



# قياس أثر نظم المناعة التنظيمية علي العلاقة بين إدراك الشائعات التنظيمية والأداء التكيفي - دراسة ميدانية علي العاملين بشركات الأدوية بمدينة العاشر من رمضان<sup>1</sup>

د. مها محمد البنوي<sup>3</sup>

د. شريف سعيد متولي<sup>2</sup>

كلية التجارة- جامعة الزقازيق

## ملخص البحث

استهدفت الدراسة الحالية قياس أثر نظم المناعة التنظيمية علي العلاقة بين إدراك الأفراد للشائعات التنظيمية وأدائهم التكيفي بالتطبيق علي شركات صناعة وإنتاج الأدوية البشرية بمدينة العاشر من رمضان. واستندت في تحقيق هذا الهدف إلى تطوير ثلاثة فروض، وباستخدام قائمة استقصاء تم تجميع البيانات الأولية المتعلقة بمتغيرات الدراسة من خلال عينة قوامها 344 مفردة من العاملين بهذه الشركات؛ حيث تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط في التعرف علي طبيعة العلاقة بين إدراك الأفراد للشائعات التنظيمية وأدائهم التكيفي. وعبر الإصدار الثالث للبرنامج الإحصائي SmartPLS - كأحد تطبيقات نموذج المعادلة الهيكلية- تم قياس مدي التجانس بين مسارات العلاقات لمتغيري الدراسة المستقل والتابع بالنسبة لفئات المتغيرات الديموغرافية (والتي تضمنت: النوع، والعمر، والخبرة)، وكذلك التعرف علي طبيعة مسار العلاقة بين متغيرات الدراسة الثلاثة مجتمعة. وتوصلت النتائج عدم وجود علاقة معنوية بين إدراك الأفراد للشائعات التنظيمية وأدائهم التكيفي، كما كشفت عن الأثر المُعدل للمناعة التنظيمية على العلاقة بين إدراك الأفراد للشائعات التنظيمية وأدائهم التكيفي، وكذلك وجود اختلافات ذات دلالة احصائية في طبيعة العلاقة بين إدراك الأفراد للشائعات التنظيمية وأدائهم التكيفي كدالة في بعض فئات المتغيرات الديموغرافية. واختتمت الدراسة بمناقشة النتائج ودلالاتها، وكذلك التطبيقات الإدارية لنتائج الدراسة، وأخيراً حدودها والدراسات المستقبلية المقترحة.

**الكلمات المفتاحية:** نظم المناعة التنظيمية، الشائعات التنظيمية، الأداء التكيفي، شركات الأدوية، مدينة العاشر من رمضان.

## 1- مقدمة

يُعد السلوك التنظيمي الفردي سلوكاً ديناميكياً، يؤثر ويتأثر بالسياقات الداخلية والخارجية للمنظمة، ويتميز في ضوء المعطيات والمتغيرات التي تسهم في تشكيله أو حفزه (الزهراني، 2016). وبالرغم من أن

<sup>1</sup> تم تقديم البحث في 2019/6/19، وتم قبوله للنشر في 2019/11/17.

<sup>2</sup> مدرس إدارة الأعمال: كلية التجارة- جامعة الزقازيق (sherif.metwally@gmail.com)

<sup>3</sup> أستاذ إدارة الأعمال المساعد: كلية التجارة- جامعة الزقازيق (maha\_elbanawey@yahoo.com)

مفاهيم مثل التكيفية *Adaptability* أو الأداء التكيفي *Adaptive Performance (AP)* للأفراد ليست جديدة في الأدبيات الإدارية، إلا أن الاهتمام بدراساتها بات مطلباً ملحاً؛ كاستجابة طبيعية لتفاعلات السريعة والمتتالية التي تبديها مكونات البيئة التنظيمية، أو تُفرض عليها في طريق الحدثة والتغيير (Pulakos, et al., 2006).

أيضاً، فقد أدى تنامي حالة اللاتأكد البيئي في بيئة الأعمال المعاصرة الي عدم إكتفاء صنّاع ومتخذي القرار التنظيمي بتحسين المنظمة في مواجهة التهديدات الداخلية والخارجية، والحالية أو المحتملة فقط؛ بل وتعلم كيفية الإفادة منها أيضاً (علوان وطالب، 2015). وهنا، تمثل نظم المناعة التنظيمية *Organizational Immunity System (OIS)* الحاجز المناعي الذي يقي المنظمة وطأة المؤثرات الخارجية، ويدعّمها في مواجهة ما يحيط بها من تحديات داخلية، ويضيف لها ميزة التفوق علي المنافسين؛ حال تفوق نظم مناعتها علي تلك المتوفرة لديهم (فيروز، 2017).

وفي سياق متصل، فغالباً ما يجد الجميع نفسه منخرطاً في إنتاج أو سماع أو الاشتراك في أحاديث تقييمية تتعلق بالعمل نفسه أو طريقة أدائه عن طرف ثالث غير موجود، وعملياً يكون من المفيد بل والمهم إن لم يكن من الصعب تجنب- أن يكون الفرد طرفاً في تلك الحوارات. فالتعامل الفعال مع الواقع التنظيمي المعقد يتطلب من الأفراد الإلمام بالكثير من المعلومات؛ وبخاصة ذات المضمون التقييمي، ومن ثم يحرص الكثير من الأفراد علي التقاط تلك المعلومات بشكل غير رسمي، إما لعدم صبرهم علي التنقيب عنها، أو لعدم قدرتهم علي تأكيدها سواء بشكل مباشر أو غير مباشر (Foster, 2004)، هذه الظاهرة يطلق عليها أسم الشائعات التنظيمية *Organizational Gossip (OG)*.

وبالرغم من أن الشائعات التنظيمية تمثل أحد أنواع الحوارات الجانبية السلبية أو "غير المفيدة"، إلا أن هذا الاعتقاد لم يدم طويلاً، فالشائعات التنظيمية هي بالأساس سلوك معقد، له وجه ووظائف إيجابية بجانب تلك السلبية المتواترة عنه، كما أن أغلب الأسباب المسجلة لتداول الشائعات التنظيمية ترجع الي جمع المعلومات، أو تأكيدها، وتخلو الي حد كبير من الحاجة نحو نية التأثير السليبي علي الآخرين (Baumeister, et al., 2004; Beersma & Van Kleef, 2012).

وفي سياق آخر، فقد اقترن دور صناعة الأدوية كصناعة استراتيجية كبري تسهم في تحقيق السلام الإجماعي، وتمثل أحد روافد الخدمة الصحية المقدمة للمواطن المصري بزيادة معدلات دوران العمالة المتميزة بها، وتراجع مؤشرات الابتكارية والمرونة لدي افرادها (عبد الله، 2015)، وهو ما حدا بالدراسة الحالية الي المبادرة بتدارك المشكلات المرتبطة بالأداء التكيفي للأفراد في تلك الصناعة، ومحاولة الإرتقاء به عبر دراسة علاقته بالشائعات التنظيمية، وذلك تحت مظلة نظم مناعة تنظيمية فاعلة وقادرة علي التعامل مع التهديدات المختلفة التي تواجه إنتاج وصناعة الأدوية. وعلي ذلك تستهدف الدراسة الحالية قياس أثر نظم المناعة التنظيمية علي العلاقة بين إدراك الأفراد للشائعات التنظيمية وأدأؤهم التكيفي في شركات صناعة وإنتاج الأدوية البشرية بمدينة العاشر من رمضان.

## 2- مشكلة الدراسة

كشفت تتبع العديد من الدراسات الميدانية المتعلقة بالأداء التكيفي للأفراد أنه بالرغم من تركيز أغلبها علي العوامل الفردية المرتبطة بهذا المفهوم- ومنها: الفروق الفردية بين الأفراد (Stewart & Nandkeolyar, 2006)، ومتطلبات تنفيذه في بيئة العمل (Pulakosm, et al., 2000)، وأساليب التدريب علي إنشائه أو تطويره (Joung, et al., 2006)، والدعم الاجتماعي والتنظيمي المدرك المحفز له (Griffin, et al., 2015; Jundt, et al., 2010)، إلا أنها تجاهلت المحددات البيئية المرتبطة بهذا المفهوم- وتحديد ذات الصلة بمناخ العمل (الزهراني، 2016)، لا سيما في ضوء العلاقة التي جمعت بين تلك المحددات وممارسة الأنشطة غير الرسمية (التطوعية) في الواقع التنظيمي.

أيضاً، فقد أكتفت الأدبيات بالسرد النظري لمجموعتين من العوامل المحددة لهذا مفهوم؛ وهما: المحددات الأبعد Distal وتضمنت: الخصائص الفردية، برامج التدريب، الدعم التنظيمي المدرك، والمحددات الأقرب Proximal وتضمنت: عوامل الدافعية الفردية (مثل: الكفاءة الذاتية)، والعوامل المعرفية (مثل: التعلم واكتساب المهارات) (Jundt, et al., 2015).

ويري برادهان وجينا (Pradhan & Jena, 2017) أن العلاقة بين الانخراط في سلوك ما ومخرجات العمل واضحة ومتوقعة، إلا أن التعمق في آليته حدودها يتطلب إدراك أن الأداء يجب أن يرتبط ليس فقط بالمحددات الفردية- السابق الإشارة إليها- بل يجب أن يتفاعل مع مكونات البيئة التنظيمية، وتحديد إدراك مدي جودة وصحة مناخ العمل؛ والتي تُعد الأهم- من وجه نظر تلك الدراسة- في التنبؤ بمخرجات العمل غير الرسمي<sup>1</sup>. ولقد دعمت الدراسات الميدانية هذا الرأي عبر إبراز دور إدراك الأفراد للشائعات التنظيمية- كأحد عناصر المناخ التنظيمي- في حفز السلوكيات التطوعية للأفراد داخل المنظمة (Wu, et al., 2019; Tian, et al., 2018a).

وكشفت مراجعة الأدبيات الإدارية أن أغلب ما تم تداوله عن مفهوم الشائعات التنظيمية هو إما حصيلة ما أصَلته الكتابات النظرية الكلاسيكية والمُستحدثة - في مجال نظرية المنظمة ، والتي اقتصت علي التعرّف بوظائف الشائعات ومحدداتها في البيئة التنظيمية (Kniffin & Wilson, 2005, 2010; Grosser et al., 2012)، وكذلك استش - راف الآثار المحتملة لها علي كل من مطلقها ومتلقيها (Waddington & Fletcher, 2005; Farley et al., 2010; Grosser et al., 2010)، أو ما تم استنتاجه من دمج أو إسقاط مضمون ونتائج بعض المفاهيم والدراسات الاجتماعية المرتبطة بمفهوم الشائعات علي الواقع التنظيمي ؛ مثال: نظرية سوء التعامل Mistreatment المجتمعي (Duffy, et al., 2002; Kulik,

<sup>1</sup> يتفق هذا الرأي مع ما ذهبت إليه نتائج دراسة البنوي وإسماعيل (2019) من تأثير الأداء الإيجابي- كأحد أشكال السلوك غير الرسمي- بالعوامل التنظيمية (وتحديداً خصائص الوظيفة) بشكل أكبر من العوامل الفردية (وتمثلت في إدراك اخلاقيات العمل).

(Kniffin & Wilson, Social Anthropology et al. 2008) أو دراسات علم سلوك الإنسان المجتمعي (2010).

كما شهدت دراسات الشائعات التنظيمية ثلاثة محطات بارزة؛ الأولى دراسة نون وديلبرج (Noon & Delbridge, 1993) والتي اقترحت أن وجود الشائعات التنظيمية يُعدّ أمراً "جوهرياً" للصحة والفاعلية التنظيمية، ودعت الي دعم الجهود البحثية في هذا الإتجاه. والثانية دراسة كيرلان وبيلد (Kurland & Pelled, 2000) والتي لفتت النظر الي ضرورة الدمج بين مفهوم النفوذ Power وشبكات تداول المعلومات غير الرسمية، كما قدمت أول محاولة لبناء إطار نظري لدراسة الشائعات التنظيمية. وأخيراً دراسة فان إترسون وكليج (Van Iterson & Clegg, 2008) والتي كشفت عن أن آثار الشائعات التنظيمية لا تتوقف فقط عند مستوي الأداء الفردي أو أداء جماعات العمل، بل تمتد لتشمل المؤشـرات المختلفة للأداء التنظيمي ككل.

وبالرغم من الاهتمام الذي أبداه الباحثون لدراسة الشائعات التنظيمية، إلا أن المتوافر من الدراسات عن أثر تلك الشائعات علي سلوك من توجه لهم ، أو الآلية التي يؤسس عليها هذا السلوك ما زالت ضعيفة (Wu, et al., 2018a). وإذا كانت طبيعة الشائعات التنظيمية تُحفز علي دراسة علاقتها بمؤشرات الأداء الفردي غير الرسمي، نجد أن القليل جداً من الدراسات قد وجه لهذا الغرض- (مثال: تناولت دراسة وي وزملاؤه (Wu, et al., 2018a) علاقة الشائعات التنظيمية بسلوكيات المواطنة التنظيمية، كما تناولت دراسة وي وزملاؤه (Wu, et al., 2018b) علاقتها بالسلوكيات الإستباقية للأفراد)- مقارنةً بالدراسات التي وجهت نحو التعرف علي إتجاهات من توجه لهم الشائعات ومخرجاتهم النفسية (التوتر، ضغوط العمل، الاحتراق النفسي) (Waddington & Fletcher, 2005; Farley, et al., 2010)، وهو الأمر الذي مثل ضرورة بحثية مُلحة لمعالجة ندرة الدراسات في هذا الإتجاه.

ومراجعة الدراسات السابقة المتعلقة بنظم المناعة التنظيمية، وجد أن أغلبها كان ذا طابع نظري، اهتم بالتعرف علي ماهيتها ومكوناتها من منظور إداري (Tracy, 1993; DeGeus, 1997)، وكذلك مناقشة خصائصها، ووظائفها، وعلاقتها بالمجالات البحثية الأخرى (Wang, et al., 2010; Yang, et al., 2013)؛ ومنها: نظرية الإنتاج الإجتماعي الذاتي (الساعدي، 2016)، ووجه القليل منها لبيان آلية عمل تلك النظم في منظمات الأعمال (Birkinshaw & Ridderstrale, 1999).

وبالانتقال الي الدراسات الميدانية علي قلتها- وتحديداً العربية منها، نجد أنها كانت أقل من مثيلتها ذات الطابع النظري، وإن تركز اهتمامها علي سرد محددات نظم المناعة التنظيمية؛ ومنها: الثقافة التنظيمية (الطائي وآخرون، 2016)، الاستغراق الوظيفي (فيروز، 2017)، الشراكة Partnering (الطائي، 2009). فضلاً عن الدراسات التي تناولت نتائج (مخرجاته)؛ ومنها: دراسة عبد المجيد (2016) التي قامت بقياس الأثر المباشر لنظم المناعة التنظيمية علي استراتيجيات إدارة الازمات، وكذلك الأثر غير المباشر- عبر توسيط نظم المعلومات الاستراتيجية في العلاقة السابقة. أيضاً تناولت دراسة علوان وطالب (2015) الأثر المتداخل-

وتحديداً المعدل<sup>1</sup> لنظم المناعة التنظيمية في توجيه الموارد البشرية نحو الحد من السلوكيات الضارة داخل أو خارج المنظمة في ضوء حالات عدم التأكد البيئي.

وبالرغم من ندرة الدراسات التي تعرضت لنظم المناعة التنظيمية سواء علي المستوي الفلسفي أو التطبيقي- لاسيما علي صعيد البيئة العربية والمصرية، إلا أن رؤية تضمينها في البحوث الإدارية ارتبطت بقدرتها علي تنقية إتجاه وقوة العلاقة بين مدخلات الأداء التنظيمي ومخرجاته من شوائب مهددته الداخلية والخارجية (الساعدي، 2016).

## - الدراسة الاستطلاعية<sup>2</sup>

استهدفت تلك الدراسة التوصل لبعض المؤشـرات المتعلقة بعدد من الممارسات السلوكية والجوانب التنظيمية في مجتمع شركات إنتاج الأدوية بالعاشر ر من رمضان في الفترة ما بين بداية شهر فبراير 2019 ونهايته. وتحديداً فقد ناقش هذا الدليل: مدي إدراك الأفراد لحجم وطبيعة الشائعات التنظيمية (الإيجابية أو السلبية) في بيئة العمل، ومدي قيام نظم المناعة التنظيمية بوظائفها في بيئة العمل، ومدي ممارسة الأفراد لمهام عملهم بطريقة تبرز أداؤهم التكميلي.

وقد أسفرت نتائج الدراسة الاستطلاعية عن المؤشرات التالية:

بالنسبة للشائعات التنظيمية، فقد كشفت المؤشـرات الإجمالية للشائعات الإيجابية والسلبية معاً عن أن 83% تقريباً من إجمالي المفردات المشتركة في الدراسة قد سجلوا عدم اعتقادهم بوجود ملحوظ للشائعات تستهدف تقييم أداؤهم في العمل. بينما سجل 5.11% و 5.5% من إجمالي المفردات المشتركة في الدراسة علي التوالي اعتقادهم بوجود متوسط، ووجود مرتفع للشائعات بنوعها في بيئة العمل. ويعرض الجدول رقم 1 تفصيلاً لمؤشرات الشائعات التنظيمية في بيئة العمل- بعد الإجمال السابق لها.

<sup>1</sup> يعني الأثر المعدل Moderate نظرياً أن المتغير له تأثير شرطي قوي علي العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع، بمعنى أن وجود هذا المتغير يُعدل أو يُنظم من طبيعة العلاقة الأصلية بين متغيري الدراسة (العاصي، 2017). ووفقاً لهذا المعني أيضاً تختلف طبيعة هذا المتغير عن المتغيرات الوسيطة Mediators التي تتأثر بالمتغير المستقل وتؤثر في الوقت ذاته علي المتغير التابع، ومعاً يسمي الأثر الوسيط أو المعدل بالأثر المتداخل intervening.

<sup>2</sup> اعتمدت الدراسة الاستطلاعية- والتي تضمنت خليطاً من الأسئلة ذات النهايات المفتوحة والمغلقة- علي اسلوب المقابلات الشخصية المتعمقة مع عينة استقرائية من مجتمع الدراسة قوامها 45 مفردة من مجتمع الدراسة، وتم إجرائها في أربعة من الشركات المنتجة للأدوية بمدينة العاشر ر من رمضان، وهم: الشركة المصرية الدولية للصناعات الدوائية (إبييكو)، شركة الدلتا للصناعات الدوائية (دلتا فارما)، شركة مينا فارم للصناعات الدوائية، شركة بيو أوريجينال للصناعات الدوائية (BIG).

جدول 1: نتائج مؤشرات الدراسة الاستطلاعية المتعلقة بالشائعات التنظيمية

الشائعات التنظيمية	لا توجد شائعات	توجد شائعات بدرجة متوسطة	توجد شائعات بدرجة كبيرة
الشائعات الإيجابية	76%	16%	8%
الشائعات السلبية	89%	7%	4%

وتشير نتائج الجدول السابق الي إتفاق المؤشرات الإجمالية لفحص مدي إدراك الأفراد لحجم وطبيعة الشائعات التنظيمية مع المؤشرات التفصيلية للشائعات سواء الإيجابية منها أو السلبية في بيئة العمل. فبالنسبة لإدراك الأفراد لمدي وجود الشائعات التنظيمية من عدمها في واقعهم التنظيمي، فقد عبّر 76% و89% من إجمالي المفردات المشتركة في الدراسة عن عدم إبلاغهم بوجود حوارات تقييمية (شائعات تنظيمية) تتعلق بأداؤهم الوظيفي سواء سلبية أو إيجابية علي التوالي.

كذلك كشفت نتائج الجدول السابق عن أن 16% و7% من إجمالي المفردات المشتركة في الدراسة يدركون وجود الشائعات التنظيمية- سواء الإيجابية أو السلبية- بشكل متوسط في واقع عملهم علي التوالي. وأخيراً فبالنسبة لإدراك الأفراد لوجود الشائعات التنظيمية بشكل مرتفع في بيئة العمل، فقد عبّر 8% و4% من إجمالي المفردات المشتركة في الدراسة عن تلك النتيجة سواء بالنسبة للشائعات الإيجابية أوالسلبية علي التوالي.

وإجمالاً، تظهر مؤشرات الدراسة الاستطلاعية الإجمالية والتفصيلية المتعلقة بالشائعات التنظيمية أن مجتمع الدراسة لايعاني بشكل كبير من تلك الظاهرة، وأن مفرداته تهتم بعملها فقط دون التطرق الي اصدار الأحكام علي الآخرين، إلا أنها كظاهرة تنظيمية موجودة في واقع مجتمع الدراسة- بدرجات متفاوتة، وهو ما يستوجب دراسة تأثيرها علي الأداء الفردي.

وبالنسبة لنظم المناعة التنظيمية، فقد أظهرت مؤشرات الدراسة الاستطلاعية ممارسة 65% من المفردات المشتركة في الدراسة لكافة وظائف نظم المناعة في البيئة التنظيمية بدرجة كبيرة. بينما بينت النتائج ممارسة 30% و5% من المفردات المشتركة في الدراسة لكافة وظائف نظم الرقابة في البيئة التنظيمية بشكل متوسط وضعيف علي التوالي. ولقد عبرت المفردات المشاركة في الدراسة عن إدراكهم لطبيعة ممارسات وظائف نظم المناعة التنظيمية في مجتمع الدراسة عبر تعليقاتهم علي أسئلة الدراسة؛ والتي تضمنت ما يلي:

بالنسبة للتعليقات الدالة علي اليقظة والإدراك المناعي للمهددات الداخلية والخارجية فقد تضمنت: "استمرت الشركة في دفع رواتب الموظفين، وطبقت نظم جديدة للحوافز Benefits في فترة الثورات حفاظاً علي سمعتها، ولضمان عدم تركهم الشركة الي شركات منافسة"، "لم تسع الشركة الي رفع اسعار الدواء كما فعلت أغلب الشركات الحكومية"، "توسعت الشركة في فتح مصانع جديدة في أماكن جديدة، فضلاً عن تطوير معاملها وتجهيزاتها باستمرار لمواجهة المنافسة، وحفاظاً علي مستوي مبيعاتها".

بالنسبة للتعليقات الدالة علي الدفاع المناعي فقد تضمنت: "عدّلت الشركة بشكل سريع نظم إدارتها الداخلية، فضلاً عن نظم تشغيلها لمواجهة المشكلات- كما حدث في أزمة الدواء الأخيرة"، "لدي الشركة خبراء في مواجهة الأزمات والتهديدات بأنواعها". بالنسبة للتعليقات الدالة علي الاستقرار المناعي فقد تضمنت: "يؤكد مدير الأفراد بالشركة بشكل دوري علي أهمية الرقابة الذاتية والوقائية"، "الرقابة الذاتية والوقائية تمثل أسلوب حياتنا"، "كل زميل يراقب عمله حتي لا يتعرض للمسؤولية". بالنسبة للتعليقات الدالة علي الذاكرة المناعية فقد تضمنت: يتم توثيق التعاملات اليومية للمديرين باستمرار"، "كل E-mail يُرسل الي المتعاملين مع الشركة يتم حفظه ومراجعته، للوقوف علي الأخطاء ومعالجتها".

وبالنسبة للأداء التكييفي للأفراد، فقد كشفت مؤشرات الدراسة الاستطلاعية عن توجه 59% من الأفراد نحو ممارسات الأداء التكييفي في عملهم بشكل كبير، بينما عبّر 38% من المفردات المشتركة في الدراسة عن ممارستهم للأداء التكييفي في بيئة العمل بشكل متوسّط، وأخيراً أوضح 3% من إجمالي الأفراد المشاركين في الدراسة عن عدم ممارستهم للسلوك التكييفي في بيئة عملهم.

وبوضع تلك المؤشرات مع المؤشرات الأخرى المتعلقة بالشائعات التنظيمية ونظم المناعة التنظيمية تظهر ملامح علاقة تجمع بين المتغيرات الثلاثة؛ حيث يصاحب تراجع مؤشرات الشائعات التنظيمية تزايد كل من مؤشرات الأداء التكييفي للأفراد وكذلك ممارسة وظائف نظم المناعة التنظيمية في مجتمع الدراسة. وبالتالي فإن تلك المؤشرات تشجع علي إجراء فحص مقنن للتعرف علي شكل وطبيعة العلاقة الميدانية بينهم .

وإجمالاً، تشير نتائج مراجعة الأدبيات النظرية والدراسة الاستطلاعية بشأن متغيرات الدراسة الي إمكانية استنتاج مايلي: بالنسبة للشائعات التنظيمية، فقد كشفت النتائج عن إدراك تلك الظاهرة بمجتمع الدراسة - بحجم دون المتوسط، كما أبرزت النتائج أيضاً ندرة الدراسات التي تناولت علاقتها بالأداء التطوعي (غير الرسمي) علي مستوي البيئتين العربية والأجنبية. وفيما يتعلق بالأداء التكييفي، أظهرت المؤشرات ميل يزيد عن المتوسط لمظاهر ممارسة هذا الأداء في مجتمع الدراسة، كذلك بينت النتائج عدم وجود دراسات ناقشت العلاقة بين هذا المفهوم ومحددات المناخ التنظيمي (وتحديداً الشائعات التنظيمية) علي الرغم من وجودها الواضح في واقع منظمات الأعمال.

وأوضحت النتائج أيضاً وجود ظاهر وقوي لممارسة وظائف نظم المناعة التنظيمية في مجتمع الدراسة، تلك النتيجة صاحبها ندره شديده في الدراسات التي ناقشت هذا المفهوم علي مستوي البيئة الأجنبية عامة والبيئة العربية والمصرية خاصة، وكذلك ملامح علاقة تجمع هذا المفهوم ومتغيري الدراسة؛ حيث رصدت الدراسة الاستطلاعية وجود قوي لممارسة وظائف نظم المناعة بشكل متزامن مع ارتفاع مؤشرات الأداء التكييفي وانخفاض مؤشرات الشائعات التنظيمية. وأخيراً تفاوتت المؤشرات الميدانية لجميع النتائج السابقة علي مستوي المتغيرات الديموغرافية (وتحديداً: فئات النوع، والعمر، والخبرة).

وتأسيساً علي ما سبق، يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي: ما هو أثر نظم المناعة التنظيمية علي العلاقة بين إدراك الأفراد للشائعات التنظيمية وأداؤهم التكيفي في شـركات الأدوية البشرية بمدينة العاشر من رمضان؟

حيث يمكن الإجابة علي التساؤل السابق عبر الإجابة علي التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هي طبيعة العلاقة بين إدراك الأفراد للشائعات التنظيمية وأداؤهم التكيفي؟
- ما هو طبيعة التأثير المتداخل لنظم المناعة التنظيمية علي العلاقة بين إدراك الأفراد للشائعات التنظيمية وأداؤهم التكيفي (بمعني هل نظم المناعة التنظيمية تعمل كمتغير متغير وسيط أم مُعدل في إطار تلك العلاقة)؟
- الي أي مدي توجد اختلافات ذات دلالة احصائية في طبيعة العلاقة بين إدراك الأفراد للشائعات التنظيمية وأداؤهم التكيفي - وفقاً لفئات النوع والعمر والخبرة؟

### 3- أهمية الدراسة

تكتسب الدراسة الحالية أهميتها من طبيعة المتغيرات التي تتضمنها، والتي لا يكاد يخلوا من وجودها أي واقع تنظيمي. حيث تمثل دراسة العلاقة بين الشائعات التنظيمية والأداء التطوعي للأفراد (ومنه الأداء التكيفي) أحد أهم آليات دعم التوجه التنافس — ي للمنظمات (Wu, et al., 2018a) - وبشكل خاص في ضوء توافر نظم للمناعة التنظيمية تتصف بالتنظيم والقدرة (الساعدي، 2015)، وبالتالي يمكن تصور أهمية الدراسة العلمية والعملية في ضوء ما يلي:

#### 3-1 الأهمية العلمية

- يمثل عدم التأكد البيئي العنوان الأبرز لواقع عمل منظمات الأعمال الحالي، فالمنظمة ليست نظاماً مغلقاً، والمؤكد أنها تتواجد وسط محيط يحمل معه مخاطر وتهديدات وفرص داخلية قبل أن تكون خارجية، ولذلك ينبغي علي الجهود البحثية ان تواكب المعطيات السابقة- عبر تأصيل وتحليل مفهوم نظم المناعة التنظيمية، للمساهمة في التعامل الكفاء مع واقع الأعمال المعاصر، وإفرازاته، ومشاكله الإدارية والمالية.
- تُعد الدراسة الحالية إضافة الي الأدبيات الإدارية في هذا المجال لما يلي: الندرة الشديدة في الدراسات العربية التي قامت علي تأصيل وقياس مفهومي نظم المناعة التنظيمية والشائعات التنظيمية، وكذلك انعدام الدراسات العربية وقلة الدراسات الأجنبية التي اهتمت برصد العلاقة بين الشائعات التنظيمية وأبعاد الأداء التكيفي، وأخيراً عدم وجود دراسات اهتمت بالتعرف علي طبيعة العلاقة التي تربط بين نظم المناعة التنظيمية والشائعات التنظيمية والأداء التكيفي للأفراد.



### 2-3 الأهمية العملية

- ساهمت التحديات المتزايدة المتعلقة بابتكار وتصنيع الدواء علي شركات إنتاج الدواء العربية بوجه عام والمصرية بوجه خاص في خلق بيئة تنظيمية غير مشجعة؛ بل وطارده للقدرات المتميزة، وهو الأمر الذي يتطلب من صانعي القرار ضرورة العمل علي دعم مرونة وابتكارية الأفراد، فضلاً عن خلق مناخ تنظيمي صحي، ونظم مراقبة وضبط تتيح لتلك الشركات القدرة علي البقاء والمنافسة (عبد الله، 2015).
- من الطبيعي في أن يلجأ الأفراد الي إطلاق الشائعات التنظيمية بالشكل التي يتناسب مع عاداتهم، وتوقعاتهم، ودرجة تعصبهم. فإذا ما تم إطلاق الشائعة وتم تناقلها؛ فلا يمكن التحكم بدرجة دقتها أو محتواها في الواقع التنظيمي (Kong, 2018). وبالتالي يصبح المأمول من نتائج الدراسة الحالية أن تسهم في توجيه الإلتباه نحو الدور المحتمل للشائعات التنظيمية في التأثير علي الأداء التكيفي للأفراد، وإقتراح كيفية الإفاده من تأثيره- حال وجوده.
- إن رغبة مسؤولي شركات الأدوية بصفة عامة في الإمتداد الأفقي- بمعنى زيادة عدد المصانع لسد الإحتياجات المحلية من الدواء، علي حساب التوسع الرأسي- والذي يعتمد بالأساس علي رفع الكفاءة البشرية والاهتمام بالتدريب المتخصص للأفراد (بدر الدين، 2014) يضيف أهمية أخرى لتلك الدراسة. حيث يُعد التدريب علي مفاهيم مثل الأداء التكيفي، والعمل تحت الضغوط، وممارسة النشاطات التطوعية أوغير الرسمية أحد أشكال الارتقاء بتلك الصناعة القومية الهامة.

### 4- أهداف الدراسة

- في ضوء مشكلة الدراسة، تمت صياغة أهداف الدراسة الحالية على النحو التالي:
- التعرف علي طبيعة العلاقة بين إدراك الأفراد للشائعات التنظيمية وأداؤهم التكيفي.
  - قياس الأثر المتداخل لنظم المناعة التنظيمية علي العلاقة بين إدراك الأفراد للشائعات التنظيمية وأداؤهم التكيفي.
  - فحص مدى وجود اختلافات ذات دلالة احصائية في العلاقة بين إدراك الأفراد للشائعات التنظيمية وأداؤهم التكيفي وفقاً للمتغيرات الديموغرافية.

### 5- الخلفية النظرية للدراسة وتطوير فروض الدراسة

#### 1-5 الأداء التكيفي

علي الرغم من أن الأداء الفردي يمثل أحد أعمدة استقرار المنظمات، والداعم الأساسي للأداء الجماعي والتنظيمي بوجه عام، إلا أن الدراسات ذات الصلة قد أشارت الي عدم وجود اتفاق لدي المهتمين بهذا المفهوم علي تعريف محدد له (الزهراني، 2016). ومؤخراً تطورت نماذج تعريف وقياس الأداء الفردي- كدالة في التغيرات واسعة "التأثير والعمق" التي أصابت بيئة العمل- لتشمل أربعة أبعاد رئيسه، هم: أداء

المهام Task Performance، والأداء السياقي Contextual، والأداء التكيفي Adaptive، والأداء التخريبي (Allworth & Hesketh, 1996; Hesketh, et al., 1996; Campbell, 1999; Counterproductive Hesketh & Neal, 1999; Ilgen & Pulakos, 1999; Murphy & Jackson, 1999; Pulakos, et al., 2000, 2002, 2006; Koopmans, et al., 2014).

ويُعد الأداء التكيفي للأفراد أحد التوجهات الملحة في هذا السياق؛ كونه يمثل إستجابة مرنة لما تتسم به البيئة المحيطة من فرص، وتحديات، وظروف عدم التأكد مقارنةً بباقي الأبعاد في الوقت الراهن (Allworth & Hesketh, 1999; Griffin, et al., 2007; Johnson, 2001; Shossal, et al., 2012).

وفي ضوء المحاولات المتعددة لتعريف الأداء التكيفي (Neal, 1999; Pulakos, et al., 2000; Krischer & Witt, 2010; Kanten, et al., 2015; Pradhan, et al., 2017) تنظر الدراسة الحالية إلى هذا المفهوم باعتباره عدداً من السلوكيات التي تتخطى الأداء الرسمي لمهام الوظيفة، وترتبط بقدرة الموارد البشرية على تعديل سلوكياتها المرتبطة بأداء أدوارها كإستجابة للتغيرات الحادثة في بيئة العمل. كذلك فإنه يمكن الإسترشاد بما تواترت عليه الأدبيات من ذكر لخصائص مفهوم الأداء التكيفي (Jundt, et al., 2015)، وذلك علي النحو التالي:

يرتبط الأداء التكيفي أساساً بالتغيرات في بيئة العمل، والتي قد تتضمن التغيرات في الهيكل التنظيمي أو التكنولوجي، أو التغيرات في واجبات الوظيفة رأسياً أو أفقياً، ومن ثم يُفعل هذا المفهوم كإستجابة للتغيرات الحالية والمتوقعة في بيئة العمل. أيضاً يمثل الأداء التكيفي- والذي يعتمد في جوهره علي بُعدي المبادرة والتفاعل- مجموعة من السلوكيات أو الأنشطة ذات الطابع التطوعي (غير الرسمي)، تستهدف التوافق (الإنسجام) والتغيرات في بيئة العمل، وبما يؤدي إلى المحافظة على مستويات الأداء التنظيمي.

ويُعد بولاكوس وزملاؤه (Pulakos, et al., 2000) أول من اقترح نموذج شامل للأداء التكيفي الفردي؛ حيث قاموا بمراجعة الدراسات المختلفة المُسجلة في مجال الأداء الفردي والتكيف (Ilgen, 1994; Allworth & Hesketh, 1996; Hollenbeck, et al., 1996; Hesketh & Neal, 1999; Murphy & Jackson, 1999)، ثم قاموا بتحليل العديد من الحالة الحرجة التي تضمنت مواقف عمل جديدة تطلبت تعديلات سلوكية من قبل نسبة من المشاركين في الدراسة، واقترحوا في النهاية ثمانية أبعاد للأداء التكيفي الفردي.

إلا أن تحسيناً ميدانياً جري علي النتائج السابقة؛ حيث كشفت دراسة شارونير وروسيل (Charonnier- Voirin & Roussel, 2012) عن اختلاف الأهمية النسبية لهذه الأبعاد السابقة استناداً إلى الخصائص التنظيمية أو المهنية للوظيفة، فضلاً عن التداخل فيما بين بعض هذه الأبعاد (على سبيل المثال: التداخل بين بُعدي التعامل مع الحالات الحرجة والأزمات، والتعامل مع حالات عدم التأكد)، وهو ما استدعي دمج الأبعاد الثمانية للأداء التكيفي الفردي في خمسة أبعاد، فضلاً عن تقليص عدد الفقرات التي تقيس كل بُعد، ليظهر المقياس المختصر والبالغ 19 عبارة مقسمة علي خمسة أبعاد تقيس الأداء التكيفي الفردي في بيئة الأعمال، تتمثل في: التعامل مع حالات عدم التأكد والحالات غير المتوقعة، حل المشكلات بطريقة

إبداعية، القدرة على تبني الإتجاهات الحديثة في الوظيفة، القدرة على تطوير العلاقات المهنية والتكيف الثقافي، ادارة ضغوط العمل.

## 2-5 الشائعات التنظيمية

جذب مفهوم الشائعات التنظيمية الاهتمام كمُخرج غير رسمي، وفرعي، وشائع للتكامل بين شبكات تداول المعلومات الرسمية وغير الرسمية Grapevine في الواقع التنظيمي، لا سيما علي المستوي التطبيقي؛ نظراً لإتصاله بالأفراد ومجموعات العمل في موضوعات تتعلق بألية حدوث المقارنات الإجتماعية ، ومدى تأثيره علي سمعة من تحاك له، ودوره في بناء الهوية الفردية والتنظيمية (Dunbar, 1996, 2004). (Wert & Salovey, 2004) أو المستوي التنظيري؛ فإمتداد جذور هذا المفهوم عبر العديد من المداخل البحثية قد وجه الجهود البحثية نحو ضرورة فهم "كيف ولماذا يلجأ الأفراد الي المشاركة في تمرير الشائعات التنظيمية، فضلاً عن التعامل مع الصراعات الناشئة عنها" (Berger, 2005; Elias & Scotson, 1994) .

ولقد درج رواد هذا المفهوم (Kurland & Pelled, 2000; Foster, 2004) على طرحه بإعتباره حديث غير رسمي، وتقييمي (أي يحتمل تقييم إيجابي أو سلبي) من أحد الأشخاص في المنظمة الي شخص آخر أو أكثر في نفس المنظمة يتناول زميل ثالث غير موجود. وحديثاً، تطورت النظرة الي ذلك المفهوم بإعتباره سلوك فردي ينطوي علي تقييم لسلوك أو سمعة الآخرين في المنظمة، ويعتمد بالأساس علي صياغة (وليس اختلاق) مُطلق الشائعة لمعلومات تحمل قيمة value-laden تعمل علي بناء أو استيعاب أو توجيه القيم أو السمعة ومن ثم الأحداث داخل المنظمة؛ كذلك تعتمد الشائعات التنظيمية اسلوب الرواية Story Telling في طرحها، وغالباً ما تتواجد في مساحة تنظيمية لم يتم إدارتها بكفاءة (Brady, et al., 2017).

ووفقاً للعرض السابق، يمكن إيجاز أبرز خصائص هذا المفهوم فيما يلي: أولاً الشائعات التنظيمية ينبغي أن تحتوي علي معلومات ذات قيمة، تمثل تقييماً لسلوك أو سمعة شخص في حدث ما يتعلق بعمله في المنظمة، أما الحديث عن حقائق تنظيمية مثل خطط خفض المرتبات أو إجراءات الخفض التنظيمي Downsizing أو وقائع مرض أحد الزملاء مثلاً فلا تمثل شائعة تنظيمية لغياب عنصر التقييم عنها (Beersma & Van Kleek, 2012)

ثانياً إن الشائعات التنظيمية لا تتطلب تواصل ثنائي Dyadic الإتجاه؛ بل تُصنف باعتبارها أحد وسائل الإتصال متعدد السلسلة احادي الإتجاه. وهو ما يعني أن الاشتراك في تناقلها يعد أمراً محفوفاً بالمخاطر لما قد تتضمنه من محتوى (وصف) عدائي، أو نتائج غير مرغوبة تؤثر علي مستقبلها أو المقصود منها (Brady, et al., 2017). وهو الامر الذي يتطلب وجود درجة ليست بالقليلة من الثقة والقبول المتبادل بين اعضاء سلسلة تداول الشائعة (Grosser, et al., 2010).

ثالثاً أوضح فوستر (Foster, 2004) أن مفهوم الشائعات التنظيمية- في جوهره- يتأسس علي ركيزتين؛ الأولى مفهوم ثنائية Valence الشائعة- والتي أطلق عليها كيرلاندي وبيلد (Kurland & Pelled, 2000)

مصطلح الأثر Sign، وتشير الي أن الشائعة التنظيمية هي منتج ينطوي علي خبرات شخصية تحمل أحد تقييمين "إيجابي أو سلبي" تجاه سمعة/ سلوك شخص أو مجموعة من الأشخاص في بيئة العمل. والثاني موضوع الشائعة، ويهتم بالتعرف علي من تُحاك له الشائعة سواء الرؤساء أو زملاء.

وكشفت الأدبيات عن الكثير من الإختلافات بين الباحثين حول مفهومي الحوارات الجانبية Gossip والشائعات<sup>1</sup> Rumors في بيئة العمل. فعلي الرغم من خروج المفهومين من بوتقة واحدة، واستخدامهما نفس آلية الانتشار (Brady, et al., 2017)، إلا أن قطاعاً عريضاً منهم قد رأي وجوب النظر لكل منهما باعتباره مفهوماً مستقلاً بذاته (Noon & Delbridge, 1993; Foster, 2004; DeFonzo & Bordia, 2007)

وفي هذا السياق، فقد عرف روزنو (Rosnow, 2001) الشائعات باعتبارها افتراضات عن أحداث أو مواقف أو أشخاص لم يتم تأكيدها أو التيقن من صحتها، وتفتقر الي الإثبات أو الشرعية، غرضها الأساسي ليس حفظ الأسرار وأما نشرها باوسع نطاق ممكن، وباعثها الأساسي هو إما الرغبة في جعل الأحداث التنظيمية مفهومة بشكل أوضح، أو التوافق مع الآخرين بشكل أسرع وأوثق (Ben-Ze'ev, 1994). وعلي ذلك، تري الدراسة الحالية بعدم واقعية الطرح القائل بإختلاف المفهومين. فمع الاعتراف بوجود اختلافات حقيقية بينهما سواء في المعني والباعث<sup>2</sup>، إلا أن التداخلات الكثيرة بينهما علي مستوي المنشأ أو الطريقة المتبعة في تناقل المعلومات أو النتائج المحققة جعلت من الصعب عملياً التمييز بينهما (Michelson & Suchitra-Mouly, 2004)

وعلي ذلك، فسوف تتعامل الدراسة الحالية مع المفهومين كمترادفان تحت أسم الشائعات التنظيمية، والتي تصف (1) الإتصالات التنظيمية غير الرسمية والتي تنطوي علي أطراف ثلاثة، هم: مطلق الشائعة، ومتلقي أو متلقين الشائعة، والطرف الثالث موضوع الشائعة والتي توجه لشخص أو لعدة أشخاص وليس لحدث أو موضوع حتي لو كان له صفة تنظيمية. (2) تتصف بأنها ذات طابع تقييمي بالأساس سواء للسمعة التنظيمية أو للسلوك التنظيمي، (3) تحدث في سياق أو بيئة إجتماعية (تحديداً في المنظمة)، ويكون الهدف منها معروف لمطلقها ومتلقيها. (4) تهتم بتداول معلومات تخص العمل- ولها اساس- عن طرف ثالث غير موجود، وبغض النظر عن درجة التيقن من محتواها. (Hafen, 2004; Wu, et al., 2018).

وتاريخاً، فقد صنف رواد الفكر التنظيمي الشائعات كأحد أشكال الإنحراف الذي يمارسه الأفراد في بيئة العمل. وضمونه كأحد البنود/الأبعاد- الدائمة- في أي مقياس يتناول سلوكيات الإنحراف التنظيمي الفردي

<sup>1</sup> وفقاً للمعجم الوسيط، تشير لفظة الشائعة الي "الخبر الذي ينتشر ولا تثبت فيه". وهو مشتق من المصدر (ش.ي.ع)، وجمعها شائعات أو شوائع.  
<sup>2</sup> تمثل الرغبة في الظهور Ego واعلاء المكانة الإجتماعية من خلال المقارنات الإجتماعية مع الآخرين الباعث الحقيقي لتداول الحوارات الجانبية (Michelson & Suchitra-Mouly, 2004).

(Robinson & Bennett, 1995)<sup>1</sup>. تلك الرؤية تعارضت مع توجهات عدد لا يستهان به من الدراسات ذات الصلة، والمتعلقة بـ رورة معاملة الشائعات التنظيمية كمفهوم مستقل بذاته (Brady, et al., 2017)، كما أنها أغفلت أن أهمية هذا المفهوم تتخطى الآثار السلبية المحتملة من وجوده إلى عدداً من المنافع الاجتماعية المرتبطة به، والتي يمكن إجمالها في: (1) الإخبار، ودافعه هو رغبة الأفراد في التعرف علي واقعهم التنظيمي بشكل أفضل، وهنا تصبح الشائعة التنظيمية بمثابة العملة التي يتم بها مقايضة المعلومات الهامة، وفقاً لأهميتها لدي متلقيها، وكذلك درجة ندرتها، وخصوصيتها، وتوقيتها (Foster, 2004). (2) التأثير، ودافعه قيادة الرأي العام التنظيمي، والتأكيد علي علاقة السيطرة أو النفوذ<sup>2</sup> التي يتمتع بها من يصوغ الشائعة (Ben- Ze'ev, 1994; Kurland & Pelled, 2000). (3) المتعة، فالشائعة في حد ذاتها وسيلة للترفيه والتسلية أو لإعلاء قيمة من يتحدثون بها داخل المنظمة (Ferrari, 2015).

### 3-5 الشائعات التنظيمية والاداء التكيفي للأفراد

علي الرغم من تعدد الدراسات التي ناقشت مخرجات الشائعات التنظيمية، إلا أن القليل منها هو الذي تم تكريسه لمعرفة أثرها علي الأفراد المستهدفين من إطلاقها؛ وتحديدأ سلوكياتهم الفردية التطوعية ذات الطبيعة "التكيفية" في بيئة العمل (Pulakos, et al., 2000; Michelson & Suchitra-Mouly, 2004). وتري الدراسة الحالية بإمكانية الإسترشاد بنظرية الإتساق الذاتي<sup>3</sup> كإطار مرجعي في فهم آلية تأثير الشائعات التنظيمية علي السلوك غير الرسمي للأفراد، وبخاصة التكيفي منه. وذلك لأن إدراك الفرد كونه مستهدف من إطلاق الشائعات هو تجربة ذاتية بالأساس؛ كما أن تلك النظرية تعمل بطريقة تتفق مع الإدراك الذاتي للأفراد، وهذا يعني أن قدرة الشائعات علي التأثير في إدراك الأفراد الذاتي، تعني بالتبعية قدرتها علي التأثير في سلوكهم أو توجيهه. وأخيراً يتسق هذا الإسترشاد من استخدام نظرية الإتساق الذاتي في العديد من الدراسات السابقة المتعلقة بتفسير بعض سلوكيات ضحايا التشويه في بيئة العمل (Aquino & Thau, 2009).

وتقترح تلك النظرية أن إدراك الأفراد لأنفسهم يتأثر بدرجة كبيرة بمكانتهم في المجتمع؛ حيث يؤسس الأفراد صورتهم عن أنفسهم كدالة في اعتقادهم للكيفية التي يراهم بها الآخرون أو يعتقدون أنهم يصدقونها عنهم. وبشكل مشابه فإن إحترامهم وتقديرهم لأنفسهم هو امتداد طبيعي لمدي شعورهم بقيمتهم في مجتمعاتهم (Leary, et al., 1995).

<sup>1</sup> يري رواد هذا الإتجاه أن الشائعات التنظيمية معنية أساساً بالنقد، واختلاق الأحداث، وفي بعض الأحيان اغتيال الشخصية. وبالتالي فمن المتوقع أن يؤدي وجودها في الواقع التنظيمي الي نواتج سلبية، إما مقصودة؛ مثال: تقييم ولائث الأفراد في بيئة العمل سواء اقبياً أو رأسياً، الخوف من فقدان المكانة التنظيمية لصالح أحد المنافسين، تخريب سمعة الفرد أو صورته الذهنية داخل عمله، أو غير مقصودة؛ مثال: تمرير معلومات مغلوطة، ضياع الوقت، تكوين انطباعات سلبية، انهيار الروح المعنوية (Michelson & Suchitra-Mouly, 2004).

<sup>2</sup> بيّن (Cox, 1970) " أن الغرض من الشائعات هو التحكم في الآخرين أو الإفادة من زلاتهم " the aim of gossip could be either reform or to stigmatize the Sinner... "

<sup>3</sup> يتلخص جوهر نظرية الإتساق الداخلي Self-Consistency في أن حماية حالة الإتساق بين إتجاهات الأفراد وسلوكياتهم فضلاً عن دعمها يفرض علي الأفراد أن يشتركوا في ممارسات تتفق إجمالاً مع صورتهم الذهنية عن أنفسهم (korman, 1976).

وهنا، فإن إدراك الأفراد لتدني مؤشرات احترامهم داخل بيئة عملهم، يقودهم إلى الإحساس بعدم أهميتهم، أو تراجع تلك الأهمية على أقل تقدير، وهو ما يؤدي إلى انخراطهم في ممارسات تُوصف بالدفاعية (ولكن لا يمكن وصفها بالمرونة)، فضلاً عن التقليل من سلوكياتهم التطوعية كدالة في شعورهم بالرفض داخل مجتمعاتهم (Anthony, et al., 2007).

وتمثل الشائعات التنظيمية- وبخاصة السلبية- أحد مظاهر تراجع ممارسات السلوك التكيفي المصاحب لتفشي-الصراعات والضغوط التنظيمية، وسيادة حالة عدم التأكد في واقع العمل، وقد برر أندرسون وبيرسون (Anderson & Pearson, 1999) هذا التوجه بأن الطبيعة البشرية درجة عالية من "رد الإساءة بمثلها"، إلا أن آلية الأمر نفسه تختلف في حالة تداول الشائعات التنظيمية؛ حيث أنها تتصف بالعلنية وكذلك غموض سلسلة تداولها، مما يجعل من المستحيل تتبع مصدرها، وبالتالي يلجأ المتضرر منها إلى الحد من الظهور أو الانخراط في الأنشطة التطوعية، أو حتى إبداء آراء (مقترحات) غير تقليدية أو مبتكرة، مع الاكتفاء بالعمل في ظل الروتين التنظيمي القائم حتى يدرس خطواته القادمة، والعكس صحيح تماماً مع المستفيد منها.

ولقد وجد هذا التبرير من يرضه ميدانياً عبر المسح الذي أجرته دراسة زيلرز وآخرون (Zellars, et al., 2002) والتي ذهبت إلى أن ميل الأفراد إلى الحد من السلوكيات الإيجابية غير الرسمية مقابل تلك الرسمية عند تعرضهم للشائعات التنظيمية السلبية؛ فهي تؤثر بالأساس على خصوصيتهم في بيئة العمل، وتعمل على تآكل إحساسهم بالسيطرة، وكذلك تشويه سمعتهم وصورتهم الذهنية لدى الآخرين؛ وبما ينعكس سلباً على مستوى التزامهم تجاه أدائهم للأنشطة الإيجابية غير الرسمية (وتحديداً تلك التي تتطلب المرونة أو الابتكار) في مكان عملهم (Eisenberger, et al., 2010).

أيضاً فإن لجوء المتضرر - ررين من الشائعات السلبية إلى تقليص سلوكياتهم التكيفية يمثل أحد أشكال الإستجابات المريحة التي تكفل لهم البُعد عن المشكلات بدون التعرض لمخاطر العقاب الرسمي أو المواجهات المباشرة - مع مصدر الشائعة - إن تم الكشف عنه، إن هذا السلوك هو رسالة موجهة من المتضرر بالشائعة إلى الآخرين "الغير ملمومين" برغبته في الإبتعاد عن الممارسات العامة، حتى لا يشعر بالحراج أو الرفض ممن تعاملوا معه بطريقة تفتقر إلى الاحترام وتقترّب من الإهانة.

وبالرجوع إلى نظرية الحفاظ على الموارد<sup>1</sup> نجد دعماً آخر لعلاقة الشائعات التنظيمية بالأداء التكيفي، فالأفراد الذين يعانون من قلة مواردهم (سواء: الذاتية أو الإجتماعية) يحاولون الحفاظ على باقي ما يملكوه، وعدم اهداره في ممارسات غير رسمية (Hopfoll, 2001). وحيث أن الشائعات التنظيمية تمثل أحد أشكال إستنفاد الموارد المتاحة، فإن المتضررين منها غالباً ما يشعرون بالوهن النفسي بين زملائهم وفي محيط عملهم، وهو ما يدفعهم إلى استثمار أقل قدر ممكن من مواردهم المحدودة

<sup>1</sup> يري (Hopfoll, 2001) أن جوهر نظرية الحفاظ على الموارد Conservation of Resource Theory (COR) هو صعوبة حياة الأفراد في مجتمعاتهم بدون امتلاكهم موارد كافية لتعيلهم. وبالتالي فإن دوافعهم الحقيقية الموجهة لسلوكياتهم غالباً ما تفسر كدالة في رغبتهم في الحصول على موارد قيمة، وكذلك الأبقاء عليها، وأخيراً العمل على تعزيزها.

(كالحمد من أنشطتهم التطوعية) كإستجابة مباشرة للشائعات التنظيمية التي تؤثر علي سمعتهم (Chandra & Robinson, 2009).

وفي ضوء ما سبق، يمكن صياغة الفرض التالي:

**الفرض الأول:** توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين إدراك الأفراد للشائعات التنظيمية وأداؤهم التكيفي في بيئة العمل

وفي سياق متصل، أبرزت الدراسات النظرية والميدانية علي حد سواء دوراً ملحوظاً للفئات المختلفة لعددًا من المتغيرات الديموغرافية؛ وتحديدًا: العمر، والنوع، والخبرة في التنبؤ بكل من الأداء التكيفي للأفراد (Pulakos, et al., 2000, 2002; Charbonnier-Voirin, et al., 2010)، والشائعات التنظيمية (Michelson & Suchitra-Mouly, 2000, 2004). حيث كشفت عن أن الدافعية نحو التغيير تتناقص مع تقدم العمر، وأن الأفراد في منتصف العمر يظهرون قدرة أكبر علي التكيف مقارنةً بأصحاب العمر المتقدم، كذلك فإن الأفراد بمراحل العمر الوظيفي المتوسط أو فوق المتوسط يحملون إتجاهات سلبية تجاه اكتساب الخبرات الجديدة باعتبارها جاءت في وقت غير مناسب (أي في آخر حياتهم الوظيفية، أو في وقت لا تمثل الحاجة فيه نحو التكيف أولوية في حياتهم الوظيفية) (Morrison & Hall, 2001). أيضاً فقد أظهرت نتائج الدراسات الميدانية فيما يتعلق بإدراك الأفراد للشائعات التنظيمية السلبية وجود علاقة ارتباط موجبه وغير معنوية تجمعها والفئات المختلفة للعمر (Kong, 2018; Wu, et al., 2018a, b).

وبالنسبة للنوع، فقد أظهرت نتائج العديد من الدراسات أن الإناث- في المتوسط- لهم قدرة أكبر علي اظهار التعاطف وقرأة المشاعر غير المعلنة مقارنةً بالرجال، وأن تلك القدرة هي ما تزيد من إدراك الإناث لجدارتهم، وتشجعهم علي الإندماج (بمعني التكيف) الناجح مع الواقع التنظيمي دائم التغيير. وفي المقابل، فقد أوضحت الدراسات أن إندماج الإناث في البيئة التنظيمية يمكن أن تصاحبه مضايقات Harassments أو تمييز يحد من مرونتهم أو قدرتهم علي أداء تكتيفاتهم الرسمية أو حتي ممارساتهم التطوعية وغير الرسمية مقارنةً بالرجال (Gottschalk & Danzinger, 2005)، وهو ما أثار التساؤل الرئيس في هذا السياق، والمتعلق بما إذا كان إختلاف النوع من شأنه تحسين القدرة التكييفية للأفراد- وبخاصة النساء- في العمل أم ينتقص منها (O'Connell, et al., 2008). وبالرغم من الأطروحات التي تدعم التمييز بين الرجال والإناث- لصالح الرجال- في إدراك أو تداول الشائعات في بيئة العمل (Michelson & Suchitra-Mouly, 2000; Watson, 2012)، تبرز نتائج آخري تنقض الطرح السابق، وتؤكد علي عدم وجود دعم ميداني للعلاقة بين النوع والشائعات التنظيمية (Michelson & Suchitra-Mouly, 2004).

وبالنسبة لفترة البقاء في العمل، فقد أوضحت الدراسات أنه بينما تمثل طول فترة بقاء الفرد في وظيفته فرصة لإكتسابه المزيد من المهارات والخبرات، فضلاً عن تعزيز إلمامه بمفردات الروتين التنظيمي السائد؛ وهو ما يسهل عليه الاندماج والتكيف مع واقعه المحيط، فإن بقاء الفرد في وظيفته لفترات طويلة سوف يؤثر عليه سلباً، من خلال منعه من إكتساب خبرات متجدده، لفقدانه اختبار مواقف وظيفية مختلفه

وتمتوعة (O'Connell, et al., 2008). أيضاً فقد أظهرت نتائج الدراسات الميدانية فيما يتعلق بإدراك الأفراد للشائعات التنظيمية السلبية وجود علاقة ارتباط موجه وغير معنوية تربطها مع الفئات المختلفة لدرجة الخبرة (Kong, 2018; Wu, et al., 2018a, b).

وفي ضوء ما سبق، يمكن صياغة الفرض التالي:

**الفرض الثاني:** توجد اختلافات ذات دلالة احصائية بين إدراك الأفراد للشائعات التنظيمية وأدائهم التكيفي في بيئة العمل فيما يتعلق بالمتغيرات الديمغرافية (العمر، النوع، الخبرة).

#### 4-5 نظم المناعة التنظيمية

تُعد دراسة دي جيوس (DeGeus, 1997) البداية الحقيقية للنقاشات التي تناولت مفهوم نظم المناعة التنظيمية كأحد نواتج محاولات المنظمة التكيف مع محيطها الداخلي والخارجي، وحماية قيمها الداخلية والجوهرية من الاختراق. وعلي الرغم من حداثة هذا المفهوم النسبية، إلا أن عدداً قليلاً من الباحثين هو الذي تصدى لتعريفه، وهدداً أقل هو الذي حاول التعرف علي آليه عمله داخل المنظمات (Wang, et al., 2010)، أو تأصيله كمفهوم مستقل عن المجالات البحثية ذات الصلة؛ ومنها: التعلم والتغيير التنظيمي (Gomez-Mejia, et al., 2000; Morris & Moore, 1990; Ginsberg & Buchholtz, 1990)، والحوكمة (Robertson & Gatignon, 1998)، والتدقيق الداخلي (Delios & Henisz, 2003)، والابتكارات (Dougherty & Hardy, 1996).

وتتفق الدراسة الحالية مع طرح العديد من الباحثين في أنه يمكن النظر الي هذا المفهوم باعتباره نظام مُدار ذاتياً، يتضمن شبكة رسمية وغير رسمية من الأفراد والعمليات، تمتلك القدرة علي التصرف والتجدد بشكل مرن ومستمر، بهدف التعرف علي العوامل الضارة داخلياً وخارجياً<sup>1</sup> وتذكرها، والعمل علي الإفادة منها أو إزالتها، والإرتقاء بقدرة المنظمة في الحفاظ علي صحتها، وتقليل إنحرافات أدائها، وتحسينها في واقع تحوطه المخاطر والتهديدات (Birkinshaw & Ridderstrale 1999; Watkins, 2007).

واتساقاً مع مضمون التعريف السابق، يمكن النظر الي نظم المناعة التنظيمية باعتبارها نظامين متكاملين يعملان معاً (الساعدي، 2016)، الأول: نظام مناعي فطري أوغير محدد، ويعمل بالطريقة ذاتها في كل مرة تتعرض فيها المنظمة لنفس التهديدات (الداخلية أو الخارجية)، ويظهر تأثيره في الأحداث الطارئة بشكل رد فعل عفوي (دون قصد) من منفذه، والثاني نظام مناعي ذو طبيعة تكيفية، ومقصود من منفذه، يتجدد ويتحسن باستمرار في كل مرة تتعرض فيها المنظمة لتهديد.

<sup>1</sup> تُصنف التهديدات/العوامل الضارة في مجموعتين؛ هما: العوامل الضارة الخارجية وتشتمل علي المنافسين والموردين والمقرضين والوكالات الحكومية والمحاكم. والعوامل الضارة الداخلية وتنطوي علي المشكلات المرتبطة بالأفراد والمشرفين/المديرين وجماعات العمل والأقسام الإدارية المختلفة. وعوامل الهرم (الشيخوخة) Aging التنظيمي - كجزء من العوامل الداخلية - وتتضمن تقادم أنظمة العمل أو إجراءاته أو عملياته (Wang, et al., 2010; Tracy, 1993).



كذلك يمكن القول أن قدرة النظام المناعي التنظيمي علي القيام بالمهام المكلف بها تمثل دالة في إمكانية تنقله بين عدد من السلوكيات الدفاعية أو الإستباقية المتكررة، وبعبارة أخرى يمكن تسمية خمسة وظائف (مهام) رئيسه لنظم المناعة التنظيمية، جري حصرهم فيما يلي (الساعدي، 2016؛ فيروز، 2017): الإدراك المناعي، ويقصد به عملية "رصد وإيجاد والحكم" علي المخاطر المهددة للمنظمة ليستشعر بها المسؤولين عن تشغيل نظم المناعة التنظيمية، فيتصدون لها- عبر الإزالة أو التضمن في الروتين التنظيمي، كما أنها لا تقتصر علي التهديدات الحالية فقط، بل تمتد لاستشراف تلك المستقبلية (Yang, et al., 2013).

الدفاع المناعي، ويختص بإزالة كافة التهديدات التي تم إدراكها، ويتضمن خمس عمليات، هم: التناسخ Cloning، والتغيير، والاختيار، والتنسيق، والإزالة. إن الطبيعة الدفاعية لنظم المناعة تستهدف التهديدات المعروفة / التقليدية أوغير المعروفة- حال إقرار نظم المناعة التخلص منها بدلاً من تضمينها في الروتين التنظيمي- سواء داخل او خارج المنظمة، أو داخل إجراءات النظام المناعي نفسه (Wang, et al., 2010). ذاكرة المناعة، وهي تلك الوظيفة المسؤلة عن "تسجيل وجمع وحفظ وتوزيع واسترجاع" الخبرات المتوفرة عن إجراءات المراقبة والدفاع المناعي. فهي من ناحية لا تذكر التجارب الناجحة فقط، بل تذكر التجارب الفاشلة للإفادة منها، ومن ناحية أخرى فهي تهتم بمراجعة البيانات المتوفرة عن النظام المناعي نفسه. كذلك فهي تهتم بمتابعة الفرص والمخاطر الداخلية والخارجية التي تهدد المنظمة (الساعدي، 2016).

الاستقرار المناعي، ويتضمن الضبط الداخلي للمنظمة، وذلك عبر التنسيق بين التناقضات الداخلية من ناحية وعوامل عدم الإنسجام من ناحية أخرى. فعلي سبيل المثال: يبادر بعض الأفراد بالقيام بأدوار تطوعية، في حين يفضل آخرون الانصراف مبكراً، وهنا فإن الحالتين تمثلان وضع يتصف بعدم الإنسجام، إلا أن الأولي يمكن تنسيقها والثانية لا بد من محاربتها (Simmons, 2009). الرقابة المناعية؛ حيث تحتاج المنظمة الي مراقبة نظم مناعتها؛ وذلك نظراً لحجم الضـرر المتوقع في غيابها، وكذلك النتائج المترتبة علي التغيرات المستمرة والسريعة والطائرة في ظروف العمل داخلها وخارجها. وتتلخص أدوار الرقابة في وضع آلية تتيح مراقبة المنظمة باستمرار ووفق خطة مدروسة مسبقاً، وكذلك ربط المعلومات أو المؤشرات المتحصل عليها من الخطوة الأولي بأجهزة انذار مبكر لتنبه صناع ومتخذي القرارات للمشكلات والمخاطر قبل وقوعها (Tonello, 2007).

ويقود الوصف السابق لمهام نظم المناعة التنظيمية الي مناقشة اقسامها في المنظمة، وهنا فقد عدد أغلب المهتمين بهذا المفهوم ثلاثة مكونات (اقسام) رئيسة له، هم: النظام المناعي المركزي، والنظام المناعي المتخصص (الوظيفي)، والنظام المناعي للأطراف. تلك المكونات تعمل مجتمعة "كجدر" تلي وتعزز بعضها بعضاً لتنفيذ مهام نظم المناعة التنظيمية، إلا أن لكل مكون فرعي تكليفاته المحددة التي يجب الوفاء بها (Tracy, 1993; Wang, et al., 2010). كذلك فإن توسيع دائرة الفهم لنظم المناعة التنظيمية يوجب تعريف خصائصها، والتي تنطوي علي أربعة خصائص أساسية؛ هم خاصية المحاولة والمعرفة (Simmons, 2009)، وخاصية الاستقلالية والنظامية (Tonello, 2007)، وخاصي التنوع والإنتشارية والرد والتنظيم الذاتي (الساعدي، 2016).

## 5-5 الشائعات التنظيمية ونظم المناعة التنظيمية والأداء التكيفي للأفراد

عكست المناقشات التي تناولتها الأجزاء السابقة دوراً ملحوظاً لتقدير الذات، وأثراً غير خافٍ للإرهاك النفسي Emotional Exhaustion في صياغة وتوجيه العلاقة بين الشائعات التنظيمية والأداء التكيفي للأفراد. وفي نفس الإتجاه، تقترح الدراسة الحالية دوراً مشابهاً لنظم المناعة التنظيمية في التأثير علي العلاقة السابقة؛ من خلال الإجابة علي التساؤل التالي: الي أي مدى يساهم إدراك الأفراد لوجود وظائف نظم المناعة التنظيمي داخل بيئة العمل في دعم تقديرهم لذاتهم، والحد من شعورهم بالإرهاك النفسي حال تعرضهم للشائعات التنظيمية؟

وفي هذا السياق، يُعد مفهوم تقدير الأفراد لذاتهم المدعوم تنظيمياً Organizational Based Self-Esteem (OBSE) صيغة خاصة من مفهوم تقدير الذات؛ حيث يعكس إدراك الفرد لقيمه كعضو في المنظمة (Pierce & Gardner, 2004)، وعده الكثيرون أحد أهم محددات القيام بالعديد من الممارسات التطوعية مقارنةً بمفهوم التقدير الذات العام (Van Dyne & Pierce, 2004). واتساقاً مع افتراضات مفهوم القياس الإجتماعي (Leary, et al., 1995) فإن اعتقاد الأفراد بأن زملاؤهم يتحدثون عنهم بشكل غير لائق (بمعني يطلقون الشائعات التنظيمية وخاصة السلبية منها) سوف يظهر أثره سريعاً علي تراجع تقييمهم الذاتي لأنفسهم، فإذا ما استمر التراجع في مستوي تقديرهم الذاتي المرتبط بالعمل، فإن ذلك سوف يؤثر دون شك علي مساهماتهم غير الرسمية (مثال: أدائهم التكيفي) في واقع هذا العمل (Ferris, et al., 2009, 2012).

وعملياً، رجحت نتائج العديد من الدراسات ارتباط تقدير الذات المرتبط بالعمل بالعديد من مؤشرات الأداء بشكل عام، والأداء التطوعي (غير الرسمي) بشكل خاص (Van Dyne & Pierce, 2004; Xiong & Chen & Aryee, 2007). أيضاً فإن العلاقة بين الشائعات التنظيمية والأداء التكيفي للأفراد يمكن تفسيرها في ضوء مفهوم الإرهاك النفسي، والذي يشير الي حالة مزمنة من نفاذ المشاعر (Cropanzano, et al., 2003)، أو عجز الموارد النفسية للأفراد عن تلبية استحقاقات العلاقات البينية داخل محيط العمل (Halbesleben & Bowler, 2007).

وبما أن السلوك التكيفي للأفراد هو سلوك تطوعي وغير رسمي، وغالباً ما لا يترتب عليه منافع مباشرة لممارسيه (Pulakos, et al., 2000)، فغالباً ما يميل من يعانون من الإرهاك النفسي- كأثر مباشر لبعض الممارسات السلبية في بيئة العمل (ومنها الشائعات التنظيمية)- الي استثمار اقل قدر ممكن من مواردهم في تلك الممارسات، وتوجيهها الي اخري تستحق (Tourigny, et al., 2013).

وفي سياق متصل، قد نبه البعض الي أدوار إضافية لنظم المناعة تهتم بتحفيز سلوك الأفراد نحو أداء ممارسات غير رسمية، حتي في ظل امتياز غياب المسؤولية القانونية المترتبة علي عدم الوفاء بها (عبد المجيد، 2016; Vălikangas & Merlyn, 2005). حيث كشفت مراجعة الدراسات التي تناولت أثر

وظائف نظم المناعة التنظيمية علي السلوك والأداء الفردي عما يلي: بالنسبة لوظيفة الرقابة المناعية، فقد رجحت دراسة جيشوهي وزملاؤه (Gichuhi, et al., 2016) وجود علاقة ارتباط معنوية بين إجراءات الرقابة Surveillance التنظيمية الإستباقية وانغماس الأفراد في العمل. تلك النتيجة يمكن تفسيرها بدور الرقابة "المناعية" في الحد من الإنهاك النفسي- للأفراد (فلا يمكن تحت أي ظرف أن يجمع شخص واحد بين الإنجذاب الشعوري والإنهاك النفسي-) في بيئة العمل. أيضاً ترجح تلك الدراسة دور الرقابة في الارتقاء بمفهوم تقدير الذات المدعوم تنظيمياً- ولو بشكل غير مباشر، فلا يمكن أن ينغمس الفرد في أداء تكليفات تطوعية وغير رسمية ما لم يشعر أنه مُقدر أو أن ما يؤديه من ممارسات ذات قيمة.

وبالنسبة لوظيفتي الدفاع والاستقرار المناعي، فلقد عرّفت دراسة اليامي (2005) عدة مهام للتغذية العكسية- والتي تمثل جوهر الـوظيفتين السابقتين- تصب مباشرةً في تعظيم تقديرالأفراد لذاتهم في الواقع التنظيمي، وهما: القدرة علي تعزيز العادات السلوكية الإيجابية لدي الأفراد، تحسین إدراك الأفراد بنجاحاتهم واسباب فشلهم، وكذلك مساعدتهم في الحفاظ علي السلوك الهادف والمداومة عليه.

وبالنسبة لوظيفة الإدراك المناعي، فقد ناقشت دراسة داوود وعباس (Dawood & Abbas, 2018) اثر اليقظة Vigilance الاستراتيجية<sup>1</sup> علي الأداء التشغيلي لبعض البنوك، وظهرت النتائج الدور الواضح لإدراك الأفراد لطبيعة وحجم التحديات الداخلية (المتعلقة بالثقافة والروتين التنظيمي السائد)، والخارجية (المتعلقة بالتغيرات في التكنولوجيا واذواق المستهلكين وحدة المنافسة) علي تحسن مستوي مرونتهم وتكيفهم في أداء تكليفاتهم، وأيضاً تنوع مهارتهم في تقديم حلول غير تقليدية في تنفيذ تكليفاتهم، أو بعبارة أخرى تزايد أداؤهم التكيفي.

وبالرغم من الندرة الشديدة للدراسات في هذا المجال، تُعطي النتيجة السابقة مؤشرات مبدئية حول طبيعة الحالة النفسية والشعورية للأفراد المصاحب لتنامي إدراكهم بوجود نظم نشطة للمناعة في المنظمة. حيث تعكس العلاقة السابقة مستوي مرتفع من تقديرهم لذاتهم ومنخفضة من إنهاكهم النفسي كدالة في شعورهم بالتكمن في بيئة عملهم؛ والذي ظهرت آثاره واضحةً في درجة المرونة التي يتمتعون بها في أداء تكليفاتهم، واستعداد الإدارة لإستيعاب مقترحاتهم غير التقليدية لتسيير الأعمال، وبما يجيب عن السؤال الذي طرحته الدراسة الحالية في بداية هذا الجزء المتعلق بالدور المتداخل (وتحديداً المعدل وليس الوسيط) لنظم المناعة التنظيمية (أي الدرجات المختلفة لتواجد الوظائف الخمس مجتمعة في الواقع التنظيمي) في صياغة العلاقة بين إدراك الأفراد للشائعات التنظيمية وأدائهم التكيفي.

وفي ضوء ما سبق، يمكن صياغة الفرض التالي:

<sup>1</sup> يُنظر الي هذا المفهوم باعتباره عملية استباقية تستهدف بقاء واستمرار المنظمة وضمان تنافسيها، وتقوم علي رصد أية معلومة أو إشارة في محيط المنظمة لتجنب التهديدات الداخلية والخارجية، فضلاً عن تقليل حالة عدم التأكد في بيئة العمل (Dawood & Abbas, 2018).

**الفرض الثالث:** تؤثر نظم المناعة التنظيمية على العلاقة بين إدراك الأفراد للشائعات التنظيمية وأدائهم التكيفي في بيئة العمل.

## 6- منهج الدراسة

استندت الدراسة إلى المنهج الاستنباطي لتحقيق أهدافها، وذلك من خلال تطوير مجموعة من الفروض التي تتعلق بتفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة- وذلك بالاستناد إلى خلفية نظرية مرتبطة بتلك المتغيرات، ثم التحقق من مدى صحتها في مجتمع الدراسة (العاصي، 2017).

### 6-1 مجتمع وعينة الدراسة

يتألف مجتمع الدراسة الحالي من 13 ألف مفردة تقريباً، وهم يمثلون حصراً شاملاً لجميع الأفراد القائمين بالعمل في جميع شركات صناعة وإنتاج الأدوية البشرية بمدينة العاشر من رمضان<sup>1</sup>؛ والبالغ عددها 6 شركات. ولقد تم تحديد حجم وحدات عينة الدراسة الحالية بعدد 400 مفردة، ويستند هذا الحجم الي ما يشير إليه تحديد حجم العينة باستخدام برنامج Sample Size Calculation- عند درجة ثقة 95%، ومدى خطأ مسموح به 5%- من أن الحجم المناسب للعينة في حالة إذا ما بلغت مفردات مجتمع الدراسة 13 ألف مفردة تقريباً هو 375 مفردة؛ حيث تم زيادة هذا العدد من 375 مفردة الى 400 مفردة لتلافي احتمالات تراجع معدلات الإستجابة.

ولقد جري تنفيذ الدراسة الحالية على كافة الشركات العاملة في صناعة وإنتاج الأدوية البشرية الستة بمجتمع الدراسة؛ كذلك تم تحديد اعداد وحدات العينة الخاصة بكل شركة وفقاً لطريقة التوزيع المناسب، والجدول رقم 2 يعرض أعداد وحدات العينة محل الدراسة بكل شركة، وكذلك عدد القوائم المستوفاة ومعدلات الإستجابة.

أيضاً، يلخص الجدول رقم 3 نتائج التكرارات الوصفية للمشاركين في الدراسة الحالية- والبالغ عددهم 344 مفردة- بالنسبة لفئات المتغيرات الديموغرافية الثلاثة. حيث تشير النتائج التي يعرضها الي تنوع تمثيل فئات وحدات العينة- استناداً لأعداد ونسب البيانات الشخصية للمستقصي منهم، مما يعكس مستوي مرتفع للصدق الخارجي لنتائج الدراسة، ويرجع إلى حد كبير إمكانية تعميم تلك النتائج على كامل مجتمع الدراسة.

<sup>1</sup> اقتصر مجتمع الدراسة على الشركات العاملة في قطاع الأدوية البشرية فقط- وذلك وفقاً لموسوعة ودليل مدينة العاشر من رمضان في 2013، مع استبعاد تلك العاملة في مجال الأدوية البيطرية والمبيدات الحشرية ومستحضرات التجميل والمستلزمات الطبية، واعتبارها مجالاً لبحوث مستقبلية.

جدول 2: عينة الدراسة ومعدلات الإستجابة

م	الشركات	أعداد العاملين	عينة الدراسة	القوائم المستوفاه	معدل الإستجابة (%)
1	شركة راميدا فارما للأدوية	1980	60	51	85
2	شركة الدلتا للصناعات الدوائية (دلتا فارما)	2973	92	82	89
3	الشركة المصرية الدولية للصناعات الدوائية (إيبىكو)	5159	160	133	83
4	شركة بيو اوريجينال للصناعات الدوائية (BIG)	1372	44	42	95
5	شركة مينا فارم للأدوية	879	28	25	89
6	شركة فيلوفارم للأدوية	532	16	11	69
	الإجمالي	12895	400	344	86

المصدر: سجلات العاملين بالشركات محل البحث في ديسمبر 2018.

جدول 3: التكرارات الوصفية لوحدة عينة الدراسة

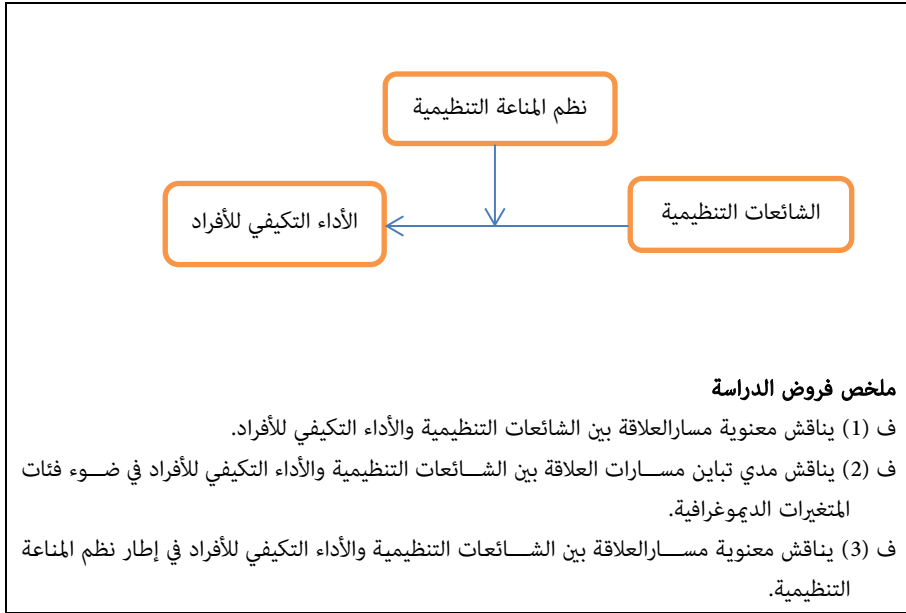
المتغير	فئة المتغير	العدد	النسبة
النوع	ذكر	216	62.8 %
	أنثى	128	37.2 %
العمر	من 21 إلى أقل من 30	100	29.1 %
	من 30 إلى أقل من 40	124	41.9 %
	من 40 إلى أقل من 50	68	19.8 %
	من 50 إلى أقل من 60	24	7 %
	60 سنة فأكثر	8	2.2 %
مدة البقاء في العمل	أقل من 5 سنوات	72	20.9 %
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات.	44	12.8 %
	من 10 إلى أقل من 15 سنة.	132	38.4 %
	من 15 إلى أقل من 20 سنة.	60	17.4 %
	أكثر من 20 سنة.	36	10.5 %

## 2-6 متغيرات الدراسة

إستهدفت الدراسة الحالية قياس الأثر المتداخل لنظم المناعة التنظيمية في إطار العلاقة بين إدراك الأفراد للشائعات التنظيمية وأدأؤهم التكيفي في بيئة العمل. وعلى ذلك، فقد تضمنت أربعة أنواع من المتغيرات، هم: المتغير المستقل: إدراك الأفراد للشائعات التنظيمية، والمتغير التابع: الأداء التكيفي للأفراد، والمتغير

المتداخل (المُعَدِل): نظم المناعة التنظيمية، والمتغيرات الضابطة (الديموغرافية): العمر، النوع، فترة البقاء في الوظيفة (الخبرة).

والشكل رقم 1 يعرض نموذج الدراسة، ويقدم عرضاً مختصراً لفروضها في ضوء العلاقات التي تعكسها مسارات هذا النموذج.



شكل 1: نموذج الدراسة الحالية

### 3-6 قياس متغيرات الدراسة

استندت الدراسة في قياس متغير إدراك الأفراد للشائعات التنظيمية على المقياس الذي قدمته دراسة برادي وزملاؤه (Brady, et al., 2017)، والذي تضمن تسع عبارات مُصنفة في مجموعتين رئيسيتين؛ اشتملت الأولى على مجموعة عبارات إدراك الأفراد للشائعات التنظيمية الإيجابية في بيئة العمل، بينما انطوت الثانية على مجموعة عبارات إدراك الأفراد للشائعات التنظيمية السلبية في بيئة العمل. كما أشتمل المقياس على تدرج سباعي يبدأ من "ولا مرة خلال الشهر" وتأخذ القيمة (1)، وينتهي عند "أكثر من مرة في اليوم" وتأخذ القيمة (7).

وفضلت الدراسة الحالية الاعتماد على هذا المقياس لارتفاع مؤشرات ثباته وصدقه البنائي Construct Validity، وكذلك كونه مقياس متعدد الأبعاد، وما يتلوا في أحد أهم المشكلات السيكومترية التي وقع فيها سابقه؛ وتتمثل في التعامل مع هذا المفهوم كظاهرة احادية البعد؛ تُقاس من خلال عبارة أو عبارتين على الأكثر (Wu, et al., 2018a, b).

كذلك استندت الدراسة الحالية في قياس متغير الأداء التكيفي للأفراد الي المقياس الذي طوره شاربونير وروسيل (Charbonnier-Voirin & Roussel, 2012)؛ حيث ينطوي هذا المقياس - والذي يُعد تطويراً لقائمة التكيف الوظيفي (JAI) التي قدمها بولاكوس وزملاؤه (Pulakos, et al., 2000) - علي 19 عبارة مقسمة علي خمسة أبعاد مخصصة لقياس الأداء التكيفي، ولقد أشتمل المقياس علي تدرج خماسي يبدأ من "موافق تماماً" وتُأخذ القيمة (5)، وينتهي عند "غير موافق علي الاطلاق" وتُأخذ القيمة (1).

وفيما يتعلق بالمؤشرات السيكومترية لهذا المقياس، فقد أظهرت قياسات الصدق - وتحديدًا الصدق التقاربي- لعبارات الأبعاد الخمسة مؤشرات مرضية تخطت جميعها القيم المعيارية الدالة علي الصدق، كما كشفت مؤشرات ثباته- في البيئتين الأجنبية والعربية (الزهراني، 2016)- عن خلو المقياس من الأخطاء، وصلاحيته لقياس ما أُعد من أجل قياسه.

اعتمدت الدراسة في قياس متغير نظم المناعة التنظيمية علي المقياس الذي قدمته دراسة الساعدي (2015)؛ وتضمن 21 عبارة تقيس خمس وظائف رئيسه لنظم المناعة التنظيمية، ولقد أشتمل المقياس علي تدرج خماسي يبدأ من "موافق تماماً" وتُأخذ القيمة (5)، وينتهي عند "غير موافق علي الاطلاق" وتُأخذ القيمة (1).

ولقد أشارت المؤشرات السيكومترية في الدراسات التي جري بها استخدام هذا المقياس الي صدقه وثباته (الساعدي، 2015). فبالنسبة للصدق، تراوحت قيم معاملات ارتباط العبارات المختلفة داخل كل وظيفة من وظائف الخمسة علي حدا ما بين (0.8) و(0.9)، وذلك فضلاً عن صدقه الظاهري وصدق مضمونه. وبالنسبة للثبات، فقد بلغت قيمة معامل الاعتمادية "ألفا" لكرونباخ للوظائف الخمسة في المتوسط حوالي (0.83).

#### 4-6 اختبار صدق أداة الاختبار

اشتملت أداة الاختبار علي أربعة أقسام، خصصت الثلاثة الأولى منها لقياس الشائعات التنظيمية، ونظم المناعة التنظيمية، والأداء التكيفي للأفراد علي الترتيب. بينما خصص القسم الرابع لقياس فئات المتغيرات الديموغرافية؛ والتي تضمنت: النوع، العمر، الخبرة.

حيث تم اختبار صدق أداة الاختبار في ضوء مرحلتين متكاملتين؛ تضمنت الأولى عرض مسودة الإستقصاء علي عدد من المحكمين الأكاديميين والمهنيين (العاملين في قطاع الأدوية بمجتمع الدراسة)، ملتمسين منهم مراجعة المقاييس التي أشتملت عليها أداة القياس، فضلاً عن التأكد من صدقها الظاهري وصدق مضمونها content validity (Sekaran & Bougie, 2016). ولقد أسفر هذا الاختبار عن تعديل صياغة وترتيب بعض العبارات.

بينما قامت الثانية علي استخدام اسلوب التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis في ضوء الإصدار الثالث من البرنامج الإحصائي SmartPLS للتحقق من الصدق البنائي لمقاييس متغيرات الدراسة. ووفقاً لكسترو وزملاؤه (Castro, et al., 2017) يمكن اعتبار العبارات داخل كل بُعد صادقة إذا تخطي معامل تشبعها قيمة (0.7)، وهنا فقد سجلت مؤشرات التشبع بالنسبة لعبارات بُعد الشائعات التنظيمية الإيجابية قيمة تراوحت بين (0.97 - 0.98)، في حين تراوحت قيم مؤشرات التشبع لعبارات بُعد الشائعات التنظيمية السلبية ما بين (0.93 - 0.97). وبالنسبة للعبارات الموجودة بالأبعاد الخمسة لكل من نظم المناعة التنظيمية والأداء التكيفي فقد تخطت جميعها القيمة المعيارية لمعامل التشبع في هذا الاختبار وقدرها (0.7).

وتأسيساً علي ما سبق، فإن مؤشرات اختبار الصدق العاملي التوكيدي قدمت دليلاً قوياً علي استيعاب المقاييس المستخدمة في الدراسة للدلالة النظرية للأبعاد والعبارات التي انطوت عليها المتغيرات المقاسة.

#### 6-5 اختبار ثبات أداة الاختبار

اعتمدت الدراسة علي اسلوب الإتساق الداخلي في اختبار ثبات المقاييس التي تضمنتها أداة جمع البيانات الأولية؛ حيث تم استخدام معامل "ألفا" لكرونباخ في تقدير مدي التجانس بين عبارات كل بُعد داخل كل مقياس من مقاييس متغيرات الدراسة. والجدول رقم 4 يعرض نتائج هذا الاختبار.

جدول 4: نتائج اختبار الثبات لمتغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	أبعاد المتغيرات	عدد العبارات لكل متغير	قيمة معامل الثبات "ألفا"
الشائعات التنظيمية	الإيجابية	5	0.99
	السلبية	4	0.98
نظم المناعة التنظيمية	الإدراك المناعي	4	0.94
	الدفاع المناعي	4	0.94
	الذاكرة المناعية	4	0.95
	الإستقرار	4	0.96
	الرقابة المناعية	5	0.96
الأداء التكيفي للأفراد	التعامل مع حالات عدم التأكد	4	0.95
	حل المشكلات بطريقة إبداعية	4	0.93
	تبني الاتجاهات الحديثة في الوظيفة	4	0.93
	تطوير العلاقات المهنية والتكيف الثقافي	4	0.94
	إدارة الضغوط	3	0.93

حيث أشارت مراجعة نتائج اختبار الثبات لمتغيرات الدراسة الي ارتفاع مستوي الإتساق الداخلي للمقاييس المستخدمة، ووصولها جميعاً الي مستويات ممتازة؛ حيث تخطت قيمة معاملات الأعتمادية "ألفا" لتلك



المقاييس (0.90)، وما يشير الي أن هذه المقاييس سوف تُعطي نفس النتيجة في حالة إعادة استخدامها مرة أخرى، فضلاً عن وضوحها وخلوها من الأخطاء العشوائية الي حد كبير.

## 7- الأساليب الإحصائية المستخدمة في اختبار فروض الدراسة

استندت الدراسة الحالية الي اسلوب الانحدار البسيط في التعرف علي طبيعة العلاقة بين متغيري الدراسة المستقل والتابع. كما اعتمدت علي الإصدار الثالث من البرنامج الإحصائي SmartPLS- كأحد تطبيقات نموذج المعادلة الهيكلية (SEM) Structure Equation Model- في قياس مدي التجانس بين مسارات العلاقات لمتغيري الدراسة المستقل والتابع بالنسبة لفئات المتغيرات الديموغرافية الثلاثة، وللتعرف علي طبيعة مسار العلاقة بين متغيرات الدراسة المستقلة والمُعَدلة والتابعة مُجمعة.

كذلك قامت الدراسة بالتوثق من مؤشرات جودة الاساليب الإحصائية المستخدمة في اختبار فروضها كما يلي: بالنسبة لاسلوب الانحدار البسيط، فقد عبر شكل الانتشار الخطي Normal P-P Plot بين متغيري الدراسة المستقل والتابع بشكل تفصيلي وإجمالي عن تجانس مجتمع الدراسة، كما كشفت قيمة اختبار Durbin-Watson<sup>1</sup> والتي بلغت بين الشائعات التنظيمية الإيجابية والسلبية والأثنين معاً مع الأداء التكيفي 2.2، 2.1، 2.2، علي التوالي عن عدم وجود ارتباط ذاتي بين الأخطاء العشوائية. وبالنسبة لبرنامج SmartPLS<sup>2</sup>، فقد أوضح هير وزملاؤه (Hair, et al., 2011) أن متابعة الاختبارات المتعلقة بدراسة مسارات العلاقات بين متغيرات الدراسة، وكذلك تكوين نموذج المعادلة الهيكلية يمثل دالة في مدي ملائمة عدد من المؤشرات ذات الصلة. والجدول رقم 5 يقدم عرضاً لتلك المؤشرات، مُلحق به القيمة المعيارية المُقدرة لكل مؤشر.

وإجمالاً، تشير نتائج فحص مؤشرات ملائمة نموذج المعادلة الهيكلية الي جودة المقاييس والعلاقات بين متغيرات الدراسة المختلفة عبر تخطي جميع قيمها المحسوبة للقيم المعيارية لمؤشرات نموذج المعادلة الهيكلية الواردة بالجدول رقم 5، وبما يعني وإمكانية متابعة الاختبارات من خلال الأنتقال الي دراسة مسارات العلاقات بين تلك المتغيرات.

### جدول 5: مؤشرات جودة (ملائمة) نموذج المعادلة الهيكلية

<sup>1</sup> تبلغ القيمة المعيارية المُقدرة لهذا الاختبار 1.5 درجة (عاشور وسام، 2002)

<sup>2</sup> تم استخدام نسخة البرنامج التي عمل علي تطويرها رنجل وزملاؤه (Ringle, et al., 2015).

معامل التحديد R <sup>2</sup>	متوسط التباين المفسر (AVE)	الموثوقية المركبة (CR)	معامل "ألفا" لكرونباخ	أبعاد متغيرات الدراسة	متغيرات الدراسة
0.61	0.86	0.97	0.99	الإيجابية	الشائعات التنظيمية
0.75	0.64	0.94	0.98	السلبية	
0.68	0.55	0.96	0.92	الإدراك المناعي	نظم المناعة التنظيمية
0.60	0.77	0.93	0.92	الدفاع المناعي	
0.50	0.81	0.94	0.93	الذاكرة المناعية	
0.86	0.81	0.94	0.94	الإستقرار	
0.87	0.83	0.95	0.96	الرقابة المناعية	
0.68	0.84	0.96	0.92	التعامل مع حالات عدم التأكد	الأداء التكيفي للأفراد
0.75	0.80	0.94	0.87	حل المشكلات بطريقة إبداعية	
0.72	0.82	0.95	0.90	التعلم وتطوير المهارات	
0.70	0.92	0.98	0.92	القدرة على التكيف	
0.66	0.82	0.93	0.90	إدارة الضغوط	
القيمة المعيارية المقدرة لمعاملات الموثوقية المركبة (CR) Composite Reliability (أكبر من 0.7) القيمة المعيارية المقدرة لمعامل "ألفا" لكرونباخ (أكبر من 0.7) القيمة المعيارية المقدرة لمتوسط التباين المفسر (AVE) Average Variance Extracted (أكبر من 0.5) القيمة المعيارية المقدرة لمعامل التحديد (0.7) فأكثر صدق بناي قوي، 0.50 وحتى صدق بناي مقبول، 0.25 وحتى 0.50 صدق بناي ضعيف)					

## 8- نتائج الدراسة الميدانية

يوضح الجزء التالي من الدراسة النتائج التي تم التوصل إليها في ضوء التحليل الإحصائي للبيانات الأولية، واختبار فروض الدراسة، وذلك على النحو التالي:

### 8-1 اختبار الفرض الأول للدراسة

تم اختبار هذا الفرض اعتماداً على أسلوب الانحدار الخطي البسيط، ومن خلال دراسة تأثير الشائعات التنظيمية الإيجابية والسلبية - كل على حدا- على الأداء التكيفي للأفراد، تلي ذلك فحص التأثير الإجمالي للشائعات التنظيمية بشقيها على المتغير التابع، والجدول رقم 6 يلخص نتائج اختبار تلك العلاقات.

جدول 6: نتائج اختبار الفرض الأول باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط

مستوي المعنوية P value	قيمة F المحسوبة	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	العلاقات موضوع الدراسة
0.07	3.165	0.09	0.10 (+)	الشائعات التنظيمية الإيجابية - والأداء التكيفي

0.564	0.333	0.006	0.031 (-)	الشائعات التنظيمية السلبية - والأداء التكييفي
0.163	1.957	0.03	0.08 (+)	الشائعات التنظيمية - والأداء التكييفي
متوسط الشائعات التنظيمية الإيجابية في مجتمع الدراسة: 2.96				
متوسط الشائعات التنظيمية السلبية في مجتمع الدراسة: 3.41				
متوسط الشائعات التنظيمية في مجتمع الدراسة: 3.1				
مستوي المعنوية الذي تقبله الدراسة الحالية هو: 0.05				

ووفقاً لنتائج الجدول رقم 6 فإن إشارة معامل الارتباط بين الشائعات التنظيمية الإيجابية والأداء التكييفي للأفراد في بيئة العمل موجبة، وهو ما يعكس علاقة ارتباط طردية بين المتغيرين، وإن كانت ضعيفة؛ حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما 0.10، تلك القيمة أثرت علي تراجع قيمة معامل التحديد في هذه العلاقة ليلبغ 9%. وهو ما يعني أن المتغير المستقل (الشائعات التنظيمية الإيجابية) قادر علي تفسير ما قدره 9% تقريباً من التباين في المتغير التابع (الأداء التكييفي للأفراد) فقط، وأن حوالي 91% من التباينات في المتغير التابع ترجع الي عوامل أخرى لم يكشف عنها هذا الاختبار. كذلك فقد كشفت نتائج الجدول رقم 6 عن عدم معنوية العلاقة السابقة؛ حيث بلغ مستوي معنوية قيمة F المحسوبة 0.07 تقريباً، وبما يزيد عن مستوي المعنوية المقبول في الدراسة الحالية.

أيضاً تشير نتائج الجدول رقم 6 الي أن إشارة معامل الارتباط بين الشائعات التنظيمية السلبية والأداء التكييفي للأفراد في بيئة العمل سالبة، وهو ما يعكس علاقة ارتباط عكسية وضعيفة جداً بين المتغيرين المستقل والتابع؛ حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما 0.031، تلك القيمة أثرت علي التراجع الشديد لقيمة معامل التحديد ليلبغ 0.6 %، وهو ما يعني أن الشائعات التنظيمية السلبية قادره علي تفسير ما قدره 0.6 % فقط من التباين في الأداء التكييفي للأفراد، وأن 99.4% من التغيرات في المتغير التابع ترجع الي عوامل أخرى غير معروفة. كما أظهرت نتائج الجدول رقم 6 عدم معنوية العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع؛ حيث بلغ مستوي معنوية قيمة F المحسوبة 0.56 تقريباً، وبما يزيد كثيراً عن مستوي المعنوية المقبول في الدراسة الحالية.

وأخيراً تُظهر نتائج الجدول رقم 6 وجود علاقة ارتباط ضعيف وغير معنوي بين الشائعات التنظيمية - بشقيها- والأداء التكييفي للأفراد في بيئة العمل؛ حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما حوالي 0.08، ولقد اتسق ذلك مع انخفاض قيمة معامل التحديد ليلبغ حوالي 3%. وهو ما يعني أن المتغير المستقل قادر علي تفسير ما قدره 3% من التباين في المتغير التابع فقط، وأن 97% من التباين في المتغير التابع يرجع الي عوامل أخرى لم تكشف عنها الدراسة الحالية. كما بلغ مستوي معنوية قيمة F المحسوبة 0.163 تقريباً. وفي ضوء ما سبق، يمكن القول برفض الفرض الأول للدراسة، والذي يقول بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدراك الأفراد للشائعات التنظيمية وأداؤهم التكييفي في بيئة العمل.

## 2-8 اختبار الفرض الثاني للدراسة

تم اختبار هذا الفرض باستخدام أسلوب تحليل المسار Path Analysis داخل الإصدار الثالث من البرنامج الإحصائي SmartPLS، وذلك عبر قياس مدي معنوية الفروق بين قيم معاملات مسارات العلاقات بين الشائعات التنظيمية الإيجابية والسلبية- كل علي حدا- مع الأداء التكيفي للأفراد بالنسبة لفئات المتغيرات الديموغرافية الثلاثة. والجدول رقم 7 يعرض ملخصاً لنتائج اختبار ذلك الفرض.

بالنسبة لمتغير النوع، فقد أشارت نتائج الجدول رقم 7 الي عدم وجود اختلافات بين الأداء التكيفي للذكور والإناث عند تعرضهم للشائعات التنظيمية بنوعها الإيجابية والسلبية؛ حيث بلغ مستوي معنوية الفروق بين فئتي النوع وفقاً لمسارات العلاقة بين الشائعات التنظيمية الإيجابية والسلبية والأداء التكيفي للأفراد تقريبا 0.86 و 0.07 علي التوالي. وهو ما يشير الي أنه بغض النظر عن مدي تأثر الذكور أو الإناث بالشائعات التنظيمية بنوعها، إلا أن أداؤهم التكيفي ظل متجانس، ولم يتغير كداله في مقدار هذا التأثير.

جدول 7: نتائج اختبار الفرض الثاني باستخدام أسلوب تحليل المسار

المتغيرات الديموغرافية	فئات المقارنة	مستوي معنوية الفرق بين فئتي المقارنة وفقاً للعلاقة بين الشائعات التنظيمية الإيجابية والأداء التكيفي للأفراد	مستوي معنوية الفرق بين فئتي المقارنة وفقاً للعلاقة بين الشائعات التنظيمية السلبية والأداء التكيفي للأفراد
النوع	الذكور - الإناث	0.855	0.07
العمر <sup>1</sup>	من 21 إلى أقل من 30 - من 30 إلى أقل من 40	0.216	0.812
	من 21 إلى أقل من 30 - من 40 إلى أقل من 50	0.001	0.040
	من 21 إلى أقل من 30 - من 50 إلى أقل من 60	0.013	0.096
	من 30 إلى أقل من 40 - من 40 إلى أقل من 50	أقل من 0.001	0.097
	من 30 إلى أقل من 40 - من 50 إلى أقل من 60	0.008	0.234
	من 40 إلى أقل من 50 - من 50 إلى أقل من 60	0.103	0.697
	أقل من 5 سنوات - من 5 إلى أقل من 10	0.81	0.02
الخبرة	أقل من 5 سنوات - من 10 إلى أقل من 15	0.82	0.05
	أقل من 5 سنوات - من 15 إلى أقل من 20	0.04	0.02
	أقل من 5 سنوات - أكثر من 20	0.05	0.03
	من 5 إلى أقل من 10 - من 10 إلى أقل من 15	0.42	0.84
	من 5 إلى أقل من 10 - من 15 إلى أقل من 20	0.01	0.60
	من 5 إلى أقل من 10 - أكثر من 20	0.02	0.70
	من 10 إلى أقل من 15 سنة- من 15 إلى أقل من 20	0.001	0.155
	من 10 إلى أقل من 15 سنة - أكثر من 20	0.02	0.26
من 15 إلى أقل من 20 - أكثر من 20	0.37	0.64	

<sup>1</sup> قام الاختبار بحذف فئة العمر 60 سنة فأكثر من نتائج الاختبار، لإنخفاض حجم مفرداتها عن العدد اللازم لبدء التحليل؛ حيث بلغت عدد مفردات منتسبها من عينة الدراسة 8 مفردات فقط.

وبالنسبة لمتغير العمر، فقد كشفت نتائج الجدول رقم 7 عن أن فئتي العمر من 21 سنة وحتى أقل من 30 سنة، ومن 30 سنة وحتى أقل من 40 سنة كانتا الأكثر تمايزاً مقارنةً بباقي فئات العمر في إطار تأثير أدائهم التكميلي بالشائعات التنظيمية- وبخاصة الإيجابية. حيث بلغ مستوي معنوية الفروق بين فئتي العمر وفقاً لمسارات العلاقة بين الشائعات التنظيمية الإيجابية والأداء التكميلي للأفراد مع الفئات الأخرى 0.001، 0.013، أقل من 0.001، 0.008. علي التوالي، وهو ما يشير إجمالاً إلى تأثير الأداء التكميلي للفئات العمرية الأصغر إيجابياً بالشائعات التنظيمية- وبخاصة الإيجابية- بشكل أكبر من الفئات العمرية الأخرى.

وبالنسبة لمتغير الخبرة، فقد بينت نتائج الجدول رقم 7 أن مفردات الدراسة ذات مستويات الخبرة الأقل - وتحديدًا فئة الخبرة أقل من 5 سنوات- قد أبدت أدائها التكميلي تأثيراً ملحوظاً بالشائعات التنظيمية السلبية مقارنةً بفئات الخبرة الأخرى؛ حيث بلغ مستوي معنوية الفروق تلك الفئة وفقاً لمسارات العلاقة بين الشائعات التنظيمية السلبية والأداء التكميلي للأفراد وباقي الفئات الأخرى 0.02، 0.05، 0.03، 0.02. علي التوالي. أيضاً فقد كشفت النتائج عن تأثير الأداء التكميلي للمفردات صاحبة مستويات الخبرة المتوسطة وفوق المتوسطة- وتحديدًا من 5 إلى أقل من 10 سنوات، ومن 10 إلى أقل من 15 سنة- بالشائعات التنظيمية الإيجابية مقارنةً بالفئات الأخرى؛ حيث بلغ مستوي معنوية الفروق بين فئتي الخبرة وفقاً لمسارات العلاقة بين الشائعات التنظيمية الإيجابية والأداء التكميلي للأفراد وباقي الفئات الأخرى 0.01، 0.02، 0.001، 0.02. علي التوالي. تلك النتيجة تشير إلى أن الفئات الأقل خبرة يتأثر أدائها التكميلي سلباً مع تواتر الشائعات التنظيمية السلبية عليه، بينما يتأثر الأداء التكميلي للفئات صاحبة الخبرة المتوسطة وفوق المتوسطة إيجاباً مع تواتر الشائعات التنظيمية الإيجابية عليها. وإجمالاً تظهر نتائج الجدول رقم 7 قبول جزئي للفرض الثاني للدراسة، والذي يقول بوجود اختلافات ذات دلالة احصائية بين إدراك الأفراد للشائعات التنظيمية وأدائهم التكميلي وفقاً للمتغيرات الديموغرافية (النوع، والعمر، والخبرة) في بيئة العمل.

### 3-8 اختبار الفرض الثالث للدراسة

تم اختبار هذا الفرض باستخدام أسلوب تحليل المسار؛ حيث تم فحص العلاقة بين الشائعات التنظيمية السلبية ثم الإيجابية علي الأداء التكميلي في إطار العلاقة مع نظم المناعة التنظيمية<sup>1</sup>، تلي ذلك فحص الأثر الإجمالي للشائعات التنظيمية بشقيها الإيجابي والسلبي- معاً- مع المتغير التابع في إطار نظم المناعة التنظيمية.

### 1-3-8 اختبار العلاقة بين الشائعات السلبية ونظم المناعة التنظيمية والأداء التكميلي

أظهرت نتائج الجدول رقم 8 أن مستوي معنوية قيمة T وقيمة المتوسط لمسار العلاقة بين الشائعات التنظيمية السلبية والأداء التكميلي للأفراد واللذان بلغتا 1.755 و0.079 علي التوالي قد بلغ 0.08، وهو ما

<sup>1</sup> حرصت الدراسة الحالية منذ بداية تحليل هذا الفرض علي إدخال متغير نظم المناعة التنظيمية في أسلوب تحليل المسار كمتغير مُعدل وليس كمتغير وسيط إنساقاً مع الخلفية النظرية التي تم في ضوءها تطوير الفرض الثالث للدراسة.

يعني عدم وجود علاقة حقيقية بين متغيري الدراسة المستقل والتابع، أو عدم معنوية مسار تلك العلاقة، كما كشفت الإشارة السالبة لقيمة المتوسط في مسار هذه العلاقة عن العلاقة العكسية بين متغيري الدراسة المستقل والتابع.

جدول 8: نتائج اختبار العلاقة بين نظم المناعة التنظيمية والشائعات التنظيمية السلبية والأداء التكيفي في بيئة العمل باستخدام برنامج SmartPLS v.3

المسارات	قيمة المتوسط	قيمة T	مستوي المعنوية
الشائعات التنظيمية السلبية -> الأداء التكيفي للأفراد	0.079 (-)	1.755	0.08
نظم المناعة التنظيمية -> الأداء التكيفي للأفراد	0.59 (+)	13.345	أقل من 0.001
الشائعات التنظيمية السلبية -> نظم المناعة التنظيمية -> الأداء التكيفي	0.24 (-)	5.556	أقل من 0.001

أيضاً فقد أبرزت النتائج وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين نظم المناعة التنظيمية والأداء التكيفي للأفراد؛ حيث بلغ مستوي معنوية قيمتي المتوسط و T لمسار العلاقة بين المتغيرين 0.59 و 13.345 علي التوالي مستوي أقل من 0.001، وهو ما يشير الي وجود علاقة ذات معني بين نظم المناعة التنظيمية والمتغير التابع أو معنوية مسار تلك العلاقة. كما أظهرت إشارة قيمة المتوسط الموجبة الأثر الإيجابي للمتغير المُعدّل علي المتغير التابع.

كذلك أوضحت النتائج أن إدخال نظم المناعة التنظيمية كمتغير مُعدّل في إطار العلاقة بين الشائعات التنظيمية السلبية والأداء التكيفي للأفراد قد ترتب علي تخفيف الأثار السلبية التي يمارسها المتغير المستقل علي المتغير التابع بشكل حقيقي (معنوي). حيث بلغ مستوي معنوية قيمتي المتوسط و T لمسار العلاقة بين الشائعات التنظيمية السلبية ونظم المناعة التنظيمية والأداء التكيفي 0.24 و 5.556 علي التوالي مستوي أقل من 0.001، كما ظهرت قيمة المتوسط بإشارة سالبة ، وهو ما يشير أيضاً إلي قدرة نظم المناعة التنظيمية كمتغير مُعدّل علي تخفيف أثر الشائعات السلبية علي الأداء التكيفي.

### 8-3-2 اختبار العلاقة بين الشائعات الإيجابية ونظم المناعة التنظيمية والأداء التكيفي

بينت نتائج الجدول رقم 9 أن مستوي معنوية قيمة T وقيمة المتوسط لمسار العلاقة بين الشائعات التنظيمية الإيجابية والأداء التكييفي للأفراد والذان بلغتا 1.595 و 0.078 علي التوالي قد بلغ 0.111، وهو ما يعني عدم معنوية مسار تلك العلاقة. وعلي الرغم من عدم معنوية العلاقة السابقة، إلا أن الإشارة الموجبة لقيمة المتوسط في مسار هذه العلاقة تعكس العلاقة الطردية بين متغيري الدراسة المستقل والتابع. أيضاً فقد أبرزت النتائج وجود علاقة معنوية وطردية بين نظم المناعة التنظيمية والأداء التكييفي للأفراد؛ حيث بلغ مستوي معنوية قيمتي المتوسط T و لمسار العلاقة بين المتغيرين 0.50 و 12.170 علي التوالي مستوي أقل من 0.001، وهو ما يشير الي معنوية مسار تلك العلاقة.

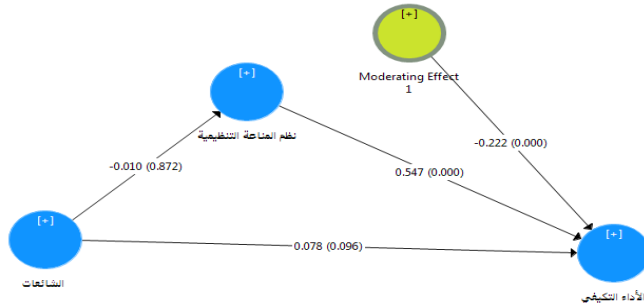
جدول 9: نتائج اختبار العلاقة بين نظم المناعة التنظيمية والشائعات التنظيمية الإيجابية والأداء التكييفي في بيئة العمل باستخدام برنامج SmartPLS v.3

المسارات	قيمة المتوسط	قيمة T	مستوي المعنوية
الشائعات التنظيمية الإيجابية -> الأداء التكييفي للأفراد	0.078 (+)	1.595	0.111
نظم المناعة التنظيمية -> الأداء التكييفي للأفراد	0.50 (+)	12.170	أقل من 0.001
الشائعات التنظيمية الإيجابية-> نظم المناعة التنظيمية -> الأداء التكييفي	0.189 (+)	3.325	0.001

وكشفت النتائج عن أن إدخال نظم المناعة التنظيمية كمتغير مُعدل في إطار العلاقة بين الشائعات التنظيمية الإيجابية والأداء التكييفي للأفراد قد ترتب علي زيادة الأثار الإيجابية التي يمارسها المتغير المستقل علي المتغير التابع بشكل دال احصائياً. حيث بلغ مستوي معنوية قيمتي المتوسط و T لمسار العلاقة بين الشائعات التنظيمية الإيجابية ونظم المناعة التنظيمية والأداء التكييفي 0.189 و 3.325 علي التوالي مستوي 0.001، كما ظهرت قيمة المتوسط بإشارة موجبة، وبما يعني أن الشائعات الإيجابية يزيد تأثيرها علي الأداء التكييفي للأفراد في ظل وجود نظم المناعة التنظيمية.

### 8-3-3 اختبار العلاقة بين الشائعات التنظيمية ونظم المناعة التنظيمية والأداء التكييفي

اختبرت الدراسة في هذا الجزء الأثر الإجمالي للشائعات الأيجابية والسلبية معاً علي الأداء التكييفي للأفراد في وجود نظم المناعة التنظيمية كمتغير متداخل في هذه العلاقة، والشكل رقم 2 يعرض نتائج اختبار تلك العلاقة. ووفقاً للشكل رقم 2 فإن الشائعات التنظيمية ترتبط بعلاقة طردية غير معنوية مع الأداء التكييفي للأفراد، تعكسها إشارة قيمة معامل المسار والبالغة (+) 0.078 ومستوي معنوية المسار البالغ 0.09 تقريباً. وعلي العكس من ذلك ترتبط نظم المناعة التنظيمية بعلاقة طردية دالة معنوية مع الأداء التكييفي للأفراد، تعكسها إشارة قيمة معامل المسار والبالغة (+) 0.547 ومستوي معنوية أقل من 0.001.



شكل 2: نتائج اختبار العلاقة بين نظم المناعة التنظيمية والشائعات التنظيمية والأداء التكيفي في بيئة العمل باستخدام برنامج SmartPLS v.3

وبالنسبة للأثر المتداخل، فقد كشفت نتائج الدراسة عن عدم معنوية العلاقة التي تربط الشائعات التنظيمية مع نظم المناعة التنظيمية؛ حيث بلغ مستوي معنوية مسار العلاقة بينهما 0.87 تقريباً، وبالتالي فإن غياب تأثير نظم المناعة التنظيمية كمتغير متداخل بالشائعات التنظيمية كمتغير مستقل تجعل من الصعب اعتبار نظم المناعة التنظيمية متغير وسيط بين المتغيرين المستقل والتابع (الأداء التكيفي). ومع ذلك، تجدر الإشارة إلى أن النتائج الميدانية بينت وجود علاقة عكسية أظهرتها إشارة قيمة معامل المسار والبالغة (-) 0.01، وبما يعني أن زيادة الشائعات التنظيمية يرتبط بضعف وظائف نظم المناعة التنظيمية والعكس صحيح.

وأوضح الشكل السابق أن إدخال نظم المناعة التنظيمية كمتغير مُعدّل في مسار العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع قد سجل قيمة معنوية بلغت مستوي أقل من 0.001، كما دلت إشارة قيمة معامل المسار والبالغة (-) 0.222 على دور المتغير المُعدّل في التقليل من أثر الشائعات التنظيمية على الأداء التكيفي للأفراد؛ وبعبارة أخرى ينخفض التأثير السلبي للشائعات التنظيمية على الأداء التكيفي للأفراد في ظل وجود نظم المناعة التنظيمية.

وفي ضوء النتائج السابقة، يظهر التأثير المعنوي لنظم المناعة التنظيمية كمتغير مُعدّل وليس كمتغير وسيط على العلاقة بين إدراك الأفراد الشائعات التنظيمية وأدائها التكيفي؛ سواء بتخفيف الأثر السالب (كما في حالة العلاقة بين الشائعات التنظيمية السلبية أو الشائعات التنظيمية والأداء التكيفي) أو بتحسين الأثر الموجب (كما في حالة الشائعات التنظيمية الإيجابية على الأداء التكيفي). وبالتالي يمكن القول بقبول الفرض الثالث للدراسة، والذي ينص على "تؤثر نظم المناعة التنظيمية على العلاقة بين إدراك الأفراد للشائعات التنظيمية وأدائها التكيفي في بيئة العمل".



## 9- مناقشة دلالات نتائج الدراسة

- تُعد الدراسة الحالية من بواكير الدراسات- العربية والأجنبية- التي ناقشت تأثير الشائعات التنظيمية علي الأداء التكيفي للأفراد. وأشارت النتائج الي عدم وجود علاقة تأثير معنوي للشائعات التنظيمية بنوعيتها الإيجابي والسلبي علي الأداء التكيفي للأفراد في مجتمع صناعة الأدوية البشرية بمدينة العاشر من رمضان. ويمكن ارجاع تلك النتيجة الي أحد سببين؛ الأول ويتضمن "الوجود المتوسط" للشائعات التنظيمية بنوعيتها في مجتمع الدراسة؛ حيث أشارت نتائج الجدول رقم 6 الي أن قيمة متوسط الشائعات التنظيمية الإجمالي بلغت (3.1) درجة، في حين بلغت قيمة متوسط الشائعات التنظيمية الإيجابية والسلبية (2.96) درجة و(3.41) درجة علي التوالي، وتلك القيم جميعها تقل عن قيمة المتوسط الحسابي للمقياس سباعي التدرج المستخدم في قياس هذا المتغير، ويبلغ (3.5) درجة. تلك النتيجة وإن اتسقت مع مؤشرات الدراسة الاستطلاعية، فإنه يصعب اعتمادها بشكل نهائي استناداً الي نتائج القيم الحالية للمتوسط الحسابي للشائعات التنظيمية بنوعيتها التي يعرضها الجدول رقم 6.

والثاني يشتمل علي ما كشفت عنه نتيجة اختبار الفرض الأول للدراسة من عدم وجود علاقة بين الشائعات التنظيمية الإيجابية والسلبية والأداء التكيفي للأفراد في مجتمع الدراسة. وعلي الرغم من أن تلك النتيجة تُعد غير متوقعة لإختلافها مع الطرح النظري المؤسس للفرض الأول للدراسة، وكذلك لإختلافها مع الدراسات السابقة التي ربطت بين الشائعات التنظيمية بنوعيتها والأداء التطوعي للأفراد (Kuo, et al., 2015)، أو سلوكيات المواطنة التنظيمية (Wu, et al., 2018a)، أو السلوك الإستباقي للأفراد (Tian, et al., 2019)، إلا أنها في النهاية تعتبر أحد الدراسات الداعمة للتوجه الذي تبناه قطاع من الباحثين الذين اعتبروا أن السلوك التطوعي دالة في الخصائص أو الاختلافات الفردية بشكل أكبر مقارنةً بخصائص المناخ التنظيمي.

- تُعد النتيجة المتعلقة بفحص مدي وجود اختلافات في العلاقة بين الشائعات التنظيمية والأداء التكيفي للأفراد فيما يتعلق بفئات المتغيرات الديموغرافية من الأدلة الميدانية القليلة التي تم رصدها في هذا السياق. حيث كشف البحث المكتبي للدراسات ذات الصلة عن تباين النتائج المتعلقة بمدي وجود اختلاف بين الشائعات التنظيمية أو الأداء التكيفي للأفراد بالنسبة لمتغيرات مثل النوع والعمر والخبرة، فضلاً عن عدم وجود أبحاث- في حدود علم الباحثان- قامت علي دراسة مدي وجود اختلافات في طبيعة تلك العلاقة كدالة في تلك المتغيرات.

- استكمالاً للبند السابق، فإن التباين المُشار إليه تمثل في وجود دراسات قدمت دعماً نظرياً (Charbonnier-Voirin, et al., 2010)، وآخر عملياً (O'Connell, et al., 2008) لوجود اختلافات بين الشائعات التنظيمية أو الأداء التكيفي فيما يتعلق ببعض فئات المتغيرات الديموغرافية الثلاثة. أيضاً كشفت الدراسات عن نتائج ذهبت الي عدم وجود دعم نظري (Michelson & Suchitra-Mouly,

(2004)، أو ميداني (O'Connell, et al., 2008) للاختلافات بين الشائعات التنظيمية أو الأداء التكيفي فيما يتعلق ببعض فئات المتغيرات الديموغرافية الثلاثة.

- إذا ما تم اعتبار الدراسة الحالية أحد أوجه الدعم النظري والعملي لأهمية بعض فئات متغيري العمر والخبرة عند دراسة العلاقة بين الشائعات التنظيمية والأداء التكيفي للأفراد، فإن نتائجها تمثل رسائل للقيامين علي إدارة الموارد البشرية بأن صعوبة منع الشائعات التنظيمية في مجتمع الدراسة بما لها من آثار ليست في المجمل إيجابية- علي الأفراد الأصغر سناً أو الأقل خبرة- يتطلب الأهتمام بتفعيل نظم المناعة التنظيمية كوسيلة لحماية أداء الأفراد المستهدفين من الشائعات التنظيمية.
- قدمت الدراسة الحالية دليلاً ميدانياً علي أن الحد من الآثار السلبية للشائعات التنظيمية لا تتوقف فقط علي السمات Traits الشخصية للأفراد (Wu, et al., 2018b)، بل أوضحت أن نظم المناعة التنظيمية تعمل كمتغير مُعدّل- وليس وسيط- في إطار العلاقة بين الشائعات التنظيمية بنوعيتها والأداء التكيفي للأفراد.
- ترجح الدراسة الحالية أن الشائعات التنظيمية ظاهرة لا يمكن تجنبها في مجتمع الدراسة، لذا فإن إنفاق الجهد علي وضع تصورات لمتغيرات وسيطة تفسر منطق العلاقة بين الشائعات التنظيمية والأشكال المختلفة من السلوكيات التطوعية للأفراد ينبغي أن يصاحبه جهد مماثل يتعلق بإيجاد طرق للحد من آثارها السلبية علي السلوكيات التنظيمية الرسمية وغير الرسمية، لا سيما أن الدور الإيجابي الذي قامت به نظم المناعة في تقليص الآثار السلبية للشائعات التنظيمية علي الأداء التكيفي يمكن أن يتكرر مع أي ممارسة سلبية تحدث تجاه الأفراد في بيئة العمل.

## 10- التطبيقات العلمية والعملية لنتائج الدراسة

- تُعد الشائعات التنظيمية أحد الظواهر الإجتماعية الطبيعية في الواقع التنظيمي، والتي يتخطي تأثيرها الجوانب الشعورية والإدراكية الي الجوانب السلوكية للأفراد. وفي ذلك السياق تنبه النتائج الحالية الي ضرورة مراعاة ما يلي:
- ضرورة توسيع استغلال شبكات الاتصالات غير الرسمية Grapevine من جانب صانع القرار التنظيمي في شركات الأدوية بالعاشر من رمضان- بحذر- لتلافي الآثار السلبية للشائعات التنظيمية؛ عبر إيصال رسائل مفادها الرغبة المؤسسية في تفعيل المحاسبة بين الأفراد، وإقرار العدالة.
- إن النتائج المتعلقة بتأثر الفئات الأصغر في العمر والخبرة بالشائعات التنظيمية السلبية، يستوجب من متخذي القرارات بتلك الشركات إظهار الوجه الإنساني والإجتماعي للقيادة، لإحتواء تأثيرها السلبي علي الأداء الفردي والتنظيمي.
- يُعد احتياج مفهوم الأداء التكيفي لمراجعة دورية أو لتصور (بروتوكول) شامل فيما يتعلق بتعريفه النظري أو بأسلوب قياسه من أبرز التحديات التي تواجه الباحثين في ذلك المجال، فضلاً عن كونه

مطلباً عملياً مُلحاً. فالتغيّر الذي يصاحب صناعة الأدوية في مصر<sup>1</sup> - والذي يمثل المحفز الرئيس وراء تبني هذا المفهوم- هو تعبير فضفاض، يتصف بالديناميكية سواء من حيث مدي التغيير أو زمنه، كما أن متطلباته وأبعاده دائمى التمدد كدالة في التغييرات الحادثة بالمجتمع الذي يطبق فيه.

- وفي ذات السياق، يصبح من غير المُجدي اقتصادياً إقرار نظم ثابتة لتدريب الأفراد، أو الاستثمار فيهم، أو حتي قياس العائد من وراء ذلك الاستثمار ROI في بيئة ديناميكية تفرض قراءة متجددة- واستشراف Foresight - لأبعاد الأداء التكيفي.

- إن تضمين الأداء التكيفي في الثقافة التنظيمية القائمة لشركات الأدوية ليس بالإجراء البسيط أو الذي يجري تنفيذه في وقت قصير، بل يتطلب الشروع في تنفيذ حزمة من الممارسات تتضمن: بناء نظم حماية تنظيمية قادرة، تفعيل القيادة التحويلية، الدعم الإجتماعي للأفراد، الإدارة الكفاء للمعرفة، تشجيع التعلم التنظيمي، التنقية المستمرة للمناخ التنظيمي من الظواهر الضارة تنظيمياً (ومنها: الإستقواء، والتمييز، والتحرش، والتعصب).

تلك الممارسات من شأنها النهوض بالأداء التكيفي للأفراد عبر إكساب الأفراد الامكانيات اللازمة لتقديم حلول ابتكارية للمشكلات التنظيمية، وكذلك زيادة مستوي جداراتهم علي العمل في ظل الضغوط، وفي أوقات الأزمات وحالات عدم التأكد.

- تنبه الدراسة الي أن القرارات المتعلقة بالاستثمار في بناء، أو إدارة، أو صيانة نظم المناعة، أو تضمينها في الثقافة والروتين التنظيمي هي شأن مؤسسي، يتعلق بصناع ومتخذي القرارات من رجال الإدارة العليا؛ حتي لو ساهم فيه باقي الأفراد بمبادرات فردية. كما تلفت الإنتباه الي أهمية الدور الذي يمكن أن تلعبه الذاكرة التنظيمية في حفظ الحوادث التنظيمية وإعادة تنظيمها وفهرستها لمواجهة التهديدات والاطار الدخيلة، فضلاً عن التمييز بين الحوادث المتشابهة.

- يعتبر الاستثمار في أنظمة الانذار المبكر، والعمل علي بناء شبكات رأس المال الإجتماعي من عوامل نجاح نظم المناعة، إلا أن مراحل إنشائها تحتاج الي الكثير من الوقت والتكلفة، فضلاً عن الثقافة والروتين التنظيمي الداعم. ومن هنا كان الإقتراح بتصميم نظم متخصصة وغير مُعممة للمناعة علي مستوي شركات مجتمع الدراسة، تختص بنشاط أو بإدارة واحدة أو أكثر يحددها صانع القرار، وتراعي اعتبارات التكلفة والثقافة السائدة بكل منها.

- واستكمالاً للبند السابق، تقترح نتائج الدراسة (الاستطلاعية والميدانية) ضرورة اعتماد شركات قطاع الأدوية بالعاشر نوعين من مستويات الحماية (المناعة) المتخصصة، الأول خارجي أو إستباقي للوقاية من التهديدات المحتملة أو للإفادة منها. أما المستوي الثاني فداخلي أو دفاعي، وانتقائي، وذو تكلفة

<sup>1</sup> يُعد تنوع Diversity العمالة، وإجراءات الاندماج أوالإستحواذ في مجال صناعة الأدوية وتأثير ذلك علي تصميم الوظائف، وكذلك هجرة العمالة وفقاً لنظام المعاش المبكر من العمل في شركات صناعة الدواء الحكومي الي شركات القطاع الخاص بعض امثلة هذا التغيير في مجتمع الدراسة (بدر الدين، 2014).

ومتطلبات أقل من سابقه، ويسهل دعمه (مالياً وإدارياً وتقنياً) في حالة وصول تهديدات شديدة أو غير تقليدية للمنظمة متخطية المستوي الأول.

- تتفق الدراسة مع ما ذهبت إليه دراسة عبد المجيد (2016) في إمكانية تقوية نظم المناعة عبر التعزيز المؤسسي للممارسات التالية:
- إعادة تصميم الوظائف بشكل يفرض المشاركة في حل المشكلات داخل المنظمة.
- ارساء ثقافة إدارة الاخطاء Errors Management، والتعلم من الفشل.
- التأكد من المام متخذ القرار بالمهارات التي تمكنه من مراقبة مؤشرات ومخرجات الأداء التنظيمي بتنبه وذكاء؛ مثل: التفهم Attuned، واستشراف المستقبل.

## 11- حدود الدراسة

- تم تنفيذ الدراسة الحالية في ضوء القيود التالية:
- تم جمع البيانات الأولية استناداً إلى مدخل الدراسات المقطعية Cross-Section.
  - لم تتطرق الدراسة إلى اختبار تأثير العوامل الديموجرافية على العلاقة بين متغيرات الدراسة.
  - اقتصرت الدراسة على متغير مُعدّل وحيد؛ تمثل في نظم المناعة التنظيمية لمحاولة تفسير العلاقة بين إدراك الأفراد للشائعات التنظيمية وأدائهم التكيفي.
  - لم تتطرق الدراسة إلى توضيح طبيعة العلاقات بين متغيرات الدراسة في ضوء المتغيرات السياقية؛ ومنها: دورة حياة المنظمة.
  - اقتصرت الدراسة الحالية في تقييم نظم المناعة التنظيمية علي تقييم أحد أبعادها الثلاثة؛ وهو النظام المناعي الوظيفي فقط.

## 12- التوجهات البحثية المستقبلية

- في ضوء النتائج الحالية، تقترح الدراسة عدداً من توجهات البحث المستقبلي؛ والتي تتمثل في:
- تقترح الدراسة الحالية إجراء المزيد من الدراسات- وخاصة التجريبية (وتحديداً المعملية Laboratory) ، وشبه التجريبية Quasi Experiment - علي القطاع الحكومي لتصنيع الأدوية، أو قطاعات أخرى خدمية أو إنتاجية سواء استثمارية أو حكومية؛ وذلك لإجراء تقييم أوسع لحساسية العلاقات التي تناقشها الدراسة الحالية؛ فضلاً عن توسيع دائرة المصادقية الخارجية لنتائجها.
  - تقترح الدراسة الحالية قياس العلاقات بين متغيرات الدراسة في ضوء فئات متباينة من المتغيرات الديموجرافية لوحدة العينة في بيئة العمل الحالية.
  - تقترح الدراسة البحث عن آليات جديدة تصلح "كمحددات" لتفسير تباين الأداء التكيفي للأفراد في بيئة العمل، وذلك عبر الدمج بين المتغيرات الفردية (ومنها: الخصائص والاختلافات الفردية، الأنماط المختلفة للشخصية)، ومتغيرات خصائص ومناخ العمل (ومن أهمها: إعادة تصميم الوظيفة) لتحقيق ذلك الهدف.

- ترتبط القدرات المناعية للمنظمة بشكل وثيق مع كل: دورة حياتها وكفاءة تصميم هيكلها التنظيمي. ومن هنا كانت الحاجة لبذل الجهود نحو التعرف علي طبيعة العلاقات التي تناقشها الدراسة الحالية في ضوء المراحل المختلفة لدورة حياة المنظمة، وما يصاحبها من تغييرات مقترحة في تصميم هيكلها.
- يُقترح أن تتناول البحوث المستقبلية قياس باقي جُدر الأنظمة المناعية، وتحديدًا النظام المناعي المركزي والنظام المناعي للأطراف.
- تقترح الدراسة الحالية إجراء المزيد من البحوث للتعرف علي طبيعة الدور الذي يمكن أن تلعبه نظم المناعة التنظيمية في نجاح جهود حوكمة الشركات Coroprate Governance، فبالرغم من أن التوجه بتقليص الهيراركيات التقليدية مقابل استبدالها بالأمط الأكثر حداثة (مثال: النمط العضوي) يُعد من محفزات وعوامل نجاح نظم المناعة، إلا أنه يؤثر علي فعالية عملية الحوكمة، ويزيد من مشكلة إدارة الأرباح Earnings Management.

## المراجع

### أولا: المراجع العربية

- البنوي، مها محمد؛ إسماعيل، شريف سعيد متولي (2019). الدور الوسيط للملكية النفسية في إطار العلاقة بين إدراك أخلاقية صناعة القرار التنظيمي وخصائص الوظيفة والسلوك الإستباقي للأفراد: دراسة ميدانية علي المستشفيات الحكومية بمحافظة الشرقية، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، الإسكندرية، 56 (1)، 147-209.
- الزهراني، عبد الله عطية عبد الله (2016). القيادة التحويلية وأثرها في الأداء التكيفي للعاملين: دراسة ميدانية علي قطاع التأمين السعودي، المجلة العربية للعلوم الإدارية، الكويت، 23 (3)، 373-403.
- الساعدي، مؤيد يوسف (2016). قياس اللاملموسات في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، أراء فلسفية ونقدية في أخلاقيات البحث العلمي وبناء مقاييس سلوكية، العراق، دار صفاء للطباعة والتوزيع والنشر.
- (2015). الاطر البنائية لنظام المناعة التنظيمية في اطار نظرية الانتاج الذاتي الاجتماعي مرتكزات فكرية وبناء مقياس، مجلة الادارة والاقتصاد، العراق، 138، 124-142.

الطائي، يوسف حجيم (2009). الشراكة ودورها في تحقيق المناعة التنظيمية: دراسة تحليلية لأراء عينة من مديري القطاع الصناعي، **المجلة العراقية للعلوم الإدارية**، 28، 1-28.

العاصي، شريف أحمد شريف (2017). **مناهج البحث العلمي: منظور إداري تسويقي**، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع.

-----؛ الجنابي، سجاد محمد عطية؛ العلي، علي حميد هندي (2016). الثقافة المعرفية ودورها في تحقيق المناعة التنظيمية: دراسة تطبيقية في معمل الألبسة الرجالية في النجف الأشرف، **مجلة الكلية الاسلامية الجامعة، العراق**، 1(1)، 189-212.

اليامي، أحمد مداوس (2005). مفهوم التغذية العكسية في حقل السلوك التنظيمي: مراجعة لبعض الأدبيات الغربية، **المجلة العربية للعلوم الإدارية، الكويت**، 12 (3)، 2-37.

بدر الدين، أحمد إبراهيم (2014). دراسة عن مستقبل الصناعات الدوائية في مصر. **ورقة عمل غير منشورة، شركة سيجما للصناعات الدوائية، جمهورية مصر العربية.**

عاشور، سمير كامل؛ سالم، سامية أبو الفتوح (2002). **العرض والتحليل الإحصائي باستخدام SPSS، الجزء الأول، المدخل والاساسيات**، غير محدد مكان النشر، بدون ناشر.

عبد الله، شيماء خليل مباشر (2015). دور مناخ العمل في تنمية رأس المال الفكري: دراسة تحليلية مقارنة في بيئة الأعمال المصرية، **رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة - جامعة الزقازيق.**

عبد المجيد، عثمان رياض (2016). نظم المناعة التنظيمية وأثرها في استراتيجيات إدارة الأزمات: اختبار الدور الوسيط لنظم المعلومات الاستراتيجية، **رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاعمال - جامعة الشرق الاوسط.**

علوان، بشري محمد؛ طالب، علاء فرحان (2015). تأثير اللاتأكد البيئي في استراتيجيات الموارد البشرية بتوسيط نظم المناعة التنظيمية: بحث استطلاعي تحليلي في عينة من الشركات العراقية، **المجلة العراقية للعلوم الإدارية**، 50(12)، 1-53.

علي، فيروز خضير (2017). تأثير الاستغراق الوظيفي في تعزيز نظم المناعة التنظيمية: دراسة تطبيقية في معمل سممت النجف الأشرف، **مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، العراق**، 10(4)، 414-445.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية

Allworth, E., & Hesketh, B. (1999). Construct-Oriented Biodata: Capturing change-related and Contextually Relevant Future

Performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 7(2), 97-111.

----- (1996). Construct-Based Bio-Data and the Prediction of Adaptive Performance. *In Twelfth Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology*, St. Louis, MO.

Andersson, L., & Pearson, C. (1999). Tit for Tat? The Spiraling Effect of Incivility in The Workplace. *Academy of Management Review*, 24(3), 452-471.

Anthony, D.; Wood, J., & Holmes, J. (2007). Testing Sociometer Theory: Self-Esteem and the Importance of Acceptance for Social Decision-Making. *Journal of Experimental Social Psychology*, 43(3), 425-432.

Aquino, K., & Thau, S. (2009). Workplace victimization: Aggression from the Target's Perspective. *Annual Review of Psychology*, 60, 717-741.

Baumeister, R.; Zhang, L., & Vohs, K. (2004). Gossip as Cultural Learning. *Review of General Psychology*, 8(2).111-121.

Beersma, B., & Van Kleef, G. (2012). Why People Gossip: An Empirical Analysis of Social Motives, Antecedents, and Consequences. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(11).2640-2670.

Ben-Ze'ev, A. (1994). The Vindication of Gossip. I Goodman, Robert & Ben-Ze'ev, Aaron (red), Good Gossip (s. 11-24). Lawrence, KS: *University Press of Kansas*.

Berger, C. (2005). Interpersonal Communication: Theoretical Perspectives, Future Prospects. *Journal of Communication*, 55(3), 415-447.

- Birkinshaw, J., & Ridderstråle, J. (1999). Fighting the Corporate Immune System: A Process Study of Subsidiary Initiatives in Multinational Corporations. *International Business Review*, 8(2), 149-180.
- Brady, D.; Brown, D., & Liang, L. (2017). Moving Beyond Assumptions of Deviance: The Reconceptualization and Measurement of Workplace Gossip. *Journal of Applied Psychology*, 102(1), 1-32.
- Campbell, J. (1999). The Definition and Measurement of Performance in The New Age. Pulakos (Eds.), *The changing nature of performance: Implications for staffing, motivation, and development*, 399-429. San Francisco: Jossey-Bass.
- Castro, J.; Quisimalin, M.; de Pablos, C.; Gancino, V., & Jerez, J. (2017). Tourism Marketing: Measuring Tourist Satisfaction. *Journal of Service Science and Management*, 10(03), 280-308.
- Chandra, G., & Robinson, S. (2009). They're Talking about Me Again: The Impact of Being The Target of Gossip on Emotional Distress and Withdrawal. In Academy of Management Conference. Chicago. *Changing Structure of Organizations*. In M. G. Rumsey, C. B.
- Charbonnier-Voirin, A., & Roussel, P. (2012). Adaptive Performance: A New Scale to Measure Individual Performance in Organizations. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 29(3), 280-293.
- Charbonnier-Voirin, A.; El Akremi, A., & Vandenberghe, C. (2010). A Multilevel Model of transformational leadership and Adaptive Performance and the Moderating Role of Climate for Innovation. *Group & Organization Management*, 35(6), 699-726.
- Cox, B. (1970). *What is Hopi Gossip About? Information Management and Hopi Factions*. *Man*, 5(1), 88-98.
- Cropanzano, R.; Rupp, D., & Byrne, Z. (2003). The Relationship of Emotional Exhaustion to Work Attitudes, Job Performance, and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 160-183.



- Dawwod, F., & Abbas, A. (2018). The Role of Strategic Vigilance in the Operational Performance of the Banking Sector: Field Research in a Sample of Private Banks. *European Journal of Business and Management*, 10(21), 1-18.
- DeGeus, A. (1997). *The Living Company: Growth. Learning and Longevity in Business*, London: Nicholas Brealey.
- Delios, A., & Henisz, W. (2003). Political Hazards, Experience, and Sequential Entry Strategies: The International Expansion of Japanese Firms, 1980-1998. *Strategic Management Journal*, 24(11), 1153-1164.
- DiFonzo, N., & Bordia, P. (2007). Rumor, Gossip and Urban Legends. *Diogenes*, 54(1), 19-35.
- Dougherty, D., & Hardy, C. (1996). Sustained Product Innovation in Large, Mature Organizations: Overcoming Innovation-to-Organization Problems. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1120-1153.
- Duffy, M.; Scott, K.; Shaw, J.; Tepper, B., & Aquino, K. (2012). A Social Context Model of Envy and Social Undermining. *Academy of Management Journal*, 55(3), 643-666.
- Dunbar, R. (1996). Groups, Gossip, and the Evolution of Language. *In New aspects of human ethology* (77-89). Springer, Boston, MA.
- , (2004). Gossip in Evolutionary Perspective. *Review of General Psychology*, 8(2), 100-110.
- Eisenberger, R.; Karagonlar, G.; Stinglhamber, F.; Neves, P.; Becker, T.; Gonzalez-Morales, M., & Steiger-Mueller, M. (2010). Leader-Member Exchange and Affective Organizational Commitment: The Contribution of Supervisor's Organizational Embodiment. *Journal of Applied Psychology*, 95(6), 1085- 1103.
- Elias, N., & Scotson, J. (1994). *The Established and The Outsiders* (32). *Sage open*.

- Farley, S.; Timme, D., & Hart, J. (2010). On Coffee Talk and Break-Room Chatter: Perceptions of Women who Gossip in the Workplace. *The Journal of Social Psychology*, 150(4), 361-368.
- Ferrari, F. (2015). In praise of Gossip: The Organizational Functions and Practical Applications of Rumours in the Workplace. *Journal of Human Resources Management Research*, 1-8.
- Ferris, D.; Brown, D., & Heller, D. (2009). Organizational Supports and Organizational Deviance: The Mediating Role of Organization-Based Self-Esteem. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(2), 279-286.
- Ferris, D.; Spence, J.; Brown, D., & Heller, D., (2012). Interpersonal Injustice and Workplace Deviance: The Role of Esteem Threat. *Journal of Management*, 38(6), 1788-1811.
- Foster, E. (2004). Research on Gossip: Taxonomy, Methods, and Future Directions. *Review of General Psychology*, 8(2), 78-99.
- Gichuhi, J. ; Ngari, J., & Senaji, T. (2016). Employees' Response to Electronic Monitoring: The Relationship between CCTV Surveillance and Employees' Engagement. *International Journal of Innovative Research and Development*, 5(7), 141- 150.
- Ginsberg, A., & Buchholtz, A. (1990). Converting to For-Profit Status: Corporate Responsiveness to Radical Change. *Academy of Management Journal*, 33(3), 445-477.
- Gomez-Mejia, L., Nunez-Nickel, M., & Gutierrez, I. (2001). The Role of Family Ties in Agency Contracts. *Academy of Management Journal*, 44(1), 81-95.
- Gottschalk, P., & Danziger, S. (2005). Inequality of Wage Rates, Earnings and Family Income in The United States, 1975–2002. *Review of Income and Wealth*, 51(2), 231-254.
- Griffin, M., Neal, A. & Parker, S. (2007). A New Model of Work Role Performance: Positive Behavior in Uncertain and Interdependent Contexts. *Academy of Management Journal*, 50(2), 327-347.

- Griffin, M.; Parker, S., & Mason, C. (2010). Leader Vision and the Development of Adaptive and Proactive Performance: A Longitudinal Study. *Journal of Applied Psychology*, 95(1), 174.
- Grosser, T.; Kidwell, V., & Labianca, G. (2012). Hearing it Through the Grapevine: Positive and Negative Workplace Gossip. *Organizational Dynamics*, 41, 52-61.
- Grosser, T.; Lopez-Kidwell, V., & Labianca, G. (2010). A Social Network Analysis of Positive and Negative Gossip in Organizational Life. *Group & Organization Management*, 35(2), 177-212.
- Hafen, S. (2004). Organizational Gossip: A Revolving Door of Regulation and Resistance. *Southern Journal of Communication*, 69(3), 223-240.
- Hair, J.; Ringle, C., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet. *Journal of Marketing theory and Practice*, 19(2), 139-152.
- Halbesleben, J., & Bowler, W. (2007). Emotional Exhaustion and Job Performance: The Mediating Role of Motivation. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 93- 106.
- Hesketh, B.; Allworth, E., & Considine, G. (1996). Preliminary Report on Phase one of the Selection Project for the Hilton Hotel. *Unpublished Manuscript*. Department of Psychology, Macquarie.
- Hesketh, B., & Neal, A. (1999). Technology and Performance. In D.R. Ilgen & D.P. Pulakos (Eds.), *The Changing Nature of Performance: Implications for Staffing, Motivation and Development* (21-55). San Francisco: ossey-Bass.
- Hobfoll, S. (2001). The Influence of Culture, Community, and the Nested-Self in the Stress Process: Advancing Conservation of Resources Theory. *Journal of Applied Psychology*, 50(3), 337-421.
- Ilgen, D., & Pulakos, E. (1999). Employee Performance in Today's Organizations. *Pulakos (Eds.), The Changing Nature of Performance: Implications for Staffing, Motivation and Development*, 1-20. San Francisco: ossey-Bass.

- Johnson, J. (2001). The Relative Importance of Task and Contextual Performance Dimensions to Supervisor Judgments of Overall Performance. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 984-996.
- Joung, W.; Hesketh, B., & Neal, A. (2006). Using "War Stories" to Train for Adaptive Performance: Is it Better to Learn From Error or Success? *Applied Psychology*, 55(2), 282-302.
- Jundt, D.; Shoss, M., & Huang, J. (2015). Individual Adaptive Performance in Organizations: A Review. *Journal of Organizational Behavior*, 36(1), 53-71.
- Kanten, P.; Kanten, S., & Gurlek, M. (2015). The Effects of Organizational Structures and Learning Organization on Job Embeddedness and Individual Adaptive Performance. *Procedia Economics and Finance*, (23), 1358-1366.
- Kniffin, K., & Wilson, D. (2010). Evolutionary Perspectives on Workplace Gossip: Why and How Gossip can serve Groups. *Group & Organization Management*, 35(2), 150-176.
- , (2005). Utilities of Gossip Across Organizational Levels. *Human Nature*, 16(3), 278-292.
- Kong, M. (2018). Effect of Perceived Negative Workplace Gossip on Employees' Behaviors. *Frontiers in psychology*, (9), 1-12.
- Koopmans, L.; Bernaards, C.; Hildebrandt, V.; de Vet, H., & van der Beek, A. (2014). Measuring Individual Work Performance: Identifying and Selecting Indicators. *Work*, 48(2), 229-238.
- Korman, A. (1976). Hypothesis of wWork Behavior Revisited and an Extension. *Academy of Management Review*, 1(1), 50-63.
- Krischer, M., & Witt, L. (2010), Achieving Adaptive Performance in The Workplace: The Compensatory Effects of General Mental Ability and Adaptive Leadership, *presented at Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology*, Atlanta.
- Kulik, C.; Bainbridge, H., & Cregan, C. (2008). Known By the Company We Keep: Stigma-By-Association Effects in the Workplace. *Academy of Management Review*, 33(1), 216-230.

- Kuo, C.; Chang, K.; Quinton, S.; Lu, C., & Lee, I. (2015). Gossip in the Workplace and the Implications for HR Management: A Study of Gossip and its Relationship to Employee Cynicism. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(18), 2288-2307.
- Leary, M.; Tambor, E.; Terdal, S., & Downs, D. (1995). Self-Esteem as an Interpersonal Monitor: The Sociometer Hypothesis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 68(3), 518- 530.
- Michelson, G., & Suchitra-Mouly, S. (2000). Rumour and Gossip in Organisations: A Conceptual Study. *Management Decision*, 38(5), 339-346.
- , (2004). Do Loose Lips Sink Ships? The Meaning, Antecedents and Consequences of Rumour and Gossip in Organisations. *Corporate Communications: An International Journal*, 9(3), 189-201.
- Morris, M., & Moore, P. (2000). The Lessons We (Don't) Learn: Counterfactual Thinking and Organizational Accountability After a Close Call. *Administrative Science Quarterly*, 45(4), 737-765.
- Morrison, R., & Hall, D. (2001). A Proposed Model of Individual Adaptability. *Unpublished technical report*, San Diego, CA.
- Murphy, P., & Jackson, S. (1999). Managing Work Role Performance: Challenges for Twenty-First Century Organizations and Their Employees. Pulakos (Eds.), *The Changing Nature of Performance: Implications for Staffing, Motivation, and Development*, 325-365.
- Noon, M., & Delbridge, R. (1993). News From Behind My Hand: Gossip in Organizations. *Organization Studies*, 14(1), 23-36.
- O'Connell, D.; McNeely, E., & Hall, D. (2008). Unpacking Personal Adaptability at Work. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 14(3), 248-259.
- Pierce, J., & Gardner, D. (2004). Self-Esteem within the Work and Organizational Context: A Review of the Organization-Based Self-Esteem Literature. *Journal of Management*, 30(5), 591-622.

- Pradhan, R., & Jena, L. (2017). Employee Performance at Workplace: Conceptual Model and Empirical Validation. *Business Perspectives and Research*, 5(1), 69-85.
- Pradhan, R.; Jena, L., & Singh, S. (2017). Examining the Role of Emotional Intelligence between Organizational Learning and Adaptive Pperformance in Indian Manufacturing Industries. *Journal of Workplace Learning*, 29(3), 235-247
- Pulakos, E.; Arad, S.; Donovan, M., & Plamondon, K. (2000). Adaptability in the Workplace: Development of a Taxonomy of Adaptive Performance. *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 612-624
- Pulakos, E.; Dorsey, D. and White, S. (2006). Adaptability in the Workplace: Selecting an Adaptive Workforce. In *Understanding Adaptability: A Prerequisite for Effective Performance within Complex Environments (41-71)*. Emerald Group Publishing Limited.
- Pulakos, E.; Schmitt, N.; Dorsey, D.; Arad, S.; Borman, W., & Hedge, J. (2002). Predicting Adaptive Performance: Further Tests of a Model of Adaptability. *Human performance*, 15(4), 299-323.
- Ringle, C.; Wende, S., & Becker, J. (2015). SmartPLS (v.3), Boenningstedt: SmartPLS GmbH, <http://www.smartpls.com>.
- Robertson, T., & Gatignon, H. (1998). Technology Development Mode: A Transaction Cost Conceptualization. *Strategic Management Journal*, 19(6), 515-531.
- Robinson, S., & Bennett, R. (1995). A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study. *Academy of Management Journal*, 38(2), 555-572.
- Rosnow, R. (2001). Rumor and Gossip in Interpersonal Interaction and Beyond: A Social Exchange Perspective. In R. M. Kowalski (Ed.), *behaving badly: Aversive behaviors in interpersonal relationships (203-232)*. Washington, DC, US.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*. John Wiley & Sons.

- Shoss, M.; Witt, L., & Vera, D. (2012). When Does Adaptive Performance Lead to Higher Task Performance?. *Journal of Organizational Behavior*, 33(7), 910-924.
- Simmons, O. (2009). Taking the Blue Pill: The Imponderable Impact of Executive Compensation Reform. *SMUL Rev.*, (62), 299-366.
- Stewart, G., & Nandkeolyar, A. (2006). Adaptation and Intraindividual variation in Sales Outcomes: Exploring the Interactive Effects of Personality and Environmental Opportunity. *Personnel Psychology*, 59(2), 307-332.
- Tian, Q.; Song, Y., Kwan, H., & Li, X. (2019). Workplace Gossip and Frontline Employees' Proactive Service Performance. *The Service Industries Journal*, 39(1), 25-42.
- Tonello, M. (February 1, 2007). Emerging Governance Practices in Enterprise Risk Management. <https://ssrn.com/abstract=963221>
- Tourigny, L.; Baba, V.; Han, J., & Wang, X. (2013). Emotional Exhaustion and Job Performance: The Mediating Role of Organizational Commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(3), 514-532.
- Tracy, L. (1993). Immunity and Error Correction: System Design for Organizational Defense. *Systems Practice*, 6(3), 259-274.
- Välikangas, L., & Merlyn, P. (2005). Strategic Resilience: Staying Ahead of a Crisis. *Handbook of Business Strategy*, 6(1), 55-58.
- Van Dyne, L., & Pierce, J. (2004). Psychological Ownership and Feelings of Possession: Three Field Studies Predicting Employee Attitudes and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 25(4), 439-459.
- Van Iterson, A., & Clegg, S. (2008). The Politics of Gossip and Denial in Interorganizational Relations. *Human Relations*, 61(8), pp.1117-1137.

- Waddington, K., & Fletcher, C. (2005). Gossip and Emotion in Nursing and Health-Care Organizations. *Journal of health organization and management*, 19(4/5), 378-394.
- Wang, Y.; Cao, H.; Wu, C.; Guo, G., & Lv, P. (2010). Concepts of Organizational Immunity, *School of Economics and Management, Tsinghua University*, Beijing, Report No: 10084.
- Watkins, M. (2007). Organizational Immunology. Part 1: Culture and Change. *Harvard Business Review*. [Electronic Resource]—Mode of Access: <http://blogs.hbr.org/2007/06/organizationalimmunology-part-1>.
- Watson, D. (2012). Gender Differences in Gossip and Friendship. *Sex Roles*, (67), 494-502.
- Wert, S., & Salovey, P. (2004). A Social Comparison Account of Gossip. *Review of General Psychology*, 8(2), 122-137.
- Wu, L.; Birtch, T.; Chiang, F., & Zhang, H. (2018). Perceptions of Negative Workplace Gossip: A self-Consistency Theory Framework. *Journal of Management*, 44(5), 1873-1898.
- Wu, X.; Kwan, H.; Wu, L., & Ma, J. (2018). The Effect of Workplace Negative Gossip on Employee Proactive Behavior in China: The Moderating Role of Traditionality. *Journal of Business Ethics*, 148(4), 801-815.
- Xiong Chen, Z., & Aryee, S. (2007). Delegation and Employee Work Outcomes: An Examination of the Cultural Context of Mediating Processes in China. *Academy of Management Journal*, 50(1), 226-238.
- Zellars, K.; Tepper, B., & Duffy, M. (2002). Abusive Supervision and Subordinates' Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1068 – 1076.



## ملخص البحث باللغة الإنجليزية

### Abstract

This study aimed at measuring the effect of Organizational Immunity Systems (OIS) on the relationship between Organizational Gossip (OG) and Employees' Adaptive Performance (AP). Three Hypotheses were developed; required data were collected through a questionnaire that was provided to 344 employees working in Pharmaceutical companies in 10<sup>th</sup> of Ramadan city. Simple regression analysis has been employed to explore the relationship between organizational gossip and employees' adaptive performance. Structure Equation Model – through SmartPLS (v.3) programme - has been used to determine how homogenous the relationships between organizational gossip and employees' adaptive performance for each of the demographic group (i.e. gender, age, and experience), and determining the relationships among ALL the research's variables. Results demonstrated that there is no relationship between organizational gossip and employees' adaptive performance. Moreover, OIS plays a moderating role in this relationship; finally there are significant differences among some of the demographic groups concerning the relationship between organizational gossip and employees' adaptive performance. Results have been discussed, scientific and practical implications have been extracted. Based on limitations, several future researches have been suggested.

**Keywords:** Immunity System Organizational, Organizational Gossip, Adaptive Performance, Pharmaceutical Companies.

### التوثيق المقترح للدراسة وفقا لنظام APA

متولي، شريف سعيد؛ البنوي، مها محمد؛ (2020). قياس أثر نظم المناعة التنظيمية على العلاقة بين إدارك الشائعات التنظيمية والأداء التكيفي- دراسة ميدانية على العاملين بشركات الأدوية بمدينة العاشر من رمضان. مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، كلية التجارة - جامعة الإسكندرية 57(1)، 1

- 50.

مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية متاحة على:

**بوابة بنك المعرفة المصري**

**Egyptian Knowledge Bank (EKB)**

<https://acjalexu.journals.ekb.eg/>

للسادة الراغبين في النشر في

**مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية**

(مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية سابقا)

يمكن ارسال الأبحاث على البريد الإلكتروني الرسمي للمجلة

[JAS.AU@alexu.edu.eg](mailto:JAS.AU@alexu.edu.eg)

**تقييم المجلة في لجان الترقية 6.5 درجة**