



## The role of positive regulatory genes in reducing workplace bullying

### An exploratory study at Rafidain Bank, Iraq (General Administration)

Ahmed R. Al-Owaidi<sup>(1)</sup>, Zena F. Alhaeegy<sup>(2)</sup>

Thabet Ali Saleh<sup>(3)</sup>

Al-Qasim Green University<sup>(1)</sup>, Middle Technical University<sup>(2)</sup>, Kirkuk University<sup>(3)</sup>

(1) [ahmedrasim@uoqasim.edu.iq](mailto:ahmedrasim@uoqasim.edu.iq) (2) [drzenaalhaeegy@mtu.edu.iq](mailto:drzenaalhaeegy@mtu.edu.iq)

(3) [thabet.saleh@uokirkuk.edu.tr](mailto:thabet.saleh@uokirkuk.edu.tr)

<b>Key words:</b> Regulatory genes ,workplace bullying ,Rafidain Bank.	<b>Abstract:</b> This study aimed to identify regulatory genes and their impact on mitigating workplace bullying. The research problem lies in understanding the influence of positive regulatory genes and the extent to which banks can transmit and reinforce their cultures to reduce workplace bullying behaviors. Based on the research objectives and problem ,the main hypothesis was formulated as follows: "There is a statistically significant impact of positive regulatory genes on workplace bullying." The study targeted employees of the General Administration at Rafidain Bank (General Administration) as the research population ,and the sample consisted of (83) individuals holding the positions of department head and division manager. The study relied on a questionnaire to collect data ,which was analyzed and processed using SmartPLS v.4 and SPSS v.26 software ,in addition to a range of descriptive and inferential statistical methods ,including standard deviation ,coefficient of variation ,arithmetic mean ,Pearson correlation coefficient ,and confirmatory factor analysis. The study yielded several findings ,including the presence of regulatory genes at a good rate among the study sample ,which reduces instances of workplace bullying. One of the most important recommendations of the study was the need for bank and organizational management in general ,and Rafidain Bank in particular ,to focus on maximizing the positive values of regulatory genes within their institutions.
<b>ARTICLE INFO</b> <i>Article history:</i> Received   22 Dec. 2025 Accepted   08 Jan. 2026 Avaliabble online   01 Mar. 2026	
© 2026 THE AUTHOR(S). THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE DISTRIBUTED UNDER THE TERMS OF THE CREATIVE COMMONS ATTRIBUTION LICENSE (CC BY 4.0). <a href="https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/">https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/</a>	
	
*Corresponding author: <b>Zena F. Alhaeegy</b> <b>Middle Technical University</b>	

## دور الجينات التنظيمية الايجابية في الحد من ظواهر التمر الوظيفي دراسة استطلاعية في مصرف الرافدين (الإدارة العامة)

د. احمد راسم عباس العويدي      د. زينة فلاح الهليجي      د. ثابت علي صالح  
جامعة القاسم الخضراء -      الجامعة التقنية الوسطى - كلية      جامعة كركوك - كلية الإدارة  
كلية علوم البيئة      البوليتكنك الإدارية      والاقتصاد  
[ahmedrasim@uoqasim.edu.iq](mailto:ahmedrasim@uoqasim.edu.iq)      [drzenaalhaelegy@mtu.edu.iq](mailto:drzenaalhaelegy@mtu.edu.iq)      [thabet.saleh@uokirkuk.edu.tr](mailto:thabet.saleh@uokirkuk.edu.tr)

### المستخلص

يهدف البحث إلى التعرف إلى الجينات التنظيمية وطبيعة العلاقة التأثيرية في الحد من ظواهر التمر الوظيفي. اذ تكمن مشكلة البحث في التعرف على تأثير الجينات التنظيمية الايجابية ومدى قدرة المصارف على توريث ثقافتها وترسيخها للحد من سلوكيات التمر الوظيفي. بناء على اهداف ومشكلة البحث تم صياغة الفرضية الرئيسية بالاتي "يوجد تأثير ذات دلالة معنوية احصائية من خلال ابعاد الجينات التنظيمية الايجابية في التمر الوظيفي". استهدف البحث موظفي الادارة العامة في مصرف الرافدين (الإدارة العامة) كمجتمع للبحث، وتكونت عينة البحث من (83) فرداً ممن يشغلون منصب رئيس قسم ومسؤول شعبة، واعتمد البحث على الاستبانة لجمع البيانات، وتم تحليل ومعالجة البيانات باستخدام برنامجي (SmartPLS v.4) و (SPSS v.26)، فضلاً عن مجموعة من اساليب الاحصاء الوصفي والاستدلالي منها (الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، الوسط الحسابي، معامل الارتباط بيرسون، تحليل العامل التوكيدي...). وقد خرج البحث بمجموعة من النتائج منها (توافر الجينات التنظيمية بنسبة جيدة لدى عينة البحث بما يحد من مظاهر التمر الوظيفي). ومن اهم التوصيات التي اوصى بها البحث "ضرورة اهتمام إدارات المصارف والمنظمات بصورة عامة ومصرف الرافدين بصورة خاصة، بتعظيم قيم الجينات التنظيمية الإيجابية داخل مؤسساتهم.  
**الكلمات المفتاحية:** الجينات التنظيمية، التمر الوظيفي، مصرف الرافدين.

### المقدمة:

أصبحت ظاهرة التمر ظاهرة واسعة الانتشار في الوقت الحالي، إذ امتدت لتشمل مختلف المجالات والتخصصات، بل حتى مؤسسات العمل المختلفة. لذا قررنا تناول هذه الظاهرة على مستوى منظمات العمل، وتم اختيار مصرف الرافدين كمجتمع للدراسة، اذ يهدف البحث إلى التعرف على الجينات التنظيمية وطبيعة العلاقة التأثيرية في الحد من ظواهر التمر الوظيفي. وقد تمثلت أهمية البحث من أهمية متغيراتها وهي (ابعاد الجينات التنظيمية الايجابية وابعاد التمر الوظيفي). اذ يُعدّ التمر في مكان العمل من أشدّ أنواع التمر التي يتعرّض لها الموظفون. وينتج هذا التمر عن إساءة استخدام السلطة من قبل اصحاب القرار، عن طريق: التقليل من شأن الموظف، وإهانته، وتهديده، أو حتى خصم جزء من راتبه، أو إيقافه عن العمل مؤقتاً دون أي مبرر (علي ومحمد، 2021).

وتمثل الجينات التنظيمية الايجابية البنية الاساسية للمنظمات بمختلف توجهاتها (Mohamed، 2024)، باعتبارها من المرتكزات الاساسية التي تشكل في ضوئها ثقافة تصحيحية لمسار العمل الاداري ليكون اكثر ايجابية، وحاجز منيع امام الظواهر غير المرغوب بها من ممارسات وسلوكيات سلبية، تسعى المنظمات المعاصرة التي تبحث عن لغة المنافسة والسيطرة على

حصتها السوقية الى بناء كيان تنظيمي رصين يتخلله مبادئ حقيقية والتي هي وليدة رؤية المنظمة باتجاه مستقبلها (Saeed,2024:24).

ان أي ادارة تعي وبشكل علمي اهمية وجود الجينات التنظيمية الايجابية في تعزيز التوارث الثقافي الايجابي الذي تدور حوله السلوكيات الاساسية والممارسات الايجابية المتمثلة بدقة اتخاذ القرار، العمل بروح الفريق، التعاون وتقديم المساعدة، والتي تعمل تحت مظلة هيكل تنظيمي مرن قادر على اتاحة الفرصة للعاملين من التفكير خارج الصندوق واستخدام الصلاحية بشكل افضل لإداء المهام الموكلة لهم.

يرى الباحثون ان هذا البحث يمثل إضافة قيمة إلى البحوث المكتوبة القائمة في هذا المجال. أما فيما يتعلق بالصعوبات التي واجهها الباحثين، فقد شملت بعض المعوقات في الحصول على إجابات على بنود استبيان البحث من خلال العمل الميداني، وكثرة أيام العطل، و بعض الإجراءات البيروقراطية اللازمة للحصول على الموافقات المطلوبة لنشر الاستبيان وتوزيعه.

فُسم البحث إلى ثلاثة أقسام، تناول القسم الأول منهجية البحث، بينما اشتمل القسم الثاني على دراسات نظرية لمتغيرات البحث (الجينات الوظيفية الايجابية و علاقتها بالتنمر الوظيفي). أما القسم الثالث، فتناول الجانب العملي، اذ شمل تحليل البيانات واختبار الفرضيات استخدام المقاييس الإحصائية، وعرض النتائج، وتحليلها وتفسيرها. وتناول المبحث الرابع/ الاستنتاجات والتوصيات.

### المبحث الاول/ الاطار المنهجي للبحث

#### اولا: مشكلة البحث

تكمن مشكلة البحث في التعرف على تأثير الجينات التنظيمية ومدى قدرة المصارف على توريث ثقافتها وترسيخها من جيل إلى جيل والعمل على استقطاب واختيار قادة وعاملين يتوافقون مع ثقافتها ومبادئها وفلسفتها المتبعة والعمل على تدريبهم وتعزيز مهاراتهم التي تتواءم مع توجهاتها للحد والتصدي الى سلوكيات منافية لها ولقيمتها السائدة والتي تتمثل في بحثنا الحالي بالتنمر الوظيفي وإيجاد الحلول للحد من سلوكيات التنمر والقضاء عليها في المصرف. وفي ضوء ذلك حددت مشكلة البحث والتي يمكن اظهار أبعادها من خلال اثاره التساؤلات الآتية:

- 1- ما واقع الجينات التنظيمية الايجابية لدى العينة المبحوثة، وما مدى إمكانية تطبيقها والعمل عليها لدى الادارة العامة في مصرف الرافدين؟
- 2- كيف يمكن الحد من سلوكيات التنمر الوظيفي في ظل أبعاد الجينات التنظيمية الايجابية؟
- 3- ما دور الجينات التنظيمية الايجابية في الحد من سلوكيات التنمر الوظيفي في الادارة العامة لمصرف الرافدين؟

#### ثانيا: اهمية البحث

- 1- تتمثل أهمية البحث في تشخيص متغيرات البحث في القطاع المصرفي (مصرف الرافدين) عبر تشخيص مستوهم الميداني وهل لهم دور مؤثر في توجهات عمل المصرف ام لا.
- 2- ما يمكن ان تضيفه دراسة المتغيرين من معلومات ونتائج ذات قيمة تضاف الى العلوم الادارية ودورها في رصد السلوكيات السلبية، فضلا عن معالجة بعض الظواهر التي تؤثر على عمل المنظمة.
- 3- تبرز أهمية البحث الميدانية من قيمة متغيراته وتأثيرها على فاعلية اداء المنظمة المبحوثة الكلي في مواجهة التحديات والازمات.

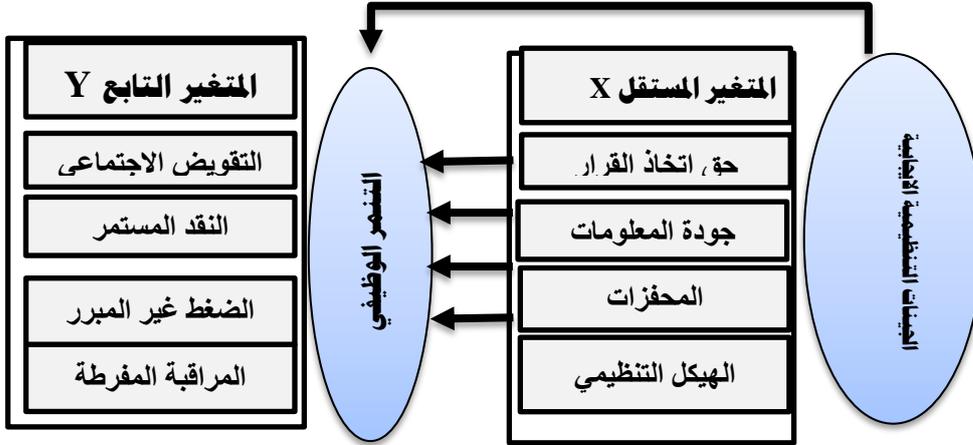
### ثالثاً: اهداف البحث

يهدف البحث الى تحقيق الاتي:

- 1- محاولة توجيه أنظار العينة المبحوثة الى طبيعة المتغيرات وابعاد (الجينات التنظيمية الايجابية وظاهر التمر الوظيفي).
- 2- تحديد مستوى تأثير الجينات التنظيمية الايجابية في الحد من ظواهر التمر الوظيفي.
- 3- مستوى إدراك العينة المبحوثة لأهمية الحد من الظواهر السلبية من خلال تحديد سلوكيات ايجابية.

### رابعاً: المخطط الفرضي للبحث:

تم اعداد المخطط الفرضي للبحث لكي يعطي تصورا اولياً عن مجموعة من العلاقات بين متغيري البحث، وكما موضحة في الشكل (1):



شكل (1) المخطط الفرضي للبحث

المصدر: من اعداد الباحثين.

### خامساً: فرضيات البحث الرئيسية

- الفرضية الرئيسية الأولى:** يوجد ارتباط ذات دلالة معنوية احصائية عكسية من خلال ابعاد الجينات التنظيمية الايجابية في التمر الوظيفي.
- الفرضية الرئيسية الثانية:** يوجد تأثير ذات دلالة معنوية احصائية عكسية من خلال ابعاد الجينات التنظيمية الايجابية في التمر الوظيفي.

### سادساً: منهج البحث

اعتمد الباحثون المنهج (الوصفي- التحليلي) المبني على استطلاع لآراء افراد العينة حول متغيرات البحث كونه منهجا يمتاز بنظرة شمولية ووصف ما هو كائن وتفسيره، وذلك بالاستعانة ببعض المصادر والكتب والدراسات والمجلات الاكاديمية ومواقع الانترنت، فضلا عن المنهج التطبيقي الاحصائي الذي يركز على بيانات المصرف قيد البحث وتحليلها من خلال برنامجي (SmartPLS v.4) و (SPSS v.26) الاحصائيين ومختلف الاختبارات الاحصائية للوصول إلى النتائج.

**سابعاً: اساليب جمع البيانات**

- 1- الجانب النظري: تم الاستعانة بالمصادر المكتبية من خلال الرسائل والأطاريح والكتب والدوريات المهمة والضرورية للجانب النظري ذات الصلة بمتغيرات البحث، وما نشر من بحوث ومقالات ورسائل على شبكة (الانترنت).
- 2- الجانب العملي: تم استخدام استبانة مكونة من عدة فقرات شملت متغيري البحث، وقد اعتمدت الاجابة على فقرات الاستبانة بمقياس (ليكرت الخماسي) ضمن الاوزان المتدرجة من (1،2،3،4،5) بعبارات (أتفق تماماً، اتفق، محايد، لا اتفق، لا اتفق تماماً). وتم الاعتماد على مقياس (Mohamed,2024) لقياس ابعاد الجينات التنظيمية الايجابية، اما التتمير الوظيفي فتم الاعتماد على مقياس (الخرجي،2022).

**ثامناً: مجتمع وعينة البحث****1- مجتمع البحث:**

لاختبار فرضيات البحث ميدانياً، فقد تم اختيار مصرف الرافدين (الإدارة العامة)، وذلك لأهميتها ودورها الفاعل في تقديم الخدمات المصرفية على نطاق واسع لموظفي وزارة التعليم العالي والبحث العلمي وتشكيلاتها.

**نبذة عن مصرف الرافدين:**

مصرف الرافدين هو مصرف حكومي عراقي، تأسس بموجب القانون رقم (33) لسنة 1941، وبدأ أعماله في 1941/5/19 برأس مال مدفوع قدره 50 ألف دينار.

بعد مروره بمراحل عديدة خلال مسيرته التاريخية، شهد المصرف تطوراً جديداً في عام 1998، تمثل في تحوله إلى شركة مساهمة عامة مملوكة للدولة وفقاً لأحكام قانون الشركات المساهمة العامة رقم 22 لسنة 1997، بهدف المساهمة في دعم الاقتصاد الوطني في مجال الخدمات المصرفية التجارية، واستثمار الأموال، وتوفير التمويل لمختلف القطاعات وفقاً لخطط التنمية وفي إطار السياسات الاقتصادية والمالية والنقدية للدولة. ويعتمد مصرف الرافدين الحكومي (الإدارة العامة) الأنظمة الإلكترونية التالية: (نشرة مصرف الرافدين، 2013).

ويستخدم المصرف نظام المدفوعات العراقي، هو نظام لتبادل المدفوعات الإلكترونية بين المصارف عبر شبكة إلكترونية فعالة يُديرها البنك المركزي العراقي، ويستخدم كذلك أدوات الدفع الإلكتروني ويديره باستخدام شبكة آمنة وفعالة (نشرة مصرف الرافدين، 2014 - الإدارة العامة لمصرف الرافدين).

**2- وصف خصائص عينة الدراسة:**

تم اختيار عينة عشوائية من مدراء الاقسام والشعب في الادارة العامة للمصرف حيث تم توزيع (90) استمارة استبيان وكان المسترجع والصالح للتحليل هو (83) استمارة، وبذلك تستقر عينة البحث على (83) شخص. وتم استهداف هذه العينة كونهم يمثلون اصحاب القرار في منظماتهم. ويوضح الجدول (1) خصائص العينة.

جدول (1) وصف خصائص عينة البحث

خصائص عينة البحث						
التفاصيل	الجنس		المجموع	التحصيل العلمي		
	ذكر	أنثى		معهد	بكالوريوس	شهادة عليا
العدد	60	23	83	43	35	5
النسبة	72%	28%	100%	52%	42%	6%
	الخبرة الوظيفية			العمر		
	العدد	النسبة	المجموع	30 فأقل	العدد	النسبة
6-10	26	31%	100%	31-40	29	35%
						100%

	%42	35	41-50		%39	32	11-15
	%23	19	51 فأكثر		%30	25	16 فأكثر
	%100	83	المجموع		%100	83	المجموع

### تاسعاً: حدود البحث

- 1- الحدود الموضوعية: تضمنت متغيرات البحث، وتشمل المتغير المستقل التفسيري (الجينات التنظيمية الايجابية باعادها: حق اتخاذ القرار، جودة المعلومات، المحفزات، الهيكل التنظيمي)، والمتغير المعتمد الإستجابي (التنمر الوظيفي بأبعاده: التقويض الاجتماعي، النقد المستمر، الضغط غير المبرر، المراقبة المفرطة).
- 2- الحدود المكانية: اختبر البحث بنموذجه الافتراضي في وزارة المالية- مصرف الرافدين، وبوصفه مجالاً للتطبيق.
- 3- الحدود البشرية: تمثلت بالمديرين ممن يمتلكون صلاحية صنع واتخاذ قرار من رؤساء اقسام ومسؤولي شعب) في المصرف محل البحث .
- 4- الحدود الزمانية: تم جمع البيانات للجانب العملي للمدة ما بين 2025 /1/7 ولغاية 2025/5/4

### عاشراً: الاساليب والادوات الاحصائية

- 1- تحليل ومعالجة البيانات باستخدام برنامجي (SmartPLS v.4) و (SPSS v.26).
- 2- (الوصف الإحصائي) وتضمن (الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف، والوسط الحسابي، والاهمية النسبية).
- 3- اختبارات مطابقة المقياس استعملت (اختبار (الفا كرونباخ لتحديد صدق محتوى الاستبانة واختبار التوزيع الطبيعي بالاستناد إلى اختبار (Kolmogorov-Smirnov) والتحليل العاملي التوكيدي).

### المبحث الثاني/ الاطار النظري للبحث

#### اولاً: الجينات الوظيفية الايجابية

##### 1- مفهوم الجينات الوظيفية الايجابية اصطلاحاً:

الضبابية وعدم اليقين التي تتعامل معها المنظمات اليوم باتت تحدياً تقف امامه جهود الباحثين، لتقصي ممارسات تنظيمية تكون كإجراء وقائي لتلك التغييرات، وقد أظهرت الدراسات في هذا المجال مصطلح الجينات التنظيمية او ما يسمى بالحامض النووي المنظمي DNA (Organizational) الذي اعتبر بمثابة اداة لتحليل خصائص المنظمات، وفق مفاهيم استشراف المستقبل والتغيرات الأخرى، بمعنى يوضح الصورة الحقيقية لأداء تلك المنظمات مقارنة بالأداء للمنظمات الأخرى التي لها صفات أخرى (Saeed,2024:24)، اي يوضح المحددات الأساسية لشخصية المنظمة وسماتها المفسرة لأدائها، التي تكسبها صفة تجعلها مختلفة عن بقية المنظمات في التعامل مع المستجدات الأخرى التي تواجهها من خلال معرفة نقاط القوة والضعف، وان هذه الميزة تتوقف على مدى تكامل تلك الجينات وعملها بشكل متكامل، وان التقصير في احدها يمكن يتسبب في فشل الجينات الأخرى، وهذا مما يعتبر مؤشراً سلبياً على اداء المنظمة ( Ramez2024: 1187 )، من وجهة نظر أخرى، تُعرف بانها القدرة على القيام بالواجبات من خلال الصفات الموروثة، واسهامها في تحديد خصائص المنظمة المتميزة (Nawahda,2022:9758)، وبناءً على ذلك يرى الباحثون ان الجينات التنظيمية هي السمات الرئيسية التي تحدد ملامح ثقافة المنظمة وخاصة (مصرف الرافدين) محل الدراسة، وترسم هويتها وتوضح قيمة المبادئ والسلوكيات التي تتعامل بها في بيئتها الداخلية والتي تمنحها صفة التمايز عن المنظمات الأخرى.

## 2- ابعاد الجينات التنظيمية:

كثير من الباحثين تناولوا ابعاد مصطلح الجينات التنظيمية من وجهة النظر التي اخذت كنقطة انطلاق لمعرفة هذا المفهوم، الا ان الباحثين اتفقوا مع الباحث (Elsakaan et al, 2023) بان هناك اربعة ابعاد تحدد المحتوى الحقيقي لمفهوم الجينات التنظيمية والتي تتماشى مع هدف البحث ونوع المنظمة المبحوثة، وهي (حق اتخاذ القرار، جودة المعلومة، المحفزات، الهيكل التنظيمي):

أ- **حق اتخاذ القرار:** هي من الابعاد الضرورية للجينات التنظيمية التي تعطي للأفراد الحق في مشاركة خبراتهم في صياغة واتخاذ القرارات بشكل مستمر، وان فاعلية تطبيق تلك القرارات ترتبط الى حد ما بنجاح المنظمة (AI-Maliki : 295) ، 2024 .

ب- **جودة المعلومات:** البعد الذي يعتبر بمثابة المورد الأثمن والاغلى قيمة الذي يضيف قيمة الى نوعية القرارات التي تتخذها المنظمة حيال بيئتها، ويتوقف هذا على التوقيت الزمني للمعلومة، ووضوح المعلومة، ودقة المعلومة، ومرونة النظام الذي يضم تلك المعلومة (AI-Anzi ، 2024: 233).

ج- **المحفزات:** ضرورية لأثارة سلوك العاملين وتوجهاتهم بشأن قيام المنظمة بحفظ حقوقهم المالية والمعنوية، وهذا بدوره يعزز من الانتماء الوظيفي للعاملين وانصهار اهداف العاملين مع اهداف المنظمة لتكون وجهان لعملة واحدة، فللحواقر دور فعال داخل المنظمة (499) (Mohamed2024): .

د- **الهيكل التنظيمي:** ان الهيكل التنظيمي المرن يعتبر الهوية التعريفية للمنظمة ومحدد لمسارها الوظيفي ونطاق الاشراف ومصدر التعليمات واللوائح التي تعتبر اداة تنظيمية توحد الجهود صوب اهداف المنظمة (500) (Mohamed.2024).

## ثانيا: التمر الوظيفي في مكان العمل

### 1- مفهوم التمر الوظيفي اصطلاحا:

تشير الدراسات في كتب الموارد البشرية وعلم النفس الى مفهوم التمر اصطلاحا، بانه سلوك عدواني يحمل السلوك العدائي الذي يقوم به بعض الافراد وينوون عليه لوضع مهين يتسبب في معاناة جسدية وعقلية للآخرين (Mathisen et al, 2008:59) . او انه سلوكيات غير اخلاقية تحدث بشكل مستمر تؤثر بشكل سلبي على الصحة الجسدية والعقلية والنفسية (Gülen, 2008:1) بينما يرى البعض انه رد فعل سلبي يقوم به بعض العاملين وبشكل مستمر يحمل صفة العدائية ويؤثر على العاملين والمنظمة (Razzaghian et al, 2011) .. ويرى اخرون انه اجبار الاخرين على المغادرة من خلال التركيز على تصرفات عدوانية واسلوب استفزازي، فضلا عن القيام بأعمال تتصف بالخيب وتوجيه الادعاءات والاتهامات والسخرية التي تسبب الاضرار بالسمعة للآخرين (Nafei ، 2019:102) . وتحدث حالات التمر كما ذكرها Way (2012:3) ، في المستويات التنظيمية المختلفة ومنها حالات التمر الهابط، والتي تحدث بين المدراء والمشرفين والافراد العاملين، اما النوع الاخر فهو التمر الافقي، والذي يضم الافراد العاملين وزملاء العمل بالتمر على زملائهم، والتمر التصاعدي الذي يحدث بين الافراد العاملين والمدراء والمشرفين في المنظمة.

### 2- ابعاد التمر الوظيفي:

اعتمد الباحثون في قياس التمر الوظيفي على دراسة قام بها الباحث (الخرزجي، 2022)، من خلال أداة مصممة لقياس مدى التعرض للتمر في مكان العمل مع وجود اربعة ابعاد رئيسية وهي:

أ- التقويض الاجتماعي: وهي سلوكيات مقصودة ترمي الى كبح قدرة الافراد العاملين على بناء العلاقات الشخصية الايجابية وتحقيق النجاح والحفاظ على السمعة الايجابية للمنظمة والعمل (Duffy et al.2002: 332).

ب- النقد المستمر: يقصد به قيام الافراد العاملين بتوجيه الانتقاد بشكل فعل او كلام وبشكل مستمر وبدون توقف وليس له مبرر مما يجعل الفرد يتصف بضعف الشخصية وليس له الرغبة في العمل (علي و محمد، 2021:106).

ج- الضغط غير المبرر: هو تحمل الافراد اعباء فوق طاقتهم، وذلك عندما يُطلب من الفرد القيام بمهام اكبر من طاقته والتي لا تتلائم مع إمكانياته، والضغط عليه للقيام بتلك الاعمال وبشكل مبالغ فيه (محمد وعبد الامير، 2015:108).

د- المراقبة المفرطة: هي ممارسات الرقابة السلبية التي تقوم بها المنظمة على الافراد العاملين التي تجعلهم متوترين في انجاز مهامهم وتقيد خصوصيتهم وتشعرهم بعدم الراحة مما يدفع الافراد الى البحث بيئة عمل اكثر استقلالية (مايسة، 2021:47).

### المبحث الثالث/ الجانب العملي

يركز هذا المبحث على الخطوات التمهيديّة للتحليل الإحصائي للبحث الحالي. إذ يتضمن ترميز المتغيرات الرئيسية والأبعاد الفرعية، بالإضافة إلى فحص البيانات التي تم جمعها من عينة البحث المكونة من (83) فرداً للتأكد من مدى توافقها مع التوزيع الطبيعي. كما سيتم إجراء اختبارات احصائية لضمان ثبات وصدق أداة القياس المستخدمة في جمع هذه البيانات، وذلك بالاستعانة ببرنامجي (SmartPLS v.4) و (SPSS v.26)، ومن ثم اختبار فرضيات البحث وكما يلي:

#### أولاً: ترميز فقرات المقياس

يمثل ترميز المتغيرات والأبعاد الفرعية الرئيسية إحدى الركائز الأساسية في التحليل الإحصائي. هذه العملية ضرورية لتسهيل إدخال بيانات البحث ومعالجتها باستخدام البرامج الإحصائية المتخصصة. ونستعرض فيما يلي خطوات عملية الترميز:

جدول (2) ترميز المتغيرات الرئيسية والأبعاد الفرعية

الرمز	المتغير - البعد
X	المتغير المستقل- الجينات التنظيمية الايجابية
X1	حق اتخاذ القرار
X2	جودة المعلومات
X3	المحفزات
X4	الهيكل التنظيمي
Y	المتغير التابع- التسويق الشعوري
Y1	المنتجات العاطفية
Y2	الاسعار العاطفية
Y3	التواصل العاطفي
Y4	الخدمات العاطفية

المصدر: من اعداد الباحثين.

#### ثانياً: اختبارات الصدق والثبات

سيتم القيام بإجراء اختبارات الصدق الظاهري لمقياس البحث بالاعتماد على آراء المحكمين المختصين، كما سيتم التحقق من صدق المحتوى عبر حساب معامل الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ) للتحقق من ثبات المقياس. وقد أجريت هذه الاختبارات على النحو الآتي:

**1. الصدق الظاهري:**

لتحقيق الصدق الظاهري لأداة البحث، قامت الباحثين بعرض استمارة الاستبيان على مجموعة من الخبراء (المحكمين) بلغ عددهم (3) محكماً، وذلك بهدف التأكد من وضوح فقرات الاستبيان ومدى انتمائها إلى المتغيرات الرئيسية والفرعية. واستناداً إلى الملاحظات والتوصيات المقدمة من السادة المحكمين، أجرى الباحثين التعديلات اللازمة لكي تأخذ الاستمارة شكلها النهائي الذي تم توزيعه على عينة البحث.

**2. اختبار ثبات المقياس:**

بعد أن تتحقق الباحثين من الصدق الظاهري وصدق البناء لأداة البحث، كان من الضروري اختبار ثبات المقياس للتأكد من مدى ترابط فقراته مع الإجابات التي تم الحصول عليها، أي للتحقق من الاتساق الداخلي للمقياس. وقد تم ذلك من خلال حساب معامل الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ، كما هو موضح في الجدول (3).

الجدول (3) معاملات الفا كرونباخ لمقياس البحث

المتغير - البعد	الرمز	معامل الفا كرونباخ
المتغير المستقل الجينات التنظيمية الايجابية	X	0.843
حق اتخاذ القرار	X1	0.750
جودة المعلومات	X2	0.766
المحفزات	X3	0.740
الهيكل التنظيمي	X4	0.751
المتغير التابع التسويق الشعوري	Y	0.858
المنتجات العاطفية	Y1	0.772
الاسعار العاطفية	Y2	0.758
التواصل العاطفي	Y3	0.719
الخدمات العاطفية	Y4	0.744

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي SPSS V. 26.

بالاستناد إلى نتائج الجدول (3)، يتبين أن مقياس البحث بجميع متغيراته الرئيسية والفرعية قد حقق مستوى مناسباً من الاتساق الداخلي، إذ تراوحت قيم معامل الثبات بين (0.719) و(0.858)، وهي جميعها تفوق الحد الأدنى المقبول البالغ (0.70)، وذلك وفقاً لما أشار إليه الباحثان (Bougie and Sekaran, 2016).

**ثالثاً: التحليل الوصفي لبيانات البحث**

يتناول هذا المبحث التحليل الوصفي للمتغيرات المدروسة، والمتمثلة في الجينات التنظيمية الايجابية والتنمر الوظيفي، وذلك من خلال استخلاص عدد من المؤشرات الإحصائية مثل الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والنسب المئوية، بالاعتماد على البيانات المستمدة من عينة البحث، التي بلغ عدد أفرادها (83) مشاركاً، وكما يأتي:

**1- التحليل الوصفي لمتغير الجينات التنظيمية الايجابية:**

تم احتساب مؤشرات الإحصاء الوصفي لمتغير الجينات التنظيمية الايجابية، وقد أظهرت النتائج الواردة في الجدول (4) أن الأبعاد الخاصة بهذا المتغير حققت متوسطاً حسابياً عامماً بلغ (3.393)، وهو أعلى من المتوسط الفرضي البالغ (3)، نظراً لاعتماد البحث على مقياس ليكرت الخماسي. أما قيمة الانحراف المعياري فقد بلغت (0.7608)، وهي قيمة منخفضة تشير إلى تجانس في إجابات المبحوثين، وبمستوى اهتمام مرتفع بلغ (67%). وتدل هذه النتائج على وجود إدراك لدى المنظمة المبحوثة بأهمية الجينات التنظيمية الايجابية كأحد العوامل الأساسية التي يمكن توظيفها في تعزيز التوجه نحو تقليل مظاهر التنمر الوظيفي. كما أن فقرات هذا المتغير جاءت متقاربة في مستوى الاهتمام، ما يعكس أهمية كل منها في بيئة العمل.

جدول (4) الوصف الإحصائي للجينات التنظيمية الايجابية

المتغير	رمز الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاهتمام
الجينات التنظيمية الايجابية	X1-1	3.671	0.783	73.42
	X1-2	3.195	0.807	63.9
	X1-3	3.004	1.01	60.08
	X2-1	3.48	0.775	69.6
	X2-2	3.623	0.699	72.46
	X2-3	3.528	0.694	70.56
	X3-1	3.242	0.759	64.84
	X3-2	3.766	0.671	75.32
	X3-3	3.671	0.694	73.42
	X4-1	3.319	0.775	66.38
	X4-2	3.861	0.625	77.22
	X4-3	3.457	0.838	69.14
	المعدل العام		3.393	0.7608

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي SPSS V. 26

## 2- التحليل الوصفي لمتغير التمر الوظيفي

تم احتساب مؤشرات الإحصاء الوصفي لمتغير التمر الوظيفي، وقد أظهرت النتائج الواردة في الجدول (5) أن متغير التمر الوظيفي حصل على وسط حسابي بلغ (3.528)، وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3)، وذلك بناءً على اعتماد البحث الحالية لمقياس ليكرت الخماسي. أما الانحراف المعياري لهذا البعد فقد بلغ (0.795)، وهو يعد منخفضاً، مما يشير إلى تجانس ملحوظ في إجابات المبحوثين. كما بلغت نسبة مستوى الاهتمام بهذا البعد (70%)، مما يدل على وجود إدراك لدى المنظمة المبحوثة بأهمية التمر الوظيفي. وعلى صعيد الفقرات المكونة لهذا المتغير، فقد جاءت نتائجها متقاربة من حيث مستويات الاهتمام، وبنسب جيدة، مما يعكس أهميتها داخل المنظمة.

جدول (5) الوصف الإحصائي لمتغير التمر الوظيفي

المتغير	رمز الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التمر الوظيفي	Y1-1	3.5802	0.94066
	Y1-2	3.5275	1.01404
	Y1-3	3.3959	1.02191
	Y2-1	3.2512	1.03186
	Y2-2	3.4819	1.00257
	Y2-3	3.3038	1.05161
	Y3-1	3.4617	1.00314
	Y3-2	3.3696	1.02421
	Y3-3	3.4223	0.96397
	Y4-1	3.3433	1.10821
	Y4-2	3.4826	0.98209
	Y4-3	3.2512	1.03186
	المعدل العام		3.450755

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي SPSS V. 26

## رابعاً: اختبار فرضيات البحث

يختص هذا المبحث في اختبار فرضيات البحث من خلال الكشف عن علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث الرئيسة والفرعية:

**1- اختبار فرضيات الارتباط:**

سيتم اختبار فرضيات الارتباط بين متغيرات البحث الرئيسة والفرعية وكالاتي:  
**الفرضية الرئيسة الاولى:** يرتبط متغير الجينات التنظيمية الايجابية ارتباطاً معنوياً وعكسياً بمتغير التمر الوظيفي على المستوى الكلي لمتغيري البحث، واشتقت عنها الفرضيات الاتية:  
 أ- يرتبط حق اتخاذ القرار ارتباطاً معنوياً وعكسياً بمتغير التمر الوظيفي.  
 ب- ترتبط جودة المعلومات ارتباطاً معنوياً وعكسياً بمتغير التمر الوظيفي.  
 ج- ترتبط المحفزات ارتباطاً معنوياً وعكسياً بمتغير التمر الوظيفي.  
 د- يرتبط الهيكل التنظيمي ارتباطاً معنوياً وعكسياً بمتغير التمر الوظيفي.  
 وتم اختبار هذه من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS v.26) وكالاتي:  
 جدول (6) اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات البحث

	X	X1	X2	X3	X4	
Y	Pearson Correlation	-.713**	-.625**	-.617**	-.661**	-.594**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	83	83	83	83	83

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

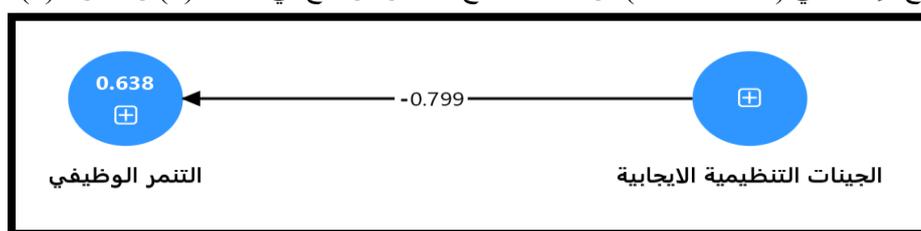
المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي SPSS V. 26

تشير البيانات الواردة في جدول (6) إلى وجود علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (الجينات التنظيمية الايجابية) والمتغير التابع (التمر الوظيفي) على المستوى الكلي لمتغيري البحث، حيث بلغ معامل الارتباط بينهما (-0.713) بقيمة معنوية (0.000). وبناءً على هذه النتائج، يتم قبول الفرضية الرئيسة الأولى للارتباط بين متغيرات البحث. علاوة على ذلك، واستناداً إلى نتائج جدول (6) ذاته، تم قبول جميع الفرضيات الفرعية للارتباط، وذلك لكون قيم الدلالة الإحصائية لكل منها أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05).

**2- اختبار فرضيات التأثير**

سيتم اختبار فرضيات التأثير بين متغيرات البحث الرئيسة والفرعية وكالاتي:  
**الفرضية الرئيسة الثانية:**

تؤثر الجينات التنظيمية الايجابية بشكل معنوي وعكسي على المتغير المعتمد (التمر الوظيفي) على المستوى الكلي لمتغيري البحث. لاختبار هذه الفرضية، تم بناء نموذج هيكل لتوضيح مسار العلاقة التأثيرية بين المتغيرين (الجينات التنظيمية الايجابية والتمر الوظيفي). تم استخراج النتائج باستخدام البرنامج الإحصائي (Smart PLS)، وجاءت النتائج كما هو موضح في الشكل (2) والجدول (7).



شكل (2) نموذج اختبار فرضية التأثير الرئيسة

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي Smart PLS v.4

يتبين من خلال النتائج الظاهرة في الشكل (2) والجدول (7) بوجود تأثير معنوي عكسي للمتغير المستقل الجينات التنظيمية الايجابية في المتغير المعتمد التمر الوظيفي بمقدار (-0.799) وبحدود

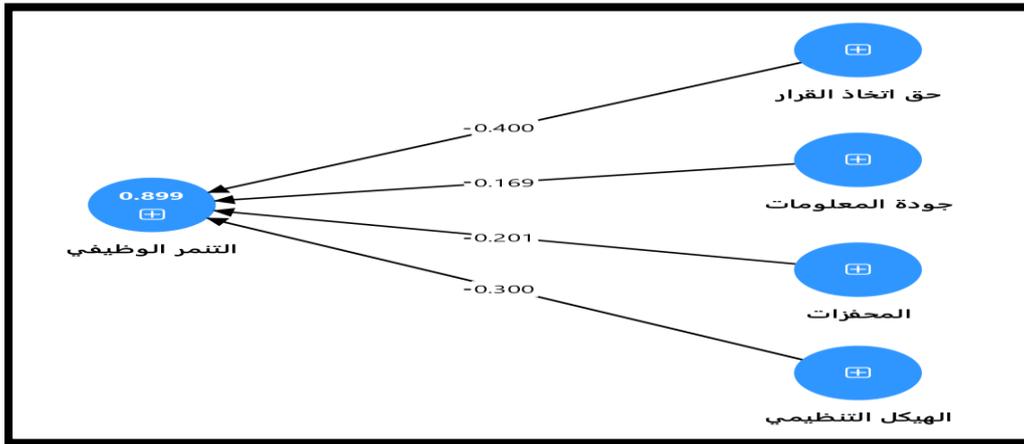
معنوية (0.000)، بمعنى ان متغير التمر الوظيفي ينقص بمقدار (79%) بزيادة متغير الجينات التنظيمية الايجابية وحدة واحدة، أيضاً ان متغير الجينات التنظيمية الايجابية يفسر (63%) من التغيرات التي تحصل في متغير التمر الوظيفي وهي قيمة معامل التفسير ( $R^2=0.638$ )، وعند اعتماد هذه النتائج يتم قبول فرضية التأثير الرئيسية التي مفادها (تؤثر الجينات التنظيمية الايجابية تأثيراً عكسياً معنوياً في المتغير المعتمد التمر الوظيفي على المستوى الكلي لمتغيري البحث).

جدول (7) نتائج فرضية التأثير الرئيسية

مسار الفرضية	معامل التأثير $\beta$	قيمة $R^2$	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى المعنوية	نتيجة الفرضية
الجينات التنظيمية الايجابية < التمر الوظيفي	-0.799	0.638	0.467	11.991	0.000	مقبولة

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي Smart PLS v.4

اما الفرضيات الفرعية المنبثقة عن فرضية التأثير الرئيسية والتي نصت على وجود تأثير معنوي عكسي لأبعاد الجينات التنظيمية الايجابية (حق اتخاذ القرار، جودة المعلومات، المحفزات، الهيكل التنظيمي) في المتغير المعتمد التمر الوظيفي، ولأجل ذلك قام الباحثين بتصميم نموذج هيكلي كما في الشكل (3):



شكل (3) نموذج اختبار تأثير أبعاد الجينات التنظيمية الايجابية في التمر الوظيفي

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي Smart PLS v.4

تشير النتائج الظاهرة في الشكل (3) والجدول (8) إلى الآتي:

1. تبين ان حق اتخاذ القرار يؤثر تأثيراً معنوياً في متغير التمر الوظيفي، إذ جاءت قيمة معامل التأثير بينهما (-0.400)، وبمستوى معنوية (0.000)، وهي أقل من حدود المعنوية المقبولة والمحددة (0.05)، وعلى اساس هذه المعطيات تقبل هذه الفرضية.
2. اتضح ان جودة المعلومات يؤثر تأثيراً معنوياً في متغير التمر الوظيفي، إذ بلغت قيمة معامل التأثير بينهما (-0.169)، وبمستوى معنوية (0.000)، وهي أقل من حدود المعنوية المقبولة والمحددة (0.05)، وعلى اساس هذه المعطيات تقبل هذه الفرضية.

3. اتضح ان المحفزات لا يؤثر تأثيرا معنويا في متغير التمر الوظيفي، إذ بلغت قيمة معامل التأثير بينهما (0.201)، وبمستوى معنوية (0.000)، وهي اقل من حدود المعنوية المقبولة والمحددة (0.05)، وعلى اساس هذه المعطيات تقبل هذه الفرضية.

4. اتضح ان الهيكل التنظيمي يؤثر تأثيرا معنويا في متغير التمر الوظيفي، إذ بلغت قيمة معامل التأثير بينهما (0.300)، وبمستوى معنوية (0.000)، وهي اقل من حدود المعنوية المقبولة (0.05)، وعلى اساس هذه المعطيات ترفض هذه الفرضية.

فضلا عن ذلك ان ابعاد متغير الجينات التنظيمية الايجابية مجتمعة تفسر (89%) من مجمل التغيرات الحاصلة في متغير التمر الوظيفي، اما النسبة المتبقية فهي راجعة لمتغيرات اخرى لم يتناولها نموذج اختبار البحث الحالية.

جدول (8) نتائج اختبار فرضيات التأثير الفرعية

نتيجة الفرضية	مستوى المعنوية	قيمة T	الانحراف المعياري	قيمة R <sup>2</sup>	معامل التأثير $\beta$	مسار الفرضية
مقبولة	0.000	8.996	0.098	0.980	-0.400	حق اتخاذ القرار -> التمر الوظيفي
مقبولة	0.000	3.019	0.116		-0.169	جودة المعلومات -> التمر الوظيفي
مقبولة	0.000	4.112	0.267		-0.201	المحفزات -> التمر الوظيفي
مقبولة	0.000	6.686	0.142		-0.300	الهيكل التنظيمي -> التمر الوظيفي

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي Smart PLS v.4

## المبحث الرابع/ الاستنتاجات والتوصيات

### اولا: الاستنتاجات

بينت النتائج ان متغير الجينات التنظيمية الايجابية بشكل عام يؤثر بشكل معنوي عكسي في التمر الوظيفي، بمعنى ان زيادة المتغير المستقل (الجينات التنظيمية الايجابية) يؤدي الى انخفاض المتغير التابع (التمر الوظيفي)، وبينت النتائج أيضا ان ثلاثة من ابعاد المتغير المستقل او المتغيرات الفرعية (حق اتخاذ القرار، جودة المعلومات، الهيكل التنظيمي) تؤثر بشكل معنوي عكسي في التمر الوظيفي، في حين ان بُعد (المحفزات) لا يؤثر تأثير معنوي عكسي في متغير التمر الوظيفي، ما يعني وجود تقصير من قبل الإدارة في بناء نظام عادل للترقيات والحوافز والتقدير الوظيفي بحسب تحليل إجابات المبحوثين. من جانب اخر تبين ان هناك اهتمام من قبل إدارة المصرف بالجانب الإداري والتنظيمي واشراك الموظفين في عمليات اتخاذ القرارات بمستوى معين وهذا بالنتيجة ينعكس ايجابا في التقليل من التمر وتقليل تأثيره في الأداء الوظيفي.

### ثانيا: التوصيات

- ضرورة الاهتمام من قبل إدارات المصارف والمنظمات بصورة عامة ومصرف الرافدين محل البحث بصورة خاصة، بتعظيم قيم الجينات التنظيمية الايجابية داخل مؤسساتهم.
- عقد ندوات تثقيفية للعاملين حول مفهوم التمر وتوضيح مخاطره وانعكاساته السلبية على الأداء الوظيفي.
- ضرورة توفير بيئة عمل امنة وغير مهددة للعاملين والاداريين، والتركيز على الوقاية بدلا من اللجوء الى اتخاذ إجراءات لمعالجة مواقف التمر.

- زيادة التحفيز المادي والمعنوي وتحقيق العدالة التنظيمية من خلال التأسيس لنظام عادل للترقيات الوظيفي بناء على ما يقدمه العاملين من أداء فعلي وزيادة قيمتهم بما يرفع من مستوى الأداء.
- توفير المناخ البيئي والتنظيمي الملائم للعاملين بالشكل الذي يحد من أسباب التمر الوظيفي.
- تنمية الثقافة القانونية للعاملين فيما يتعلق بموضوع التمر الوظيفي وبيان اثاره السلبية وسبل مكافحته.
- نوصي الباحثين بزيادة بحوثهم فيما يتعلق بموضوع التمر الوظيفي وتوسيع دائرة البحث في مختلف المؤسسات لما له من اثار سلبية تنعكس على الأداء الوظيفي وتجنب خلق بيئة عمل سامة.

### المراجع:

- 1- الخزرجي، وسن فيصل فضيل، (2022) "مرونة الكوارد البشرية ودورها في الحد من ظواهر التمر الوظيفي -دراسة استطلاعية لآراء عينة من عاملين في صحة بعض المراكز الصحية في نينوى، رسالة ماجستير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل .
- 2- علي، حمدي أحمد؛ ومحمد وفاء علي. (2021). التمر في مكان العمل والالتزام الوظيفي: دراسة اجتماعية على عينة من الأكاديميين ومساعدتهم والموظفين الإداريين في جامعة سوهاج. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 10.
- 3- علي حمدي احمد، محمد وفاء محمد علي (2021)"التمر في بيئة العمل والانغماس الوظيفي -دراسة سيوسولوجية على عينة من الاكاديميين ومعاونيهم والموظفين الاداريين في جامعة سوهاج، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة، مجلة علوم الانسان والمجتمع، المجلد 10، العدد 1، صص 91-143، الجزائر
- 4- ماسية، بن علي (2021)، سلوكيات التمر في مكان العمل وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لدى الموظفات العاملات بمؤسسات التعليم الثانوي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي ام البواقي، الجزائر.
- 5- محمد، اياد طاهر، عبد الامير، ياسر سعد(2015)"انعكاس بعض مصادر ضغوط العمل التنظيمي على جودة تدقيق الهيئات الرقابية"،-بحث ميداني في ديوان الرقابة المالية الاتحادي، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد 36، صص 174-200، العراق
- 6- نشرة مصرفية الرافدين (2014). الإدارة العامة لمصرف الرافدين. <https://www.rafidain-bank.gov.iq>
- 7- نشرة مصرفية الرافدين (2013). الإدارة العامة لمصرف الرافدين. <https://www.rafidain-bank.gov.iq>
- 8- Al-Anzi، B. M. A. (2024) The Impact of Organizational Genes in Supporting Work Prosperity، *Scientific Journal of Financial and Administrative Sciences*، Faculty of Commerce، Egypt، 16(2).
- 9- Al-Maliki، S. H. (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).
- 10- Duffy، M. K.، Ganster، D. C.، & Pagon، M. (2002). Social undermining in the workplace. *Academy of management Journal*، 45(2)، 331-351.
- 11- Einarsen، S.، Hoel، H.، & Notelaers، G. (2009). Measuring exposure to bullying and harassment at work: Validity، factor structure and

- psychometric properties of the Negative Acts Questionnaire-Revised. *Work & Stress*, 23(1), 24-44.
- 12- 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.
  - 13- Gülen, Ö. (2008). The relationship between personality and being exposed to workplace bullying or mobbing (Doctoral dissertation) Marmara Universitesi, (Turkey)
  - 14- Hussein, R. R. M. (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
  - 15- Mathisen, G. E., Einarsen, S., & Mykletun, R. (2008). The occurrences and correlates of bullying and harassment in the restaurant sector. *Scandinavian journal of psychology*, 49(1), 59-68.
  - 16- Mohamed, A. M. H. & 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)
  - 17- Nafei, W. A. (2019). Workplace Bullying and Workplace Anxiety A Study on Menoufia University Hospitals in Egypt. *International Journal of Case Studies*, 8(2), 101–113.
  - 18- 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.
  - 19- Razzaghian, M., & Shah, A. (2011), Prevalence, antecedents, and effects of workplace bullying: A review. *African Journal of Business Management*, 5(35), 13419-13427.
  - 20- Saeed, H. 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". TANMIAT AL-RAFIDAIN Учредители: University of Mosul, 43(144), 437-462.
  - 21- Saeed, W. F. M. (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.

- 22-** Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill building approach*. John Wiley & Sons.
- 23-** Way, K. A. (2012). Psychosocial hazards: Bullying, aggression and violence.