

دور الصلابة النفسية في تحقيق الرسوخ التنظيمي/ دراسة تحليلية لآراء أعضاء الهيئة التدريسية في المعهد التقني /ديوانية**م. د خيريه عبد فضل**

جامعة الفرات الأوسط التقنية/ المعهد التقني ديوانية /الديوانية

dw.khyr@atu.edu.iq**م. د أسماء عبد الواحد مالك**

جامعة الفرات الأوسط التقنية/ المعهد التقني ديوانية / الديوانية

asmaa.waheed@atu.edu.iq**المستخلص:**

يهدف البحث الحالي الى اختبار دور الصلابة النفسية وامكانياتها في تحقيق الرسوخ التنظيمي وتأثير ذلك في تحقيق اهداف المنظمة، ويضم متغير الصلابة النفسية ثلاث ابعاد هي (الالتزام، التحدي، السيطرة) يتم ربطها ومعرفة دورها في ابعاد الرسوخ التنظيمي المتمثلة ب (الملائمة، الروابط، التوضيحية). وقد اعتمد هذا البحث على المنهج التحليلي للبيانات اذ طبق على احد المؤسسات التعليمية التابعة لجامعة الفرات الأوسط التقنية وهو المعهد التقني /ديوانية وقد تم اختيار الكادر التدريسي في المعهد كعينة للدراسة وبالبالغ عددهم (120) تدريسي وبعد توزيع الاستمارات على العينة واسترجاعها تم فحصها واستبعاد الغير صالحة وبالتالي صافي العينة الصالحة للتحليل (113) تدريسي، واختبرت فرضيات البحث باستخدام معامل الارتباط البسيط وتحليل الانحدار المتعدد وعدد من الادوات الاحصائية الاخرى الملائمة لتحقيق اهداف البحث الحالي باستخدام برنامج (SPSS.v.24). وقد أثبتت النتائج التطبيقية للبحث صحة الفرضيات التي اقترحت، والتي على أساسها استنتج الباحثين جملة من النتائج أبرزها هي قرة ابعاد الصلابة النفسية هذه السلوكيات سوف تكلفهم التوضيحية بالعديد من الموارد التي يمكن ان تؤثر على حياتهم داخل وخارج المنظمة في تحقيق الرسوخ التنظيمي ، وقد صيغت توصيات كان من أبرزها العمل على تشجيع الافراد العاملين على تعلم الصلابة النفسية وتعزيزها داخل المنظمة وكذلك أوصى البحث بجعل الافراد يشعرون بأهمية الصفات والامتيازات الشخصية التي يمتلكونها عندما يكونون أكثر قدره على الالتزام والتحدي والسيطرة وذلك من خلال النشرات وندوات التوعية التي توضح اهمية تلك الموارد والخسائر التي ستكبتها الافراد في حاله تضحيتهم بها.

الكلمات الافتتاحية: الصلابة النفسية، الرسوخ التنظيمي**Abstract:**

The current research aims to test the role of psychological hardiness and its possibility in achieving organizational solidity and its impact on achieving the organization's goals. The psychological hardiness variable includes three dimensions: (commitment, challenge, control) that are linked and their role in the dimensions of organizational solidity represented by (appropriateness, connections, and sacrifice) are known. This research relied on the data analytical approach, as it was applied to one of the educational institutions affiliated with Al-Furat Al-Awsat Technical University, which is the Technical Institute / Diwaniyah. The teaching staff at the institute was chosen as a sample for the study, and they numbered (120) teachers. After distributing the questionnaires to the sample and retrieving them, they were examined and invalid ones excluded. Therefore, the net sample suitable for analysis is (113) teachers. and the research hypotheses were tested using the simple correlation coefficient, multiple regression analysis, and a number of other statistical tools appropriate to achieve the objectives of the current research using the SPSS.v.24 program. The applied results of the research have proven the validity of the hypotheses that were proposed, on the basis of which the researchers concluded a number of results, the most prominent of which are the dimensions of psychological hardiness. These behaviors will cost them the sacrifice of many resources that could affect their lives inside and outside the organization in achieving organizational stability. Recommendations were formulated that were The most prominent of which is working to encourage working individuals to learn

psychological toughness and strengthen it within the organization. The research also recommended making individuals feel the importance of the personal qualities and privileges that they possess when they are more capable of commitment, challenge and control, through publications and awareness seminars that explain the importance of these resources and the losses that individuals will incur in... The state of their sacrifice.

Keywords: Psychological Hardness, Organizational Embeddedness

1. المقدمة:

في بيئة دائمة التغير وغير مؤكدة يحتاج الفرد الى امتلاك الشجاعة اللازمة لمواجهة التحديات والضغوطات وتمتلك الصلابة النفسية المكونات الضرورية اللازمة لامتلاك الافراد لمقومات الشجاعة اذ تعد الصلابة النفسية احدى المتغيرات الشخصية الإيجابية التي تتضمن ثلاث عناصر تتمثل بالالتزام والتحكم والتحدى وتعمل هذه العناصر مع بعضها كحماية لمساعدة الفرد في مواجهه الضغوطات النفسية التي قد يتعرض لها. فالصلابة النفسية تعني القدرة على التكيف والتعامل مع التحديات والضغوطات بفاعلية وإيجابية اذ تعتمد على القوة الداخلية والمرونة النفسية التي تمكن الشخص من التكيف مع المواقف الصعبة دون أن ينهار نفسياً. ويمكن تعزيز الصلابة النفسية من خلال الاهتمام بالعوامل النفسية والاجتماعية والبيئية التي تساهم في بناء الشخصية وتعزيز الثقة بالنفس والتفوق في التعامل مع التحديات. فالصلابة هي القدرة على التحمل والتكيف مع الصعوبات والتحديات التي قد تواجهها في حياتنا. اذ تعتبر الصلابة مهارة نفسية مهمة تمكننا من مواجهة الضغوط والمشاكل بثقة وإيجابية، مما يساعدنا على التعافي من الصدمات والتحول بنجاح في ظل الظروف الصعبة. ويعتمد تطوير وتعزيز الصلابة النفسية على عدة عوامل منها الوعي بالذات، وتطوير مهارات التفكير الإيجابي، وبناء علاقات اجتماعية قوية وداعمة، والتعامل مع الضغوط بشكل صحيح، وتنمية القدرة على إدارة العواطف بفعالية. لذا من الضروري العمل على تعزيز الصلابة النفسية من خلال الاهتمام بالجوانب النفسية والاجتماعية والجسدية، والسعي لبناء شخصية قوية ومتوازنة تساعدنا على التصدي للتحديات بكل ثقة وإيجابية. وكذلك يعزز الشخص ذو الصلابة النفسية القدرة على الالتزام بأهدافه والتمسك بها رغم الصعاب، مما يؤدي إلى زيادة رسوخه التنظيمي والعطاء المستدام. بالإضافة الى تمتعهم بثقة عالية في قدراتهم ومهاراتهم، مما يعزز ثقتهم في تحقيق الأهداف وتحمل المسؤولية، وبالتالي يعزز ذلك الرسوخ التنظيمي. فالرسوخ التنظيمي هو مصطلح يشير إلى السمة التي تحدث عندما تتغلب عناصر معينة في البنية التنظيمية على التقلبات والتغيرات الداخلية والخارجية. اذ يمثل الرسوخ التنظيمي استقراراً وتماسكاً في الثقافة والهيكل التنظيمي للمنظمة. اذ تعتبر كفاءة الرسوخ التنظيمي أمراً حاسماً لنجاح المنظمات في البقاء والازدهار في بيئة العمل المتغيرة بسرعة. فالقدرة على التأقلم مع التغير والتحويلات تعتبر من أهم صفات الرسوخ التنظيمي الناجح. وبالتالي فإن الرسوخ التنظيمي يعكس القدرة على التكيف والاحتفاظ بالتماسك والاستقرار في وجه التحديات والتغيرات المستمرة، مما يجعله عنصراً أساسياً لنجاح واستمرارية المؤسسات في البيئة العملية المتنوعة والديناميكية.

2. منهجية البحث

2.1 مشكلة البحث: الصلابة النفسية تشير إلى قدرة الأفراد على التحمل والتكيف في مواجهة التحديات والضغوط النفسية والعاطفية. من الجوانب المهمة في الصلابة النفسية تكون الثقة بالنفس، وإدراك الذات، والتفاؤل والتحسن الشخصي. أما الرسوخ التنظيمي، فيشير إلى قوة وثبات القيم والأهداف والثقافة المؤسسية للمنظمة. يعتبر الرسوخ التنظيمي جوهرياً لتحقيق النجاح والفعالية المستدامة للمنظمة وتعزيز الانتماء والتعاون بين أفرادها. ومع ذلك، يمكن أن تنشأ ثغرة بين الصلابة النفسية والرسوخ التنظيمي عندما يكون هناك عدم توافق بين قيم الأفراد وقيم المنظمة، أو عدم توافق بين تطلعات الأفراد وأهداف المنظمة. هذا الاختلاف يمكن أن يتسبب في شعور الأفراد بعدم الاستقرار النفسي وعدم الرضا عن العمل، مما يؤثر سلباً على أدائهم وفعالية المنظمة

بشكل عام. ولسد الثغرة بين الصلابة النفسية والرسوخ التنظيمي، يجب على المنظمات أن تهتم بتحقيق توافق بين قيم الأفراد وقيم المنظمة وضمان تجربة العمل الإيجابية للموظفين. ويمكن أن تشمل الاستراتيجيات المستخدمة في ذلك تطوير برامج التوجيه والتدريب وتعزيز ثقافة المشاركة والتعاون، بالإضافة إلى إدارة العلاقات بين القادة والمرؤوسين وتنمية بيئة عمل داعمة ومحفزة.. ويمكن للباحثين صياغة مشكلة الدراسة الحالية بالآتي: "إن من بين الأسباب التي تؤدي ارتباط الفرد بالمنظمة وجود بعض العوامل التي يمارسها الفرد والمتمثلة بالترابط والملاءمة والتضحية بين الفرد والمنظمة" هو امتلاك الفرد للسمات الشخصية المتمثلة بالصلابة النفسية.

وممكن صياغة مشكلة البحث بالإجابة على التساؤلات التالية:

1. ما مدى توفر ابعاد الصلابة النفسية لدى الافراد العاملين بالمنظمة المبحوثة.
 2. هل يوجد رسوخ تنظيمي لدى الافراد العاملين داخل المنظمة المبحوثة.
 3. أي بعد من ابعاد الصلابة النفسية يكون له الدور الأكبر في تحقيق الرسوخ التنظيمي بالمنظمة المبحوثة..
- 2.2 اهداف البحث:** يمثل الهدف الرئيس للبحث في اختبار العلاقة والتأثير بين الصلابة التنظيمية والرسوخ التنظيمي في المنظمة فضلا عن عدد من الاهداف الاخرى التي يمكن اجمالها في الاتي:

1. التحقق من امتلاك الافراد صلابة نفسية.
 2. التحقق من تأثير الصلابة النفسية لدى الافراد في المنظمة.
 3. التحقق من قدرة الصلابة النفسية لدى الافراد في تعزيز الرسوخ التنظيمي
 4. التعرف الى الوسائل والاساليب التي من شأنها ان تعزز من الصلابة النفسية لدى الافراد لدى الافراد.
- 2.3 اهمية البحث:** تتبع اهمية البحث الحالي من خلال تطرقه الى أحد المواضيع الحيوية في الفكر الاداري متجسده بموضوع الصلابة النفسية فضلا عن سعي البحث لمعرفة تأثيرها في تحقيق الرسوخ التنظيمي في المنظمة ومن هنا تأتي اهمية هذا البحث في انها:

1. إدراك أهمية امتلاك الافراد صلابة نفسية مكان العمل من شأنه ان يتسبب في تحقيق اهداف المنظمة في الاستقرار.
2. التركيز على الموارد التي من شأنها ان تزيد من الصفات الجيدة التي يمتلكها الافراد في مكان العمل والمتمثلة بالصلابة النفسية مما يعزز من اندماج الافراد داخل منظماتهم.
3. يساهم هذا البحث في توجيه الاهتمام في المنظمة المبحوثة الى مفهوم الصلابة النفسية واثاره الإيجابية التي سوف يكون لها دور مهم في تحقيق الرسوخ التنظيمي في مكان العمل فضلا عن انه يعزز الشعور لدى الافراد في الانتماء والالتزام تجاه منظماتهم.
4. الاستفادة من النتائج التي أسفر عنها البحث في المنظمة المبحوثة لغرض خلق شعور بالمسؤولية والتعاون والذي سوف ينعكس إيجابا على التزام الافراد تجاه منظماتهم

2.4 فرضيات البحث

الفرضية الرئيسة الاولى (توجد علاقة معنوية إيجابية بين الصلابة النفسية بأبعادها (الالتزام، السيطرة، التحدي) والرسوخ التنظيمي بأبعادها (الروابط والملاءمة والتضحية) ويتفرع منها ثلاث فرضيات فرعية

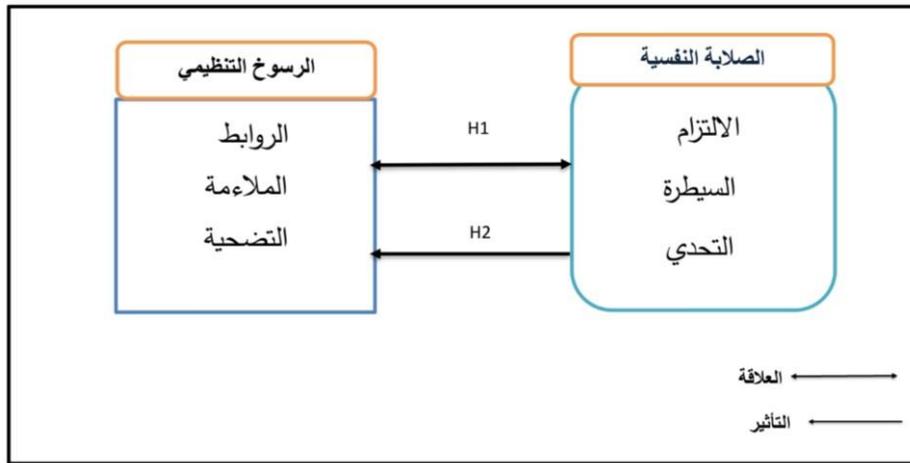
1. توجد علاقة معنوية إيجابية بين الصلابة النفسية بأبعادها (الالتزام، السيطرة، التحدي) وبعد الروابط.
2. توجد علاقة معنوية إيجابية بين الصلابة النفسية بأبعادها (الالتزام، السيطرة، التحدي) وبعد الملاءمة.
3. توجد علاقة معنوية إيجابية بين الصلابة النفسية بأبعادها (الالتزام، السيطرة، التحدي) وبعد التضحية.

الفرضية الرئيسية الثانية (يوجد تأثير معنوي للصلابة النفسية بأبعادها (الالتزام، السيطرة، التحدي) على الرسوخ التنظيمي بأبعاده (الروابط والملاءمة والتضحية) ويتفرع منها ثلاث فرضيات فرعية

1. يوجد تأثير معنوي للصلابة النفسية بأبعادها (الالتزام، السيطرة، التحدي) على بعد الروابط.
2. يوجد تأثير معنوي للصلابة النفسية بأبعادها (الالتزام، السيطرة، التحدي) على بعد الملاءمة.
3. يوجد تأثير معنوي للصلابة النفسية بأبعادها (الالتزام، السيطرة، التحدي) على بعد التضحية

2.5 النموذج الفرضي للبحث

شكل 1 النموذج الفرضي للدراسة



2.6 منهج البحث: استخدمت الباحثتان المنهج الوصفي التحليلي، اذ يعتبر هذا المنهج ملائم لطبيعة البحث، اذ يمكن دراسة الظاهرة محل البحث من خلال هذا المنهج.

2.7 حدود البحث: تمثلت حدود الدراسة في أربع مجالات وكما يأتي:

1- الحدود البشرية: اختبرت الدراسة الحالية فرضياتها على عينة من الحاصلين على الشهادات العليا (دبلوم عالي، ماجستير، دكتوراه).

2- الحدود المكانية: تتحدد الدراسة مكانياً على موقع المعهد التقني/ ديوانية التابع لجامعة الفرات الاوسط التقنية

3- الحدود الزمانية: امتدت الحدود الزمنية للدراسة خلال الفترة (من شهر 7 لغاية شهر 12 / 2023)

4- حدود الموضوع: تنحصر الدراسة في موضوع (دور الصلابة النفسية في تحقيق الرسوخ التنظيمي).

2.8 الاساليب المستخدمة في البحث: لجأت الباحثتان إلى استخدام عدد من الأساليب الإحصائية المناسبة بقصد تحليل إجابات عينة الدراسة متمثلة بالآتي:

1. الوسط الحسابي.
2. الانحراف المعياري.
3. معامل الارتباط البسيط.
4. نمذجة المعادلة الهيكلية.

3. مراجعة الادبيات

3.1 الصلابة النفسية: تم تقديم مفهوم الصلابة النفسية لأول مرة من قبل Kobasa (1979) كأسلوب أو نمط شخصية يرتبط باستمرار بالصحة الجيدة والنشاط والأداء تحت الضغط. ووفقاً لها، يتم حماية الأشخاص الأقوياء من مواقف الحياة العصبية لأنهم يخضعون في استجابات عاطفية ومعرفية وسلوكية معينة (Mund, 2016:34)، إذ تعتبر الصلابة النفسية بمثابة إجراء وقائي ضد ضغوطات الحياة، و تساعد على تعزيز قدرة الفرد على مواجهة هذه الضغوط بثقة فهي مزيج من المواقف المختلفة التي تشجع وتحفز الفرد على تحويل تهديدات الحياة إلى فرص للتنمية الشخصية (Panghal et al., 2023:282)، فعند التعرض للتوتر، يعاني العديد من الأشخاص من تدهور الصحة والأداء بينما يظهر الآخرون أنماط استجابة صحية أكثر مرونة. لذا تعد الصلابة النفسية احد الآليات الأساسية التي تميز الأشخاص الأصحاء والمرنين عن الأشخاص غير الأصحاء (Bartone et al., 2016:743). وتوصف الصلابة النفسية بأنها نمط شخصية يرتبط باستمرار بالصحة الجيدة والأداء تحت الضغط وهناك مناهج وجودية تحدد الصلابة على أنها مزيج من المشاعر العاطفية أو المواقف والسلوكيات المعرفية المطلوبة ليس من أجل البقاء ولكن لإثراء الحياة في جميع أنحاء التنمية البشرية (I Yavuz & Dilmaç, 2020:258)، فالصلابة النفسية هي أحد العناصر التي تلعب دوراً أساسياً في نوعية حياة الإنسان وإيجاد التوازن بين أبعادها المختلفة. فالأشخاص الذين لديهم صلابة منخفضة سوف يتأذون أكثر من العناصر الضارة على المدى الطويل بينما يبدو أن الأشخاص ذوي الصلابة العالية لديهم أمان طبيعي أو مكتسب ضد العناصر المسببة للضغط. الصلابة هي القدرة على فهم الظروف الخارجية بدقة واتخاذ القرار المرغوب فيه بشأن الذات (Khaledian et al., 2013:1).

وقد ثبت بأن الصلابة النفسية ليست فطرية وإنما يمكن تعلمها وقد تم التحقق من صحة التدريب على الصلابة في جميع الأدبيات في مختلف المجموعات السكانية. إذ يتم تحفيز الأفراد لتعلم واحتضان تحديات الأشياء الجديدة. فالأفراد الذين يتمتعون بمستوى عالٍ من التحدي والصلابة يزدهرون في التجارب الجديدة ويعتبرونها فرصة للنمو (Judkins et al, 2022:3). وعرفت الصلابة النفسية باعتبارها مجموعة من المواقف والمعتقدات التي تحفز الأفراد على التصرف بشكل مناسب تحت الضغط في الظروف الصعبة وإيجاد طريق للتطور والتميز من خلال عواقب وخيمة محتملة وتوفير فرص للنمو (Fahimdevin et al., 2015:202). كما عرف Maddi (2006) الصلابة "مزيجاً معرفياً/عاطفياً يشكل حاجزاً شخصياً متعلماً وموجهاً نحو النمو" وهو يتألف من السمات المعرفية والعاطفية والسلوكية ويصف قدرة الأفراد على الحفاظ على حالة صحية خلال الأوقات المضطربة (Judkins et al, 2022:3)، وأخيراً تمثل الصلابة النفسية متغيراً كاملاً واحداً يتكون من ثلاث اتجاهات مرتبطة بشكل غير مباشر، وهي: الالتزام والسيطرة والتحدي. إذ يتم تعريف الالتزام على أنه "ميل المرء إلى إشراك نفسه في (بدلاً من الشعور بالاعتزاز عن) أي شيء يفعله أو يعارضه". والتحكم بأنه "الميل إلى الشعور والتصرف كما لو كان الشخص مؤثراً (بدلاً من تقديم مساعدة أقل) في مواجهة طوارئ الحياة المتنوعة. والتحدي بأنه "الاعتقاد بأن التغيير وليس الاستقرار هو أمر طبيعي في الحياة وأن توقع التغييرات هو حوافز مثيرة للاهتمام للنمو وليس تهديدات للأمن" (Cole et al., 2004:66).

3.2 ابعاد الصلابة: تم وصف الصلابة في الأصل بأنها سمة شخصية ذات ثلاثة أبعاد مترابطة هي: الالتزام، والميل إلى اعتبار الحياة مثيرة للاهتمام وذات معنى من خلال التحدي والسيطرة.

أ. الالتزام: هو ميل الشخص إلى الانخراط في أنشطة الحياة ويكون لديه اهتمام حقيقي وفضول تجاه العالم المحيط المتمثل بالأنشطة والأشياء والأشخاص الآخرين (Mund, 2016:37) كما وصف بأنه نظام اعتقادي يقلل من التهديد المتصور لأي حدث حياتي مرهق، ومن خلاله يتم التخفيف من حدة المواجهة مع عامل الضغط عن طريق الشعور بالهدف الذي يمنح الشخص من الاستسلام أو الشعور بالغرابة في أوقات التوتر الشديد. إذ يشعر الأشخاص الملتزمون بالمشاركة مع الآخرين، ويتعرفون بسهولة على الأحداث والأشخاص في حياتهم، وينشطون في مواجهة الأزمات. ان هذا الاستثمار في الطاقة الملتزمة

يعمل على تقوية الشخص تحت الضغط. ويكون الأشخاص الملتزمون الذين لديهم إحساس بالهدف، أكثر صحة تحت الضغط من أولئك المنعزلين. (Lindsey & Hills,1992:41) وكذلك يشير الالتزام إلى اعتقاد الأفراد بأنهم يشاركون في شيء مرغوب فيه. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يؤثر الالتزام على زيادة الاهتمام والقدرة على التكيف داخل البيئات الديناميكية، مما يؤدي إلى توليد استجابات بديلة إبداعية للمواقف. وأخيرًا، ينبع التحدي من "الهوية المثالية" وتتوعد الخبرات فهو يشتمل على نظرة إيجابية للتغيير والاعتقاد بأنه فرصة مثيرة للتفوق (Judkins et al,2020:3).

ب. التحدي: وتتميز سمة التحدي بالاتجاه الإيجابي نحو التغيير، هؤلاء الناس يقدرون التغيير ويعتقدون أن التغيير وليس الاستقرار هو القاعدة، والأشخاص الباحثون عن التغيير يعرفون كيفية الوصول إلى الموارد لمساعدتهم في التعامل مع التوتر. وبهذا المعنى، يعمل التحدي على التوسط في التأثيرات المسببة للمرض الناجمة عن أحداث الحياة الضاغطة ويوفر فرصة للنمو من خلال تعزيز المرونة والانفتاح (Lindsey & Hills,1992:42) فالأفراد الأقوياء في التحدي يرون الضغوطات أمرًا طبيعيًا وفرصة للنمو بدلاً من الانسحاب من الظروف العصيبة، هذه السمات الشخصية تؤدي إلى سلوكيات محسنة وموجهة نحو العمل (Ndlovu & Ferreira,2019:598) أخيرًا، تم تعريف الاستعداد للتحدي على أنه المعتقدات التي تغير، بدلاً من الاستقرار، نمط الحياة الطبيعي، وتشكل فرصًا محفزة للنمو الشخصي بدلاً من التهديدات للأمن. (Mund, 2016:37).

ت. التحكم: ويشير إلى معتقدات الأفراد بأنهم يديرون عواطفهم ضد الضغوطات التي تواجههم لتحقيق أهدافهم المهنية. إذ يسعى الأفراد الذين يسيطرون بقوة إلى التأثير على النتائج بدلاً من أن يكونوا عاجزين وسلبيين و يعزز التحكم القوي حافز الفرد للانخراط في التكيف المجهد لأنه يؤثر في رؤية الضغوطات على أنها قابلة للتغيير (Lindsey & Hills,1992:42) وهو الاعتقاد بأنه يمكن للمرء التأثير على النتائج من خلال اتخاذ الإجراءات اللازمة (Bartone et al., 2016:743) فهو يمثل الميل إلى الاعتقاد والتصرف كما لو كان بإمكان المرء التأثير على الأحداث التي تحدث في مكان ما من خلال جهد الفرد (Mund,2016:37) إذ يعتقد الأشخاص الذين لديهم مركز تحكم داخلي أن التعزيزات تحدث في المقام الأول نتيجة لجهودهم أو سماتهم. بينما يعتبر الأشخاص الذين لديهم مركز سيطرة خارجي أن القوى الخارجية هي المهيمنة. وبهذا المعنى، يتمتع الأشخاص ذوو التوجه الداخلي بقدرة مدركة ذاتيًا بحيث يمكنهم التأثير على نتائج مختلف أحداث الحياة الضاغطة، ويقومون بتعديل عامل الضغط (من خلال التقييم الإيجابي) إلى تحدٍ يمكن التحكم فيه وينتج النمو (Lindsey & Hills,1992:42)

3.3 الرسوخ التنظيمي: طور (Mitchell (2001) وزملاؤه البناء المسمى بالرسوخ التنظيمي، هذا البناء الذي يقيس إلى أي مدى يشعر الموظفون بأنهم عالقين، أو متصلين، أو مرتبطين، أو جزء لا يتجزأ من وظائفهم. ويشمل الرسوخ التنظيمي الطبيعة المعقدة للحياة الحديثة ومجموعة واسعة من التأثيرات على البقاء فضلا عن انه يشير إلى مجموعة من التأثيرات التي تبقى الأفراد في وظيفتهم (Ampofo et al.,2021:3). وقد استخدم مصطلح الرسوخ في الأدبيات الاجتماعية لتحديد العملية التي تؤثر بها العلاقات الاجتماعية على العمل الاقتصادي وتقيده ويتجذر الرسوخ التنظيمي أيضًا في نظرية المجال التي تشير إلى أن السلوك البشري هو نتاج كل من الشخص وبيئته (Toker & Çelik,2017:74) فهو يقدم تصور للعوامل التي تؤثر على قرار الموظف بالبقاء في وظيفته و يصف شبكة من القوى السياقية والإدراكية التي تشرح سبب بقاء الموظف في منظمته الحالية و تشمل هذه القوى الروابط الشخصية، والتوافق مع المنظمة، والتضحيات المحتملة (Jing et al.,2021:3)، وهذا ما اشار له Mitchell (2001) وزملاؤه عندما وصف كيف ان الأفراد مرتبطون بوظائفهم الحالية من خلال أنواع مختلفة من الروابط والفوائد والتقييمات المعرفية التي تولد شبكة من القوى التقييدية، وهذه القوى لا تجعل الموظفين يبقون في المنظمة الحالية فحسب، بل تشكل أيضًا إطارًا شاملاً لفهم أفعالهم فكلما كان الموظف أكثر اندماجًا، قل احتمال استقالته (Yang et al.,2020:4)، وتشمل هذه القوى الموارد مثل (الروابط، والملائمة، والتضحية) التي تربط الموظف في وظيفة معينة داخل شركة معينة. أي أن الرسوخ التنظيمي يتراكم لدى الموظف الى الدرجة التي يشعر فيها الموظف بالارتباط بالمنظمة وأعضائها، ويشعر بإحساس الملاءمة مع الوظيفة

وثقافة المنظمة، ويشعر بالحاجة النفسية القوية للحماية وعدم التضحية بالموارد المتراكمة بالانتماء إلى المنظمة. (Harris et al.,2011:273). لذا فإن الموظفين الراسخين بعمق من المرجح أن يصنعوا وظائفهم لأنها تتناسب بشكل جيد مع علاقة العمل. بالإضافة إلى ذلك، فإن قيمهم الشخصية وتطلعاتهم المهنية سوف تتوافق مع قيم المنظمة، كما أن المعرفة والقدرات التقنية للموظفين الراسخين بعمق ستلبي أيضًا متطلبات وظيفتهم. وبالتالي، فإن المستوى العالي من الرسوخ التنظيمي يغير تصور الموظف حول المهارات المطلوبة للوظيفة، وهذا يحفز الموظفين على إيجاد الموارد التي تلبي احتياجات الوظيفة وتغيير حدود وظائفهم لأداء أفضل. كما وأن الموظفين الذين يكونون أكثر عرضة لاتخاذ مبادرات في العمل عندما يعتقدون أنهم يستطيعون التحكم في الموقف. فإن الدافع للتصرف بشكل استباقي سيكون مرتفعًا للموظفين الذين هم جزء لا يتجزأ من المنظمة. (Qi et al., 2014:1630).

وهذا ما تشير له النتائج التجريبية كون الموظفين الراسخين الذين يتمتعون بقدر أكبر من الملائمة مع المنظمة والروابط الأقوى والمزيد من التضحية لديهم الحافز لأداء أفضل، فضلًا عن ان الرسوخ التنظيمي لا يرتبط فقط بالنتائج الإيجابية ولكن أيضًا بالنتائج السلبية، إذ تظهر الدراسات أنه يمكن التقليل من السلوكيات العكسية من خلال توفير الموارد الكافية. ففي ظروف العمل المجهد، يساعد الانفصال النفسي الموظفين على إعادة تأهيل أنفسهم من استنزاف الموارد المعرفية والعاطفية والمادية وبالمثل، فإن الدعم الاجتماعي والتحكم في الوظائف يعيدان الموارد العاطفية للموظفين ويمنعانهم من الإرهاق الوظيفي، لذا يسعى الموظفون إلى تجنب المواقف التي تؤدي إلى فقدان الموارد وبالتالي، لتجنب فقدان الموارد، يكون الأفراد أكثر رسوخًا وبالتالي يكونون أقل عرضة للانخراط في السلوكيات المنحرفة (Mehmood et al.,2021:6).

كما يرتبط الرسوخ التنظيمي بشكل إيجابي بمزيد من الاستثمارات في العمل. على سبيل المثال، مع تراجع الأمن الوظيفي طويل الأجل مع أي منظمة واحدة وزيادة مسؤولية الموظف عن إدارة حياته المهنية، يواجه الموظفون المزيد من التحديات في تحديد متى وأين يبحثون عن أصحاب عمل جدد. ومع ذلك، مع زيادة الاندماج التنظيمي، يستنتج الأفراد أنه أكثر أمانًا ومرغوبًا فيه لتوجيه كميات متزايدة من الوقت والطاقة إلى علاقات العمل الحالية الخاصة بهم (Ng & Feldman,2013:77).

كما يشير الرسوخ التنظيمي إلى مجموعة من القوى النفسية والاجتماعية والبيئية والمالية التي تشبث الأفراد في مجال الحياة والمجال النفسي (Shariq&Siddiqui,2019:12)، فقد عرفه Mitchell (2001) وزملاؤه على أنه مجموع العوامل التي تجعل الموظفين غير راغبين في ترك وظائفهم. وهذه العوامل تربط الموظفين بالمنظمة وتتمثل هذه العوامل بثلاثة أبعاد للرسوخ التنظيمي حاسمة في ربط الموظفين بالعمل أو المنظمة، (Purba,2019:850)، هذه الأبعاد الثلاثة مهمة سواء أثناء العمل أو خارج العمل وتتمثل الأبعاد الحاسمة في "الروابط" التي يمتلكها الموظف مع الأشخاص الآخرين أو المجتمع، وكيف يتلائم مع المنظمة أو البيئة، وما "يضيحي" الموظف عند مغادرته المنظمة. (Toker & Çelik,2017:74).

أ. الروابط مع المنظمة: روابط المنظمة هي روابط رسمية أو غير رسمية بين الموظفين وزملاء العمل، مثل العلاقات مع الزملاء ومجموعات العمل والمشرفين (Purba,2019:850) و وهي تشير إلى الروابط التي تربط الموظف بالموظفين أو النشطاء الآخرين في المنظمة (مثل فرق العمل الرسمية والمشاريع والعلاقات غير الرسمية). وكلما زاد عدد الروابط التي يمتلكها الموظفون مع المنظمة، انخفضت نية دورانهم (Self et al.,2020:5). وتعرف الروابط بأنها الدرجة التي يرتبط بها الأشخاص بأشخاص أو أنشطة أخرى. والروابط المتعلقة بالمنظمة هي الروابط النفسية أو الاجتماعية التي تربط الموظف بالمنظمة والموظفين الآخرين داخل المنظمة مثل المشاركة في اللجان أو فرق العمل (Zhang et al.,2012:14)، كما تشير الروابط أيضا إلى مدى العلاقات التي تربط الأفراد بأشخاص آخرين وأنشطة العمل (على سبيل المثال ، روابط الصداقة أو الترابط بين المهام). وكلما زاد عدد الروابط التي يمتلكها المرء في المنظمة، كان الارتباط أكثر تماسكًا فيها. (Ng &

Feldman,2007:338) لذا فإن الموظفين الذين لديهم روابط أكثر بالمنظمة المستخدمة هم أكثر رسوخاً وأقل احتمالاً

للخروج الطوعي من منظماتهم.(Peltokorp et al.,2014:3) .

ب. **الملائمة مع المنظمة:** تعكس الملائمة توافق الفرد المتصور أو الراحة مع منظمة العمل(Ampofo et al.,2021:3) ، وهي الدرجة التي تتشابه بها وظائف ومجتمعات الأشخاص مع الجوانب الأخرى لمساحات حياتهم أو تتلاءم معها. وكلما زاد توافق الأهداف المهنية للموظف، والقيم الشخصية، والمعرفة، والمهارات والقدرات مع متطلبات الوظيفة وثقافة المنظمة، زادت الملائمة، وبالتالي، زاد الارتباط بالمنظمة. ما إذا كان نهج الفرد الشامل في العمل والمنظمة ليست متطابقة، سوف يتضاءل التوافق مع المنظمة. وعلى العكس من ذلك، كلما زاد التوافق، زاد عدد الخيوط أو الاتصالات التي يمتلكها الموظف بالمنظمة (Zhang et al.,2012:14) كما تصف الملائمة مدى توافق الأشخاص لمنظمتهم فيما يتعلق، على سبيل المثال، بالقيم الشخصية أو الأهداف المهنية أو الخطط المستقبلية (Ghosh et al.,2017:1320). فضلاً عن التقارب أو التوافق بين مهارات الفرد وقدراته وتفضيلاته والأدوار والمهام المطلوبة في منصب معين، (Jolly&Self:2020:9).

ت. **التضحية المتعلقة بالمنظمة:** التضحية هي الشيء الذي يجب على الموظفين التخلي عنه إذا كانوا سيغادرون المنظمة (مزايًا التأمين، والصدقات، والامتيازات)(Self et al.,2020:5) اي التكلفة والفوائد النفسية التي قد يضحي بها الموظف من خلال ترك المنظمة ، مثل التضحية بزملاء العمل والمزايا والمشاريع والمكافآت والوظيفة، الاستقرار والترويج. (Purba,2019:850)، وفقدان الفوائد المتصورة التي من المحتمل أن يتحملها الموظف عن طريق مغادرة المنظمة تشمل الفوائد التي يتم التضحية بها فوائد نفسية (على سبيل المثال ، ترك منصب كبير ، أو فقدان الدعم التنظيمي) والمزايا المادية (على سبيل المثال ، مصادرة الفوائد الصحية أو فوائد المعاشات التقاعدية)(Ampofo,2020:254) ، فقد يتسبب ترك منظمة ما في خسائر شخصية مثل فقدان الاتصال بالأصدقاء أو المشاريع أو الفوائد ذات الصلة شخصياً. كلما اضطر الموظف إلى الاستسلام عند مغادرته، زادت صعوبة إنهاء العمل في المنظمة.(Toker & Çelik,2017:75) لذا فإن التضحية هي مجموع الخسائر التي قد يتكبدها الأفراد بمغادرة منظماتهم (مثل استحقاقات التقاعد أو الإجازات المرضية المترجمة) (Ng & Feldman,2007:338).

4. الجانب العملي

4.1 **عينة البحث:** طبق البحث الحالي على واحد من المؤسسات التعليمية التابعة لجامعة الفرات الأوسط التقنية وهو المعهد التقني /ديوانية وقد اختارت الباحثتان الكادر التدريسي في المعهد كعينة للدراسة والبالغ عددهم (120) تدريسي وبعد توزيع الاستمارات على العينة واسترجاعها تم فحصها واستبعاد الغير صالحة وبالتالي صافي العينة الصالحة للتحليل (113) تدريسي.

4.2 **اختبار اداة القياس:** تعد عملية اختبار سلامة مقاييس البحث خطوة مهمة جداً تجاه الحصول على نتائج دقيقة ولغرض الوصول الى هذا الهدف فان هذا يتطلب التحقق من معيارين أساسيين هما الثبات (Reliability) والصدق (Validity). وقد تم استخدام عدد من المقاييس المستخدمة في ادبيات الادارة والتي تمتاز بالثبات والمصدقية العالية. وقد تم التحقق من الثبات البنائي لأداة القياس الخاصة بالبحث الحالي من خلال حساب معامل الثبات للمقاييس باستخدام معامل ارتباط الفا كرونباخ باستخدام برنامج (SPSS. 24) الموضح في الجدول(1) . والتي كانت مقبولة إحصائياً في البحوث الإدارية والسلوكية لان قيمتها أكبر (0.75) (Nunnaly & Bernstein,1994)، والتي تدل على ان المقاييس تتصف بالاتساق الداخلي.

الجدول 1: معاملات الفا كرونباخ لمتغيرات البحث

المتغير	كرونباخ الفا للمتغير	البعد	كرونباخ الفا للبعد
الصلابة النفسية	0.783	الالتزام	0.812
		السيطرة	0.774
		التحدي	0.791
الرسوخ التنظيمي	0.866	الروابط	0.795
		الملاءمة	0.826
		التضحية	0.884

4.3 عرض نتائج البحث : تتناول هذه الفقرة قضية الوصف الإحصائي لمتغيرات البحث مع تحليل وتفسير هذه النتائج وكما يوضحها الجدول (2) ادناه الخاص بالمتغير المستقل الصلابة النفسية.

الجدول (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية النسبية للصلابة النفسية

ت	ابعاد الصلابة النفسية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية
1	الالتزام	3.924	1.034	مرتفع	الأولى
2	السيطرة	3.304	.234	معتدل	الثالثة
3	التحدي	3.294	1.312	معتدل	الثانية
	المعدل العام	3.507	.322	مرتفع	

من خلال استعراض المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين والموضحة في الجدول (2) تجاه الصلابة النفسية، جاء بعد الالتزام في الترتيب الأول بمستوى إجابة "مرتفع"، وبأعلى وسط حسابي بلغ (3.924) وانحراف معياري (1.034) وهذا يدل على تناسق وتناغم إجابات عينة الدراسة اتجاه هذه الفقرة. اما المرتبة الثانية لبعده التحدي يليه بعد السيطرة وبمستوى معتدل اذ بلغ الوسط الحسابي لبعده التحدي (3.304) وانحراف (0.234) والتحدي بوسط (3.294) وانحراف (1.312). اما المتغير التابع الرسوخ التنظيمي الجدول (3) ادناه يوضح الوصف الاحصائي له.

الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية النسبية للرسوخ التنظيمي

ت	ابعاد الرسوخ التنظيمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية
1	الروابط	2.752	.987	معتدل	الثانية
2	الملاءمة	3.611	1.095	مرتفع	الأولى
3	التضحية	2.641	1.244	معتدل	الثالثة
	المعدل العام	3.001	1.024	معتدل	

من خلال استعراض المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين والموضحة في الجدول (3) تجاه الرسوخ التنظيمي جاء ترتيب الابعاد حسب الأهمية النسبية على التوالي (الملاءمة، والروابط، والتضحية) وبمستوى إجابة مرتفع لبعده الملاءمة بوسط حسابي (3.611) وانحراف معياري (1.095) اما مستوى إجابة لبعده الروابط والتضحية كان معتدل اذ بلغ الوسط الحسابي لبعده الروابط (2.752) وانحراف (0.987) اما بعد التضحية بوسط حسابي (2.641) وانحراف (1.244) وهذا يدل على تناسق وتناغم إجابات عينة الدراسة اتجاه هذه الفقرة.

4.4 اختبار فرضيات البحث

- فرضيات الارتباط: تم اعداد مصفوفة الارتباط الخاصة بمتغيرات البحث لاختبار فرضيات الارتباط وتمهيداً لاختبار فرضيات التأثير وكما موضح بالجدول التالي:

جدول 4 مصفوفة الارتباط (person)

التحدي	السيطرة	الالتزام	الصلابة النفسية	
0.725*	0.723*	0.787*	0.735**	الرسوخ التنظيمي
0.811**	0.836*	0.821**	0.751*	الروابط
0.659**	0.792**	0.645*	0.722**	الملاءمة
0.701*	0.842*	0.761**	0.787**	التضحية

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

يلاحظ من الجدول رقم (4) معاملات ارتباط (person) بين متغيرات البحث الرئيسة والابعاد بوجود علاقة ارتباط ايجابية ومعنوية بين الرسوخ التنظيمي وأبعاده مع الصلابة النفسية وابعاده اذ كانت قيمة الارتباط بين الرسوخ التنظيمي والصلابة النفسية (0.735) وهي علاقة معنوية وإيجابية والعلاقة بين الصلابة النفسية وابعاد الرسوخ التنظيمي (0.751, 0.722, 0.787) على التوالي (الروابط، الملاءمة، التضحية) علاقة ايجابية ومعنوية وكذلك وجود علاقة ارتباط ايجابية ومعنوية بين كل من ابعاد الصلابة النفسية (الالتزام والسيطرة والتحدي) مع ابعاد الرسوخ التنظيمي (الروابط والملاءمة والتضحية). وهذا يفسر ان وجود الصلابة النفسية ممكن ان تحفز الأفراد على التصرف بشكل مناسب تحت الضغط في الظروف الصعبة وإيجاد طريق للتطور والتميز من خلال عواقب وخيمة محتملة وتوفير فرص للنمو لذا فإن الموظفين الراسخين بعمق من المرجح أن يصنعوا وظائفهم لأنها تتناسب بشكل جيد مع علاقة العمل وبالتالي يتم قبول الفرضية الرئيسة الأولى والفرضيات الفرعية منها.

4.5 اختبار فرضيات التأثير

للتأكد من صحة الفرضية الرئيسة الثانية تم اختبار هذه الفرضية باستخدام (نمذجة المعادلة الهيكلية) والتي تستخدم عدة أدوات إحصائية لبيان تحليل العوامل او تحليل المسار وغيرها وسيتم تحليل فرضيات التأثير على النحو الاتي:

الجدول 5 نتائج اختبار فرضيات التأثير

المتغير والابعاد	المسار	المتغيرات	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
الرسوخ التنظيمي	<---	الصلابة النفسية	.332	.104	.042	3.987	***
الروابط	<---	الصلابة النفسية	.391	.288	.031	4.351	***
الملاءمة	<---	الصلابة النفسية	.215	.060	.052	7.366	***
التضحية	<---	الصلابة النفسية	.342	.225	.037	4.582	***

مما يتقدم تبين ان جميع المسارات حققت تأثير معنوياً ايجابياً في المتغير المعتمد عند مستوى معنوية (P-Value=0.01) وان النسبة الحرجة أكبر من (1.96) وهذا يحقق الشرط المطلوب وفي ضوء ما تقدم فإن هذه النتيجة تقدم دعم كلي تجاه قبول الفرضية الرئيسة الثانية والفرضيات الفرعية. وهذا يبين الصلابة النفسية التي تتواجد لدى الكادر التدريسي في المعهد عينة البحث تمكنهم الشعور بالالتزام وبالمشاركة مع الآخرين، وهو ما يعد بمثابة مصدر مقاومة ضد تأثير التوتر كما ويتعرفون بسهولة على الأحداث والأشخاص في حياتهم، وينشطون في مواجهة الأزمات وهذا سيعكس بصورة ايجابية على تحفيزهم نحو إيجاد الموارد التي تلبى احتياجات الوظيفة وتغيير حدود وظائفهم لأداء أفضل. كما وأن الموظفين الذين يكونون أكثر عرضة لاتخاذ مبادرات في العمل عندما يعتقدون أنهم يستطيعون التحكم في الموقف.

5. الاستنتاجات والتوصيات

5.1 الاستنتاجات

1. الاستنتاجات النظرية

- أ. توفر الصلابة النفسية الثقة والتفاؤل للفرد في مواجهة التحديات. يتمتع الأشخاص ذوو الصلابة النفسية بقدرة على رؤية الفرص والتعلم من الصعاب وتحويلها إلى تحفيز للنمو الشخصي.
- ب. الصلابة النفسية تساعد في تجاوز الصدمات والأزمات الحياتية. تتيح القدرة على التكيف والتحمل النفسي للفرد تجاوز الأزمات الصعبة والقوية والنهوض بالنفس مرة أخرى.
- ت. يؤثر الرسوخ التنظيمي على ثقة الأفراد في المنظمة وقدرتهم على تحمل التغييرات والضغوطات. إذا كان هناك رسوخ تنظيمي قوي، فإن الأفراد يشعرون بالأمان والثقة، وبالتالي يكونون أكثر استعدادًا للتكيف والابتكار.
- ث. يعد الرسوخ التنظيمي عنصرًا أساسيًا في نجاح أي منظمة. إذا تم تحقيق الرسوخ التنظيمي بشكل جيد، فسيؤدي ذلك إلى زيادة الكفاءة والإنتاجية وتحقيق الأهداف المنشودة.

2. الاستنتاجات العملية

- أ. خلال استعراض المتوسطات الحسابية لاستجابات الباحثين تجاه الصلابة النفسية، جاء بعد الالتزام في الترتيب الأول بمستوى إجابة "مرتفع"، أما المرتبة الثانية لبعدهم التحدي يليه بعد السيطرة وبمستوى معتدل أما المرتبة الأخيرة فهي لبعدهم التحدي وبمستوى معتدل.
- ب. كذلك بينت نتائج المتوسطات الحسابية لاستجابات الباحثين تجاه الرسوخ التنظيمي جاء ترتيب الأبعاد حسب الأهمية النسبية على التوالي (الملاءمة، والروابط، والتضحية) وبمستوى إجابة مرتفع لبعدهم الملاءمة، أما مستوى الإجابة لبعدي الروابط والتضحية كان معتدل.
- ت. بينت نتائج البحث بوجود الصلابة النفسية والرسوخ التنظيمي لدى المعهد التقني/ديوانية عينة البحث.
- ث. كما أوضحت نتائج اختبار العلاقة بين متغيرات البحث بوجود علاقة إيجابية بين الصلابة النفسية وابعادها والرسوخ التنظيمي بأبعاده الثلاث.
- ج. أما نتائج اختبار التأثير فبينت نتائج البحث بأن الصلابة النفسية تؤثر تأثير إيجابي على زيادة الرسوخ التنظيمي.

5.2 التوصيات

1. تقوية الصلابة النفسية: يُنصح بتطوير الصلابة النفسية من خلال التركيز على التحسين الشخصي والنمو الذاتي ويمكن القيام بذلك عن طريق ممارسة التفكير الإيجابي وتطوير مهارات إدارة الضغوط والتحمل، والعمل على تعزيز الثقة بالنفس.
2. تعزيز الرسوخ التنظيمي: يمكن تعزيز الرسوخ التنظيمي من خلال تحديد وتوضيح الأهداف التنظيمية، وتحديد الدور والمسؤوليات بشكل واضح، وتوفير توجيه ودعم مناسب للأفراد، وبناء ثقافة تنظيمية قوية.
3. التوازن بين الصلابة النفسية والرسوخ التنظيمي: يجب التركيز على تحقيق التوازن بين الصلابة النفسية والرسوخ التنظيمي. فالصلابة النفسية تساعد في التعامل مع التحديات والتغيرات المحيطة، في حين يعزز الرسوخ التنظيمي الاستقرار والتنظيم داخل المؤسسة. يمكن تحقيق التوازن بوضع خطط شخصية للتنمية والتحسين على المستويات الشخصية والتنظيمية.
4. التدريب والتطوير: ينصح بتوفير فرص التدريب والتطوير لتعزيز الصلابة النفسية والرسوخ التنظيمي. يمكن توفير ورش العمل والدورات والبرامج التدريبية الموجهة لتطوير المهارات والقدرات اللازمة في هذه الجوانب.
5. التواصل والتفاعل: تعتبر مفاتيح النجاح في تعزيز الصلابة النفسية والرسوخ التنظيمي الاتصال الجيد والتفاعل الفعال بين جميع أفراد المؤسسة. يجب توفير بيئة عمل مفتوحة.



المصادر

1. Ampofo, E. T. (2020). Mediation effects of job satisfaction and work engagement on the relationship between organisational embeddedness and affective commitment among frontline employees of star-rated hotels in Accra. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 44, 253-262.
2. Ampofo, E. T., Owusu, J., Coffie, R. B., & Asiedu-Appiah, F. (2022). Work engagement, organizational embeddedness, and life satisfaction among frontline employees of star-rated hotels in Ghana. *Tourism and Hospitality Research*, 22(2), 226-240.
3. Bartone, P. T., Valdes, J. J., & Sandvik, A. (2016). Psychological hardiness predicts cardiovascular health. *Psychology, health & medicine*, 21(6), 743-749.
4. Cole, M. S., Bruch, H., & Vogel, B. (2006). Emotion as mediators of the relations between perceived supervisor support and psychological hardiness on employee cynicism. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(4), 463-484.
5. Cole, M. S., Feild, H. S., & Harris, S. G. (2004). Student learning motivation and psychological hardiness: Interactive effects on students' reactions to a management class. *Academy of Management Learning & Education*, 3(1), 64-85.
6. Devin, H. F., Farbod, D., Ghasabian, H., Bidel, T., & Ghahremanlou, F. (2015). Comparative and correlative study of psychological hardiness and competitiveness among female student athletes in individual and team sports. *Sport science review*, 24(3-4), 201-213.
7. Esterlita, H. M., & Purba, D. E. (2019, August). Organizational Embeddedness Dimensions' Roles in Perceived Career Opportunities: Turnover Intention of Indonesian Millennials. In 2nd International Conference on Intervention and Applied Psychology (ICIAP 2018) (pp. 847-860). Atlantis Press.
8. Ghosh, D., Sekiguchi, T., & Gurunathan, L. (2017). Organizational embeddedness as a mediator between justice and in-role performance. *Journal of Business Research*, 75, 130-137.
9. Harris, K. J., Wheeler, A. R., & Kacmar, K. M. (2011). The mediating role of organizational job embeddedness in the LMX-outcomes relationships. *The leadership quarterly*, 22(2), 271-281.
10. Jing, E. L., Lupton, N. C., & Ansari, M. A. (2021). A cultural value congruence approach to organizational embeddedness. *Journal of Personnel Psychology*.
11. Jolly, P. M., & Self, T. T. (2020). Psychological diversity climate, organizational embeddedness, and turnover intentions: A conservation of resources perspective. *Cornell Hospitality Quarterly*, 61(4), 416-431.
12. Judkins, J., Moore, B., & Colette, T. (2020). Psychological hardiness. book: *The Routledge Research Encyclopedia of Psychology Applied to Everyday Life*. Publisher: Abingdon, Oxon: Routledge.
13. Kang, T. K., & Sharma, S. (2022). Psychological Hardiness and its Relationship with Comorbid Mental Health Problems among Rural Adolescents. *Indian Journal of Positive Psychology*, 13(4), 382-385.
14. Khaledian, M., Hasanvand, B., & Hassan, P. S. (2013). The relationship of psychological hardiness with work holism. *International Letters of Social and Humanistic Sciences*, 5, 1-9.
15. KOBASA, M. P. (2016). Concept of Hardiness (A Study with Reference to the 3Cs). *International Research Journal of Engineering, IT & Scientific Research*, 2(1), 34-40.
16. Lindsey, E., & Hills, M. (1992). An analysis of the concept of hardiness. *The Canadian Journal of Nursing Research= Revue Canadienne de Recherche en Sciences Infirmieres*, 24(1), 39-50.
17. Mehmood, S. A., Malik, A. R., Nadarajah, D., & Saood Akhtar, M. (2023). A moderated mediation model of counterproductive work behaviour, organisational justice, organisational embeddedness and psychological ownership. *Personnel Review*, 52(1), 183-199.
18. Ndlovu, V., & Ferreira, N. (2019). Students' psychological hardiness in relation to career adaptability. *Journal of Psychology in Africa*, 29(6), 598-604.
19. Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2007). Organizational embeddedness and occupational embeddedness across career stages. *Journal of Vocational Behavior*, 70(2), 336-351.
20. Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2014). Community embeddedness and work outcomes: The mediating role of organizational embeddedness. *Human Relations*, 67(1), 71-103.



21. Peltokorpi, V., Allen, D. G., & Froese, F. (2015). Organizational embeddedness, turnover intentions, and voluntary turnover: The moderating effects of employee demographic characteristics and value orientations. *Journal of organizational behavior*, 36(2), 292-312.
22. Qi, J., Li, J., & Zhang, Q. (2014). How organizational embeddedness and affective commitment influence job crafting. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 42(10), 1629-1638.
23. Self, T. T., Gordon, S., & Ghosh, A. (2022). Increasing management retention: The mediating role of organizational embeddedness on coworker support and turnover intention. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 23(1), 107-125.
24. Siddiqui, D. A. Impact of Personality Traits on Life Satisfaction and Organisational Embeddedness with Moderating Effect of Community Embeddedness: Evidence from Pakistan.
25. Son, J. M. (2012). Job embeddedness and turnover intentions: an empirical investigation of construction IT industries. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 40, 101-10.
26. Toker, B., & Çelik, S. (2017). Job embeddedness among hospitality industry employees: an empirical study in Alanya. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(3), 73-86.
27. Yang, C., Chen, Y., Zhao, X., & Hua, N. (2020). Transformational leadership, proactive personality and service performance: The mediating role of organizational embeddedness. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(1), 267-287.
28. Yavuz, B., & Dilmaç, B. (2020). The relationship between psychological hardiness and mindfulness in university students: The role of spiritual well-being. *Spiritual Psychology and Counseling*, 5(3), 257-271.
29. Zhang, X., Ryan, S. D., Prybutok, V. R., & Kappelman, L. (2012). Perceived obsolescence, organizational embeddedness, and turnover of it workers: an empirical study. *ACM SIGMIS Database: the DATABASE for Advances in Information Systems*, 43(4), 12-32.