مجلة تنمية الرافدين

اسم المقال: الجينات التنظيمية الايجابية ودورها في الحد من سلوكيات القيادة السامة – بحث استطلاعي لعينة من العاملي
اسم الكاتب: هدى قاسم سعيد
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/library/10167
تاريخ الاسترداد: 2026/11/22 17:26 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة تنمية الرافدين كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

Journal of
TANMIYAT AL-RAFIDAIN
(TANRA)
A scientific, quarterly, international, open access, and peer-reviewed journal

Vol.43 , No.144
Dec. 2024

© University of Mosul | College of Administration and Economics, *Mosul, Iraq.*

TANRA retain the copyright of published articles, which is released under a "Creative Commons Attribution License for CC-BY-4.0" enabling the unrestricted use, distribution, and reproduction of an article in any medium, provided that the original work is properly cited.

Citation: Saeed, Huda Q., (2024) "Positive Organizational Genes and Their Role in Reducing Toxic Leadership Behaviors An Exploratory Research for A Sample of Employees in Iraqi Private Banks / Baghdad"
TANMIYAT AL-RAFIDAIN, 43 (144), 437 -462 , https://doi.org/10.33899/tanra.2024.185430.1026

P-ISSN: 1609-591X
e-ISSN: 2664-276X
tanmiyat.mosuljournals.com

Positive Organizational Genes and Their Role in Reducing Toxic Leadership Behaviors An Exploratory Research for A Sample of Employees in Iraqi Private Banks / Baghdad

Huda Q. Saeed
Ministry of Higher Education and Scientific Research,Iraq.

Corresponding author: Huda Q. Saeed**,** Ministry of Higher Education and Scientific Research
hudakassim50@gmail.com

DOI: https://doi.org/10.33899/tanra.2024.185430.1026

Article History: *Received*:19/10/2024; *Revised*:9/11/2024; *Accepted*:19/11/2024; *Published*: 1/12/2024.

Abstract
The research aims to shed light on positive organizational genes and their role in reducing toxic leadership behaviors, considering that positive organizational genes variables contribute to building a supportive, positive and healthy organizational environment capable of reducing the presence of the toxic leader and restricting his practices and directing his behaviors towards positive values, principles and culture within the organization, through a survey of the opinions of a sample of employees in private banks in Baghdad, numbering (100) individuals. The questionnaire was used as a primary tool for collecting data and information, and their answers were analyzed using the statistical program (SPSS) in entering and analyzing data. The most important tools are arithmetic means, standard deviations, factor analysis method and regression equation. The research reached a number of results, the most prominent of which were: Decision quality ranked first among the dimensions, indicating its importance within banks, followed by decision-making rights that would contribute to reducing the practices of the toxic leader. The results also showed agreement among the sample on the dimension of abusive supervision by the toxic leader and the tendencies of some leaders to be aggressive in dealing and frustrating employees. There is a correlation between the dimensions of organizational genes and toxic leadership behaviors. The research recommends: paying attention to enhancing human practices among leaders and considering them an essential part of their evaluation and continuity in positions, as well as working to develop the behavior of working individuals to participate and work and emphasizing the selection of individuals in leadership and administrative positions on ethical and professional foundations and standards to limit the behavior of toxic leaders within banks.

Keywords:
Regulatory genes, toxic leadership, information quality, decision-making power, abusive supervision, narcissism, self-promotion, unpredictability, authoritarian leadership.

عنوان المقالة

الجينات التنظيمية الايجابية ودورها في الحد من سلوكيات القيادة السامة – بحث استطلاعي لعينة من العاملين في المصارف العراقية الاهلية/ بغداد

هدى قاسم سعيد

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المؤلف المراسل: هدى قاسم سعيد، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي،بغداد، العراق

hudakassim50@gmail.com

DOI: https://doi.org/10.33899/tanra.2024.185430.1026

تاريخ المقالة: *الاستلام:*١٩/١٠/٢٠٢٤؛ *التعديل والتنقيح:*٩/١١/٢٠٢٤؛ *القبول:*١٩/١١/٢٠٢٤؛ *النشر:* ١/١٢/٢٠٢٤.

المستخلص

يهدف البحث إلى تسليط الضوء على الجينات التنظيمية الإيجابية ودورها في الحد من سلوكيات القيادة السامة، باعتبار متغيرات الجينات التنظيمية الإيجابية تُسهم في بناء بيئة تنظيمية داعمة وإيجابية وصحية قادرة على الحد من تواجد القائد السام وتقييد ممارساته وتوجه سلوكياته نحو القيم والمبادئ والثقافة الإيجابية داخل المنظمة، من خلال استطلاع آراء عينة من العاملين في المصارف الأهلية في بغداد وبلغ عددهم (١٠٠) فرداً ، وقد استخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات، وحللت إجابتهم باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS) في إدخال البيانات وتحليلها ومن أهم الأدوات الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وأسلوب التحليل العاملي ومعادلة الانحدار. وتوصل البحث إلى جملة من النتائج وكان أبرزها: حصلت جودة القرارات على الترتيب الأول بين الابعاد مما يدل على أهميتها داخل المصارف تليها حقوق اتخاذ القرار التي من شأنها تسهم بالحد من ممارسات القائد السام، كما أظهرت النتائج على اتفاق بين العينة لبعد الاشراف المسيء لدى القائد السام وميول بعض القادة الى العدوانية في التعامل واحباط العاملين وهنالك علاقة ارتباط بين أبعاد الجينات التنظيمية سلوكيات القيادة السامة. ويوصي البحث بـ: بالاهتمام بتعزيز الممارسات الإنسانية لدى القادة وعدها جزء أساسي لتقييمهم واستمراريتهم في المناصب وكذلك العمل على تنمية سلوك الافراد العاملين على المشاركة والعمل والتأكيد على اختيار الافراد في القيادات والمناصب الإدارية على أسس ومعايير أخلاقية ومهنية للحد من سلوكيات القائد السام داخل المصارف.

الكلمات الرئيسة:

الجينات التنظيمية، القيادة السامة، جودة المعلومات، حق اتخاذ القرار، الاشراف المسيء، النرجسية، الترويج الذاتي، عدم القدرة على التنبؤ، القيادة الاستبدادية

مجلة

تنمية الرافدين

(TANRA): **مجلة علمية، فصلية، دولية، مفتوحة الوصول، محكمة.**

المجلد (٤٣)، العدد (١٤٤))،
كانون أول ٢٠٢٤

© جامعة الموصل |
كلية الإدارة والاقتصاد، *الموصل، العراق.*

تحتفظ (**TANRA**) بحقوق الطبع والنشر للمقالات المنشورة، والتي يتم إصدارها بموجب ترخيص (Creative Commons Attribution) لـ (CC-BY-4.0) الذي يتيح الاستخدام، والتوزيع، والاستنساخ غير المقيد وتوزيع للمقالة في أي وسيط نقل، بشرط اقتباس العمل الأصلي بشكل صحيح.

الاقتباس: سعيد، هدى قاسم (٢٠٢٤). "الجينات التنظيمية الايجابية ودورها في الحد من سلوكيات القيادة السامة - بحث استطلاعي لعينة من العاملين في المصارف العراقية الاهلية/ بغداد"

تنمية الرافدين،٤٣ (١٤٤)، ٤٣٧-٤٦٢،

https://doi.org/10.33899/tanra.2024.185430.1026

P-ISSN: 1609-591X
e-ISSN: 2664-276X
tanmiyat.mosuljournals.com

المقدمة

تعد الجينات التنظيمية الإيجابية البنية الأساسية للمنظمة لأنها تشكل ثقافتها ومنهجها وممارستها الإدارية وتلعب دوراً مهماً في الحد من الظواهر السلبية دخل بيئتها الداخلية لذا يعد من أولوياتها اختيار وتثبيت قيادات إيجابية فعالة مؤثرة داخلها والتأكيد على دور القيادة في النهوض بالمنظمة والارتقاء بمستوى الأداء. قد يظهر لنا نمط قيادي معاكس ويخرج من السياق ليجسد ظاهرة الاختلال الوظيفي والانحراف عن قيم المنظمة ألا وهو " القيادة السامة" وهو نمط من القيادة له تأثير سلبي على المنظمة والمرؤوسين والمحيطين ويترك المنظمة في ظروف سيئة مقارنة على ما كانت عليه قبل تواجده (Mustafa & Muhammad, 2024: 950). لكن بوجود خصائص للجينات التنظيمية الإيجابية تعمل على تعزيز التوريث الثقافي لنقل السلوكيات الإيجابية والممارسات الأساسية من جيل لجيل كالمشاركة باتخاذ القرار ووجود هيكل تنظيمي يساعد على اختيار واستقطاب قادة يتوافقون مع قيمها وتعزيز مهارات القيادة بالتدريب والتطوير وتصميم نظم مكافئات وحوافز مطبق بصورة عادلة واتصالات مرئية ومفتوحة بين جميع الأطراف ويشجع على السلوكيات الإيجابية كل ذلك من شأنه أن يحد من سلوكيات القائد السام كأشرافه السيء ونرجسيته بالتعامل مع العاملين ومزاجيته باتخاذ القرار وتفضيل مصالحه الخاصة على حساب المنظمة وقيادته المدمرة التي تخلق بيئة عمل سامة. ولغرض إنضاج هذا التوجه والعمل عليه تكونت هيكلية البحث من أربع مباحث جاء الأول بمنهجية البحث والثاني التأطير المفاهيمي للجينات التنظيمية والقيادة السامة والثالث عرض نتائج البحث ومناقشتها والرابع الاستنتاجات والتوصيات.

أولاً : منهجية البحث.

١. مشكلة البحث.

تكمن مشكلة البحث في التعرف على تأثير الجينات التنظيمية ومدى قدرة المصارف على توريث ثقافاتها وترسيخها من جيل إلى جيل والعمل على استقطاب واختيار قادة وعاملين يتوافقون مع ثقافتها ومبادئها وفلسفتها المتبعة والعمل على تدريبهم وتعزيز مهاراتهم التي تتوائم مع توجهاتها للحد والتصدي لأي سلوكيات منافيه لها ولقيمها وثقافتها والتي تتمثل في بحثنا الحالي بالقيادة السامة وإيجاد الحلول للحد من سلوكيات القائد السام والقضاء عليها في المصرف. وفي ضوء ذلك حددت مشكلة البحث والتي يمكن اظهار أبعادها من خلال اثارة التساؤلات الاتية:

أ. ما واقع الجينات التنظيمية الإيجابية ، وما مدى إمكانية تطبيقها والعمل عليها لدى المصارف الأهلية؟

ب. كيف يمكن الحد من سلوكيات القيادة السامة في ظل أبعاد الجينات التنظيمية الإيجابية؟

ج. ما دور الجينات التنظيمية الإيجابية للحد من سلوكيات القائد السام في المصارف؟

٢. أهمية البحث

يكتسب البحث أهميته من بعدين أثنين هما :

أ. **اهمية معرفية** : يحاول البحث سد جزء من الفجوة المعرفية في الفكر الإداري العربي والمحلي في هذا الموضوع من خلال التمهيد لاستعراض منهجيات موضوعين مهمين هما (الجينات التنظيمية والقيادة السامة) لتحقيق فهم واضح لمفاهيمهما وأهميتهما ودراستهما على وفق منهجية علمية ملائمة .

ب. **أهمية ميدانية** : تسهم في إيجاد المعالجات والحلول التي من شأنها ترسخ مبادئ وثقافات المصارف وتعزز جيناتها التنظيمية الإيجابية والتي بدورها تعمل على الحد من السلوكيات السلبية كالقيادة السامة والقضاء على أثارها السلبية سوآءا على المصرف او العاملين او بيئة العمل .

٣. أهداف البحث

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الاتية:

أ. تعريف المنهجية المفاهيمية للجينات التنظيمية والقيادة السامة من خلال بلورة مادة علمية تساعد الباحثين في مجال الإدارة على فهم الموضوع بشكل أفضل .

ب. التعرف على مبادئ الجينات التنظيمية للحد من سلوكيات القيادة السامة من خلال استطلاع آراء العينة البحثية وتعزيز ثقافة المصارف ونقل مبادئها من جيل الى آخر من خلال استقطاب الافراد المناسبين وتدريبهم وتطويرهم على توجهات المصارف وسلوكيتها وسياستها.

ج. تحديد تأثير كل بعد من ابعاد الجينات التنظيمية الأكثر تأثيراً في الحد من سلوكيات القيادة السامة وترتيبها من حيث درجة الأهمية.

د. يقدم توصيات لمساعدة المصارف في اتباع توجه أداري ملتزم ينعكس للحد من سلوكيات القيادة السامة والاسهام في تعزيز الجينات التنظيمية الإيجابية للحد من السلوكيات المنحرفة.

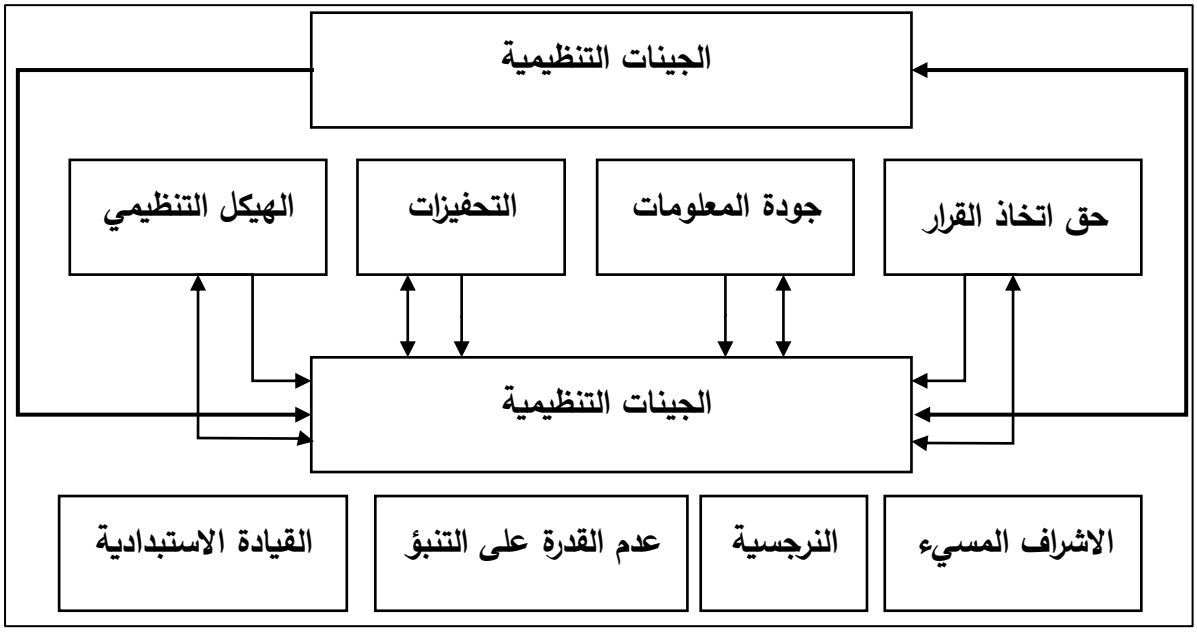
٤. فرضيات البحث

أ. **الفرضية الرئيسة الأولى** : هنالك علاقة ارتباط بين أبعاد الجينات التنظيمية وسلوكيات القيادة السامة

ب. **الفرضية الرئيسة الثانية** : هنالك علاقة تأثير ذات دلالة احصائية لأبعاد الجينات التنظيمية في الحد من سلوكيات القيادة السامة.

٥. **مخطط البحث** : يبين المخطط الفرضي للبحث الفكرة الأساسية للبحث، فضلاً عن توضيح علاقات الارتباط والتأثير بين المتغير المستقل (الجينات التنظيمية) والمتغير المستجيب (القيادة السامة) وكما يوضحه الشكل(١):

الشكل (١) مخطط البحث الفرضي



٦. منهج البحث

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على أساس استطلاع آراء العينة المبحوثة، ومن ثم تحليل وتفسير البيانات المستحصل عليها واستخلاص النتائج منها للمساعدة في تكوين فهم واضح للموضوع.

٧. حدود البحث

أ. **الحدود البشرية :** وتشمل عينة من الموظفين العاملين في المصارف الأهلية العراقية في بغداد.

ب. والحدود المكانية : وتتمثل في عدد من المصارف العراقية الأهلية في العاصمة بغداد.

٨. أداة البحث

تم اعتماد الاستبانة كأداة رئيسة لجمع بيانات البحث وتم تقسيمها على متغيرين رئيسين الأول الجينات التنظيمية (حق اتخاذ القرار ، جودة المعلومات ، التحفيزات ، الهيكل التنظيمي) كمتغيرات فرعية بـ(٦) فقرات لكل منها ، اما المتغير الرئيس الثاني فهو القيادة السامة بعناصرها متمثلة بـ(الاشراف المسيء، النرجسية، الترويج الذاتي ، عدم القدرة على التنبؤ، القيادة الاستبدادية) ويضم (٦) فقرات لكل متغير فرعي ، وعلى مقياس ليكرت الخماسي (اتفق بشدة ، اتفق ، محايد، لا اتفق ، لا اتفق بشدة) وبأوزان (٥، ٤، ٣، ٢، ١) والجدول (١) يمثل هيكلية استبانة البحث.

جدول (١): هيكلية استبانة البحث

ت	المحور	المتغيرات الفرعية	عدد الفقرات	تدرج المقياس	المصادر
١	الجينات التنظيمية	حق اتخاذ القرار	٦	اتفق بشدة، اتفق، محايد، لا اتفق، لا اتفق ابداً ١،٢،٣،٤،٥	(Mohamed,2024)
		جودة المعلومات	٦		
		التحفيزات	٦		
		الهيكل التنظيمي	٦		
٢	القيادة السامة	الاشراف المسيء	٦	اتفق بشدة، اتفق، محايد، لا اتفق، لا اتفق ابداً ١،٢،٣،٤،٥	(Ali & Arayes, 2024)
		النرجسية	٦		
		الترويج الذاتي	٦		
		عدم القدرة على التنبؤ	٦		
		القيادة الاستبدادية	٦		

المصدر : من اعداد الباحثة.

٩. الوسائل الإحصائية المستخدمة

الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية، معامل الارتباط والانحدار وبالاستعانة بالبرنامج الاحصائي الجاهز (SPSS).

ثانياً : الاطار النظري

١. الجينات التنظيمية

أ. المفهوم

باتت التحديات التي تواجه المنظمات تفرض عليها التعامل معها بصورة تقوم من خلالها باهتمام في تطوير كافة ارجاء المنظمة واستشراف المستقبل والتغيرات الأخرى، وقد ظهر مصطلح "الجينات التنظيمية" أو ما يطلق عليه "الحمض النووي" (Organizational DNA) لكي يكون بمثابة أداة تحليلية لمكونات وخصائص المنظمات المعاصرة ويعطي لنا تصنيفاً لتلك المنظمات مقارنة بالأداء في المنظمات الأخرة التي لها صفات أخرى (Saeed, 2024: 243). ويُعد مصطلح الجينات التنظيمية مصطلح مجازي يوضح العوامل التي تحدد معاً شخصية المنظمة وتساعد على شرح أدائها، وهذا المفهوم يحاكي مفهوم الجينيوم البشري والذي يمثل الخريطة الوراثية للإنسان وهو ما أطلق عليه العلماء سر الحياة (Najm et al., 2024: 2). كما يوضح المصطلح المحددات الأساسية التي تحدد مجتمعة شخصية المنظمة والسمات المميز لها وتفسر أدائها وتكسبها سمات تجعلها مختلفة عن غيرها من المنظمات وتحدد مواطن القوة والضعف، ونأخذ بالاعتبار أن تلك الجينات متكاملة ومترابطة وتؤثر بعضها البعض واي تقصير في أي واحدة منها يمكن أن يؤثر على الجينات الأخرى، والذي بدوره ينعكس سلباً على أداء المنظمة (Ramez,2024: 1187). وتعد أول خطوة لحل وفهم أي مشكلة أو أزمة أو اختلال وظيفي داخل المنظمة هو معرفة وفهم صفات وخصائص تلك المنظمة، والتي تحدد سلوك أفرادها وتؤثر على عملياتها

الداخلية والخارجية ويكون ذلك بالتعرف على الجينات التنظيمية (Mohamed,2024: 497). وايضاً من السمات التنظيمية التي تميزها عن غيرها من المنظمات المنافسة والتي تنسج من النسيج الاجتماعي والثقافي ويتم نقل هذه السمات عبر أجيال العاملين في المنظمة ويمتد تأثيرها على حجم المنظمة والاستراتيجية التنافسية الخاصة بها واللامركزية المعتمدة فيها وقوة أعمالها (Asaad & Hameed,2023:325). وقيل ايضاً بأن الجينات التنظيمية تحاكي الجينات البشرية الضرورية للحياة وتعكس البصمة الخاصة بالمنظمة التي تجعلها مختلفة عن الآخرين، وتمكنها من التكيف بقوة مع المنافسة وأنه يشمل القيم والمعتقدات والثقافة الشخصية الأساسية للمنظمة والتي تشكل هويتها وتحدد مصيرها وتنعكس على أدائها وانشطتها بشكل يحد أو يزيد من قدراتها وفعاليتها واتفق عليها (Alkhafaji,etal,2023:394) مع (Mahmood&Adel,2021:3966). وعرفها العديد من الباحثين ونذكر البعض منهم، فبينها (المالكي ،٢٠٢٤: ٢٩٣) بأنها تُعد من العوامل الأساسية التي تحدد شخصية المنظمة والسمات الفريدة لها وتحدد وتفسر أسلوب أدائها وتجعلها مختلفة عن غيرها من المنظمات بمميزاتها وخصائصها. وكذلك عرفها (Mohamed,2024: 498) بأنها عبارة عن الخصائص والعناصر الرئيسة التي تتكامل وتتفاعل لتحديد شخصية المنظمة وتساعدها للتكيف مع بيئتها وتؤثر على أنشطتها لتحقيق أهدافها وتسهم برؤية ورسالة المنظمة. وعرفها (السمان والبكدلي،٢٠٢٣: ٣٠٥) على إنها جملة من المميزات التي تتصف بها المنظمة والتي تميزها عن باقي المنظمات ومن خلالها تستطيع مواجهة التهديدات والبقاء على قيد الحياة. وعرفها (Nawahda,2022:9758) بأنها القدرة على تنفيذ المهام من خلال الصفات الموروثة وإسهامها في تحديد خصائص المنظمة المميزة.

ومما تقدم نود أن نبين بأن الجينات التنظيمية تعد من خصائص وسمات المنظمة التي ترسم هويتها وثقافتها وقيمها ومبادئها السلوكيات داخل بيئتها والتي تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى والتي قد تتمثل بكيفية اتخاذ القرارات واشارك كافة العاملين وتصميم نظام فعال وعادل للحوافز وكذلك قدرتها على الحصول على المعلومات بالوقت المناسب والاستفادة منها واستغلالها بصورة مميزة وكذلك امتلاكها هيكل تنظيمي ديناميكي مرن قادرة على مواجهة كافة التطورات والتغييرات البيئية الخارجية التنافسية.

ب. الاهمية

يمكن توضيح أهمية الجينات التنظيمية بعدد من النقاط وكالاتي :

١. تعالج أي اختلال وظيفي وتعد وسيلة لتخزين المعلومات الموروثة لبقاء واستمرارية المنظمة، ويجب على المنظمات تعزيزها عن طريق خلق مشاركة العاملين في الخطة الاستراتيجية وتوزيع السلطات والمسؤوليات بكفاءة عالية وخلق مناعة تنظيمية عن طريق التعلم من الأخطاء بسرعة (Mohamed,2024: 497).
٢. تحدد السمات الشخصية للمنظمة والتشكيل البنائي والحيوي، المواصفات الشخصية لها باعتبارها كيان مستقل قائم بذاته وتميزها عن غيرها من المنظمات التي تعمل في نفس المجال او حتى المجالات الأخرى (Saeed, 2024: 243) و(Mustafa, 2023: 43).

٣. تعد بمثابة القوة الدافعة للمنظمة ولرسم خططها المستقبلية ولتحقيق أهدافها وتحقق من خلال نشر ثقافة المنظمة بين العاملين وتوفير المعلومات الدقيقة والموثوقة التي تسهم باختيار أفضل البدائل المتاحة لاتخاذ قرارات صائبة، وتحفيز العاملين وتشكيل هيكل تنظيمي يتصف بالمرونة والقدرة على التكيف مع التغيرات التنظيمية الداخلية والخارجية (Badway & Elsanhawy, 2023).

٤. تشخص الوضع الحالي للمنظمة وتكشف عن نقاط القوة والضعف وتعمل على بناء مقومات تنظيمية مميزة تخلق ثقافة تنظيمية مبدعة يتوارثها الأجيال المختلقة في المنظمة (حسن، ٢٠٢٢: ١٣).

٥. تضيف للمنظمة القوة والميزة التنافسية وتحدد سلوكها وهويتها ومعتقداتها وثقافتها ووجودها داخل المنظمة يُعد مصدر للدفاعات الطبيعية تحمي المنظمة من الاخطار تشبه عمل الخلايا المناعية والدفاعية في جسم الانسان (Assayah,2020:4).

ج. الانواع

تنقسم الجينات التنظيمية الى عدة أنواع فأشار (Alkhafaji,2023:394) بأن هناك نوعين من الجينات التنظيمية: الأول: الجينيات الطبيعية: التي تنتمي إلى المنظمة كدفاعات طبيعية مثل (المركز التنافسي والحصة السوقية). الثاني: الجينات المكتسبة: وتكون ناتجة عن تخلص المنظمة من المخاطر البيئية وتتمثل بالخلايا المناعية الناتجة عن تعرض جزء من الجسم لتأثير بيئي. بينما أشار (Al-Maliki, 2024: 298) بأنه يوجد أربع أنواع للجينات التنظيمية تحددت وفق أنشطة المنظمات وواجباتها وأدائها اليومي تتمثل بالآتي: الجين الواقعي ويؤكد على النماذج الخطية وحسابات التنبؤ الكمي. والجين المفاهيمي ويستند الى النظريات والنماذج والمفاهيم النظرية. والجين السياقي ويعتمد على العلاقات الداخلية والخارجية للمنظمة. والجين الفردي وايضاً يعتمد على الافراد كشخص حصري او شخص واحد كعضو في المجتمع.

د. الابعاد

من خلال الاطلاع على الادبيات والأبحاث والدراسات تبين اتفاق حول أبعاد الجينات التنظيمية فقد اتفق كل من (Saeed: 2024) و(Al-Anzi: 2024) و(Mohamed:2024)و(Al-Maliki: 2024) و (Elsakaan et al.,2023)و(Ali & Ali: 2022) بوجود أربعة أبعاد تتمثل في (حق اتخاذ القرار ، جودة المعلومات ، التحفيزات ، الهيكل التنظيمي) وبناءاً على ذلك سوف تعتمد الباحثة على هذه الأبعاد الأكثر تناولاً من جانب الباحثين وايضاً متوافقة مع البحث الحالي ، وهي كالآتي :

١. **حق اتخاذ القرار:** يعد حق اتخاذ القرار أحد أهم الابعاد المكونة للجينات التنظيمية حيث يتخذ أي فرد في أي منظمة القرارات بصورة مستمرة وفعالية القرار تحدد إلى حد ما نجاح المنظمة (Al-Maliki, 2024: 295). وأن حقوق اتخاذ القرار تعبر عن الآلية التي يتم بها صنع واتخاذ القرارات داخل المنظمة وأن هذه الحقوق تخضع لمجموعة من العناصر والتي يمكن قياسها بها وتتمثل بثقافة المنظمة واستراتيجيتها والأسلوب القيادي المتبع فيها ودرجة المركزية واللامركزية حيث تساعد الجينات التنظيمية هنا على التنبؤ بمستوى جودة القرارات الإدارية للمنظمة (Mohamed,2024: 499).

وهي الأساس الجوهري للأنشطة ويحظى بأهمية استثنائية سواء على مستوى الفرد او المنظمة فالحياة الشخصية والتنظيمية هي حصيلة مجموعة من القرارات التي تنعكس بصورة على الفرد والمنظمة (Al-Anzi, 2024: 232). وأنها تتأثر بالعديد من المحددات والعوامل التي قد تعيق اتخاذه بصورة صحيحة أو قد تؤدي إلى التأخير في اتخاذه أو مواجهة معارضة من المرؤوسين لتعارض القرارات مع مصالحهم ومنها نمط القيادة المتبع وثقافة المنظمة ودرجة المشاركة في اتخاذ القرار .(Ramez,2024: 1189) كما أن مسؤولية اتخاذ القرار تقع على القادة وتتبع قراراتهم من المعلومة الصحيحة المعتمدة على مصدر موثوق في ظل وجود الازمات والصراعات تعد امر مهم (Al-Hadhromi, 2022: 90). وأن اتخاذ القرار المناسب يحقق الفائدة لجميع المستويات الإدارية وبالأخص الإدارة العليا .(Guloglu et al ,.2021:6) وهنا نود أن نبين بأن حق اتخاذ القرار من أهم مبادئ الجينات التنظيمية ويُعد أداة فعالية لتوزيع الأدوار والمسؤوليات والمهام بشفافية وعدالة وتمكين العاملين من الشعور بالمسؤولية والمشاركة وانهم جزء لا يتجزأ من المنظمة، وأن نشر ثقافة المشاركة في اتخاذ القرار يسهم في منع ظهور سلوكيات القائد السام والحد من قدرته على الهيمنة والتفرد في اتخاذ القرارات الفردية والتي على الاغلب تكون لصالحه .

٢. **جودة المعلومات :** تلعب جودة المعلومات دوراً بارزاً في معظم أعمال المنظمات فهي بمثابة المورد الأثمن والأغلى قيمة كما أنها العصب الذي يحرك مهام وأنشطة المنظمة ولا يمكن لها ان تتخذ القرارات الصحيحة الا من خلال وجود نظام فعال للمعلومات (Al-Anzi, 2024: 233). وهناك عدد من الابعاد التي يمكن الاخذ بها كمعايير لجودة المعلومات وتتضمن البعد الزمني ويدور حول التوقيت المناسب لتوافر المعلومات زمنياً بالإضافة الى التداول والحداثة، البُعد الشكلي ويتضمن هذا البعد جانب الوضوح من خلال تقديم المعلومات بطريقة سهلة للمستخدم، بُعد المحتوى ويركز على الدقة وتمثيل المعلومة للموقف او الحدث الذي تصفه (Ramez,2024: 1190).

وأن المعلومات أساس العمل في المنظمة فعندما تكون غير صحيحة وواضحة فأنها تقود المنظمة الى الهاوية وتؤثر على أداء العاملين وعلى متخذي القرار فلابد ان تكون المعلومة موثوقة وصحيحة (Ali & Ali, 2022: 947).ويمكن أن نضيف بأن جودة المعلومات وإمكانية الحصول عليها والاستفادة منها ونشرها بالصورة الصحيحة والفعالة يُعد من الأمور المهمة داخل المنظمة لأنها ستسهم في عملية اتخاذ القرارات السليمة والمناسبة وتقلل من المخاطر المحتملة لذا يجب أت تمتاز بجودتها العالية من حيث الدقة والوضوح والشمولية والموضوعية وتكون محدثة ومتطورة لمواكبة التطورات والتغيرات المتسارعة في البيئة الخارجية .

٣. **المحفزات :** تلعب الحوافز دور فعال داخل المنظمة، وتعمل على إثارة وتوجيه السلوك لتحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة إليها، وهي إحدى الوسائل التي تستخدمها المنظمة لحث العاملين على الأداء بالشكل الأمثل وتكون أما مالية او معنوية لدفع العاملين الى بذل أقصى جهودهم وضرورة مواءمة أهدافه الشخصية مع أهداف المنظمة .(Mohamed,2024: 499) وأن اهتمام المنظمات بتحفيز العاملين لتقديم أفضل ما لديهم موضوع في غاية الأهمية والتعقيد في آن واحد، وللحوافز دوراً مهماً في تحفيز العاملين لبذل الجهود المؤدية

الى رفع مستوى الأداء الذي ينعكس ايجابياً على أهداف الفرد والمنظمة كما أشار .(Ramez,2024: 1190) ويكون للإدارة العليا الدور الأهم بتحفيز العاملين في المنظمة للقيام بالمهام بكفاءة وفعالية لتحقيق الأهداف التي تسعى للوصول إليها وتحفيزهم وكسب رضاهم وولائهم للمنظمة .(Elsakaan et al.,2023:5) وأنها تتألف من عدة عوامل تهيؤ الأفراد العاملين وتقدمهم نحو الأمام وتزيد من كفاءتهم وقدرتهم لتحسن من أداء المنظمة وتحقيق أهدافهم وغاياتهم (Ali & Ali, 2022: 947). تعتبر المحفزات من العوامل المهمة لدى المنظمة وأحد الجوانب الأساسية للجينات التنظيمية لدورها الكبير لدفع العاملين للعمل بأداء ومهنية عالية وتمييز المنظمة وتجعلها قادرة على تحقيق أهدافها بصورة إبداعية وخلاقة، وقد تكون المحفزات داخلية كالرواتب والمكافئات والترقيات وتوفير بيئة عمل إيجابية وتدريب وتطوير وتمكين العاملين فيها. أو خارجية كالفرص الجديدة التي تحصل عليها في سوق العمل والمنافسة او تكنولوجيا متطورة تنعكس على افكارها وادائها وتميزها عن المنافسين .

٤. **الهيكل التنظيمي :** يُعد الهيكل التنظيمي أحد أهم مكونات المنظمة والتي لابد ان تتوافق مع البيئة الداخلية والخارجية، وهو من أكثر الابعاد الأربعة وضوحاً، ويقيس الإطار الذي يحدد الإدارات والأقسام الإدارية داخل المنظمة ويبين الوحدات الإدارية التي تعمل معاً لتحقيق أهداف المنظمة (Ramez,2024: 1191). وأن الهيكل التنظيمي يعد الهوية التعريفية للمنظمة وان هناك عناصر تؤثر به وتعد بمثابة محددات أساسية لقياسه وتشمل حجم المنظمة والمسار الوظيفي ونطاق الاشراف واخيراً القوانين واللوائح (Mohamed,2024: 500).

وأنه يحدد المهام والمسؤوليات وتوزيعها وتنسيقها بين العاملين وتعزيز الاتصال الفعال بين العاملين من أجل توفير المعلومات الصحيحة والتي من شأنها تحسن الأداء وتحقق الأهداف (Nawahda,2022:9758). كما أن قابلية المنظمة وقدرتها حول التكيف مع الظروف الخارجية والداخلية والتغيرات وهذا يعطيها مرونة عالية ويتيح لها التأقلم مع مختلف الظروف (Ali & Ali, 2022: 948). أن للهيكل التنظيمي أهمية كبيرة وبصمة واضحة لأي منظمة لأن الهيكل الفعال يعزز الجينات التنظيمية ويمز المنظمة عن غيرها من المنظمات إذا ما توافرت به عدد من المميزات كمرونته وقدرته على التكيف والتغير والاستجابة للتغيرات الخارجية ومواجهة التحديات وتكامله مع كافة المهام والادوار وتفعيل الاتصال الفعال والواسع والشفاف مما ينعكس على أداء المنظمة وكافة العاملين فيها وبالتالي على تميزها ونجاحها وقدرتها على تحقيق أهدافها بصورة إبداعية تميزها عن منافسيها.

٢. القيادة السامة

أ. المفهوم

حظي مجال القيادة باهتمام عدد كبير من الباحثين حيث أجريت العديد من الدراسات في هذا المجال وقد ركزت هذه الدراسات على أنماط القيادة الإيجابية والقادة الذين يحفزون مرؤوسيهم لكن من ناحية أخرى بدأ الاهتمام ايضاً في دراسة أنماط القيادة السلبية والبحث عن كيفية تأثيرها فظهر نوع من القيادة السلبية الا وهي " القيادة السامة " (Toxic Leadership). فأشار (Othman, 2024: 417) بأنها تعد نمطاً أضحى سائداً ومتواجداً بصورة ملحوظة في كافة المنظمات على اختلاف أنواعها وكان ظهور لمصطلح " القائد السام" وايضاً أطلق

عليه البعض "بالقيادة السيئة" و "القيادة المدمرة" وعلى الرغم من تعدد المسميات الخاصة بالقيادة السامة إلا أن جميعها يتفق على أنها سلوكيات ضارة بالمنظمة. واشار إليها (Mahgob et al., ,2024:511) بأنها سلوكيات يتبعها القائد تؤدي الى نتائج سلبية والاخلال بقيم ومعايير المنظمة وتعزز السلوكيات غير الملتزمة مما يضر بالمنظمة ككل. كما بين (Taha et al., 2024: 384) بأنها شكل من أشكال الإشراف حيث يوظف القائد السلوكيات المدمرة على العاملين والتي قد تضر بالمنظمة بأكملها، وغالباً ما يظهر القادة السامون تجاهلاً صارخاً لرفاهية أتباعهم وقد يكونون مدمرين أو مسيئين. وعرفها (Dahlan,2024: 80) بأن القادة السامين أولئك الذين يتصرفون دون نزاهة من خلال تضليل وإشراك الأتباع في سلوكيات أخرى مشينة مثل التخريب والتلاعب والنفاق والفساد والأفعال غير الاخلاقية المتنوعة، وايضاً انها تشمل الانقسام، وعدم التدخل، وتعزيز عدم المساواة، والاستبعاد الجماعي، وتهديد الاتباع واحترامهم لذاتهم.

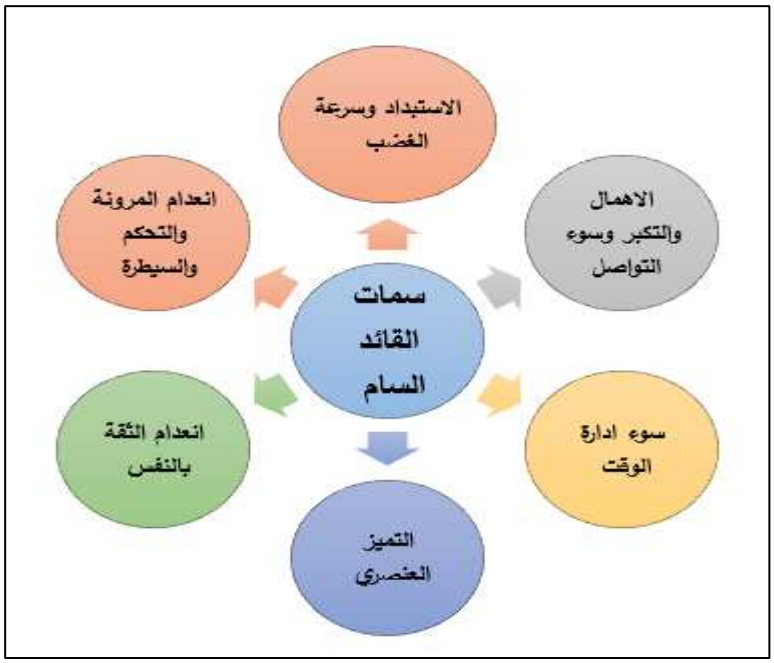
ويعرفها (Ghanem&Atari,2024:144) بأنها نمط قيادي ضار يمارسه المديرين في المنظمات ويؤثر سلباً على العاملين بالمنظمة، ويمارس القائد مجموعة من السلوكيات العدائية كالإهانة اللفظية وغير اللفظية تجاه الآخرين والتقليل من شأنهم. واتفق (Khader & Al-Hindawi, 2023: 40) بأنهم يصفون القيادة السامة بأنها نرجسية ومروجة ذاتية تنخرط في نمط لا يمكن التنبؤ به من الأشراف والتعسفية والاستبدادية ويقللون بشكل عام من شأن أقرانهم ويتنمرون عليهم. كما أشار (Odhiambo,2022:60) بأنها مزيج من السلوكيات التي تتسم بالأنانية، وهذه السلوكيات لها آثار ضارة على المنظمة والمرؤوسين.

ومما تقدم يمكننا القول بأن القيادة السامة نمط مسيء من أنماط القيادة السوداوية التي تؤدي الى الإخلال بقيم ومعايير المنظمة وتعزز السلوكيات الضارة التي تؤثر سلباً على المنظمة والعاملين ويخلق مناخ تنظيمي غير صحي وبيئة عمل سامة يضعف الروح المعنوية ويظهر سلوكاً ساماً كالمحاباة والتنمر والتهميش والتخويف والتحيز لتحقيق مصالحه الشخصية مما يؤدي الى آثار ونتائج سلبية للمنظمة.

ب. الخصائص

هناك بعض الخصائص المشتركة للقادة السامين وتتمثل بضعف الأهلية القانونية، واعتقاد القائد السام بأنه الأفضل في المنظمة ويتميز بالصرامة والجمود واللامبالاة والفساد والانعزال والفضاضة (Ali & Arayes, 2024: 1031). وانهم يظهرون مجموعة واسعة من المشاعر المتطرفة في نمط لا يمكن التنبؤ به، ويفتقرون إلى الذكاء العاطفي والتصرف غير مسؤولة ثقافياً وشخصياً ظن وتحفيزها في المقام الاول من خلال المصلحة الذاتية ويؤثرون على الاخرين من خلال استخدام التقنيات الادارية السلبية (Taha et al., 2024: 384). والشكل (٢) يلخص أهم خصائص القائد السام :

الشكل (٢): سمات القائد السام



المصدر: من اعداد الباحثة

ج. النتائج

تسفر القيادة السامة عن بعض النتائج التنظيمية الجديرة بالملاحظة كالافتقار إلى السلامة النفسية التي هي من أهم الأولويات لبناء ورعاية فرق فعالة (Ali & Arayes, 2024: 1031). وايضاً من نتائجها التحرش الجنسي وانخفاض الرضا الوظيفي والرفاه النفسي يميل العاملون الذين يعملون لدى القادة الذين يسيئون ويسخرون في الأماكن العامة ويهاجمون احترامهم لذاتهم إلى تدني احترام الذات والكفاءة الذاتية مما قد يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية والقلق والاكتئاب (Mahgob et al ,2024:511). وكذلك أشار (Ghanem&Atari: 2024:140)بأنها لها تأثيرات ونتائج سلبية على المنظمة والأفراد ومنها :

١. تدني مستوى الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين وانخفاض الكفاءة والفاعلية .
٢. تدني مستوى الولاء التنظيمي وعدم الرغبة بالمشاركة وانخفاض الأداء والدافعية.
٣. زيادة معدل دوران العمل وابداء أساليب عمل منحرفة كالتغيب عن العمل وفقدان التركيز والشعور بعدم الأمن الوظيفي.

د. الابعاد

القيادة السامة هيكل متعدد الأبعاد يحتوي على مكونات إشراف سيئة تناولها واتفق عليها أغلب الباحثين ومنهم (Taha et al., 2024: 384) و (Hassan&Diab,93:2024) (Mahgob et al.,2024:511) و (Ghanem&Atari,2024: 140)و(عثمان، ٢٠٢٤: ٤٢١) و (Eldahab,2024:228)و (Zaman et al.,2022)فتناولها من خلال خمسة أبعاد توضح ممارسات وسلوكيات القائد السام وسيتم توضيحها كالآتي :

١. **الاشراف المسيء:** على أنه تصورات الاتباع لمدى انخراط المشرفين في السلوكيات اللفظية وغير اللفظية العدائية المستمرة باستثناء الاتصال الجسدي .(Hassan&Diab,93:2024) ويبدو الإشراف المسيء جلياً حينما يسيء القادة الساموں معاملة مرؤوسيهم، ويتعمدون إهانتهم علناً بالإضافة للإساءة العاطفية والوجدانية والتذكير بإخفاقات الماضي (عثمان، ٢٠٢٤: ٤٢١). ويميل القائد إلى العدوانية في التعامل مع المرؤوسين كالإهانة والسخرية منهم علناً والتشكيك في انجازاتهم وقدراتهم والتقليل من شأنهم واحباط مبادراتهم الفردية والتعدي على خصوصيتهم (Ghanem&Atari,2024: 140) .

ومما تقدم ترى الباحثة بأن الاشراف المسيء يعبر عن الصراع بين الرئيس والمرؤوس، الذي ينطوي على أسلوب القائد المدمر ويتسم سلوكه بالسخرية وإهانة اتباعه علناً والقاء اللوم عليهم والتجاوز على خصوصيتهم وله سلوكيات غير مبالية ايضاً تشمل العداء الخبيث والتحدث بوقاحة.

٢. **النرجسية :** تُعد النرجسية بمثابة المرض الحقيقي للعديد من الرؤساء والمديرين التنفيذين على وجه الخصوص وحب الذات والانشغال بالنفس والاعجاب بها والسعي للهيمنة وتجاهل آراء الآخرين ويركزون على أنفسهم وأهدافهم ونجاحهم وكيف ينظر الاخرين إليهم (Eldahab,2024:228). وبحسب تصنيف الجمعية الأمريكية للطب النفسي بأن النرجسية واحدة من عشرة اضطرابات شخصية تشمل العظمة والغطرسة ومشاعر الأهمية الذاتية وعدم القدرة على قبول النقد وقلة التعاطف وغيرها، وأن القادة النرجسيين هم افراد يعتقدون أن مستقبل المنظمة لن يحقق النجاح إلا إذا كانوا موجودين وأنهم يستحقون منصبهم وأكثر من ذلك وانهم أكثر موهبة من غيرهم (Hassan &Diab, 2024 : 93).

وايضاً يمتلكون صورة ذاتية عظيمة وعدم القدرة على التعاطف مع الاخرين والازدراء بقدرات وجهود الاخرين ويتجاهلون ويقللون من اقتراحات موظفيهم وأن يتجاهلون السياسات بشكل صارخ ويتوقعون من الجميع اتباع الإجراءات القياسية (Khader & Al-Hindawi, 2023: 44). وهنا يقصد بها بأن القادة لا يرون إلا أنفسهم ولديهم نزعات عدوانية في مواجهة النقد بالانتقاص من الاخرين ويعطون لأنفسهم الأولوية ولديهم إحساس بالذات وأنهم أفضل من غيرهم والمبالغة في وصف قدراتهم وانجازاتهم وشعورهم بالعظمة والثقة المفرطة والسعي لتحقيق النجاح الشخصي والسلطة .

٣. **الترويج الذاتي:** يقصد به تصرف القائد بطريقة تعزز تحقيق مصالحه الشخصية على حساب مصالح مرؤوسيه ومصالح الوحدات التنظيمية التي يقودها ويكون دائم التهديد والتقليل من شأن المتميزين الذين يمتلكون مواهب ومهارات تمكنهم من منافسته .(Eldahab,2024:227) وأنهم ايضاً الافراد الذين تكون أفعالهم مدفوعة نحو الاهداف الشخصية بدلاً من مصلحة المنظمات، ويعلنون عن إنجازاتهم وينسبون اعمال الاخرين الى أنفسهم ويلومون الاخرين على اخطائهم (Hassan &Diab, 2024 : 95). وأن الترويج الذاتي يتضمن سلوكيات تعزز مصالح القادة الخاصة والتي تقلل من المنافسين والمرؤوسين الموهوبين (Khader & Al-Hindawi, 2023: 44). ويمكننا القول بأنهم القادة الذين ينكرون الأخطاء ويعملون لمصلحتهم وينسبون إليهم كافة

النجاحات والإنجازات، ودائماً يلقون اللوم على الاخرين، ويضعون احتياجاتهم الشخصية في ترتيب اولوياتهم وبارعون في التمويه والمراوغة ويعملون دائماً على إخفاء إخفاقاتهم ونقاط ضعفهم .

عدم القدرة على التنبؤ: هي سمة بين القادة السامين الذين لا يعرف اتباعهم أبداً نوع السلوك الذي يمكن توقعه، والذي يقود الجميع الى حافة الهاوية طوال الوقت من خلال تصرفات القادة الذين لا يمكن التنبؤ بهم فيبقون الاتباع خائفين منهم ويقضين ولديهم دائماً آليات دفاعية كدروع ضدهم (Hassan &Diab, 2024 : 96). ويظهر مجموعة واسعة من السلوكيات التي تعكس التحولات الدراماتيكية في الحالات المزاجية، وهذا ما يفسر حقيقة تغيير مزاجهم بسهولة مما يؤدي إلى إرباك العاملين معهم ولا يعرفون سلوكهم المتوقع ولا يتنبؤون به، لذا يبقى الجميع في حالة توتر طوال الوقت، ويخلق هذا السلوك تأثيراً نفسياً سلبياً (Khader & Al-Hindawi, 2023: 44). وسميت ايضاً بالمزاجية حيث يؤثر مزاج القائد على مناخ العمل ويغضب لأسباب غير معروفة ويؤثر على عواطف المرؤوسين أثناء الانفعال (Ghanem&Atair,2024:140).

وهنا يمكن القول هي ذات آثر سلبي على المنظمة والعاملين فيها لأنها تعبر عن التغييرات السلوكية غير المتوقعة والتي لا يمكن التنبؤ بها من قبل القادة السامين ويتطلب من المرؤوسين أن يكونوا في حالة تأهب دائم وأن يكونوا على استعداد للتعامل مع هذه التقلبات .

٤. **الاستبداد:** تستند إلى المطالبة بإتباع لا جدال فيه وفرض انضباط صارم في مكان العمل وأن القادة الاستبداديين غير مرنين اتجاه اتباعهم ولا يستمعون إليهم يصدرون الأوامر بأسلوب ويظهرون سلوكيات تؤكد السلطة المطلقة (Hassan&Diab,2024: 94) ومن خلالها يتحكم القائد في كيفية إنجاز المرؤوسين لمهامهم ويتخذ جميع القرارات بشكل فردي وعلى المرؤوسين الامتثال والطاعة ويتجاهل أفكارهم ويسعى الى السلطة والسيطرة عليهم (Ghanem&Atair,2024:140).

والقادة الاستبداديون يميلون إلى قمع الإبداع والابتكار داخل المنظمة وشعور العاملون بأنهم ممنوعون من التعبير عن أفكار جديدة أو نشاطات ويشعرون بالإحباط والعجز مما يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية لديهم (Ali & Arayes, 2024: 1038).

ومما تقدم يمكننا القول بأن القائد الاستبدادي يتسم بعدم المرونة ويتجاهل أفكار المرؤوسين ويتحكم في كيفية إنجازهم للعمل من خلال تحديد مهامهم والسيطرة عليها ويكون عليهم الامتثال لأوامره دون معارضة أو امتناع.

٣. العلاقة بين الجينات التنظيمية الايجابية والقيادة السامة

من خلال استطلاع الادبيات يمكن أن نستنتج بأن الجينات التنظيمية في المنظمة ممكن أن تكون مبنية على قيم ومبادئ وثقافة إيجابية او سلبية ، فأدا كانت إيجابية فأنها قادرة على الحد من السلوكيات السلبية للقادة ومن سميتهم في أمكان العمل ومنع ظهورها والعكس صحيح فإذا كانت الجينات التنظيمية قائمة على اساس ثقافة سلبية فأنها تعزز من تكوين بيئة عمل سامة وتؤدي لظهور قادة سامين وحتى مرؤوسين سامين ، ونركز هنا في

بحثنا الحالي على إمكانية الحد من سلوكيات القيادة السامة من خلال تعزيز الجينات التنظيمية الإيجابية داخل المنظمة وتتحقق بترسيخ القيم والمعتقدات والثقافات الإيجابية التي تؤكد على النزاهة والثقة والأخلاق والمشاركة في اتخاذ القرار والتواصل المفتوح والشفافية بالتعامل فمن الصعب على القائد السام أن يخفي سلوكياته وممارساته السلبية عندما تكون الإدارة والإجراءات مرئية وعادلة وهيكل تنظيمي واضح فهذا يمنعه من التلاعب والتحايل والتحيز لصالحهم وتحقيق مصالحهم الشخصية ، وايضاً من ابعاد الجينات التنظيمية المحفزات التي تعد من الوسائل المهمة التي تستخدمها المنظمة لحث العاملين على العمل فأن وجود نظام مكافئات وحوافز فعال وعادل يدعم السلوكيات الإيجابية ويحث عليها فأنه يحد من دوافع القادة السامة من التصرف بشكل غير أخلاقي وعلى المنظمة العمل على تطوير قدرات العاملين وتعزيز ثقتهم بأنفسهم لمواجهة مثل تلك السلوكيات وعدم التغاضي عنها بالتعتيم والخوف بل المواجهة والتصدي للتخلص منها ، كذلك ترسيخ مبادئ وسلوكيات القيادة الصحية والايجابية لدى القادة من خلال برامج التطوير والتدريب لخلق بيئات عمل إيجابية وصحية ، وأن تدعيم المبادئ الإيجابية والسلوكيات الصحيحة والثقافات الداعمة جميعها يسهم للحد من سلوكيات القائد السام ويقود إلى بيئة عمل سامة مما ينعكس على المنظمة سلباً .

ثالثاً : الاطار العملي

تم إجراء الاختبارات الحالية لتحليل البيانات المجمعة من استبانة عينة البحث، بهدف تقييم جوانب محددة وتقديم فهم أعمق للظواهر المتعلقة بالبحث.

١. الخصائص الشخصية للعينة

يستعرض الجدول (٢) المعلومات الشخصية لـ ١٠٠ فردًا من العينة، مصنفة حسب (النوع الاجتماعي، التحصيل الدراسي، عدد سنوات الخدمة)، مع تقديم إحصائيات تفصيلية لكل فئة.

الجدول (٢): الخصائص الشخصية للعينة

ت	السمة	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
١	**النوع الاجتماعي**	ذكر	٧٨	%٧٨,٠٠
		انثى	٢٢	%٢٢,٠٠
٢	**التحصيل الدراسي**	دكتوراه	٣	%٣,٠٠
		ماجستير	٧	%٧,٠٠
		بكالوريوس	٧٣	%٧٣,٠٠
		دبلوم	١٧	%١٧,٠٠
		أخرى	٠	%٠,٠٠
٣	**عدد سنوات الخدمة**	اقل من ٥ سنوات	٩	%٩,٠٠
		من ٥-١٠ سنوات	٥٥	%٥٥,٠٠
		١١ فأكثر	٣٦	%٣٦,٠٠

المصدر : من اعداد الباحثة.

يوضح الجدول أعلاه الخصائص الشخصية لعينة البحث وفقًا للتكرارات والنسب المئوية لكل سمة. وفيما يلي شرح لكل سمة بناءً على هذه التكرارات:

أ. **الجنس:** يشير الجدول إلى أن غالبية العينة هم من الذكور، حيث بلغ عددهم ٧٨ فردًا، أي ما يعادل ٧٨,٠٠% من إجمالي العينة. في المقابل، بلغ عدد الإناث ٢٢ فردًا فقط، بنسبة ٢٢,٠٠%. يعكس هذا التفوق الواضح للذكور في العينة .

ب .**التحصيل الدراسي:** تتصدر فئة الحاصلين على شهادة البكالوريوس بنسبة كبيرة تصل إلى ٧٣,٠٠%، وهو ما يمثل ٧٣ فردًا من إجمالي العينة. تليها فئة الحاصلين على الدبلوم، حيث يبلغ عددهم ١٧ فردًا، بنسبة ١٧,٠٠%. أما الحاصلون على الماجستير فهم أقل بنسبة ٧,٠٠% فقط، بواقع ٧ أفراد. وأخيرًا، الدكتوراه تمثل النسبة الأقل، حيث يبلغ عدد الحاصلين عليها ٣ أفراد فقط، بنسبة ٣,٠٠%. لم يكن هناك أي أفراد في العينة يحملون شهادات أخرى، كما يظهر من النسبة ٠,٠٠% في فئة "أخرى."

ج. **عدد سنوات الخدمة:** تتوزع العينة بشكل كبير في فئة سنوات الخدمة من ٥ إلى ١٠ سنوات، حيث بلغت نسبتهم ٥٥,٠٠% من إجمالي العينة، أي ٥٥ فردًا. تليها فئة الأفراد الذين لديهم ١١ سنة خدمة فأكثر، حيث بلغ عددهم ٣٦ فردًا بنسبة ٣٦,٠٠%. وأخيرًا، فئة الأفراد الذين لديهم أقل من ٥ سنوات خدمة تشكل النسبة الأصغر، حيث بلغ عددهم ٩ أفراد فقط بنسبة ٩,٠٠%.

٢. اختبار الثبات

تم استخدام معامل Cronbach's Alpha لاختبار الثبات، حيث يقيس مدى استقرار النتائج واتساق العناصر المختلفة في أداة القياس أو الاستبانة. يعتبر هذا المعامل أحد أكثر المقاييس شيوعًا لتقييم التجانس الداخلي لمجموعة من العناصر أو الأسئلة التي تهدف إلى قياس نفس السمة. تتراوح قيمة Cronbach's Alpha بين ٠ و١، حيث تدل القيم الأقرب إلى ١ على مستوى أعلى من الثبات. وبشكل عام، يُفضل أن تكون القيمة أعلى من ٠,٧ لضمان جودة الثبات. تم تطبيق هذا الاختبار على مجموعة من الأسئلة المتعلقة بنفس السمة للتأكد من ثبات أداة القياس. وإذا كانت القيمة الناتجة مرتفعة، فإن ذلك يشير إلى موثوقية الأداة المستخدمة في القياس.

الجدول (٣): قيم اختبار الثبات

المتغيرات	الفقرات	قيم الفا كرونباخ
الجينات التنظيمية	١ – ٢٤	٠,٨٠٧
القيادة السامة	٢٥ – ٥٥	٠,٨٢٧
المقياس	١ – ٥٥	٠,٩١١

يُظهر الجدول نتائج اختبار الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ لكل متغير في أداة القياس. وفيما يلي شرح مفصل لهذه النتائج:

أ. **الجينات التنظيمية:** يتكون هذا المتغير من ٢٤ فقرة (من ١ إلى ٢٤)، وبلغت قيمة ألفا كرونباخ له ٠,٨٠٧. هذه القيمة تدل على وجود مستوى جيد من الثبات، مما يعني أن الفقرات التي تقيس الجينات التنظيمية متسقة مع بعضها وتقدم نتائج موثوقة.

ب. **القيادة السامة:** يحتوي هذا المتغير على ٣١ فقرة (من ٢٥ إلى ٥٥)، وقيمة ألفا كرونباخ هي ٠,٨٢٧. هذا يشير إلى مستوى جيد جدًا من الثبات، مما يعني أن الفقرات المتعلقة بالقيادة السامة تقدم نتائج متسقة وموثوقة.

ج. **المقياس الكلي:** عندما تم حساب الثبات لجميع الفقرات معًا (من ١ إلى ٥٥)، بلغت قيمة ألفا كرونباخ للمقياس الكلي ٠,٩١١. هذه القيمة المرتفعة جدًا تشير إلى أن أداة القياس بشكل عام تتمتع بثبات قوي للغاية، مما يعني أن جميع الفقرات، عبر المتغيرات المختلفة، متسقة بشكل كبير في قياسها للسمات المستهدفة. بشكل عام، تشير القيم المرتفعة لألفا كرونباخ إلى موثوقية وثبات عالٍ في أداة القياس المستخدمة.

٣. اختبار التوزيع الطبيعي

تعتمد الأساليب الإحصائية المستخدمة على طبيعة توزيع البيانات. فإذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، يتم استخدام أساليب إحصائية معينة، وإذا كانت غير طبيعية، يتم اللجوء إلى أساليب أخرى. لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، يُستخدم اختبار (Kolmogorov-Smirnov).

الجدول (٤): اختبار التوزيع الطبيعي للمتغيرات

المتغير	إحصاءه الاختبار	عدد المفردات	معنوية الاختبار
الجينات التنظيمية	٠,٠٩٧	١٠٠	٠,٠٦٧
القيادة السامة	٠,٠٩٢	١٠٠	٠,٧٢

يوضح الجدول (٤) أن متغيري النضج الوظيفي واتخاذ القرارات يتبعان التوزيع الطبيعي، حيث كانت معنوية الاختبار لكل منهما أعلى من مستوى الدلالة الإحصائية (٠,٠٥)، مما يشير إلى أن البيانات تتوزع بشكل طبيعي.

٤. التحليل الوصفي للمتغيرات

سيتم استخدام أدوات الإحصاء الوصفي، مثل الوسط الحسابي والانحراف المعياري، لتحليل أبعاد ومتغيرات البحث. تُعد هذه الأدوات أساسية في مجال البحث والتحليل الإحصائي، حيث تُسهم في فهم توزيع البيانات وقياس مدى تباين المتغيرات المختلفة. يهدف تحليل الأبعاد والمتغيرات (الجينات التنظيمية، القيادة السامة) الموضح في الجدول (٥) إلى إبراز السمات الرئيسة لهذه المتغيرات. يُظهر هذا التحليل الاتجاهات المركزية، كالوسط الحسابي، ومدى تشتت القيم، مثل الانحراف المعياري، مما يتيح للباحثين فهم توزيع القيم وقياس الاختلاف بين العناصر المختلفة.

الجدول (٥): التحليل الوصفي لمتغيرات وابعاد البحث					
ت	البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب
١	**حقوق اتخاذ القرار**	3.757	0.567	15.10%	2
٢	**المحفزات**	3.568	0.484	13.56%	4
٣	**جودة المعلومات**	3.823	0.494	12.93%	1
٤	**الهيكل التنظيمي**	3.622	0.674	18.61%	3
	الجينات التنظيمية	3.692	0.452	12.25%	الأول
١	**الاشراف المسيء**	3.189	0.895	28.08%	1
٢	**النرجسية**	2.514	0.849	33.79%	5
٣	**الترويج الذاتي**	2.964	0.822	27.75%	2
٤	**عدم القدرة على التنبؤ**	2.535	0.750	29.59%	4
٥	**القيادة الاستبدادية**	2.635	0.829	31.44%	3
	القيادة السامة	2.767	0.832	30.05%	الثاني

يتضح من الجدول أعلاه ما يلي:

أ. **حقوق اتخاذ القرار:** بلغ الوسط الحسابي ٣,٧٥٧، مما يشير إلى مستوى مرتفع من توفر حقوق اتخاذ القرار. الانحراف المعياري كان ٠,٥٦٧، مما يدل على تشتت قليل في آراء العينة. معامل الاختلاف بلغ ١٥,١٠%، ويحتل هذا البعد المرتبة الثانية مما يدل على اهميته بالمصارف المبحوثة.

ب. **المحفزات:** حصل على وسط حسابي قدره ٣,٥٦٨، مما يدل على توفر المحفزات بشكل مقبول. الانحراف المعياري كان ٠,٤٨٤، مما يشير إلى تشتت قليل أيضًا. معامل الاختلاف بلغ ١٣,٥٦%، وجاء في المرتبة الرابعة لذا تمتلك المصارف تلك المحفزات لرفع مستوى العاملين لديها.

ج. **جودة المعلومات:** حقق أعلى وسط حسابي بلغ ٣,٨٢٣، مما يشير إلى مستوى عالٍ من جودة المعلومات المتاحة. الانحراف المعياري كان ٠,٤٩٤، مما يدل على تشتت قليل. معامل الاختلاف بلغ ١٢,٩٣%، ما يعكس تباينًا منخفضًا في الآراء، ويحتل هذا البعد المرتبة الأولى بالمصارف المبحوثة بصورة عامة.

د. **الهيكل التنظيمي:** بلغت قيمته ٣,٦٢٢، مما يدل على توفر هيكل تنظيمي مقبول. الانحراف المعياري كان ٠,٦٧٤، مما يعكس تشتتًا أكبر من بعض الأبعاد السابقة. معامل الاختلاف بلغ ١٨,٦١%، وجاء في المرتبة الثالثة تلك اختلافات يجب على المدراء تلافيها لرفع معنويات العاملين لديهم.

الجينات التنظيمية:

بلغت قيمة الوسط الحسابي ٣,٦٩٢، مما يشير إلى وجود مستوى جيد من الجينات التنظيمية. الانحراف المعياري كان ٠,٤٥٢، ومعامل الاختلاف ١٢,٢٥%، ويحتل هذا البعد المرتبة الأولى.

كما أشار الجدول الى ابعاد القيادة السامة وجاءت كالاتي :

أ. **الإشراف المسيء:** حصل على وسط حسابي قدره ٣,١٨٩، مما يشير إلى تأثير سلبي ملحوظ. الانحراف المعياري بلغ ٠,٨٩٥، مما يدل على تشتت كبير في الآراء، ويحتل هذا البعد المرتبة الأولى في العكسية لذا تولت المصارف المبحوثة هذه الابعاد لكي يتم من خلالها تحقيق الاهداف والغايات.

ب. **النرجسية:** كانت قيمته ٢,٥١٤، مما يدل على مستوى منخفض من النرجسية، ويشير إلى تأثير سلبي. الانحراف المعياري بلغ ٠,٨٤٩، ومعامل الاختلاف ٣٣,٧٩%، ويأتي في المرتبة الخامسة.

ج. **الترويج الذاتي:** بلغ الوسط الحسابي ٢,٩٦٤، مما يدل على وجود مستوى متوسط من الترويج الذاتي. الانحراف المعياري كان ٠,٨٢٢، ومعامل الاختلاف ٢٧,٧٥%، ما يشير إلى تباين ملحوظ، ويحتل المرتبة الثانية اذ يعد الترويج الذاتي من الابعاد التي اهتمت بها تلك المصارف المبحوثة.

د. **عدم القدرة على التنبؤ:** بلغت قيمته ٢,٥٣٥، مما يدل على مستوى منخفض نسبيًا من عدم القدرة على التنبؤ، مع انحراف معياري بلغ ٠,٧٥٠، ومعامل اختلاف ٢٩,٥٩%، وجاء في المرتبة الرابعة اذ تتولى المصارف المبحوثة للتنبؤ باعتباره من العمليات المهمة في تحقيق اهدافها.

٥ .**القيادة الاستبدادية:** حقق وسطًا حسابيًا قدره ٢,٦٣٥، مما يشير إلى تأثير سلبي محتمل، مع انحراف معياري ٠,٨٢٩ ومعامل اختلاف ٣١,٤٤%، ويحتل المرتبة الثالثة لذا تعد المصارف المبحوثة ضمن البيئة التي تواجه تلك القادة الذين يقفون امام تحقيق الاهداف المبتغاة.

القيادة السامة :

كانت قيمته ٢,٧٦٧، مما يدل على وجود تأثير سلبي، مع انحراف معياري بلغ ٠,٨٣٢ ومعامل اختلاف ٣٠,٠٥%، وجاء في المرتبة الثانية.

٥. **اختبار الفرضيات**

أ. **الفرضية الرئيسة الأولى** : هنالك علاقة ارتباط بين أبعاد الجينات التنظيمية سلوكيات القيادة السامة ويتضح من الجدول (٦) بأن معامل ارتباط بيرسون بلغ -٠,٤٩٣، مما يدل على وجود علاقة عكسية متوسطة لحقوق اتخاذ القرار وبين سلوكيات القيادة السامة، ومعنويته ٠,٠٠٠، مما يعزز من دلالة النتائج. في حين ان معامل ارتباط بيرسون كان -٠,٥٣٩، يشير إلى علاقة عكسية قوية، مع دلالة معنوية قوية. بين المحفزات وبين القيادة السامة. في حين بلغ معامل الارتباط -٠,٤٨٤، مما يشير إلى ارتباط عكسي بين جودة المعلومات وبين سلوكيات القيادة السامة، وله دلالة معنوية. وان معامل الارتباط وصل إلى -٠,٦٦٢، مما يعكس علاقة عكسية قوية، بين الهيكل التنظيمي وبين القيادة السامة مع دلالة معنوية.

الجدول (٦): قيم ارتباط بيرسون بين ابعاد الجينات التنظيمية وسلوكيات القيادة السامة

المتغيرات		حقوق اتخاذ القرار	المحفزات	جودة المعلومات	الهيكل التنظيمي	الجينات التنظيمية
الاشراف المسيء	معامل ارتباط بيرسون	.493**-	.539**-	.484**-	.662**-	.729**-
	المعنوي	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	عدد المفردات	100	100	100	100	100
النرجسية	معامل ارتباط بيرسون	.501**-	.447**-	.525**-	.637**-	.681**-
	المعنوي	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	عدد المفردات	100	100	100	100	100
الترويج الذاتي	معامل ارتباط بيرسون	.604**-	.548**-	.582**-	.612**-	.754**-
	المعنوي	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	عدد المفردات	100	100	100	100	100
عدم القدرة على التنبؤ	معامل ارتباط بيرسون	.588**-	.624**-	.606**-	.675**-	.802**-
	المعنوي	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	عدد المفردات	100	100	100	100	100
القيادة الاستبدادية	معامل ارتباط بيرسون	.519**-	.487**-	.513**-	.634**-	.715**-
	المعنوي	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	عدد المفردات	100	100	100	100	100
القيادة السامة	معامل ارتباط بيرسون	.568**-	.547**-	.564**-	.677**-	.769**-
	المعنوي	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	عدد المفردات	100	100	100	100	100

** الارتباط معنوي عند الدلالة ٠,٠١

كما يتضح أيضا بان جميع العلاقات بين الأبعاد وسلوكيات القيادة السامة عكسية، مما يشير إلى أن زيادة الأبعاد الإيجابية للجينات التنظيمية والمحفزات وجودة المعلومات تؤدي إلى تقليل السلوكيات السامة في القيادة. جميع القيم ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١، مما يعزز من موثوقية النتائج. وبالتالي تقبل الباحثة الفرضية.

ب. الفرضية الرئيسة الثانية: هنالك علاقة تأثير ذات دلالة احصائية لأبعاد الجينات التنظيمية في الحد من سلوكيات القيادة السامة ، يتضح من الجدول (٧) بأن التأثير للمتغير الجينات التنظيمية وابعاده في سلوكيات القيادة السامة هو كالاتي:

ان قيمة β: الميل الحدي تبلغ −١,٢٥٥ ، مما يشير إلى تأثير عكسي للجينات التنظيمية على القيادة السامة. اما R^2: قيمة ٠,٥٩٢ ، تعني أن حوالي ٥٩,٢% من التباين في القيادة السامة يمكن تفسيره من خلال الجينات التنظيمية. وان F: قيمة ١٤٢,١٩٧، تشير إلى قوة النموذج، مع دلالة ٠,٠٠٠.أي ان هنالك تأثير واضح للجينات التنظيمية على القيادة السامة.

اما قيمة β: الميل الحدي فتبلغ −٠,٨٢٢ ، يدل على تأثير عكسي لحقوق اتخاذ القرار على القيادة السامة. وان قيمة R^2: 0.323 ، تعني أن ٣٢,٣% من التباين يفسر من خلال هذا المتغير. اما المحفزات فبلغ الميل الحدي β: قيمة −٠,٧٣٩ ، تشير إلى تأثير عكسي أيضًا. وان قيمة معامل التحديد له R^2: 0.300 ، تعني أن ٣٠% من التباين يفسر من خلال المحفزات الذي يحصل للقيادة السامة. في المقابل فان جودة المعلومات بلغ الميل الحدي β: -0.828 ، يدل على تأثير عكسي. وان معامل التحديد يبلغ R^2: 0.318 ، تعني أن ٣١,٨% من التباين في القيادة السامة يمكن تفسيره من خلال جودة المعلومات. وأخيرا فان الهيكل التنظيمي بلغ الميل الحدي له β: -0.982 ، مما يدل على تأثير عكسي له في القيادة السامة. وان قيمة معامل التحديد R^2: 0.459 ، مما يشير إلى أن ٤٥,٩% من التباين في القيادة السامة يفسر من خلال الهيكل التنظيمي.

الجدول (٧): التأثير للمتغير الجينات التنظيمية في القيادة السامة

المتغيرات	القيادة السامة						
	A	B	t(β)	Sig.	R^2	F	Sig.
الجينات التنظيمية	1.620	−1.255	11.925	0.000	0.592	142.197	0.000
حقوق اتخاذ القرار	0.022	−0.822	6.836	0.000	0.323	46.739	0.000
المحفزات	0.200	−0.739	6.473	0.000	0.300	41.903	0.000
جودة المعلومات	0.054	−0.828	6.762	0.000	0.318	45.729	0.000
الهيكل التنظيمي	0.711	−0.982	9.117	0.000	0.459	83.124	0.000

تظهر النتائج أن الجينات التنظيمية لها تأثير قوي وعكسي على القيادة السامة، بالإضافة إلى أن حقوق اتخاذ القرار، المحفزات، جودة المعلومات، والهيكل التنظيمي تسهم أيضًا بشكل كبير في هذا التأثير. جميع النتائج ذات دلالة إحصائية عالية، مما يعزز من موثوقية النتائج. وبالتالي تقبل الباحثة الفرضية.

رابعاً : الاستنتاجات والتوصيات

خرج البحث بعدد من النتائج والتوصيات التي يمكن للمصارف الاخذ بها والعمل عليها لتعزيز الجينات التنظيمية الإيجابية داخل بيئة المصارف وللحد من سلوكيات القادة السامين الذين قد يتمكنون من احتلال مناصب أداريه مهمة داخلها وهذه النتائج مرتبطة بتوصيات تم التوصل اليها من خلال الواقع العملي وتم تحديد متطلبات تنفيذها والجهة المنفذة والموارد اللازمة والمعوقات التي قد تحول دون تحقيقها، وكما يأتي :

١. الاستنتاجات

أ. توصل البحث الى أن جودة المعلومات لدى المصارف احتلت المرتبة الأولى بين المتغيرات الفرعية.

ب. تبين ومن خلال العينة بأن المصارف لديها القدرة على توفير المعلومات بدقة وبدون أخطاء لذا يجب عليها تعزيز هذا المتغير من خلال إيجاد آليات متطورة وحدثة لتجديد المعلومات والحفاظ عليها وتحديثها باستمرار.

ج. الإهمال في بعض الأحيان مما يؤدي الى عدم الاحتفاظ بالمعلومات او تحديثها، وعدم الاهتمام بمشاركة المعلومات بشفافية داخل المصارف.

د. اتضح عدم دعم الإدارة العليا، ووجود جهات خارجية ذات تأثير سلبي على مكان العمل، فضلاً عن قلة الموارد والامكانيات لديها.

هـ. وجود اهمال من قبل الإدارة العليا قلة الأمكانيات المادية والمالية والفنية، كذلك تغلب المحسوبية والمحاباة والعلاقات الشخصية داخل المصارف.

و. اتضح أن هنالك تغليب للعلاقات الشخصية والمصالح على مبدأ المصلحة العامة في المصرف المبحوث.

ز. توصل البحث بوجود علاقة ارتباط بين أبعاد الجينات التنظيمية وسلوكيات القيادة السامة، مما يشير إلى ان زيادة الابعاد الإيجابية التنظيمية وجودة المعلومات وحق اتخاذ القرار والمحفزات تؤدي الى تقليل السلوكيات السامة لدى القادة.

ح. هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لأبعاد الجينات التنظيمية في الحد من سلوكيات القيادة السامة.

ط. ظهر بأن للجينات التنظيمية تأثير قوي وعكسي على القيادة السامة وايضاً حقوق اتخاذ القرار والمحفزات وجودة المعلومات والهيكل التنظيمي يسهم بشكل كبير في هذا التأثير.

٢. التوصيات

أ. توفير بيئة تعاونية داعمة تشجع على تبادل المعلومات الصحيحة والمناسبة والاهتمام بالتكنولوجيا واستخدام آليات حديثة للحفاظ على المعلومات وتحديثها.

ب. تشجيع العاملين وتثمين جهودهم وتحفيزهم وتطبيق العدالة والابتعاد عن المحاباة في تقديم المكافاءت والحوافز المادية والمعنوية ويكون مقييس من خلال كيفية أدائهم للمهام المكلفين بها، والتأكيد على دعم العاملين وتحفيزهم وفقاً لما يبذلوه من أداء وجهد في العمل.

ج. العمل على تعزيز الممارسات والسلوكيات الرحيمة والإنسانية والمهنية واعتبارها جزء لا يتجزء من تقييم جميع الكوادر العاملة بالمصارف وعلى رأسهم القيادات والعليا والرؤساء، والعمل على اختيار القيادات الإدارية بصورة دقيقة وإنسانية واخلاقية ومهنية.

د. وضع آليات داخل المصارف تسهم بأختيار وتعين القيادات والعاملين على أسس وعايير مهنية واخلاقية.

هـ. الزام كافة العاملين من القيادات العليا وما دونها بالانضباط بالسياسات والاخلاقيات والقوانين وتعزيز مبدأ المصلحة العامة على الخاصة.

References

Al-Anzi, Bandar Makari Awad (2024) The Impact of Organizational Genes in Supporting Work Prosperity, Scientific Journal of Financial and Administrative Sciences, Faculty of Commerce, Egypt, 16(2).

Al-Hadrami, Nouf Khalaf Ahmed (2022) The degree of availability of dimensions of organizational immunity systems at Tabuk University from the point of view of academic leaders, Journal of Education and Research Philosophy, Volume (19), (72), 86-30.

Ali, Mohamed Muslim Hassan and Arais, (2024) Toxic leadership and its relationship to the innovative behavior of faculty members and their assistants at Egyptian universities, Fayoum University Journal of Educational and Psychological Sciences, Volume (18), Issue (4).

Ali, Zahraa Majid Muhammad and Ali Shafa Muhammad Ali (2022) The impact of authentic leadership on organizational immunity in the General Company for Textile and Leather Industries, Al-Ustadh Journal of Humanities and Social Sciences, Volume (61), Issue (4), Supplement (1).

Alkhafaji ,Ameer J. K. and Rafid H. A. Alhadrawi , Natalya A. A. A. Alkaseer(2023)The Effect of Intellectual Capital in Enhance Organizational Immunity Analytical Study in the General Company of Electric Power Production / Middle Euphrates, Journal of TANMIYAT ALRAFIDAIN (TANRA) A scientific, quarterly, international, open access, and peer-reviewed journal Vol. 42, No. 140 Dec. 2023.

Al-Maliki, Sahar Hussein (2024) The role of regulatory genes in improving the performance of public schools in the Kingdom of Saudi Arabia in light of the

European Excellence Model (EFQM), Journal of Specific Education, Issue (34) Vol. (2).

Al-Samman, Thaer Ahmed Salman, Al-Bakdali, Sobhi Adel Khalil (2023) Human Resources Management Practices as an Introduction to Enhancing Organizational Immunity, Journal of Business Economics, Volume (5), Issue (3), 449-466.

Asaad Barzan Salih and Hameed Shkur Majeed (2023) The Role of Strategic Learning in Enhancing Organizational Immunity An Analytical Research of The Opinions of Managers in A Number of Private Hospitals in Erbil , Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, Vol. 19, No. 61, Part (1): 317-339 Doi: www.doi.org/10.25130/tjaes.19.61.1.17.

Assayah, A. A. M.,)2020(Organizational Immunity and its effect on strategic technogical change options a fleld study at Jordanian industrial companies listed in amman stock exchange, Academy of Strategic Management Journal, 19(5), 1-10.

Charles Eben, Ayuns, Luz, (2024) The Impact of Toxic Leadership on Organizational Response to COVID-19: A Critical Analysis, International Journal of Organizational Leadership Author(s).

Dahlan , Mohammed Abdullah, Rosmini Omar , Suzilawati Kamarudin, (2024) Influence of Toxic Leadership Behaviour on Employee Performance in Higher Educational Institutions in Saudi Arabia, International Journal of Organizational Leadership 13(2024) 79-101.

Eldahab,Mohamed Sobhy Ahmed (2024) The Effect Toxic Leadership on Employee Silence:The Mediating Role of Workplace Bullying and Organizational Cynicism A filedStudy, International Journal of Business Sciences Volume (44), Lssue (4) .2021.96733.1159aja10.21608/ :D g.edu.psu.himc@sobhy_M,.

Elsakaan, R. A. E. M., Ragab, A. A., El-Gharbawy, A., & Ghanem, A. N. (2023). The Impact of the Organizational DNA on the Institutional Excellence of Alexandria Petroleum Companies through Improving Organizational Performance as a Mediating Variable. Open Access Library Journal, 8(7), 1-13.

Elsanhawy, K. E. Y., & Badway, S. M. (2023). The Impact of Organizational DNA on Corporate Agility and Sustainability-A Field Study on the Egyptian Petroleum Sector (Oil & Gas Companies). Journal of Business, 11(2), 115-128.

Ghanem ,Abeer and Atari ,Aref (2024) The Degree of Prevalence of Toxic Leadership Practices at Public Schools in Irbid Governorate and its Relationship with Effectiveness of Administrative Control as Perceived by Principals and Teachers, Jordan Journal of Applied Science -Humanities Series Applied Science Private University2024, Vol 38(2)e-ISSN: 2708-9126

Guloglu, E., Bekmezci, M., ul Rehman, W., Jalil, F., & Sheikh, L. (2021). The Impact Of Teachers Perceptions On Organizational DNA To Organizational Commitment. Multicultural Education, 7(9).

Hassan , Abd El. Aziz Ali and Diab, Sara Mahmoud Fahmy (2024) The Relationship between Toxic Leadership and Career Success "An Empirical Study on Nurses in Medical Centers and Hospitals in Mansoura University", Raya International Journal of Business Sciences Volume (3), Lssue (8), January 2024 {{ https://www.rijcs.org.

Hussein, Ramez Ramadan Mohamed (2024) Organizational Genes and Their Impact on Institutional Excellence: Testing the Mediating Role of Intellectual Capital, an Applied Study on Egyptian Public Commercial Banks, Scientific Journal of Financial and Commercial Studies and Research, Faculty of Commerce, Damietta University, 5(1) 3, 1167-1229.

Khader, Rasha Yass and Al-Hindawi, Enaam Musa Lafta (2023) Toxic leadership among government sector employees, Journal of Educational and Psychological Sciences, Issue (152) for June 2023.

Mahgob ,Gehan Abdel-nasser Hassan, Samia Mohammed Abdallah Adam Assist and Samah Mohamed El-sayed (2024) Staff Nurses 'Perception Regarding Toxic Leadership Behavior of Head Nurses and it's Relation to their Work Engagement, Egyptian Journal of Health care, March, 2024 EJHC Vol.15 No. 1.

Mahmood, Z. K., & Adel–Al-Jader, S. (2021). Organizational Virtuousness and their Impact in Organizational Immune System: Analytical Research. REVISTA GEINTEC-GESTAO INOVACAO E TECNOLOGIAS, 11(3), 771-784.

Muhammad, Duaa Ramadan Ali (2024) The impact of organizational intelligence as an intervening variable in the relationship between regulatory genes and organizational creativity, an applied study on employees at South Valley University, Journal of Financial and Commercial Research, Volume (25), Issue (1).

Mustafa, Mona Sami Mahmoud (2023) The impact of organizational genes on organizational creativity, analyzing the mediating role of organizational trust applied to employees of pharmaceutical companies, Alexandria Journal of Administrative Sciences, Volume (60), Issue (1).

Mustafa, Mona Sami Mahmoud and Mohamed, Fatima Al-Zahraa Mohamed (2024) The relationship between toxic leadership and employee proficiency applied to employees at Mansoura University, Raya International Journal of Business Sciences, Volume (3), Issue (8).

Nawahda, N. S. M., (2022). Effectiveness of Organizational DNA in Achieving pioneering performance through the Quality of Work life in Jordanian Commercial Banks. Journal of Positive School Psychology, 6(3), 9784-9798.

Othman, Mona Shaaban (2024) Toxic leadership among administrative leaders and its relationship to counterproductive work behaviors among administrators at Fayoum University, Beni Suef University Journal of the Faculty of Education, January issue, Part Two.

Saeed, Wafaa Fangari Marzouk (2024) The impact of regulatory genes through strategic management of human resources as an intervening variable on the application of the capabilities of the European Excellence Model EFQM, an

applied study on the Federation of the Chamber of Commerce in Cairo, Scientific Journal of Financial and Commercial Studies and Research, Faculty of Commerce, Damietta University, Volume (5), Issue (2), Vol. (3), July 2024.

Taha ,Amal Mokhtar, Ahmed ,Ebtesam Saeed and Allah, Nora Ahmed Abd (2024) Toxic Leadership as Perceived by Nurses and Its Relation to Job Coping, Journal of Nursing Science - Benha University ISSN 2682 – 3934 Vol. (5) No. (1) 2024 .