

## تقويم الذكاء العاطفي للقيادات الادارية والتدقيقية في ديوان الرقابة المالية الاتحادي لتحقيق فاعلية التدقيق

### Evaluation the Emotional Intelligence of Administrative and Audit leaderships in the Federal Board of Supreme Audit to achieve audit Effectiveness

وسام ناصر خليل<sup>1</sup>

أ. م. د. علي محمد نجيل المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية

asst.prof.ali@pgiafs.uobaghdad.edu.iq

#### المستخلص

لقد لاحظ علماء النفس منذ مدة ليس بالطويلة إن نجاح الإنسان وسعادته في الحياة لا يتوقفان فقط على شهاداته وتحصيله العلمي والتي تعبر عن ذكائه العقلي وانما يحتاجان إلى نوع اخر من الذكاء سموه " الذكاء العاطفي يهدف البحث إلى تعرف على مستوى الذكاء العاطفي لدى القيادات العليا والادارية في ديوان الرقابة المالية الاتحادي من خلال تقويم الذكاء العاطفي لديهم عند تعرض القيادات الادارية والتدقيقية للتفاعلات العاطفية عند التعامل مع كافة الملاكات الادارية والتدقيقية في هذا الديوان. وتتمحور مشكلة البحث في التساؤل الاتي "هل يتم مراعاة الذكاء العاطفي لدى القيادات الادارية في ديوان الرقابة المالية الاتحادي عند التعامل مع الملاكات الادارية والتدقيقية" ويقدم البحث الفرضية الاتية " أن مراعاة الذكاء العاطفي لدى القيادات الادارية في ديوان الرقابة المالية الاتحادي عند التعامل مع الملاكات الادارية والتدقيقية سيسهم في تحقيق فاعلية التدقيق". ولتحقيق اهداف البحث، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون عينة البحث من القيادات العليا في ديوان الرقابة المالية الاتحادي حيث تم تصميم استبانة أعدت لهذا الغرض ووزعت على القيادات الادارية والتدقيقية في هذا الديوان وقد توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها: اتضح أن درجة ممارسة القيادات الادارية والتدقيقية في ديوان الرقابة المالية الاتحادي لمهارات الذكاء العاطفي كانت مستوى جيد، ويستدل من هذه النتيجة أن القيادات الادارية والتدقيقية يتمتعون بالذكاء العاطفي مرتفع، وبقدرة عالية على التعرف على شعورهم الشخصي وشعور الآخرين لتحفيزهم، وكذلك يتميزون بقدرة على إدارة عواطفهم بشكل سليم في العلاقات مع الآخرين. كما خرج البحث بجملة من التوصيات منها: مراعاة القيادات الادارية والتدقيقية في ديوان الرقابة المالية الاتحادي الاهتمام بدور الذكاء العاطفي لما له من علاقة تأثير معنوي على عملية التدقيق وجعله جزءا من ثقافة ديوان الرقابة المالية الاتحادي لكي يلقي القبول في هذا الديوان ومن ثم يمكن الاستفادة منه في تحقيق الاهداف المطلوبة.

#### Abstract

The Psychologists have noticed, not long ago, that the man's success and happiness in life do not only depend on his degree and education, which express on his mental intelligence but also they need another kind of intelligence called emotional intelligence. The research aims at identifying the emotional intelligence level of the top and administrative leaderships in the Federal Board of Supreme Audit by evaluating their emotional intelligence when the administrative and audit leaderships face emotional interactions by dealing with administrative and audit stuffs in the Board. The research problem is focused on the following question "Is the emotional intelligence of the top and administrative leaderships in the Federal Board of Supreme Audit taken into account when they dealing with the administrative and audit stuffs". The research submits the following hypothesis "Adopting the emotional intelligence of administrative leaderships in the Federal Board of Supreme Audit in dealing with the audit and administrative stuff will contribute to be effectiveness of audit. Therefore, to achieve the research objectives, the analytical and descriptive approach were used as well as the questionnaire was designed for that purpose and distributed to the Board's administrative and audit leaderships. The research has reached to some conclusions, the most important of which are: the degree to which administrative and audit leaderships in Federal Board of Supreme Audit was good. This result indicates that the Board's administrative and audit leaderships have high degree of emotional intelligence and a high ability to recognize their personal feelings and the other feelings to motivate them. They also have the ability to manage their emotions properly in relations with others. The research has reached to several recommendations such as: the administrative and audit leaderships in the Federal Board of Supreme Audit takes into account the importance of emotional intelligence role because of its moral impact on the audit process and to be part of the Federal Board of Supreme Audit's Culture to be accepted in this Board. Thus, it will useful to achieve the required objectives.

<sup>1</sup> بحث مستل من اطروحة "تطبيق الذكاء العاطفي وانعكاسه في جودة التدقيق بحث تطبيقي في ديوان الرقابة المالية الاتحادي"

## المقدمة

تعد الحياة العملية من أهم مجالات بالنسبة للفرد ومؤشرا دالا على مدى نجاحه في عمله، وانعكاس هذا النجاح على اوجه حياته الشخصية، فقد كان التركيز في القرن العشرين ينصب على الذكاء التقليدي أو الذكاء العقلي ويرمز له بـ (IQ) وهو اختصار لـ "Intelligence Quotient" بوصفه احدى محددات مستوى العاملين في المؤسسات، الا أن الدراسات الحديثة أشارت إلى وجود الذكاء العاطفي "Emotional Intelligence" برمز بـ (EI) أكثر أهمية في تحديد مستوى الاداء، لقد اصبحت كل مهنة تحتاج الى جانب من جوانب الذكاء العاطفي اكثر من الجوانب الاخرى، إذ يوجد في الذكاء العاطفي نقطة انطلاق اذا وصل اليها الشخص ارتفع ادائه بشكل هائل ومن خلال البحث في ثنايا موضوع الذكاء العاطفي وجد أن له تطبيقات واستخدامات واسعة في الحياة، منها تطبيقات في الجانب المهني واماكن العمل والقيادة، فقد توصل احد الباحثين أن أساس نجاح القائد في الميدان العمل هو قدرته على تكوين علاقة وطيدة قائمة على الثقة المتبادلة بينه وبين المرؤوسين ولغرض تحقيق ذلك تم تقسيم البحث إلى اربعة مباحث، أذ خصص المبحث الأول لمنهجية البحث، أما المبحث الثاني فقد تناول المبحث الثاني مفهوم الذكاء العاطفي واهميته ومكونات الذكاء العاطفي، في حين ركز المبحث الثالث تقويم الذكاء العاطفي للقيادات الادارية في عينة البحث. في حين عرض المبحث الرابع الذي خصص لغرض الاستنتاجات والتوصيات التي تم التوصل اليها في ضوء الجانبين النظري والتطبيقي للبحث.

### ١ - المبحث الأول

#### منهجية البحث

##### ١-١ مشكلة البحث:

تكمن مشكلة البحث في التساؤل الاتي "هل يتم مراعاة الذكاء العاطفي لدى القيادات الادارية في ديوان الرقابة المالية الاتحادي عند التعامل مع الملاكات الادارية والتدقيقية؟"

##### ١-٢ أهداف البحث:

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

١. تقديم إطار نظري عن مفهوم الذكاء العاطفي ومكوناته.

٢. تقويم الذكاء العاطفي للقيادات الادارية والتدقيقية في ديوان الرقابة المالية والتعرف على مستوى ممارستهم للذكاء العاطفي.

##### ١-٣ أهمية البحث:

تأتي أهمية البحث من خلال الفقرات الآتية:

١. تتضح أهمية البحث في تناوله لفئة القيادات الادارية في عينة البحث وما تحتاجه هذه الفئة إلى مهارات الذكاء العاطفي لمواجهة المطالب والتحديات اليومية الموجودة في محيط العمل.

٢. يعد الذكاء العاطفي من الأهمية بحيث يعطي للقيادات الادارية والتدقيقية في ديوان الرقابة المالية ميزة من خلال امتلاكها أفرادا ذوو ذكاء عاطفي يجعل المنظمة أكثر قوة وقدرة على التفوق والنجاح وتحقيق الأهداف.

٣. يعتبر هذا البحث فريد من نوعه في البيئة العربية على وجه العموم، والبيئة العراقية على وجه الخصوص اذا انه تناول موضوع لم يتناوله الباحثون من قبل في تقديم نموذج مقترح لتقويم الذكاء العاطفي لمدققين الحكوميين.

##### ١-٤ فرضية البحث:

يستند البحث إلى فرضية مفادها "أن مراعاة الذكاء العاطفي لدى القيادات الادارية في ديوان الرقابة المالية الاتحادي للذكاء العاطفي عند التعامل مع الملاكات الادارية والتدقيقية سيسهم في تحقيق فاعلية عملية التدقيق".

##### ١-٥ حدود البحث المكانية والزمانية:

اجريت الدراسة على عينة من القيادات الادارية في ديوان الرقابة المالية الاتحادي لمحافظة بغداد لسنة ٢٠١٩.

##### ١-٦ مصادر جمع البيانات:

اعتمد في تغطية الجانب النظري على الاتي:

❖ الكتب والبحوث والرسائل والأطاريح الجامعية المتوفرة في المكتبات.

❖ المجالات والدوريات العراقية والعربية والأجنبية الموجودة في الشبكة الدولية للمعلومات (Internet).

❖ المواقع الإلكترونية على الشبكة الدولية للمعلومات (Internet).

أما الجانب العملي فقد تم اللجوء للوسائل الآتية للحصول على بيانات البحث:

استمارة الاستبانة للحصول على البيانات والمعلومات تتعلق بالجانب العملي للبحث تم أعداد أنموذج استمارة الاستبانة، وفق السياقات العلمية وفي ضوء الرؤية المتحققة من خلال استطلاع المصادر ذات العلاقة بموضوع البحث.

١-٧ الأسلوب العلمي:

جرى استخدام المنهج الوصفي في تغطية الجانب النظري عند تناول مشكلة البحث وإثبات فرضياته وتحقيق أهداف البحث من خلال الاستعانة بالرسائل والأطاريح والكتب والدراسات ذات العلاقة بموضوع البحث، واعتمد المنهج الوصفي التحليلي ومجموعة من أدوات التحليل الاحصائي حيث تم استخدام الأدوات الآتية (النسب المئوية والتكرارات، تحليل المتوسطات، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، ) في تغطية الجانب العملي من خلال اعتماد استمارة الاستبانة بغية الوصول إلى التعرف إلى مستوى الذكاء العاطفي لدى القيادات الادارية في عينة البحث وفق الاستبانة المعدة لتقويم الذكاء العاطفي.

٢- المبحث الثاني

مدخل نظري عن الذكاء العاطفي

٢-١ تعريف الذكاء العاطفي:

قدم العلماء والباحثون تعريفات متعددة للذكاء العاطفي منذ بروزه للاهتمام وفيما يلي سوف يتم سرد بعض هذه التعاريف. قام الباحثان **Salovey & Mayer** بتعريف **الذكاء العاطفي** بأنه " قدرة الفرد على رصد مشاعره وانفعالاته الخاصة ومشاعر الآخرين وانفعالاتهم، وان يميز الفرد بينهم، وان يستخدم هذه المعلومات في توجيه سلوكه وانفعالاته". (Poon, 2002:61) كما عرفه " بأنه مجموعة القدرات أو المهارات التي يسميها البعض صفات أو سمات شخصية لها اهميتها البالغة في مصيرنا كأفراد". (جولمان، ٢٠٠٠: ٥٨)

اما **Bar - On** فيعرفه " بأنه يشير إلى كيفية تفاعل الفرد من خلال استخدام قدرته ومهاراته التي تؤثر على فهم الفرد لذاته وللآخرين وعلاقته مع الناس للتكيف مع متطلبات والضغوط اليومية". (Bar-On, 2000:1).

ويعرفه **Singh** الذكاء العاطفي بأنه " القدرة على إدراك العواطف الذاتية وعواطف الآخرين بدقة وفهمها وتوظيفها في التفكير والتصرفات وتقييمها والتعبير عنها والقدرة على توليد المشاعر او الوصول اليها والقدرة على فهم العاطفة والمعرفة العاطفية والقدرة على تنظيم العواطف بما يعزز النمو العاطفي والعقلي". (Singh, 2006; 36)

وعرفته **انعام** الذكاء العاطفي " بأنه مهارات شخصية واجتماعية وقدرات عقلية تساعد الشخص على فهم حالته النفسية وإدراك مشاعره، وسيطرته على انفعالاته، وإحساسه بالتفاؤل، وقدرته على إقامة العلاقات مع الآخرين، وإدراك مشاعرهم والتفاعل معهم". (حسن، ٢٠١٣: ٣٧)

ينتضح من خلال التعاريف السابقة أنها اقسمت إلى اتجاهين:

❖ **الاتجاه الأول:** يعد الذكاء العاطفي بأنه قدرة على تحديد المشاعر ومعرفة الانفعالات وتحليلها وتنظيمها وضبطها،

اضافة الى معرفة انفعالات الآخرين وإدراك مشاعرهم وفهمها وحسن اختبار الاستجابات الكيفية الناجحة والفاعلة التي

تناسب الموقف التي قد يتعرض اليها الافراد، كما جاء في تعريف **Mayer**.

❖ **الاتجاه الثاني:** ذهب إلى الذكاء العاطفي على أنه مجموعة من السمات الشخصية والمهارات العاطفية والاجتماعية التي

يتمتع بها الفرد، واللازمة للنجاح المهني اضافة في الحياة اليومية، كما جاء في تعريف **جولمان**. (عثمان، ٢٠٠١: ١٧٢)

٢-٢ أهمية الذكاء العاطفي:

ترجع أهمية الذكاء العاطفي إلى أهمية العواطف في حياتنا العامة وفي بيئة العمل بشكل خاص، لقد أظهرت الدراسات العلمية أن الذكاء العام المعرفي (Intelligence Quotient) (IQ) يسهم في تحقيق النجاح الشخصي بما قيمته ٢٠%، أما الجزء

المتبقي ٨٠% يعزى إلى الذكاء العاطفي (Emmerling, 2008:26). (EI) (Emotion Intelligence) ( )

ونذكر ادناه إلى أهمية الذكاء العاطفي التي اكدت عليها الدراسات والباحثين:

١. إن فهم الدور القوي للعواطف في مكان العمل تزيد من الروح المعنوية بين العاملين والقادة ويميزهم عن الآخرين ليس فقط في الأشياء الملموسة، بل أيضا في كل الأشياء غير الملموسة مثل المعنويات المرتفعة، والالتزام، والدوافع. (جولمان، ٢٠٠٤: ٣٧)

٢. أن القادة الذين لديهم نداء عاطفي يمتلك قدرات لتحفيز من حولهم للعمل بشكل جماعي، عبر التأثير والسيطرة على الموظفين، كما أن لديهم قدرات عالية على نسج علاقات جيدة معهم، واستثمار ردود أفعالهم ومشاعرهم بشكل إيجابي. (صبيرة وتفاحه، ٢٠١٦: ٣٢٨)

٣. يعد الذكاء العاطفي أحد العوامل التي تميز القادة البارزين، فالقادة الذين يتمتعون بمستوى عالي من الذكاء العاطفي لديهم تأثير فعال على الآخرين، ويتصفون بشخصيات قيادية، كون القيادة تتطلب قدرة على التحفيز الذات والآخرين والتأثير عليهم من أجل انجاز الأعمال بفاعلية، وخلق الثقة بين المرؤوسين. (نعمان، ٢٠١٧: ٣٧-٣٨)

٤. للذكاء العاطفي دور في القدرة على فهم ما يحفز الآخرين، وكيفية بناء الروابط أقوى مع الآخرين في مكان العمل، مما يعزز من الادوار القيادية، فالقائد الفعال يمكن التعرف على ما يحتاجه الآخرون، بحيث أن تلك الاحتياجات يمكن تلبيتها بطريقة تشجع الأداء العالي والارتياح في مكان العمل. (Cherniss & Goleman, 2001:5)

٥. يساعد الذكاء العاطفي على توجيه سلوك الفرد وتفكيره بطريقة تعزز النتائج التي ترغب في الحصول عليها. (شحاته، ٢٠١٠: ٦٧)

٦. أخير يجب أن نشير إلى أن الذكاء العاطفي صلات كثيرة ومتشعبة بواقع تعاملنا مع الحياة وطريقة إدارتها لأنفسنا وعلاقاتنا مع الآخرين فالذكاء العاطفي يتعلق بالتنظيم الشخصي في الإدارة والمهارات التي تدفع الفرد للتفوق في مركز العمل وفي الحياة بشكل عام. (ابوعفش، ٢٠١١: ٢٤)

### ٢-٣ نماذج ومكونات الذكاء العاطفي

أن هناك أعداد كثيرة من نماذج الذكاء العاطفي موجودة في قطاعي الاستشارات والأدبيات العلمية، حيث بلغ عدد هذه النماذج (٢٤٠) نموذج، التي حاولت وصف وتحليل الذكاء العاطفي محاولة تفسيره، وجد انه يوجد ثلاث نماذج أساسية وأكثرها شيوعا في الاوساط العلمية والتي أجريت بناء على مقاييسها الكثير من البحوث والدراسات العلمية وهي نماذج القدرة، ونماذج مختلطة، ونماذج السمات. (Flores&Tovar, 2008:18)

وسوف يتم تناول النماذج المختلطة للذكاء العاطفي في هذه الدراسة حيث توضح هذه النماذج ان الذكاء العاطفي عبارة عن تركيب يمزج بين القدرات العقلية وسمات الشخصية، علاوة على العوامل التي تؤدي إلى الدافعية والتفائل، ليصبح مفهوما أكثر شمولاً، ويعد "Goleman و Bar-on" أهم رواد هذا المدخل ومن أشهر هذه النماذج الاتي: (الخليل، ٢٠٠٥: ٩٨)

### نموذج Goleman للذكاء العاطفي (النموذج المختلط):

يعد نموذج "Goleman" من النماذج المختلطة التي هي مزيج بين قدرات الذكاء العاطفي مع سمات وخصائص الشخصية متمثلة في خصائص الصحة النفسية والدافعية، ويرى "Goleman" "ان الذكاء العاطفي وفق هذا النموذج يشير" إلى قدرة الفرد على التعرف الى مشاعرنا ومشاعر الآخرين، وعلى تحفيز ذاتنا، وعلى إدارة انفعالاتنا وعلاقاتنا مع الآخرين بشكل فعال"، وعرض " جولمان " نموده للذكاء العاطفي في كتابه " العمل مع الذكاء العاطفي"، الذي تم تجميع الابعاد الخمسة الرئيسية، وتتكون من خمسة وعشرون كفاءة فرعية في كفاءتين اساسيتين هما الكفاءة الشخصية والكفاءة الاجتماعية. (بظاظو، ٢٠١٠: ٢٨)

### أ - الكفاءة الشخصية Personal Competence:

ويقصد بالكفاءة الشخصية هي توافر مجموعة من المهارات التي تشكل مجموعها كفاءة الفرد على تسيير أمور حياته وإدارتها بشكل يضمن تحقيق أهدافه، وتتضمن الكفاءة الشخصية من الأبعاد الثلاثة الرئيسية الآتية. (نوفل، ٢٠٠٧: ٧٦):

اولا - الوعي بالذات: يعني القدرة على معرفة الفرد لمشاعره وإدراك تأثير تلك المشاعر على ردود أفعال الفرد واستجاباته للمواقف المختلفة وتأثيرها على عملية صنع القرار لدى الفرد ويتضمن الوعي بالذات على الكفاءات الفرعية الاتية: (حسين، ٢٠٠٦: ٥٢)

١- الوعي العاطفي: معرفة الفرد الدقيقة لانفعالاته وتأثيراتها المختلفة، كما يدرك الصلة ما بين أحاسيسه وما بين ما يفكر به وما يفعله وما يقوله. (حسين، ٢٠١١: ٧٤)

٢- التقييم الذاتي الدقيق: هي قدرة الفرد على تحديد نقاط ضعفه ومواطن قوته، والإفراد الذين يتميزوا بهذه القدرة مدركين تماما لقدراتهم وحدودهم وعلى التعرف على ردود أفعال الآخرين تجاه مشاعرهم وتصرفاتهم.

٣- الثقة بالنفس: هي الوعي الفرد بقدرته على الأداء وتحمل المسؤولية والقدرة على اتخاذ القرارات وحل المشكلات بشكل حاسم على الرغم من عدم التأكد والضغط. (Goleman et al, 2002:38).

ثانيا - تنظيم الذات: ويشير هذا البعد الى كيفية تعامل الفرد مع المشاعر والانفعالات السلبية التي تسبب له الازعاج، أي التخلص من الانفعالات السلبية وتحويلها إلى انفعالات إيجابية، وتشمل المهارات الفرعية الاتية: (MTD,2010:24)

١. الرقابة الذاتية: تعني إدارة العواطف والدوافع السلبية بشكل فعال، والقدرة على التحكم في المشاعر والعواطف السلبية عند مواجهة الفرد مواقف تتعارض مع توجهاته. (Garuso, 2002:39)

٢. الثقة: وتعني الحفاظ على مستويات من الأمانة الأخلاقية للأفراد الذين يتمتعون بهذه الكفاءة يتصرفون بشكل أخلاقي ويبنون الثقة من خلال جدارتهم ومصداقيتهم، ويواجهون التصرفات غير الأخلاقية لغيرهم، ويعترفون بأخطائهم.

٣. الضمير: ويقصد بها تحمل مسؤولية الأداء الشخصي، فالأفراد الذين يتمتعون بهذه الكفاءة يكونون قادرين على الوفاء بالتزاماتهم وعودهم ويحملون أنفسهم مسؤولية الوصول إلى أهدافهم. (نوفل، ٢٠٠٧: ٧٧)

٤. التكيف: قدرة الفرد على التعامل بمرونة مع التغيير والتحديات، كما يشير إلى مهارة الفرد على العمل بفعالية في ظل الظروف المتغيرة، ومع الأفراد والجماعات.

٥. الابتكار: ويعني الشعور بارتياح للأفكار والتوجهات والمعلومات الجديدة التي يتعرض لها الفرد. (رزق الله، ٢٠١٧: ٦٢).

ثالثا - الدافعية (تحفيز الذات): أي التحكم وضبط الانفعالات التي توجه أو تيسر الوصول للهدف فالأشخاص المتمتعون بهذه الكفاءة العاطفية نجدهم على اعلى مستوى من الاداء والفاعلية، يشمل هذا البعد على الكفاءات الفرعية الاتية: (عليان، ٢٠١٦: ٣٠)

١. دافع الانجاز: ويقصد به المثابرة لتحقيق مستوى عالي من التفوق وتحقيقه.

٢. الالتزام: ويشير إلى الميل نحو تحقيق أهداف المجموعة أو المنظمة التي ينتمي لها.

٣. المبادرة: وتعني كفاءة الفرد على الاستعداد للتصرف عندما تتاح الفرصة، فالأفراد الذين يتمتعون بهذه الكفاءة يتابعون تحقيق أهدافهم إلى ما هو ابعد من المتوقع منهم.

٤. التفاؤل: ويقصد بهذه الكفاءة الاستمرار على متابعة الأهداف بالرغم من المصاعب والعراقيل والاحباطات التي تواجه الفرد. (نوفل، ٢٠٠٧: ٧٨).

#### ب- الكفاءة الاجتماعية Social Competence:

وتشير هذا الكفاءة إلى مهارة الفرد على إدارة العواطف والانفعالات الأفراد والجماعات بدقة ومعرفة أنماط التفاعلات الحاصلة مع الآخرين، وتتضمن الكفاءة الاجتماعية من بعدين أساسيين هي كالتالي: (ابراهيم، ٢٠١٢: ٣٣٤)

اولا - التعاطف: ويعني كفاءة الفرد على إدراك مشاعر واحتياجات الآخرين واختيار طرق التحفيز المناسبة لذلك، فهذا المهارة ضروري وهامة جدا بين الاصدقاء وفي علاقة الفرد برئيسه أو بزملائه فهو يتضمن القدرة على تخفيف آلام الشخص الآخر الذي لديه مشكلة والتأثير فيه. ويشتمل على الكفاءات الفرعية الاتية: (ابو عفش، ٢٠١١: ٤٧)

١. فهم الآخرين: أي الاحساس بمشاعر الآخرين ووجهات نظرهم وابداء الاهتمام بما يشغلهم.

٢ . تطوير الآخرين: أي الاحساس بحاجات الآخرين للتطور وتدعيم قدراتهم.

٣ . التوجه للخدمة: يعني فهم وتوقع حاجات الآخرين وادراكها وتلبيتها.

٤ . تعزيز التنوع: ويقصد بها ايجاد فرص للناس على اختلاف مشاربهم وحاجاتهم وأهدافهم.

٥ . الوعي السياسي: ويعني قدرة الفرد على قراءة الانفعالات الحالية للجماعة، وقوة العلاقات بين أفرادها. (ماضي، ٢٠١٤: ٧٩)

ثانيا- التواصل او المهارات الاجتماعية: ويشير هذه البعد إلى كفاءة الفرد على التأثير الايجابي والقوي في الآخرين عن طريق إدراك انفعالاتهم ومشاعرهم وتضمن الكفاءات الفرعية الآتية: (٣٩) (Goleman, 2002):

١ . التأثير: يعني كفاءة على إدارة واستخدام الأساليب الفعالة والمؤثرة في اقناع الآخرين.

٢ . الاتصال: ويعني الاستماع والانصات بفتح وارسال رسائل واضحة ومقنعة للآخرين، والمهارة في التعامل مع المواضيع الصعبة ببساطة الآخرين. (عليان، ٢٠١٦: ٣٣)

٣ . ادارة الصراع: تشير إلى كفاءة الفرد على التفاوض وحل الخلافات والصراعات مع الآخرين والتعامل مع الشخصيات الصعبة والمشاكل المزمنة بطريقة دبلوماسية وبراعة.

٤ . القيادة: وتعني كفاءة الفرد على توجيه الأفراد والجماعات وحثهم على الانجاز من أجل تحقيق أهداف معينة، ويتميز باستخدام أسلوب القيادة بالقوة.

٥ . تحفيز التغيير: ويعني الحث والمبادرة في احداث التغيير اللازم للتوافق مع المتغيرات البيئية المتوقعة واكتساب دعم الاخرين للتغيير وازالة العوائق والحوجز في وجه التغيير.

٦ . بناء الروابط: يعني تعزيز العلاقات المفيدة وبناء شبكات غير رسمية شاملة من العلاقات الانسانية والمحافظة عليها. (Goleman, 2006: 29)

٧ . التعاون والتنسيق: ويعني العمل مع الآخرين من أجل تحقيق الأهداف المشتركة بجو من التعاون والود.

٨ . قابليات الفريق: وتعني خلق قوة للجماعة بهدف تحقيق أهدافها النبيلة والعمل على وارساء مبدأ المسؤولية الجماعية والتعاون. (نوفل، ٢٠٠٧: ٨١).

## ٢-٤ سمات الأفراد ذوي الذكاء العاطفي المرتفع:

توجد عدة مهارات يمتاز بها الأفراد الذين يمتلكون مهارات الذكاء العاطفي المرتفع وهي كما يلي: (عبد الفتاح، ٢٠٠٧: ٣١)

١ . يتميزون بالصراحة والعلانية بانفعالاتهم، كما يتمتعون بشخصية متكاملة، والقدرة على تعاطفهم مع الآخرين.

٢ . واقعيون وينكيفون مع الحقيقة والواقع، وأكثر قبولاً واتزاناً، وأكثر احساساً باعتبار الذات وفاعليتها. (رزق الله: ٢٠١٧: ٦٥)

٣ . يمتلكون مهارات اجتماعية جيدة، لديهم القدرة على القيادة والشهرة، كما لديهم القدرة على تحديد ما ينبغي ان يفعل.

٤ . يتمتعون بروح معنوية عالية ومستقر، وأكثر نجاحاً أكاديمياً، مثقفون ومهذبون.

٥ . مشاعرهم متوازنة مع الحق، والمنطق، والواقع، كذلك يعمل وفقاً لـرغبته ليس بسبب الاحساس بالواجب أو الذنب. (الشوا، ٢٠١٥: ١٤)

٦ . لا يخاف عندما يعبر عن مشاعره، ويتكلم عن مشاعره بارتياح، ويهتم بمشاعر الآخرين.

٧ . يشعرون بالتعاطف والواقعي، مرنين ولديهم القوة العاطفية. (محمد، ٢٠٠٩: ٤٧)

## ٢-٥ الذكاء العاطفي والقيادة:

إن نجاح أي منظمة يرتبط بمستوى الذكاء العاطفي لدى القائمين عليها، ويجب على هؤلاء عليهم التعرف على مشاعر الأفراد نحو الوسط المهني الذي يعملون فيه، والتدخل عند وقوع المشاكل، وإدارة عواطفهم الذاتية من أجل كسب ثقة العاملين، فالذكاء العاطفي هو مفتاح الأداء الجيد في المنظمة، حيث يأخذ القيادي الناجح قراراته بناءً على التفاعل مزيج من المهارات الاجتماعية، والقدرة على إدارة الذات والوعي بكيفية تأثير سلوكه الشخصي على الآخرين داخل المنظمة، ولقد أصبحت منذ فترة قصيرة دراسة الذكاء

العاطفي كعامل في مؤثر في فعالية القيادة تلقي انتشارا، فقد أشار أحد الباحثين إلى أن الذكاء العاطفي مفتاح الأداء المهني الناجح وأنه يسهم بحوالي (٨٥%) من الأداء الاداري الناجح، وأكدت النتائج أيضا الدور الذي يلعبه الذكاء العاطفي في إدراك المرؤوسين للسلوك القيادي. (العمرات: ٢٠١٤، ١٧٩)

وتعقب المهارات الفنية والذكاء المعرفي دور بارزا" في نجاح القائد في العمل، فالذكاء العاطفي يمثل أهمية كبيرة في تحقيق ذلك، حيث أن الذكاء العاطفي يساعد القائد في بلوغ أرقى مستويات الأداء الوظيفي في كافة أوجه العمل داخل المنظمة، كما ان الذكاء العاطفي يعطي للقائد بمزيد من المرونة والقابلية التعامل مع التغييرات التي تحدث داخل البيئة المحيطة به. (ابو الخير وابو شعيرة، ٢٠١٨: ٢٠٠)

وفي دراسة تناولت القادة في (٣٠) منظمة مختلفة، حيث كشفت هذه الدراسة عن وجود علاقة قوية بين القادة أصحاب الأداء المتفوق والقدرة العاطفية، وكذلك وجدت ان معظم عوامل التي تميز القادة الأكثر قوة كانت هي (الثقة بالذات، دافع الانجاز، القابلية للتكيف، التأثير والقيادة) وان هذه الدراسة دعمت الاقتراحات بأن الذكاء العاطفي عامل تمييز في أداء القادة وأن القدرة على تنظيم المجموعات ضرورية في تنسيق جهود مجموعة مشتركة من الأفراد. (موصلي، ٢٠١٣: ٧٩).

عموما فان موضوع القيادة يرتبط ارتباطا كبيرا" بموضوع العواطف، فالرضا الوظيفي الذي يعد من أهم مؤشرات فعالية القيادة يتعلق بالجانب العاطفي للمرؤوسين ومن جهة أخرى فإن الحالات العاطفية يمكن أن تتطور إلى شعور ثابت نسبيا"، ثم إلى اتجاه، وبالتالي فإن النمط القيادي أو التنظيم عموما يشجع على تطوير المشاعر وتشكيل الاتجاهات لدى الأفراد، وبالتالي تكون العواطف بالنسبة للقائد من وسائل العمل الفعالة التي تساهم في تشكيل الاتجاهات لدى الأفراد وتساهم في تكوين الولاء التنظيمي لديهم. (المراد، ٢٠٠٩: ١٢٤)

أن أساس نجاح القائد في الميدان العمل هو قدرته على تكوين علاقة وطيدة قائمة على الثقة المتبادلة بينه وبين المرؤوسين، وليتمكن القائد من بناء مثل هذه العلاقة يتطلب استخدام الاسلوب القيادي ويمتلك بعض القدرات كالقدرة على إدراك وفهم انفعالات وعواطف مرؤوسيه، وقدرته على إدارتها وتوظيفها، وهذا ما يحتاج لتعاطفه وتفاعله مع مشاعرهم وانفعالاتهم، وتصنف هذه القدرات من ضمن مهارات الذكاء العاطفي. (رزق الله، ٢٠١٧: ٧٥)

## ٢-٦ فاعلية التدقيق:

ان عملية التدقيق هي عملية تأكيد ترمي إلى توفير مستوى عال من التأكد حول خلو البيانات المالية من أية أمور مادية أظهرت على غير حقيقتها، وتمثل الفاعلية في تحقيق أهداف التدقيق الخارجي، من حيث التأكد من جميع العمليات المالية قد تم تسجيلها وفقا للقواعد والمبادئ المحاسبية المقبولة قبولاً عاماً، وان البيانات المالية المنشورة مطابقة للبيانات الواردة بالدفاتر، وان تقرير المدقق يشهدا بعدالة على تمثيل هذه البيانات لنتائج الأعمال عن فترة معينة، والمركز المالي في تاريخ معين، استنادا إلى معايير التدقيق وقواعد السلوك المهني وأدلة التدقيق الكافية الملائمة، وان تقرير يعبر عن مدى خلو هذه البيانات من الاخطاء والتحريفات المادية، وعدم إعطاء رأي خطأ في البيانات المالية التي تعدها الإدارة. وإن فاعلية التدقيق على صلة بالعناصر الاتية: (رقابة الجودة على أعمال التدقيق، استقلالية المدقق، أعجاب المدقق، مؤهلات المدقق، استمرارية المدقق أي المدة الزمنية التي يقضيها في تدقيق أعمال الشركة) (السويطي، ٧٠: ٢٠٠٦)

وقد أشار معيار التدقيق الدولي رقم (١) "رقابة الجودة" إلى أهم المتطلبات التي تحكم عملية التدقيق هو العناية المهنية الواجبة أو توافر المهارة والكفاءة للمدقق وارتباط ذلك بوضوح بمفهوم الجودة حيث نص على أن يستعين المدقق بأشخاص تتوافر لديهم الخبرة والكفاءة المقبولة والتدريب اللازم والكفاءة والمهارة المتخصصة (الاتحاد الدولي للمحاسبين، ٢٠١٠: ٤١)

ويعد استقلال المدقق والحياد المهني من إحدى المبادئ الأساسية من عناصر قواعد السلوك وأخلاقيات العمل المهني فقد اشارت قواعد السلوك المهني لمراقبي الحسابات "على مراقب الحسابات أن يكون مستقلا وحياديا وموضوعيا، وأن يكون متجردا من أية مصلحة ذاتية قد تحيده عن أي عمل مهني يقوم به". (مجلس مهنة مراقبة وتدقيق الحسابات، ٢٠١٥: ٤)

تؤكد معايير التدقيق العامة على أهمية مهارة المدقق الشخصية، وهو أن يتطلب بأن يتوافر في المدقق قدر ملائم من التعليم الرسمي في المحاسبة والتدقيق، وقدر ملائم من الخبرة العملية بالعمل الذي يقوم به، وقدرًا ملائمًا من التعليم المستمر، وتوضح

القضايا المرفوعة ضد المدقق في الفترة الأخيرة ضرورة أن يتوافر في المدقق التأهيل المهني والخبرة بالأنشطة التي يقوم بتدقيق القوائم المالية فيها. (أرينز ولوبك، ٢٠٠٢: ٤٣)

وتعد طول مدة التعاقد مع العميل من العوامل المؤثرة في استقلالية المدقق، ويمكن النظر إلى مدة التعاقد من زاوية تأثيرها في استقلالية المدقق من ناحيتين. (الكعبي، ٢٠١٥: ٤٧)

١. إن طول مدة التعاقد مع العميل يؤدي إلى خلق نوع من العلاقات الاجتماعية بين المدقق والعميل، مما يؤثر على استقلالية المدقق بصورة سلبية وبالتالي له تأثير سلبي على جودة التدقيق.

٢. كلما زادت مدة التعاقد المدقق مع العميل زادت خبرته وفهمه لطبيعة عمل العميل، واكتشاف مواطن ضعف وقوة الرقابة الداخلية، أي أن لها تأثير ايجابي فيما يتعلق باستقلالية المدقق وبالتالي على جودة التدقيق.

تعد تحديد أتعاب عملية التدقيق مسألة ذات أهمية كبيرة للمدقق الذي يقوم بعملية التدقيق، وللعامل طالب الخدمة، وذلك لأن كل طرف يريد أن تتعادل قيمة الخدمات المقدمة للعميل مع قيمة الأتعاب المدفوعة للمدقق. وتعتبر تحديد أتعاب عملية التدقيق من المشاكل التي يتعرض لها المدقق، وذلك لعدم وجود معايير محددة لتحديد الأتعاب، كذلك بسبب اختلاف الظروف المحيطة بكل عملية من عمليات التدقيق، وهناك العديد من الدراسات حاولت إيجاد محددات لأتعاب بشكل ثابت، والتي أجريت في بيئات مختلفة، حيث لم يتم التوصل إلى نموذج عام مشترك أو يحدد العوامل التي يتوقف عليها تحديد الأتعاب بشكل ثابت ومحدد. (الحمد، ٢٠١٣: ٥٥)

حيث تعتبر هذه العناصر بمثابة المرجعية المناسبة لتقييم مدى التزام مكاتب التدقيق بتوفير شروط ومتطلبات تحقيق الفاعلية لعملية التدقيق عند فحص البيانات المالية للشركات، ومن ثم وضع التوصيات الكفيلة بتوفير فاعلية تدقيق عالية الجودة. (الجعفر، ٢٠٠٨: ٢٢)

## ٢-٧ الذكاء العاطفي في مجال التدقيق:

أن ممارسة عملية التدقيق والمتمثلة في جمع الأدلة الاثبات هو إجراء شعوري، وانه على المدققين عند القيام بجمع الادلة فهم وتقييم موثوقية مصادرهم عند حصول عليها، وذلك من خلال استخدام حواسهم المادية، ومن ممكن أن يكون نوع وجودة مصادر الاثبات يشكل تحدي أكبر، وذلك لان هذه المصادر قد تحتوي على خصائص ذاتية، مما يتطلب على المدقق فهم نظام المالي الخاص بالعميل، أو البحث في المعاملات المحاسبية المعقدة. (Boyle et al, 2016:152)

فقد أشار مجلس الدولي لمعايير التدقيق والتأكد (IAASB, 2009) أن التغييرات الحالية في عمليات التدقيق والتنظيم، تتطلب أشكالاً جديدة ومتنوعة عند بأداء الرأي فني محايد من قبل المدققين، وتؤكد على أهمية تحديد وفهم العناصر غير الملحوظة التي تؤثر على جودة التدقيق، مثل التأثير الشخصي. (Trotman, 2011: 205)

وقد تتأثر أحكام المدققين سلبياً، وذلك من خلال التأثير الشخصي (ردود الفعل العاطفية الناتجة عن التفاعلات بين المدققين والعملاء)، وتشير البحوث السابقة إلى أن الذكاء العاطفي هي مؤشر على الأداء الوظيفي وتلعب دوراً كبيراً في تخفيف الاجهاد الوظيفي وأن مهارات الذكاء العاطفي مهمة للغاية لنجاح مهنة المحاسبة، لذلك من المهم للغاية بالنسبة للمدققين التعرف على ردود أفعالهم العاطفية وإدارتها عند التعامل مع العملاء.

(Bhattacharjce, Moreno & Riley, 2012: 1098)

بسبب تزايد الاعتماد على رأي المدقق الخارجي من أطراف عديدة، يقوم المدقق الخارجي بإبداء رأي فني محايد بالقوائم المالية بناءً على أدلة الإثبات والقرائن التي يجب أن تكون كافية ومناسبة، مع التركيز على ان تجميع أدلة وقرائن خارجية، لأنها تعبر عن الحيادية، الذي يعد أساس عمل المدقق الخارجي بهدف الوصول إلى الرأي الفني المحايد، الذي تعتمد عليه أطراف متعددة. (جمعة، ٢٠٠٥: ١٢)

اذ اشارت العديد من الدراسات والبحوث عن وجود علاقة بين الذكاء العاطفي بين مجال التدقيق، وفيما يلي سيتم عرض بعض هذه الدراسات ومن أهمها الدراسة التي أجريت على عينة تضمنت (٢١٩) من مدققي الحسابات الضريبية في تايلاند، لدراسة العلاقة بين أبعاد الذكاء العاطفي الأربعة (الوعي الذاتي، الإدارة الذاتية، الوعي الاجتماعي، إدارة العلاقات) وجودة التدقيق ومن خلال تأثيرها

حكم التدقيق، بالإضافة على فان هذه العلاقات تتكون من اربعة عوامل هي (الثقة بالنفس والمعرفة المهنية، والتعلم الفردي والتنوع البيئي، والتدريب المهني)، وقد كشفت النتائج عن توفر أدلة عملية على أن أبعاد الذكاء العاطفي (الوعي الذاتي، والادارة الذاتية، وادارة العلاقات) لها ارتباط كبير مع حكم المدقق، كما أوضحت النتائج إلى إن التدريب المهني له تأثير كبير على العلاقة بين الوعي الذاتي والادارة الذاتية وإدارة العلاقة وبين الذكاء العاطفي، وكما توفر هذه الدراسة لمدققي الضرائب الوعي بأهمية وفوائد الذكاء العاطفي من أجل تطويره، كما خلصت الدراسة أن مهارات الذكاء العاطفي تؤثر بشكل إيجابي على فاعلية عملية التدقيق. (Jannopat, 2013:1)

وكذلك هناك دراسة أظهرت أهمية سمات الذكاء العاطفي المتكونة من (١٥) كفاءة أو مهارة (القدرة على ادارة الضغوط، والقدرة على التكيف، والدافع الذاتي، واحترام الذات، والتنظيم العاطفي، والسعادة، والاندفاع، والتفاوض، والتعبير العاطفي، والادراك العاطفي) لدى المدققين وعلى مستوى حجم الشركة ومستوى الادارة (الشركاء والمدير الشركة)، على عينة مكونه (١١٢) من المدققين في الشركات المحاسبية الكبرى والمتوسطة الحجم في شمال شرق الولايات المتحدة الامريكية، وقد طلب من المدققين الاجابة على مقياسين مختلفين: الأول طلب من المشاركين تقييم أهمية كل مهارة من مهارات الذكاء العاطفي التي تؤدي لنجاح المدقق وذلك باستخدام مقياس ليكرت المكون من خمس نقاط (رقم ١ حيث لم يكن مهم الى رقم ٥ مهما للغاية)، الثاني يطلب من المدققين ترتيب اعلى خمس مهارات يجب على المدقق امتلاكها حسب الأهمية حيث ان (١) هو الاكثر أهمية، (٢) الثاني من الاقل الأهمية وما إلى ذلك، وظهرت نتائج الدراسة حيث تم تصنيف أهم السمات التالية بالنسبة للمدققين (إدارة الضغوط، القدرة على التكيف، والدافع الذاتي، واحترام الذات والتنظيم العاطفي)، وتم تصنيف السمات التالية (السعادة، والاندفاع، والتفاوض، والتعبير والإدراك العاطفي) على انها اقل المهارات (Boyle et al, 2016:151-157)

### المبحث الثالث

#### الجانب العملي

#### تقويم الذكاء العاطفي للقيادات الادارية والتدقيقية في ديوان الرقابة المالية الاتحادي لتحقيق فاعلية التدقيق

#### ٣-١ مجتمع وعينة البحث

لتحقيق اهداف البحث اعتمد الباحث على بعض الهيئات الرقابية في ديوان الرقابة المالية الاتحادي كمصدر مكاني للبحث فتمت زيارات ميدانية الى المؤسسة المذكورة وتحقيق اهداف هذا الديوان واستقصى اراء القيادات العليا بشكل عام كمجتمع للبحث من المدراء العاميين ومعاونينهم والخبراء ورؤساء الهيئات الرقابية في ديوان الرقابة المالية الاتحادي، الذين لهم دور مباشر وغير مباشر في تحقيق فاعلية عملية التدقيق، وزعت الاستبانات المعدة على جزء من ذلك المجتمع من القيادات الادارية والتدقيقية وشمل (٤٩) مبحثا من القيادات الادارية والتدقيقية. لدى اخضاع الاستبانات الى مرحلة التدقيق تم استبعاد استبانة واحدة لعدم توفر متطلبات البحث العلمي فيها، وبذلك يكون حجم عينة البحث (٤٨) مبحثا من القيادات الادارية في ديوان الرقابة المالية ومن ثم حلت نتائج اجاباتهم احصائياً باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS) وفسرت النتائج من دراسة اهداف البحث واستنباط الاستنتاجات والتوصيات المترتبة على تلك النتائج. فتم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي في التعامل مع اجابات المبحوثين، إذ مثلت درجات تلك الخيارات وكما يتضح في الجدول ادناه:

#### جدول (١)

#### درجة الخيارات بحسب مقياس ليكرت الخماسي

| الدرجة | الخيار          | ت |
|--------|-----------------|---|
| ٥      | موافق تماما     | ١ |
| ٤      | موافق           | ٢ |
| ٣      | محايد           | ٣ |
| ٢      | غير موافق       | ٤ |
| ١      | غير موافق تماما | ٥ |

أما اساس وطبيعة تقدير الاستجابة او التفاعل حسب مقياس ليكرت الخماسي فيكون تبعاً للجدول الآتي:

## جدول (٢)

### طبيعة الاستجابة تبعا لمقياس ليكرت الخماسي

| ت | طبيعة الاستجابة او التفاعل | عدد المقياس |
|---|----------------------------|-------------|
| ١ | قوية، مرتفعة               | ٥ - ٣,٥١    |
| ٢ | متوسطة                     | ٣,٥٠ - ٢,٥١ |
| ٣ | ضعيفة، متدنية              | ٢,٥ - ١     |

### ٢-٣ اختبار درجة مصداقية البيانات

أ- **الصدق:** - يعد الصدق احد المرتكزات الضرورية لبناء أي مقياس، ولعل الصدق الظاهري احد اهم تلك المعايير والذي يكمن في عرض فقرات المقياس على مجموعة من الخبراء والمحكمين، ولتحقق هذا المبدأ عرض الباحث الاستبانات الثلاث على عدد من السادة المحكمين (١٠) والذين قدموا ملاحظاتهم وآرائهم بغية جعل الاستبانات المعدة للبحث بصورة ملائمة اكثر مع الأهداف المرجو تحقيقها من البحث، واخذ الباحث بأراء وملاحظات وتوجيهات السادة المحكمين والمقيمين مما منح الاستبانات درجة عالية من المصداقية وأهلها لتأخذ مسارهما في الطرح العلمي على المبحوثين لاحقا.

تم اقتباس فقرات الاستبانات الثلاث وفقا للأدبيات النظرية، فتم توزيع الاستبيان على (١٠) محكما من اصحاب الاختصاص والمعرفة، وتم تكرار اعادة الاستبيان للمحكمين وتعديلها مرتين من اجل ان تتطابق التوافقات لجميع جهات نظر المحكمين، وقد بلغت نسبة الاتفاق بصورة شاملة (٩٣,٣%) للاستبانة الاولى و (٩٠,٦%) للاستبانة الثانية و (٩٠,٢%) للاستبانة الثالثة وهي نسب ممتازة مما يجعل الاستبيانين بمصداقية عالية.

ب- **الثبات:** - يشير مفهوم الثبات الى مدى الاتساق في نتائج المقياس، اذ تكون قوة معامل الثبات كلما تقاربت او تساوت نتائج التطبيق في فترتين زمنيتين مختلفتين على ذات الافراد المستهدفين في الدراسة كما تكون نتائج الثبات مقبولة اذا بلغت او فاقت قيمة معامل الثبات (٠,٧٠)، فتم احتساب معامل الثبات وفق طريقتين: -

### الاولى: طريقة التجزئة النصفية

تم تجزئة الاستبانة الى نصفين متجانسين اذ استخدمت جميع الاستبانات في البحث والبالغة (٤٨) استبانة، كما قسمت فقرات المقياس والبالغة (٢٤) فقرة الى نصفين متجانسين متساويين، اذ ضم النصف الاول الفقرات الفردية كما ضم النصف الثاني الفقرات الزوجية، ومن خلال احتساب معامل ارتباط بيرسون بين النصفين والبالغة قيمته (٠,٨٦) وباستخدام معادلة سبيرمان براون التصحيحية كانت قيمة معامل الثبات وفق طريقة التجزئة النصفية والبالغة (٠,٨٥) للنصف الاول و (٠,٩٢) للنصف الثاني وهي قيم ثبات ممتازة تدعو الى اعتماد نتائج البحث وتعميمها في الدراسات المستقبلية.

### الثانية: طريقة الاتساق الداخلي

تعتمد هذه الطريقة على مدى تناسق اجابات المبحوث ذاته من فقرة الى اخرى، اذ تمت عملية اعادة الاستبيان على جزء من عينة البحث (١٩) مبحوثا وتم احتساب معامل الفا - كرونباخ للاستبانة وقد اظهرت نتيجة الاختبار بأن قيمة معامل الثبات (الفا - كرونباخ) للاستبانة البحث قد بلغت (٠,٩٢) وهي نسبة ممتازة حائزة على درجة عالية الاعتماد لنتائج الاستبيان في هذه الدراسة والدراسات المستقبلية اللاحقة.

### ٣-٣ تحليل واقع الذكاء العاطفي للقيادات الادارية والتدقيقية في عينة البحث

يظهر الجدول (٣) التوزيع التكراري والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والترتيب لفقرات الاستبانة المرفقة في الملحق (١). واجمالاً ومن خلال كافة فقرات الاستبيان كانت قيمة الوسط الحسابي العام لمحور البحث (٤,٢١) وهي قيمة أكبر من قيمة الوسط الفرضي والبالغة (٣) على مساحة القياس الواقعة ضمن المدى (٥-٣,٥١) وتشير إلى ان هناك درجة استجابة وتأييد مرتفعة في شدتها ابدائها افراد العينة من القيادات الادارية والتدقيقية في ديوان الرقابة المالية الاتحادي تجاه عمل واداء القيادات العليا، وهذا مؤشرا إلى ان اغلب القيادات الادارية والتدقيقية قيموا عمل القيادات الادارية على انهم جيدة جدا وهذا التقييم يأتي من خلال كون القيادات العليا تتمتع بتوازن ومهارة وشخصية ناجحة متوازنة والقدرة على فهم عواطف فريق التدقيق وتقييم

المواقف المختلفة بموضوعية وبما يساهم في ترشيد القرارات المختلفة، ولديهم تاريخ مشرف في الالتزام بقواعد السلوك المهني، ولديهم مهارات اجتماعية والقدرة على اقناع الاخرين بتنفيذ توجهاته المختلفة بشكل طوعي دون تردد، ولديهم القدر على طرح افكار جديدة لتطوير ومبتكرة لعملية التدقيق، والعمل بروح الفريق ويقدمون المشاعر والامور الشخصية المتباينة لتحقيق كفاءة عملية التدقيق، ويطرحون آرائهم بشفاافية لتحقيق المسائلة العادلة، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري العام لكافة فقرات الاستبيان (٠,٤٩٣) والتي تشير الى قلة التشبث في اجابات القيادات الادارية والتدقيقية وبالتالي هناك اجماعا كبيرا من قبل افراد العينة البحث في تقييمهم للقيادات العليا في كافة فقرات الاستبيان. ولبيان اي من الابعاد كان الاكثر استثنائا باهتمام القيادات الادارية ومميزا في عمل القيادات العليا في ديوان الرقابة المالية الاتحادي تم استعمال معامل الاختلاف لبيان اولوية الامور المهمة نسبة الى غيرها على الرغم من كون جميع المتغيرات مهمة، فقد بينت نتائج **الجدول (٣)** ان الفقرة (١٧) (لديه القدرة على فهم عواطف فريق التدقيق وتقييم المواقف المختلفة بموضوعية وبما يساهم في ترشيد القرارات المختلفة) قد حلت بالمرتبة الاولى لكون معامل الاختلاف الخاص بها اقل من ذات القيمة بالنسبة للفقرات الاخرى وبلغ (١٣,٨٢)، كما حلت الفقرة (٧) (لديه القدرة على طرح افكار جديدة ومبتكرة لعملية التدقيق لتحقيق الاهداف المطلوبة) بالمرتبة الثانية بمعامل اختلاف قدره (١٥,١٧)، وجاءت الفقرة (١٨) (لديه تاريخ مشرف في الالتزام بقواعد السلوك المهني) بالمرتبة الثالثة بمعامل اختلاف قدره (١٥,٣١)، ومن ثم حلت الفقرة (٢) (يطلع الملاكات التدقيقية العاملة لديه على خطته العامة لتحقيق الاهداف المطلوبة لتحقيق المساهمة الفاعلة في إعداد الخطط التدقيقية) بالمرتبة الرابعة بمعامل اختلاف قدره (١٥,٣٦)، كما حلت الفقرة (١٢) (يقدم توقيتات زمنية ملائمة ومحددة لكافة فعاليات التدقيق والفعاليات الاخرى المرتبطة به) بالمرتبة الخامسة بمعامل اختلاف قدره (١٥,٥٩)، وجاءت الفقرة (١) (يطلع الملاكات العاملة لديه على اهدافه العامة المرتبطة بموقعه الوظيفي لتحقيق التفاعل والانسجام مع فريقه التدقيقي) بالمرتبة السادسة بمعامل اختلاف قدره (١٦,٠٥) ويرى الباحث ان جميع الفقرات الخاصة بالاستبيان المرفق في الملحق (١) ذات اهمية، ولكن هذه الفقرات المذكورة اعلاه ذات اهمية الاكثر بالنسبة لعينة البحث، في حين حلت الفقرة (٤) (يراعي الجوانب الشخصية والمتغيرات ذات العلاقة للقيادات الادارية والتخصصية في الوحدات تحت التدقيق عند التخطيط لعملية التدقيق) بالمرتبة الاخيرة بمعامل اختلاف قدره (٢٢,٣٢) حسب ما رآه القيادات الادارية في ديوان الرقابة المالية الاتحادي في تقييمها لعمل القيادات الادارية العليا. وذلك حسب الاهمية النسبية لما يمتلكه القيادات الادارية العليا من مهارات أو أبعاد الذكاء العاطفي المتمثلة (الوعي بالذات، تنظيم الذات، الدافعية، التعاطف، المهارات الاجتماعية).

### جدول (٣)

#### التوزيع التكراري للاستمارة الاستبيان في الملحق (١)

| الفقرة | موافق بشدة |       | موافق |      | محايد |      | غير موافق |     | غير موافق بشدة |     | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف | الترتيب |
|--------|------------|-------|-------|------|-------|------|-----------|-----|----------------|-----|-------------------|----------------|---------|
|        | عدد        | %     | عدد   | %    | عدد   | %    | عدد       | %   | عدد            | %   |                   |                |         |
| ١      | ٢٣         | ٩٠,٤٧ | ٢١    | ٤٣,٧ | ٣     | ٦,٣  | ١         | ٢,١ | ٠              | ٠   | ٠,٧٠٣             | ١٦,٠٥          | ٦       |
| ٢      | ٢٤         | ٥٠    | ١٩    | ٣٩,٦ | ٥     | ١٠,٤ | ٠         | ٠   | ٠              | ٠   | ٠,٦٧٦             | ١٥,٣٦          | ٤       |
| ٣      | ١٨         | ٣٧,٥  | ٢٣    | ٤٧,٩ | ٦     | ١٢,٥ | ١         | ٢,١ | ٠              | ٠   | ٠,٧٤٣             | ١٧,٦٥          | ١٦      |
| ٤      | ١٠         | ٢٠,٨  | ٢٦    | ٥٤,٢ | ٩     | ١٨,٧ | ٢         | ٤,٢ | ١              | ٢,١ | ٠,٨٦٦             | ٢٢,٣٢          | ٢٤      |
| ٥      | ١٩         | ٣٩,٦  | ٢٣    | ٤٧,٩ | ٥     | ١٠,٤ | ١         | ٢,١ | ٠              | ٠   | ٠,٧٢٩             | ١٧,١٥          | ١٤      |
| ٦      | ٢٠         | ٤١,٦  | ٢٣    | ٤٧,٩ | ٣     | ٦,٣  | ٢         | ٤,٢ | ٠              | ٠   | ٠,٧٦٥             | ١٧,٩٢          | ١٨      |
| ٧      | ١٩         | ٣٩,٦  | ٢٤    | ٥٠   | ٥     | ١٠,٤ | ٠         | ٠   | ٠              | ٠   | ٠,٦٥١             | ١٥,١٧          | ٢       |
| ٨      | ٢٤         | ٥٠    | ٢٠    | ٤١,٦ | ٣     | ٦,٣  | ١         | ٢,١ | ٠              | ٠   | ٠,٧٠٧             | ١٦,٠٧          | ٧       |
| ٩      | ٢٠         | ٤١,٧  | ٢٣    | ٤٧,٩ | ٤     | ٨,٣  | ١         | ٢,١ | ٠              | ٠   | ٠,٧١٣             | ١٦,٦٢          | ١١      |
| ١٠     | ١٨         | ٣٧,٥  | ٢٥    | ٥٢,١ | ٤     | ٨,٣  | ١         | ٢,١ | ٠              | ٠   | ٠,٧٠٠             | ١٦,٤٧          | ٨       |
| ١١     | ١٧         | ٣٥,٣  | ٢٥    | ٥٢,١ | ٣     | ٦,٣  | ٢         | ٤,٢ | ١              | ٢,١ | ٠,٨٧٥             | ٢١,٠٨          | ٢٣      |
| ١٢     | ١١         | ٢٢,٩  | ٢٩    | ٦٠,٤ | ٨     | ١٦,٧ | ٠         | ٠   | ٠              | ٠   | ٠,٦٣٣             | ١٥,٥٩          | ٥       |
| ١٣     | ١٤         | ٢٩,٢  | ٢٤    | ٥٠   | ٩     | ١٨,٧ | ١         | ٢,١ | ٠              | ٠   | ٠,٧٥٥             | ١٨,٦           | ٢١      |
| ١٤     | ١٢         | ٢٥    | ٢٦    | ٥٤,٢ | ١٠    | ٢٠,٨ | ٠         | ٠   | ٠              | ٠   | ٠,٦٨٣             | ١٦,٩١          | ١٢      |
| ١٥     | ٢٢         | ٤٥,٨  | ١٩    | ٣٩,٦ | ٦     | ١٢,٥ | ١         | ٢,١ | ٠              | ٠   | ٠,٧٧١             | ١٧,٩٧          | ١٩      |
| ١٦     | ١٥         | ٣١,٣  | ٢٤    | ٥٠   | ٨     | ١٦,٦ | ١         | ٢,١ | ٠              | ٠   | ٠,٨٢١             | ٢٠,١٢          | ٢٢      |

|    |       |       |      |   |   |     |   |      |   |          |    |      |    |    |
|----|-------|-------|------|---|---|-----|---|------|---|----------|----|------|----|----|
| ١  | ١٣,٨٢ | ٠,٥٦١ | ٤,٠٦ | ٠ | ٠ | ٠   | ٠ | ١٢,٥ | ٦ | ٦٨,٨     | ٣٣ | ١٨,٧ | ٩  | ١٧ |
| ٣  | ١٥,٣١ | ٠,٦٨٣ | ٤,٤٦ | ٠ | ٠ | ٠   | ٠ | ١٠,٤ | ٥ | ٣٣,٣     | ١٦ | ٥٦,٣ | ٢٧ | ١٨ |
| ٢٠ | ١٨,٤٩ | ٠,٧٨٦ | ٤,٢٥ | ٠ | ٠ | ٢,١ | ١ | ١٤,٦ | ٧ | ٣٩,٦     | ١٩ | ٤٣,٧ | ٢١ | ١٩ |
| ٩  | ١٦,٤٧ | ٠,٧٠٠ | ٤,٢٥ | ٠ | ٠ | ٠   | ٠ | ١٤,٦ | ٧ | ٤٥,٨     | ٢٢ | ٣٩,٦ | ١٩ | ٢٠ |
| ١٥ | ١٧,٦٥ | ٠,٧١٣ | ٤,٠٤ | ٠ | ٠ | ٢,١ | ١ | ١٦,٦ | ٨ | ٥٦,٣     | ٢٧ | ٢٥   | ١٢ | ٢١ |
| ١٣ | ١٧,٠٧ | ٠,٧٢٢ | ٤,٢٣ | ٠ | ٠ | ٠   | ٠ | ١٦,٦ | ٨ | ٤٣,٨     | ٢١ | ٣٩,٦ | ١٩ | ٢٢ |
| ١٧ | ١٧,٩١ | ٠,٧٢٧ | ٤,٠٦ | ٠ | ٠ | ٢,١ | ١ | ١٦,٦ | ٨ | ٥٤,٢     | ٢٦ | ٢٧,١ | ١٣ | ٢٣ |
| ١٠ | ١٦,٦٢ | ٠,٧١٣ | ٤,٢٩ | ٠ | ٠ | ٢,١ | ١ | ٨,٣  | ٤ | ٤٧,٩     | ٢٣ | ٤١,٧ | ٢٠ | ٢٤ |
|    |       | ٠,٤٩٣ | ٤,٢١ |   |   |     |   |      |   | الاجمالي |    |      |    |    |

### ٣-٤ تحليل العوامل المؤثرة (التحليل العاملي) لواقع الذكاء العاطفي للقيادات الادارية

يهدف التحليل العاملي إلى اختزال المتغيرات او الفقرات المؤثرة بأجمعها ضمن عوامل محددة إلى أقل عدد وأكثر تأثيراً، والتي في ضوئها تجري عملية تحديد نسب التشبع لكل فقرة ضمن العامل، اذ اعتمدت طريقة المكونات الأساسية من خلال اعتماد جميع الفقرات اسئلة الاستبانة المرفقة في الملحق (١) كاملة لمحور البحث ونسب تشبعها، وفيما يأتي نتائج التحليل بالاعتماد على البرنامج الاحصائي SPSS والتي صُنفت الى (٢٤) فقرة مرتبة على وفق ترتيب الاسئلة في استبانة وكما موضح في الجدول الاتي.

### جدول (٤)

#### القيم العينية ونسب التباين المفسرة من قبل العوامل للاستبانة

| العوامل | القيم العينية (الجزر الكامن) | نسبة التباين | نسبة التباين التراكمي |
|---------|------------------------------|--------------|-----------------------|
| ١       | ١١,٦٩٧                       | ٤٨,٧٣٩       | ٤٨,٧٣٩                |
| ٢       | ١,٩١٧                        | ٧,٩٨٧        | ٥٦,٧٢٦                |
| ٣       | ١,٤٤٧                        | ٦,٠٣٠        | ٦٢,٧٥٥                |
| ٤       | ١,١٩١                        | ٤,٩٦٢        | ٦٧,٧١٧                |
| ٥       | ١,١١٩                        | ٤,٦٦١        | ٧٢,٣٧٨                |
| ٦       | ٠,٨٩٠                        | ٣,٧٠٧        | ٧٦,٠٨٤                |
| ٧       | ٠,٨٢٨                        | ٣,٤٥٢        | ٧٩,٥٣٦                |
| ٨       | ٠,٧٩٢                        | ٣,٢٩٨        | ٨٢,٨٣٤                |
| ٩       | ٠,٧٠٣                        | ٢,٩٢٨        | ٨٥,٧٦٣                |
| ١٠      | ٠,٥٣٥                        | ٢,٢٢٧        | ٨٧,٩٩٠                |
| ١١      | ٠,٤٤٩                        | ١,٨٧١        | ٨٩,٨٦١                |
| ١٢      | ٠,٣٩٢                        | ١,٦٣٤        | ٩١,٤٩٥                |
| ١٣      | ٠,٣٥٣                        | ١,٤٧٣        | ٩٢,٩٦٨                |
| ١٤      | ٠,٢٩٢                        | ١,٢١٦        | ٩٤,١٨٤                |
| ١٥      | ٠,٢٥٩                        | ١,٠٧٧        | ٩٥,٢٦١                |
| ١٦      | ٠,٢١٣                        | ٠,٨٨٨        | ٩٦,١٤٩                |
| ١٧      | ٠,١٩٢                        | ٠,٧٩٩        | ٩٦,٩٤٨                |
| ١٨      | ٠,١٨٢                        | ٠,٧٥٦        | ٩٧,٧٠٥                |
| ١٩      | ٠,١٤٧                        | ٠,٦١٢        | ٩٨,٣١٧                |
| ٢٠      | ٠,١٢٧                        | ٠,٥٢٨        | ٩٨,٨٤٥                |
| ٢١      | ٠,١١١                        | ٠,٤٦٤        | ٩٩,٣٠٩                |
| ٢٢      | ٠,٠٨٣                        | ٠,٣٤٥        | ٩٩,٦٥٤                |
| ٢٣      | ٠,٠٤٥                        | ٠,١٨٩        | ٩٩,٨٤٢                |
| ٢٤      | ٠,٠٣٨                        | ٠,١٥٨        | ١٠٠,٠٠٠               |

وفقاً للنتائج الواردة في جدول اعلاه فإن المتغيرات الأهم والاكثر تأثيراً حُددت واختزلت في خمسة عوامل رئيسية اذ تنص طريقة المكونات الأساسية على ان (لا يقل الجزر الكامن او القيمة العينية للعامل المستخلص عن الواحد الصحيح) في حين استبعدت العوامل الاخرى لأن جزرها الكامن اقل من الواحد، وقد اسهمت هذه العوامل جميعاً في تفسير ما نسبته (٧٢,٣٧٨%) من اجمالي التباين الكلي وهي نسبة مفسرة جيدة، اي ان التحليل العاملي استطاع ان يفسر تقريبا ثلاثة ارباع التباينات الحاصلة في اراء عينة البحث تجاه موضوع الدراسة، وفيما يأتي خلاصة نتائج التحليل العاملي ونسب التشبع لكل عامل:

**العامل الأول - عوامل القوة:** يمثل العامل الأول والذي يُعدّ الابرز والأكثر تفسيراً للتباين وبنسبة تباين مفسرة بلغت (٤٨,٧٣٩%) من اجمالي التباين الكلي اي نصف التباين تقريبا لكافة اسئلة الاستبيان (عامل مؤثر ويحتوي اغلب الفقرات)، والذي يضم الفقرات الأهم تأثيراً من متغيرات البحث والتي يوضح الجدول ادناه نسب تشعبها ومقدار تميزها.

### جدول (٥)

#### تشعبات المتغيرات في العامل الأول

| ت  | نص الفقرة                                                                                                                                     | نسبة التشعب | مقدار التمييز |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|---------------|
| ١  | يمتاز بكونه شخصية ناجحة ومتوازنة أكاديمياً ومهنياً و مثقفاً                                                                                   | ٠,٨٨٧       | مميزة         |
| ٢  | لديه القدرة في الإفصاح عن كافة الجوانب ذات العلاقة بالأداء بشفاافية وعقلانية لتحقيق المسائلة العادلة.                                         | ٠,٨٤٠       | مميزة         |
| ٣  | لديه القدرة على مواجهة الصعاب والتحديات لتحقيق الاهداف المطلوبة.                                                                              | ٠,٨٢٠       | مميزة         |
| ٤  | لديه القدرة على تنظيم العواطف والمتغيرات الشخصية المتباينة والمختلفة لتحقيق كفاءة عملية التدقيق.                                              | ٠,٧٨٧       | مميزة         |
| ٥  | لديه القدرة لكي تتوافق مشاعره الشخصية واحاسيسه مع الحق والمنطق السليم دون محاباة لتحقيق فاعلية عملية التدقيق                                  | ٠,٧٨٥       | مميزة         |
| ٦  | لديه مهارات اجتماعية والقدرة على اقناع الاخرين بتنفيذ توجيهاته المختلفة بشكل طوعي دون تردد .                                                  | ٠,٧٨٣       | مميزة         |
| ٧  | لديه القدرة على الاحتفاظ بالاتزان والهدوء في ظل أجواء الغموض والقلق والارتباك التي تواجه فريق التدقيق .                                       | ٠,٧٨٠       | مميزة         |
| ٨  | لديه القدرة والمرونة في استخدام طرق اتصال فاعلة وملائمة للظروف التي تواجه فريق التدقيق لتحقيق الانجاز الافضل .                                | ٠,٧٧٤       | مميزة         |
| ٩  | لديه القدرة على فهم عواطف فريق التدقيق وتقييم المواقف المختلفة بموضوعية وبما يساهم في ترشيد القرارات المختلفة.                                | ٠,٧٦١       | مميزة         |
| ١٠ | لديه القدرة على طرح افكار جديدة ومبتكرة لعملية التدقيق لتحقيق الاهداف المطلوبة.                                                               | ٠,٧٥٩       | مميزة         |
| ١١ | شخصية محبوبة ومحترمة من كافة الاطراف المتعاملة معه .                                                                                          | ٠,٧٥٤       | مميزة         |
| ١٢ | لديه الاستقلالية الشخصية اللازمة لإبداء آرائه المهنية على وفق الحقائق المتوفرة لديه دون خوف                                                   | ٠,٧٣٥       | مميزة         |
| ١٣ | لديه القدرة على تحقيق التوازن ما بين التفاؤل الواقعي لتحقيق أهداف التدقيق وبين الشك المهني للمساعدة في اكتشاف التلاعب والاحتيال .             | ٠,٧٣١       | مميزة         |
| ١٤ | يمتاز بالواقعية والتكيف مع المتغيرات النفسية والشخصية الاخرى لفريق التدقيق لتحقيق الاء الافضل على وفق الامكانات المتاحة .                     | ٠,٦٩١       | مميزة         |
| ١٥ | لديه القدرة على تقديم الحلول للمشاكل المحاسبية والتدقيقية التي تواجه فريق التدقيق لتحقيق كفاءة عملية التدقيق وفاعليتها.                       | ٠,٦٦١       | مميزة         |
| ١٦ | يتم تكليف اشخاص لقيادة فريق التدقيق يتمتعون بالقدرة والكفاءة على خلق دوافع لتحقيق الانجاز الافضل .                                            | ٠,٦٤٤       | مميزة         |
| ١٧ | يتم توزيع المهام على الملاكات التدقيقية على وفق الخبرات الفنية والاكاديمية التي يمتلكونها واستعدادهم لتحمل المخاطر الناتجة من عملية التدقيق . | ٠,٦١٤       | مميزة         |
| ١٨ | يملك برنامجاً رقابياً لمتابعة مدى التزام ملاكاته التدقيقية بالمهام الموكلة إليهم من الناحيتين الفنية والزمنية.                                | ٠,٦١٠       | مميزة         |
| ١٩ | لديه القدرة على مساعدة فريق التدقيق في تجاوز مشاكلهم الشخصية لتركز الجهود على الاداء الفني في ظل بيئة عمل ملائمة .                            | ٠,٦٠٤       | مميزة         |
| ٢٠ | يقدم توقيتات زمنية ملائمة ومحددة لكافة فعاليات التدقيق والفعاليات الاخرى المرتبطة به .                                                        | ٠,٥٨٤       | مميزة         |
| ٢١ | لديه تاريخ مشرف في الالتزام بقواعد السلوك المهني .                                                                                            | ٠,٥٧٧       | مميزة         |
| ٢٢ | يطلع الملاكات العاملة لديه على اهدافه العامة المرتبطة بموقعه الوظيفي لتحقيق التفاعل والانسجام مع فريقه التدقيقي .                             | ٠,٥٨٥       | مميزة         |

يتضح من الجدول اعلاه ان العامل الأول والذي يحمل الفقرات الاكثر تأثيراً حسب رأي المبحوثين تضمن (٢٢) فقرة من أصل (٢٤) فقرة، إذ كانت نسب التشعبات تزيد فيها عن (٠,٥) لكل فقرة، فكانت تشعبات وارتباطات (٣) فقرات بالعامل الاول قوية جدا وفاقت (٨٠%)، كما كانت تشعبت (١٠) فقرات بالعامل الاول بمقدار فاق (٧٠%)، في حين فاقت تشعبت (٦) فقرات بالعامل الاول وارتباطها به بمقدار (٦٠%)، اما الفقرات المتبقية فكان ارتباطها جيدا ايضا بالعامل الاولى وبلغت (٣) فقرات بمقدار تشعب فاق (٥٠%)، ويمكن تسمية هذا العامل بعامل القوة وقد اتسمت الأهمية لهذا العامل من خلال ضرورة كون القيادي في ديوان الرقابة المالية الاتحادي ان يتمتع بأغلب الصفات التي ظهرت ضمن هذا العامل.

اشارة لما سبق حيث يتضح قد تضمن **الجدول (٥)** لجميع مهارات أو أبعاد الذكاء العاطفي الموزعة بين الابعاد الخمسة الرئيسية للذكاء العاطفي، حيث تضمنت الفقرات (٣، ٦، ٨، ٩، ١١، ١٧، ١٩، ٢٠، ٢٢) **المهارات الاجتماعية** وشكلت نسبة (٤١%) من العامل الأول وتشير هذا الكفاءة إلى مهارة القيادات العليا في الديوان على إدارة العواطف والانفعالات القيادات التدقيقية والموظفين، ومعرفة أنماط التفاعلات الخاصة مع الآخرين، هذه القدرات الاجتماعية تمكن من النجاح في العلاقات الحميمة، والتأثير الإيجابي والقوي في الآخرين عن طريق ادراك انفعالاتهم ومشاعرهم وتعزيز العلاقات المفيدة، في حين تضمنت الفقرة (١٥) على كفاءة

**التعاطف** المتمثلة بالتوجه للخدمة اي تمتع القيادات العليا في الديوان على توقع حاجات القيادات التدقيقية والموظفين وإدراكها وتلبيتها ويحاولون ايجاد طرق لزيادة رضا الآخرين، حيث يقع هذين البعدين (**المهارات الاجتماعية والتعاطف**) ضمن الكفاءة الاجتماعية الأساسية وفق نموذج جولمان.

في حين تضمنت الفقرات (٢، ٥، ١٠، ١٢، ١٤) على كفاءة تنظيم الذات ويشير هذا البعد الى كيفية تعامل الفرد مع المشاعر والانفعالات السلبية التي تسبب له الازعاج وتحويلها الى عواطف ايجابية، مما يدل على امتلاك القيادات العليا الافصاح عن كافة الجوانب ذات العلاقة بالأداء والشفافية عند مواجهة مواقف تتعارض مع توجهاته، والحفاظ على مستويات من الامانة الاخلاقية، والقدرة على طرح افكار والتوجهات والمعلومات الجديدة لتحقيق الاهداف المطلوبة والتعامل بمرونة مع التغييرات النفسية والشخصية، وقد تضمنت الفقرات (١٣، ١٦، ١٨) على كفاءة الدافعية (تحفيز الذات) ويعني هذا البعد الكفاءة على التحكم وضبط الانفعالات التي توجهه أو تيسر الوصول للهدف، فالأشخاص المتمتعون بهذه الكفاءة العاطفية نجدهم على اعلى مستوى من الاداء والفاعلية، مما يتضح امتلاك القيادات العليا الى الالتزام بالبرامج الرقابية والمتابعة المستمرة لملاكاته التدقيقية نحو تحقيق اهداف المطلوبة، وتحقيق التوازن ما بين التفاؤل الواقعي والشك المهني للمساعدة في اكتشاف التلاعب والاحتيال، والمثابرة وبذل الجهد لتحسين او تحقيق مستوى عالي من التفوق، في حين تضمنت الفقرات (١، ٤، ٧، ٢١) كفاءة الوعي بالذات وهي الكفاءة على معرفة الفرد لمشاعره وإدراك تأثير تلك المشاعر على ردود أفعال الفرد واستجاباته للمواقف المختلفة، وتأثيرها على عملية صنع القرار لدى الفرد، ما يشير على تمتع القيادات العليا في الديوان مهارة السيطرة على تنظيم العواطف والمتغيرات الشخصية المتباينة والمختلفة وكونهم شخصية ناجحة ومتوازنة اكاديميا ومهنيا ولديهم تاريخ مشرف في الالتزام بقواعد السلوك المهني، حيث تقع الابعاد الثلاثة الرئيسية المذكورة اعلاه (الوعي بالذات، تنظيم الذات، الدافعية) ضمن الكفاءة الشخصية الاساسية وهي مجموعة من المهارات التي تشكل مجموعها كفاءة الفرد على تسيير امور حياته وادارتها بشكل يضمن تحقيق اهدافه، ضمن نموذج جولمان. ويتضح مما سبق لولحظ مراعاة القيادات الادارية في الديوان لأبعاد الذكاء العاطفي (الوعي بالذات وتنظيم الذات، والتعاطف، المهارات الاجتماعية) عند التخطيط لعملية التدقيق وتنفيذها ساهم في فاعلية عملية التدقيق.

**العامل الثاني - السمعة الوظيفية للقيادي:** أسهم هذا العامل في تفسير (٧,٩٨٧%) من اجمالي التباين الكلي، واحتوى على فقرتين مؤثرتين فقط كما يبين ذلك الجدول ادناه والذي يوضح تشعبات المتغيرات في العامل الثاني ودرجة التميز لكل فقرة منها.

### جدول (٦)

#### تشعبات المتغيرات في العامل الثاني

| ت | نص الفقرة                                                                                         | نسبة التشعب | مقدار التميز |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|--------------|
| ١ | لديه تاريخ مشرف في الالتزام بقواعد السلوك المهني.                                                 | ٠,٦٣٠       | مميزة        |
| ٢ | يتم تكليف اشخاص لقيادة فريق التدقيق يتمتعون بالقدرة والكفاءة على خلق دوافع لتحقيق الانجاز الافضل. | ٠,٥٩٦       | مميزة        |

يتضح من الجدول اعلاه ان العامل الثاني في مستوى تأثيره تضمن (٢) فقرة من اصل (٢٤) فقرة والتي كانت نسب التشعب فيها أكبر من (٥٠%)، اذ يمكن تسمية هذا العامل بعامل السمعة الوظيفية للقيادي وقد شمل ضرورة كون القيادات العليا متمتعة بالتاريخ الوظيفي المشرف واختيارهم لأشخاص بذات الوصف لأجل عملية التدقيق، حيث يتضح من الجدول اعلاه تشعب العامل بفقرتين والتي تضمنت على مهارة الذكاء العاطفي المتمثلة بكفاءة الوعي بالذات، وكفاءة الدافعية (تحفيز الذات) حيث يلاحظ هذه الفقرتين كانتا موجودتان في العامل الأول (عوامل القوة) مما يدل مراعاة القيادات العليا في الديوان لهذه المهارات المتعلقة بالكفاءة الشخصية، وحاجة القيادات العليا الى هذه المهارات بجانب المهارات الاجتماعية الان الذكاء العاطفي وفق نموذج جولمان يمثل مزيج بين القدرات الذكاء العاطفي مع السمات وخصائص الشخصية، كما ان لكل شخص خصال خاصة تحد قوة وحدود كفاءته.

**العامل الثالث عامل المكاشفة او الشفافية:** فسر هذا العامل ما نسبته (٦,٠٣٠%) من اجمالي التباين الكلي، كما ان العامل الثالث في مستوى تأثيره احتوى على (٢) فقرتين مؤثرتين فقط كما تبين ذلك نتائج الجدول الاتي.

### جدول (٧)

#### تشبعات المتغيرات في العامل الثالث على وفق الأهمية

| ت | نص الفقرة                                                                                                                     | نسبة التشبع | مقدار التميز |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|--------------|
| ١ | يطلع الملاكات التدقيقية العاملة لديه على خططه العامة لتحقيق الاهداف المطلوبة تحقيق المساهمة الفاعلة في إعداد الخطط التدقيقية. | ٠,٧٣٠       | مميزة        |
| ٢ | يطلع الملاكات العاملة لديه على اهدافه العامة المرتبطة بموقعه الوظيفي لتحقيق التفاعل والانسجام مع فريقه التدقيقي.              | ٠,٦٨٨       | مميزة        |

يتضح من نتائج **الجدول (٧)** ان العامل الثالث في مستوى تأثيره تضمن (٢) فقرة من اصل (٢٤) فقرة والتي كانت نسب التشبع فيها أكبر من (٥٠%)، اذ يمكن تسمية هذا العامل بعامل مكاشفة الملاكات الوظيفية لما فيه من اطلاع الملاكات على الخطط والاهداف ومتطلبات العمل شفافية القيادي بالعمل، ويتضح من الجدول اعلاه فقد تشبع العامل الثالث بفقرتين التي تضمنت أبعاد الذكاء العاطفي المتمثلة بالمهارات الاجتماعية، اضافة الى ذلك ان الفقرة (١) قد ظهرت في العامل الأول (عوامل القوة) مما يدل على أهمية هذه الفقرة، مما يشير على امتلاك القيادات العليا في الديوان روح التعاون والتنسيق وخلق قوة للجماعة والتفاعل والانسجام مع القيادات التدقيقية ممن اجل تحقيق الاهداف المطلوبة.

**العامل الرابع - عامل التعاطف:** فسر هذا العامل ما نسبته (٤,٩٦٢%) من اجمالي التباين الكلي واحتوى على (١) فقرة مؤثرة فقط كما تبين ذلك نتائج الجدول الاتي.

### جدول (٨)

#### تشبعات المتغيرات في العامل الرابع على وفق الأهمية

| ت | نص الفقرة                                                                                                                   | نسبة التشبع | مقدار التميز |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|--------------|
| ١ | يراعي الجوانب الشخصية والمتغيرات ذات العلاقة للقيادات الادارية والتخصصية في الوحدات تحت التدقيق عند التخطيط لعملية التدقيق. | ٠,٨٣٢       | مميزة        |

يتضح من نتائج الجدول اعلاه ان العامل الرابع في مستوى تأثيره تضمن فقرة مؤثرة واحدة فقط من اصل (٢٤) فقرة والتي كانت نسب التشبع فيها أكبر من (٥٠%) اي بنسبة تشبع قوي جدا فاقت (٨٠%)، اذ يمكن تسمية هذا العامل بعامل **التعاطف**، هو يمثل مراعاة الجوانب الشخصية والوظيفية، ويتضح من الجدول فقد تشبع العامل الرابع بفقرة واحدة مؤثرة التي تضمنت احدى أبعاد الذكاء العاطفي المتمثلة ب**كفاءة التعاطف**، لما فيه من مراعاة القيادات العليا الجوانب الشخصية والمتغيرات ذات العلاقة للقيادات الادارية والتدقيقية ووجهات نظرهم وابداء الاهتمام بما يشغلهم عند التخطيط لعملية التدقيق.

**العامل الخامس - عامل الالتزام:** فسر هذا العامل ما نسبته (٤,٦٦١%) من اجمالي التباين الكلي، كما ان العامل الخامس ضم في طياته فقرة مؤثرة واحدة فقط كما تبين ذلك نتائج الجدول الاتي.

### جدول (٩)

#### تشبعات المتغيرات في العامل الخامس على وفق الأهمية

| ت | نص الفقرة                                                                                                      | نسبة التشبع | مقدار التميز |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|--------------|
| ١ | يملك برنامجاً رقابياً لمتابعة مدى التزام ملاكاته التدقيقية بالمهام الموكلة إليهم من الناحيتين الفنية والزمنية. | ٠,٥٦٤       | مميزة        |

من **الجدول** اعلاه نلاحظ ان العامل الخامس في مستوى تأثيره تضمن فقرة واحدة من أصل (٢٤) فقرة والتي كانت نسب التشبع فيها أكبر من (٥٠%)، اذ يمكن تسمية هذا العامل بعامل الالتزام لما فيه من امتلاك القيادي لبرنامج رقابي محدد وواضح يحرص على تنفيذه ومتابعة مدى الالتزام ملاكاته التدقيقية بالمهام الموكلة إليهم من الناحية الفنية والزمنية. ويتضح من الجدول (١٥) فقد تشبع العامل الخامس بفقرة واحدة مؤثرة التي تضمنت احدى أبعاد الذكاء العاطفي المتمثلة ب**كفاءة الدافعية (تحفيز الذات)**، كما ان نلاحظ ان هذه الفقرة (يملك برنامجاً رقابياً لمتابعة مدى التزام ملاكاته التدقيقية بالمهام الموكلة إليهم من الناحيتين الفنية والزمنية) حيث ظهرت بالعامل الأول (عوامل القوة) ايضاً لما يشير الى أهمية هذه الفقرة لدى القيادات الادارية، فالأشخاص المتمتعون بهذه الكفاءة العاطفية نجدهم على اعلى مستوى من الاداء والفاعلية، وهذا ما اوضحته النتائج من امتلاك القيادات الادارية في الديوان كفاءة الدافعية عند التخطيط لعملية التدقيق وتنفيذها من اجل تحقيق الاهداف المطلوبة.

#### ٤ - الاستنتاجات والتوصيات

##### ٤-١ الاستنتاجات

١. كما كان تقييم القيادات العليا للقيادات الادارية والتدقيقية في الديوان بدرجة جيدة بعد التفاعل والتأييد الكبير الذي أبدوه تجاه تلك القيادات من خلال كافة فقرات الاستبيان.
٢. اجمالاً ومن خلال كافة فقرات الاستبيان كانت قيمة الوسط الحسابي العام لمحور البحث (٤,٢١) وهي قيمة أكبر من قيمة الوسط الفرضي وباللغة (٣) على مساحة القياس الواقعة ضمن المدى (٥-٣,٥١) وتشير إلى ان هناك درجة استجابة وتأييد مرتفعة في شدتها ابداءها افراد العينة من القيادات الادارية والتدقيقية في ديوان الرقابة المالية الاتحادي تجاه عمل واداء القيادات العليا.
٣. هناك مؤشراً إلى ان اغلب القيادات الادارية والتدقيقية قيموا عمل القيادات الادارية على انهم جيدة جدا وهذا التقييم يأتي من خلال كون القيادات العليا تتمتع بتوازن ومهارة وشخصية ناجحة متوازنة والقدرة على فهم عواطف فريق التدقيق وتقييم المواقف المختلفة بموضوعية وبما يساهم في ترشيد القرارات المختلفة، ولديهم تاريخ مشرف في الالتزام بقواعد السلوك المهني، ولديهم مهارات اجتماعية والقدرة على اقناع الاخرين بتنفيذ توجيهاته المختلفة بشكل طوعي دون تردد، ولديهم القدر على طرح افكار جديدة لتطوير ومبتكرة لعملية التدقيق، والعمل بروح الفريق ويقدرون المشاعر والامور الشخصية المتباينة لتحقيق كفاءة عملية التدقيق، ويطرحون آرائهم بشفافية لتحقيق المسائلة العادلة.
٤. بلغت قيمة الانحراف المعياري العام لكافة فقرات الاستبيان (٠,٤٩٣) والتي تشير الى قلة التشتت في اجابات القيادات الادارية والتدقيقية وبالتالي هناك اجماعاً كبيراً من قبل افراد العينة البحث في تقييمهم للقيادات العليا في كافة فقرات الاستبيان.
٥. أظهرت نتائج التحليل العاملي وفق طريقة المكونات الاساسية لفقرات الخاصة بكافة المتغيرات في استبانة البحث حددت واختزلت في خمسة عوامل رئيسية كانت الأهم والاكثر تأثيراً حسب رأي القيادات الادارية والتدقيقية في تقييمهم للقيادات العليا، هي (عوامل القوة، السمعة الوظيفية للقيادي، عامل المكاشفة او الشفافية، عامل التعاطف، عامل الالتزام) وقد اتسمت الأهمية لهذا العوامل من خلال ضرورة كون القيادي في ديوان الرقابة المالية الاتحادي ان يتمتع بأغلب الصفات التي ظهرت ضمن هذا العامل.
٦. اتضح أن درجة ممارسة القيادات الادارية والتدقيقية في ديوان الرقابة المالية الاتحادي لمهارات الذكاء العاطفي (الوعي بالذات، تنظيم الذات، الدافعية، التعاطف، المهارات الاجتماعية) كانت مستوى جيد، ويستدل من هذه النتيجة أن القيادات الادارية والتدقيقية يتمتعون بالذكاء العاطفي مرتفع، وبقدرة عالية على التعرف على شعورهم الشخصي وشعور الآخرين لتحفيزهم، وكذلك يتميزون بقدرة على إدارة عواطفهم بشكل سليم في العلاقات مع الآخرين.
٧. يعد مفهوم الذكاء العاطفي في ديوان الرقابة المالية الاتحادي من المفاهيم المهمة والأساسية في إطار الفكر التنظيمي، وذلك لأنه الدافع الذي تستطيع من خلاله المؤسسة الرقابية جعل كل افرادها قادرين على التفاعل مع بعضهم البعض الاخر تفاعلاً إيجابياً من أجل تنفيذ الواجبات الموكلة إليهم.

##### ٤-٢ التوصيات:

في ضوء الاستنتاجات السابقة يقدم الباحث مجموعة من التوصيات وكالاتي:

١. مراعاة القيادات الادارية والتدقيقية في ديوان الرقابة المالية الاتحادي الاهتمام بدور الذكاء العاطفي لما له من علاقة تأثير معنوي على جودة التدقيق وجعله جزءاً من ثقافة ديوان الرقابة المالية الاتحادي لكي يلقي القبول في هذا الديوان ومن ثم يمكن الاستفادة منه في تحقيق الاهداف المطلوبة.
٢. تنمية الذكاء العاطفي وجعله جزءاً من البرنامج التدريب الخاص بالقيادات التدقيقية والرقباء الماليين ذلك من أجل تنمية الذكاء العاطفي فيهم وصلها عند تخطيط للتدقيق وتنفيذها سيساهم في تحقيق الكفاءة والفاعلية.

٣. تصميم برامج تدريب تتناول موضوع الذكاء العاطفي لموظفي ديوان الرقابة المالية الاتحادي لغرض رفع جودة وكفاءة ادائهم في التدقيق على النحو الذي يتيح للمشاركين في هذه البرامج المكثفة الاطلاع على آخر المستجدات في العمل المهني وحثهم على الالتزام بقواعد السلوك المهني، وتشجيع المعنيين بالمهنة على اكتساب ثقافة الذكاء العاطفي وانعكاسه على جودة التدقيق من خلال إقامة دورات تعريفية بالمهنة وتطوراتها.
٤. توظيف الذكاء العاطفي في إدارة ديوان الرقابة المالية الاتحادي في كافة مجالاته على النحو الأفضل، في إطار حرصه على البقاء والتكيف والنمو.

#### المصادر

##### ١- المصادر العربية:

##### أ- القوانين والانظمة والقواعد والمعايير والوثائق الرسمية

١. الاتحاد الدولي للمحاسبين، اصدارات المعايير الولية لرقابة الجودة والتدقيق والمراجعة وعمليات التأكيد الاخرى والخدمات ذات العلاقة، ٢٠١٠، الجزء الاول، ترجمة المجمع العربي للمحاسبين القانونيين (الاردن)
٢. قواعد السلوك المهني لمراقبي الحسابات العراقي مجلس مهنة مراقبة وتدقيق الحسابات ٢٠١٥.

##### ب- الكتب:

١. ابراهيم، سليمان عبد الواحد يوسف (٢٠١٢)، " الذكاء الانساني بين الاحادية والتعددية رؤية تحليلية لأنواع العقول الانسانية "، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، الاسكندرية، مصر.
٢. اريز، الفين ولوبك، جيمس، (٢٠٠٢)، "المراجعة مدخل متكامل"، ترجمة الدسيطي، محمد عبد القادر، ومراجعة حجاج، احمد حامد، دار المريخ للنشر، الرياض السعودية.
٣. جمعة، احمد حلمي، (٢٠٠٥)، " مدخل الى التدقيق الحديث "، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
٤. جولمان، دانيال، (٢٠٠٠)، " الذكاء العاطفي "، ترجمة ليلي الجبالي، مراجعة محمد يونس، سلسلة عالم المعرفة، العدد ٢٦٢، الكويت.
٥. جولمان وبوياترس وماكي، دانيال وريشارد وأتي، (٢٠٠٤)، "القادة الجدد: تحويل فن القيادة الإدارية أي علم النتائج"، ترجمة: عثمان الجبالي المثلوثي، بشير احمد سعيد، مراجعة محمد عبد المتعال، الرياض، دار المريخ للطباعة والنشر.
٦. حسن، انعام (٢٠١٣)، "الذكاء الانفعالي وعلاقته بأساليب التعامل مع الضغوط النفسية " الطبعة الاولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الاردنية الهاشمية.
٧. حسين، فادية، (٢٠١١)، " الذكاء الشخصي وعلاقته بالذكاء الوجداني والاجتماعي، دراسة عملية "، الطبعة الاولى، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
٨. حسين وحسين، سلامة عبد العظيم وطه عبد العظيم، (٢٠٠٦)، " الذكاء الوجداني للقيادة التربوية "، دار الفكر ناشرون موزعون، المطابع المركزية، الطبعة الاولى، الاردن.
٩. خوالدة، محمود، (٢٠٠٤) " الذكاء العاطفي والانفعالي "، الطبعة الاولى، دار الشرق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
١٠. رزق الله، رندا سهيل، (٢٠١٧)، " فاعلية برنامج تدريبي لتنمية مهارات الذكاء العاطفي "، الطبعة الاولى، جمعية كمال بيروتي الثقافية، لبنان.
١١. شحاته، حسن احمد، (٢٠١٠)، " منظومة الفكر الاسلامي المستنير تحديات عصرية ورؤى ابداعية "، دار العالم العربي، الطبعة الثانية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
١٢. محمد، علا عبد الرحمن (٢٠٠٩)، " الذكاء الوجداني والتفكير الابتكاري عند الاطفال " الطبعة الاولى، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الاردنية الهاشمية.
١٣. نوفل، محمد، (٢٠٠٧)، " الذكاء المتعدد في غرفة الصف النظرية والتطبيق " الطبعة الاولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الاردنية الهاشمية.

ج - البحوث والرسائل والاطاريح الجامعية:

١. ابو عش، ايناس، (٢٠١١) " أثر الذكاء العاطفي على اتخاذ القرار وحل المشاكل، دراسة ميدانية على مدرء الاونروا بغزة " رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
٢. بظاظو، عزمى محمد، (٢٠١٠) " أثر الذكاء العاطفي على الاداء الوظيفى للمدرء العاملين في مكتب غزة الاقليمى التابع للاونروا " رسالة ماجستير ادارة اعمال، كلية التجارة - الجامعة الاسلامية / غزة.
٣. الجيهان، دينا سلمان عبد الرحمن، (٢٠١٠)، " علاقة الذكاء العاطفي بمستوى اداء القياديين في المؤسسات الخاصة بمدينة الرياض / دراسة ميدانية "، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية المفتوحة بالدنمارك - فرع عمان - الاردن.
٤. الجعفرية، محمد مفلح محمد، (٢٠٠٨)، "مدى حرص مكاتب التدقيق على توفير متطلبات تحسين فاعلية التدقيق الخارجى للشركات المساهمة العامة الاردنية"، رسالة ماجستير في المحاسبة، كلية العلوم الادارية والمالية، جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا، عمان.
٥. الحمد، عدنان كاظم مطرود، (٢٠١٣)، " دور جودة التدقيق في تعزيز مستوى الحاكمة المؤسسية (بحث تطبيقي ودراسة تحليلية في عينة من الشركات العراقية) " رسالة دكتوراه، لنيل شهادة المحاسبة القانونية، مقدمة الى المعهد العالى للدراسات المحاسبية والمالية - قسم المحاسبة القانونية، جامعة بغداد.
٦. الخليل، عبد الحميد، (٢٠٠٥)، " تأثير مهارات الذكاء العاطفي على أداء القيادات الادارية دراسة تطبيقية"، رسالة دكتوراه، كلية التجارة بورسعيد، جامعة قناة السويس.
٧. الشوا، جمانا ماهر مصباح، (٢٠١٥)، "الذكاء العاطفي وعلاقته بسلوكيات المواطنة التنظيمية دراسة تطبيقية على بنك فلسطين في محافظات غزة " رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية - جامعة الازهر - غزة.
٨. السويطى، موسى، (٢٠٠٦)، " تطوير أنموذج لدور لجان التدقيق في الشركات المساهمة العامة الاردنية وتأثيرها في فاعلية واستقلالية التدقيق الخارجى" اطروحة دكتوراة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الاردن.
٩. الكعبى، جعفر عبد الحسين حلو، (٢٠١٥)، " جودة التدقيق وتأثيرها في تطبيق قيد التحفظ المحاسبى في بعض الشركات المساهمة العراقية"، رسالة ماجستير في علوم المحاسبة، كلية الادارة والاقتصاد - جامعة بغداد، بغداد.
١٠. عليان، غنيات محمد، (٢٠١٦)، " الذكاء العاطفي وعلاقته بالقدرة على حل المشكلة لدى عينات من المراهقين "، رسالة ماجستير في الصحة النفسية المجتمعية، كلية التربية، الجامعة الاسلامية بغزة.
١١. ماضى، خالد محمد صلاح، (٢٠١٤)، " دراسة العلاقة بين الذكاء العاطفي للمديرين وادارة الصراع التنظيمى بالتطبيق على المنظمات الحكومية المحلية بمحافظة كفر الشيخ "، رسالة ماجستير ادارة اعمال، كلية التجارة - جامعة كفر الشيخ، مصر.
١٢. عثمان، فاروق، (٢٠٠١)، " القلق وادارة الضغوط النفسية " دار الفكر العربى، الطبعة الاولى، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
١٣. المراد، حسن محمد، (٢٠٠٩)، " تحليل العلاقة بين الذكاء العاطفي وانماط القيادة وتأثيرها في زيادة الفاعلية القيادة الادارية " رسالة دكتوراه، كلية التجارة جامعة عين شمس، القاهرة.
١٤. موصللى، محمد احمد، (٢٠١٣)، " أثر الذكاء العاطفي في اداء المديرين وانماط القيادة الادارية (دراسة ميدانية على الفناق في مدينة حلب)" رسالة ماجستير ادارة اعمال، كلية الاقتصاد - جامعة حلب.
١٥. نعمان، نسرين عبدالله علي، (٢٠١٧)، " اثر المهارة السياسية في القرار الاستراتيجى: الذكاء العاطفي متغير معدل - دراسة ميدانية في قطاع توزيع الكهرباء الاردنى " رسالة ماجستير ادارة الاعمال، كلية الاعمال - جامعة الشرق الاوسط، عمان - الاردن.

د - المجالات والدوريات والمؤتمرات:

١. ابو الخير وابو شعيرة، (٢٠١٨)، " مستوى الذكاء العاطفي وعلاقته بتحسين اداء مديري المدارس في المرحلة الاساسية الدينا التابعة لوکالة الغوث بمطقة غرب غزة التعليمية "، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، الجلد (٣)، العدد ٢: ١٩٨ - ٢١٤.
٢. صبيبة، فوائد وتفاحه، عصام ناصر، (٢٠١٦)، " مدى توافر الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة اللاذقية " مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة الآداب والعلوم الانسانية، المجلد (٣٨)، العدد (٦): ٣٢١-٣٤٢.
٣. عبد الفتاح، ايمان، (٢٠٠٧)، " كيف تصبح أكثر فاعلية وتحقيق النجاح من خلال الذكاء العاطفي واساليب استغلال الطاقة " ورقة عمل مقدمة في ندوة تنمية المهارات القيادية لمديري منظمات الاعمال العامة والخاصة، القاهرة، مصر.
٤. العمرات، محمد سالم، (٢٠١٤)، " مستوى الذكاء الانفعالي وعلاقته بفاعلية القائد لدى مديري المدارس ومديراتها في الاردن " المجلة الاردنية في العلوم التربوية، مجلد (١٠)، العدد، ٢: ١٧٧-١٩٠.

٢- المصادر الاجنبية:

**A- Books:**

1. Bar-On, Reuven, James Parker (2000). "Emotional and Social Intelligence", **Insights from the Emotional Quotient Inventory**. (In)Bar-on and Parker, J, (Eds): The Hand Book of Emotional Intelligence, San Francisco: Jossey-Bass A Wiley Imprint. United sate of America .
2. Caruso, D. R. , Mayer, J. D. , & Salovey, P. , (2002),"Emotional intelligence and emotional leadership, In F. J. Pirozzolo (Ed), **multiple intelligences and leadership**" Mahwah, NJ, Lawrence Erlbaum Associates, Inc, Publishers
3. Emmerling, Robert, Shanwal, Vinod and Mandal , Mannas, (2008), "**Emotional Intelligence theoretical and cultural perspective**" Nova Science publishers,Inc .
4. Goleman, D. , Boyatis, R. & Mckee, A. , (2002), "**Primal leadership realizing the power of emotional intelligence**", Harvard Business School Press, Boston .
5. Goleman, Daniel, & Cherniss, Cary, (2001), "**The Emotionally Intelligent Workplace**"San Francisco, Jossey-Bass A Wiley Imprint, 1st. Edition .
6. Goleman, Daniel,(2006),"**Working with Emotional Intelligent** ", New York, Bantam Books 3<sup>rd</sup> Edition .
7. Singh, Dalip, (2006),"**Emotional Intelligence At Work** ", New Delhi, Response Books, 3rd Edition .

**B-Periodicals and publications:**

1. Boyle E. J. Et al, (2016) "The importance of emotional intelligence traits for auditors **Int. J. Accounting Auditing and Performance Evaluation**" ,Vol. 12, No. 2،
2. Bhattacharjee, S, Moreno, K, & Riley, T, (2012), "**The interplay of interpersonal affect and source reliability on auditors inventory judgments**", Contemporary Accounting Research, 29(4), 1087-1108
3. Cherniss, C., & Goleman, D. (Eds. ). (2001). "**the emotionally intelligent workplace: How to select for, measure, and improve Emotional intelligence in individuals**", groups, and organisations. San Francisco: Jossey-Bas .
4. Flores ,Mara and Tovar, Luis. (2008) ,"**Emotional Intelligence Model for Directors of Research center in Mexico**" Studios Gerenciales, vol 24, No. 106 ,13-30
5. MTD training, (2010), "**Emotional Intelligence**" 1st edition, MDT training and bookboon. com, publishing APS, ISBN .
6. Poon, J. ,(2002),"**Emotional intelligence:for human resource managers**", Management Research News, Vol. 25, No. 11, 57-74 .
7. Tortman, K. T. (2011). **A different personal perspective through the behavioral accounting literature**. Behavioral Research in Accounting, 23(1), 203-208 .
8. Jannopat & Ussahawanitchakit, (2013) "**Audit Emotional Intelligence, Audit judgment and Audit Quality: Evidence from tax Auditors in Thailand**" California Business Review, vol. 1, No. 2, 2013

ملحق استمارة استبانة

الأساتذة المحترمون السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يسرنا ان نقدم لكم هذه الاسئلة لغرض البحث الموسوم (تقويم الذكاء العاطفي للقيادات الادارية والتدقيقية في ديوان الرقابة المالية الاتحادي لتحقيق فاعلية التدقيق) إذ تهدف الاستبانة تسليط الضوء على مراعاة الذكاء العاطفي للقيادات الادارية والتدقيقية في ديوان الرقابة المالية الاتحادي عند التعامل مع الملاكات الادارية والتدقيقية، وما من شك فأن اختياركم للإجابة المناسبة سيكون له الأثر الكبير في أنجاز البحث والوصول إلى نتائج مفيدة وواقعية، علما بأن الإجابة على هذا الاستبيان سوف تستخدم للأغراض العملية وستحاط بالسرية التامة.

كما أن الباحثان سيكون على استعداد للإجابة على أية استفسارات تتعلق بالاستبيان والمفاهيم الواردة فيه.

مع فائق الشكر والتقدير لحسن تعاونكم ومساعدتكم. . .

أ- معلومات عامة عن افراد عينة البحث

|                                                       |                                                |                                                |                                    |                                     |
|-------------------------------------------------------|------------------------------------------------|------------------------------------------------|------------------------------------|-------------------------------------|
| ١- الجنس                                              | ذكور <input type="checkbox"/>                  | أنثى <input type="checkbox"/>                  |                                    |                                     |
| ٢- العمر                                              | اقل من ٣٥ <input type="checkbox"/>             | ٣٥-٤٤ <input type="checkbox"/>                 | ٤٤-٥٤ <input type="checkbox"/>     | ٥٤ فأكثر <input type="checkbox"/>   |
| ٣- المؤهل العلمي                                      | دكتوراه أو ما يعادلها <input type="checkbox"/> | ماجستير أو ما يعادلها <input type="checkbox"/> | بكالوريوس <input type="checkbox"/> |                                     |
| ٤- التخصص العلمي                                      | محاسبة <input type="checkbox"/>                | أدارة الأعمال <input type="checkbox"/>         | الاقتصاد <input type="checkbox"/>  | قانون <input type="checkbox"/>      |
| ٥- الدرجة الوظيفية                                    | مدير عام <input type="checkbox"/>              | معاون مدير عام <input type="checkbox"/>        | مدير عام <input type="checkbox"/>  | مدير عام <input type="checkbox"/>   |
| ٦- عدد سنوات الخدمة في ديوان الرقابة المالية الاتحادي | اقل من ١٥ <input type="checkbox"/>             | ١٥-١٩ <input type="checkbox"/>                 | ٢٠-٢٤ <input type="checkbox"/>     | أكثر من ٢٥ <input type="checkbox"/> |

ب - اسئلة الاستبانة الموجهة إلى القيادات الادارية والتدقيقية في ديوان الرقابة المالية الاتحادي

يرجى وضع علامة (√) في المكان المناسب التي تمثل وجهة نظرك

| ت | اسئلة الاستبانة                                                                                                                              | موافق تماما | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق تماما |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------|-------|-----------|-----------------|
| ١ | يطلع الملاكات العاملة لديه على اهدافه العامة المرتبطة بموقعه الوظيفي لتحقيق التفاعل والانسجام مع فريقه التدقيقي.                             |             |       |       |           |                 |
| ٢ | يطلع الملاكات التدقيقية العاملة لديه على خطته العامة لتحقيق الاهداف المطلوبة لتحقيق المساهمة الفاعلة في إعداد الخطط التدقيقية.               |             |       |       |           |                 |
| ٣ | يمتاز بالواقعية والتكيف مع المتغيرات النفسية والشخصية الاخرى لفريق التدقيق لتحقيق الاداء الافضل على وفق الامكانيات المتاحة.                  |             |       |       |           |                 |
| ٤ | يراعي الجوانب الشخصية والمتغيرات ذات العلاقة للقيادات الادارية والتخصصية في الوحدات تحت التدقيق عند التخطيط لعملية التدقيق.                  |             |       |       |           |                 |
| ٥ | يتم توزيع المهام على الملاكات التدقيقية على وفق الخبرات الفنية والاكاديمية التي يمتلكونها واستعدادهم لتحمل المخاطر الناتجة من عملية التدقيق. |             |       |       |           |                 |
| ٦ | يتم تكليف اشخاص لقيادة فريق التدقيق يتمتعون بالقدرة والكفاءة على خلق دوافع لتحقيق الانجاز الافضل.                                            |             |       |       |           |                 |
| ٧ | لديه القدرة على طرح افكار جديدة ومبتكرة لعملية التدقيق لتحقيق الاهداف المطلوبة.                                                              |             |       |       |           |                 |
| ٨ | لديه القدرة على مساعدة فريق التدقيق في تجاوز مشاكلهم الشخصية لتركيز الجهود على الاداء الفني في ظل بيئة عمل ملائمة.                           |             |       |       |           |                 |
| ٩ | لديه القدرة على تقديم الحلول للمشاكل المحاسبية والتدقيقية التي تواجه فريق التدقيق لتحقيق كفاءة عملية التدقيق وفعاليتها.                      |             |       |       |           |                 |

تفويم الذكاء العاطفي للقيادات الادارية والتدقيقية في ديوان الرقابة المالية الاتحادي لتحقيق فاعلية التدقيق

|    |                                                                                                                                  |  |  |  |  |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|
| ١٠ | لديه القدرة على مواجهة الصعاب والتحديات لتحقيق الاهداف المطلوبة                                                                  |  |  |  |  |
| ١١ | لديه القدرة والمرونة في استخدام طرق اتصال فاعلة وملائمة للظروف التي تواجه فريق التدقيق لتحقيق الانجاز الافضل.                    |  |  |  |  |
| ١٢ | يقدّم توقيتات زمنية ملائمة ومحددة لكافة فعاليات التدقيق والفعاليات الاخرى المرتبطة به.                                           |  |  |  |  |
| ١٣ | يمتلك برنامجاً رقابياً لمتابعة مدى التزام ملاكاته التدقيقية بالمهام الموكلة إليهم من الناحيتين الفنية والزمنية.                  |  |  |  |  |
| ١٤ | لديه القدرة على تحقيق التوازن ما بين التفاوض الواقعي لتحقيق أهداف التدقيق وبين الشك المهني للمساعدة في اكتشاف التلاعب والاحتيال. |  |  |  |  |
| ١٥ | لديه الاستقلالية الشخصية اللازمة لإبداء آرائه المهنية على وفق الحقائق المتوفرة لديه دون خوف.                                     |  |  |  |  |
| ١٦ | لديه القدرة على الاحتفاظ بالاتزان والهدوء في ظل أجواء الغموض والقلق والارتباك التي تواجه فريق التدقيق.                           |  |  |  |  |
| ١٧ | لديه القدرة على فهم عواطف فريق التدقيق وتقييم المواقف المختلفة بموضوعية وبما يساهم في ترشيد القرارات المختلفة.                   |  |  |  |  |
| ١٨ | لديه تاريخ مشرف في الالتزام بقواعد السلوك المهني.                                                                                |  |  |  |  |
| ١٩ | شخصية محبوبة ومحترمة من كافة الاطراف المتعاملة معه.                                                                              |  |  |  |  |
| ٢٠ | لديه مهارات اجتماعية والقدرة على اقناع الاخرين بتنفيذ توجيهاته المختلفة بشكل طوعي دون تردد.                                      |  |  |  |  |
| ٢١ | لديه القدرة لكي تتوافق مشاعره الشخصية واحاسيسه مع الحق والمنطق السليم دون محاباة لتحقيق فاعلية عملية التدقيق.                    |  |  |  |  |
| ٢٢ | يمتاز بكونه شخصية ناجحة ومتوازنة أكاديمياً ومهنياً ومنطقياً.                                                                     |  |  |  |  |
| ٢٣ | لديه القدرة على تنظيم العواطف والمتغيرات الشخصية المتباينة والمختلفة لتحقيق كفاءة عملية التدقيق.                                 |  |  |  |  |
| ٢٤ | لديه القدرة في الإفصاح عن كافة الجوانب ذات العلاقة بالأداء بشفافية وعقلانية لتحقيق المسائلة العادلة.                             |  |  |  |  |

يرجى ذكر أي ملاحظة أخرى ترونها ذات فائدة لخدمة أغراض هذه الدراسة. . . . .

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....