

The role of psychological Hardiness in promoting organizational voice behavior: An analytical study of the opinions of a sample of professors in the College of Administration and Economics / University of Baghdad

**Lect. Dr. Alyaa Jassim
Mohammed.**

Department of Public
Administration, College of
Administration and Economics,
University of Baghdad

dr.alayaa@coadec.uobaghdad.edu.iq

Received: 1/6/2026

**Assist. Prof. Dr. Salma
Hatyt Raheemah**

Department of Public
Administration, College of
Administration and Economics,
University of Baghdad

salmahatytaraheemah@coadec.uobaghdad.edu.iq

Accepted: 30/6/2026

**Assist. Prof. Dr. Mohsin
Rashed Musaheb**

Department of Public
Administration, College of
Administration and Economics,
University of Baghdad

Mohsen.rashed@coadec.uobaghdad.edu.iq

Published: 30/9/2026

Abstract:

The current research aims to identify the nature of the relationship and influence of the independent variable, psychological Hardiness represented by its sub-dimensions of (commitment, control, and challenge), and its role in enhancing the dependent variable, organizational voice. This is achieved by studying its sub-dimensions (pro social voice, acquiescent voice, and defensive voice) using an analytical approach. The study employed a random sample of 156 faculty members from various academic disciplines and ranks at the College of Administration and Economics, University of Baghdad, using a questionnaire designed for this purpose. Statistical methods were also utilized, including the arithmetic mean, standard deviation, Spearman's rank correlation coefficient, and regression coefficient, using software such as (Excel,23 and SPSS.26), The data was analyzed using these programs. The research found a statistically significant correlation and influence between psychological Hardiness and enhancing organizational voice. Among the most prominent recommendations are: adopting developmental and administrative programs aimed at strengthening the dimensions of psychological Hardiness among faculty members, particularly those related to developing the ability to manage situations and deal positively with challenges. This will directly contribute to raising the level of positive organizational voice and reducing defensive or acquiescent behaviors. Furthermore, it is recommended to support an organizational culture that encourages participation and the free expression of opinions and developmental initiatives within the college.

Keywords: Psychological Hardiness, Organizational Voice Behavior, commitment, control, and challenge, pro social voice, acquiescent voice, and defensive voice.

دور الصلابة النفسية في تعزيز سلوك الصوت التنظيمي: دراسة تحليلية لأراء عينة من اساتذة كلية

الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد

أ.م. د. محسن رشيد مصحوب

قسم الادارة العامة / كلية الادارة

والاقتصاد / جامعة بغداد

أ.م. د. سلمى حنيفة رجبية

قسم الادارة العامة / كلية الادارة

والاقتصاد / جامعة بغداد

م. د. علياء جاسم محمد

قسم الادارة العامة / كلية الادارة

والاقتصاد / جامعة بغداد

المستخلص:

يهدف البحث الحالي الى التعرف على طبيعة العلاقة والتأثير للمتغير المستقل الصلابة النفسية المتمثلة بالابعاد الفرعية (الالتزام، التحكم، التحدي) ودورها في تعزيز المتغير المعتمد الصوت التنظيمي من خلال دراسة ابعاده الفرعية المتمثلة بـ (الصوت الاجتماعي الايجابي، وصوت الازعان، والصوت الدفاعي) باستخدام المنهج التحليلي لعينة عشوائية من اساتذة كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد اذ بلغت (156) تدريسيًا من مختلف التخصصات العلمية ومختلف الالقاب العلمية بواسطة الاستبيان المعد لهذا الغرض، فضلا عن استخدام الاساليب الاحصائية والتي تشمل (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط سبيرمان، ومعامل الانحدار) ، وقد توصل البحث وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية للصلابة النفسية في تعزيز صوت العاملين، ومن ابرز التوصيات هي: تبني برامج تطويرية وإدارية تهدف إلى تعزيز أبعاد الصلابة النفسية لدى التدريسيين، ولاسيما ما يتعلق

ببتمية القدرة على التحكم بالمواقف والتعامل الإيجابي مع التحديات، بما ينعكس بصورة مباشرة على رفع مستوى الصوت التنظيمي الإيجابي وتقليل السلوكيات الدفاعية أو الإذاعية، فضلاً عن دعم ثقافة تنظيمية تشجع المشاركة والتعبير الحر عن الآراء والمبادرات التطويرية داخل الكلية.

الكلمات المفتاحية: الصلابة النفسية، سلوك الصوت التنظيمي، الالتزام، التحكم، التحدي، الصوت الاجتماعي الإيجابي، وصوت الاذعان، والصوت الدفاعي.

المقدمة

تهدف المنظمات الحكومية خصوصاً والمنظمات الهادفة للربح عموماً الى تقديم الخدمات للمواطنين بمعايير تتفق عليها اغلب هذه المنظمات من خلال الجودة العالية والاسعار المناسبة والسرعة والدقة وان كانت بنسب متباينة بين النوعين من المنظمات، وهذه الخدمات تحتاج الى افراد اكفاء وذوي خبرة ومهارات تتناسب مع طبيعة سوق العمل ومع متطلبات مهنة التدريس في ظل بيئة تعليمية عراقية لا تخلو من الصعوبات والطوارئ، لذلك فالفرد العامل لم يعد مجرد اداة لتحقيق اهداف المنظمة بل انه يمثل عنصراً أساسياً لا تستغني عنه المنظمات الحكومية في ظل التنافس في مجالات العمل مع الكليات الاهلية ، ان الصلابة النفسية بابعادها (الالتزام، التحكم، التحدي) تمثل المكون الداخلي للاستاذ الجامعي والذي يترجم سلوكياً عبر قنوات الحوار الرسمية وغير الرسمية في الجامعة ليظهر في شكل صوت اجتماعي ايجابي يهدف للتطوير او ينكفي الى صوت اذعان او دفاع لحماية الذات عند انخفاض تلك الصلابة ، ان طبيعة الصوت التنظيمي تتأرجح حوارياً بين ثلاث مسارات متباينة (الصوت الاجتماعي الإيجابي ، وصوت الاذعان، والصوت الدفاعي)، ولأن البيئة الأكاديمية لا تخلو من الضغوط والاعباء والتحديات الادارية ، فان دافع الاستاذ الجامعي لاختيار اي من هذه الاصوات لا ينبع من فراغ بل يتأثر بمستوى بنيته وصلابته النفسية ، التي تشكل درعاً داخلياً ومحركاً سلوكياً ، يمنح الاستاذ الشجاعة الكافية للحوار البناء وادارة الضغوط بكفاءه عاليه تمنعه من الاذعان والقبول واتخاذ المواقف السلبية ، بناء عليه تأتي الدراسة لترتبط بين المتغيرين في محاولة لتقديم رؤية تحليلية شاملة تخدم الادارة الجامعية .

١ - منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة:

١-١ منهجية البحث

١-١-١ مشكلة البحث: تحقق الجامعات والكليات الحكومية الفاعلية التنظيمية من خلال مواردها التنظيمية والمالية والمادية والمعرفية والبشرية ، اذ ان كل مورد من هذه الموارد يلعب دوراً رئيساً لا غنى عنه ، ويعد الاساتذة الشريحة المهمة للمنظمات التعليمية، لذلك فاغفال صوتهم يعد اغفالاً لدورهم في بناء المؤسسة التعليمية وبما ينعكس سلباً في مدى قوة صلابتهم النفسية، اذ ومن خلال المعاشاة الميدانية للباحثين يتضح هناك ضعف في تبني الادارة العليا اليات تنفيذ آراء ومساهمات ومقترحات التدريسيين فيما يخص العملية التعليمية رغم وجود حرية ابداء الرأي وتقديم الشكاوي والتي ان اخذت بنظر الاعتبار فأنها تسهم في تعزيز الصوت الاجتماعي للهيئة التدريسية والتقليل من سلوكيات الصوت السلبية ، ويمكن من خلال ذلك طرح مشكلة البحث في التساؤل الرئيس الاتي: ماهو اثر الصلابة النفسية بابعادها (الالتزام والتحكم والتحدي) في تعزيز سلوك الصوت التنظيمي بابعاده (الصوت الاجتماعي الإيجابي ، صوت الاذعان ، الصوت الدفاعي) لدى أساتذة كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد؟ والتي انبثق عنها التساؤلات الفرعية التالية:

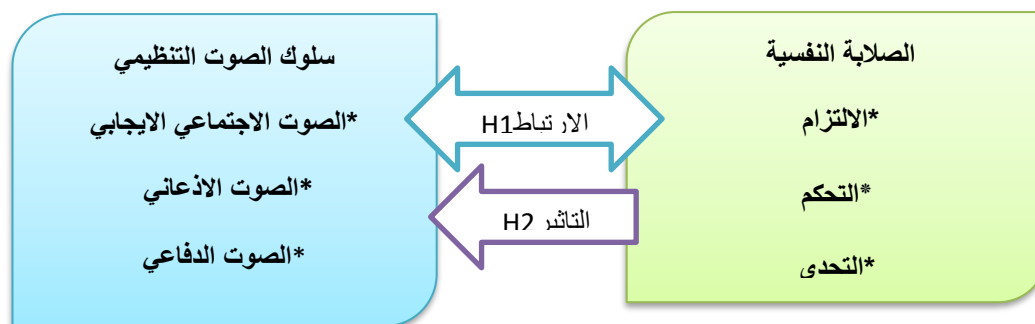
- مامستوى توافر ابعاد الصلابة النفسية لدى افراد العينة المبحوثة ؟
- مامستوى ممارسة ابعاد سلوك الصوت التنظيمي في البيئة المبحوثة ؟

١-١-٢ أهمية البحث : تتمثل اهمية البحث بالاتي:

أ- ينطلق البحث من اهمية المتغيرين في البحث الحالي وحدثتهما وما يحتاج اليه كلا المتغيرين من دراسة وتحليل اثارهما في البيئة التعليمية العراقية .

- ب- أهمية ميدان البحث وما لكلية الإدارة والاقتصاد من أهمية كبيرة في حياة المجتمع العراقي بما تتضمنه من أعداد كبيرة من الهيئات الادارية والتعليمية فضلا عن أعداد الطلبة الكبيرة المقبولين فيها.
- ج- أهمية البحث لعينة البحث وتحديد مدى الصلابة النفسية وكيفية مواجهة التحديات والازمات من خلال الاستماع والاخذ بصوت الهيئة التدريسية وبما يعزز نجاح اداءهم ونجاح كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بغداد
- ١-٣ أهداف البحث : ينطلق البحث من الاهداف الاتية:
- أ- التعرف على مستوى توافر الصلابة النفسية في الكلية المبحوثة .
- ب- تحديد مدى توافر الصوت التنظيمي في الكلية المبحوثة.
- ج- قياس علاقة وتأثير الصلابة النفسية في تعزيز الصوت التنظيمي في الكلية المبحوثة.
- ١-٤ مخطط البحث الفرضي بغية الكشف عن طبيعة العلاقة بين متغيري البحث الحالي (الصلابة النفسية ، وسلوك الصوت التنظيمي)، واعتمادا على الادبيات التي تم استعراضها في المبحث الثاني ، قام الباحثين بتطوير نموذج فرضي في علاقات الارتباط والتاثير بين المتغيرين وكما موضح بالشكل (١)

الشكل (١) مخطط البحث الفرضي



المصدر اعداد الباحثين

١-٥-١ فرضيات البحث : ينطلق البحث من فرضيتين رئيسيتين هما :

- ١- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية للصلابة النفسية بابعادها في تعزيز الصوت التنظيمي بابعاده.
- ٢- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للصلابة النفسية بابعادها في تعزيز الصوت التنظيمي بابعاده.
- ١-٦ مجتمع وعينة البحث : تمثل مجتمع البحث بالتدريسيين العاملين في كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد، والبالغ عددهم (٢٦٢) تدريسيًا بمختلف الألقاب العلمية والتخصصات الأكاديمية. وقد اعتمد الباحثون أسلوب العينة العشوائية لاختيار أفراد العينة، بهدف تحقيق درجة مناسبة من التمثيل لمجتمع البحث وإتاحة الفرصة بصورة متكافئة أمام جميع أفراد المجتمع للمشاركة في الدراسة. وبلغ حجم العينة المعتمدة في الجانب العملي (١٥٦) تدريسيًا، وهي تمثل نسبة جيدة من مجتمع البحث وفقًا لجدول موركان، الأمر الذي يساهم في تعزيز دقة النتائج وإمكانية تعميمها بصورة مقبولة. كما تم توزيع الاستبانة على أفراد العينة واسترجاع الاستمارات الصالحة للتحليل الإحصائي، بهدف دراسة العلاقة والتأثير بين متغيري البحث الحالي داخل البيئة الأكاديمية للكلية.
- ١-٧ منهج البحث : يهدف البحث الحالي في الحصول على نتائج دقيقة وموضوعية، تعكس الواقع بأكبر قدر ممكن هذا يتيح للباحثين إنتاج معرفة قابلة للثقة والاعتماد عليها في المجتمع العلمي والعملي ، ولهذا السبب تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي باعتباره منهجاً متقدماً لما يمتلكه من تنوع بأدوات جمع البيانات كمياً ونوعياً

١-١-٨ حدود البحث : تضمن البحث

أ - الحدود المكانية : كلية الادارة والاقتصاد /جامعة بغداد .

ب- الحدود الزمانية : امتدت الفترة البحثية من اذار ٢٠٢٥ وحتى ايار ٢٠٢٦ بما فيها كتابة البحث النظري واختيار العينة واجراء المقابلات مع افراد العينة على اعتبار مكان التطبيق محل البحث هي بيئة عمل الباحثين .

ج- الحدود المعرفية :تضمن البحث دراسة متغيري البحث الصلابة النفسية وسلوك الصوت التنظيمي .

هـ- الحدود البشرية : وفقا لمتغيرات البحث تم اختيار شريحة واسعة من التدريسيين بمختلف القابهم العلمية .

١-١-٩ وسائل جمع البيانات والمعلومات : بغية الوصول الى تشخيص المشكلة البحث بشكل دقيقة، عمد الباحثان الى استخدام

مجموعة من الادوات لجمع البيانات الاولى والثانوية التي تساهم في الوصول الى تحقيق اهداف البحث، وهي كما يلي:

أ- المصادر والمراجع العلمية : تم جمع البيانات والمعلومات بعد الاطلاع على الكتب والبحوث والمراجع العلمية ذات الصلة، والتي ساهمت في صياغة الإطار النظري فضلا عن معرفة طبيعة العلاقات بين متغيري البحث والتي تم تثبيتها في قائمة المصادر .

ب- الاستبانة : اعتمد البحث على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات حول متغيري البحث المتغير المستقل الصلابة النفسية ويتمثل بأبعاده الفرعية وهي (الالتزام، التحكم، التحدي) والذي جرى الاعتماد على مقياس (Risan.,etal,2022)، والمتغير التابع والمتمثل بسلوك الصوت التنظيمي بأبعاده الفرعية وهي (الصوت الاجتماعي الايجابي، وصوت الازعان، والصوت الدفاعي) وقد استند فيه على مقياس (Kok et al .,2016).

٢-١ بعض الدراسات السابقة:

١-٢-١ بعض الدراسات السابقة لمتغير الصلابة النفسية

١-١-٢-١ دراسة (Su Eroz,S. & Onat E,2018) Psychological hardiness: a survey in hospitality management

بعنوان الصلابة النفسية :دراسة استقصائية في ادارة الضيافة ،هدفت إلى تحديد العلاقة بين الصلابة النفسية والعوامل الديموغرافية وخصائص الإدارة لدى موظفي إدارة الضيافة ، تم اعتماد المنهجية الكمية، وُجِعت البيانات من خلال استبيان وُزِعَ على موظفي إدارة الضيافة في فنادق من فئة أربع وخمس نجوم. وُزِعَ ٤٥٠ استبيانًا، وُجِعَ منها ٣٩٠ استبيانًا ، أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين الصلابة النفسية والمنصب الإداري، ونظام المناوبة، والالتزام الوظيفي، وفرص الترقية، وفرص التطوير الذاتي، والأمان الوظيفي، والمشاركة في الأنشطة الاجتماعية خارج العمل، والشعور بالتقدير والمكافأة، والرضا عن بيئة العمل المادية. من جهة أخرى، لا توجد علاقة بين الصلابة النفسية والعوامل الديموغرافية ونتيجة لذلك، يعتمد مستوى الصلابة النفسية على خصائص الإدارة أكثر من اعتماده على الخصائص الديموغرافية.

١-٢-٢-٢ دراسة (Cherry,2021) The Role Of Hardiness and Autonomy Support In College Student Engagement

بعنوان دور الصلابة النفسية ودعم الاستقلالية في اندماج طلبة الجامعات ،هدفت الى اختبار العوامل المتعلقة بالاستمرارية في الدراسة الجامعية وتحديدًا الصلابة النفسية ودعم الاستقلالية، بشكل إيجابي بمشاركة الطلاب في الجامعة وبلغ مجتمع الدراسة (١٨٤) في استبيان حول تصوراتهم ومواقفهم ومعتقداتهم وسلوكياتهم وخبراتهم المتعلقة بالبيئة الجامعية، تم اختبار الفرضيات باستخدام نموذج الانحدار المتعدد في دعم الاستقلالية والصلابة النفسية بشكل إيجابي ، لكن تأثير التفاعل للصلابة النفسية لم يكن ذا دلالة إحصائية

Personality and Hardiness among police Nordic Journal of (Risan et al,2022) دراسة ٣-١-٢-١
Studies in Policing

بعنوان الشخصية والصلابة لدى رجال الشرطة في بلدان الشمال الاوربي ،هدفت إلى تقييم مدى ملائمة وفائدة مقاييس الشخصية المختصرة (BFI-20) والصلابة النفسية (DRS-15-R) استخدمت عينة من طلاب الشرطة (129) للتحقق من (١) الخصائص السيكومترية الأولية للأدوات، و (٢) التباين المشترك بين الدرجات التي تم الحصول عليها في هذه المقاييس، أظهرت النتائج وجود تباين مشترك كبير بين الصلابة النفسية والاستقرار العاطفي، وأن الاستقرار العاطفي يُعد مؤشراً قوياً لدرجة الصلابة النفسية الكلية .
٢-٢-١ بعض الدراسات السابقة للمتغير التابع سلوك الصوت التنظيمي :

Psychological antecedents of promotive and prohibitive (Liang et al.,2012) دراسة ١-٢-٢-١
voice: A two-wave examination

بعنوان جذور العوامل النفسية للصوت التعزيزي والمنعوي: دراسة اختبارية على مرحلتين، للصوت المُحفِّز والصوت المُثبِّط : دراسة ثنائية المراحل بيّنت هذه الدراسة كيف تتنبأ ثلاثة عوامل نفسية سابقة (الأمان النفسي، والشعور بالالتزام بالتغيير البناء، وتقدير الذات المرتبط بالمنظمة) بشكلٍ فريد ومتباين وتفاعلي بقراريين المشرفين عن سلوك "الصوت" الداعم والمانع. باستخدام تصميم لوحة بيانات ثنائية الموجات، جمعت بيانات من عينة مكونة من ٢٣٩ موظفاً لدراسة العلاقات المفترضة، أظهرت النتائج أن الشعور بالالتزام كان مرتبطاً بقوة بالصوت التعزيزي؛ وكانت السلامة النفسية مرتبطة بشكل وثيق بالصوت المانع؛ وأن تقدير الذات المرتبط بالمنظمة كان مرتبطاً بشكل متبادل بالصوت الداعم، على الرغم من أن الشعور بالالتزام عزز التأثير الإيجابي للأمان النفسي على كلا شكلي الصوت.

Organizational voice behavior and its investigation in terms (Kok et al.,2016) دراسة ٢-٢-٢-١
of organizational variables

بعنوان سلوك الصوت التنظيمي واستقصاءه وفق المتغيرات التنظيمية ، وتضمنت ثلاثة أنواع: "الصوت المُدْعَن" و"الصوت الدفاعي" و"الصوت الاجتماعي الإيجابي" في هذه الدراسة، تم التحقق مما إذا كان سلوك الصوت التنظيمي وأنواعه يُشكلان مصدراً مهماً للتغيير التنظيمي، ولتحقيق ذلك، أُجريت دراسة استقصائية على موظفي المكاتب في شركات مدينة دنيزلي المصنفة ضمن قائمة ISO 500. وفي تحليل البيانات التي جُمعت من ٢٠٢ موظفاً، كشفت نتائج هذه التحليلات أن أنواع سلوك الصوت التنظيمي التي أظهرها الموظفون لم تكن مرتبطة إحصائياً بأي من المتغيرات الديموغرافية .

Individual and managerial predictors of the different (Unler&Caliskan,2019) دراسة ٣-٢-٢-١
forms of employee voice

بعنوان المؤشرات الفردية والادارية التنبؤية لمختلف انواع اصوات الموظفين فهم تأثير موقف الإدارة على آراء الموظفين، مع الأخذ في الاعتبار الدور الوسيط للأمان النفسي المُدْرَك لدى الفرد، قام الباحثون ببناء إطار عمل وفق وجهة نظر ماينز وبودساكوف (٢٠١٤) التي تحدد أربعة أنواع مختلفة من سلوك الصوت (الداعم، البناء، الدفاعي، والتدميري). تم جمع ٢٨٦ استبياناً من موظفين يعملون في قطاع الاتصالات، أظهرت النتائج يُسهّل الموقف الإيجابي للإدارة الصوت الداعم والبناء عن الرأي، ويُقلّل من الصوت الهدّام ، وكشفت أيضاً عن موقف الإدارة اتجاه صوت الموظف من خلال بيئة العمل المُدْرَكة (الأمان النفسي) والثقة .

Prosocial, Pro-Self, or Combined? Three Types of (Duan et al.,2025) دراسة ٤-٢-٢-١
Employee Voice and Supervisor Responses

بعنوان السلوك الاجتماعي الايجابي والسلوك الذاتي الايجابي او المشترك بينهما : ثلاث انواع من اصوات الموظفين وردود افعال المشرفين ، ظهرت الدراسات السابقة نتائج متباينة فيما يتعلق بردود فعل المشرفين على سلوكيات الصوت لدى الموظفين، ويتبنى البحث الحالي منظوراً أوسع للصوت ويُفرّق بين أنماطه المختلفة، يكمل هذا النهج فهم أنواع الأصوات التي يتم تجاهلها نظرياً ولكنها شائعة في الممارسة العملية (الصوت المؤيد للذات والصوت المختلط). استناداً إلى نموذج الأبعاد الاجتماعية، يبحث البحث الحالي

في الآلية الكامنة وراء الدفء والكفاءة والأصالة المدركة في العلاقة بين "صوت المرؤوس - استجابة المشرف"، أجريت دراسة نوعية قائمة على المقابلات (الدراسة ١، ن = ٢٣)، وتجربة قائمة على سيناريوهات قصيرة (الدراسة ٢، ن = ٢١٣)، وتجربة قائمة على الاستنكار (الدراسة ٢، ن = ٢١٤)، ودراسة ميدانية مؤقتة (الدراسة ٣، ن = ٣٠٤)، أشارت النتائج إلى أن المشرفين يلاحظون مزيداً من الدفء والكفاءة لدى المرؤوسين الذين يستخدمون أسلوب التعبير الإيجابي عن الذات، سواء كان ذلك أسلوباً اجتماعياً أو أسلوباً مشتركاً، مقارنةً بأسلوب الصوت الذاتي فقط .

١-٢-٣ أهم ما يميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة

١-ندرة الربط المباشر في البيئة الأكاديمية العربية، أشارت الدراسات السابقة إلى أهمية الصلابة النفسية في البيئة الأكاديمية لتعزيز اندماج الطلاب (Cherry, 2021) لكنها أغفلت دراسة المتغير لدى أعضاء الهيئة التدريسية، لذا تأتي الدراسة الحالية لتسد الفجوة، عبر فحص الصلابة النفسية للأستاذ الجامعي ودفعه لتبني سلوك الصوت التنظيمي الإيجابي .

ب- خصوصية الأستاذ الجامعي في جامعة بغداد :يواجه الأستاذ الجامعي ضغوطات مركبة تشمل المتطلبات البحثية والعبء الدراسي والمسؤوليات الإدارية والمجتمعية، التي تتطلب مستويات عالية من الصلابة النفسية لتجاوز الاحتراق الوظيفي وتعد محركاً أساسياً يمنحه الشجاعة لتقديم المقترحات التطويرية أو النقد البناء والتي تتوافق مع دراسة (Liang et al., 2012) عبر صوت السلوك التنظيمي

ج- تجاوز المحددات الديمغرافية نحو المتغيرات النفسية كاثبتت الدراسات السابقة أن كل من الصلابة النفسية وسلوك الصوت التنظيمي لا يتأثران بالمتغيرات الديمغرافية كما في دراسة كل من (Su Eroz & Onat, 2018; Kok et al., 2016)، لذا يمثل مكان التطبيق استجابة علمية للتركيز على المحددات النفسية والتنظيمية التي تحكم جودة الأداء الحكومي، بدلاً من العوامل الديمغرافية التقليدية .

د- سد الفجوة البينية والتطبيقية : معظم الدراسات السابقة أجريت في قطاعات محددة كالسياحة، الشرطة، الاتصالات، أو الشركات المصنفة في قوائم (ISO 500) بينما تطبق دراسة البحث الحالي مختلفة وجديدة تسهم في تعميم النتائج والتحقق من مدى ثبات هذه العلاقات عبر الثقافات التنظيمية المختلفة، وهو ما تسعى إليه الدراسة الحالية لاختباره وتأصيله في أعرق الجامعات العراقية.

٢- الجانب النظري

١-٢-١ الصلابة النفسية

١-١-٢ مفهوم الصلابة النفسية الذي وصفته (Kobasa, 1979) تقدم فهماً لأنماط الاستجابة للضغوط العالية والمرونة من قبل الأفراد والجماعات، إذ يتميز البعض منهم البقاء اصحاء تحت الضغط عن أولئك الذين يصابون بالاعراض والمشاكل الصحية، فالتجارب المؤلمة والمجهدّة تعدّ في نظر الأفراد الصلابون جزءاً طبيعياً من الوجود والحياة بمجملها مثيرة للاهتمام والتحديات لإضافة القيمة (Barton et al., 2009:4)، يستند مفهوم الصلابة النفسية نظرياً إلى أعمال فلاسفة وعلماء نفس وجوديين، من بينهم (Martin Heidegger, Ludwig Binswanger, and Viktor Frankl) ينطوي ذلك على خلق معنى للحياة، حتى الحياة التي تكون مؤلمة أو عبثية في بعض الأحيان، والتحلي بالشجاعة لعيش الحياة على أكمل وجه على الرغم من الألم والعبثية الكامنة فيها، في عام ١٩٦٧، وضع كل من (Maddi) (Salvatore) نموذجاً مبكراً للشخصية الصلبة، وقارنها بنمط الشخصية "العصابي الوجودي" غير الصلب واستخدم مصطلح "الهوية المثالية" لوصف الشخص الذي يعيش حياة نشطة وفعّالة، مع إحساس راسخ بالمعنى والغاية، وإيمان بقدرته على التأثير في الأمور (Maddi, 1967:315) فالصلابة النفسية هي نمط نفسي يرتبط بالمرونة والصحة الجيدة والأداء المتميز في ظل ظروف ضاغطة متنوعة، يتمتع الأشخاص ذوو الصلابة النفسية العالية بإحساس قوي بالالتزام بالحياة والعمل، وينخرطون بفعالية في ما يدور حولهم، يؤمنون بقدرتهم على التحكم في الأحداث أو التأثير فيها، ويستمتعون بالمواقف والتحديات الجديدة. كما أنهم يتمتعون بدافعية ذاتية عالية ويخلقون لأنفسهم إحساساً بالهدف (Barton et al., 2009:78)

وعليه ناقش الكثير من الباحثين امثال (Berger&Luckman,1967) (Junis,1972) تاثير العمليات الاجتماعية والبناء الاجتماعي والتفكير الجماعي في صدد خلق المعنى لدى الافراد كون القادة لهم الدور الفاعل في المجموعات فالقادة المتمتعين بصلابة نفسية عالية يكون لديهم فهم ووعي في ادراك الديناميكيات الاساسية للصلابة و لهم التأثير الايجابي على الافراد ، اذ تساعد العديد من نظريات القيادة في فهم كيف يمكن للقادة ذوي الصلابة النفسية العالية أن يؤثروا إيجابيًا على مرؤوسيهـم، وتؤكد نظرية القيادة التحويلية (Bass, 1998; Burns, 1978) على أهمية "التحفيز الملهم" لبذل الجهد الإضافي وتحسين الأداء في مجموعات العمل (Bass&Avolio,1998:2)

على المستوى المفاهيمي، توجد مفاهيم أخرى في علم النفس تبدو مشابهة لمفهوم الصلابة النفسية بما يكفي لإثارة بعض التساؤلات في هذا السياق، من أمثلة هذه المفاهيم: قوة الأنا والكفاءة الذاتية ، والتقاؤل ، والمرونة ، والتدين يكفي القول إن مفاهيم مثل الثقة بالنفس وتقدير الذات عامة جدًا وغير متخصصة، ولا مكان لها في التطوير النفسي المنهجي، ما يجعلها غير جديرة بالنقاش ، هنا يمكن القول إن الثقة بالنفس وتقدير الذات جزء من الصلابة النفسية وقوة الأنا والكفاءة الذاتية والتقاؤل، لكنها عامة جدًا بحيث لا تُسهم إسهامًا محددًا (Maddi&Harvey,2006:412) ،

وفقا (Barton,2016) الصلابة النفسية أكثر اتساعا وشمولا من الاعتماد على المواقف بل نمط شخصي واسع وطريقة عامة للاداء يدمج بين الالتزام (الاقتناع الحياة مثيرة وتستحق العيش) والتحكم (الاعتقاد ان للفرد التحكم والتاثير على النتائج) والتحدي (نهج مغامر واستكشافي للحياة) (Barton et al.,2016:235) فضلا عن ان الفرد ذو النمط الصلب -المرن يمتلك توجهها قويا نحو المستقبل مع التعلم من الماضي في مواجهة التجارب الجديدة وخيبات الامل ان وجدت .

٢-١-٢ ابعاد الصلابة النفسية عند النظر إلى الأدبيات، يتم وضع تصور الصلابة من خلال مزيج من الأبعاد التي تُعرّف على النحو التالي: الالتزام، والتحكم، والتحدي (Maddi, 2006: 160) (Maddi et al.,2011:372) (Maddi, Khoshaba, Persico et al., 2002: 73)

أ- الالتزام : يشير الى اعتقاد الافراد تشاركهم في شيء مرغوب به ولعل ذلك يعود الى فكرة (Antonovsky,1974) في التماسك والوعي الذاتي والسعي لتحقيق الكفاية ، و الفائدة الاساسية لتطوير صلاية الالتزام الجاد هو اكتساب شعور التوازن الداخلي والثقة بما يتيح للفرد تنمية التقييم الواقعي، فضلا عن الالتزام يوجه الاهتمام للتكيف وفق البيئة الدينامكية لتوليد بدائل مبتكرة للاستجابة (Barton,2013) اي بمعنى اخر تاتي قوة الالتزام لدى الافراد بالتمسك والايمان بما يسعى اليه بغض النظر عن مدى سوء الامور او المواقف (Su Erozonat,2018:82) .

ب- التحكم : نقود الى الاعتقاد يجب عليك الاستمرار لتحويل الضغوط من كوارث محتملة الى فرصة للنمو دون السماح للنفس بالانغماس والشعور بالعجز والسلبية (Maddi,2013:8) بل زيادة القدرة على التكيف ، فالافراد الذين يتمتعون بمستوى عال من السيطرة والتحكم يمكنهم التعامل مع المواقف الجديدة والاستجابة و التأثير على النتائج (Barton et al.,2013:203) ، فالمستوى العالي من التحكم يخلق افراد ذو كفاءة ذاتية مرتفعة تنعكس ايجابيا في تغيير الوضع الحالي للمنظمة ، و يختار الشخص الأصل (القوي) عادةً طريق الانخراط والمشاركة الفعالة في العالم، بدلاً من الأمان النسبي الذي يوفره الانسحاب السلبي والتقاعد (Stein& Barton,2020:14)

ج- التحدي : الحياة مليئة بالتحديات والضغوط والتغيرات لذا تقبلها والقدرة لتحويلها فرصة لنمو الفرد والمنظمة (Erozonat,2018:82) ، اذ يحفز الافراد على تعلم واحتضان تحدي اشياء ومهارات جديدة بما يضيف خبرات واتجاهات تصب في تميز الفرد وازدهاره ، فضلا عن أفكار (Maddi, 1967) حول المشاركة الفعالة في العالم استخدم مصطلح "الهوية المثالية" لوصف الشخص الذي يعيش حياة نشطة وفعالة، ولديه رغبة في التنوع وخوض تجارب جديدة ، هؤلاء الأشخاص شجعان في اختيارهم التطلع إلى الأمام واتخاذ الإجراءات اللازمة، على الرغم من أن نتائج المستقبل غير مؤكدة دائما ، وعلى النقيض تمامًا نجد "العصابي الوجودي"، الذي يتجنب التغيير ويسعى دائمًا إلى الأمان والاستقرار في المؤلف

والقديم في حل المشكلات واتخاذ القرارات الفردية والجماعية (Stein, 2020:13 & Barton)، علاوة على ذلك توجد آلية تدريبية لتعزيز الصلابة النفسية بدأت في شركة إيلوني بيل للاتصالات وجرى تطويرها منذ ذلك الحين، وتستخدم في سياق الاستشارات وتماشياً مع نظرية الصلابة النفسية على سبيل المثال يركز هذا النهج على مساعدة المتدربين في حل المشكلات، والتكيف، والتفاعلات الداعمة اجتماعياً، مع الاستفادة من ملاحظاتهم لتعزيز سمات الصلابة النفسية المتمثلة في الالتزام، والتحكم، والتحدى، تتراكم الأدلة على أهمية التدريب ليس فقط في زيادة مواقف ومهارات الصلابة ولكن أيضاً في تحسين الأداء وتقليل أعراض المرض لدى البالغين العاملين (Maddi et al., 2011:372)

يخلص الباحثين ان ابعاد الصلابة النفسية المستقلة (الالتزام والتحكم والتحدى) ترتبط بارتفاع قدرة الفرد على تحدي ضغوط بيئة العمل وتحويلها لفرص النمو الشخصي في التغلب على ما يعرف بالاحتراق النفسي والازمات النفسية، فالمكونات الثلاثة للصلابة النفسية تمد الافراد بالشجاعة والدافعية وتحويل القلق لأمر أكثر ايجابية .

٢-٢ سلوك الصوت التنظيمي

٢-٢-١ مفهوم سلوك الصوت التنظيمي يركز علماء السلوك على دراسة الخصائص الفردية والدوافع التي تجعل الفرد يختار التحدث أو الصمت، اذ يتسم مفهوم الصوت لديهم بأنه سلوك فردي اختياري نابع من ارادة مستقلة لمشاركة الافكار او حجبها ، واداة لتحسين الاداء او تطوير وظائف المنظمة ، عادة ما يتضمن الصوت التنظيمي التواصل مع السلطات العليا سواء داخل التسلسل الهرمي الإداري أو خارجه ، و التعبير عن المصالح عندما يُستخدم في الأنظمة السياسية ، وفي نظرية السلوك التنظيمي يُعدّ التعبير عن الرأي مفهوماً أساسياً، إذ يُسهم في التأكيد على إصلاح الأوضاع المتدهورة والعودة إلى مستويات الأداء السابقة (Barry (Barry&Wilkinson, 2016:8) ، اذ احتوت الادبيات على مجموعة متنوعة من المصطلحات لوصف سلوكيات التعبير عن الرأي لدى الموظفين واشهرها "العمل الصوتي" الذي يعد جزءا من اطار عمل (EVLN) (الخروج، الصوت، والولاء، الالهام) والتي تبناها امثال (Hirschman 1970)؛ فضلا عن كم متزايد من الابحاث التي تركز تحديدا على الصوت كسلوك استباقي وبناء خارج اطار (EVLN) ومنهم (VanDyne&LePine, 1998; LePine&VanDyne, 1998; VanDyne, 1995) اعتبر هيرشمان (١٩٧٠) أول عالم اجتماع وضع حجر الاساس الفكري لمفهوم الصوت التنظيمي كخيار استراتيجي يعبر عن الولاء ، اذ اعتبر التعبير عن الرأي بمثابة إجابة على عدم الرضا عن الوظيفة، فقد رأى أن تعبير الموظفين عن آرائهم ومقاطعتهم لأعمالهم مؤشر على ولائهم لها، وفقاً له، يُعبّر الموظفون المخلصون لمؤسساتهم عن استيائهم بصوت عالٍ عند مواجهة مثل هذه الظروف، بينما يتركها الموظفون غير المخلصين، وهنا تكمن فكرة (Hirschman, 1970:31) العبقريّة حيث يرى ان الولاء ليس الصمت الطائع بل هو المحرك الذي يجعل الفرد يختار الصوت بدلا من الخروج ، إن التعبير عن الرأي التنظيمي هو سلوك بناء لتطوير المنظمة بدلاً من كونه جدالاً بين الموظفين (VanDyne and Lepine, 1998:108) ويُعرّف سلوك الصوت في المنظمة بأنه التعبير الطوعي عن وجهات نظر الأفراد للتأثير على قراراتها (Bowen and Blackmon, 2003, p. 1394) يمكن ان ندرج التعاريف التي وضعها مؤسسي وباحثي الصوت التنظيمي في الجدول (١)

الجدول (١) تعاريف سلوك الصوت التنظيمي

الباحث	التعريف
Van Dyne&LePine 1998:109	السلوك الداعم الذي يركز على التحري البناء الذي يهدف للتحسين وتقديم المقترحات المبتكرة للتغيير والتوصية بتعديلات على مستوى الاجراءات بالرغم من اختلاف الآخرين معه في الرأي
LePine&vanDyne, 1998:854	السلوك غير الازمائي الذي يركز على التعبير عن التحدي البناء بهدف التحسين بدلا من الركون للانتقاد
VanDyne, Ang&Botero 2003:1360	التعبير عن الافكار والاراء والمعلومات ذات الصلة بالتحسينات المتعلقة بالعمل بدلا من منع وكبت الصوت المعبر

"التعبير الاختياري أو الرسمي عن الأفكار أو الآراء أو الاقتراحات أو المقاربات البديلة الموجهة إلى هدف محدد داخل المنظمة أو خارجها، بهدف تغيير وضع غير مقبول وتحسين الأداء الحالي للمنظمة أو المجموعة أو الفرد"	Bashshur and Oc, 2015, p. 1531
---	--------------------------------

وميز كل من الباحثين (LePine & Van Dyne, 1998:854) على اعتبار الصوت ضمن السلوكيات التعزيزية -التحدية عن السلوكيات الاخرى التالية :

- المساعدة :سلوك يحافظ على العلاقات .
 - الابلأغ : كسلوك منعي يسعى لايقاف الممارسة الخاطئة او غير القانونية .
 - الشكوى : تعبير عن الاستياء دون تقديم حلول او مقترحات للتغيير .
- ويختلف سلوك الصوت عن أدوار الموظفين المكتوبة في الوصف الوظيفي، لأن هذه الأدوار هي بالفعل المتوقعة من الموظفين، ووفقا (Van Dyne,1995:218) يعد الصوت هو السلوك خارج اطار الدور الذي ينفع المنظمة وهو سلوك تقديري يتجاوز توقعات الدور الحالية ، وغير محدد مسبقا في وصف الوظيفة ولا يعد مصدرا للعقوبات عند عدم ادائه من قبل شاغلي الوظيفة(Van Dyne& LePine,1998:108) ويعتبر (Chamberlin,et al,2016:6-9) هناك عوامل محركة لسلوك الصوت تؤثر على رغبة الفرد داخل المنظمة على الحديث والتعبير وفق الفئات التالية :
- السمات الشخصية : المبادرة الشخصية تدفع الفرد للمشاركة بالرأي
 - الشعور بالمسؤولية :الدافع النفسي الالم داخل بيئة العمل
 - الارتباط الوظيفي (المواقف والتصورات الوظيفية):الموظف المرتبط عمليا هو الاكثر تقديما للمقترحات
 - جودة العلاقة مع القائد(سلوك القائد) :تلعب دورا حاسما في تشجيع الصوت
 - مناخ العمل الايجابي :البيئة التي تدعم تبادل الافكار تزيد معدلات المشاركة
- ويتفق (Lee&Varon,2020:31) ان الصوت سلوك واجراء بنيوي داخل المنظمة اذ ينظر له كقنوات او انظمة بنيوية وشبكات النصح والمشورة ، يتأثر بالانظمة الكبيرة للمجموعات والمنظمات ومدى اتاحة الفرصة للموظف في المشاركة ، فضلا عن الصوت كسلوك يمثل فعل واستجابة سلوكية تواصلية واعية وهو الاستراتيجية الاكثر تفضيلا من قبل الموظفين عند مواجهة المواقف غير العادلة في العمل .

٢-٢-٢ ابعاد سلوك الصوت التنظيمي : ويتبنى الباحثون الابعاد التي اتخذها كل من (Kok,Sarikaya&Coban,2016) والمتمثلة في الصوت الاجتماعي الايجابي وصوت الازعان و الصوت الدفاعي اذ استند المقياس المتبناة التصنيف الثلاثي (VanDyne et al.,2003) وفيما يلي نستعرضها

أ- الصوت الاجتماعي الايجابي يعد هذا المفهوم الحجر الأساس الذي تقوم عليه نظرية السلوك التنظيمي (OB) في تفسير الصوت (Barry& Wilkinson,2016:7)، اذ يفترض علماء السلوك ان دافع الموظف من الحديث ليس دافعا انانيا ،بل رغبة في تحقيق مصلحة زملائه او المنظمة ككل ،فضلا عن الصوت يحمل نية ايجابية لتغيير الوضع الحالي نحو الافضل وتطوير العمليات التشغيلية، اذ يعد الصوت الاجتماعي الايجابي نوع من انواع سلوك المواطنة التنظيمية الذي يعطي الاولوية للاخرين بسلوكه التطوعي وعادة مايعتبر خارج الوصف الوظيفي يهدف لتحسين جودة العمل (Kok et al.,2016:2)، اذ يوصف سلوك الصوت الاجتماعي بأنه سلوك استباقي ايثاري لتقديم مقترحات بناءه وان انطوى على المخاطرة الشخصية بمخالفة رأي الاغلبية (VanDyne et al.,2003:1365) ، ووضح (Duan et al.,2025:3) وزملاءه هذا النوع من السلوك يترك انطباعا ايجابيا لدى المديرين لاسباب منها ادراك المديرين الدفء والمشاعر لدى الموظفين لاهتمامه بالآخرين ، والكفاءة في حل المشكلات التي تتجاوز مهام عملهم ، الصوت الاجتماعي الايجابي يوفر رأسمالا اجتماعيا يرفع مكانة الموظف وقبول افكاره يؤد اهتماما عميقا

بوحدة العمل ، وتستثمر نظرية التبادل الاجتماعي لبناء الموظفين علاقات التبادل الاجتماعي مع المديرين للتعبير عن آرائهم ، بينما يستجيب المديرين بالتأييد أو التنفيذ لتعزيز علاقات عالية الجودة عبر حلقات التغذية العكسية ، فالبناء التثائي المقترح من قبل (Kim et al.,2022:5) يمر بأربع مراحل (الصوت المحسوس، والصوت المعبر، والاستجابة الإدارية، ونتائج الصوت العلائقي) فالصوت المحسوس والمعبر حيث يقيم الموظف المخاطر والفوائد قبل التحدث واختيار الطريقة والتوقيت المناسب لطرح الفكرة ، مقابل استجابة المدير بتأييد الفكرة وتنفيذها بما يبنى الثقة والالتزام بين الطرفين

شعور الموظف بالمسؤولية تجاه محيطه، واعتبار تقديم المقترحات واجباً أخلاقياً ووظيفياً لتحسين جودة العمل ومساعدة الزملاء ، فالصوت الاجتماعي الايجابي يرسخ فكرة المواطنة التنظيمية داخل المنظمة دافعه الرغبة في افادة الفرد والجماعة والمنظمة .
ب- صوت الاذعان : يعد البعد الأكثر خطورة لكونه صوت صامت لاعتقاد الفرد ان رأيه لن يغير شيئاً في المنظومة، فيقرر الموافقة على اي شيء ، وربطه الباحثون "بمفارقة ابيلين" وهي ظاهرة اجتماعية تحدث عند الاتفاق من قبل الجماعة على قرار لا يفضلها اي فرد منهم وذلك يعود الى (الخوف من المخالفة ، سوء الفهم الجماعي ، انهيار التواصل)، اي موافقة الفرد على القرارات السيئة للإدارة دون اقتناع والاستسلام لرأي المجموعة (Kok et al.,2016:8) المفارقة تؤدي الى اتخاذ المنظمة قرارات فاشلة جماعيا رغم ان الافراد يدركون خطأها داخليا وتعرف تلك الظاهرة بالجهل التعددي ، نتيجة لهذا الوهم، يقوم كل فرد بالتعبير عن الموافقة اللفظية الظاهرية مع الآخرين.

ويعزوا (VanDyne et al.,2003:1373) المفهوم الجوهرى والطبيعة السلوكية لصوت الاذعان بأنه سلوك غير استباقي لا يحمل اي مبادرة حقيقية للتغيير ، وسلوك منفصل يعكس حالة عدم الارتباط النفسي بالعمل والمنظمة ، وضعف الكفاءة الذاتية موافقة الفرد للمجموعة لشعوره بالعجز عن احداث اي تغيير حقيقي في القرارات .

ج-الصوت الدفاعي : قد وصفه الباحثون على انه صوت البقاء وطبيعة السلوك استباقي ، اذ تقوم فلسفته على تجنب الضرر فيستخدم الموظف كلماته درع حماية ، اذ يظهر السلوك الدفاعي عند شعوره بتهديد وظيفي او خوف من العقاب (Kok et al.,20216:6) ، وترى (VanDyne et al.,2003:1371) وزملاءها الصوت الدفاعي يعبر عن حماية الذات المبنية على الخوف واستخدام التحدث كوسيلة دفاعية لحماية النفس من التهديدات الخارجية والعقوبات المتوقعة ، مثال ذلك طرح افكار تهدف الى تحويل الانتباه واللوم نحو الآخرين او تقديم مبررات لتغطية الاخطاء الشخصية ، فالمستهدف من الحماية الموظف نفسه .

ولعل وجهة نظر ورأي الباحثان (Maynes&Podsakoff,2014:92) مختلفة فالصوت الدفاعي محفوف بدافع الجمود و مقاومة التغيير، اذ يعبر الموظف طوعا عن معارضته الشديدة لأي تعديل في الانظمة والسياسات والبرامج المعمول بها دون ان يكون بالضرورة مدفوعا بالخوف الشخصي ، طبيعة السلوك عند (VanDyne et al.,2003) اكثر اتساعا ويشمل عبارات واشكال الدعم للمنظمة طالما يستخدم الصوت درع لحماية الموظف وي طرح كل من (Qi&Ramayah,2022:2,6) الدوافع النفسية وراء سلوك الصوت الدفاعي خاصة في المؤسسات الاكاديمية منها

- **الخوف من الآراء الاجتماعية السلبية** (يتحدث الموظف بدافع الخوف لحماية نفسه من الاحكام السلبية لمدرائه)
- **الخوف من غزو التفوق المعرفي للآخرين** (يخشى اذا قال رأيا صريحا او مبتكرا يبدو كأنه يتحدى التفوق المعرفي لمديره ، او يكشف عن نقص في مؤهلاته)
- **القيادة التعسفية** مثل القيادة الاستغلالية او النرجسية ، التي تولد شعورا بعدم العدالة تدفع الموظف لأستخدام الصوت الدفاعي كدرع حماية .

الاستنتاج النظري لسلوك الصوت التنظيمي بابعاده هو ان المنظمات غالبا ماتصنف الصوت الاجتماعي الايجابي فقط عندما تتوافق الاصوات مع اهداف المنظمة ، في المقابل يتم اختزال صوت الاذعان او الصوت الدفاعي كونها اعتلالات سلوكية فردية ، دون التمعن في تفسيرها الى استجابات عقلانية دفاعية مشروعة لبيئة عمل تقتصر الى الامان النفسي ، او تدار من قبل قيادة تعسفية ، وعليه يرى الباحثان ان اصوات الموظفين ليست سمات ثابتة ، بل حالة ديناميكية تتشكل عند تقاطع الفرد مع الهيكل السلطوي للمنظمة .

٢-٣ الربط بين متغيري البحث

تتأسس العلاقة التفاعلية بين الصلابة النفسية (Psychological Hardiness) وسلوك الصوت التنظيمي (Organizational Voice Behavior) على ابعاد ديناميكية تفسرها النظريات السلوكية والوجودية ، اذ تشير ادبيات الفكر الاداري الى ان البيئة الاكاديمية بطبيعتها تعد بيئة ضاغطة ومحملة بالاعباء التي تؤثر في دافعية الافراد نحو التعبير او الصمت ، في هذا السياق لايمكن فصل سلوك الصوت لدى عضو هيئة التدريس عن بنيته النفسية ، اذ تعمل الصلابة النفسية كدفع دفاعي داخلي موجّه يمد الافراد بالشجاعة الاخلاقية ، وتتضح قوة الربط عند تفكيك الصلابة الى ابعادها الثلاثة حيث يرى (Maddi, 2006) ان الفرد يمتلك حساً عالياً من الالتزام منخرطاً بفاعلية في قضايا منظمته ومؤمناً باهدافها ، مما يدفع الاستاذ الجامعي لتبني الصوت الاجتماعي الايجابي كنوع من سلوك المواطنة التنظيمية الاستباقية ، فضلاً عن ذلك ان بعد التحكم يعزز الكفاءة الذاتية للفرد ويمنحه الاعتقاد والايان بقدراته في التأثير وتغيير الواقع التنظيمي (Barton&Stein,2020) وهو ما يتطابق مع طروحات (Liang et al., 2012) حول دور تقدير الذات والامان النفسي في كسر حاجز الخوف وإطلاق الصوت البناء ، وعلى النقيض من ذلك، فإن انخفاض هذه الصلابة النفسية يؤدي إلى وهن الدفاعات الذاتية؛ مما يدفع الأستاذ - تحت وطأة الضغوط القيادية أو التنظيمية- إلى تبني مسارات صوتية اعتلالية لحماية نفسه (Qi & Ramayah, 2022)

٣- الجانب العملي: يتناول هذا المحور عرض وتحليل البيانات التي جرى جمعها من أفراد عينة البحث من خلال الاستبانة المعتمدة، وذلك بهدف تشخيص مستوى متغيري البحث المتمثلة بالصلابة النفسية وسلوك الصوت التنظيمي، فضلاً عن اختبار طبيعة العلاقات والتأثيرات فيما بينها، وسيتم في البدء تحليل المعلومات الشخصية لعينة البحث وفق الاتي:

٣-١ التحليل الوصفي لمتغيرات البحث وأبعادها

يهدف التحليل الوصفي إلى تشخيص مستوى توافر متغيرات البحث وأبعادها لدى عينة الدراسة، من خلال الاعتماد على مجموعة من المؤشرات الإحصائية المتمثلة بالوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف، والأهمية النسبية، وذلك لتحديد مستوى الاتفاق بين أفراد العينة ومدى تجانس استجاباتهم تجاه متغيرات الدراسة المتعلقة بالصلابة النفسية وسلوك الصوت التنظيمي

الجدول (٢) التحليل الوصفي لمتغيرات البحث

الرمز	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية
X1	الالتزام	2.715	0.294	10.85%	91%
X2	التحكم	2.719	0.320	11.78%	91%
X3	التحدي	2.623	0.466	17.75%	87%
X	الصلابة النفسية	2.686	0.281	10.48%	90%
Y1	الصوت الاجتماعي الإيجابي	2.731	0.378	13.84%	91%
Y2	صوت الإذعان	1.894	0.535	28.25%	63%
Y3	الصوت الدفاعي	2.078	0.563	27.10%	69%
Y	سلوك الصوت التنظيمي	2.234	0.321	14.37%	74%

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS V.26

تشير نتائج الجدول (٢) إلى أن متغير الصلابة النفسية بأبعاده المختلفة حقق مستوى مرتفعاً من التوافر لدى أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ الوسط الحسابي الكلي للمتغير (٢.٦٨٦) وهو مستوى مرتفع نسبياً، فيما بلغ الانحراف المعياري (٠.٢٨١) وهي قيمة منخفضة تعكس وجود درجة عالية من التقارب والتجانس في استجابات أفراد العينة، كما بلغ معامل الاختلاف (١٠.٤٨٪) وهو من القيم

المنخفضة التي تدل على استقرار اتجاهات المبحوثين تجاه هذا المتغير، في حين بلغت الأهمية النسبية (٩٠٪)، الأمر الذي يشير إلى امتلاك التدريسيين مستوى جيداً من الصلابة النفسية في مواجهة الضغوط الأكاديمية والإدارية داخل بيئة العمل الجامعي. وعلى مستوى أبعاد الصلابة النفسية، جاء بعد التحكم (X2) بالمرتبة الأولى من حيث الوسط الحسابي الذي بلغ (٢٠٧١٩) وبانحراف معياري (٠.٣٢٠)، ومعامل اختلاف (١١.٧٨٪)، وأهمية نسبية بلغت (٩١٪)، مما يدل على ارتفاع إدراك أفراد العينة لقدرتهم على التحكم بالمواقف والضغوط والتأثير في مجريات العمل واتخاذ القرارات المناسبة داخل القسم العلمي. كما جاء بعد الالتزام (X1) قريباً جداً من بعد التحكم، إذ بلغ وسطه الحسابي (٢٠٧١٥) بانحراف معياري (٠.٢٩٤) ومعامل اختلاف منخفض بلغ (١٠.٨٥٪)، وبأهمية نسبية بلغت (٩١٪)، وهو ما يعكس تمتع أفراد العينة بدرجة مرتفعة من الالتزام المهني والانتماء للعمل الأكاديمي والحرص على أداء الواجبات والمسؤوليات بصورة فاعلة. أما بعد التحدي (X3) فقد جاء بالمرتبة الأخيرة نسبياً، إذ بلغ وسطه الحسابي (٢٠٦٢٣) وانحرافه المعياري (٠.٤٦٦)، فيما بلغ معامل الاختلاف (١٧.٧٥٪) وهو أعلى نسبياً من بقية أبعاد الصلابة النفسية، مع أهمية نسبية بلغت (٨٧٪)، مما يشير إلى وجود تفاوت نسبي بين أفراد العينة في قدرتهم على التعامل مع التغيرات والمواقف الضاغطة بوصفها فرصاً للتطوير والنمو الشخصي والمهني، رغم احتفاظ هذا البعد بمستوى جيد من الأهمية.

أما فيما يتعلق بمتغير سلوك الصوت التنظيمي، فقد أظهرت النتائج أن الوسط الحسابي الكلي للمتغير بلغ (٢٠٢٣٤)، بانحراف معياري مقداره (٠.٣٢١)، ومعامل اختلاف بلغ (١٤.٣٧٪)، فيما بلغت الأهمية النسبية (٧٤٪)، الأمر الذي يشير إلى أن مستوى سلوك الصوت التنظيمي لدى أفراد العينة جاء بمستوى متوسط يميل إلى الارتفاع نسبياً، مع وجود درجة مقبولة من التجانس في استجابات المبحوثين تجاه هذا المتغير. ويعكس ذلك وجود توجه لدى التدريسيين نحو التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم المتعلقة بتحسين العمل الأكاديمي والإداري داخل الكلية، وإن كان ذلك بدرجات متفاوتة بين الأفراد.

وعلى مستوى أبعاد سلوك الصوت التنظيمي، جاء بعد الصوت الاجتماعي الإيجابي (Y1) بالمرتبة الأولى، إذ بلغ وسطه الحسابي (٢٠٧٣١) وهو الأعلى بين أبعاد المتغير، كما بلغ الانحراف المعياري (٠.٣٧٨) ومعامل الاختلاف (١٣.٨٤٪)، في حين سجل أهمية نسبية مرتفعة بلغت (٩١٪)، مما يعكس وجود مستوى مرتفع من المبادرة الإيجابية لدى التدريسيين في طرح الأفكار والمقترحات والمشاركة في تطوير بيئة العمل الجامعي وتحسين الأداء الأكاديمي والإداري.

في المقابل، جاء بعد الصوت الدفاعي (Y3) بوسط حسابي بلغ (٢٠٠٧٨)، وانحراف معياري (٠.٥٦٣)، ومعامل اختلاف مرتفع نسبياً بلغ (٢٧.١٠٪)، وبأهمية نسبية مقدارها (٦٩٪)، وهو ما يشير إلى وجود تفاوت واضح بين أفراد العينة في تبني السلوكيات الدفاعية عند التعبير عن الرأي أو التعامل مع المواقف التنظيمية، إذ يميل بعض الأفراد إلى الحذر أو تجنب تحمل المسؤولية عند طرح آرائهم داخل بيئة العمل. أما بعد صوت الإذعان (Y2) فقد جاء بالمرتبة الأخيرة، إذ بلغ وسطه الحسابي (١٠٨٩٤) بانحراف معياري (٠.٥٣٥)، ومعامل اختلاف بلغ (٢٨.٢٥٪) وهو الأعلى بين جميع الأبعاد، مع أهمية نسبية بلغت (٦٣٪)، مما يدل على انخفاض نسبي في ميل أفراد العينة إلى الاستسلام أو الموافقة السلبية على القرارات دون إبداء آرائهم الحقيقية، كما يعكس وجود تباين ملحوظ في مواقف التدريسيين تجاه هذا النوع من السلوك التنظيمي داخل الكلية.

٣-٢ اختبار فرضيات الارتباط

اختبار الفرضية الرئيسة الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الصلابة النفسية بأبعادها (الالتزام، التحكم، التحدي) وسلوك الصوت التنظيمي بأبعاده (الصوت الاجتماعي الإيجابي، صوت الإذعان، الصوت الدفاعي) لدى أساتذة كلية الإدارة والاقتصاد.

لاختبار الفرضية الرئيسة الأولى تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) للكشف عن طبيعة العلاقة بين متغير الصلابة النفسية ومتغير سلوك الصوت التنظيمي، وقد أظهرت نتائج الجدول (٣) وجود علاقات ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٠١)، إذ بلغ معامل الارتباط بين الصلابة النفسية وسلوك الصوت التنظيمي ككل (٠.٦٦٣**) عند مستوى

معنوية (٠.٠٠)، وهي علاقة ارتباط موجبة متوسطة إلى مرتفعة، مما يدل على أنه كلما ارتفع مستوى الصلابة النفسية لدى التدريسيين ارتفع مستوى سلوك الصوت التنظيمي لديهم داخل البيئة الجامعية.

كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين الصلابة النفسية والصوت الاجتماعي الإيجابي بلغت (٠.٨٥٢*)، في حين ظهرت علاقات ارتباط عكسية مع كل من صوت الإذعان والصوت الدفاعي بلغت (٠.٧٦٠*) و (٠.٧١٤*) على التوالي، وجميعها عند مستوى معنوية (٠.٠٠). ويشير ذلك إلى أن ارتفاع مستويات الصلابة النفسية يساهم في تعزيز السلوكيات الإيجابية المرتبطة بطرح الآراء والمقترحات التطويرية، وفي الوقت نفسه يقلل من السلوكيات المرتبطة بالإذعان أو الحذر الدفاعي داخل بيئة العمل الأكاديمي.

وتعكس هذه النتائج أهمية الصلابة النفسية بوصفها متغيراً نفسياً وسلوكياً مؤثراً في طبيعة تفاعل التدريسيين مع المواقف التنظيمية، إذ تمنحهم قدرة أكبر على مواجهة الضغوط والتعبير عن آرائهم بصورة أكثر إيجابية وثقة. وبناءً على النتائج المتحققة يتم قبول الفرضية الرئيسة الأولى.

اختبار الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الصلابة النفسية وأبعادها والصوت الاجتماعي الإيجابي لدى أساتذة كلية الإدارة والاقتصاد.

تشير نتائج الجدول (٣) إلى وجود علاقات ارتباط موجبة قوية بين أبعاد الصلابة النفسية وبعد الصوت الاجتماعي الإيجابي، إذ بلغ معامل الارتباط بين بعد الالتزام والصوت الاجتماعي الإيجابي (٠.٨١٢*) عند مستوى معنوية (٠.٠٠)، بينما بلغ بين بعد التحكم والصوت الاجتماعي الإيجابي (٠.٨٤٥*) وهو أعلى معاملات الارتباط بين الأبعاد، في حين بلغ معامل الارتباط بين بعد التحدي والصوت الاجتماعي الإيجابي (٠.٨٣٤*)، وجميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01).

كما بلغ معامل الارتباط الكلي بين الصلابة النفسية والصوت الاجتماعي الإيجابي (٠.٨٥٢*) عند مستوى معنوية (٠.٠٠)، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة قوية جداً بين المتغيرين. ويشير ذلك إلى أن التدريسيين الذين يمتلكون مستويات مرتفعة من الالتزام والتحكم والتحدي يكونون أكثر ميلاً للمشاركة الإيجابية في بيئة العمل، وأكثر استعداداً لطرح الأفكار والمبادرات التطويرية والمشاركة في تحسين الأداء الأكاديمي والإداري داخل الكلية.

وتوضح هذه النتيجة أن الصلابة النفسية تساهم في تعزيز الثقة بالنفس والشعور بالقدرة على التأثير الإيجابي في بيئة العمل، الأمر الذي ينعكس بصورة مباشرة على ارتفاع مستوى الصوت التنظيمي الإيجابي. وبناءً على ذلك يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الصلابة النفسية وأبعادها وصوت الإذعان لدى أساتذة كلية الإدارة والاقتصاد.

أظهرت نتائج الجدول (٣) وجود علاقات ارتباط عكسية بين أبعاد الصلابة النفسية وبعد صوت الإذعان، إذ بلغ معامل الارتباط بين الالتزام وصوت الإذعان (٠.٧٠٣*) عند مستوى معنوية (٠.٠٠)، كما بلغ معامل الارتباط بين التحكم وصوت الإذعان (٠.٧٨١*)، في حين سجل بعد التحدي أعلى علاقة عكسية بلغت (٠.٨٠٠*)، وجميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01). أما على مستوى المتغير الكلي، فقد بلغ معامل الارتباط بين الصلابة النفسية وصوت الإذعان (٠.٧٦٠*) عند مستوى معنوية (٠.٠٠)، وهو ما يشير إلى وجود علاقة عكسية قوية بين المتغيرين. ويعكس ذلك أن ارتفاع مستوى الصلابة النفسية لدى التدريسيين يؤدي إلى انخفاض الميل نحو الاستسلام التنظيمي أو الموافقة السلبية على القرارات دون إبداء الرأي الحقيقي.

كما تدل هذه النتيجة على أن التدريسيين الذين يمتلكون مستويات مرتفعة من التحكم والقدرة على مواجهة الضغوط يكونون أكثر استقلالية في التعبير عن آرائهم وأقل خضوعاً للمسايرة التنظيمية أو التردد في طرح المواقف النقدية البناءة داخل الكلية. وبناءً على النتائج المتحققة يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الصلابة النفسية وأبعادها والصوت الدفاعي لدى أساتذة كلية الإدارة والاقتصاد.

تشير نتائج الجدول (٣) إلى وجود علاقات ارتباط عكسية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الصلابة النفسية وبعد الصوت الدفاعي، إذ بلغ معامل الارتباط بين الالتزام والصوت الدفاعي (-٠.٦٤١**) عند مستوى معنوية (٠.٠٠٠)، بينما بلغ معامل الارتباط بين التحكم والصوت الدفاعي (-٠.٧١٧**)، في حين سجل بعد التحدي علاقة عكسية بلغت (-٠.٧٥٥**)، وجميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01).

أما العلاقة الكلية بين الصلابة النفسية والصوت الدفاعي فقد بلغت (-٠.٧١٤**) عند مستوى معنوية (٠.٠٠٠)، مما يدل على وجود علاقة عكسية قوية نسبياً بين المتغيرين. ويشير ذلك إلى أن التدريسيين الذين يتمتعون بدرجة مرتفعة من الصلابة النفسية يكونون أقل ميلاً لاستخدام الأساليب الدفاعية أو الحذر المفرط عند التعبير عن آرائهم داخل بيئة العمل الجامعي. كما تعكس هذه النتيجة أن الصلابة النفسية تمنح الأفراد شعوراً أكبر بالأمان النفسي والثقة بالقدرة على مواجهة المواقف التنظيمية المختلفة دون خوف من النقد أو تحمل المسؤولية، الأمر الذي يقلل من تبني السلوكيات الدفاعية في التواصل التنظيمي. وعليه يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة.

الجدول (٣) علاقات الارتباط بين متغيرات البحث N=156

المتغيرات	الصوت الاجتماعي الإيجابي	صوت الإذعان	الصوت الدفاعي	سلوك الصوت التنظيمي
الالتزام	ارتباط بيرسون	.812**	-.703**	-.641**
	المعنوية	.000	.000	.000
التحكم	ارتباط بيرسون	.845**	-.781**	-.717**
	المعنوية	.000	.000	.000
التحدي	ارتباط بيرسون	.834**	-.800**	-.755**
	المعنوية	.000	.000	.000
الصلابة النفسية	ارتباط بيرسون	.852**	-.760**	-.714**
	المعنوية	.000	.000	.000

** . الارتباط معنوي عند الدلالة الإحصائية 0.01

الجدول من اعداد الباحثين

٣-٣ اختبار فرضيات التأثير

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للصلابة النفسية بأبعادها (الالتزام، التحكم، التحدي) في سلوك الصوت التنظيمي لدى أساتذة كلية الإدارة والاقتصاد.

لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) بهدف التعرف على طبيعة تأثير أبعاد الصلابة النفسية في سلوك الصوت التنظيمي، وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في جدول (٤) الانحدار أن قيمة معامل الارتباط المتعدد (R) بلغت (٠.٦٩٦)، وهي قيمة تشير إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير موجبة جيدة بين أبعاد الصلابة النفسية ومتغير سلوك الصوت التنظيمي. كما بلغ معامل التحديد (R^2) قيمة (٠.٤٨٤)، مما يدل على أن أبعاد الصلابة النفسية مجتمعة تفسر ما نسبته (٤٨.٤٪) من التغيرات الحاصلة في سلوك الصوت التنظيمي، بينما تعود النسبة المتبقية البالغة (٥١.٦٪) إلى عوامل ومتغيرات أخرى لم يتضمنها نموذج الدراسة الحالي.

أما اختبار معنوية النموذج، فقد أظهرت النتائج أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (٤٧.٥٠١) وهي قيمة مرتفعة مقارنة بالقيمة المعنوية المصاحبة لها والبالغة (٠.٠٠٠)، والتي جاءت أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (٠.٠٠٥)، الأمر الذي يؤكد معنوية نموذج الانحدار وصلاحيته في تفسير العلاقة التأثيرية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، ويعكس قدرة أبعاد الصلابة النفسية على التأثير في سلوك الصوت التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة.

وعلى مستوى تأثير الأبعاد الفرعية، أظهرت النتائج أن بعد التحكم كان الأكثر تأثيراً في سلوك الصوت التنظيمي، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار غير المعياري (B = 0.456)، كما بلغت قيمة التأثير المعياري (Beta = 0.455)، في حين بلغت قيمة (t) المحسوبة (٣.٠٥٦) عند مستوى معنوية (٠.٠٠٣)، وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة (٠.٠٠٥)، مما يشير إلى وجود تأثير حقيقي

وفعال لهذا البعد. ويعكس ذلك أن قدرة التدريسيين على التحكم بالمواقف والضغط واتخاذ القرارات المناسبة تسهم بصورة واضحة في تعزيز مستوى مشاركتهم التنظيمية والتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم داخل البيئة الجامعية.

كما بينت النتائج وجود تأثير معنوي لبعد الالتزام في سلوك الصوت التنظيمي، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار غير المعياري ($B = 0.248$)، بينما بلغت قيمة التأثير المعياري ($Beta = 0.228$)، كما سجلت قيمة (t) المحسوبة (2.256) عند مستوى معنوية (0.026)، وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن ارتفاع مستوى الالتزام المهني والانتماء للعمل الأكاديمي يؤدي إلى تعزيز سلوك الصوت التنظيمي لدى التدريسيين. ويشير ذلك إلى أن الأفراد الأكثر التزامًا بعملهم وأهدافهم المهنية يكونون أكثر استعدادًا للمشاركة الإيجابية وإبداء الآراء والمقترحات التطويرية داخل الكلية.

في المقابل، لم يظهر بعد التحدي تأثيرًا ذا دلالة إحصائية في سلوك الصوت التنظيمي، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار غير المعياري ($B = 0.033$)، وقيمة التأثير المعياري ($Beta = 0.047$)، بينما بلغت قيمة (t) المحسوبة (0.379) عند مستوى معنوية (0.705)، وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، مما يشير إلى ضعف تأثير هذا البعد مقارنة ببعدي الالتزام والتحكم. وقد يعزى ذلك إلى أن قدرة التدريسيين على مواجهة التحديات والتغيرات لا تنعكس بصورة مباشرة على مستوى سلوكهم التنظيمي، وإنما قد تتأثر بعوامل تنظيمية وإدارية أخرى مرتبطة ببيئة العمل الجامعي.

ويمكن التعبير عن نموذج الانحدار الخطي المتعدد الخاص بالدراسة بالمعادلة الآتية:

$$\text{سلوك الصوت التنظيمي} = 0.235 + 0.248(\text{الالتزام}) + 0.456(\text{التحكم}) + 0.33(\text{التحدي})$$

وتشير هذه المعادلة إلى أن زيادة مستوى الالتزام بمقدار وحدة واحدة تؤدي إلى زيادة سلوك الصوت التنظيمي بمقدار (0.248)، في حين يؤدي ارتفاع مستوى التحكم إلى زيادة سلوك الصوت التنظيمي بمقدار (0.456)، وهي أعلى قيمة تأثير بين أبعاد الصلابة النفسية، أما التحدي فقد سجل تأثيرًا محدودًا بلغ (0.33). كما تمثل القيمة الثابتة (0.235) مستوى سلوك الصوت التنظيمي في حالة ثبات أبعاد الصلابة النفسية الأخرى.

وبناءً على النتائج السابقة، يتضح أن الصلابة النفسية بأبعادها تمتلك تأثيرًا ذا دلالة إحصائية في سلوك الصوت التنظيمي، مع اختلاف مستوى التأثير بين الأبعاد الفرعية، إذ برز بعد التحكم بوصفه الأكثر تأثيرًا، يليه بعد الالتزام، في حين لم يحقق بعد التحدي تأثيرًا معنويًا، وعليه يتم قبول الفرضية الرئيسة الثانية بصورة جزئية.

التبرير المنطقي لارتفاع معاملات الارتباط في الجدول (٣) يُلاحظ من واقع النتائج الإحصائية المستخرجة، وجود معاملات ارتباط قوية وذات دلالة معنوية عالية بين المتغير المستقل (الصلابة النفسية) والمتغير التابع (سلوك الصوت التنظيمي)، حيث بلغ معامل الارتباط الكلي (0.663)، ووصلت ذروته في العلاقة الطردية مع الصوت الاجتماعي الإيجابي (0.852)، بينما اتخذ منحى عكسيًا قويًا مع صوت الإذعان والصوت الدفاعي بواقع (-0.760) و (-0.714) على التوالي.

ويعزى هذا الارتفاع الملحوظ في قيم الارتباط إلى عدة مبررات علمية ومنهجية متضافرة؛ فمن الناحية المفاهيمية والتطبيقية، يعكس هذا الارتباط الامتداد السلوكي المنطقي للمنظومة الدفاعية الداخلية للأستاذ الجامعي؛ إذ إن تمتع التدريسي بصلابة نفسية عالية قوامها الالتزام والتحكم يدفعه بنويًا لكسر حاجز الصمت والمبادرة بطرح الآراء التطويرية كجزء من مسؤوليته الأخلاقية والمواطنة التنظيمية، وتتطابق النتيجة طردية وعكسية مع المنطق الفلسفي للدراسة، فالأستاذ الأكثر صلابة ومناعة نفسية يكون أكثر استقلالية وأقل ميلاً للخضوع أو الإذعان السلبي لآراء الجماعة أو الضغوط الإدارية.

الجدول (٤) نتائج اختبار تأثير أبعاد الصلابة النفسية في سلوك الصوت التنظيمي

القرار	Sig. للنموذج	F	R ²	R	Sig.	t	Beta	الخطأ المعياري	B	المتغيرات المستقلة	المتغير التابع
النموذج مؤثر	0.000	47.501	0.484	0.696	0.223	1.223	—	0.192	0.235	الثابت	سلوك الصوت التنظيمي
مؤثر					0.026	2.256	0.228	0.110	0.248	الالتزام	

مؤثر					0.003	3.056	0.455	0.149	0.456	التحكم	
غير مؤثر					0.705	0.379	0.047	0.086	0.033	التحدي	

اختبار الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للصلابة النفسية بأبعادها (الالتزام، التحكم، التحدي) في الصوت الاجتماعي الإيجابي لدى أساتذة كلية الإدارة والاقتصاد.

لاختبار الفرضية الفرعية الأولى تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) بهدف تحديد طبيعة تأثير أبعاد الصلابة النفسية في بعد الصوت الاجتماعي الإيجابي، وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن قيمة معامل الارتباط المتعدد (R) بلغت (0.890)، وهي قيمة مرتفعة جدًا تشير إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير قوية بين أبعاد الصلابة النفسية والصوت الاجتماعي الإيجابي. كما بلغ معامل التحديد (R^2) قيمة (0.792)، مما يدل على أن أبعاد الصلابة النفسية تفسر ما نسبته (79.2%) من التغيرات الحاصلة في مستوى الصوت الاجتماعي الإيجابي، وهي نسبة تفسيرية مرتفعة تعكس قوة النموذج المستخدم في تفسير المتغير التابع.

أما اختبار معنوية النموذج فقد أظهر أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (192.531) عند مستوى معنوية (0.000)، وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.005)، مما يؤكد معنوية نموذج الانحدار وصلاحيته في تفسير تأثير أبعاد الصلابة النفسية في الصوت الاجتماعي الإيجابي لدى أفراد عينة الدراسة.

وعلى مستوى الأبعاد الفرعية، أظهرت النتائج أن بعد التحدي كان الأكثر تأثيرًا في الصوت الاجتماعي الإيجابي، إذ بلغت قيمة معامل التأثير المعياري ($Beta = 0.391$)، كما بلغت قيمة (t) المحسوبة (4.915) عند مستوى معنوية (0.000)، مما يدل على وجود تأثير معنوي قوي لهذا البعد. ويشير ذلك إلى أن التدريسيين الذين يمتلكون قدرة أعلى على مواجهة التحديات والتعامل الإيجابي مع التغيرات يكونون أكثر ميلًا إلى طرح الأفكار والمقترحات التطويرية والمشاركة الإيجابية داخل البيئة الجامعية.

كما أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي لبعد الالتزام في الصوت الاجتماعي الإيجابي، إذ بلغت قيمة ($Beta = 0.363$)، بينما بلغت قيمة (t) المحسوبة (5.661) عند مستوى معنوية (0.000)، وهو ما يدل على أن ارتفاع مستوى الالتزام المهني والانتماء للعمل الأكاديمي يسهم بصورة واضحة في تعزيز السلوكيات الإيجابية المرتبطة بالمشاركة والتعبير عن الرأي داخل الكلية.

أما بعد التحكم فقد أظهر أيضًا تأثيرًا معنويًا في الصوت الاجتماعي الإيجابي، إذ بلغت قيمة ($Beta = 0.203$)، بينما بلغت قيمة (t) المحسوبة (2.147) عند مستوى معنوية (0.033)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.005)، مما يشير إلى أن قدرة التدريسيين على التحكم بالمواقف والضغط تسهم في تعزيز مستوى مشاركتهم الإيجابية في بيئة العمل الجامعي، وإن كان تأثيره أقل مقارنة ببعدي الالتزام والتحدي.

ويمكن التعبير عن نموذج الانحدار الخطي المتعدد الخاص بالدراسة بالمعادلة الآتية:

$$\text{الصوت الاجتماعي الإيجابي} = 0.016 + 0.465(\text{الالتزام}) + 0.240(\text{التحكم}) + 0.317(\text{التحدي})$$

وتشير هذه المعادلة إلى أن زيادة مستوى الالتزام بمقدار وحدة واحدة تؤدي إلى زيادة الصوت الاجتماعي الإيجابي بمقدار (0.465)، في حين تؤدي زيادة التحكم إلى زيادة الصوت الاجتماعي الإيجابي بمقدار (0.240)، أما التحدي فيؤدي إلى زيادة الصوت الاجتماعي الإيجابي بمقدار (0.317). كما تمثل القيمة الثابتة (0.016) مستوى الصوت الاجتماعي الإيجابي في حالة ثبات أبعاد الصلابة النفسية الأخرى.

وبناءً على النتائج السابقة، يتضح أن أبعاد الصلابة النفسية تمتلك تأثيرًا ذا دلالة إحصائية في الصوت الاجتماعي الإيجابي، مع اختلاف مستويات التأثير بين الأبعاد، إذ برز بعد التحدي بوصفه الأكثر تأثيرًا، يليه الالتزام، ثم التحكم، وعليه يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى.

الجدول (٥) نتائج اختبار تأثير أبعاد الصلابة النفسية في الصوت الاجتماعي الإيجابي

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	t	Sig.	R	R ²	F	Sig. للنموذج	القرار
الصوت الاجتماعي الإيجابي	الثابت	0.016	0.144	—	0.113	0.910	0.890	0.792	192.531	0.000	النموذج مؤثر
	الالتزام	0.465	0.082	0.363	5.661	0.000					مؤثر
	التحكم	0.240	0.112	0.203	2.147	0.033					مؤثر
	التحدي	0.317	0.064	0.391	4.915	0.000					مؤثر

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS V.26.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للصلابة النفسية بأبعادها (الالتزام، التحكم، التحدي) في صوت الإذعان لدى أساتذة كلية الإدارة والاقتصاد.

لاختبار الفرضية الفرعية الثانية تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) بهدف تحديد طبيعة تأثير أبعاد الصلابة النفسية في بعد صوت الإذعان، وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن قيمة معامل الارتباط المتعدد (R) بلغت (٠.٨٢٣)، وهي قيمة مرتفعة تشير إلى وجود علاقة تأثير قوية بين أبعاد الصلابة النفسية وصوت الإذعان. كما بلغ معامل التحديد (R^2) قيمة (٠.٦٧٧)، مما يدل على أن أبعاد الصلابة النفسية تفسر ما نسبته (٦٧.٧٪) من التغيرات الحاصلة في صوت الإذعان، وهي نسبة تفسيرية مرتفعة نسبياً تؤكد قدرة النموذج على تفسير المتغير التابع.

أما اختبار معنوية النموذج فقد أظهر أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (١٠٦.٢٨٣) عند مستوى معنوية (٠.٠٠٠)، وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (٠.٠٠٥)، مما يؤكد معنوية نموذج الانحدار وصلاحيته في تفسير تأثير أبعاد الصلابة النفسية في صوت الإذعان لدى أفراد عينة الدراسة.

وعلى مستوى الأبعاد الفرعية، أظهرت النتائج أن بعد التحدي كان الأكثر تأثيراً في صوت الإذعان، إذ بلغت قيمة معامل التأثير المعياري ($Beta = -0.501$)، كما بلغت قيمة (t) المحسوبة (-٥.٠٦٢) عند مستوى معنوية (٠.٠٠٠)، وهي قيمة ذات دلالة إحصائية مرتفعة، مما يدل على وجود تأثير عكسي قوي لهذا البعد في صوت الإذعان. ويشير ذلك إلى أن التدريسيين الذين يمتلكون قدرة أعلى على مواجهة التحديات والتكيف مع التغيرات يكونون أقل ميلاً إلى الاستسلام التنظيمي أو الموافقة السلبية على القرارات دون إبداء الرأي الحقيقي.

كما أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي عكسي لبعد الالتزام في صوت الإذعان، إذ بلغت قيمة ($Beta = -0.191$)، بينما بلغت قيمة (t) المحسوبة (-٢.٣٩٢) عند مستوى معنوية (٠.٠١٨)، وهي أقل من مستوى الدلالة (٠.٠٠٥)، مما يشير إلى أن ارتفاع مستوى الالتزام المهني والانتماء للعمل الأكاديمي يسهم في تقليل الميل نحو سلوك الإذعان التنظيمي داخل الكلية.

في المقابل، لم يظهر بعد التحكم تأثيراً ذا دلالة إحصائية في صوت الإذعان، إذ بلغت قيمة ($Beta = -0.182$)، بينما بلغت قيمة (t) المحسوبة (-١.٥٤٨) عند مستوى معنوية (٠.١٢٤)، وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة (٠.٠٠٥)، مما يشير إلى ضعف تأثير هذا البعد مقارنة ببعد الالتزام والتحدي. وقد يعزى ذلك إلى أن القدرة على التحكم بالمواقف والضغوط لا تنعكس بصورة مباشرة على تقليل سلوك الإذعان لدى التدريسيين، وإنما قد تتداخل معها عوامل تنظيمية وثقافية أخرى داخل البيئة الجامعية.

ويمكن التعبير عن نموذج الانحدار الخطي المتعدد الخاص بالدراسة بالمعادلة الآتية:

$$\text{صوت الإذعان} = ٥.١٧١ - ٠.٣٤٧ (\text{الالتزام}) - ٠.٣٠٤ (\text{التحكم}) - ٠.٥٧٥ (\text{التحدي})$$

وتشير هذه المعادلة إلى أن زيادة مستوى الالتزام بمقدار وحدة واحدة تؤدي إلى انخفاض صوت الإذعان بمقدار (٠.٣٤٧)، كما يؤدي ارتفاع مستوى التحكم إلى خفض صوت الإذعان بمقدار (٠.٣٠٤)، في حين سجل بعد التحدي أعلى تأثير عكسي بلغ (٠.٥٧٥)، مما يدل على دوره الأكبر في تقليل الميل نحو الإذعان التنظيمي. أما القيمة الثابتة (٥.١٧١) فتمثل مستوى صوت الإذعان في حالة ثبات أبعاد الصلابة النفسية الأخرى.

وبناءً على النتائج السابقة، يتضح أن أبعاد الصلابة النفسية تمتلك تأثيراً ذا دلالة إحصائية في صوت الإذعان، مع اختلاف مستويات التأثير بين الأبعاد، إذ برز بعد التحدي بوصفه الأكثر تأثيراً، يليه الالتزام، في حين لم يحقق بعد التحكم تأثيراً معنوياً، وعليه يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية بصورة جزئية.

الجدول (٦) نتائج اختبار تأثير أبعاد الصلابة النفسية في صوت الإذعان

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	t	Sig.	R	R ²	F	Sig. للنموذج	القرار
صوت الإذعان	الثابت	5.171	0.253	—	20.428	0.000	0.823	0.677	106.283	0.000	النموذج مؤثر
	الالتزام	-0.347	0.145	-0.191	-2.392	0.018					مؤثر
	التحكم	-0.304	0.197	-0.182	-1.548	0.124					غير مؤثر
	التحدي	-0.575	0.114	-0.501	-5.062	0.000					مؤثر

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS V.26.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للصلابة النفسية بأبعادها (الالتزام، التحكم، التحدي) في الصوت الدفاعي لدى أساتذة كلية الإدارة والاقتصاد.

لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) بهدف تحديد طبيعة تأثير أبعاد الصلابة النفسية في بعد الصوت الدفاعي، وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن قيمة معامل الارتباط المتعدد (R) بلغت (٠.٧٦٨)، وهي قيمة تشير إلى وجود علاقة تأثير جيدة بين أبعاد الصلابة النفسية والصوت الدفاعي. كما بلغ معامل التحديد (R²) قيمة (٠.٥٩٠)، مما يدل على أن أبعاد الصلابة النفسية تفسر ما نسبته (٥٩.٠٪) من التغيرات الحاصلة في الصوت الدفاعي، وهي نسبة تفسيرية جيدة نسبياً تؤكد قدرة النموذج على تفسير المتغير التابع.

أما اختبار معنوية النموذج فقد أظهر أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (٧٢.٨٤٦) عند مستوى معنوية (٠.٠٠٠)، وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (٠.٠٥)، مما يؤكد معنوية نموذج الانحدار وصلاحيته في تفسير تأثير أبعاد الصلابة النفسية في الصوت الدفاعي لدى أفراد عينة الدراسة.

وعلى مستوى الأبعاد الفرعية، أظهرت النتائج أن بعد التحدي كان الأكثر تأثيراً في الصوت الدفاعي، إذ بلغت قيمة معامل التأثير المعياري (Beta = -0.551)، كما بلغت قيمة (t) المحسوبة (-٤.٩٤٦) عند مستوى معنوية (٠.٠٠٠)، وهي قيمة ذات دلالة إحصائية مرتفعة، مما يدل على وجود تأثير عكسي قوي لهذا البعد في الصوت الدفاعي. ويشير ذلك إلى أن التدريسيين الذين يمتلكون قدرة أعلى على مواجهة التحديات والتعامل مع التغيرات والضغوط يكونون أقل ميلاً إلى تبني السلوكيات الدفاعية أو الحذر المفرط عند التعبير عن آرائهم داخل البيئة الجامعية.

في المقابل، لم يظهر بعد الالتزام تأثيراً ذا دلالة إحصائية في الصوت الدفاعي، إذ بلغت قيمة (Beta = -0.162)، بينما بلغت قيمة (t) المحسوبة (-١.٧٩٦) عند مستوى معنوية (٠.٠٧٤)، وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة (٠.٠٥)، مما يشير إلى ضعف تأثير هذا البعد في تفسير الصوت الدفاعي لدى التدريسيين. كما لم يظهر بعد التحكم تأثيراً معنوياً، إذ بلغت قيمة (Beta = 0.098)، بينما بلغت قيمة (t) المحسوبة (-٠.٧٣٥) عند مستوى معنوية (٠.٤٦٤)، وهي قيمة غير معنوية إحصائياً، مما يدل على محدودية تأثير التحكم في تقليل السلوكيات الدفاعية داخل البيئة الأكاديمية.

ويمكن التعبير عن نموذج الانحدار الخطي المتعدد الخاص بالدراسة بالمعادلة الآتية:

$$\text{الصوت الدفاعي} = ٥.١٣٣ - ٠.٣٠٩(\text{الالتزام}) - ٠.١٧٢(\text{التحكم}) - ٠.٦٦٧(\text{التحدي})$$

وتشير هذه المعادلة إلى أن زيادة مستوى الالتزام بمقدار وحدة واحدة تؤدي إلى انخفاض الصوت الدفاعي بمقدار (٠.٣٠٩)، كما يؤدي ارتفاع مستوى التحكم إلى خفض الصوت الدفاعي بمقدار (٠.١٧٢)، في حين سجل بعد التحدي أعلى تأثير عكسي بلغ

(-0.667)، مما يدل على دوره الأكبر في تقليل السلوكيات الدفاعية لدى التدريسيين. أما القيمة الثابتة (0.133) فتمثل مستوى الصوت الدفاعي في حالة ثبات أبعاد الصلابة النفسية الأخرى. وبناءً على النتائج السابقة، يتضح أن أبعاد الصلابة النفسية تمتلك تأثيراً ذا دلالة إحصائية في الصوت الدفاعي، مع اختلاف مستويات التأثير بين الأبعاد، إذ برز بعد التحدي بوصفه الأكثر تأثيراً، في حين لم يحقق بعدا الالتزام والتحكم تأثيراً معنوياً، وعليه يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة بصورة جزئية.

الجدول (٧) نتائج اختبار تأثير أبعاد الصلابة النفسية في الصوت الدفاعي

القرار	Sig. للنموذج	F	R ²	R	Sig.	t	Beta	الخطأ المعياري	B	المتغيرات المستقلة	المتغير التابع
النموذج مؤثر	0.000	72.846	0.590	0.768	0.000	17.084	—	0.300	5.133	الثابت	الصوت الدفاعي
غير مؤثر					0.074	-1.796	-0.162	0.172	-0.309	الالتزام	
غير مؤثر					0.464	-0.735	-0.098	0.233	-0.172	التحكم	
مؤثر					0.000	-4.946	-0.551	0.135	-0.667	التحدي	

٤- الاستنتاجات والتوصيات:

٤-١ الاستنتاجات

- أ. تتمتع أ عينة الدراسة بمستوى جيد من الخبرة الأكاديمية والعلمية، مع تنوع نسبي في الخصائص الشخصية والوظيفية، الأمر الذي يوفر بيئة مناسبة للحصول على تصورات واقعية ودقيقة بشأن متغيري الصلابة النفسية وسلوك الصوت التنظيمي داخل الكلية، ويعزز من موثوقية النتائج المستخلصة من الدراسة.
- ب. يتبين أن أفراد عينة الدراسة يتمتعون بمستوى جيد من الصلابة النفسية، انعكس بصورة واضحة في ارتفاع مستويات الالتزام والتحكم والتحدي لديهم، الأمر الذي أسهم في تعزيز ممارسات الصوت التنظيمي الإيجابي داخل البيئة الجامعية، مع انخفاض نسبي في السلوكيات المرتبطة بالإذعان والصوت الدفاعي، مما يدل على وجود توجه عام لدى التدريسيين نحو المشاركة والتعبير عن الآراء والمقترحات بصورة أكثر إيجابية وفاعلية داخل الكلية.
- ج. إذ أظهر التدريسيون قدرة جيدة على التمسك بالمسؤوليات المهنية والتحكم بالمواقف والضغوط والتعامل الإيجابي مع التحديات الأكاديمية، الأمر الذي يعكس وجود مستوى مناسب من الاستقرار النفسي والقدرة على التكيف داخل البيئة الجامعية.
- د. أن متغير سلوك الصوت التنظيمي شهد بروزاً واضحاً في بعد الصوت الاجتماعي الإيجابي، مما يدل على وجود ميل لدى التدريسيين نحو طرح الأفكار والمقترحات التطويرية والمشاركة الإيجابية داخل البيئة الجامعية، في مقابل انخفاض نسبي في سلوكيات الإذعان والصوت الدفاعي، الأمر الذي يعكس مستوى مقبولاً من حرية التعبير والاستقلالية الفكرية داخل الكلية.
- هـ. أسهمت أبعاد الالتزام والتحكم والتحدي في تعزيز الصوت الاجتماعي الإيجابي لدى التدريسيين، في مقابل انخفاض مستويات صوت الإذعان والصوت الدفاعي، مما يدل على أن ارتفاع الصلابة النفسية يسهم في تعزيز الثقة بالنفس والاستقلالية الفكرية والقدرة على التعبير الإيجابي عن الآراء والمقترحات داخل البيئة الجامعية، مع تقليل الميل نحو السلوكيات السلبية المرتبطة بالصمت أو الحذر التنظيمي.
- و. يتبين أن الصلابة النفسية بأبعادها تمتلك دوراً مؤثراً في تشكيل سلوك الصوت التنظيمي لدى التدريسيين، إذ برز بعدا التحكم والالتزام بوصفهما الأكثر إسهاماً في تعزيز سلوك الصوت التنظيمي بصورة عامة، في حين ظهر بعد التحدي بوصفه الأكثر تأثيراً في تعزيز الصوت الاجتماعي الإيجابي وتقليل كل من صوت الإذعان والصوت الدفاعي، الأمر الذي يعكس أهمية الخصائص النفسية والشخصية في توجيه سلوك التدريسيين نحو المشاركة الإيجابية والتفاعل الفاعل داخل البيئة الأكاديمية.

٤-٢ التوصيات

- أ. الاستفادة من التنوع الأكاديمي والخبرات المتراكمة لدى التدريسيين في تعزيز بيئة العمل الجامعي، من خلال دعم المشاركة الفاعلة وتطوير البرامج الإدارية والأكاديمية التي تسهم في تنمية الصلابة النفسية وتشجيع سلوك الصوت التنظيمي الإيجابي داخل الكلية.
- ب. تعزيز المناخ الأكاديمي والتنظيمي الداعم للتعبير الحر عن الآراء والمقترحات التطويرية، من خلال توفير بيئة عمل تشجع التدريسيين على المشاركة الفاعلة في اتخاذ القرارات، وتنمية الجوانب النفسية والسلوكية التي تسهم في رفع مستوى الصلابة النفسية وتقليل السلوكيات المرتبطة بالإذعان أو الحذر الدفاعي داخل الكلية.
- ج. اهتمام الكلية بتعزيز الجوانب النفسية والسلوكية لدى التدريسيين من خلال توفير بيئة عمل داعمة وبرامج تطويرية تسهم في تنمية الالتزام المهني وتعزيز القدرة على التحكم بالمواقف والتعامل مع التحديات بصورة أكثر فاعلية، بما ينعكس إيجاباً على الأداء الأكاديمي والتنظيمي داخل الكلية.
- د. تعزيز ثقافة تنظيمية تشجع التدريسيين على التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم بصورة أكثر فاعلية، من خلال دعم قنوات التواصل الأكاديمي والإداري، وتوفير بيئة عمل قائمة على الثقة والانفتاح، بما يسهم في تعزيز الصوت التنظيمي الإيجابي والحد من السلوكيات المرتبطة بالإذعان أو الحذر الدفاعي.
- هـ. اهتمام إدارة الكلية بتنمية الصلابة النفسية لدى التدريسيين من خلال توفير بيئة تنظيمية داعمة تقوم على الثقة والانفتاح والحوار الأكاديمي، بما يسهم في تعزيز ممارسات الصوت التنظيمي الإيجابي وتشجيع التدريسيين على طرح آرائهم ومقترحاتهم بصورة أكثر فاعلية، مع الحد من السلوكيات المرتبطة بالإذعان أو التخوف من التعبير عن الرأي داخل البيئة الجامعية.
- و. تبني برامج تطويرية وإدارية تهدف إلى تعزيز أبعاد الصلابة النفسية لدى التدريسيين، ولاسيما ما يتعلق بتنمية القدرة على التحكم بالمواقف والتعامل الإيجابي مع التحديات، بما ينعكس بصورة مباشرة على رفع مستوى الصوت التنظيمي الإيجابي وتقليل السلوكيات الدفاعية أو الإذعانية، فضلاً عن دعم ثقافة تنظيمية تشجع المشاركة والتعبير الحر عن الآراء والمبادرات التطويرية داخل الكلية.

REFERENCES

1. Bartone P. T., Roland R. R., Picano J. J. et al. (2008). Psychological hardiness predicts success in US army special forces candidates. *International Journal of Selection and Assessment*. Volume. 16, Number 1, 78-81.
2. Bartone, P. T. (2006). Resilience under military operational stress: Can leaders influence hardiness? *Military Psychology*, 18, sl31-sl48
3. Bartone, P. T. & Hystad, S. (2010). Increasing mental hardiness for stress resilience in operational settings, In P. T. Bartone, B. H. Johnsen, J. M. Eid, J. C. Violanti, & J. C. Iolberg (Eds.), *Enhancing human performance security operations* (pp. 257-272 Springfield, JL: Charles C. Thomas.
4. Bartone P. T, Barry C. L., and. Armstrong R. E. (2009) *Defense Horizons. To Build Resilience: Leader Influence on Mental Hardiness*. Center for Technology and National Security Policy National Defense University
5. Bartone P. T, Eid, J, and Hystad S. W. (2016) *Training Hardiness for Stress Resilience*
6. Barry, M., & Wilkinson, A. (2016). Pro-Social or Pro-Management? A critique of the conception of employee voice as a pro-social behaviour within organizational behaviour. *British Journal of Industrial Relations*, 54(2), 261–284. <https://doi.org/10.1111/bjir.12114>
7. Bass, B. M., & Avolio, D. J. (1994). introduction B. M. Bass & B. J. Avolio (Eds.), *improving organizational effectiveness through transformational /leadership* (pp. 1-9), SAGE Publications
8. Bashshur, M. R., & Oc, B. (2015). When voice matters: A multilevel review of the impact of voice in organizations. *Journal of Management*, 41(5), 1530–1555 <https://doi.org/10.1177/0149206314558302>
9. Berger, P. L, & luckmann, T. (1967). *The social construction of reality*. London, UK: Penguin.

10. Cherry, K.D. (2021), The Role of Hardiness and Autonomy Support in College Student Engagement, A Thesis Presented to The Faculty of Humboldt State University in Partial Fulfillment of The Requirements for The Degree Master of Arts in Psychology
11. Chamberlin, M., Newton, D. W. & LePine, J.A (2016) A Meta-Analysis of Voice and its Promotive and Prohibitive Forms: Identification of Key Associations, Distinctions, and Future Research Directions, *Personnel Psychology Journal*, August 2016,70,1, DOI: [10.1111/peps.12185](https://doi.org/10.1111/peps.12185)
12. Duan, J., Zong, Z., Chen, J., Zhu, Y., & Wang, T. (2025) Prosocial, Pro-Self, or Combined? Three Types of Employee Voice and Supervisor Responses, *Journal of Organizational Behavior*:1–19 <https://doi.org/10.1002/job.70022>
13. Hirschman, A. O. (1970). Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states. Harvard University Press
14. Janis, I. L (1972). Victims of group think: A psychological study of foreign policy decisions and fiascoes. Boston, MA: Houghton Mifflin
15. Kim, Y.J., Lam, C.F., Oh, Jo (Kyoungjo) & Sohn.W.(2022) Employee Constructive Voice: An Integrative Review and a Dyadic Approach, *Journal of Management*, DOI: 10.1177/01492063221108654
16. Kok, S. B., Sarikaya, M., & Coban, H. (2016). Organizational voice behavior and its investigation in terms of organizational variables. *European Scientific Journal*, 12(35), 16–33 <https://doi.org/10.19044/esj.2016.v12n35p16>
17. Lee, J.&Varon, A.L. (2020) Employee Exit, Voice, Loyalty, and Neglect in Response to Dissatisfying Organizational Situations: It Depends on Supervisory Relationship Quality *International Journal of Business Communication*2020, Vol. 57(1) 30–51 DOI: 10.1177/2329488416675839
18. LePine, J. A., & Van Dyne, L. (1998). Predicting voice behavior in work groups. *Journal of Applied Psychology*, 83(6), 853–868 8. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.6.853>
19. Liang, J., Farh, C. I., & Farh, J. L. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination. *Academy of Management Journal*, 55(1), 71-92. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0176>
20. Maynes, T. D., & Podsakoff, P. M. (2014), Speaking more broadly: An examination of the nature, antecedents, and consequences of an expanded set of employee voice behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 99(1), 87-12. <https://doi.org/10.1037/a0034284>
21. Maddi S. R., Khoshaba D. M., Harvey R.H. et al. (2011). The personality construct of hardiness, V: Relationships with the construction of existential meaning in life. *Journal of Humanistic Psychology*, 51: (3), 369-388.
22. Maddi, S. R., & Harvey, R. H. (2006). Hardiness considered across cultures. In P. L P. Wong & L. C. J. Wong fEds.), *Handbook of multicultural perspectives on stress and coping* (pp. 403-420). New York, NY: Springer.
23. Maddi S. R., Khoshaba D. M., Persico M. et al. (2002). Brief report, the personality construct of hardiness ii. relationships with comprehensive tests of personality and psychopathology. *journal of research in personality* 36,72-85.
24. Maddi, S. (1967) “The Existential Neurosis,” *Journal of Abnormal Psychology* 72, 311–325
25. Qi F-S, & Ramayah, T. (2022) Defensive Silence, Defensive Voice, Knowledge Hiding, and Counterproductive Work Behavior Through the Lens of Stimulus-Organism-Response, *Frontiers in Psychology*, March 2022, Volume 13 doi: 10.3389/fpsyg.2022.822008
26. Risan, P., Skoglund, T., Sandvik, A&Milne, R (2022), Personality and Hardiness among police *Nordic Journal of Studies in Policing* Volume 9, No. 1, p. 1–11 ISSN online: 2703-7045 DOI: <https://doi.org/10.18261/njsp.9.1.9>
27. ŞAHİN, S., ÇANKIR, B.& ARSLAN, B.S, (2021) Effect of Implicit Voice Theories on Employee Constructive Voice and Defensive Silence: A Study in Education and Health Sector, *Organizacija*, Volume 54, Issue 3, DOI: 10.2478/orga-2021-0014
28. Stein.S J & Barton P. (2020). *Hardiness: Making Stress Work for You to Achieve Your Life Goals*, Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey
29. Su Eroz, S., Onat E. (2018). Psychological hardiness: a survey in hospitality management. *Research Journal of Business and Management (RJBM)*, Vol. 5(1), p.81-89, <http://doi.org/10.17261/Pressacademia.2018.820>
30. Unler, E., & Caliskan, S., (2019), Individual and managerial predictors of the different forms of employee voice, *Journal of Management Development* Vol. 38 No. 7, pp. 582-603, DOI 10.1108/JMD-02-2019-00
31. Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41, 108–119. doi:10.2307/256902 <https://doi.org/10.2307/256902>
32. Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359–1392 2. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00384>
33. Van Dyne, L., Cummings, L., & McLean Parks, J. (1995). Extra-role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 17, pp. 215–285). Greenwich, CT: JAI Press