures leren aanmoedigt en tot betere prestaties kan leiden in de auditsector. Echter is er nog geen enkele studie

die het modererend effect van de leiderschapsstijl op de relatie tussen leerdoeloriëntatie en auditkwaliteit onderzocht.

2.4. Leiderschapsstijl van de dagdagelijkse leider.

De leiderschapsstijl in de auditsector is van cruciaal belang voor het succes van een organisatie. De leiderschapsstructuur binnen auditteams bestaat typisch uit verschillende niveaus van posities, namelijk junior, senior, manager en partner. Een junior rol is een instapniveau in de organisatie. Juniors voeren taken uit zoals gegevensverzameling, analyse en rapportage. Ze werken meestal onder toezicht van senior teamleden en managers en ondersteunen hen bij projecten en audits. Senioren hebben doorgaans meer ervaring en verantwoordelijkheden dan juniors. Zij zijn verantwoordelijk voor complexere taken, het begeleiden van de juniors en het zorgen voor de nauwkeurigheid van het werk. Senioren werken ook nauw samen met managers en partners om belangrijke projecten af te ronden. Managers zijn ervaren professionals met uitgebreide kennis in hun vakgebied. Ze hebben de leiding over het volledige team van junior- en seniorleden en zijn verantwoordelijk voor het plannen, organiseren en beheren van projecten. Managers hebben een bredere verantwoordelijkheid bij het begeleiden en coachen van teamleden en het waarborgen van de kwaliteit van het werk. Partners zijn de hoogste leiders in de organisatie en hebben meestal een aandeel in het bedrijf. Ze hebben uitgebreide ervaring en expertise in het vakgebied. Partners zijn verantwoordelijk voor het aantrekken en behouden van klanten, het ontwikkelen van de strategieën, het nemen van belangrijke beslissingen en het beheren van de algehele bedrijfsvoering. Ze werken samen met managers en andere partners om de richting en groei van het bedrijf te bepalen (Auditor's career path, 2023). In dit onderzoek wordt de senior als de dagdagelijkse leider van de junior gezien. De junior staat dagdagelijks in contact met de senior, in tegenstelling tot de manager. Op die manier zal de senior de grootste invloed kunnen uitoefenen op de junior. Het is belangrijk om op te merken dat auditkantoren een atypische leiderschapsstructuur kunnen hanteren. Wanneer er geen senior is, zal de manager de rol als dagdagelijkse leider vervullen.

De leiderschapsstijl kan een invloed hebben op de relatie tussen de leerdoeloriëntatie van auditors en de auditkwaliteit aangezien de leiderschapsstijl auditors kan motiveren en ondersteunen om vanuit een leerdoelgericht gedrag competenties te verwerven (Zhang & Cui, 2022; Khoso, Ali, & Iqbal, 2021). Ook draagt de leiderschapsstijl bij aan de organisatiecultuur waar leerdoelgerichte auditors beter in kunnen functioneren en gemotiveerd worden waardoor ze hun competenties kunnen verbeteren (Zhang & Cui, 2022; Salih & Hla, 2016; Kozlowski & Salas, 1997; Liden, Wayne, Zhao, & Henderson, 2008). Op die manier zal de leiderschapsstijl een invloed hebben op de relatie tussen leerdoeloriëntatie en de auditkwaliteit. Er wordt een onderscheid gemaakt tussen persoonsgerichte en taakgerichte leiderschapsstijl (Fleishman, et al., 1991).

Persoonsgericht leiderschap is een stijl waarbij de nadruk ligt op het individu en zijn/haar behoeften en ontwikkeling. Deze stijl is gericht op het opbouwen van sterke relaties met de werknemers en het benadrukken van hun groei en ontwikkeling (Lowin, Hrapchak, & Kavanagh, 1969). Dit type leiderschap kan vooral nuttig zijn bij het managen van teams waarin samenwerking en communicatie van essentieel belang zijn. In de auditsector kan persoonsgerichte leiderschap bijdragen aan het bevorderen van een cultuur van continu leren, ontwikkelen en wederzijds respect tussen de

teamleden en de leidinggevenden (Zhang & Cui, 2022; Salih & Hla, 2016; Kozlowski & Salas, 1997; Liden, Wayne, Zhao, & Henderson, 2008). Ook kan een persoonsgerichte leiderschapsstijl een belangrijke rol spelen bij het creëren van een ondersteunende bedrijfscultuur. Volgens Van Dierendonck et al. (2014) houdt een persoonsgerichte leiderschapsstijl namelijk in dat de leider zich richt op de individuele behoeften en ontwikkeling van zijn medewerkers. Door de focus te leggen op de individuele ontwikkeling van medewerkers kan deze stijl leiden tot een cultuur van continue groei en verbetering. Dit kan het vermogen van een auditor vergroten om zich aan te passen aan veranderende omstandigheden en nieuwe uitdagingen. Daarentegen richt taakgericht leiderschap zich meer op de taken die moeten worden uitgevoerd en minder op de individuele behoeften van de werknemers (Lowin, Hrapchak, & Kavanagh, 1969; De Hoogh, Den Hartog, & Koopman, 2005). Een taakgerichte leiderschapsstijl is gericht op het behalen van concrete doelen en een efficiënte uitvoering van taken (Lowin, Hrapchak, & Kavanagh, 1969). Deze stijl richt zich op het stellen van duidelijke doelen en richtlijnen om ervoor te zorgen dat de taken op de juiste manier worden uitgevoerd. Taakgericht leiderschap kan vooral geschikt zijn voor teams waarin de nadruk ligt op het behalen van specifieke doelen en prestaties. In 2.5. wordt er dieper ingegaan op de invloed van de leiderschapsstijlen op de relatie tussen leerdoeloriëntatie van de auditor en auditkwaliteit.

2.5. De invloed van leiderschapsstijl op de relatie tussen leerdoeloriëntatie en auditkwaliteit
Een persoonsgerichte leiderschapsstijl kan werknemers helpen om hun leerdoelen te identificeren en te bereiken door middel van training en ontwikkelingsprogramma's (Kozlowski & Salas, 1997). Door werknemers te voorzien van de nodige middelen en ondersteuning om hun vaardigheden en kennis te ontwikkelen, kunnen organisaties hun werknemers helpen om hun potentieel te bereiken en betere prestaties op de werkplek te leveren waaronder auditprestaties. Verder toonde onderzoek aan dat een persoonsgerichte leiderschapsstijl een positieve invloed kan hebben op de leerdoel georiënteerde werknemers en daarmee ook op de prestaties van werknemers (Zhang & Cui, 2022). Door werknemers te voorzien van ondersteuning en feedback kunnen leiders de motivatie van leerdoel georiënteerde werknemers vergroten en hen helpen om hun leerdoelen te bereiken (Alberti, Bedard, Bik, & Vanstraelen, 2022; Khoso, Ali, & Iqbal, 2021). Daarnaast kan een persoonsgerichte leiderschapsstijl werknemers helpen om zich gewaardeerd en betrokken te voelen bij de organisatie en proactief gedrag te vertonen (Zhang & Cui, 2022). Door werknemers te laten zien dat hun ontwikkeling belangrijk is voor de organisatie kunnen leiders de betrokkenheid van werknemers vergroten en hun loyaliteit aan de organisatie versterken.

Het onderzoek van Salih, Waleed, & Hla (2016) zoals eerder beschreven toonde aan dat een sterke organisatiecultuur, gekenmerkt door ethische waarden, teamwerk en communicatie, geassocieerd was met hogere auditkwaliteit. Ook toonde het onderzoek van Kozlowski & Salas (1997) het belang aan van een positieve werkomgeving waarbij er een cultuur van continu leren en ontwikkeling gecreëerd wordt. Op die manier kan het investeren in de ontwikkeling van auditors met een leerdoeloriëntatie leiden tot betere prestaties op de werkplek waaronder auditprestaties. De dagdagelijkse leiders spelen hier namelijk ook een belangrijke rol in door het vormgeven van de cultuur en prioriteiten van een auditkantoor (Zhang & Cui, 2022; Liden, Wayne, Zhao, & Henderson, 2008; Van Dierendonck, Stam, Boersma, de Windt, & Alkema, 2014). Een persoonsgerichte leiderschapsstijl kan namelijk bijdragen tot een sterke en ondersteunende organisatiecultuur.

Hiermee kan de leiderschapsstijl er mogelijk voor zorgen dat auditors met een leerdoeloriëntatie zich optimaal kunnen gedragen om competenties te verwerven wat zal leiden tot kwaliteitsvolle auditprestaties (Aswar, Akbar, Wiguna, & Hariyani, 2021).

Een taakgerichte leiderschapsstijl die gericht is op het behalen van concrete doelen en een efficiënte uitvoering van taken kan daarentegen een reducerend effect hebben op de relatie tussen auditors met een leerdoeloriëntatie en auditkwaliteit. Taakgerichte leiders hechten meer waarde aan de efficiënte uitvoering van taken en hebben minder aandacht voor de ontwikkeling van individuele werknemers. Dit kan ertoe leiden dat werknemers minder gemotiveerd zijn doordat hun doel om te leren niet gestimuleerd wordt en leerdoelgerichte auditors minder ondersteund worden in het verwerven van competenties. Hierdoor zullen leerdoelgerichte auditors minder goed presteren op de audit (Aswar, Akbar, Wiguna, & Hariyani, 2021; Lowin, Hrapchak, & Kavanagh, 1969). Bovendien kan een taakgerichte leiderschapsstijl het gevoel van autonomie van werknemers beperken wat ook kan leiden tot minder motivatie om te leren en te presteren (Deci & Ryan, 2000). Werknemers die zich voortdurend gecontroleerd voelen of het gevoel hebben dat hun werk onderhevig is aan strikte regels en voorschriften van de leider, hebben minder kans om te leren en zich te ontwikkelen. Een auditor met een leerdoeloriëntatie zal minder goed kunnen functioneren in dergelijke omgeving. Daarom is het voor leerdoelgerichte auditors belangrijk om een persoonsgerichte leiderschapsstijl te hanteren die gericht is op het ontwikkelen van individuele werknemers en het bieden van ondersteuning en feedback.

Het is belangrijk op te merken dat er geen 'one size fits all'-benadering is als het gaat om leiderschapsstijlen in de auditsector. Het is essentieel dat leidinggevendenden de juiste balans vinden tussen persoonsgericht en taakgericht leiderschap afhankelijk van de specifieke behoeften van hun team en organisatie. Persoonsgerichte leiderschapsstijl is echter niet altijd geschikt voor elke organisatie. In sommige bedrijven kan een meer taakgerichte leiderschapsstijl beter werken afhankelijk van de aard van het werk en de doelen van de organisatie. Maar in dit onderzoek waar de focus wordt gelegd op junior auditors en hun leerdoeloriëntatie wordt er gesuggereerd dat een zeker mate van persoonsgerichte leiderschapsstijl een positieve invloed zal hebben op de relatie tussen leerdoeloriëntatie en auditkwaliteit.

3. Hypothesevorming

Op basis van de literatuurstudie kan worden geconcludeerd dat er een positieve relatie bestaat tussen leerdoeloriëntatie van een junior auditor en auditkwaliteit. Dit betekent dat auditors die zichzelf actief willen blijven ontwikkelen en nieuwe vaardigheden willen leren, betere auditprestaties leveren dan auditors die minder gericht zijn op hun persoonlijke ontwikkeling (Elliot & Church, 1997; Phillips & Gully, 1997; Porath & Bateman, 2006; Vandewalle, Cron, & Slocum, 2001; Siriwardane, Kin Hoi Hu, & Yew Low, 2014). Volgens Aswar, Akbar, Wiguna, & Hariyani (2021) is de kans dat een bepaalde auditor een inbreuk ontdekt namelijk afhankelijk van de competenties van de auditor zoals persoonlijke kwaliteiten, algemene kennis en speciale expertise. Leerdoeloriëntatie draagt bij aan het vergaren van kennis en expertise waardoor auditors competentier worden en betere auditkwaliteit zullen leveren (Vandewalle, 1997; Aswar, Akbar, Wiguna, & Hariyani, 2021; Siriwardane, Kin Hoi Hu, & Yew Low, 2014). Ook zijn leerdoel georiënteerde auditors nieuwsgierig en kiezen ze voor

uitdagende taken die mogelijkheden tot leren bieden (Pintrich, 2000; Coad, 1999). Dat zijn belangrijke kenmerken om competenties te verwerven volgens Siriwardane, Kin Hoi Hu, & Yew Low (2014). Bovendien zijn auditors met een leerdoeloriëntatie meer bereid om feedback te ontvangen en beter in staat om zich aan te passen aan veranderende omstandigheden, wat kan leiden tot betere prestaties op de werkplek waaronder auditprestaties (Seijts, Latham, Tasa, & Latham, 2004). De leerdoeloriëntatie is overigens sterk verbonden met de motivatie van de auditor als determinant van auditkwaliteit (Aswar, Akbar, Wiguna, & Hariyani, 2021). Daarom wordt er verondersteld dat er een positief verband bestaat tussen de leerdoeloriëntatie van een junior auditor en auditkwaliteit. Ook wordt verondersteld dat junior auditors die leerdoel georiënteerd zijn betere auditkwaliteit leveren dan junior auditors die niet leerdoel georiënteerd zijn.

H1.a.: Er is een positief verband tussen de leerdoeloriëntatie van een junior auditor en de geleverde auditkwaliteit.

H1.b.: Junior auditors met een leerdoeloriëntatie leveren significant hogere auditkwaliteit dan junior auditors die niet leerdoel georiënteerd zijn.

Een persoonsgerichte leiderschapsstijl heeft een invloed op hoe de leerdoeloriëntatie van de junior de uiteindelijke auditkwaliteit beïnvloedt. Dit type leider kan op verschillende manieren bijdragen aan de relatie tussen junior auditors met een leerdoeloriëntatie en de auditkwaliteit. Ten eerste richt een persoonsgerichte leider zich op de individuele groei en ontwikkeling van de auditor wat kan worden bereikt door het bieden van de juiste ondersteuning/begeleiding en het geven van feedback (Alberti, Bedard, Bik, & Vanstraelen, 2022; Lowin, Hrapchak, & Kavanagh, 1969; Khoso, Ali, & Iqbal, 2021). Door het benadrukken van de individuele behoeften en ontwikkeling van de auditors wordt er een werkomgeving gecreëerd waarin de persoonlijke groei en ontwikkeling van de auditors centraal staat (Van Dierendonck, Stam, Boersma, de Windt, & Alkema, 2014).

Bovendien draagt een persoonsgerichte leider bij aan het identificeren en bereiken van leerdoelen door het aanbieden van training- en ontwikkelingsprogramma's. Het helpen in het ontdekken van de leerdoelen van leerdoel georiënteerden helpt bij het bereiken van die doelen en het competentier worden. Dit kan bijdragen aan het ontwikkelen van de benodigde vaardigheden en competenties die nodig zijn om hoogwaardige audits uit te voeren (Kozlowski & Salas, 1997). Daarnaast draagt deze leiderschapsstijl bij aan het creëren van een omgeving waarin de auditor competenties kan ontwikkelen en kennis en expertise kan opdoen door de auditor te ondersteunen en feedback te geven (Khoso, Ali, & Iqbal, 2021). De persoonsgerichte leiderschapsstijl draagt dus bij aan het ontwikkelen van een ondersteunende organisatiecultuur. Zo kan een persoonsgerichte leider een belangrijke rol spelen bij het ontwikkelen van de benodigde competenties van junior auditors om hoogwaardige audits uit te voeren en de kwaliteit van het werk te verbeteren.

Ten slotte heeft deze stijl van leiderschap een positieve invloed door werknemers te helpen om zich gewaardeerd en betrokken te voelen bij de organisatie en proactief gedrag te vertonen en werknemers te laten inzien dat hun ontwikkeling belangrijk is voor de organisatie (Zhang & Cui, 2022). Dit kan leiden tot een hogere motivatie en betrokkenheid voor leerdoel georiënteerde juniors om hun leerdoelen te bereiken, wat uiteindelijk kan bijdragen aan het verwerven van competenties en de kwaliteit van hun auditwerk.

Een dagdagelijkse leider met een persoonsgerichte leiderschapsstijl kan een belangrijk instrument zijn bij het bevorderen van de positieve relatie tussen junior auditors met een leerdoeloriëntatie en auditkwaliteit. Door het benadrukken van de individuele ontwikkeling en groei, het identificeren van leerdoelen, het aanbieden van training- en ontwikkelingsprogramma's en door het creëren van een omgeving waarin auditors competenties kunnen ontwikkelen en kennis en expertise kunnen opdoen, kan een persoonsgerichte leider auditors met een leerdoeloriëntatie beter ondersteunen om vanuit de leerdoeloriëntatie competenties te verwerven om betere auditkwaliteit te kunnen leveren.

Er wordt dan ook gesuggereerd dat een dagdagelijkse leider die een persoonsgerichte leiderschapsstijl hanteert een positief modererend effect heeft op de positieve relatie tussen junior auditors met een leerdoeloriëntatie en auditkwaliteit.

H2: Een persoonsgerichte leiderschapsstijl versterkt het positieve verband tussen junior auditors met een leerdoeloriëntatie en de geleverde auditkwaliteit.

Uit onderzoek blijkt dat een taakgerichte leiderschapsstijl gericht is op het behalen van concrete doelen en een efficiënte uitvoering van taken. Werknemers die werken onder een taakgerichte leiderschapsstijl hebben minder kans om te leren en zich te ontwikkelen omdat hun doel om te leren niet gestimuleerd wordt. Dit kan leiden tot minder motivatie om te leren en te presteren (Deci & Ryan, 2000). Een auditor met een leerdoeloriëntatie zal minder goed kunnen functioneren in zo een omgeving. Bovendien kan een taakgerichte leiderschapsstijl het gevoel van autonomie van werknemers beperken, wat ook kan leiden tot minder motivatie om te leren en te presteren (Deci & Ryan, 2000). Werknemers die zich gecontroleerd voelen of het gevoel hebben dat hun werk onderhevig is aan strikte regels en voorschriften hebben minder kans om te leren en zich te ontwikkelen. Een taakgerichte leider zal de leerdoel georiënteerde auditor minder ondersteunen om zijn leerdoelen te vervullen. Daarom is een taakgerichte leiderschapsstijl niet optimaal om het potentieel van auditors met een leerdoeloriëntatie te benutten waardoor het verwerven van competenties voor hen moeilijker kan zijn. Er wordt dan ook gesuggereerd dat een dagdagelijkse leider die een taakgerichte leiderschapsstijl hanteert een negatief modererend effect heeft op de positieve relatie tussen junior auditors met een leerdoeloriëntatie en auditkwaliteit.

H3: Een taakgerichte leiderschapsstijl heeft een negatief modererend effect op de positieve relatie tussen junior auditors met een leerdoeloriëntatie en de geleverde auditkwaliteit.

4. Methode

4.1. Steekproef

In deze masterproef onderzoeken we hoe de leerdoeloriëntatie van junior auditors de kwaliteit van audits kunnen verbeteren en of de leiderschapsstijl van invloed is op deze relatie. Er werden gegevens verzameld door middel van een enquête onder auditteams bij verschillende auditkantoren. In totaal hebben maar liefst 395 respondenten gereageerd op de enquête. Er werd gekozen om de antwoorden van junior auditors te benutten. Na het verwijderen van gevallen waarin belangrijke informatie ontbrak bleven er 153 respondenten over in de uiteindelijke steekproef.

4.2. Variabelen

4.2.1. Auditkwaliteit

In deze masterproef werd auditkwaliteit gemeten in termen van kwaliteit verlagend gedrag van de auditor (Herrbach, 2001). Dit zal impact hebben op de interpretatie van de resultaten aangezien een hogere mate van audit kwaliteit verlagend gedrag lagere auditkwaliteit betekent. Een negatieve bèta zal dus verwijzen naar hogere auditkwaliteit. De junior werd gevraagd om zijn auditkwaliteit te beoordelen aan de hand van een Likertschaal waarbij er gevraagd werd te antwoorden op een schaal van 1 (niet vaak) tot 5 (zeer vaak). Er werd gevraagd om aan te geven hoe vaak de juniors zich tijdens zijn/haar huidige opdracht heeft beziggehouden met volgende gedragingen. De gedragingen waren: "een controlestap afgetekend die ik had uitgevoerd volgens de algemene praktijken in het bedrijf maar waarvan ik vond dat ik er meer tijd aan had moeten besteden", "na een relatief oppervlakkig onderzoek van ondersteunende documenten, werden toch vinkjes gezet op de controleschema's", "zonder het werk volledig af te ronden of de procedures correct te documenteren, is er ten onrechte een vereiste stap afgetekend", "ik accepteerde verklaringen van cliënten die zwakker waren dan ik normaal zou hebben geaccepteerd", "nagelaten een technische boekhoud- of controlekwesitie te onderzoeken, ook al was ik niet zeker van het antwoord", "minder werk verricht voor een controlestap dan ik normaal gesproken zou hebben gedaan". De berekende Cronbach's alpha voor audit kwaliteit verlagend gedrag was 0.85, wat goed is om een schaal te vormen. Over het algemeen wordt een Cronbach's alpha-waarde van 0.70 als het minimale acceptabele niveau beschouwd voor betrouwbaarheid in psychometrische metingen, zoals enquêtes. Een hogere waarde, zoals 0.80 of hoger, wordt vaak nagestreefd voor meer betrouwbare resultaten (Nunnally & Bernstein, 1994; Lance, Butts, & Michels, 2006).

4.2.2. Leerdoeloriëntatie

De mate van leerdoeloriëntatie van een junior auditor (LDO) werd gemeten op basis van de schaal ontwikkeld door Vandewalle (1997) en deze omvat volgende stellingen: "ik geniet van uitdagende en moeilijke taken op het werk waarbij ik nieuwe vaardigheden leer", "ik zoek vaak naar mogelijkheden om nieuwe vaardigheden en kennis te ontwikkelen." "voor mij is de verdere ontwikkeling van mijn werkvermogen belangrijk genoeg om risico's te nemen", "ik ben bereid een uitdagende werkopdracht te kiezen waar ik veel van kan leren". De junior werd gevraagd te antwoorden op deze stellingen aan de hand van een Likertschaal van 1 (zeer oneens) tot 7 (helemaal eens). De Cronbach's alpha voor deze schaal was 0,77.

4.2.3. Dummy variabele Leiderschapsstijl

Voor het modererend effect werd de leiderschapsstijl van de dagdagelijkse leider beoordeeld op basis van een Likertschaal volgens Pratt & Jiambalvo (1981). In dit onderzoek neemt de senior de rol in van de dagdagelijkse leider. Echter wanneer auditkantoren een atypische leiderschapsstructuur hanteren zal de manager de rol als dagdagelijkse leider vervullen. De leiderschapsstijl van de senior/manager werd bepaald door de percepties van de junior over zijn/haar dagdagelijkse leider.

De juniors beantwoorden volgende stelling op een schaal van 1 (zeer oneens) tot 5 (helemaal eens) met betrekking tot de mate van persoonsgerichtheid van de dagdagelijkse leider (PGL): "de verantwoordelijke was vriendelijk en aanspreekbaar", "de verantwoordelijke deed weinig dingen om het lidmaatschap aangenaam te maken", "de verantwoordelijke heeft de suggesties van het

auditteam in praktijk gebracht", "de leidinggevende behandelde alle leden van het auditteam als zijn/haar sociale gelijken", "de leidinggevende heeft veranderingen vooraf aangekondigd", "de leidinggevende houdt informatie voor zichzelf", "de leidinggevende zorgde voor het persoonlijk welzijn van de leden van het auditteam", "de leidinggevende was bereid veranderingen door te voeren", "de leidinggevende weigerde zijn/haar acties toe te lichten", "de verantwoordelijke heeft gehandeld zonder het auditteam te raadplegen". Aangezien de tweede, zesde, negende en tiende stelling het omgekeerde meten, werden deze stellingen omgekeerd gecodeerd om de juiste interpretatie te behouden. De Cronbach's alpha voor de maatstaf persoonsgerichte dagdagelijkse leider was aan de hand van deze schalen 0.539, de samenhang van de schalen is te beperkt. Hierdoor werd de schaal PGL gereduceerd tot de volgende stellingen: "de verantwoordelijke was vriendelijk en aanspreekbaar", "de verantwoordelijke heeft de suggesties van het auditteam in praktijk gebracht", "de leidinggevende behandelde alle leden van het auditteam als zijn/haar sociale gelijken", "de leidinggevende heeft veranderingen vooraf aangekondigd", "de leidinggevende zorgde voor het persoonlijk welzijn van de leden van het auditteam", "de leidinggevende was bereid veranderingen door te voeren". Op die manier werd er een Cronbach's alpha bekomen van 0.829. Van deze maatstaf werd uiteindelijk een dummy variabele gecreëerd. De dummy variabele persoonsgerichte leiderschapsstijl is gelijk aan 1 wanneer er minimum een score van 4 gescoord werd, en 0 bij een score lager dan 4. De dummy variabele met waarde 1 duidt op de dagdagelijkse leider die een persoonsgerichte leiderschapsstijl hanteert.

Met betrekking tot de mate waarin de leider taakgericht (TGL) is werden volgende stellingen op een schaal van 1 (zeer oneens) tot 5 (helemaal eens) bevestigd aan de junior: "de leidinggevende liet het auditteam weten wat er van hen werd verwacht", "de leidinggevende stimuleerde het gebruik van uniforme procedures", "de leidinggevende probeerde zijn/haar ideeën uit in het auditteam", "de leidinggevende maakte zijn/haar houding duidelijk aan de groep", "de leidinggevende besliste wat er gedaan moest worden en hoe het gedaan moest worden", "de leidinggevende wees de leden van het auditteam bepaalde taken toe", "de leidinggevende zorgde ervoor dat zijn/haar taak in het auditteam begrepen werd door de leden van het auditteam", "de leidinggevende plant de te verrichten werkzaamheden", "de leidinggevende handhaaft bepaalde prestatienormen", "de leidinggevende vraagt de leden van het auditteam zich te houden aan standaard regels en voorschriften". De Cronbach's alpha voor deze schaal was 0,86. Ook werd er van deze maatstaf uiteindelijk een dummy variabele gecreëerd. De dummy variabele taakgerichte leiderschapsstijl is gelijk aan 1 wanneer er een minimum een score van 4 gescoord werd, en 0 bij een score lager dan 4. De dummy variabele met waarde 1 duidt op de dagdagelijkse leider die een taakgerichte leiderschapsstijl hanteert.

4.2.4. Controlevariabelen

Er werd gecontroleerd voor leeftijd en aantal jaar ervaring aangezien deze variabelen erkende voorspellers zijn van auditkwaliteit (Button, Mathieu, & Zajac, 1996; Gul, Wu, & Yang, 2013). Bovendien zijn de maatstaven prestatiedoeloriëntatie van junior auditors (PDO) en prestatie vermijdende doeloriëntatie van junior auditors (PVDO), die niet werden opgenomen in de hypotheses, toegevoegd als controles aan de analyses om eventuele verstoringen te elimineren. Om PDO en PVDO te meten zijn vier stellingen van VandeWalle (1997) gebruikt, zoals "ik wil laten zien dat ik beter kan presteren dan mijn collega" (PDO) en "ik zou nieuwe taken vermijden als er een kans bestaat dat anderen mij incompetent vinden" (PVDO). Beoordeling van deze stellingen

werd gedaan met behulp van een Likertschaal, variërend van 1 (zeer oneens) tot 7 (helemaal eens). Cronbach's alpha's voor de schalen waren respectievelijk 0.62 en 0.81 voor PDO en PVGO. De Cronbach's alpha-waarde voor de variabele PDO is enigszins lager dan de vaak aanbevolen drempel van 0.7. Deze lagere waarde kan echter worden verklaard door het beperkt aantal items op de schaal die zijn opgenomen.

5. Resultaten

5.1. Beschrijvende statistiek

Tabel 1 geeft de beschrijvende statistiek weer voor de relevante variabelen. Uit de tabel blijkt dat de auditors die in het onderzoek worden behandeld een gemiddelde leeftijd van 24.07 jaar hebben en gemiddeld gezien slechts 1.89 jaar ervaring hebben. Dat is niet verrassend aangezien er enkel junior auditors geselecteerd werden in de sample.

Daarnaast valt op dat junior auditors gemiddeld een score tussen de 5 en 6 behalen op het gebied van leerdoeloriëntatie. De totale te behalen score bedroeg 7 en het betekent dat junior auditors over het algemeen een hoge leerdoeloriëntatie hebben. Als we dieper kijken, zien we dat er op alle vragen die de maatstaf vormen gemiddeld hoog gescoord werd. Bovendien was de minimale score slechts 2.25, wat betekent dat geen enkele junior auditor helemaal niet leerdoel georiënteerd is. Daarnaast valt ook op dat de juniors minder prestatie bewijzend en prestatie vermijdend georiënteerd zijn.

De afhankelijke variabele, auditkwaliteit, heeft een gemiddelde waarde van 2.31. Dit betekent dat zij over het algemeen vinden dat zij in staat zijn om een redelijk goede audit uit te voeren en dat hun werk van middel hoge kwaliteit is. Het is echter belangrijk om te benadrukken dat dit een zelfbeoordeling is en dat het niet noodzakelijkerwijs overeenkomt met de werkelijke kwaliteit van hun werk.

Voor de moderator variabelen, persoon- en taakgerichte leider, kan er geconcludeerd worden dat 20.9% van de dagdagelijkse leiders een persoonsgerichte leiderschapsstijl hanteert en 12.4% een taakgerichte leiderschapsstijl.

Tabel 1. Beschrijvende statistiek

	Minimum	Maximum	Gemiddelde	Standaardafwijking
Audit kwaliteit	1.00	4.67	2.31	0.88
verlagend gedrag				
LDO	2.25	7.00	5.46	0.75
PDO	2.25	7.00	4.41	0.95
PVDO	1.00	5.75	3.03	1.08
PGL	0.00	1.00	0.209	0.58
TGL	0.00	1.00	0.124	0.331
Leeftijd	20.00	28.00	24.07	1.31
# jaar ervaring	0.00	4.50	1.89	2.95

Frequenties		
	0	1
PGL	121	32(20.9%)
TGL	134	19(12.4%)

5.2. Correlaties

Tot slot kan worden gecontroleerd voor multicollineariteit via de correlatiematrix. Dit betekent dat één of meer onafhankelijke variabelen sterk gecorreleerd zijn, waardoor de voorspelbaarheid van het model wordt aangetast. Er kan sprake zijn van multicollineariteit wanneer een correlatiecoëfficiënt (in absolute waarde) hoger is dan of gelijk is aan 0,9 (Sekaran & Bougie, 2016). Aangezien de hoogste correlatie in de matrix gelijk is aan 0,513, is multicollineariteit hoogstwaarschijnlijk geen probleem. Alle VIF-coëfficiënten waren overigens lager dan twee (Neter, Kutner, Nachtsheim, & Wasserman, 1990). Uit de correlatietabel blijkt dat LDO van de junior auditor geen significante correlatie heeft met auditkwaliteit. Echter is het toch relevant om een regressieanalyse uit te voeren. Aangezien er op die manier door het toevoegen van onafhankelijke controle variabelen die, wanneer ze aan het model worden toegevoegd, de predictieve validiteit van leerdoeloriëntatie kunnen vergroten. Het is dus perfect mogelijk dat het effect eerst niet significant was, maar wel significant wordt zodra de controle variabelen aan het model worden toegevoegd.

Tabel 2. Correlatietabel

	1	2	3	4	5	6	7	8
Audit kwaliteit	1							
verlagend gedrag								
LDO	-0.080	1						
PDO	0.074	0.368***	1					
PVDO	0.267***	-0.395***	0.042	1				
PGL	-0.001	0.164**	0.179**	-0.191**	1			
TGL	-0.115	0.005	0.006	0.008	0.196**	1		
Leeftijd	0.087	0.115	0.171**	-0.069	0.147	-0.049	1	
# jaar ervaring	0.267	-0.074	0.032	0.236***	0.104	-0.007	0.513***	1

***. Correlatie is significant op 0.01 niveau (2-tailed).

**. Correlatie is significant op 0.05 niveau (2-tailed).

*. Correlatie is significant op het 0.1 niveau (2-tailed).

5.3. Hypothese-analyse

Om de eerste hypothese empirisch te onderbouwen, zijn er twee modellen getest met behulp van lineaire regressieanalyses. In Tabel 3 worden de resultaten van deze modellen weergegeven, waarbij het eerste model is gebruikt om de eerste hypothese te testen. Om het effect van de LDO van een junior auditor op de auditkwaliteit te testen, hebben we het volgende regressiemodel gebruikt:

$$\text{Audit kwaliteit verlagend gedrag} = \alpha + \beta_1 \text{LDO} + \delta \text{Controls} + \epsilon.$$

Uit de resultaten van tabel 3 blijkt dat het geschatte model significant is ($p < 0,01$), de model performance is dus voldoende hoog. Echter blijkt dat er enkel voor de controlevariabelen PVDO en aantal jaar ervaring een significante invloed is op de auditkwaliteit van de junior auditor.

Bovendien blijkt uit de resultaten van de regressieanalyse in model 2 van tabel 3 dat de leerdoeloriëntatie van de junior auditor geen significant verband heeft op audit kwaliteit verlagend gedrag. Dit is niet in lijn met de eerste hypothese. Aan de hand van deze analyse kan er dus geen directe relatie aangetoond worden tussen LDO van de auditor en auditkwaliteit. Er kan dus geen bewijs gevonden worden voor de eerste hypothese (1.a.), waardoor deze niet kan worden aangenomen of verworpen.

Verder werd de robuustheid van de resultaten nagegaan. Concreet werd er nagegaan of de gevonden resultaten vergelijkbaar blijven wanneer er andere maatstaven voor auditkwaliteit worden gebruikt in de regressieanalyses. Door deze analyse uit te voeren, kan er meer zekerheid worden verkregen over de betrouwbaarheid van de resultaten en kan er worden vastgesteld of deze afhankelijk zijn van de gekozen maatstaf. In tabel 3 werd namelijk de maatstaf van audit kwaliteit verlagend gedrag bepaald door de scores die de juniors aan zichzelf gaven. In model 1 van tabel 4 werd er daarom gekozen voor een maatstaf van auditkwaliteit die bepaald werd door de scores die de dagdagelijkse leider gaf omtrent de kwaliteit van audit die geleverd werd door de juniors. Voor deze maatstaf van auditkwaliteit werden dezelfde vragen gesteld als aan de juniors. Auditkwaliteit verwijst hier ook naar kwaliteit verlagend gedrag van de auditor volgens Herrbach (2001). In model 2 van tabel 4 werd bovendien een maatstaf van auditkwaliteit gebruikt die gebaseerd is op de schalen volgens Downey, Obermire & Zehms (2018). Voor beide modellen kan geconcludeerd worden dat er geen significant effect bestaat wat betreft de eerste vooropgestelde hypothese, waardoor deze niet bevestigd of verworpen kan worden. De geschatte modellen zijn overigens niet significant ($p > 0,01$), de model performances zijn onvoldoende hoog. Vervolgens werd een robuustheid check gedaan op niveau van de onafhankelijke variabele LDO. Er werd opgemerkt dat de junior auditors overwegend een hoge mate van LDO hebben. Hierdoor kan de relatie tussen LDO en auditkwaliteit worden beïnvloed. Daarom werd er in tabel 5 een robuustheidsanalyse uitgevoerd waarbij er gebruik gemaakt werd van dummy variabelen voor LDO om juniors te kwalificeren in sterk leerdoel georiënteerd en minder sterk leerdoel georiënteerd. Op die manier kan er een significant verband ontstaan wanneer de leerdoeloriëntatie hoog is in vergelijking tot auditors die lager scoorden op de leerdoeloriëntatie. In model 1 van tabel 5 kregen de 126 juniors die hoger dan of gelijk aan 5 scoorden op de maatstaf LDO de waarde 1 en de 27 juniors die lager dan 5 scoorden waarde 0 toegewezen. In model 2 en 3 van tabel 5 kregen de juniors die respectievelijk hoger dan of gelijk aan 6, 6.5 scoorden op de maatstaf LDO waarde 1 en de juniors die respectievelijk lager dan 6, 6.5 scoorden waarde 0 toegewezen. Op die manier kregen respectievelijk 48 en 14 cases de waarde van 1 toegekend en 105 en 139 respectievelijk de waarde 0. Auditkwaliteit werd in tabel 5 gemeten aan de hand van audit kwaliteit verlagend gedrag. Echter blijkt ook hier dat er geen significant effect optreedt. Verder werd een kwadratisch verband getest waarbij $LG0^2$ mee opgenomen werd als onafhankelijke variabele. Op die manier werd er bijna een significant verband gevonden wanneer de leerdoeloriëntatie van de junior auditor hoog is. Er werd daarom ook nagegaan als er een verband is wanneer de junior auditor zeer hoog scoort op de leerdoeloriëntatie, de resultaten kunnen teruggevonden worden in tabel 6. Hierbij werden juniors die hoger dan of gelijk aan 6.75 scoorden

of een maximum van 7 scoorden op de leerdoeloriëntatie maatstaf, gekwalificeerd als zeer sterk leerdoel georiënteerd. Zij kregen een waarde van 1 toegekend en de juniors die lager scoorden dan respectievelijk 6.75 en 7 kregen een waarde van 0 toegekend. Op die manier kregen in model 1 van tabel 6, 9 cases een waarde van 1 en 144 cases een waarde van 0 en in model 2 kregen 7 cases een waarde van 1 en 146 cases een waarde van 0. Belangrijk om op te merken is dat de groepen in grootte sterk verschillen en hier rekening mee moet gehouden worden bij de interpretatie. Auditkwaliteit werd opnieuw in termen van audit kwaliteit verlagend gedrag gemeten. Op deze manier werd er een significant verband gevonden voor zeer sterk leerdoel georiënteerde junior auditors in vergelijking tot minder sterk leerdoel georiënteerde auditors en audit kwaliteit verlagend gedrag. Junior auditors met een zeer hoge mate van leerdoeloriëntatie leveren dus een significant hogere auditkwaliteit dan junior auditors die in mindere mate leerdoel georiënteerd zijn. Hypothese 1.b. kan deels bevestigd worden wanneer junior auditors zeer hoog scoren op de leerdoeloriëntatie.

Tabel 3. lineaire regressieanalyse

		Model 1		Model 2	
		β	SE	β	SE
Controles	Leeftijd	-0.019	0.064	-0.019	0.064
	#J ervaring	0.313**	0.129	0.313**	0.130
	PDO	0.058	0.073	0.059	0.080
	PVDO	0.171**	0.067	0.171**	0.074
Hypotheses	LDO			-0.002	0.109
	R2	0.119		0.119	
	F	5.018***		3.987***	

N =153, *,**,*** Significantie bij respectievelijk 0.10, 0.05 en 0.01.

Afhankelijke variabele: audit kwaliteit verlagend gedrag. Onafhankelijke variabele:

Leerdoeloriëntatie (LDO).

Tabel 4. Robuustheidsanalyse.

		Model 1		Model 2	
		B	SE	β	SE
Controles	Leeftijd	-0.046	0.058	-0.050	0.056
	#J ervaring	0.092	0.124	-0.083	0.121
	PDO	0.001	0.073	0.060	0.071
	PVDO	0.071	0.068	-0.098	0.066
Hypotheses	LDO	0.149	0.102	-0.104	0.099
	R2	0.028		0.023	
	F	0.612		0.701	

N = 153, *, **, *** Significantie bij respectievelijk 0.10, 0.05 en 0.01.

Afhankelijke variabele: auditkwaliteit verlagend gedrag voor model 1; auditkwaliteit voor model 2.

Onafhankelijke variabele: Leerdoeloriëntatie (LDO).

Tabel 5. Robuustheidsanalyse.

		Model 1		Model 2		Model 3	
		β	SE	β	SE	β	SE
Controles	Leeftijd	-0.020	0.064	-0.016	0.064	-0.021	0.064
	#J ervaring	0.313**	0.130	0.310**	0.130	0.0314**	0.130
	PDO	0.056	0.074	0.072	0.076	0.076	0.078
	PVDO	0.176**	0.070	0.159**	0.070	0.160**	0.070
Hypotheses	LDO ¹	0.050	0.191				
	LDO ²			-0.099	0.161		
	LDO ³					-0.162	0.259
	R2	0.120		0.123		0.122	
	F	4.003***		4.073***		4.076***	

N = 153, *, **, *** Significantie bij respectievelijk 0.10, 0.05 en 0.01.

Afhankelijke variabele: Audit kwaliteit verlagend gedrag. Onafhankelijke variabele:

Leerdoeloriëntatie (LDO).

¹: LDO \geq 5 = 1; LDO \leq 5 = 0

²: LDO \geq 6 = 1; LDO \leq 6 = 0

³: LDO \geq 6.5 = 1; LDO \leq 6.5 = 0

Tabel 6. Robuustheidsanalyse.

		Model 1		Model 2	
		β	SE	β	SE
Controles	Leeftijd	-0.025	0.063	-0.032	0.061
	#J ervaring	0.330**	0.129	0.368*	0.124
	PDO	0.122	0.080	0.66**	0.075
	PVDO	0.137*	0.069	0.084	0.068
Hypotheses	LDO ⁴	-0.602*	0.325		
	LDO ⁵			-1.375***	0.348
	R2	0.139		0.204	
	F	4.766***		7.532***	

N= 153, *,**,*** Significantie bij respectievelijk 0.10, 0.05 en 0.01.

Afhankelijke variabele: audit kwaliteit verlagend gedrag. Onafhankelijke variabele: Leerdoeloriëntatie (LDO).

⁴: LDO \geq 6.75 = 1; LDO \leq 6.75 = 0

⁵: LDO \geq 7 = 1; LDO \leq 7 = 0

Om de tweede en derde hypothese empirisch te onderbouwen werd er gebruik gemaakt van een moderatieanalyse. De interactie-analyse onderzoekt of de relatie tussen de onafhankelijke variabele (LDO) en de afhankelijke variabele (auditkwaliteit) wordt beïnvloed door een derde variabele, de moderator leiderschapstijl. De eerste hypothese kon alleen worden bevestigd wanneer junior auditors een zeer hoge mate van leerdoeloriëntatie hadden. Daarom werd er toch een moderatieanalyse uitgevoerd voor de relatie tussen juniors met een zeer hoge mate van leerdoeloriëntatie en auditkwaliteit. Audit kwaliteit werd hier eveneens gemeten in termen van audit kwaliteit verlagend gedrag van de junior. Voor de onafhankelijke variabele werd de dummy variabele van LDO gebruikt waarbij de cases die hoger dan of gelijk scoorden aan 6.75 de waarde 1 kregen en de cases die lager scoorden kregen de waarde 0 toegekend. Ondanks dat deze groepen sterk verschillen in grootte (9/144) werd deze analyse uit theoretische relevantie en om de hypothesen te kunnen testen toch uitgevoerd. In tabel 7 kunnen de resultaten teruggevonden worden met betrekking tot de tweede en derde hypothesen. De volgende modellen werden getest respectievelijk de tweede en derde hypothesen:

Audit kwaliteit verlagend gedrag = $\alpha + \beta_1 \text{LDO}^6 + \beta_2 \text{PGL} + \beta_3 \text{LDO}^6 * \text{PGL} + \delta \text{Controls} + \epsilon$.

Audit kwaliteit verlagend gedrag = $\alpha + \beta_1 \text{LDO}^6 + \beta_2 \text{TGL} + \beta_3 \text{LDO}^6 * \text{TGL} + \delta \text{Controls} + \epsilon$.

⁶: LDO \geq 6.75 = 1; LDO \leq 6.75 = 0

Uit de resultaten van tabel 7 blijkt dat de geschatte modellen significant zijn ($p < 0,01$), de model performance is dus voldoende hoog voor beide modellen. Uit de modellen blijkt dat de dagdagelijkse leider met een persoonsgerichte leiderschapstijl een negatief modererend effect heeft op de negatieve relatie tussen junior auditors met een hoge leerdoeloriëntatie en audit kwaliteit verlagend gedrag. Omdat de beta-waarde negatief is, betekent dit dat de persoonsgerichte leiderschapstijl de

negatieve relatie tussen junior auditors met een sterke leerdoeloriëntatie en audit kwaliteit verlagend gedrag versterkt. Dat betekent dat de dagdagelijkse leider met een persoonsgerichte leiderschapsstijl een positief modererend effect heeft op de positieve relatie tussen junior auditors met een hoge leerdoeloriëntatie en auditkwaliteit. Hierdoor wordt hypothese 2 dus deels ondersteund wanneer junior auditors zeer sterk leerdoel georiënteerd zijn. De derde hypothese stelt daarentegen dat een taakgerichte leiderschapsstijl een negatief modererend effect heeft op de positieve relatie tussen junior auditors met een leerdoeloriëntatie en de geleverde auditkwaliteit. Model 2 toont echter aan dat de interactieterm (LDO*TGL) statistisch niet significant is. Hypothese 3 kan niet worden ondersteund. Er kan dus geconcludeerd worden dat een persoonsgerichte leiderschapsstijl een positief effect heeft op de positieve relatie tussen junior auditors met een hoge mate van leerdoeloriëntatie en auditkwaliteit.

Tabel 7. Moderatieanalyse

		Model 1		Model 2	
		β	SE	β	SE
Controles	Leeftijd	-0.10	0.063	-0.021	0.064
	#J ervaring	0.289*	0.128	0.313**	0.129
	PDO	0.137*	0.081	0.000	0.080
	PVDO	0.120*	0.071	0.145**	0.070
Hypotheses	LDO ⁶	0.136	0.276	-0.044	0.265
	PGL	0.132	0.177		
	LDO ⁶ x PGL	-1.519***	0.543		
	TGL			-0.210	0.218
	LDO ⁶ x TGL			-0.946	0.701
	R2	0.167		0.145	
	F	4.149***		3.523***	

N(153), *, **, *** Significantie bij respectievelijk 0.10, 0.05 en 0.01.

Afhankelijke variabele: audit kwaliteit verlagend gedrag. Onafhankelijke dummy variabele: Leerdoeloriëntatie (LDO). Modererende dummy variabelen: Persoonsgerichte leider (PGL) en Taakgerichte leider (TGL).

⁶: LDO \geq 6.75 = 1; LDO \leq 6.75 = 0

6. Discussie

6.1. Discussie en implicaties

Dit artikel draagt bij aan de academische literatuur, aangezien het de relatie onderzoekt tussen de leerdoeloriëntatie van junior auditors en auditkwaliteit en het modererende effect van de leiderschapsstijl van de dagdagelijkse leider. Tot op heden is deze relatie nog niet eerder onderzocht in één studie. Verschillende onderzoeken legden wel de link al tussen leerdoeloriëntatie en werkprestaties (Aswar, Akbar, Wiguna, & Hariyani, 2021; Elliot & Church, 1997; Phillips & Gully, 1997; Porath & Bateman, 2006; Vandewalle, Cron, & Slocum, 2001; Siriwardane, Kin Hoi Hu, & Yew Low, 2014), maar deze relatie werd zeer weinig onderzocht in de auditsector. De onderzoeken die wel hebben geprobeerd het verband tussen de leerdoeloriëntatie en auditkwaliteit te onderzoeken,

hebben geleid tot inconsistente resultaten (Mohd-Sanusi, Mohd-Iskandar, & Poon, 2007; Mohd-Sanusi, Mohd-Iskandar, Monroe, & Mohd-Saleh, 2018; Astuti, Sihotang, Wahyuni, & Dizar, 2022; Yasa, Sukayasa, & Pratiwi, 2019). Dit onderzoek beoogt dan ook deze belangrijke leemtes in de bestaande literatuur aan te pakken en inzicht te krijgen in hoe auditkwaliteit kan worden verbeterd.

Aan de hand van de empirische analyses werd er geen significant verband gevonden tussen de leerdoeloriëntatie van de junior auditors en auditkwaliteit. Wel werd er een positieve relatie gevonden tussen junior auditors die zeer sterk leerdoel georiënteerd zijn en auditkwaliteit in vergelijking tot junior auditors die minder sterk leerdoel georiënteerd zijn. Verder ondersteunen de resultaten de hypothese dat een persoonsgerichte leider deze positieve relatie versterkt. Bovendien vond dit onderzoek geen significant modererend effect voor een taakgerichte leider op deze relatie.

Verschillende onderzoeken hebben aangetoond dat leerdoeloriëntatie een positieve invloed kan hebben op de prestaties op de werkplek (Aswar, Akbar, Wiguna, & Hariyani, 2021; Elliot & Church, 1997; Phillips & Gully, 1997; Porath & Bateman, 2006; Vandewalle, Cron, & Slocum, 2001; Siriwardane, Kin Hoi Hu, & Yew Low, 2014). Echter kan deze studie die relatie niet volledig repliceren in de context van auditkwaliteit. Dit kan worden verklaard door het feit dat auditkwaliteit afhankelijk is van meer factoren dan het model gebruikt in deze studie. Zo kan de onafhankelijkheid, leiderschapstijl en objectiviteit van de auditor een invloed hebben op de kwaliteit van audits. Ook stelden Alberti, Bedard, Bik & Vanstraelen (2022) vast dat de bedrijfscultuur een belangrijke factor is voor de auditkwaliteit. Verder kunnen ook opleidingsachtergrond, opleidingsniveau (Gul, Wu, & Yang, 2013) en de categorie van auditkantoren, die worden ingedeeld in Big 4-auditkantoren en niet-Big 4-auditkantoren (Al-Ansi, 2022), een invloed hebben op de auditkwaliteit.

Dit onderzoek kan echter enkel concluderen dat junior auditors met een zeer hoge mate van leerdoeloriëntatie een significant hogere auditkwaliteit leveren dan junior auditors die in mindere mate leerdoel georiënteerd zijn. Een leerdoeloriëntatie kan volgens de literatuur namelijk leiden tot betere auditkwaliteit aangezien deze auditors op zoek gaan naar het verwerven van kennis en expertise (VandeWalle, 1997), nieuwsgierig en gemotiveerd zijn om uitdagende taken op te nemen (Pintrich, 2000; Coad, 1999) en meer open staan voor feedback (Lim & Shin, 2020; Seijts, Latham, Tasa, & Latham, 2004). Deze kenmerken dragen bij tot het verwerven van competenties zoals persoonlijke kwaliteiten, algemene kennis en speciale expertise zoals technologische vaardigheden, analytisch denken, kennis van boekhouding en financiën, oordeels- en besluitvermogen, communicatievaardigheden, (Aswar, Akbar, Wiguna, & Hariyani, 2021; Siriwardane, Kin Hoi Hu, & Yew Low, 2014). Deze competenties verhogen de kans dat een auditor een inbreuk ontdekt en dus leidt een leerdoeloriëntatie tot betere auditkwaliteit (DeAngelo, 1981). Bovendien is de leerdoeloriëntatie sterk verbonden met de motivatie van de auditor als determinant van auditkwaliteit (Aswar, Akbar, Wiguna, & Hariyani, 2021). Een junior auditor die zeer sterk leerdoel georiënteerd is zal minder snel nalaten om een technische boekhoud- of controlekwesitie te onderzoeken aangezien deze junior auditors nieuwsgierig en gemotiveerd zijn. Een mogelijke verklaring dat er enkel een positieve relatie werd gevonden voor junior auditors die zeer hoog scoren op de leerdoeloriëntatie in vergelijking tot junior auditors die minder sterk leerdoel georiënteerd zijn, zou zijn dat junior auditors over het algemeen leergierig zijn. Zij zitten namelijk in de start van hun carrière en als beginnende professionals in de auditsector hebben ze meestal een sterke motivatie om nieuwe kennis en

vaardigheden op te doen. Ook stellen Alberti, Bedard, Bik & Vanstraelen (2022) dat er een leercultuur heerst binnen auditkantoren. Zo kan het zijn dat auditkantoren voornamelijk juniors aantrekken die leerdoel georiënteerd zijn. Daarnaast kan het voorkomen dat junior auditors sociaal wenselijke antwoorden gaven. Ze willen wellicht niet toegeven dat ze alleen werken om fouten te vermijden, maar liever aangeven dat ze graag willen blijven leren (Paulhus, 2002). Op die manier treedt het 'ceiling effect' op. Dit treedt op wanneer de scores van de respondenten geconcentreerd zijn aan de bovenkant of het hoogste uiteinde van de meetinstrumenten, waardoor er weinig variatie is in de scores van de maatstaf. Door de beperkte variabiliteit beperkt het de mogelijkheden om verschillen tussen individuen nauwkeurig te meten en kan het de lineaire relatie verstoren (Koedel & Betts, 2010).

Verscheidene studies suggereerde dat de leiderschapsstijl van de dagdagelijkse leider van de auditor mogelijk een invloed kan hebben op de relatie tussen de leerdoeloriëntatie van de junior auditor en auditkwaliteit (Zhang & Cui, 2022; Salih & Hla, 2016; Kozlowski & Salas, 1997; Khoso, Ali, & Iqbal, 2021; Liden, Wayne, Zhao, & Henderson, 2008). De resultaten van dit onderzoek kunnen bevestigen dat junior auditors die sterk leerdoel georiënteerd zijn betere auditkwaliteit leveren wanneer de dagdagelijkse leider een persoonsgerichte leiderschapsstijl (PGL=1) hanteert dan wanneer er geen persoonsgerichte leiderschapsstijl gehanteerd wordt door de dagdagelijkse leider van de junior. De persoonsgerichte leiderschapsstijl faciliteert junior auditors met een sterke leerdoeloriëntatie bij het bereiken van een hogere mate van auditkwaliteit. Een persoonsgerichte leiderschapsstijl zorgt er namelijk voor dat sterk leerdoel georiënteerde auditors beter kunnen functioneren om hogere auditkwaliteit te vrijwaren. Een persoonsgerichte leider draagt hieraan bij door ten eerste groei en ontwikkeling in het team te benadrukken (Lowin, Hrapchak, & Kavanagh, 1969). Ten tweede door zich te richten op de individuele behoeften en ontwikkelingen van de auditors (Van Dierendonck, Stam, Boersma, de Windt, & Alkema, 2014). Ten derde helpt de persoonsgerichte leider in het identificeren en bereiken van leerdoelen door het aanbieden van training- en ontwikkelingsprogramma's (Kozlowski & Salas, 1997). Ook draagt deze leiderschapsstijl bij aan de auditkwaliteit door een omgeving te creëren waar het verwerven van kennis en expertise ondersteund wordt en waarin feedback wordt gegeven om auditors in staat te stellen competenties te ontwikkelen. (Aswar, Akbar, Wiguna, & Hariyani, 2021; Alberti, Bedard, Bik, & Vanstraelen, 2022). Ten slotte draagt de leiderschapsstijl bij door werknemers te helpen om zich gewaardeerd en betrokken te voelen bij de organisatie en proactief gedrag te vertonen en werknemers te laten zien dat hun ontwikkeling belangrijk is voor de organisatie (Zhang & Cui, 2022). Door als leider de nadruk te leggen op persoonlijke ontwikkeling en verbetering ondersteunt een persoonsgerichte leiderschapsstijl junior auditors met een sterke leerdoeloriëntatie om vanuit de leerdoeloriëntatie competenties te verwerven om betere auditkwaliteit te leveren. Voor een taakgerichte leiderschapsstijl als moderator in de relatie werd geen significant effect gevonden. Een verklaring hiervoor kan zijn dat junior auditors met een zeer sterke leerdoeloriëntatie, een dermate sterke doeloriëntatie hebben dat een taakgerichte leider geen invloed heeft op het bereiken van leerdoelen en competenties ondanks dat de taakgerichte leider de leerdoelen niet ondersteunt.

Dit onderzoek levert niet alleen een bijdrage aan de academische literatuur, maar heeft ook waarde voor de praktijk. Auditkantoren kunnen via de doeloriëntatie van de junior auditor een significante impact maken op de auditkwaliteit, door juniors aan te trekken met een zeer hoge mate van

leerdoeloriëntatie. HR-medewerkers kunnen hier specifieke aandacht aan besteden bij het selecteren van junior auditors. Verder is het belangrijk om een persoonsgerichte leiderschapsstijl toe te passen op leerdoel georiënteerde junior auditors om hen te faciliteren in het leveren van hogere auditkwaliteit. Junior auditors die zeer sterk leerdoel georiënteerd zijn, zijn op zoek naar het verwerven van kennis en expertise (VandeWalle, 1997) en zijn nieuwsgierig en gemotiveerd om uitdagende taken op te nemen (Pintrich, 2000; Coad, 1999). Hierdoor zijn zij minder snel geneigd na te laten om technische boekhoud- of controlekwestie te onderzoeken. Persoonsgerichte leiders zullen namelijk het leerdoelgerichte gedrag van junior auditors met een leerdoeloriëntatie beter ondersteunen en faciliteren. Het is dus nuttig om een persoonsgerichte dagdagelijkse leider aan te wijzen om juniors met een hoge mate van leerdoeloriëntatie te begeleiden.

6.2. Beperkingen en aanbevelingen voor verder onderzoek

Dit onderzoek kent enkele belangrijke beperkingen die aandacht verdienen. Een belangrijke beperking van dit onderzoek is de dataset die is gebruikt. Het onderzoek is gebaseerd op een beperkt aantal gegevensbronnen (153). Dat kan tot enkele beperkingen leiden in de generaliseerbaarheid en representativiteit van de resultaten. Met een kleinere dataset is er mogelijk minder statistische power om significante verbanden of effecten te detecteren. Voor toekomstig onderzoek wordt aanbevolen om gebruik te maken van een grotere dataset. Zo kan verder onderzoek ook profiteren van een minder selectieve steekproef waarbij niet alleen de leerdoeloriëntatie van de junior maar ook die van de senior bijvoorbeeld, wordt meegenomen in de relatie. De manager zal dan de rol als leider innemen voor de junior- en seniorleden. Op die manier kan een breder scala aan respondenten de representativiteit vergroten.

Voor de onafhankelijke dummy variabele LDO werden er groepen gemaakt waarbij juniors werden ingedeeld naargelang de mate waarin ze leerdoel georiënteerd zijn. Er werd een positief verband gevonden voor juniors die zeer sterk leerdoel georiënteerd zijn met auditkwaliteit. Echter verschillen de groepen enorm in grootte en vormt dit een beperking in dit onderzoek. Het verschil in grootte kan de betrouwbaarheid van de resultaten verminderen doordat een onevenwichtige verdeling van de steekproef kan leiden tot vertekeningen in de conclusies. Als de groepen aanzienlijk verschillen in omvang, kan dit leiden tot een ongelijke vertegenwoordiging van bepaalde kenmerken, waardoor de statistische validiteit van de resultaten in twijfel kan worden getrokken.

Verder treedt er het 'ceiling effect' op voor de maatstaf leerdoeloriëntatie van de junior auditors, dit beperkt het trekken van conclusies over het effect van de onafhankelijke variabele op de afhankelijke variabele door beperkte variabiliteit in de maatstaf leerdoeloriëntatie (Koedel & Betts, 2010). Junior auditors zijn wellicht de beste bron om hun eigen gedrag te bestuderen, omdat niemand het beter weet dan de personen die het daadwerkelijk uitvoeren (Ng & Lucianetti, 2018). Echter is het geven van een sociaal wenselijk antwoord waarschijnlijk bij het gebruik van de schalen volgens Vandewalle (1997). Meerdere beoordelaars van de leerdoeloriëntatie van de junior auditor kunnen daarom helpen om vertekening te vermijden. Voor verder onderzoek zou het daarom nuttig kunnen zijn om ook de perceptie van de leider over de leerdoeloriëntatie van de junior mee te nemen. Door deze perceptie op te nemen kunnen we een meer objectieve beoordeling krijgen van de leerdoeloriëntatie van de junior auditors en mogelijke invloeden op de auditkwaliteit.

Verder is het mogelijk dat voor de maatstaf leiderschapsstijl de gebruikte schalen niet voldoende valide zijn om de verschillende aspecten van de leiderschapsstijl accuraat te meten. Voor deze maatstaf kregen we namelijk te maken met een lage Cronbach's alpha. Bij het meten van de leiderschapsstijl is het belangrijk om een betrouwbare en gevalideerde maatstaf te gebruiken die specifiek is voor de context van de auditsector. Als de maatstaf niet goed is aangepast aan de specifieke kenmerken van de auditomgeving kan het moeilijk zijn om de leiderschapsstijl nauwkeurig te meten. Verder is het modererend effect enkel getest voor de leiderschapsstijl van de dagdagelijkse leider. In de auditsector is er sprake van hiërarchische leiderschapsstijl waarbij de junior meerdere leiders heeft. Meerdere hiërarchische leiders kunnen gelijktijdig invloeden uitoefenen op de juniors en de relatie tussen leerdoeloriëntatie en auditkwaliteit. Voor toekomstig onderzoek is het daarom essentieel om rekening te houden met de invloed van verschillende gelijktijdig aanwezige hiërarchische leiders op de relatie.

Bibliografie

- Al-Ansi, A. A. (2022). Is the impact of audit effort on quality of auditors' performance contingent on virtual audit proficiency? an auditors' perspective during the COVID-19 pandemic. *Cogent Business & Management*, p. 18.
- Alberti, C. T., Bedard, J., Bik, O., & Vanstraelen, A. (2022). Audit Firm Culture: Recent Developments and Trends in the Literature. *European Accounting Review*, p. 59–109.
- Asmara, R. Y. (2016). Effect Of Competence And Motivation Of Auditors Of The Quality Of Audit: Survey On The External Auditor Registered Public Accounting Firm In Jakarta In Indonesia. *European Journal of Accounting, Auditing and Finance Research*, p. 43-76.
- Astuti, C. D., Sihotang, E. P., Wahyuni, L., & Dizar, S. (2022). The Effect Determinant Factors of Audit Judgment in the Government Sector. In C. D. Astuti, E. P. Sihotang, L. Wahyuni, & S. Dizar, *Proceedings of the 3rd Borobudur International Symposium on Humanities and Social Science 2021* (p. 778-782). Atlantis Press.
- Aswar, K., Akbar, F. G., Wiguna, M., & Hariyani, E. (2021, Juni 21). Determinants of audit quality: Role of time budget pressure. *Directory of Open Access Journals*, p. 308-319.
- Auditor's career path*. (2023). Tratto da Unicon: <https://www.unicon.ru/en/careers/internship-programs/careers-at-bdo-unicon/auditor%E2%80%99s-career-path/#:~:text=The%20first%20steps%20are%20an,top%20position%20is%20a%20Partner>.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Prentice-Hall.
- Bell, B. S., & Kozlowski, S. W. (2002). Goal Orientation and Ability: Interactive Effects on Self-Efficacy, Performance, and Knowledge. *Journal of Applied Psychology*, p. 497-505.
- Brett, J. F., & Vandewalle, D. (1999). Goal orientation and goal content as predictors of performance in a training program. *Journal of Applied Psychology*, p. 863–873.
- Button, S. B., Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1996). Goal Orientation in Organizational Research: A Conceptual and Empirical Foundation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, p. 26-48.
- Campbell, J. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In Dunnette, & Hough, *Handbook of industrial and organizational psychology* (p. 687–732).
- Chen, K., Elder, R., & Liu, J.-L. (2005). Auditor Independence, Audit Quality and Auditor-Client Negotiation Outcomes: Some Evidence from Taiwan. *Journal of Contemporary Accounting & Economics*, p. 119-146.
- Coad, A. (1999). Some survey evidence on the learning and performance orientations of management accountants. *Management Accounting Research*, p. 109-135.
- Cury, F., Elliot, A., Da Fonseca, D., & Moller, A. (2006). The social-cognitive model of achievement motivation and the 2 × 2 achievement goal framework. *Journal of Personality and Social Psychology*, p. 666–679.
- De Hoogh, A. H., Den Hartog, D. N., & Koopman, P. L. (2005). Linking the Big Five-Factors of personality to charismatic and transactional leadership; perceived dynamic work environment as a moderator. *Journal of Organizational Behavior*, p. 839 - 865.

- DeAngelo, L. E. (1981, December). Auditor size and audit quality. *Journal of Accounting and Economics*, p. 183-199.
- Deci, E., & Ryan, R. (2000). The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, p. 227-268.
- Domingues, J., Vieira, V. A., & Agnihotri, R. (2017). The interactive effects of goal orientation and leadership style on sales performance. *Marketing Letters*, p. 637–649.
- Downey, D. H., Obermire, K. M., & Zehms, K. M. (2018). Audit performance in geographically dispersed teams at the local-office level: The roles of shared context, communication, and accountability.
- Dweck, C. (1986). Motivational processes affecting learning. *American Psychologist*, p. 1040–1048.
- Dweck, C. (1999). Self theories: Their Role in Motivation, Personality, and Development. *Philadelphia: Psychology Press*, p. 212.
- Dweck, C., & Leggett, E. (1988). A social-cognitive approach to motivation and personality. *Psychological Review*, p. 256–273.
- Elliot, A., & Church, M. (1997). A hierarchical model of approach and avoidance achievement motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, p. 218–232.
- Elliot, A., & McGregor, H. (2001). A 2 × 2 achievement goal framework. *Journal of Personality and Social Psychology*, p. 501–519.
- Emerick, D. (2023). *What is a Sustainability Audit?* Tratto da esgthereport: <https://www.esgthereport.com/what-is-a-sustainability-audit/>
- Fleishman, E. A., Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Levin, K. L., Korotkin, A. L., & Hein, M. B. (1991). Taxonomic efforts in the description of leader behavior: A synthesis and functional interpretation. *The Leadership Quarterly*, p. 245-287.
- Francis, J. (2004). What do we know about audit quality? *The British Accounting Review*, p. 345-368.
- García-Morales, V. J., Jiménez-Barrionuevo, M. M., & Gutiérrez-Gutiérrez, L. (2012). Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. *Journal of Business Research*, p. 1040-1050.
- Gong, Y., Huang, J.-C., & Farh, J.-L. (2009). Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: The mediating role of employee creative self-efficacy. *Academy of Management Journal*, p. 765–778.
- Gong, Y., Wang, M., Huang, J.-C., & Cheung, S. (2017). Toward a goal orientation–based feedback-seeking typology: Implications for employee performance outcomes. *Journal of Management*, p. 1234–1260.
- Gul, F. A., Wu, D., & Yang, Z. (2013). Do Individual Auditors Affect Audit Quality? Evidence from Archival Data. *The Accounting Review*, p. 1993-2023.
- Gul, F., Jaggi, B., & Krishnan, G. (2007). Auditor Independence: Evidence on the Joint Effects of Auditor Tenure and Non-Audit Fees. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, p. 43.

- Haryana, I., Yasa, I., & Nurhayanti, N. (2019). The Effects of Task Complexity, Professional Auditor Skepticism, and Motivation of Auditors Against Quality of Audit on Public Accountants in Bali. *Journal of Applied Sciences in Accounting, Finance, and Tax*, p. 8-14.
- Hassanzadeh Mohassel, A., Hesarzadeh, R., & Bagherpour Velashani, M. (2023, May). Leadership Style, Knowledge Sharing, and Audit Quality. *European Journal of Management and Business Economics*, p. 18.
- Herrbach, O. (2001). Audit quality, auditor behaviour and the psychological contract. *European Accounting Review*, p. 787-802.
- IAASB. (2023). *Focus on audit quality*. Tratto da IAASB.org: <https://www.iaasb.org/iaasb/focus-areas/focus-audit-quality>
- Idawati, W. (2015). Effect of audit rotation, audit fee and auditor competence to motivation auditor and implications on audit quality (Case study of registered public accountant firms at Bank Indonesia). *Journal of Economics and Sustainable Development*, p. 51-59.
- ies 8 competence requirements for audit professionals*. (2006). Tratto da IFAC: https://www.ifac.org/_flysystem/azure-private/publications/files/ies-8-competence-requirem-1.pdf
- improving and maintaining audit quality*. (2021). Tratto da ASIC.gov.au: <https://asic.gov.au/regulatory-resources/financial-reporting-and-audit/auditors/improving-and-maintaining-audit-quality/#why>
- Indrayati, Chandrarin, G., & Supanto, F. (2022). The Effect of Audit Quality, Corporate Governance, Transformational Leadership on Organizational Commitments, Organizational Culture and Auditor Performance: Study on Public Accountant Offices in Indonesia. *International Journal of Advances in Scientific Research and Engineering*, p. 66-73.
- Ismail, A. h., Muhammad Merejok, N. B., Dangi, M. R., & Saad, S. (2019). Does Audit Quality Matters in Malaysian Public Sector Auditing? *International Journal of Financial Research*, p. 203-215.
- Johnson, P., Shull, A., & Wallace, C. (2011). Regulatory focus as a mediator in goal orientation and performance relationships. *Journal of Organizational Behavior*, p. 751 - 766.
- Kertarajasa, A. Y., Marwa, M., & Wahyudi, T. (2019). The effect of competence, experience, independence, due professional care, and auditor integrity on audit quality with auditor ethics as moderating variable. *Journal of Accounting, Finance and Auditing Studies*, p. 80-99.
- Khoso, R. A., Ali, M., & Iqbal, W. (2021, June). Impact of Transformational Leadership Style on Employee' Job Commitment and Job Satisfaction. *Journal of Business & Economics*, p. 126-147.
- Koedel, C., & Betts, J. R. (2010). Value-Added to What? How a Ceiling in the Testing Instrument Influences Value-Added Estimation. *Education Finance and Policy*, p. 54-81.
- Kozlowski, S., & Salas, E. (1997). Learning, Training, and Development in Organizations. In *Handbook of industrial and organizational psychology* (p. 223-264).
- Kuntari, Y., Chariri, A., & Nurdhiana, N. (2017). The Effect of Auditor Ethics, Auditor Experience, Audit Fees and Auditor Motivation on Audit Quality. *Sriwijaya International Journal of Dynamic Economics and Business*, p. 203-218.

- Lance, C. E., Butts, M. M., & Michels, L. C. (2006). The Sources of Four Commonly Reported Cutoff Criteria: What did they really say? *Organizational Research Methods*, p. 202–220.
- Lee, S., Cheong, M., Kim, M., & Yun, S. Y. (2017). Never Too Much? The Curvilinear Relationship Between Empowering Leadership and Task Performance. *Group & Organization Management*, p. 11–38.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008, April). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, p. 161-177.
- Lim, H. S., & Shin, S. Y. (2020). Effect of Learning Goal Orientation on Performance: Role of Task as a Moderator. *Journal of Business and Psychology*, p. 871–881.
- Locke, E., & Latham, G. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, p. 705-717.
- Locke, E., Shaw, K., Saari, L., & Latham, G. (1981). Goal setting and task performance: 1969–1980. *Psychological Bulletin*, p. 125–152.
- Lowin, A., Hrapchak, W., & Kavanagh, M. (1969). Consideration and initiating structure: An experimental investigation of leadership traits. *Administrative Science Quarterly*, p. 238–253.
- Mohassel, A. H., Hesarzadeh, R., & Velashani, M. A. (2023). Leadership style, knowledge sharing and audit quality. *European Journal of Management and Business Economics*, p. 18.
- Mohd-Sanusi, Z., Mohd-Iskandar, T., & Poon, J. M. (2007). Effects of goal orientation and task complexity on audit judgment performance. *Malaysia Accounting Review*, p. 123-139.
- Mohd-Sanusi, Z., Mohd-Iskandar, T., Monroe, G. S., & Mohd-Saleh, N. (2018, Januari). Effects of goal orientation, self-efficacy and task complexity on the audit judgement performance of Malaysian auditors. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, p. 75-95.
- Neter, J., Kutner, M., Nachtsheim, C. J., & Wasserman, W. (1990). *Applied Linear Statistical Models; Irwin Series Operations and Decision Sciences*. Boston, USA: McGraw Hill.
- Ng, T. W., & Lucianetti, L. (2018). Are embedded employees active or passive? The roles of learning goal orientation and preferences for wide task boundaries and job mobility in the embeddedness–voice link. *Human Resource Management*, p. 1251-1269.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory. 3rd edition*. New York: McGraw-Hill.
- Paulhus, D. (2002). Social desirable responding: The evolution of a construct. In H. Braun, D. Jackson, & D. Wiley, *The role of constructs in psychological and educational measurement* (p. 49–69). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Phillips, J., & Gully, S. (1997). Role of goal orientation, ability, need for achievement, and locus of control in the self-efficacy and goal--setting process. *Journal of Applied Psychology*, p. 792–802.
- Pintrich. (2000). Multiple goals, multiple pathways: The role of goal orientation in learning and achievement. *Journal of Educational Psychology*, p. 544–555.
- Porath, C., & Bateman, T. (2006). Self-Regulation: From Goal Orientation to Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, p. 185–192.

- Pratt, J., & Jiambalvo, J. (1981). Relationships between leader behaviors and audit team performance. *Accounting, Organizations and Society*, p. 133-142.
- Rawsthorne, L., & Elliot, A. (1999). Achievement Goals and Intrinsic Motivation: A Meta-Analytic Review. *Personality and Social Psychology Review*, p. 326-344.
- Salih, W. K., & Hla, D. T. (2016). Impact of Organizational Culture to Improve Audit Quality Assurance in the Public Sector. *Journal of Business and Management*, p. 121-124.
- Schauer, P. (2002). The Effects of Industry Specialization on Audit Quality: An Examination Using Bid-ask Spreads. *Journal of Accounting and Finance Research*, p. 76-86.
- Schmidt, A. M., & Ford, K. J. (2006). Learning within a learner control training environment: The interactive effects of goal orientation and metacognitive instruction on learning outcomes. *Personnel Psychology*, p. 405 - 429.
- Seijts, G. H., Latham, G. P., Tasa, K., & Latham, B. W. (2004). Goal setting and goal orientation: An integration of two different yet related literatures. *Academy of Management Journal*, p. 227-239.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill building approach 8th edition*. John Wiley & Sons.
- Siriwardane, H., Kin Hoi Hu, B., & Yew Low, K. (2014). Skills, Knowledge, and Attitudes Important for Present-Day Auditors. *International Journal of Auditing*, p. 193-205.
- Van Dierendonck, D., Stam, D., Boersma, P., de Windt, N., & Alkema, J. (2014). Same difference? Exploring the differential mechanisms linking servant leadership and transformational leadership to follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, p. 544-562.
- Vandewalle, Brown, Cron, & Slocum. (1999). The influence of goal orientation and self-regulation tactics on sales performance: A longitudinal field test. *Journal of Applied Psychology*, p. 249-259.
- Vandewalle, D. (1997). Development and Validation of a Work Domain Goal Orientation Instrument. *Educational and Psychological Measurement*, p. 995-1015.
- Vandewalle, D., Cron, W., & Slocum, J. (2001). The Role of Goal Orientation Following Performance Feedback. *The Journal of applied psychology*, p. 12.
- Wasserman, T., & Wasserman, L. (2020). Motivation: State, Trait, or Both. In *Motivation, Effort, and the Neural Network Model*. (p. 93-101). Springer, Cham.
- Watkins, A., Hillison, W., & Morecroft, S. (2004). Audit quality: a synthesis of theory and empirical evidence. *Journal of Accounting Literature*, p. 153-193.
- Yasa, I. B., Sukayasa, I., & Pratiwi, N. M. (2019). The Role of Self-Efficacy Mediating The Effect of Goal Orientation and Task Complexity on Judgment Audit Performance. p. 205-209.
- Zahmatkesh, S., & Rezazadeh, J. (2017). The effect of auditor features on audit quality. *Review of Applied Management Studies*, p. 9.
- Zhang, K., & Cui, Z. (2022). The Impact of Leader Proactivity on Follower Proactivity: A Chain Mediation Model. *Frontiers in Psychology*, p. 12.