https://jsrhs.rcc.edu.ly/
ISSN: 3078-4611
Vol.3 No.1 (2026), 471- 502
Article history:
Received:16/05/2026
Accepted:14/06/2026
Published:15/06/2026

مجلة البحوث المستدامة في العلوم الإنسانية

JSRHS

# أثر عوامل البيئة التنظيمية في كفاءة إدارة الذات في الهيئات الرقابية: دراسة ميدانية على موظفي ديوان المحاسبة الليبي

**نبيل محمد الجعيدي**[*1] ، **نور الهدى علي انفيص** [2]

[1]أستاذ مشارك بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية جامعة مصراتة

https://orcid.org/0009-0001-9309-3343

[2] إدارة الموارد البشرية ديوان المحاسبة الليبي

https://orcid.org/0009-0000-8563-7788

[1]nabil.eljaaidi@eps.misuratau.edu.ly [2]noorenfes@gmail.com

**الملخص:**

تناقش الدراسة تأثير عوامل البيئة التنظيمية في كفاءة إدارة الذات لدى موظفي ديوان المحاسبة الليبي. تهدف الدراسة إلى وصف وتفسير مستويات التأثير كلياً وجزئياً بين المتغيرين، حيث تم تبني تصميم بحثي وصفي ارتباطي لوصف وتحليل تأثير البيئة التنظيمية على كفاءة إدارة الذات. لقد جُمعت البيانات عبر الاستبيانات من عينة مكونة من عدد (248) مفردة. تم تحليل البيانات إحصائيا باستخدام اختبارات الإحصاء الوصفي والارتباط والانحدار عبر برنامج (SPSS). أظهرت النتائج أن مستويات متوسطات ممارسة الثقافة والعادلة التنظيمية كانت في المستوى المتوسط (2.99) و(3.00) على التوالي. بينما بلغ متوسط الاتصالات غير الرسمية (3.59) في إشارة الى ارتفاع متوسط هذا البعد. إجمالا، فقد بلغ متوسط البيئة التنظيمية (3.16) معبراً عن مستوى متوسط وفق أراء أفراد العينة. في المقابل، وقعت متوسطات ممارسة المتغير التابع ضمن المستوى المرتفع (3.66 الى 3.90) وبإجمالي متوسط عام بلغ (3.76) في إشارة إلى ارتفاع مستويات ممارسة أبعاد كفاءة إدارة الذات. كما عززت النتائج كل الفرضيات الداعمة لوجود تأثير لعوامل البيئة التنظيمية في كفاءة إدارة الذات. فبينت وجود تأثير (P-value=0.05) بمقدار ($R^2$= %34.7) لعوامل البيئة التنظيمية في كفاءة إدارة الذات، حيث كان تأثير العادلة التنظيمية هو الأقوى بنسبة ($R^2$= %27) بينما بلغ تأثير كل من الاتصالات غير الرسمية ($R^2$= %5.2) يليه تأثير الثقافة التنظيمية بمقدار ($R^2$= %2.5). توصي الدراسة بالعمل على تحويل الاتصالات غير الرسمية الى أداة داعمة للاتصالات الرسمية، واستثمارها في سلوكيات نقل ومشاركة المعرفة. كما توصي بتطوير مهارات الرؤساء التنفيذيون على مبادئ العدالة الإجرائية، ووضع مؤشرات أداء قابلة للقياس والمتابعة بالديوان مع تدريب الموظفين لتبني مهارات التعلم الذاتي والمرونة النفسية للتعامل مع ضغوط العمل والمواقف الصعبة.

**الكلمات المفتاحية:** البيئة التنظيمية، كفاءة إدارة الذات، ديوان المحاسبة الليبي، الثقافة التنظيمية، العدالة التنظيمية، الاتصالات غير الرسمية.

## The Impact of Organizational Environment Factors on Self-Management Competency at Oversight Bodies: A field study on employees of the Libyan Audit Bureau

Nabil M. Eljaaidi
Associate Professor faculty of Economics and Political Sciences- Misurata University
nabil.eljaaidi@eps.misuratau.edu.ly
Nurulhuda Ali Enfes
Libyan Audit Bureau

**Abstract:**
This study examines the impact of organizational environment factors on the self-management competency of the Libyan Audit Bureau employees. It aims to describe and interpret the levels of overall and partial impact between the two variables. A descriptive correlational research design was adopted to describe and analyse the impact of organizational environment on self-management competency. Data were collected through questionnaires from a sample of 248 individuals. Data were statistically analysed using SPSS software. The results showed that the mean levels of organizational culture and justice recorded moderate level (2.99 and 3.00, respectively). The mean level of informal communication was 3.59, indicating a high mean coefficient for this dimension. Overall, the mean of the organizational environment was 3.16, indicating a moderate level. In contrast, the mean levels of the self-management competency were high (3.66 to 3.90), with an overall mean of 3.76. Results supported all hypotheses indicating the effect of organizational environment factors on self-management competency revealing a significant impact (p-value = 0.05) of organizational environment factors on self-management competency. Organizational justice had the strongest effect (27% $R^2$), followed by informal communication (5.2% $R^2$) and organizational culture (2.5% $R^2$). The study recommends transforming informal communication into a tool that supports formal communication and leveraging it to facilitate knowledge transfer and sharing. It also recommends developing executive managers' skills in procedural justice principles, establishing measurable and trackable performance indicators, and training employees to adopt self-learning skills and psychological resilience to cope with work pressures and challenging situations.
**Keywords:** Organizational Environment, Self-management Competency, Libyan Audit Bureau, Organizational Culture, Organizational Justice, Informal Communications.

## 1. المقدمة:

تعمل المنظمات على تطبيق نظريات ونماذج وأدوات السلوك التنظيمي على الموظفين بمختلف المستويات الإدارية. كما تركز على الجانب النفسي والسلوكي لكونه هو المحرك الأساسي للمورد البشري الذي يتطلب خلق بيئة تنظيمية مناسبة ومشجعة تعمل على تحفيز الموظفين للتعرف على مهاراتهم وقدراتهم وإمكانياتهم وخلق إدراك واعي حولها، وهذا ما يسمى بالوعي الذاتي (Self–Awareness)، يقود الوعي الذاتي إلى توجيه تلك المهارات والقدرات التوجيه الصحيح نحو أداء أفضل من خلال تعزيز ثقة الأفراد بأنفسهم ومعرفة دوافعهم وبواعثها وقيمها، وضبط أنفسهم والتحكم فيها. علاوة على أنه يضيف قدرات التكيف والتأقلم في البيئة التنظيمية للعمل، وتنظيم الأفراد لأوقاتهم ومواعيد أعمالهم لتحقيق الأهداف بفاعلية (Tribolet et al., 2014). تتعدد المتغيرات التنظيمية والجماعية والفردية التي تؤثر على أداء الأفراد داخل المنظمات. فالتفاعل الذي يحدث بين كافة مكونات المنظمة، كظاهرة تنظيمية حية يؤثر سلباً أو إيجاباً على تصرفات وسلوكيات الأفراد العاملين بها. لذلك فإن فهم كيفيات ذلك التأثير من شأنه تعزيز أدوات التحكم به وتوجيه التوجيه الصحيح. في المقابل، ينظر إلى بيئة العمل كمكون من عدد من العناصر منها البيئة الداخلية (التنظيمية) والبيئة الخارجية، حيث يحمل المعنى وجود عوامل مؤثرة على الأداء والقرارات والسلوكيات وآليات ودوافع العمل داخل أو خارج المنظمة (Ones et al., 2025; Tiwari et al., 2025). لذلك، ينظر إلى بيئة العمل التنظيمية (Organizational Environment) كمجموعة من العوامل الداخلية التي تؤثر بشكل تفاعلي على سلوكيات الأفراد، فإن كانت إيجابية، فإن تلك العوامل تعزز الأداء وتوجه الأفراد إلى المزيد من الممارسات الإيجابية، وإن كانت سلبية فإنها تحبط الهمم وتقود إلى تبني سلوكيات سلبية تصل إلى حد ترك العمل (Robbins and Judge, 2019). فشعور الموظف بالعدالة والانتماء إلى ثقافة عمل إيجابية، إضافة إلى القدرة على التواصل الرسمي وغير الرسمي، يعزز سلوكياته الإيجابية ويدعم اندماجه في العمل وتحقيق الأهداف المناطة به (عناية، 2018).

في المقابل، لكي يصل الموظف إلى مستويات مرتفعة من الأداء فهو مطالب بتبني عدد من الخصائص النوعية التي تعزز قدراته وكفاءاته المهنية داخل المنظمة، لذلك فقد ظهر مفهوم كفاء إدارة الذات كنوع من الكفاءات (Competencies) الشخصية التي تنمو في ظل المواقف والظروف المعززة لها داخل منظمات الأعمال (Wang et al., 2025). فكفاءة الفرد على التخطيط وإدارة وقت العمل، وكفاءته على تعزيز دوافعه الشخصية، إضافة إلى توفر المرونة النفسية اللازمة للتعامل مع كافة المواقف والمتغيرات، من شأنها أن تقود إلى أداء وظيفي مميز. لكن كيفية تبني الفرد لتلك السلوكيات وتعزيز قدراته نحوها يظل نقطة جدال في أدبيات السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، حيث لا يزال التساؤل البحثي الرئيسي في هذا المجال يدور حول كيف يمكن للقادة ومتخذي القرار بالمنظمة توفير وتعزيز بيئة عمل تضمن امتلاك الافراد لتلك الخصائص النوعية، وهو ما يمثل فجوة بحثية في هذا المجال (Malik et al., 2025). بالرغم من توفر عدد من النظريات المعززة للتفاعل بين سلوكيات الفرد الشخصية والبيئة الاجتماعية التي يتفاعل ضمنها، تبرز نظرية الادراك الاجتماعي (Social Cognitive Theory) كإطار فكري يفسر ذلك التفاعل. فهي تفسر تأثير البيئة التنظيمية على الأفراد، من خلال الدور المباشر الذي تلعبه البيئة في تشكيل سلوكهم من خلال التفاعل الاجتماعي. كما توضح النظرية أن البيئة التفاعلية المحيطة بالفرد تؤثر في قدرة الفرد على تنظيم سلوكه وإدارة ذاته. لذلك، فإن دراسة تأثير عوامل البيئة التنظيمية في كفاءة إدارة الذات يتوافق مع مبدأ الحتمية التبادلية الذي تقوم عليه النظرية (Shakib et al., 2025). من هنا يتبين أن تبني مفهوم إدارة الذات (Self-management) بين الأفراد في البيئة التنظيمية للعمل وإدراك الأبعاد التي تؤثر عليها يشكل نقطة تحول في أدائهم وعليه، فإن وجود بيئة عمل تنظيمية إيجابية يعد مدخلاً أساسياً لتعزيز كفاءة إدارة الذات لدى الموظفين، لما لها من دور في دعم الدافعية، وتوجيه السلوك نحو تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفاعلية (العقيل، 2019). بناءً عليه تسلط هذه الدراسة الضوء على تأثير عوامل البيئة التنظيمية (العدالة التنظيمية، الثقافة التنظيمية، الاتصالات غير الرسمية) في كفاءة إدارة الذات لدى موظفي ديوان المحاسبة. لذلك فإن المشكلة البحثية للدراسة ترتكز على الإجابة على التساؤلات البحثية التالية:

التساؤل الرئيسية: ما تأثير عوامل البيئة التنظيمية في كفاءة إدارة الذات لدى موظفي ديوان المحاسبة الليبي؟ وللإجرائية وإمكانية القياس ينقسم هذا التساؤل إلى التساؤلات الفرعية الآتية:

1- ما تأثير العدالة التنظيمية في كفاءة إدارة الذات لدى موظفي ديوان المحاسبة الليبي؟
2- ما تأثير الثقافة التنظيمية في كفاءة إدارة الذات لدى موظفي ديوان المحاسبة الليبي؟
3- ما تأثير الاتصالات غير الرسمية في كفاءة إدارة الذات لدى موظفي ديوان المحاسبة الليبي؟

استناداً إلى هذه التساؤلات، تهدف الدراسة الى تحديد مستويات عوامل البيئة التنظيمية ومستويات كفاءة إدارة الذات وصفياً. كما تسعى الدراسة إلى اختبار التأثير المباشر لعوامل البيئة التنظيمية قيد الدراسة في كفاءة إدارة الذات لدى موظفي ديوان المحاسبة الليبي. تبرز أهمية الدراسة من الفجوة المعرفية والسياقية حول تأثير عوامل البيئة التنظيمية، كمجموعة متكاملة، في كفاءة إدارة الذات. بالرغم من وجود عدد من الدراسات السابقة حول تأثير بيئة العمل في سلوكيات الأفراد، تبين الدراسات السابقة (Boemelburg et al., 2023) وجود حاجة إلى اختبار التأثير الكلي، وليس الجزئي، لعوامل البيئة التنظيمية في السلوك الفردي للأفراد، تتضمن كفاءة إدارة الذات في سياق المنظمات الرقابية (El-Hussein, 2018;Park and Son, 2021; Partiwi and Pagalung, 2025; Rubin and Kang, 2022). لذلك، تستمد هذه الدراسة أهميتها من اختبار تأثير عوامل البيئة التنظيمية في كفاءة إدارة الذات بالمنظمات الرقابية. وبالتالي، تعزيز النظريات والمفاهيم التي تناقش تأثير عوامل البيئة التنظيمية في تعزيز الأداء وسلوكيات الأفراد. يقدم هذا الاختبار فهم عميق

لكيفيات التأثير على أداء الأفراد، وبالتالي الأداء التنظيمي للمنظمة. كما تعزز الدراسة من فهم سلوكيات الموظفين في القطاعات الرقابية التي تتسم بخصائص مختلفة عن موظفي القطاع العام والخاص. عملياً، تقدم الدراسة معلومات معززة بالأدلة العلمية حول مؤشرات البيئة التنظيمية وعناصر التأثير في كفاءة الأفراد الذاتية، وبالتالي تقليل الاعتماد على الطابع الشخصي في اتخاذ القرارات المتعلقة بالموظفين. علاوة على ذلك، تقدم الدراسة مؤشرات تبين لمتخذي القرارات كيفية تعزيز الرقابة والمسؤولية الذاتية للموظفين مما يقلل من جهود الرقابة الخارجية عليهم وتعزز أدوات القيادة التحفيزية المناسبة لتعزيز أداء الموظفين.

## 2. مراجعة الأدبيات السابقة وتطوير فرضيات الدراسة:

### 1.2 نظرية الادراك الاجتماعي:

تستند الدراسة الى نظرية الادراك الاجتماعي (Social Cognitive Theory) التي قدمها Bandura(1991). ترى النظرية أن السلوك الإنساني يتشكل وينظم من خلال الانخراط في ممارسات التأثير الذاتي والمستمر، حيث تعمل آليات التنظيم الذاتي (Self-Regulation) من خلال ثلاث وظائف رئيسية، هي؛ (1) المراقبة الذاتية للسلوك ومحدداته وأثاره، (2) الحكم على السلوك في ظل المعايير الشخصية والمواقف المحيطة، (3) ردود الفعل العاطفية. كما تعزز النظرية فكرة أن الكفاءة الذاتية في إدارة الذات تلعب دوراً محورياً في نضوج الفاعلية الشخصية لأنها تقود إلى تفعيل الفكر والعاطفة والدوافع ثم السلوك. إضافة الى ذلك، يرى Bandura أن المعايير الذاتية فقط قد لا تعطي تفسيراً واضحاً للسلوك الانساني، وبالتالي فإن المعايير الاجتماعية التي تنتج عن التفاعل المحيط بالفرد تضيف قيمة أساسية في تفسير تبني الافراد لسلوكيات معينة والتوقف عن أخرى. لذلك فهو يؤكد الدور الاجتماعي للمتغيرات الخارجة عن الأفراد في تفعيل السلوك الإنساني. كما تقدم النظرية تفسيراً متكاملاً للتفاعل بين السلوك الإنساني والعوامل الشخصية والسلوكية والبيئية. فمن جانب التفاعل البيئي، ترى النظرية أن البيئة (ومنها بيئة العمل) تلعب دورًا مباشرًا في تشكيل سلوك الأفراد، ومن جانب إدارة الذات، فهي تدعم أن الكفاءة الذاتية تؤثر في قدرة الفرد على تنظيم سلوكه وإدارة ذاته. لذلك، فإن هذا التفاعل بين المقومات البيئة والذاتية الشخصية هو جوهر تركيز هذه النظرية (Bandura, 2001). كما ترتكز النظرية على توظيف مفهوم الكفاءة الذاتية (Self-Efficacy) في تعزيز إيمان الأفراد بقدراتهم على الأداء وتحقيق الأهداف في ظل الظروف والمواقف البيئية المختلفة. تتضمن هذه النظرية عدد من المفاهيم والمبادئ المعززة للتفاعل بين الفرد والبيئة، فمثلا؛ تتضمن مفهوم الدعم الاجتماعي، والدافعية، والتنظيم الذاتي، حيث تعبر هذه المفاهيم عن السلوك المتوقع من الفرد وتعزز مقومات نجاحه في ظل المواقف البيئية المختلفة (Adandom et al., 2026). اسقاطاً على متغيرات هذه الدراسة، فإن هذه النظرية تعمل كإطار نظري يفسر تأثير عوامل البيئة التنظيمية في كفاءة إدارة الذات، حيث تبين أن التفاعل بين عوامل البيئة التنظيمية يحمل تأثيرات على قدرات الأفراد الذاتية. وبالتالي، فهي تقدم نموذجاً تفسيرياً متناسقاً مع إشكالية وتساؤلات الدراسة.

### 2.2 تأثير البيئة التنظيمية في كفاءة إدارة الذات:

تعد عوامل البيئة التنظيمية من أهم العوامل التي توجه السلوك الوظيفي داخل منظمات الأعمال، حيث تؤثر تلك العوامل على إدراك ودوافع الأفراد وقدراتهم على تخطيط وتنظيم وتوجيه سلوكياتهم والتحكم فيها (Ozyilmaz and Karaeminogullari, 2018). ينظر Tiwari et al., (2025) إلى البيئة التنظيمية على أنها كافة الإجراءات والعمليات والتفاعلات التي تخص المنظمة وأنشطتها وتشمل الهيكلية التنظيمية، الموارد والقدرات، الثقافة والقيم، أنظمة وأساليب وأدوات العمل المؤثرة على إنتاجية المنظمة والموظفين. إضافة الى ذلك، يُنظر للبيئة التنظيمية كمنظومة متكاملة تنطوي على عدد من العوامل والعناصر الموجودة داخل نطاق العمل، والتي بدورها تؤثر على سلوكيات الأفراد. فإما أن تكون معززة وإيجابية للبذل والعطاء والاندماج أو قد تكون محبطة وسلبية تعزز الانعزال وضعف الإنتاجية ( Eljaaidi,

2016a). لذلك، فمهوم البيئة يشير إلى المحيط العملي أو مجموعة الظروف العملية الواقعية التي يمارس فيها الفرد مهام وظيفته. بالتالي، فهي تمثل مجموعة من العوامل المتكاملة معاً والتي يؤثر كل منها بدوره ومن جهته على سلوك الأفراد وإنتاجيتهم بالعمل.

من جانب آخر، نال مفهوم إدارة الذات اهتمامًا واسعًا من العلماء في السنوات الأخيرة، باعتباره يعبر عن قوة ذاتية لدى الفرد تسهم في إحداث التغيير وتحقيق الأهداف (الحريري،2014). لقد أسهم العديد من العلماء في تطوير هذا المفهوم، من أبرزهم Drucker (1999) و Bandura (1991) الذين أبرزا مفهوم إدارة الذات المهنية والكفاءة الذاتية. تُعرف كفاءة إدارة الذات بأنها عملية وضع خطة وجدولة للأعمال والمهام لإنجازها وتنظيمها بترتيب من المهم إلى الأهم، وفقاً لإمكانيات الفرد وقدراته (الناطور، 2016). كما وصفها خيري (2014) بأنها إدراك الشخص لإمكانياته، والتوظيف الأمثل لهذه القدرات من أجل تحقيق الأهداف التي يسعى إليها. من جانب آخر، يضيف Wang et al., (2025) أن كفاءة إدارة الذات تعبر عن القدرة التي تمكن الناس من التحكم في أفكارهم ومشاعرهم وأفعالهم، من خلال مجموعة من المهارات التي تمكنه من تحديد الأهداف بشكل مستقل واتخاذ المبادرات لتحقيقها. تشير هذه التعريفات إلى أنشطة (عمليات) التخطيط ورسم الأهداف والتنظيم حسب الأولويات مع مراعاة الموارد والقدرات المتاحة للفرد، كما تتضمن التعريفات التركيز على عملية إدراك (الوعي الذاتي) تتكون من الإمكانيات والأهداف (الموارد والأهداف)، حيث يتعمد دور الفرد على إحداث التوافق بينها (البكوش، 2020). علاوة على ذلك، تتضمن إدارة الذات قدرة الفرد على التحكم في ذاته (الضبط الذاتي)، وتوظيف مهاراته للوصول إلى الأهداف عن طريق مبادرات عملية فعلية. لذلك، يشار إلى الكفاء الذاتية بأنها وعي الفرد لمشاعره وتصرفاته وقدراته، وإدارة وقته وتحديد أهدافه وأولوياته، والسعي المستمر إلى تطويرها والارتقاء بها من خلال ممارسة المهارات اللازمة بهدف تحقيق التوزان بين أهدافه الشخصية والمهنية بكفاءة وفاعلية (الخطيب،2021). بالرغم من تعدد الأبعاد الخاصة بمفهوم إدارة الوقت، إلا أن مراجعة الأدبيات السابقة تشير على عدد من الأبعاد منها؛ (1) التخطيط وإدارة الوقت: لقد بيّن الرميني (2017) كفاءة التخطيط وإدارة الوقت بأنها عملية عقلية منهجية تُعنى بتحديد الأعمال المطلوب تنفيذها مستقبلاً، وتوضيح أساليب تنفيذها، وتحديد المسؤولين عنها وتوقيت إنجازها، وذلك بهدف الوصول إلى الأهداف المرسومة بأعلى كفاءة وأقل تكلفة. من جانبه أضاف غانم (2012) بأن التخطيط هو عملية منظمة يهدف من خلالها الفرد إلى تحديد أهدافه على المستويين الشخصي والمهني، ووضع الخطط والوسائل المناسبة والجدول الزمني الملائم لتحقيقها، مع الأخذ في عين الاعتبار إمكانياته والبيئة المحيطة به. في المقابل، يؤكد اللوزي (2012) أن إدارة الوقت تمثل إحدى العمليات التي تُمكِّن الفرد من إنجاز المهام وتحقيق الأهداف بما يسهم في رفع كفاءته وفعاليته في العمل، إذ تتضمن مجموعة من المراحل الأساسية الهادفة إلى تحديد الاحتياجات والمتطلبات الوظيفية. إضافة الى ذلك، يرى Claessens et al., (2007) أن إدارة الوقت هي عملية متواصلة تشمل التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والتقويم لأنشطة العمل، بهدف تحقيق أعلى مستوى من الكفاءة في استثمار الوقت، بالاعتماد على القدرات والمهارات الذاتية مثل الانضباط والالتزام ضمن بيئة عمل محفّزة تحافظ على هذا المورد. (2) الدافعية الذاتية: تمثل الدافعية الذاتية القوة المحركة للفرد تجاه إنجازه للأعمال. تتكون الدافعية ذاتية وتتأثر بما يتلقاه الموظف من المحيط سوى المدير بشكل المباشر، أو من خلال توفير بيئة مناسبة صحية تؤثر على زيادة دافعية الفرد (Rubin and Kang, 2022). يضيف الرملي (2015) أن الدافعية الذاتية تعبر عن القدرة الداخلية للفرد لتنظيم سلوكه وتحفيز نفسه لتحقيق أهدافه الشخصية والمهنية دون الاعتماد على ضغوط أو حوافز خارجية. لذلك فقد اتفق معه أبو غزال (2013) على هذا المفهوم، حيث بوصفها بأنها القوة الدافعة والموجّهة للفرد، التي تحفّزه على التصرف والتفكير بطريقة معينة دون. من منظور آخر، عرفها Deci and Ryan (2017) بأنها الطاقة الداخلية للفرد التي تتأثر بالعوامل البيئية المحيطة به سواءً بشكل إيجابي أو سلبي، فالبيئات الداعمة والواضحة والمحفزة تعزز شعور الفرد بالكفاءة والاستقلالية والانتماء، مما يقوي

دافعيته الداخلية لتحقيق الإنجازات، في حين أن البيئات المجهدة أو غير المنظمة أو التي تفتقر إلى الدعم الاجتماعي قد تضعف هذه الدافعية وتقلل من قدرة الفرد على الالتزام بأهدافه. (3) المرونة النفسية: تعبر المرونة النفسية لدى الأفراد عن قدرتهم على التكيف مع التغيرات المتسارعة داخل المنظمة، والتعامل بإيجابية مع التحديات والمشكلات المختلفة. كما تسهم هذه القدرة في تعزيز كفاءة إدارة الذات وتمكين الفرد من مواجهة المواقف الصعبة بثبات واتزان انفعالي. يعرف صارة (2023) المرونة النفسية بأنها سمة أساسية تمكّن الفرد من التكيف بفعالية مع المواقف الصعبة والضغوط الحياتية والمهنية المتعددة والمتنوعة، إذ تعكس قدرة الشخص على مواجهة التحديات والمحن بأسلوب إيجابي ومتزن. علاوة على ذلك، يرى العزري (2016) أن المرونة النفسية هي قدرة الفرد على التعامل مع الأحداث الصادمة والمواقف الضاغطة المستمرة من خلال تبنّي سلوك تكيفي إيجابي يساعده على تجاوز الصعوبات والمشكلات النفسية. كما تضيف زنين (2022) أنها عملية ديناميكية متطورة تُمكّن الفرد من التكيّف مع الضغوط اليومية واستعادة توازنه النفسي بعد الأزمات والاضطرابات المختلفة. وبالتالي، تعبر المرونة النفسية على قدرة الفرد على مواجهة التحديات والتغيرات المفاجئة في بيئة العمل بعقلية إيجابية، مع الحفاظ على مستوى ثابت من الأداء والكفاءة النفسية. (4) التعلم الذاتي: تعتبر كفاءة التعلم الذاتي من المعارف والمهارات التي يكتسبها الفرد بشكل مستمر، إما عن طريق تطوير الفرد لذاته أو عن طريق تحفيز بيئة العمل. تصقل بيئة العمل مهارات الفرد من خلال تسهيل أنشطة التطوير الذاتي أو بإتاحة فرص أمام الموظفين في برامج تطويرية تعزز صقل قدراته ومهاراته بشكل مستمر (Eljaaidi, 2016b). عرف التعلم الذاتي بأنه عملية تتمثل في التحول المستمر في سلوك الفرد نتيجة لما يكتسبه من خبرات وتجارب سابقة يتم تعزيزها وتثبيتها بطرق مختلفة (رفاعي وبسيوني، 2004). كما يُنظر إليه أيضاً على أنه تغيّر في قدرات وكفاءات الفرد للاستجابة للمواقف الحياتية المتنوعة والمتعددة، وهو ناتج عن تراكم المعارف والخبرات، بما يمكّنه من تكييف سلوكه وتفاعله مع البيئة المحيطة بصورة أكثر فاعلية (عمران، 1998). إضافة الى ذك، يوصف التعلّم الذاتي بأنه عملية مستمرة ومنظمة يسعى من خلالها الفرد إلى اكتساب المعارف والمهارات والقيم والاتجاهات عبر التفاعل مع عوامل البيئة المحيطة، بما يؤدي إلى تغيير نسبي ودائم في سلوكه أو أدائه (Bandura, 2023). في هذا الإطار، يمثل التعلم الذاتي نشاطاً فكرياً وتصرفاً سلوكياً يهدف إلى تمكين الفرد من اكتساب خبرات جديدة تساعده على التكيّف مع محيطه وتحقيق أهدافه بفاعلية. بناء على ذلك، فإن التعلم الذاتي يشير إلى رغبة الفرد في تطوير كفاءاته الشخصية والمهنية بشكل مستمر، من خلال الاستفادة من المواقف التي يتعرض لها الفرد ومن خلال التفاعل مع خبرات الآخرين سوأ كانوا زملاء العمل أو المديرين محفوظ (2018).

استنادا الى المفاهيم أعلاه، تبين مراجعة الأدبيات السابقة أن البيئة التنظيمية الداعمة تؤدي إلى تشجيع ممارسة إدارة الذات، والعكس بالعكس. ففي البيئات الروتينية والبيروقراطية تكون النتائج سلبية (Talsi, 2017; Shehu, 2021). لقد أوضحت دراسة الجواد (2024) أن بيئة العمل السعيدة، من خلال أبعادها المعنوية والتنظيمية، تسهم في تعزيز سلوكيات العمل الإبداعي عبر متغيرات نفسية وسيطة مثل الشغف الوظيفي، مما يعكس قدرة بيئة العمل على تشكيل الدافعية الداخلية وأنماط السلوك الذاتي للعاملين. إضافة الى ذلك، تبرز الدراسات السابقة عدد من العوامل التنظيمية التي تلعب دوراً محورياً في التأثير على سلوك الفرد بالمنظمة (Pollack et al., 2020). تدعم هذه النتائج دراسة Shehu (2021) التي خلصت إلى أن العوامل المعنوية في بيئة العمل، مثل العلاقات الإنسانية والاعتراف بالجهود، تتفوق في تأثيرها على الأداء مقارنة بالعوامل المادية، مما يشير إلى أن بيئة العمل الداعمة تُهيئ مناخاً نفسياً مناسباً لتنمية القدرات الذاتية للعاملين. من جانبه تبين مراجعة الدراسات السابقة أن كفاءة إدارة الذات ترتفع في سياقات المنظمات الرقابية، حيث تعبر عن قدرة الفرد على تنظيم سلوكه وضبط أدائه والقدرة على اتخاذ قرارات مستقلة بما يضمن تلبية معايير الالتزام والامتثال للنظم واللوائح ( Albawwat,

2022). ففي هذا السياق فإن كفاءة إدارة الذات لا تحدث بمعزل عن المتغيرات التنظيمية المساندة التي تشكل عوامل البيئة التنظيمية. بناء عليه يمكن صياغة الفرضية الرئيسية للدراسة وفق الآتي:

(تؤثر البيئة التنظيمية في كفاءة إدارة الذات لدى موظفي ديوان المحاسبة الليبي)

### 3.2 تأثير العدالة التنظيمية في كفاءة إدارة الذات:

تعد العدالة التنظيمية أحد مفاهيم السلوك التنظيمي التي قدمها أهم علماء السلوك التنظيمي وعلم النفس التنظيمي مثل Adams (1965) و Greenberg (1987) الذين قدموا الركائز الأساسية لنظريات العدالة التي تعبر عن مدى شعور الموظفين بأنهم يُعاملون بشكل جيد وعادل داخل بيئة العمل، وهو ما يمثل مكوناً أساسياً في بيئة العمل التنظيمية بحيث يؤثر بشكل مباشر على الرضا الوظيفي للفرد وعلى سلوكياته بشكل إيجابي أو سلبي. عرف Adams (1965) العدالة التنظيمية بأنها إدراك الفرد لمدى توازن العلاقة بما يمنحه ويبذله من جهود ومدخلات وما يحصل عليه من مكافآت ومخرجات، مقارنةً بغيره من الأفراد، وتتحقق العدالة عندما يتحقق هذا التوزان النسبي بينما يؤدي أي اختلال إلى الشعور بعدم الإنصاف ويسعى إلى تصحيحه. أشار درة (2008) إلى أنها الممارسة التنظيمية المستخدمة في توزيع الموارد والمكافآت من خلال استخدام العمليات التنظيمية وتطبيق الإجراءات بنزاهة وشفافية، إضافة إلى المعاملة الحسنة والإيجابية للأفراد التي تعكس الاحترام والكرامة بعيد عن التحيز، بما يضمن المحافظة على حقوقهم الخاصة. من جهتهم ينظر بخدا وبن عبيد (2022) إلى العدالة التنظيمية على أنها فهم ووعي العدالة من طرف الأفراد داخل بيئة العمل عبر علاقتهم بالمنظمة أو برئيسهم المباشر، والتي تحدث تأثير بالنهاية على سلوكياتهم وأفعالهم في العمل. يضيف Greenberg (1987) فهماً أوسع وأشمل للعدالة حيث استعرض مفهوم العدالة الإجرائية، وبالتالي عرفها بأنها إدراك الأفراد لمدى نزاهة وعدالة الإجراءات والعمليات والآليات المتبعة في اتخاذ القرارات وتوزيع الموارد داخل المنظمة، وذلك من خلال فهم الأفراد لعدالة العمليات التنظيمية باستنادها على معايير النزاهة والحياد والدقة والاعتبارات الأخلاقية. ومن جانبه ركز العنزي (2019) على العدالة التعاملية حيث عرف العدالة بأنها مدى شعور الفرد بالاحترام والتقدير والإنصاف في التعامل من قِبل المنظمة ولاسيما المدير، وما هي ردات الفعل مقابل هذه المعاملة. من جانب آخر، يعبر مفهوم العدالة التنظيمية عن درجة من الادراك الحسي لقيام المنظمة، بتوخي المساواة والانصاف في المعاملات مع الموظفين وتبني قرارات تراعي النظام والاولويات في الحقوق والواجبات (Adamovic, 2023). لذلك فقد صنفت العدالة التنظيمية الى عدد من الأنواع منها؛ (1) العدالة التوزيعية التي تتعلق بتوزيع الموارد بإنصاف بين الموظفين، (2) العدالة الإجرائية، وتعني بتنفيذ ذات الإجراءات على الجميع دون تمييز، (3) عدالة المعاملة، وتشير الى التعامل بإنصاف مع الموظفين في التفاعل العادل والتواصل العادل معهم (Colquitt et al., 2023). علاوة على ذلك، تبين مراجعة الدراسات السابقة أن العدالة الإجرائية ترتبط بشكل مباشر بالسلوكيات الفردية طويلة المدى مثل سلوكيات إدارة الذات (Bandura, 2023). كما تبين مراجعة الأدبيات السابقة العلاقة والتأثير القوي للعدالة على السلوك الذاتي للأفراد (Jepsen and Rodwell, 2012). بمعنى آخر، تعمل العدالة التنظيمية على تحريك الدوافع الذاتية الداخلية لدى الأفراد، فتعزز مستويات الالتزام لديهم وترفع من مستويات الثقة في رؤساءهم. فعندما يدركون عدالة المعاملة والإجراء والتوزيع فإنهم يثقون أكثر في النظام الإداري والقيادات بالمنظمة (Alriyami et al., 2024). هذا بطبيعة الحال يقود إلى ممارسة سلوكيات ذاتية إيجابية مثل المبادرة والانضباط الذاتي. فقد بينت مراجعة الدراسات السابقة أن للعدالة التنظيمية تأثيراً إيجابياً على الانخراط في ممارسة السلوك الابتكاري والانخراط في عمليات تبادل ومشاركة المعرفة بين الزملاء في العمل (Tiwari et al., 2025). علاوة على ذلك، تشير نظرية التبادل الاجتماعي إلى أن المعاملة العادلة تدفع الأفراد إلى الخوض

في قيم تبادلية، حيث يلتزم الفرد بالانخراط في سلوك تبادلي عندما يشعر بعدالة وانصاف ومساواة المعاملة والمكافأة وتنفيذ الاجراء بشكل موضوعي على الزملاء (Madison et al., 2025). رغم وجود اتفاق شامل حول التأثير الإيجابي للعدالة التنظيمية على الخوض في سلوكيات ذاتية فردية، إلا أن عدد من الدراسات السابقة بينت أن تأثير العدالة قد يكون بشكل غير مباشر من خلال وجود متغيرات أخرى وسطية أو معدلة مثل؛ الثقة، التمكين، دوافع الانتماء (Jepsen and Rodwell, 2012). إضافة إلى ذلك، فإن قوة التأثير للعدالة التنظيمية في ممارسة السلوكيات الإيجابية الفردية داخل العمل قد يعتمد على السياق الثقافي والتنظيمي والتشريعي، حيث بينت الدراسات السابقة أن سياق العمل بالقطاع الخاص قد يؤدى إلى نتائج مختلفة عن القطاع العام. كما أن السياقات الثقافية لاداك معنى العدالة وتطور المتجمعات قد يحملان تأثيرات مختلفة للعدالة على سلوكيات إدارة الذات (Rubin and Kang, 2022). بهذا المعني، فقد أكدت الدراسات السابقة (Eissa and Lester, 2025; Rbiaa and Dextras-Gauthier, 2025) أن العدالة التنظيمية ترفع مستويات الرقابة الذاتية لدى الأفراد لأن الفرد الذي يشعر بأن جهده في إدارة وقته وموارده سوف يثمر تقديراً من الإدارة، يقلل من الاتكالية. كما تشير مراجعة الأدبيات السابقة إلى أن طبيعة العمل بالمنظمات الرقابية (ديوان المحاسبة الليبي نموذجا) تميل إلى توخي معايير الامتثال والالتزام بالنظم والتشريعات واللوائح، وهي يحمل في طياتها الأنواع المختلفة من العادلة التنظيمية. في المقابل، يقود غياب العدالة في المنظمات الرقابية إلى التحول من تنظيم الذات إلى تبني سلوكيات الامتثال القسري (Gilad, 2011; Park et al., 2021). كما يقود أيضاً إلى انخفاض المبادرات الشخصية والاعتماد الكبير على الرقابة الخارجية لا الذاتية، تقود ممارسة العدالة التنظيمية بكافة أنواعها إلى إدراك الموظفين للشرعية القانونية والتنظيمية مما يعزز سلوكيات الضبط الذاتي. لذلك فإنه يمكن تطوير الفرضية الفرعية التالية:

(ف 1: تؤثر العادلة التنظيمية في كفاءة إدارة الذات لدى موظفي ديوان المحاسبة الليبي)

### 4.2 تأثير الثقافة التنظيمية في كفاءة إدارة الذات:

يشير مفهوم الثقافة التنظيمية إلى مجموعة القيم والمعتقدات والمعايير والرموز التي توجه السلوك الفردي والجماعي داخل المنظمة (Ortega and Acero, 2025). تلعب الثقافة التنظيمية دوراً محورياً في توجيه سلوك الأفراد، فهي تحدد السلوك المقبول من السلوك المرفوض داخل المنظمة. كما تعمل على توجيه القرارات بشكل واعي أو غير واع، فهي قد تعمل على تقييد الاستقلالية إن كانت ثقافة متحفظة أو بيروقراطية، أو قد تعزز الاستقلالية والابتكار إن كانت ثقافة منفتحة ومعززة للتغيير (Grecu and Călin, 2024). يجادل Schein (1985) بأن الثقافة التنظيمية نظام ثابت ومتماسك ومتجذر، بسبب التفاعل والعلاقات بين الأفراد. لذلك فقد عرفها بأنها نمط من التخمينات المتجذرة الثابتة والمتماسكة التي طورت واتقنت من قبل أعضاء المنظمة واستخدمت كأدوات للتكيف مع المشاكل الخارجية والداخلية، حيث يرى أعضاء المنظمة أن تلك التخمينات قد أثبتت فاعليتها، وبالتالي يستمر الأعضاء في المحافظة عليها وتمريرها إلى الأعضاء الجدد باعتبارها ممارسات مثالية ومناسبة لتجاوز المشاكل والعقبات. كما يرى Schein أن الثقافة التنظيمية مفهوم متعدد الأبعاد (Multi-Dimensional Concept)، حيث يتكون هذا المفهوم من ثلاث مكونات رئيسية هي؛ (1) المظاهر السطحية، مثل؛ التقاليد، السلوكيات الرموز. وهي ما يمكن رؤيته بصريا داخل المنظمة، وهي مظاهر غير عميقة وقد لا تمثل جوهر الثقافة بالمنظمة (2) القيم المعلنة، مثل؛ القيم التنظيمية التي يعتقد بها أعضاء المنظمة وتعلنها الإدارة العليا. (3) التخمينات الأساسية، مثل؛ الاعتقادات والميول غير المعلنة، والتي يعرفها جميع أعضاء المنظمة، كما أنها ذات مستوى عميق وضمني وتمثل جذور الثقافة التنظيمية التي تحرك قيم وسلوكيات الأعضاء. بالرغم من النماذج المتعددة التي تلت هذا النموذج، إلا أنه يظل النموذج الأعمق لفهم لماذا يقوم الأفراد بما يقومون به، بشكل

إرادي أو لا إرادي، داخل المنظمة. من جانبه، قدم Hofstede et al. (1990) نموذجاً واقعياً لتفسير الثقافة التنظيمية. فهم يرون أن الثقافة التنظيمية تمثل أسلوباً مشتركاً من الممارسات داخل المنظمة، تميز هذه الممارسات المنظمة عن غيرها من المنظمات، كما أن هذه الممارسات تتشكل بقوة في القيم والاعتقادات والأعراف الداخلية بالمنظمة. بناء عليه، فقد قدموا تصنيفاً لعدد ستة أنواع من الثقافات التنظيمية الداخلية، هي؛ (1) ثقافة التوجه بالعمليات مقابل ثقافة التوجه بالنتائج، (2) ثقافة التوجه بالموظف مقابل ثقافة التوجه بالوظيفة، (3) ثقافة الاحتراف مقابل ثقافة العلاقات، (4) ثقافة النظام المفتوح مقابل النظام المغلق، (5) ثقافة الرقابة الضيقة مقابل الرقابة الواسعة، (6) وأخيراً ثقافة البراغماتية مقابل ثقافة المعيارية. يتضح من هذه التصنيفات وجود أثنى عشر ثقافة فرعية، فكل نوع يحمل ثقافتين مختلفتين. من جانبه، يعد نموذج القيم المتنافسة الذي قدمه Cameron and Quinn (1999) من أشهر النماذج المستخدمة في تفسير وقياس الثقافة التنظيمية. بالرغم من أن مفهوم الثقافة لديهم لا يختلف عن المفاهيم السابقة، إلا أن التصنيفات التي قدمها هذا النموذج كانت أكثر شمولاً. لقد قدم الكاتبان تصنيفاً يتضمن أربعة أنواع من الثقافات التنظيمية الفرعية، هي؛ (1) ثقافة العائلة أو القبيلة، حيث تتشكل الثقافة حول العلاقات والتفاعل بين الأفراد. (2) ثقافة الابتكار التي تتشكل حول المرونة والتغيير والتأقلم مع المواقف المختلفة، (3) ثقافة السوق، وهي ثقافة معنية بالتركيز حول الزبون ومتطلبات السوق، وأخيراً، (4) ثقافة الهرمية، حيث ترتكز الثقافة التنظيمية على السلطة واتخاذ القرارات ونظام الاتصال داخل المنظمة واتباع الإجراءات، وغيرها من خصائص التنظيم البيروقراطي.

إضافة الى نموذجه السابق، قدم Schein (2010) وجهة نظر معدلة لمفهوم الثقافة التنظيمية، حيث ينظر لها على أنها نظام تفاعلي متغير يتأقلم بشكل مستمر من خلال عمليات التفاعل الاجتماعي وأنشطة التعلم الجماعي. لم يعد Shein ينظر للثقافة التنظيمية كنظام ساكن وجامد. لذلك، يضيف أن الثقافة التنظيمية متعددة الثقافات الفرعية، حيث كل منظمة يمكن أن تمتلك عدد من الثقافات الفرعية التي تنتج من تفاعل جزئي بين الأفراد. أما فيما يتعلق بالقيادة في تفسيره الجديد، فهو يرى أنهما وجهان لعملة واحدة، فهو يدعم أن القرارات والسلوكيات التي يمارسها القادة بالمنظمة تؤثر على التفاعل بين الأفراد ومن تم تتشكل الثقافة وفق تلك المعطيات. مع الوقت والتفاعل تتحول القيم والتقاليد إلى موجهات للقادة، بالرغم من أنها أنشئت من قبلهم. إضافة الى ذلك، بين Schein أن الثقافة التنظيمية تتعرض لعدد من العمليات الاستراتيجية، مثل؛ الأزمات والتهديدات الخارجية إضافة إلى المشاكل الداخلية والتفاعل عبر الوقت، وبالتالي تتغير الثقافة نتيجة هذه الظروف. في هذا الإطار، يرى أنه يمكن تغيير الثقافة التنظيمية من خلال ثلاثة عوامل: التشكيك في الآليات والمفاهيم السابقة على أنها لم تعد الطرق المناسبة لحل المشاكل والمواقف التي تواجه المنظمة، أي تعلم المفاهيم والاليات الجديدة لتتشكل حولها التخمينات والقيم والأعراف الجديدة، ثم إعادة تماسك القوى مرة أخرى. من الجوانب السلوكية، يستعمل الأفراد الثقافة التنظيمية كآليات دفاع عن هويتهم الجماعية، حيث تعمل الثقافة على توفير تفسيرات متفق عليها ومشتركة، تقلل هذه التفسيرات من القلق الناتج عن الغموض وعدم التأكد. لذلك فقد عرفها بأنها ظاهرة ديناميكية تتواجد حول الأفراد، ويتم العمل بمقتضاها بشكل مستمر وتتكون من خلال التفاعل المستمر للأفراد وتتشكل من خلال السلوك القيادي ومجموعة الخبرات المشتركة بين أعضاء المنظمة ( Eljaaidi and Alshalbah, 2025). بالتالي، فإن الثقافة التنظيمية المعززة للابتكار والثقة والتمكين تقود إلى انخراط الأفراد في سلوكيات كفؤة لإدارة ذواتهم. من جانب آخر، تقود الثقافات التنظيمية المبنية على الرقابة الصارمة وقلة الثقة والامتثال القوي للقواعد واللوائح إلى انخفاض مستويات المرونة والاستقلالية لدى الأفراد والعكس بالعكس (Verburg et al., 2018). تبين مراجعة الأدبيات السابقة أن قيود التصرف والروتين غير الرسمية، التي تنشأ بفعل التفاعل بين الأفراد داخل المنظمة، تقود إلى الحد من الممارسات الابتكارية وسلوكيات إدارة الذات ( Tiwari et al., 2025). لذلك، تؤثر الثقافة التنظيمية في كفاءة إدارة الذات لدى الموظفين عبر تبني آليات رقابة ذاتية بدلاً من الرقابة الخارجية. كما

تؤثر أيضاً من خلال تشكيل القيم الشخصية لدى الأفراد والتي ترتبط بالمسؤولية الذاتية والتعلم والتطوير الشخصي. فإذا ما فقدت مثل هذه الخائص بالثقافة التنظيمية أصبح الفرد أكثر تقيداً وعزوفاً عن الخوض في ممارسات إدارة الذات. لذلك، تلخص الأدبيات السابقة أن تأثير الثقافة التنظيمية يعتمد على درجة الموازنة بين الضبط والمرونة وآليات العمل البيروقراطي أو الابتكاري، حيث يظهر الموظفون في الثقافات المرنة والابتكارية مستويات أعلى في رسم الأولويات الذاتية وإدارة الموارد الشخصية المتاحة لهم (Tadesse and Debela, 2024). اسقاطاً على الثقافة التنظيمية بالمنظمات الرقابية، فإن الدراسات السابقة تشير إلى احتمالية تبني مثل هذه المنظمات لثقافات تعزز قيم الامتثال والانضباط وتعبر عن تطبيق روح القانون، وبالتالي فمن المتوقع أن تكون الثقافة التنظيمية، شديدة الضبط، أحد معيقات التنظيم الذاتي، إذ يصبح الموظف موجهاً بالقواعد لا بالقيم (Christensen et al., 2008). من النقاش أعلاه فإنه يمكن صياغة الفرضية الفرعية الثانية كما يلي:

(ف 2: تؤثر الثقافة التنظيمية في كفاءة إدارة الذات لدى موظفي ديوان المحاسبة الليبي)

**5.2 تأثير الاتصالات غير الرسمية في كفاءة إدارة الذات:**

يعد اهتمام المنظمة بالاتصال غير الرسمي من العوامل الأساسية داخل البيئة التنظيمية، فهي تعد من الوسائل التي يتم من خلالها تبادل الأفكار والمعلومات وتعزيز العلاقات الإنسانية بين الموظفين، ليس هذا فقط، بل تمتد أهمية الاتصالات غير الرسمية إلى توفير بيئة عمل إيجابية من خلال قوة تأثيرها على الروح المعنوية للأفراد من خلال تكوين العلاقات الاجتماعية والإنسانية. لقد عرف الاتصال غير الرسمي من عدة زوايا، حيث يرى Robbins and Judge (2019) بأنه ذلك النمط من التفاعل الذي يتم بين الأفراد داخل المنظمة، خارج عن القنوات الرسمية في الهيكل التنظيمي، ومن خصائص هذا النمط أنه ينشأ بصورة تلقائية وعفوية دون توجيه إداري. لذلك بينت العتيبي (2021) بأنه نوع من الاتصالات الإدارية، يسمى بالاتصال الحر غير المخطط له، الذي لا يخضع إلى الإجراءات واللوائح ومراكز الاتصال الرسمي في الهيكل التنظيمي، والذي ينشأ نتيجة لتلبية الاحتياجات الاجتماعية والنفسية وتعزيز العلاقات الإنسانية للأفراد داخل بيئة العمل. لذلك، يتضمن هذا المفهوم طيفاً واسعا يشمل كافة شبكات التفاعل غير الرسمية والتي لا تعتمد على الاتصالات المهيكلة بالمنظمة (Cross et al., 2009). تبين الأبحاث أن الاتصالات غير الرسمية تتشكل بين الأطراف المندمجة بها نتيجة التفاعل الذي يحدث داخل وخارج المنظمة (Singh and Denner, 2025; Pratiwi and Pagalung, 2025). تسهم الاتصالات غير الرسمية في تنمية العلاقات الوظيفية وبناء أواصر الثقة بين الموظفين الأمر الذي يعبر عن الدعم الاجتماعي. من جانب آخر تعمل على تمكين الأفراد من تعزيز التنظيم الذاتي وحل التحديات التي تواجههم أثناء تأدية مهام العمل. إضافة إلى ذلك، فهي تعزز عمليات التطوير الذاتي واكتساب الفرد المرونة النفسية التي تعبر عن قدرات نفسية تعزز التعامل مع المواقف المختلفة خاصة مواقف ضغوط العمل ( Denner et al.,2026; Koch and Denner, 2022; Stöckl & Struck, 2022). كما تتضمن الإشارة إلى شبكات التفاعل غير الهيكلية التي تنشأ نتيجة التفاعل بين عدد من الأطراف داخل وخارج المنظمة وتمثل قنوات تواصل للأفراد خارج نطاق قنوات التواصل الرسمي (Singh and Denner, 2025). من جانبه، تشير مراجعة الأدبيات السابقة إلى أن الاتصالات غير الرسمية تسهل عمليات تدفق المعرفة والمعلومات للمنظمة، كما تعزز التعلم غير الرسمي وتدعم عمليات اتخاذ القرارات (Koch and Denner, 2022). من الجانب السلوكي الفردي، تقود الاتصالات غير الرسمية إلى تعزيز الثقة بين الموظفين، وتوفر الدعم الاجتماعي من خلال تمكين الوصول السريع للمعلومات. لذلك، تعمل الاتصالات غير الرسمية على دعم جهود الأفراد الرامية إلى التنظيم الذاتي وتساعد على حل المشاكل دون جهد إضافي من المشرفين والمديرين بالمنظمة (Denner et al.,2026). كما تعمل على تعزيز التعلم الذاتي واكتساب المرونة النفسية اللازمة

للتعامل مع المواقف المختلفة بالمنظمة. من جانب آخر، قد تقود الاتصالات غير الرسمية إلى انتشار المعلومات غير الصحيحة بالمنظمة أو تقود إلى مجموعات غير رسمية تعمل على تحقيق أهداف فرعية تؤثر سلباً على الأهداف العامة للمنظمة ( Stöckl and Struck, 2022). في الجانب السياقي للمنظمات الرقابية، فإن الاتصالات غير الرسمية عادة ما ينظر لها بعين التخوف والريبة نظراً لأنها غير رسمية أو أنها قد تستخدم للتحايل على الإجراءات الرسمية. وبالتالي فهي قد تكون سلاحاً ذو حدين، تعزز الكفاءة وتضعف الانضباط الرسمي بالمنظمات الرقابية (Christensen et al., 2008). بهذا المعنى، فإن البيئة الثقافية التي تعمل بها المنظمات الرقابية عادة ما تؤثر على كافة آليات العمل بها خاصة في ليبيا (اشميلة ورحيل، 2021). تعمل هذه الاتصالات على انتشار شبكات علاقات مؤثرة في مجالات العمل كافة، وتمنح المنخرطون بها مزايا وقدرات تفاعلية ومنافع قد لا تتوفر لمن لا ينخرط بها ( Pratiwi and Pagalung, 2025). لذلك يمكن صياغة الفرضية الفرعية الثالثة كما يلي:

(ف 3: تؤثر الاتصالات غير الرسمية في كفاءة إدارة الذات لدى موظفي ديوان المحاسبة الليبي)

### 6.2 الفجوة البحثية والمساهمة العلمية للدراسة:

تبين مراجعة الأدبيات السابقة ندرة الدراسات التي تربط العوامل البيئية الثلاثة معاً في نموذج واحد، فقد تضمنت دراسات سابقة مثل دراسة الهواري (2018) ودراسة بخدا وبن عبيد (2022) ودراسة بن رحمون (2013) ودراسة دروري وبوعنان (2018) تحليل علاقات أحادية لكل عامل على حدا، وبالتالي فإن هذه الدراسة تقدم صورة أكثر واقعية ودقة في تفسير التأثيرات المتكامل لعوامل البيئة التنظيمية في كفاءة إدارة الذات، حيث تظهر الحاجة لفهم كيفية تأثير البيئة التنظيمية (كعنصر للتحكم الخارجي) في تمكين الأفراد من إدارة ذواتهم (كعنصر للضبط الذاتي). في المقابل، تبين المراجعة وجود تناقضات في نتائج البحوث، فمنها من تفترض علاقة مباشرة بين عوامل البيئة التنظيمية وكفاءة إدارة الذات، بينما تشير دراسات أخرى إلى وجود علاقات غير مباشرة تستدعي توظيف متغيرات وسيطة أو معدلة (زيتوني وحمدي، 2020؛ العيد، 2018؛ مسعودي، 2024؛ عكر، 2020). هذا بطبيعة الحال، يعزز الحاجة لاختبار العلاقات والتأثير بين المتغيرين ليعزز النتائج السابقة. من جانب آخر، تبين مراجعة الأدبيات السابقة أعلاه ندرة في الدراسات التي تناولت اختبار تأثير عوامل البيئة التنظيمية في كفاءة إدارة الذات لدى الموظفين في سياق المنظمات الرقابية. إضافة إلى توفر نتائج البحوث بالسياقات الغربية وندرتها في سياقات العمل الرقابي العربي أو الليبي تحديداً، خاصة في ظل وجود تشريعات تنظيمية وإدارية حاكمة تحد من مقومات كفاءة إدارة الذات لدى موظفي الأجهزة الرقابية التي تعتمد على الانضباط والامتثال للوائح والسياسات الإدارية. الأمر الذي يضيف قيمة نظرية وتطبيقية لتأثير عوامل البيئة التنظيمية على كفاءة إدارة الذات.

## 3. منهجية/إجراءات الدراسة:

ترتكز هذه الدراسة على المدخل الكمي (Quantitative Research Approach) من خلال المنهج الوصفي الارتباطي (Correlational Descriptive Research Design) الذي يستخدم لوصف وتحليل الظواهر الاجتماعية في بيئاتها مع تحليل ودراسة العلاقات بين المتغيرات وتحليل تأثيرات الأبعاد بعضها على بعض. يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في الإدارة العامة بديوان المحاسبة الليبي بمدينة طرابلس بمختلف مستوياتهم الوظيفية والبالغ عددهم (703) موظف. تم اختيار عينة عشوائية طبقية غير متناسبة (Disproportionate stratified Sample) وفقاً لنوع وحجم الإدارات من مجتمع الدراسة والبالغ عددها (248) وفق لجدول Krejcie and Morgan (1970). لقد تم تجميع البيانات عبر أداة الاستبانة وكانت الاستبانات الصالحة للتحليل (211) استبانة، حيث مثلت نسبة 85%. لقد تم تصميم مقياس مركب من عدد من المقاييس البحثية الرصينة بالأدبيات السابقة. فقد تم قياس عوامل البيئة التنظيمية

وفق مقاييس كما يلي: (1) الثقافة التنظيمية: تم توظيف مقياس Hofstede et al., (1990) لقياس بعدين هما؛ التوجه بالموظف مقابل التوجه بالوظيفة والرقابة الواسعة مقابل الرقابة الضيقة. (2) العدالة التنظيمية: تم قياس هذا العامل عن طريق مقياس Colquitt (2001)، حيث يقيس بعدين للعدالة التنظيمية هما؛ العدالة الإجرائية والعدالة التوزيعية. (3) الاتصالات غير الرسمية: تم استخدام مقياس رأس المال الاجتماعي الذي طوره Kouvonen et al., (2006) والذي يقيس جودة العلاقات غير الرسمية بين الأفراد من خلال الثقة، والدعم، التعاون والتماسك الاجتماعي. في المقابل تم قياس أبعاد كفاءة إدارة الذات بتوظيف مقياس مركب تضمن: (1) التخطيط وإدارة الوقت: تم استخدام مقياس Macan et al., (1990) الذي يقيس أبعاد التخطيط وتنظيم الوقت والتحكم فيه إضافة الى عنصر التنظيم الذاتي المرتبط بتصحيح الانحراف في الأداء الشخصي. (2) الدافعية الذاتية: تم قياس الدافعية الذاتية باستخدام مؤشر الاستقلالية النسبية (WSDI/RAI) المشتق من مقياس الدافعية المتعددة والمبني على نظرية التحديد الذاتي لـ Deci and Ryan (1985). (3) المرونة النفسية: تم قياس هذا البعد باستخدام مقياس CD– RISC10، والذي يقيس قدرة الفرد على التكيف مع التغيرات والتعامل مع الضغوط والذي طوره Connor and Davidson (2003). (4) التعلم الذاتي: تم قياس التعلم الذاتي باستخدام مقياس الاستعداد للتعلم الذاتي (SDLRS) الذي طوره Guglielmino (1977) وهو مقياس يقيس مدى استعداد الفرد لتحمل مسؤولية التعلم باستقلالية. لقد صمم المقياس الكمي للاستبانة وفق مقياس ليكرث الخماسي لقياس اتجاهات افراد العينة نحو متغيرات الدراسة، وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، حيث استخدمت تحليلات الإحصاء الوصفي والإحصاء الاستدلالي لاختبار فرضيات الدراسة والتعرف عن تأثير البيئة التنظيمية في كفاءة إدارة الذات.

## 4. نتائج الدراسة:

يبين هذا الجزء نتائج التحليلات الإحصائية التي أجريت على البيانات المجمعة من الاستبانات وفق الأتي:

### 1.4 نتائج الإحصاء الوصفي لخصائص عينة الدراسة:

تم تحليل بيانات مفردات العينة وصفياً وتم التوصل إلى النتائج بالجدول (1):

**الجدول 1: يبين خصائص أفردا العينة**

| البيان | الوصف | التكرار | النسبة % |
|---|---|---|---|
| النوع | ذكور | 141 | 66.8 |
| | إناث | 70 | 33.2 |
| | المجموع | 211 | 100.0 |
| المؤهل العلمي | دكتوراه | 2 | 0.9 |
| | ماجستير | 49 | 23.2 |
| | بكالوريوس/ ليسانس | 118 | 55.9 |
| | دبلوم عالٍ | 33 | 15.6 |
| | مؤهل آخر | 9 | 4.4 |
| المسمى الوظيفي | مدير إدارة | 12 | 5.7 |
| | مدير مكتب | 6 | 2.8 |
| | رئيس قسم | 10 | 4.7 |
| | أمين إداري | 9 | 4.3 |
| | فنيون مراجعون | 81 | 38.4 |
| | موظف | 93 | 44.1 |

| البيان | الوصف | التكرار | النسبة % |
|---|---|---|---|
| سنوات الخبرة | أقل من 5 سنوات | 61 | 28.9 |
| | من 5 إلى 9 سنوات | 47 | 22.3 |
| | من 10 إلى 14 سنة | 15 | 7.1 |
| | من 15 إلى 19 سنة | 37 | 17.5 |
| | من 20 سنة فأكثر | 51 | 24.2 |

يتبين من خلال نتائج التحليل الإحصائي الوصفي أن ما يقارب من (66.8%) من مفردات العينة هم من الذكور، مما يُستدل به أن نسبة الذكور تمثل الجزء الأكبر من موظفي ديوان الإدارة العامة. كما تبين النتائج أن نسبة الذين يحملون مؤهلات جامعية فما فوق يقدر بحوالي (80%) من مفردات العينة في إشارة واضحة إلى امتلاك مفردات العينة القدرات الفكرية التي تعزز إجاباتهم ووعيهم في تقديم إجابات مبنية على الفهم العملي والفكري لمتغيرات الدراسة. تضيف النتائج أيضاً أن ما يقارب من (82%) من مفردات العينة هم من الموظفين الذين يتولون القيام بالمهام الوظيفية التنفيذية بالديوان. بالتالي فإن جل النتائج تعبر عن وجهات نظر التنفيذيون لا القياديون الذين بلغت نسبتهم حوالي (17.5) من إجمالي حجم العينة. أخيراً، تبين النتائج أن ما يقارب من (60%) من مفردات العينة هم ذوي الخبرات المحدودة التي لا تفوق العشرة سنوات. في إشارة إلى صغر سن أغلب المشاركين بهذه الدراسة الناتج عن استراتيجية التوظيف للخريجين الجدد خلال الأعوام الخمس السابقة. أما باقي فئات الخبرة فقد بلغت مجتمعة ما يقارب (40%) ضمن الفئة (من 5 إلى 9 سنوات).

### 2.4 صدق وثبات مقاييس الدراسة:

تم قياس صدق وثبات مقاييس الدراسة وفق المعايير التالية:

1- صدق الاتساق الداخلي بين الفقرات والأبعاد.

حيث تم قياس كافة معاملات ارتباط بيرسون (*Pearson Correlation*) للتأكد من انتماء كل فقرة من فقرات الاستبانة للبعد الذي يمثلها. بينت النتائج أن معاملا ارتباط بيرسون لكل الفقرات تقع بين (0.54) وهي أقل قيمة، و (0.90) وهي أعلى قيمة، وبالتالي فإن الفقرات كلها ترتبط بصورة معنوية وبمستوى دلالة (0.000) مع الابعاد التي تقيسها.

2- الاتساق البنائي لمتغيرات الدراسة.

يشير الاتساق البنائي الى مدى اتساق كل بعد من أبعاد المتغيرات مع الدرجة الكلية للمتغير (المستقل والتابع) الذي ينتمي اليه. لذلك، تم استخدام معاملات ارتباط بيرسون أيضا للتأكد من الاتساق البنائي بين الابعاد والمتغيرات وكانت النتائج وفق التالي:

أ- الاتساق البنائي للمتغير المستقل (البيئة التنظيمية):

يبين الجدول (2) نتائج تحليل ارتباط بيرسون وفق الاتي:

**الجدول 2: يبين معاملات الارتباط بين كل بعد من ابعاد المتغير المستقل والدرجة الكلية للمتغير**

| ت | المحور | الرمز | معامل ارتباط بيرسون | الدلالة الإحصائية P-Value |
|---|---|---|---|---|
| 1 | الثقافة التنظيمية | $X_1$ | 0.857 | * 0.000 |
| 2 | العدالة الوظيفية | $X_2$ | 0.864 | * 0.000 |
| 3 | الاتصالات غير رسمية | $X_3$ | 0.616 | * 0.000 |

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05

تبين النتائج بالجدول (2) أن كل معاملات الارتباط فاقت (0.6) وبذلك، فإن درجات الارتباط المرتفعة تشير إلى مستوى مرتفع من الاتساق البنائي بين الأبعاد والمتغير المستقل (البيئة التنظيمية)

ب- الاتساق البنائي للمتغير التابع (كفاءة إدارة الذات):

لقياس الاتساق البنائي فإن الجدول (3) يبين نتائج تحليل ارتباط بيرسون بين ابعاد كفاءة إدارة الذات واجمالي المتغير وفق الاتي:

**الجدول 3: يبين معاملات الارتباط بين كل بعد من ابعاد المتغير التابع والدرجة الكلية للمتغير**

| ت | المحور | الرمز | معامل ارتباط بيرسون | الدلالة الإحصائية P-Value |
|---|---|---|---|---|
| 1 | التخطيط وإدارة الوقت | $X_4$ | 0.771 | * 0.000 |
| 2 | الدافعية الذاتية | $X_5$ | 0.865 | * 0.000 |
| 3 | التعلم الذاتي | $X_6$ | 0.802 | * 0.000 |
| 4 | المرونة النفسية | $X_7$ | 0.821 | * 0.000 |
| * الارتباط دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05 | | | | |

تبين نتائج الجدول (3) أن قيم معاملات ارتباط بيرسون تقع ضمن المستوى المرتفع، حيث تفوق (0.7) وبالتالي فهي تعزز الاتساق البنائي بين الابعاد والمتغير التابع (كفاءة إدارة الذات).

3- ثبات المقياس:

لقياس ثبات مقاييس الدراسة فقد تم استخدام تحليل كرونباخ آلفا (Cronbach's alpha Coefficient) للتحقق من ثبات أداة القياس. تبين البيانات التالية نتائج التحليل كما يلي:

**الجدول 4: يبين قيم معامل الثبات كرونباخ آلفا لأبعاد ومتغيرات الدراسة**

| ت | المتغير | الرمز | عدد الفقرات | معامل الثبات % |
|---|---|---|---|---|
| 1 | الثقافة التنظيمية | $X_1$ | 8 | %77.1 |
| 2 | العدالة الوظيفية | $X_2$ | 7 | %84.1 |
| 3 | الاتصالات غير رسمية | $X_3$ | 6 | %84.7 |
| | **المتغير المستقل (البيئة التنظيمية)** | X | 21 | %88.0 |
| 1 | التخطيط وإدارة الوقت | $X_4$ | 6 | %77.8 |
| 2 | الدافعية الذاتية | $X_5$ | 6 | %90.6 |
| 3 | التعلم الذاتي | $X_6$ | 6 | %74.9 |
| 4 | المرونة النفسية | $X_7$ | 5 | %87.3 |
| | **المتغير التابع (كفاءة إدارة الذات)** | Y | 23 | %92.3 |

تبين النتائج بالجدول (4) أن قيم معامل الثبات لأبعاد المتغير المستقل تراوحت بين (0.77) و(0.84) وبلغت القيمة الاجمالية للمتغير (0.88). في المقابل، تراوحت قيم معامل الثبات لأبعاد المتغير التابع بين (0.74) و (0.90) وبإجمالي بلغ (0.92). تشير هيه النتائج الى تمتع أداة القياس بدرجات مرتفعة من الثبات والاتساق الداخلي، حيث تجاوزت كافة القيم الحد الأدنى المقبول (0.7) مما يؤكد صلاحية الأداة للاستخدام في جمع وتحليل البيانات.

### 3.4 نتائج الدراسة واختبار الفرضيات:

لغرض تحقيق أهداف الدراسة فقد تم ترتيب نتائج التحليلات الإحصائية وفق التالي:

#### 1.3.4 نتائج مستويات متغيري الدراسة

يتضمن هذا الجزء استعراض النتائج المتعلقة بالإجابة على تساؤلات البحث الوصفية التي تنص على التساؤل حول مستويات توفر وممارسة متغيري الدراسة بديوان المحاسبة. لذلك، تبين نتائج التحليلات الإحصائية ما يلي:

**جدول رقم 5: نتائج تحليل مستوى البيئة التنظيمية بعواملها المختلفة**

| ت | الترميز | المقياس | المتوسط العام | الانحراف المعياري | المستوى | الأهمية النسبية % |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | X1 | الثقافة التنظيمية | 2.99 | 0.626 | متوسط | %49.8 |
| 2 | X2 | العدالة التنظيمية | 3.00 | 0.761 | متوسط | %50.0 |
| 3 | X3 | الاتصالات غير الرسمية | 3.59 | 0.755 | عالي | %64.7 |
| 4 | **X** | **البيئة التنظيمية** | **3.16** | **0.557** | **متوسط** | **%54.1** |

تبين النتائج أن أفراد العينة يرون أن ممارسة الاتصالات غير الرسمية يعد مرتفعاً بالديوان، إذ بلغ متوسطها (3.59)، أما فيما يتعلق بمتوسطات الثقافة التنظيمية والعدالة التنظيمية فكانت متوسطاتهما متقاربة وقريبة من (3) في إشارة إلى ممارسات متوسطة من العدالة التنظيمية بنوعيها الإجرائية والتوزيعية، إضافة إلى توسط ممارسات التركيز على الموظف والوظيفية والتركيز على الرقابة الضيقة والواسعة.

أما مستويات متغير كفاءة إدارة الذات فتبين النتائج القيم التالية:

**جدول رقم 6: نتائج تحليل مستوى كفاءة إدارة الذات بأبعادها المختلفة**

| ت | الترميز | المقياس | المتوسط العام | الانحراف المعياري | المستوى | الأهمية النسبية % |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | X4 | التخطيط وإدارة الوقت | 3.72 | 0.595 | عالٍ | %68.1 |
| 2 | X5 | الدافعية الذاتية | 3.90 | 0.806 | عالٍ | %72.5 |
| 3 | X6 | التعلم الذاتي | 3.66 | 0.625 | عالٍ | %66.4 |
| 4 | X7 | المرونة النفسية | 3.78 | 0.699 | عالٍ | %69.4 |
| 5 | **Y** | **كفاءة إدارة الذات** | **3.76** | **0.557** | **عالٍ** | **%69.1** |

تبرز النتائج التوجه العام نحو الارتفاع لقيم متوسطات الأبعاد الخاص لمتغير كفاءة إدارة الذات. فبالرغم من تقارب النتائج، إلا أن متوسط بعد الدافعية الذاتية كان أعلاها بقيمة بلغت (3.90) في إشارة إلى توافق آراء مفردات العينة حول توفر ممارسة الدافعية الذاتية، أي أنهم مدفوعون بدوافع عمل داخلية هي من تعزز الاستمرار في العمل. في المقابل، فقد كان متوسط بعد التعلم الذاتي الأقل بين الأبعاد في إشارة إلى درجة توافق أقل حول هذا البعد، الأمر الذي يعزز انخفاض هذه الممارسة مقارنة بالممارسات الأخرى من كفاءات إدارة الذات.

#### 2.3.4 نتائج اختبار العلاقات بين عوامل البيئة التنظيمية وكفاءات إدارة الذات باستخدام معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation:

يركز هذا الجانب من التحليل الإحصائي على إبراز نتائج تحليل العلاقات بين عوامل البيئة التنظيمية وكفاءات إدارة الذات باستخدام معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation، حيث يوضح الجدول أدناه قيم معاملات ارتباط بيرسون والدلالة الإحصائية المناظرة لكل معامل كما يلي:

**جدول رقم 7: نتائج تحليل معاملات ارتباط بيرسون بين عوامل البيئة التنظيمية وكفاءة إدارة الذات**

| ت | المتغير | رمز المتغير | معامل ارتباط بيرسون | الدلالة الإحصائية |
|---|---|---|---|---|
| 1 | الثقافة التنظيمية | X1 | 0.501 | 0.000 * |
| 2 | العدالة التنظيمية | X2 | 0.520 | 0.000 * |
| 3 | الاتصالات غير الرسمية | X3 | 0.354 | 0.000 * |
| 4 | المتوسط | X | 0.458 | |

*دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05

تبين النتائج أن جميع أبعاد البيئة التنظيمية مرتبطة إيجابياً بكفاءة إدارة الذات، حيث كانت قيمة معامل ارتباط بيرسون للعدالة الوظيفية الأعلى بين الأبعاد الثلاثة وبلغت (0.520) مع دلالة إحصائية (0.000)، مما يشير إلى أن العدالة التنظيمية تمثل البُعد الأكثر ارتباطاً بكفاءة إدارة الذات، تليها الثقافة التنظيمية (0.501) ثم الاتصالات غير الرسمية (0.354)، ويعكس المتوسط العام (0.458) وجود علاقة إيجابية متوسطة بين البيئة التنظيمية ككل وكفاءة إدارة الذات.

3.3.4 دراسة تأثير عوامل البيئة التنظيمية في كفاءة إدارة الذات باستخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط Simple regression analysis:

يتناول الجزء دراسة تأثير عوامل البيئة التنظيمية (الثقافة التنظيمية X1، العدالة التنظيمية X2، الاتصالات غير الرسمية X3) في كفاءة إدارة الذات باستخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط Simple Regression Analysis، وبالتالي معرفة تأثير البيئة التنظيمية (كمتغير مستقل) في كفاءة إدارة الذات (كمتغير تابع)، وكذلك معرفة نسبة تفسير التباين في المتغير التابع من قبل المتغير المستقل.

(1) اختبار تأثير عامل الثقافة التنظيمية في كفاءة إدارة الذات:

تم اختبار ما إذا كان النموذج دال إحصائياً ككل باستخدام أسلوب اختبار تحليل التباين ANOVA، ولاختبار معنوية (دلالة) النموذج الموفق كما هو موضح في الجدول التالي:

**جدول 8: نتائج تحليل التباين (ANOVA) وبعض الإحصاءات المتعلقة بنموذج انحدار الثقافة التنظيمية على كفاءة إدارة الذات**

| معامل ارتباط بيرسون (R) | معامل التحديد ($R^2$) | الخطأ المعياري للتقدير | قيمة إحصاء الاختبار (F) | الدلالة الإحصائية |
|---|---|---|---|---|
| 0.501 | 0.251 | 0.483 | 70.033 | 0.000 * |

تشير النتائج إلى أن تحليل الانحدار البسيط لأثر بعد الثقافة التنظيمية في كفاءة إدارة الذات أن النموذج الموفق معنوي إحصائياً، حيث سجلت قيمة اختبار F = 70.033 بمستوى دلالة P = 0.000، ما يدل على أن النموذج ككل يفسر جزءاً من التباين في المتغير التابع بشكل حقيقي وليس صدفة. كما يبين الجدول أن معامل ارتباط بيرسون R = 0.501، مما يعكس وجود علاقة طردية متوسطة القوة بين الثقافة التنظيمية وكفاءة إدارة الذات، وأن معامل التحديد $R^2$ = 0.251 يشير إلى أن حوالي 25.1% من التباين في كفاءة إدارة الذات يُفسَّر بتباينات الثقافة التنظيمية. إضافة لذلك، يظهر الخطأ المعياري للتقدير Std. Error = 0.483 وهو قيمة صغيرة نسبياً، ما يدل على جودة النموذج في التنبؤ بقيم كفاءة إدارة الذات. كما تم اختبار معنوية معامل انحدار النموذج الموفق لانحدار المتغير التابع (كفاءة إدارة الذات) على بُعد (الثقافة التنظيمية) وتم استخدم اختبار T وتحصل على النتائج المدونة بالجدول (9):

**جدول رقم 9: نتائج تحليل الانحدار الخطي لإيجاد أثر عامل الثقافة التنظيمية على كفاءة إدارة الذات**

| | معاملات الانحدار B | الخطأ المعياري | معاملات الانحدار المعياري Beta | قيمة إحصاء الاختبار (T) | الدلالة الإحصائية |
|---|---|---|---|---|---|
| (Constant) | 2.430 | 0.163 | | 14.926 | * 0.000 |
| الثقافة التنظيمية | 0.446 | 0.053 | 0.501 | 8.369 | * 0.000 |

* دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05

تبين نتائج اختبار T (8.369) مع دلالة إحصائية (0.000) معنوية معامل الانحدار، ويعني ذلك أن المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) له تأثير معنوي على المتغير التابع (كفاءة إدارة الذات). ويبين المعامل الموجب (B = 0.446) أن العلاقة بين الثقافة التنظيمية وكفاءة إدارة الذات علاقة طردية، أي أن ارتفاع مستويات الثقافة التنظيمية يصاحبه ارتفاع في كفاءة إدارة الذات. وبذلك يكون النموذج الموفق على الصورة:

$$Y = 2.430 + 0.446\, X_1$$
$$(0.000)\ \ (0.000)$$

إجمالاً يمكن قبول الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على وجود تأثير لعامل الثقافة التنظيمية في كفاءة إدارة الذات.

(2) اختبار تأثير عامل العدالة التنظيمية في كفاءة إدارة الذات:

تم اختبار ما إذا كان النموذج ككل دال إحصائياً باستخدام أسلوب اختبار تحليل التباين ANOVA، ولاختبار معنوية (دلالة) النموذج الموفق كما هو موضح في الجدول التالي:

**جدول 10: نتائج تحليل التباين (ANOVA) وبعض الإحصاءات المتعلقة بنموذج انحدار العدالة التنظيمية على كفاءة إدارة الذات**

| معامل ارتباط بيرسون (R) | معامل التحديد ($R^2$) | الخطأ المعياري للتقدير | إحصاء الاختبار (F) | الدلالة الإحصائية |
|---|---|---|---|---|
| 0.520 | 0.270 | 0.477 | 77.270 | * 0.000 |

تشير نتائج تحليل التباين (ANOVA) إلى معنوية نموذج الانحدار بصورة قوية، حيث بلغت قيمة F (77.270) مع دلالة إحصائية ( P = 0.000)، وهو ما يؤكد أن النموذج ككل دال إحصائيًا عند مستوى المعنوية 0.05. كما يوضح معامل الارتباط R = 0.520 وجود علاقة ارتباط متوسطة موجبة بين العدالة التنظيمية وكفاءة إدارة الذات، وتشير قيمة معامل التحديد $R^2$ = 0.270 إلى أن النموذج يفسر 27% من التغير في كفاءة إدارة الذات، أما الخطأ المعياري للتقدير (Std. Error = 0.477) فيُعد مقبولًا مقارنة بمستوى المعاملات، ويعكس ملاءمة النموذج للتنبؤ. وبشكل عام، تؤكد نتائج الجدول أن نموذج الانحدار مناسب، وأن المتغير المستقل يفسر جزءًا مهمًا من التغير في المتغير التابع، مع دلالة إحصائية قوية. علاوة على ذلك، فقد تم اختبار معنوية معامل انحدار النموذج الموفق لانحدار المتغير التابع (كفاءة إدارة الذات) على (العدالة التنظيمية) وتم استخدم اختبار T وتحصل على النتائج المدونة بالجدول التالي:

**جدول رقم 11: نتائج تحليل الانحدار الخطي لإيجاد أثر عامل العدالة التنظيمية على كفاءة إدارة الذات**

| | معاملات الانحدار (B) | الخطأ المعياري | معاملات الانحدار المعياري Beta | قيمة إحصاء الاختبار (T) | الدلالة الإحصائية |
|---|---|---|---|---|---|
| (Constant) | 2.623 | 0.134 | | 19.599 | * 0.000 |
| العدالة التنظيمية | 0.380 | 0.043 | 0.520 | 8.790 | * 0.000 |

* دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05

توضح نتائج قيمة اختبار T والتي تساوي (8.790) وقيمة الدلالة الإحصائية المناظرة لها (0.000)، مما يشير إلى معنوية معامل الانحدار، ويعني ذلك أن للعدالة التنظيمية تأثير معنوي في كفاءة إدارة الذات. كما تبين أن معامل الانحدار في النموذج الموفق موجبة بقيمة (0.380) يشير ذلك إلى أن تأثير العدالة التنظيمية في كفاءة إدارة الذات (كمتغير تابع) طردي، أي كلما ارتفعت قيم العدالة التنظيمية ارتفعت قيم كفاءة إدارة الذات، وبذلك يكون النموذج الاحصائي على الصورة:

$$Y = 2.623 + 0.380X_2$$
$$(0.000) \quad (0.000)$$

لذلك يمكن القول بقبول الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على وجود تأثير لعامل العدالة التنظيمية في كفاءة إدارة الذات.

(3) اختبار تأثير عامل الاتصالات غير الرسمية في كفاءة إدارة الذات:

تم اختبار ما إذا كان النموذج ككل دال إحصائياً باستخدام أسلوب اختبار تحليل التباين ANOVA، ولاختبار معنوية (دلالة) النموذج الموفق كما هو موضح في الجدول التالي:

**جدول 12: نتائج تحليل التباين (ANOVA) وبعض الإحصاءات المتعلقة بنموذج انحدار عامل الاتصالات غير الرسمية على كفاءة إدارة الذات**

| معامل ارتباط بيرسون (R) | معامل التحديد ($R^2$) | الخطأ المعياري للتقدير | إحصاء الاختبار (F) | الدلالة الإحصائية |
|---|---|---|---|---|
| 0.354 | 0.125 | 0.522 | 29.935 | * 0.000 |

تشير النتائج الى تسجيل قيمة إحصاء اختبار F حوالي (29.935) بمستوى دلالة إحصائية (0.000)، مما يشير إلى أن النموذج الاحصائي معنوي (دال إحصائياً). كما يتبين من البيانات الواردة بالجدول السابق أن قيمة متوسط الخطأ المعياري للتقدير Standard Error of the Estimate، وهو مقياس لدرجة دقة القيم المتنبئ بها، يساوي (0.522) وهو مقدار منخفض نسبياً، مما يدل على جودة النموذج المستخدم في التنبؤ. كما تبين النتائج أن قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.354) وكذلك معامل التحديد (0.125) وهذا يعني أن (12.5%) من التباينات في متغير كفاءة إدارة الذات، يُفسرها التباين في الاتصالات غير الرسمية. لاختبار معنوية معامل انحدار النموذج الموفق لانحدار المتغير التابع (كفاءة إدارة الذات) على (الاتصالات غير الرسمية) وتم استخدم اختبار T وتحصل على النتائج المدونة بالجدول التالي:

**جدول رقم 13: نتائج تحليل الانحدار الخطي لإيجاد أثر عامل الاتصالات غير الرسمية على كفاءة إدارة الذات**

| | معاملات الانحدار (B) | الخطأ المعياري | معاملات الانحدار المعياري Beta | قيمة إحصاء الاختبار (T) | الدلالة الإحصائية |
|---|---|---|---|---|---|
| (Constant) | 2.827 | 0.175 | | 16.158 | * 0.000 |
| الاتصالات غير الرسمية | 0.261 | 0.048 | 0.354 | 5.471 | * 0.000 |

* دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05

تبين نتائج قيمة إحصاء الاختبار T (5.471) وقيمة الدلالة الإحصائية المناظرة لها (0.000)، مما يشير إلى معنوية معامل الانحدار، ويعني ذلك أن المتغير المستقل (الاتصالات غير الرسمية) له تأثير معنوي على المتغير التابع (كفاءة إدارة الذات). كما توضح النتائج أن

إشارة معامل الانحدار في النموذج الاحصائي موجبة (0.261) مما يشير إلى أن تأثير الاتصالات غير الرسمية (كمتغير مستقل) في كفاءة إدارة الذات (كمتغير تابع) طردي، أي كلما ارتفعت قيم الاتصالات غير الرسمية ارتفعت قيم كفاءة إدارة الذات، وبذلك يكون النموذج الموفق على الصورة:

$$Y = 2.827 + 0.261X_3$$
$$(0.000)\ \ (0.000)$$

اجمالا يمكن القول بقبول الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على وجود تأثير لعامل الاتصالات غير الرسمية في كفاءة إدارة الذات.

### 4.3.4 اختبار تأثير البيئة التنظيمية في كفاءة إدارة الذات باستخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression

تم تحديد المتغيرات المستقلة التي لها علاقة (تأثير) مباشرة بالمتغير التابع (كفاءة إدارة الذات) ولتحديد هذه المتغيرات وتقييم أثر كل منها، تم دراسة نموذج انحدار متعدد لـ كفاءة إدارة الذات (Y) على المتغيرات المستقلة المراد دراستها كما يلي:

المرحلة الأولى: الكشف عن وجود مشكلة التعدد الخطي في متغيرات الدراسة:

عندما يتم ملائمة نموذج الانحدار المتعدد للمتغير التابع على المتغيرات المستقلة، يجب الكشف عن المشاكل التي قد تواجه النموذج عند تطبيقه، وأهمها مشكلة التعدد الخطي بين المتغيرات المستقلة، والتي تؤدي إلى نتائج غير دقيقة في أغلب الحالات، وتتوفر عدة طرق لتشخيص مشكلة التعدد الخطي (Multicollinearity Problem) بين المتغيرات المستقلة، وقد تم تشخيصها بطريقة معامل تضخم التباين (VIF) *(Variance Inflation Factor)*. لاستخدام هذه الطريقة، يتم في البداية حساب معامل (Tolerance) لكل متغير مستقل. ثم يحسب معامل تضخم التباين للمتغير المستقل $j$ ، حيث $VIF_j = \frac{1}{Tol_j}$ ، الجدول التالي يبين ذلك:

**جدول رقم 14: نتائج معاملات تضخم التباين (VIF)**

| Collinearity Statistics | | المتغيرات المستقلة |
|---|---|---|
| VIF | Tolerance | Independent Variables |
| 2.100 | 0.476 | الثقافة التنظيمية |
| 2.098 | 0.477 | العدالة التنظيمية |
| 1.084 | 0.923 | الاتصالات غير الرسمية |

تشير نتائج قيم معامل تضخم التباين (VIF) والتباين المسموح (Tol) لكل متغير أن قيمة (VIF) لجميع متغيرات الدراسة أقل من (10) كما تشير النتائج إلى أن قيمة التباين المسموح Tol لجميع المتغيرات كانت أكبر من (0.05) مما يدل على عدم وجود مشكلة التعدد الخطي Multicollinearity Problem بين المتغيرات المستقلة. وهذا يعني أن كل عامل من عوامل البيئة التنظيمية يسهم بشكل منفرد في النموذج. لذلك يتضح بشكل قاطع عدم وجود مشكلة التعدد الخطي في نموذج الانحدار، مما يتيح الاعتماد على النتائج بثقة.

المرحلة الثانية: توفيق نموذج الانحدار المتعدد:

بناء على ما تقدم، تم توفيق نموذج الانحدار لـ كفاءة إدارة الذات (Y) على المتغيرات المستقلة التي تم تجميعها أعلاه، أي اختبار الفرضية الإحصائية المناظرة لذلك، وهي:

$$H_0 : \beta_1 = .... = \beta_4 = 0$$
$$H_1 : at\ least\ one\ of\ them\ different$$

لاختبار هذه الفرضية الإحصائية، تم استخدام اختبار F وتحصل على النتائج المدونة بالجدول التالي:

**جدول 15: نتائج جدول تحليل التباين (ANOVA) لنموذج انحدار المتغير التابع على المتغيرات المستقلة**

| | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | إحصاء الاختبار (F) | الدلالة الإحصائية |
|---|---|---|---|---|---|
| الانحدار | 22.631 | 3 | 7.544 | 36.693 | * 0.000 |
| البواقي | 42.556 | 207 | 0.206 | | |
| الإجمالي | 65.187 | 210 | | | |
| * دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05 | | | | | |

حيث سجلت قيمة إحصاء الاختبار $F_{(5, 331)}=36.693$ والدلالة الإحصائية (0.000)، مما يدل على عدم قبول الفرضية الصفرية، ويعني ذلك أن المتغيرات المستقلة مجتمعة أو أن واحد منها على الأقل من معالم النموذج لها تأثير معنوي على المتغير التابع (كفاءة إدارة الذات) ويشير ذلك إلى أن النموذج الموفق معنوي ودال إحصائياً.

كما تبين النتائج أن قيمة متوسط مربعات البواقي أو ما يسمى بتباين البواقي (Mean Square of Residual) تساوي (0.223)، وبأخذ الجذر التربيعي لهذا المقدار نحصل على الخطأ المعياري للتقدير (Standard Error of the Estimate) تساوي (0.472)، وهو مقياس لدرجة دقة القيم المتنبئ بها وهو مقدار صغير نسبياً، مما يدل على جودة النموذج المستخدم في التنبؤ. كما يبين الجدول التالي نتائج الإحصائيات المتعلقة بنموذج الانحدار الخطي الذي يهدف لقياس أثر المتغير المستقل التابع.

**جدول 16: نتائج الإحصاءات المتعلقة بنموذج انحدار المتغير التابع على المتغيرات المستقلة**

| معامل ارتباط بيرسون (R) | معامل التحديد ($R^2$) | الخطأ المعياري للتقدير |
|---|---|---|
| 0.589 | 0.347 | 0.453 |

توضح النتائج أن قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.589) وكذلك معامل التحديد (0.347) وهذا يعني (34.7%) من التباينات في المتغير التابع (كفاءة إدارة الذات)، يُفسرها التباين في المتغيرات المستقلة (الثقافة التنظيمية، العدالة التنظيمية، الاتصالات غير الرسمية) المتجمعة في نموذج الانحدار. بما أنه تم قبول الفرض القائل بمعنوية تأثير واحد على الأقل من معالم النموذج، معنى ذلك من الممكن وجود بعض المعالم التي ليس لها تأثير معنوي داخلة ضمن النموذج، ولهذا السبب تم اختبار معنوية كل معلمة من معالم النموذج على حدة، أي اختبار كل فرضية من الفرضيات التالية:

$$\left.\begin{array}{l} H_0:\beta_j=0 \\ H_1:\beta_j\neq 0 \end{array}\right\} \qquad j=1,..,4$$

لاختبار كل فرضية على حدا فقد تم استخدام اختبار T، أي معرفة معنوية تأثير كل متغير مستقل على المتغير التابع بصورة انفرادية، فتحصل على النتائج المدونة بالجدول (17):

**جدول 17: نتائج تقدير معاملات انحدار المتغيرات المستقلة على المتغير التابع**

| البيان | معاملات الانحدار (B) | الخطأ المعياري | معاملات الانحدار المعياري | قيمة إحصاء الاختبار (T) | الدلالة الإحصائية |
|---|---|---|---|---|---|
| (Constant) | 1.921 | 0.191 | | 10.069 | * 0.000 |
| الثقافة التنظيمية | 0.205 | 0.072 | 0.230 | 2.827 | * 0.005 |
| العدالة التنظيمية | 0.218 | 0.060 | 0.298 | 3.663 | * 0.000 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| الاتصالات غير الرسمية | 0.161 | 0.043 | 0.218 | 3.725 | * 0.000 |

* دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05

يتضح من النتائج أن جميع المتغيرات التي تم تجميعها ذات تأثير معنوي ضمن النموذج الاحصائي وهذه المتغيرات هي (الثقافة التنظيمية، العدالة التنظيمية، الاتصالات غير الرسمية) حيث سجلت القيمة الاحتمالية لهذه المتغيرات أصغر من مستوى المعنوية (0.05)، وهي (0.005، 0.000، 0.000) على التوالي.

المرحلة الثالثة: تحديد أفضل نموذج انحدار متعدد:

لتحديد أفضل نموذج انحدار متعدد تم استخدام طريقة تحليل الانحدار التدريجي Stepwise Regression، حيث تعطي هذه الطريقة سلسلة من تحليلات الانحدار. يتم خلال هذه الطريقة إضافة أو استبعاد المتغيرات المستقلة بطريقة منتظمة من المعادلة واحداً بعد الآخر ويجري في كل خطوة بناء معادلة انحدار جديدة حتى الوصول إلى معيار إحصائي محدد، وهو أن تكون جميع المتغيرات المستقلة الداخلة في النموذج ذات تأثير مباشر معنوية. يعمل تحليل الانحدار التدريجي على تحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في الإسهام في النموذج الكلي، الذي يمثل أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع (كفاءة إدارة الذات). لذلك، تبين نتائج الجدول التالي ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في نموذج الانحدار المتعدد (Multiple Regression)، وكذلك قيمة التغير في بعض الإحصاءات المهمة، تبين قيمة التغير في معامل التحديد، الذي يدل على مقدار ما يساهم به المتغير المستقل المضاف أخيراً في هذا النموذج من تفسير لتباين المتغير التابع. لذلك، يجب تثبيت النتائج السابقة وفق البينات التالية: (1) دخل متغير العدالة التنظيمية بالنموذج الموفق بنسبة تباين تفسر ما مقداره (27.0%) من كفاءة إدارة الذات (المتغير التابع). (2) دخل متغير الاتصالات غير الرسمية بنسبة تباين تفسر ما مقداره (5.2%) لتصبح نسبة تفسير التباين التراكمية (32.2%). (3) دخل متغير الثقافة التنظيمية بنسبة تباين تفسر ما مقداره (2.5%) لتصبح نسبة تفسير التباين التراكمية (34.7%). بذلك تكون نسبة التباين المفسر للنموذج الموفق هي (34.7%) من كفاءة إدارة الذات (المتغير التابع).

**جدول 18: نتائج تحليل الانحدار التدريجي Stepwise Regression لعوامل البيئة التنظيمية**

| النماذج/ Model | المتغيرات/ Variables | R² Change | R² % |
|---|---|---|---|
| النموذج الأول | العدالة التنظيمية | 0.270 | %27.0 |
| النموذج الثاني | العدالة التنظيمية | | |
| | الاتصالات غير الرسمية | 0.052 | %32.2 |
| النموذج الثالث | العدالة التنظيمية | | |
| | الاتصالات غير الرسمية | | |
| | الثقافة التنظيمية | 0.025 | %34.7 |

تشير النتائج إلى أن النموذج الإحصائي الموفق لتفسير كفاءة إدارة الذات يتكون من ثلاث متغيرات مستقلة مرتّبة وفقًا لقوة تأثيرها. فقد تبيّن أن العدالة التنظيمية تمثل المتغير الأكثر إسهامًا في تفسير التباين في كفاءة إدارة الذات، حيث فسّرت ما نسبته 27% من هذا التباين. يليها متغير الاتصالات غير الرسمية الذي أضاف نسبة تفسير قدرها 5.2%، ليصل مجموع التفسير التراكمي إلى 32.2%. أما الثقافة التنظيمية فقد شكّلت المتغير الأضعف من حيث التأثير النسبي، إذ ساهمت بنسبة 2.5% فقط، ليبلغ إجمالي التباين المفسر من خلال النموذج 34.7%. لقد أظهر اختبار F الخاص بمعنوية نموذج الانحدار أن النموذج يتمتع بدلالة إحصائية عالية ( Sig = 0.000 <)

0.05، مما يعزز صلاحية النموذج الموفق ويؤكد أن المتغيرات الثلاثة تُعد عوامل تفسيرية مؤثرة ذات معنوية إحصائية في تحديد مستوى كفاءة إدارة الذات لدى العاملين. بناء عليه، يمثل الجدول التالي مقدار التغير الذي يمكن تفسيره بواسطة المتغيرات المستقلة، وتباين الباقي (الخطأ) يمثل مقدار التغير غير المفسر، أي العشوائي أو الناتج عن عوامل غير مدروسة كما يلي:

**جدول 19: نتائج تحليل التباين (ANOVA) لنموذج انحدار بين تأثير عوامل البيئة التنظيمية مجتمعة على كفاءة إدارة الذات**

| البيان | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | إحصاء الاختبار (F) | الدلالة الإحصائية |
|---|---|---|---|---|---|
| الانحدار | 22.631 | 3 | 7.544 | 36.693 | * 0.000 |
| البواقي | 42.556 | 207 | 0.206 | | |
| الإجمالي | 65.187 | 210 | | | |

* دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05

تشير النتائج إلى أن المتغيرات المستقلة الثلاثة (أبعاد البيئة التنظيمية) تفسر ما مجموعه 22.631 من التباين في كفاءة إدارة الذات، حيث يعكس متوسط المربعات (7.544) قوة النموذج. بينما تدل قيمة إحصاء F المرتفع (36.693) على أن النموذج الإحصائي قوي ومناسب. إضافة الى أن الدلالة الإحصائية (0.000) أقل من مستوى $\alpha = 0.05$، مما يعني أن التأثير دال إحصائيًا. وأخيرا، فإن متوسط المربعات للباقي منخفض (0.206)، مما يعزز من قوة النموذج.

للتأكد من معنوية معالم نموذج الانحدار الموفق $\hat{\beta}_j$ بعد استبعاد بعض المتغيرات المستقلة باستخدام طريقة الانحدار التدريجي Stepwise Regression، تم استخدام أسلوب اختبار T لهذا الغرض، وفق الجدول التالي:

**جدول 20: نتائج تقدير معاملات الانحدار التدريجي بين عوامل البيئة التنظيمية وكفاءة إدارة الذات.**

| البيان | معاملات الانحدار B | الخطأ المعياري | معاملات الانحدار المعياري | قيمة إحصاء الاختبار (T) | الدلالة الإحصائية |
|---|---|---|---|---|---|
| (Constant) | 1.921 | 0.191 | | 10.069 | * 0.000 |
| العدالة التنظيمية | 0.218 | 0.060 | 0.298 | 3.663 | * 0.000 |
| الاتصالات غير الرسمية | 0.161 | 0.043 | 0.218 | 3.725 | * 0.000 |
| الثقافة التنظيمية | 0.205 | 0.072 | 0.230 | 2.827 | * 0.005 |

* دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05

تظهر النتائج معنوية جميع معالم نموذج الانحدار، حيث سجلت قيمة مستوى الدلالة P–Value المناظرة لكل معلمة أصغر من 5%:

$$P\left(t \geq \left|t_{C_j}\right|\right) < 0.05 \quad , \quad \forall j=1,2,3$$

تدل هذه النتيجة على وجود أثر جوهري ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 5% لجميع المتغيرات المستقلة الداخلة في النموذج على المتغير التابع (كفاءة إدارة الذات). كما يتضح من النتائج أن جميع المتغيرات الداخلة في النموذج ذات تأثير معنوي، وهذه المتغيرات هي (العدالة التنظيمية، الاتصالات غير الرسمية، الثقافة التنظيمية) حيث سجلت الدلالة الإحصائية لهذه المتغيرات أصغر من مستوى المعنوية 0.05، وهي (0.000، 0.000، 0.005) على التوالي.

وبذلك يكون النموذج على الصورة:

$$Y = 1.921 + 0.218X_2 + 0.161X_3 + 0.205X_1$$
$$(0.000) \quad (0.000) \quad (0.000) \quad (0.011)$$

عليه نجد أن العدالة التنظيمية تُعد العامل الأكثر تأثيرًا على كفاءة إدارة الذات، تليها الثقافة التنظيمية، ثم الاتصالات غير الرسمية، مع الإشارة إلى أن جميع المتغيرات الثلاثة تسهم بشكل معنوي في تفسير التباين في المتغير التابع. بالتالي قبول الفرضية الرئيسية كلياً، والتي تنص على وجود تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية للبيئة التنظيمية من خلال (العدالة التنظيمية، الاتصالات غير الرسمية، الثقافة التنظيمية) في كفاءة إدارة الذات.

**5. الخاتمة والمناقشة:**

تأسيساً على نتائج التحليل الإحصائي واختبار فرضيات الدراسة، تم التوصل إلى جملة من النتائج. أوضحت النتائج أن مستويات توفر عوامل البيئة التنظيمية في ديوان المحاسبة جاء ضمن المستوى المتوسط، حيث بلغ المتوسط العام (3.16)، وبأهمية نسبية بلغت (54.1%)، حيث جاءت جميع الفقرات ضمن نطاق الاتجاه المتوسط، وهو ما يشير إلى أن عوامل البيئة التنظيمية الحالية غير مرتفعة ولا تلبي المعايير المتوقعة من أفراد العينة، وتحتاج إلى تطوير وتحسين لتعزيز التجربة المهنية للموظفين. تعد هذه النتيجة شائعة في الهيئات الحكومية والرقابية بشكل عام بسبب وجود نظم رسمية قوية نابعة من قوانين وتشريعات تحدد القيم والسلوكيات داخل تلك الهيئات، كما أن الفجوة بين السياسات والممارسات قد تعزز هذه النتيجة بسبب وجود عوامل بيئية مستقرة وغير محفزة. تتوافق هذه النتيجة مع نموذج Schein (2010) الذي يقر بأن الثقافات التنظيمية البيروقراطية تميل إلى الاستقرار أكثر من التحفيز. في المقابل، فقد بلغ متوسط عامل الاتصالات غير الرسمية مستوى مرتفع عن باقي العوامل (3.59) أهمية نسبية 64.7%) مما يعكس قوة وتماسك العلاقات وقوة الشبكات الاجتماعية بين موظفي ديوان المحاسبة. كما يشير ارتفاع ممارسة الاتصالات غير الرسمية إلى ضعف قنوات الاتصال الرسمي، حيث يعتمد الموظفون على الاتصال غير الرسمي لأنه أسرع وأكثر موثوقية نظراً لأنه نابع من التفاعل الاجتماعي الذي يبنى على الثقة. أما الاتصال الرسمي فهو عادة ينبى على السلطة وأنظمة المعلومات الرسمية التي قد لا تكون سريعة أو موثوقة بالنسبة للموظفين. هذا التفسير يتوافق مع نموذج Cross et al., (2009) الذي يرى أن شبكات التواصل غير الرسمي عادة ما تنشط عندما تكون الاتصالات الرسمية غير فعالة داخل المنظمة.

بينت النتائج أن مستوى توفر الثقافة التنظيمية الداعمة كان ضمن نطاق المتوسط (2.99/ أهمية نسبية 49%) الأمر الذي يشير إلى وجود ثقافة تنظيمية تميل إلى الروتينية والانضباط، حيث توضع أنظمة وقواعد واضحة تنظم سير العمل داخل الديوان. كما أن هذه النتيجة تشير إلى تركيز الثقافة التنظيمية على الوظيفة أكثر من الموظف، الأمر الذي يفسر وجود ضعف في تلبية الاحتياجات الوظيفية للموظفين وضعف الاهتمام بالجوانب الإنسانية وتقديم الدعم الوظيفي للموظف. كما أن الثقافة التنظيمية تميل إلى الاتصاف بالتركيز على أنظمة الرقابة الضيقة، الأمر الذي يفسر انخفاض مستوى المرونة الوظيفية داخل الديوان والذي قد يرجع إلى طبيعة عمل الهيئات الرقابية بحذ ذاتها. من جهة أخرى، بينت النتائج أن مستوى العدالة التنظيمية داخل الديوان جاء متوسطاً، حيث بلغ المتوسط العام (3.00) وبأهمية نسبية قدرها (50%)، وأوضحت تحليلات بنود العدالة تفاوتًا في تقييم الموظفين لعوامل مختلفة، حيث يوجد توافق نسبي حول تكافؤ فرص العمل، بينما أبدى أفراد العينة تباينًا واضحًا في آرائهم بشأن نظام العدالة في توزيع المكافآت، مما يؤكد الحاجة إلى وضع نظم عمل أكثر عدالة مع تبني آليات عمل شفافة تضمن العدالة التوزيعية والإجرائية. من جانبه، يرى Colquitt et al., (2023) أن الادراك الجزئي للعدالة يقود الى تأثيرات محدودة على سلوك الأفراد. كما تشير نتائج الدراسة إلى أن موظفي الديوان يتمتعون بمستوى يميل الى الارتفاع

من كفاءة إدارة الذات، إذ بلغ المتوسط العام لهذا المتغير (3.76)، وبأهمية نسبية تقدّر بـ (69.1%)، وتعكس هذه القيم اتساقًا عامًا لدى العاملين في ممارسة سلوكيات إدارة الذات بمستوى أعلى من المتوسط وهذا قد يرجع إلى طبيعة العمل الرقابي ذاته، الذي يرتكز على الانضباط وتحمل المسؤولية. تشير هذه النتيجة إلى توافق مع نظرية التنظيم الذاتي التي تقوم على فكرة أن المهام ذات المسؤولية المرتفعة عادة ما تدفع الأفراد إلى تعزيز كفاءة إدارة الذات (Bandura, 1991; Bandura, 2023). علاوة على ذلك، تبيّن النتائج أن الدافعية الذاتية لدى موظفي الديوان شكّلت عاملًا محوريًا في الارتقاء بمستوى كفاءة إدارة الذات ككل، إذ سجّل هذا البعد متوسطًا عامًا بلغ (3.90)، وبأهمية نسبية وصلت إلى (72.5%)، وتعكس هذه المعطيات امتلاك الموظفين مستوى مرتفعًا من الحافز الداخلي الذي يدعم قدرتهم على تنظيم جهودهم، وضبط سلوكهم المهني، وتحقيق مستوى أداء أكثر فعالية. من جانبه، تعزز نظرية تقرير المصير (Self-determination Theory) التي قدمها Deci and Rayan (1985) الدور المتوقع للموظفين في الأجهزة الرقابية، حيث ترى أن الموظفين عادة ما يمتلكون دوافع مهنية مرتبط بقيم العمل وهي ما تحرك سلوكياتهم، فالدافعية الداخلية لها تأثير أكبر من الدافعية الخارجية. من جانب آخر، قد تنبع الدافعية الذاتية في الأجهزة الرقابية من الخوف من العقوبات، وهي تمثل أيضاً دافعاً محركاً للسلوك. فكلاهما سواء الالتزام المهني أو الخوف من العقوبات يعبران عن ارتفاع الدافعية الذاتية بالأجهزة الرقابية.

أما بخصوص كفاءة التخطيط وإدارة الوقت لدى موظفي الديوان، فقد أوضحت النتائج ارتفاعاً ملحوظاً، الأمر الذي يبرز دور وأهمية هذه الخاصية النوعية لدى موظفي الأجهزة الرقابية، حيث يعتمد العمل الرقابي على خطط محددة زمنياً لتأدية المهام وإنجاز التقارير الرقابية المختلفة. لذلك، فالموظف يجد نفسه مجبراً على اكتساب مهارات التخطيط وإدارة الوقت ليكون مستعداً في الزمن المحدد للإنجاز. لهذا يمكن تفسير ارتفاع هذه المهارة بأن الموظف يقوم بالتخطيط وإدارة وقت مهامه خوفاً من التعرض للمسألة وهي استجابة مهنية لطبيعة العمل الرقابي. تتفق هذه النتيجة مع دراسات سابقة أهمها دراسة Claessens et al., (2007) التي تؤكد أن الموظفين في الوظائف ذات الامتثال المرتفع بالضوابط والتعليمات، عادة ما يطورون مهارات تخطيط مرتفعة سعياً إلى تقليل مستويات التوتر الناجم عن تراكم المهام، وبالتالي تصبح مهارات التخطيط خاصية نوعية للاستمرار والبقاء بالمهنة. كما بينت النتائج ارتفاع المرونة النفسية لدى موظفي الديوان، حيث تعبر هذه النتيجة عن قدرات مرتفعة للتكيف مع الضغوطات البيئة المتعددة والمتنوعة. تشير هذه النتيجة إلى تطوير الموظفين لقدرات ذاتية مرنة تعزز قيامهم بمهام وظائفهم في ظل بيئة مرتفعة الضغوط المهنية والبيئية. من جانبه، يتطلب العمل الرقابي صلابة نفسية تمكن الموظفين من مواجهة التجاوزات والمواقف الصعبة، فالقرار العاطفي يحمل معه مخاطر متعددة بالنسبة لموظفي الأجهزة الرقابية. تتفق هذه النتيجة مع نموذج رأس المال النفسي الذي قدمه Luthans et al., (2006)، حيث يؤكد النموذج أن الموظفين في بيئات عمل غير مستقرة أو مرتفعة الضغوط، عادة ما يطورون مستويات مرتفعة من المرونة النفسية، والذي أطلق عليه مسمى (رأس المال النفسي).

تشير النتائج إلى وجود توجّه إيجابي لدى أفراد العينة نحو ممارسة التعلم الذاتي، إلا أن النتائج أظهرت في الوقت ذاته تباين في آرائهم بشأن مدى توفر الفرص الفعلية للتطوير الوظيفي داخل الديوان. ويشير هذا التباين إلى حاجة الموظفين إلى توفير فرص حقيقية وخلق مساحات تطويرية أوسع تدعم نموهم المهني وتعزز قدراتهم الذاتية. إضافة إلى ذلك، فقد أكدت النتائج وجود تأثير كلي ودال إحصائيًا لعوامل البيئة التنظيمية في كفاءة إدارة الذات، حيث أن نسبة تفسير عوامل البيئة مجتمعة في كفاءة إدارة الذات بلغت (34.7%). تشير هذه النسبة إلى مستوى تأثير مرتفع لعوامل البيئة التنظيمية مجتمعة على سلوك الأفراد، حيث تعزز ضرورة العمل على تهيئة ظروف البيئة الداخلية لتعزيز قدرات الافراد الذاتية. لذلك، يجب التأكيد على التوافق مع الدور المتوقع لعوامل البيئة في الأدبيات السابقة. فبالرغم من

كون التأثير ملاحظ وفعال، لكن هذا التأثير يشير إلى أن عوامل البيئة التنظيمية ليست العوامل الوحيدة المفسرة لكفاءة إدارة الذات. وبالتالي تؤكد الدراسة على تعددية العوامل المؤثرة على سلوكيات الأفراد وتظل البيئة أحد أهم هذه العوامل. أما بخصوص التأثير، فقد بينت النتائج أن عامل العدالة التنظيمية كان الأكثر تأثيراً بين العوامل البيئية الأخرى، إذ بلغت نسبة تفسير التغير الذي تحدثه العدالة التنظيمية في كفاءة إدارة الذات (27.0%). تشير هذه النسبة إلى مستوى مرتفع من التأثير، حيث أن ما يفوق الربع من التغير في كفاءة إدارة الذات يرجع إلى العدالة التنظيمية. لذلك، فإن إعداد نظام عادل توزيعياً وإجرائياً داخل الديوان من شأنه تعزيز كفاءة إدارة الذات، وبالتالي تعزيز سلوكيات الأفراد وإنتاجيتهم داخل الديوان. هذا الارتفاع لتأثير العدالة، مقارنة بالعوامل الأخرى، يشير إلى الدور القوي للعدالة في التأثير على عدد من القيم والسلوكيات بالمنظمات كافة، مثل الثقة والالتزام والدوافع، وهذا يتفق مع دراسات Greenberg(1987) و Colquitt et al.,(2023)، حيث تعد العدالة من أهم محددات السلوك التنظيمي بكافة مستوياته. من جانبها، بلغت نسبة تأثير الاتصالات غير الرسمية حوالي (5.2%)، بالرغم من انخفاض مستوى التأثير، إلا أن انتشار هذا النوع من الاتصال بين الموظفين داخل الديوان يحمل دلالات على ضرورة توظيفه بالشكل المثمر لصالح تحقيق أهداف الديوان. تشير هذه النتيجة إلى أن الاتصالات غير الرسمية تعد عامل معزز للأداء لكنها لا توجهه، فهي تؤثر على الأنشطة التشغيلية الروتينية ولا تمثل قوة حقيقية في توجيه السلوك داخل المنظمات، خاصة الهيئات الرقابية التي تتطلب الالتزام والامتثال بالنظم الرسمية والقانونية. تتفق هذه النتيجة أيضا مع نموذج Cross et al.,(2009) الذي يشير إلى أن الاتصالات غير الرسمية تعزز الأداء لكن تأثيرها على الخصائص النفسية عادة ما يكون محدود. في المقابل، بينت النتائج التأثير المنخفض للثقافة التنظيمية في كفاءة إدارة الذات التي بلغت (2.5%). بالرغم التوقعات بوجود تأثير مرتفع في الادبيات السابقة للثقافة التنظيمية في كفاءة إدارة الذات (Deci and Rayann, 1985; Dextras-Gauthier et al., 2012; Sokro, 2012)، إلا أن النتائج أبدت عكس ذلك. لم يدرك أفراد العينة الدور المهم للثقافة التنظيمية التي بدورها تدعم أو تحبط كافة السلوكيات التنظيمية والجماعية والذاتية داخل المنظمة. يرى Hofsted (1991) أن المنظمات التي تركز على الوظيفة أكثر من الموظف تشهد فجوة تطبيقية بين أهداف المنظمة وسلوك الأفراد بها. لذلك، فإن ارتفاع التركيز على محور الوظيفة مقابل التركيز على الموظف، يعني أن الجهاز الرقابي يهتم بالنتائج والتقارير الرقابية أكثر من اهتمامه بتطوير الموظفين أو رفاهيتهم في العمل. في مثل هذه المواقف عادة ما يُنظر إلى كفاءة إدارة الذات كمسؤولية شخصية للموظف يطورها وينخرط بها بشكل منفصل عن العمل. وبالتالي، قد يرى الموظفون أن الثقافة المتوفرة بالجهاز الرقابي لا تدعم أو تشجع كفاءة إدارة الذات. من جانبه، يشير مفهوم الرقابة الضيقة الذي تتبناه الأجهزة الرقابية إلى التركيز على النزاهة والمصداقية، في المقابل تتطلب إدارة الذات مستوى من الاستقلالية والحرية لدى الفرد. لذلك فعندما تكون الرقابة ضيقة فإنها تحد من قدرة الموظف على إدارة ذاته ويصبح موجهاً في كل سلوكياته. عمليا، تشير النتائج إلى ضرورة تبني إدارة ديوان المحاسبة لعدد من الإجراءات التي تعزز الأداء والسلوكيات الإيجابية بما يضمن تحقيق معايير الهيئات الرقابية (ANTOSAI). إضافة إلى العمل على تحويل الاتصالات غير الرسمية إلى أداة تواصل داعمة للاتصالات الرسمية ومساندة لها نظراً لانتشارها القوي داخل الديوان. العمل على استثمار الاتصالات غير الرسمية في سلوكيات نقل ومشاركة المعرفة (Knowledge-Sharing) من خلال تعزيز التفاعل بين الموظفين الأقدم مع الموظفين الجدد. إضافة إلى ذلك، ونظراً لارتفاع تأثير العدالة التنظيمية على كفاءة إدارة الذات، فإنه يتوجب العمل على تطوير مهارات القياديون بالديوان على مبادئ العدالة الإجرائية والتعاملية وعدالة المكافآت، وإنشاء مؤشرات أداء قابلة للقياس والمتابعة لكل الإدارات والأقسام. كما يتوجب العمل على تطوير وتوحيد الإجراءات الإدارية المتعلقة بالموارد البشرية بما يضمن وضوحها وشفافيتها واتساقها مع المعايير المهنية المعتمدة. إضافة إلى ذلك يتوجب على إدارة الديوان العمل على تعزيز ثقافة الاحترام المتبادل والتواصل الإيجابي بين

الموظفين والقياديين ومشاركة الموظفين في مناقشة القرارات التي تمس مهام وظائفهم، الأمر الذي يعزز شعورهم بالعدالة. علاوة على ذلك، يتوجب على إدارة الديوان العمل على مراجعة أسس توزيع الحوافز والمكافآت وفرص التدريب والتطوير الوظيفي بما يسهم في ارتباطها بمستويات الأداء والانجاز، الأمر الذي يعزز دافعية التعلم الذاتي والالتزام وتحسين قدرة الموظفين على التخطيط وإدارة الوقت والتعلم المستمر، وهي متطلبات ضرورية لزيادة مستويات التكيف مع متطلبات العمل الرقابي المهني. أما من جانب الثقافة التنظيمية، فيمكن لإدارة الدوان تعزيزها من خلال مراجعة القيم الثقافية السائد بالديوان، وربطها القيم الثقافية الإيجابية بنظام الحوافز. في المقابل ولكي يتم تعزيز كفاءة إدارة الذات، فإنه يتطلب العمل على تدريب الموظفين حول مهارات التعلم الذاتي وتبني المرونة النفسية للتعامل مع ضغوط العمل والمواقف الصعبة. بحثياً، فإنه يمكن التوصية بعدد من الدراسات المستقبلية منها: التعرف على دور العدالة التنظيمية كمتغير وسيط بين القيادة الأخلاقية وكفاءة إدارة الذات نظراً لتأثيرها المرتفع. كما يمكن دراسة تأثير الثقافة التنظيمية على نية ترك العمل (معدل الدوران) لدى موظفي الهيئات الرقابية. كما توصي الدراسة بتحليل دور التعلم الذاتي في تعزيز المرونة النفسية لدى موظفي الأجهزة الرقابية. علاوة على ذلك، يمكن للدراسات المستقبلية توظيف نماذج أخرى أكثر توسعا للثقافة التنظيمية تتناسب مع بيئة عمل الهيئات الرقابية، أو إضافة متغيرات أخرى مثل الثقة والالتزام كمتغيرات وسيطة أو معدلة للعلاقة بين بيئة العمل وكفاءة إدارة الذات. كما أن دراسة رأس المال النفسي بالأجهزة الرقابية تعد من الدراسات النادرة في الأدبيات العربية. وأخيراً، قد توجه الدراسات المستقبلية نحو دراسة القيم الشخصية والتنظيمية لدى موظفي الأجهزة الرقابية يقدم تحليلات أعمق لفهم هذا السياق.

من جهة أخرى، تواجه كل الدراسات نوعاً من التحديات التي قد تحد من قوة نتائجها. توصلت النتائج إلى انخفاض تأثير الثقافة التنظيمية على كفاءة الذات وهي نتيجة غير متوقعة، حيث تبين هذه النتيجة أن أفراد العينة لا يدركون أو لا يعتقدون بوجود ثقافة تنظيمية واضحة، حيث العمل على تبني ثقافة تنظيمية واضحة يحتاج عمل استراتيجي وطويل الأمد وهو ما قد لا يكون متاح بديوان المحاسبة. كما يعد استخدام الاستبانة كأداة لتجميع البيانات أحد المحددات التي تواجه هذه الدراسة، حيث قد لا يقدم أفراد العينة الإجابات بالشكل الصحيح سواء بسبب سوء الفهم أم التخوف من إعطاء إجابات صحيحة بسبب التردد في عرض آراء سلبية حول منظمتهم. **ختاماً**، تؤكد نتائج هذه الدراسة على دور عوامل البيئة التنظيمية في التأثير على كفاءة إدارة الذات، حيث ترتبط ممارسة كفاءات إدارة الذات بشكل ملاحظ بمستويات إدراك العادلة التنظيمية. بالرغم من الدور المتوقع لعوامل الثقافة التنظيمية والاتصالات غير الرسمية في التأثير على ممارسة كفاءة إدارة الذات، الا أن النتائج تؤكد محدودة هذين العاملين في الأجهزة الرقابية، الأمر الذي يشير إلى أن ديوان المحاسبة الليبي ترتكز فيه السلوكيات والقرارات على النص القانوني والرقابة الرسمية وليس القيم الثقافية المرنة، وبذلك تؤكد النتائج أن العدالة التنظيمية أكثر تفسيراً من الثقافة التنظيمية في السلوك بالأجهزة الرقابية. كما أن الاتصالات غير الرسمية، رغم كثرة ممارستها، إلا أن تأثيرها محدود في السلوك الفردي للموظف بالأجهزة الرقابية. علاوة على ذلك، تؤكد نتائج الدراسة أن كفاءة إدارة الذات في الأجهزة الرقابية ترتكز على الدوافع الداخلية أكثر من المحفزات الخارجية، حيث تمثل القيم المهنية القوى المحركة للسلوك، وبذلك يمكن تأكيد الدور المهم لعوامل البيئة التنظيمية في الأجهزة الرقابية في التأثير على السلوك الوظيفي.

**المراجع:**

أبو غزال، معاوية محمود. (2013). علم النفس العام. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

اشميلة، ميلاد، ورحيل، عبد العاطي. (2021). مدى التزام ديوان المحاسبة الليبي بمبادئ الشفافية والمساءلة الواردة في المعيار رقم (20) الصادر عن منظمة الإنتوساي: من وجهة نظر مراجعي ديوان المحاسبة. *مجلة البحوث الأكاديمية*. *20*. 272-296.

https://doi.org/10.65540/jar.v20i.385

بخدا، خديجة، وبن عبيد، عبد الباسط. (2022). دور العدالة التنظيمية في الالتزام الوظيفي (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية العلوم الاقتصادية، الجزائر.

البكوش، نسيبة، والوافي، الغالية. (2020). أثر إدارة الذات على كفاءة الأداء التمريضي (رسالة ماجستير). جامعة قاصدي مرباح، ورقلة. https://dspace.uni-ouargla.dz/jspui/bitstream/123456789/27946/1/bakouch-eloafi.pdf_compressed.pdf

بن رحمون، سهام. (2013). بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي: دراسة على عينة من الإداريين بكليات ومعاهد جامعة باتنة. مجلة علوم الإنسان والمجتمع، (8). جامعة محمد خيضر بسكرة – كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

الجواد، حسن علي. (2024). بيئة العمل السعيدة وتأثيرها في سلوكيات العمل الإبداعي بتوسيط الشغف الوظيفي (أطروحة دكتوراه غير منشورة). كلية الإدارة والاقتصاد، بغداد.

الحريري، محمد سرور. (2014). التحليل النفسي الفكري والسلوكي (ط1). عمان: دار المنهجية للنشر والتوزيع.

الخطيب، ندى ناصر محمد. (2021). إدارة الذات وعلاقتها بالكفاءة المهنية لدى معلمات رياض الأطفال (رسالة ماجستير منشورة). كلية التربية، مصر.

https://jsu.journals.ekb.eg/article_229764_0cfd86a06cdafb33923ac26725d80f53.pdf

خيري، أسامة. (2014). تطوير الذات إدارياً– أكاديمياً – مجتمعياً (ط1). عمّان: دار الراية للنشر والتوزيع.

درة، عبد الباري إبراهيم، جرادات، ناصر محمد. (2014). الإدارة الاستراتيجية في القرن الواحد والعشرين. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

دروري، فايزة، وبوعنان، سهام. (2018). دور العدالة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي (رسالة ماجستير منشورة). كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، الجزائر.

http://dspace.univ-jijel.dz:8080/xmlui/handle/123456789/7132

رفاعي، محمد، وبسيوني، علي. (2004). إدارة السلوك في المنظمات (ط1). السعودية: دار المريخ للنشر.

الرملي، محمد. (2015). الدافعية الذاتية وأثرها في الأداء الوظيفي. عمّان: دار الفكر الحديث.

الرميني، أحمد. (2017). أساسيات الإدارة الحديثة. دار الهدى للنشر والتوزيع.

زنين، سميرة ميلود. (2022). المرونة النفسية وعلاقتها بالتوافق النفسي والاجتماعي (رسالة ماجستير غير منشورة). الأكاديمية الليبية، ليبيا.

زيتوني، أسية. وحمدي، سعاد. (2020). بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي (رسالة ماجستير غير منشورة). معهد العلوم الاقتصادية، والتسيير والمحاسبة. المركز الجامعي بلحاج بوشعيب عين تموشنت، الجزائر. https://dspace.univ-temouchent.edu.dz/server/api/core/bitstreams/44263d55-e5ef-477f-a77c-a0543e7200d6/content

صارة، منال. (2023). المرونة النفسية وعلاقتها بإدارة الضغوط لدى العاملين. عمّان: دار الرشاد للنشر والتوزيع.

العتيبي، نوف. (2021). دور مواقع التواصل الاجتماعي في تشكيل اتجاهات الرأي العام السعودي نحول تولي المرأة للمناصب القيادية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 5 (4). https://amj.academy.edu.ly/en/j/issue-articles/20/download

العزري، سالم بن صالح بن سيف. (2016). المرونة النفسية وعلاقتها بالمهارات الاجتماعية لدى طلبة كلية العلوم الشرعية بسلطنة عمان. رسالة ماجستير، جامعة نزوى. https://www.unizwa.edu.om/content_files/01029-3081.pdf

العقيل، م. (2019). مهارات تطوير الذات. دار الصفاء للنشر والتوزيع.

عكر، منى خالد. (2020). أهمية بيئة العمل في تحقيق الإبداع الوظيفي. المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، لبنان، (11).

عمران، كامل علي متولي. (1998). مقدمة في العلوم السلوكية (ط1). مركز التعليم المفتوح للطباعة.

عناية، غازي. (2018). السلوك التنظيمي: مدخل معاصر. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

العنزي، خلف بن محمد. (2019). العدالة التنظيمية بجامعة تبوك وعلاقتها بالرضا الوظيفي. كلية التربية والآداب، 35.

العيد، روابح. (2018). أثر بيئة العمل على أداء العاملين (رسالة ماجستير منشورة). جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.

غانم، محمد حسن. (2012). إدارة الذات وتطويرها. دار الصفاء للنشر والتوزيع.

اللوزي، إبراهيم. (2012). إدارة الوقت وتنمية المهارات الذاتية. دار وائل للنشر.

محفوظ، عبد الله. (2018). أساسيات علم النفس التربوي. دار الفكر.

مسعودي، نور الدين. (2014). بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي: دراسة على عينة من الإداريين بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر. http://thesis.univ-biskra.dz/123/

الناطور، فايز. (2016). التحفيز ومهارات تطوير الذات (ط1). دار أسامة للنشر والتوزيع.

الهواري، عبد الرحمن. (2019). السلوك التنظيمي: مفاهيم وتطبيقات. دار اليازوري العلمية.

Adandom, Israel I., Onyinyechukwu, F. D., Fawole, H. O., Rayner, D., Adandom, H. C., Idowu, O. A., Okoro, S., Oyamendan, M., Ehikhamen, G., & Akinrolie, O. (2026). Exploring social cognitive theory: The mediating effect of social support on self-efficacy and physical activity among older adults in Nigeria. *Global Health Research and Policy*. https://doi.org/10.1016/j.ghrp.2026.04.003

Adamovic, M. (2023). Organizational justice research: A review, synthesis, and research agenda. *European Management Review, 20*(4), 762–782. https://doi.org/10.1111/emre.12564

Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267–299). Academic Press.

Albawwat, I. E. (2022). Tacit knowledge sharing in small audit firms and audit quality inputs: The antecedent effect of auditors' social capital. *Journal of Knowledge Management, 26*.

Alriyami, Hajer Mousa, Alneyadi, Khalifa, Alnuaim, Hessa, Kampouris, Ilias. (2024). Employees' trust, perceived justice, and task performance: Mediating and moderating role of autonomy and organizational culture. *International Journal of Industrial Ergonomics, 104*, 103647. https://doi.org/10.1016/j.ergon.2024.103647

Bandura, A. (1991). Social cognitive theory of self-regulation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 50*(2), 248–287. https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90022-L

Bandura, A. (2001). Social cognitive theory: An agentic perspective. *Annual Review of Psychology, 52*, 1–26. https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.1

Bandura, A. (2023). Cultivate self-efficacy for personal and organizational effectiveness. In E. Locke & C. Pearce (Eds.), *Principles of organizational behavior*. https://doi.org/10.1002/9781394320769.ch6

Boemelburg, R., Berger, S., Jansen, J. J. P., & Bruch, H. (2023). Regulatory focus climate, organizational structure, and employee ambidexterity: An interactive multilevel model. *Human Resource Management, 62*(5), 701–719. https://doi.org/10.1002/hrm.22155

Quinn, R. E., & Cameron, K. S. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture*. Addison-Wesley.

Christensen, T., Lie, A., & Lægreid, P. (2008). Beyond new public management: Agencification and regulatory reform in Norway. *Financial Accountability & Management, 24*, 15–30. https://doi.org/10.1111/j.1468-0408.2008.00441.x

Claessens, B. J., Van Eerde, W., Rutte, C. G., & Roe, R. A. (2007). A review of the time management literature. *Personnel Review, 36*(2), 255–276. https://doi.org/10.1108/00483480710726136

Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology, 86*(3), 386–400. https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386

Colquitt, J. A., Hill, E. T., & De Cremer, D. (2023). Forever focused on fairness: 75 years of organizational justice in Personnel Psychology. *Personnel Psychology, 76*, 413–435. https://doi.org/10.1111/peps.12556

Connor, K. M., & Davidson, J. R. T. (2003). Development of a new resilience scale: The Connor-Davidson Resilience Scale (CD-RISC). *Depression and Anxiety, 18*, 76–82. https://doi.org/10.1002/da.10113

Cross, R., Thomas, R., & Light, D. A. (2009). How "who you know" affects what you decide: The role of informal networks in organizational decision making. *MIT Sloan Management Review, 50*(2), 62–68.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Plenum Press.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford Publications.

Denner, N., Liebold, C., Viererbl, B., & Koch, T. (2026). Communication managers' perspective on informal communication: Risks, opportunities and challenges of remote work environments. *Corporate Communications: An International Journal*. https://doi.org/10.1108/CCIJ-03-2025-0060

Dextras-Gauthier, J., Marchand, A., & Haines, V. (2012). Organizational culture, work organization conditions, and mental health: A proposed integration. *International Journal of Stress Management, 19*(2), 81–104. https://doi.org/10.1037/a0028164

Drucker, P. F. (1999). *Managing oneself*. Harvard Business Review.

Eissa, Gabi, & Lester, Scott W. (2025). Supervisor to employee bottom-line mentality: The mediating role of moral disengagement and the moderating roles of organizational justice and self-efficacy. *Journal of Business Research, 189*, 115206. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2025.115206

El-Hussein, O. M. (2018). The impact of organizational culture on the performance of the internal: Study in government institutions—Analysis study on some government institutions in State of Qatar. *Journal of Economics and Administrative Sciences, 24*(107), 217–241. https://doi.org/10.33095/jeas.v24i107.1296

Eljaaidi, N. M. (2016a). Employee engagement: Conceptualizations and work-related implications. *Afaqeqtisadia Journal, 2*(04), 31–61. https://doi.org/10.65137/jaq.v2i04.177

Eljaaidi, N. M. (2016b). Structural & psychological empowerment: A literature review, theory clarifications and strategy building. *Journal of Economics and Political Science, 7*, 446–479. https://journals.asmarya.edu.ly/econ/index.php/epj/article/view/198

Eljaaidi, N. M., & Alshalbah, M. A. (2025). Testing the relationship between the integrated organizational culture model and transformational and transactional leadership styles: A field study on faculty members at Libyan universities. *Journal of Economic and Business Studies, 12*(2), 492–516. https://doi.org/10.36602/jebs.2025.v12.02.22

Gilad, S. (2011). Institutionalizing fairness in financial markets: Mission impossible? *Regulation & Governance, 5*, 309–332. https://doi.org/10.1111/j.1748-5991.2011.01116.x

Grecu, V., & Călin, D. (2024). The role of organizational culture in driving innovation: A study of contemporary business practice. *Acta Universitatis Cibiniensis. Technical Series, 76*(1), 46–54. https://doi.org/10.2478/aucts-2024-0007

Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review, 12*(1). https://doi.org/10.5465/amr.1987.4306437

Guglielmino, L. M. (1977). *Development of the Self-Directed Learning Readiness Scale*. University of Georgia.

Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly, 35*(2), 286–316. https://doi.org/10.2307/2393392

Jepsen, D. M., & Rodwell, J. (2012). Female perceptions of organizational justice. *Gender, Work & Organization, 19*, 723–740. https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2010.00538.x

Koch, T., & Denner, N. (2022). Informal communication in organizations: Work time wasted at the water-cooler or crucial exchange among co-workers? *Corporate Communications: An International Journal, 27*(3), 494–508. https://doi.org/10.1108/CCIJ-08-2021-0087

Kouvonen, A., Kivimäki, M., & Vahtera, J. (2006). Psychometric evaluation of a short measure of social capital at work. *BMC Public Health, 6*, 251. https://doi.org/10.1186/1471-2458-6-251

Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement, 30*(3), 607–610. https://doi.org/10.1177/001316447003000308

Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2006). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford University Press. https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195187526.001.0001

Macan, T. H., Shahani, C., Dipboye, R. L., & Phillips, A. P. (1990). College students' time management: Correlations with academic performance and stress. *Journal of Educational Psychology, 82*(4), 760–768. https://doi.org/10.1037/0022-0663.82.4.760

Madison, K., Nathan, E., De Cieri, H., & Goh, Z. (2025). Social exchange theory in leadership research: A problematizing review. *The Leadership Quarterly, 36*(6). https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2025.101924

Malik, E., & Shankar, S. (2025). Exploring the potential of self-managed organizational structure in enhancing home-based healthcare services in India. *Discover Health Systems, 4*, 129. https://doi.org/10.1007/s44250-025-00309-4

Ones, D. S., Stanek, K. C., & Dilchert, S. (2025). Beyond change: Personality-environment alignment at work. *International Journal of Selection and Assessment, 33*, e12507. https://doi.org/10.1111/ijsa.12507

Ortega, L., & Acero, J. P. (2025). The nexus of organizational culture and work performance: The mediating role of organizational politics in local government setting. *Global Review of Tourism and Social Sciences, 1*(2), 129–144. https://doi.org/10.53893/grtss.v1i2.362

Ozyilmaz, A., Erdogan, B., & Karaeminogullari, A. (2018). Trust in organization as a moderator of the relationship between self-efficacy and workplace outcomes: A social cognitive theory-based examination. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 91*, 181–204. https://doi.org/10.1111/joop.12189

Park, S., Lee, D. S., & Son, J. (2021). Regulatory reform in the era of new technological development: The role of organizational factors in the public sector. *Regulation & Governance, 15*, 894–908. https://doi.org/10.1111/rego.12339

Pratiwi, D. D., & Pagalung, G. (2025). Audit quality study of public sector performance: Systematic literature review. In *Proceedings of the 9th International Conference on Accounting, Management, and Economics (ICAME 2024)*. https://doi.org/10.2991/978-94-6463-758-8_4

Pollack, J. M., Ho, V. T., O'Boyle, E. H., & Kirkman, B. L. (2020). Passion at work: A meta-analysis of individual work outcomes. *Journal of Organizational Behavior, 41*, 311–331. https://doi.org/10.1002/job.2434

Rbiaa, O., & Dextras-Gauthier, J. (2025). Unpacking the link between organizational justice and innovative behavior: A meta-analytic review across sectors. *Cogent Business & Management, 12*(1). https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2546560

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.

Rubin, V. E., & Kang, M. M. (2022). Linking justice and employee performance in public organizations. In *Research handbook on motivation in public administration* (Chap. 20). Edward Elgar Publishing. https://doi.org/10.4337/9781789906806.00028

Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.

Shakib, S. H., Tabesh, M., & Yazdanpanah, M. (2025). Applying social cognitive theory to examine farmer migration in response to groundwater salinity: The case of Qaenat, Iran. *Agricultural Water Management, 317*. https://doi.org/10.1016/j.agwat.2025.109594

Shehu, Z. (2021). Effect of work environment on employee performance: A case study of Umaru Musa Yaradua University Katsina. *International Journal of Management, Social Sciences, Peace and Conflict Studies*. https://www.ijmsspcs.com/index.php/IJMSSPCS/article/view/379

Singh, F., & Denner, N. (2025). Illuminating informal communication in organizations: A scoping review. *Journal of Communication Management*. Advance online publication. https://doi.org/10.1108/JCOM-11-2024-0237

Sokro, E. (2012). Analysis of the relationship that exists between organisational culture, motivation and performance. *Problems of Management in the 21st Century, 3*(1), 106–119.

Stöckl, A., & Struck, O. (2022). The impact of informal communication on the quality and productivity of digital collaborative work. *WORK: A Journal of Prevention, Assessment & Rehabilitation, 72*(4), 1655–1671. https://doi.org/10.3233/WOR-211246

Tadesse Bogale, A., & Debela, K. L. (2024). Organizational culture: A systematic review. *Cogent Business & Management, 11*(1). https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2340129

Talsi, A. (2017). Employee perceptions of follower self-leadership in a large company (Master's thesis). Aalto University. https://aaltodoc.aalto.fi/items/f8a59b15-6067-40ac-b2f2-d06fc11c62fe

Tiwari, S., Asma, A., Tiwari, P., & Singh, B. K. (2025). Impact of internal environment on innovative work behaviour: Moderating role of gender. *International Journal of Organizational Analysis, 33*(10), 3663–3682. https://doi.org/10.1108/IJOA-08-2024-4771

Tribolet, J., Pombinho, J., & Aveiro, D. (2014). Organizational self-awareness: A matter of value. In R. Magalhães (Ed.), *Organization design and engineering*. Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1057/9781137351579_7

Verburg, R. M., Nienaber, A.-M., Searle, R. H., Weibel, A., Den Hartog, D. N., & Rupp, D. E. (2018). The role of organizational control systems in employees' organizational trust and performance outcomes. *Group & Organization Management, 43*(2), 179–206. https://doi.org/10.1177/1059601117725191

Wang, X., Jiang, H., Zhao, Z., Kevine, N. T., An, B., Ping, Z., Lin, B., & Zhang, Z. (2025). Mediation role of behavioral decision-making between self-efficacy and self-management among elderly stroke survivors in China: Cross-sectional study. *Healthcare, 13*(7), 704. https://doi.org/10.3390/healthcare13070704