


نمذجة العلاقة السببية بين نفخ الصافرة والصوت التنظيمي والفساد الإداري دراسة تطبيقية في مجموعة من الإدارات العمومية بمدينة بئر العاتر

¹ خالد علي*، ² محمد الهادي ضيف الله


¹ أستاذ محاضر أ، جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي، (الجزائر)

ali-khaled@univ-eloued.dz ✉

<https://orcid.org/0000-0002-2191-603X> 

² أستاذ التعليم العالي، جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي، (الجزائر)

difallah-medelhadi@univ-eloued.dz ✉

<https://orcid.org/0000-0001-6152-6645> 

المخلص:

استهدف هذا البحث دراسة العلاقة السببية بين نفخ الصافرة والصوت التنظيمي والفساد الإداري، من أجل إبراز دور نافخ الصافرة في تقليل مستويات الصمت التنظيمي، والقضاء على الفساد الإداري. وقد شملت عينة البحث 262 موظفاً من أصل 816، يعملون في مجموعة من الإدارات العمومية بمدينة بئر العاتر. ويقوم على افتراض أن هناك علاقة سلبية بين نفخ الصافرة والصمت التنظيمي والفساد الإداري، كما يبحث الدور التفاعلي لنفخ الصافرة بين الصمت التنظيمي والفساد الإداري. وقد استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات المتعلقة بالبحث، إذ تكونت من 36 فقرة موزعة على ثلاثة محاور. واختبار الفرضيات السابقة تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لكل اختبار، كأسلوب تحليل المسار وبروساس هايز للمتغير المعدل. ولقد خلص البحث إلى وجود علاقة سببية بين المتغيرات المدروسة، إضافة إلى وجود تأثيرات مباشرة ومعدلة للصمت والصوت التنظيميين على الفساد الإداري، كما أن نفخ الصافرة يلعب دوراً ملطفاً في العلاقة بين الصمت التنظيمي والفساد الإداري.

الكلمات المفتاحية: نفخ صافرة؛ صوت تنظيمي؛ فساد إداري؛ علاقة سببية؛ تحليل المسار.

تصنيف JEL: D73، D74، J53، K42، C31.

استلم في: 2023/05/14

قبل في: 2023/06/04

نشر في: 2023/06/09

* المؤلف المرسل

DOI 10.34118/djei.v14i2.3408



هذا العمل مرخص بموجب [رخصة المشاع الإبداعي نسب المصنف - غير تجاري 4.0 دولي](#).


Modeling the casual relationships between whistle blowing, organizational silence and administrative corruption

An empirical study at public administration in the city of Bir el-Ater

1st khaled ali ^{1*}, 2nd mohamed elhadi difallah ²

¹ Lecturer A, University of El-Oued (Algeria)

✉ ali-khaled@univ-eloued.dz

 <https://orcid.org/0000-0002-2191-603X>

² Professor, University of El-Oued (Algeria)

✉ difallah-medelhadi@univ-eloued.dz

 <https://orcid.org/0000-0001-6152-6645>

Received: 14/05/2023

Accepted: 04/06/2023

Published: 09/06/2023

* *Corresponding Author*

DOI 10.34118/djei.v14i2.3408



This work is an open access article, licensed under a [Creative Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

Abstract

This research aimed to study the causal relationship between whistle blowing, the organizational silence, and administrative corruption, in order to highlight the role of the whistle blower in reducing levels of organizational silence, and eliminating administrative corruption. The research sample included 262 employees out of 816, working in a group of public administrations in the city of Bir el-Ater. It is based on the assumption that there is a negative relationship between whistle blowing and organizational silence and administrative corruption. The questionnaire was used as a tool for collecting data related to the research, as it consisted of 36 items distributed on three axes. To test the previous hypotheses, a set of statistical methods appropriate for each test were used, such as the path analysis method and the Hayes Process for the moderator variable. The research concluded that there is a causal relationship between the variables studied, and whistle blowing plays a moderating role in the relationship between organizational silence and administrative corruption.

Keywords: whistle blowing, organizational silence, administrative corruption, casual relationships, path analysis.

JEL classification codes: D73, D74, J53, K42, C31.

مقدمة:

كان الفساد ولا يزال منبت كل شر ومصدر كل خراب، وأصل التخلف ورجاه التي يدق ويطن ثقالها الأفراد والمؤسسات على حد سواء، ولا تبقى سطوته في البلاد مظهراً من مظاهر التقدم أو دعامة من دعائم التنمية إلاً قيضته وهذت أركانه، حتى تجعل من البلد مستقماً للبيروقراطية والمحسوبية، ومرتعا للرداءة الفكرية والاجتماعية والسياسية، وتعجل بتفككه وانهيائه. ولقد تبين لكل ذي لب أن الفساد على اختلاف مظاهره هو المعيق الأول لكافة محاولات التقدم، وتمتد آثاره ومخاطره إلى شتى نواحي الحياة ومجالاتها.

وقد اتجهت غالبية الدول المتقدمة إلى اعتبار أن التبليغ عن الفساد من قبل الموظفين وسيلة لضمان السلوك الأخلاقي للمؤسسات العمومية والخاصة. ونتيجة لذلك تم سن العديد من القواعد القانونية التي تؤدي إلى تقوية هذا السلوك ومحاربة الفساد المالي، مثل قانون ساربينز أوكسلي (Sarbanes Oxley) في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 2002، والذي يوجب على الشركات أن تضمن وتعتمد المعلومات المالية من خلال أنظمة الرقابة الداخلية. وكذلك قانون الإفشاء في بريطانيا (1998)، لتعزيز مبدأ الحوكمة في إدارة الدولة، وطمأنة ناخبي الصافرة وحمايتهم من الطرد أو الانتقام. ولقد دأب رواد الفكر التنظيمي على تصنيف الموظفين إلى فئتين، الأولى هي الفئة الصامتة تنظيمياً، وهي فئة مؤيدة لما يحدث من فساد، بطريقة أو بأخرى، والفئة الثانية هم المتحمسون لما يجري داخل المؤسسة، وهم ناخبا الصافرة. غير أن هذا التصنيف يصعب العثور عليه في مؤسساتنا، إذ إن الفئة الصامتة يمكن تقسيمها بدورها إلى فئات، فئة صامتة مساندة لما يجري؛ وفئة أخرى صامتة وغير راضية عما يجري، إلا أنها تخاف من تبعات نفخ الصافرة. كما أن ناخبا الصافرة يمكن تقسيمهم إلى فئتين، فئة تنفخ الصافرة انطلاقاً من مبادئها وضميرها خوفاً على المؤسسة، وفئة أخرى تنفخ الصافرة لمصالح شخصية أو لتزيح جماعة وتخلّ محلها.

مشكلة الدراسة:

لقد مرتّ الجزائر بفترة من تاريخها المعاصر بات الفساد فيها يتكرر بصورة دائمة، حتى أصبح هو المعيار ولم يعد يشير إلى نظام، بل أصبح النظام البديل في حد ذاته، فتغلّبت العلاقات النقدية على بقية العلاقات الأخرى وتم بيع وشراء كل شيء، بداية من الوظيفة العامة وصولاً إلى السلطة في كل المستويات. وقد دفع ذلك بالحكومات المتعاقبة إلى إنشاء العديد من الهيئات الرقابية، لمحاربة الفساد والمفسدين، غير أن ذلك لم يجد نفعاً، بسبب عدم التوصيف الدقيق للمشكل وانعدام الرقابة الداخلية من طرف الموظفين أنفسهم، لتتطلق أصواتهم من الصمت ضد كل من يحاول أن يتلاعب أو يعبث بمقدّرات بلادهم ومستقبل مؤسساتها. وقد جاءت هذه الدراسة محاولة لتفسير العلاقة السببية بين نفخ الصافرة والصمت التنظيمي والفساد الإداري، واستناداً إلى ما تقدّم فإنّ الإجابة عن الأسئلة الموالية، ستكون موضع اهتمام هذه الدراسة.

- كيف يمكن وضع نموذج سببي للعلاقة بين نفخ الصافرة والصمت التنظيمي والفساد الإداري في الإدارات العمومية قيد الدراسة؟
- ما هي الأطر النظرية لمتغيرات الدراسة؟
- ما مستوى كل من نفخ الصافرة والصمت التنظيمي والفساد الإداري في الإدارات قيد الدراسة؟
- ما هو النموذج الذي يفسر العلاقة بين المتغيرات الثلاثة؟

فرضيات الدراسة:

- يمكن تحديد فرضيات البحث في الآتي:
- توجد علاقة ارتباطية عكسية ذات دلالة إحصائية بين نفخ الصافرة والصمت التنظيمي.
 - توجد علاقة ارتباطية عكسية ذات دلالة إحصائية بين نفخ الصافرة والفساد الإداري.
 - يوجد أثر دال احصائيا للصمت التنظيمي علي الفساد الإداري.
 - هناك علاقة سببية بين نفخ الصافرة والصمت التنظيمي والفساد الإداري.
 - يعمل نفخ الصافرة كمتغير معدّل ومصحح للمسار بين الصمت التنظيمي والفساد الإداري.

أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من أهمية المتغيرات التي تتناولها، فليس من الجديد القول أنّ الفساد في هذه الأيام قد بات معضلة حقيقية تؤرق المجتمع الدولي، كما أن نفخ الصافرة والصمت التنظيمي من الموضوعات المهمة في حسابات غالبية المؤسسات، بل إنّ الحديث عن نفخ الصافرة يُفهم على أنه نوع من الوشاية غير المرغوب فيها، بسبب الفهم الخاطئ للمصطلح عند العديد من الممارسين للإدارة والعاملين في المؤسسات. وعلى ذلك تستوفي الدراسة أهميتها وقيمتها من توضيحها لهذا المفهوم ورفع اللبس الحاصل فيه.

أهداف الدراسة:

- تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:
- التأصيل النظري لمتغيرات البحث، وتوضيح المفاهيم المتعلقة بها.
 - التعرف على مستويات نفخ الصافرة والصمت التنظيمي والفساد الإداري في الإدارات تحت الدراسة.
 - التحقق من أثر الصمت التنظيمي في الفساد الإداري.
 - اختبار صحة العلاقة السببية بين المتغيرات تحت الدراسة.

منهج الدراسة:

يتبنى هذا البحث المنهج الوصفي لملائمته لطبيعة موضوع الدراسة، حيث يسمح بوصف الظاهرة محل الدراسة والعوامل التي تؤثر فيها، ومن ثم جمع المعلومات حولها وتحديد الأدوات التي تسمح بتحليلها وتفسيرها بغرض التوصل إلى استنتاجات يمكن الاعتماد عليها في تقديم التوصيات والمقترحات التي من شأنها أن تفيد متخذ القرار. وقد تم استخدام المتغير المعدّل، والذي يعد متغيراً مستقلاً ثانوياً يتم اختياره لمعرفة أثره في العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، ويُعرّف على أنه العامل الذي يتم قياسه ومعالجته أو اختياره من قبل المُجرب أو الباحث لاكتشاف ما إذا كان هذا المتغير يعدل العلاقة القائمة بين المتغير المستقل والمتغير التابع. وقد استخدم نفخ الصافرة كمتغير مستقٍ يؤثر عكسياً في مستويات الصمت التنظيمي والفساد الإداري، كما أنه يصحح المسار بينهما ويقلل من التأثيرات العكسية.

الإطار النظري للدراسة

نفخ الصافرة:

بدأ الاهتمام بهذا المفهوم في الفكر الإداري في الثمانينيات، وهو من المصطلحات المفضلة لدى الصحفيين بشكل خاص- يطلقون عليه في الغالب مصطلح نفخ الصافرة (whistle blowing)- فغالباً ما يكون بارزاً في العناوين الرئيسية للصحف، ويستخدمونه في سياقات كثيرة، للتعبير عن الذين يفجرون الفضائح الأخلاقية والممارسات غير القانونية داخل مؤسساتهم، عمومية كانت أو خاصة.

1. مفهوم نفخ الصافرة:

يعرّف قاموس واب ستار نافخ الصافرة، بالشخص الذي يكشف شيئاً سرياً، أو يخبر عن أشخاص آخرين (merriam-webster). ويعرّفه قاموس كولين (Collins) بأنه الشخص الذي يرى أنّ المؤسسة التي يعمل فيها تمارس شيئاً غير أخلاقي أو غير قانوني، ويخبر به السلطات أو الجمهور (collinsdictionary). وفي هذا الصدد عرّف كل من رايت ونو (Wright and Noe) نافخ الصافرة بأنه شخص شهم، يملك ضميراً حياً، يقف حائلاً بين من يقومون بأعمال غير مشروعة ولا أخلاقية، وتحقيقتهم لمموتحاتهم، حتى لو استلزم الأمر إعلام الجمهور بذلك، أو عصيان الأوامر غير الأخلاقية والآ قانونية (صالح و الحياي، 2012، صفحة 89). وفي السياق نفسه يرى ليتش (Leech) أنّ نفخ الصافرة عملية، يقوم من خلالها بعض العاملين بالتبليغ عن حالات يعتقدون بتورط أحد العمّال أو المؤسسة أو قسم من أقسامها في ممارسات غير قانونية وسلوكيات لا أخلاقية (Leech, 1991, p. 79). وينظر بواي (Bowie, 1998) للصوت التنظيمي على أنّه دق لناقوس الخطر من قبل موظف في أي مؤسسة، مهما كان توجهها، من خلال الكشف عن الممارسات غير القانونية فيها، التي من الممكن أن تسبب ضرراً لأطراف أخرى، أو تنتهك حقا انسانية أو تتعارض مع أهداف المؤسسة، وذلك للجهة التي يمكنها كبح هذه التصرفات أو إلى الجمهور (أحمد، 2017، صفحة 199).

2. أبعاد نفخ الصافرة:

تختلف تقسيمات أبعاد نفخ الصافرة من دراسة إلى، إذ يرى كاميرر (Camerer) أنّ نفخ الصافرة يجب أن يكون عبر القنوات الداخلية المتاحة في المؤسسة، أو كملجأ أخير عبر الهيئات القانونية أو الصحافة أو الشرطة. فيما وجد سانغويني (Sangweni) أنّ غالبية الموظفين يخافون جداً من نفخ الصافرة داخلياً، بسبب انضباطهم أو الخوف من الفصل، بينما أكد أورياكومب (Auriacombe) على أنّ نافخي الصافرة لأطراف خارجية، مثل الصحافة، يتعرّضون لرد فعل سلبي من المشرفين أو الزملاء، وهذا يعني أنّ نافخ الصافرة يتعرّض لضغوط داخلية وخارجية، كما أنّ قيامه بهذا العمل ربّما يجلب إليه المشاكل من كل الاتجاهات. ففي حين ينظر الناس إلى نافخ الصافرة كبطل، يعتبر هذا الأخير خائناً وغير مخلص بالنسبة للمؤسسة والزملاء (Perks & Smith, p. 16). وبناء على ذلك، يمكن تقسيم أبعاد نفخ الصافرة إلى قسمين (أحمد، 2017، صفحة 202):

- **نفخ صافرة رسمي:** ويتم عن طريق القنوات الرسمية، الداخلية أو الخارجية، حيث يقوم نافخ الصافرة بالتبليغ عن المخالفات عبر قنوات الاتصال الرسمية داخل المؤسسة، أو باللجوء إلى قنوات رسمية خارج مؤسسته، كالقضاء والصحافة.

- **نفخ صافرة غير رسمي:** ويتم ذلك بطرق غير رسمية، كأن يبلغ نافخ الصافرة شخصاً يثق فيه، بالممارسات غير القانونية في مؤسسته، أو عن طريق الرسائل المجهولة (التي تحمل اسماً مستعاراً) إلى الجهات القضائية والصحفية.

3. العوامل المؤثرة في نفخ الصافرة:

تتنوع العوامل التي تدفع بالأفراد إلى نفخ الصافرة وتختلف بحسب القيم الدينية والأخلاقية التي يحملها الفرد وتنشئته الاجتماعية، وكذلك المناخ القانوني السائد ونظام الحماية الذي تقدمه العدالة لناخي الصافرة، على غرار قانون حماية الشهود، إضافة إلى مستوى ولائه للمؤسسة التي يعمل فيها والعوامل الديموغرافية المتعلقة بالفرد نفسه. ويمكن ايجاز هذه العوامل على النحو الآتي:

- **الوازع الديني:** يعتبر الوازع الديني والرقابة الذاتية أحد العوامل الأساسية لنفخ الصافرة، فالدين هو الذي يصنع هذا الوازع بما يفرضه على أتباعه والمؤمنين به من قواعد وعادات، وهو الضمير النابع من المنظومة القيمية الدينية للجماعة، ومن القواعد الأخلاقية والسلوكية التي تجعل من الأفراد ذوي التوجّهات الدينية يشعرون بتأنيب هذا الضمير ومن ثمّة مقاومتهم للفساد والمفسدين (مجم المصطلحات الكبير، 2007).
- **البيئة الأخلاقية:** يساعد وجود بيئة أخلاقية مثالية في المنظمة على زيادة السلوك الاخلاقي لدى الموظفين، وبالتالي اقبالهم على التبليغ عن أي مخالفة تتعارض مع هذا السلوك (أحمد، 2017، صفحة 205).
- **التنشئة الأسرية والاجتماعية:** تلعب التنشئة الأسرية دورا حاسما في بلورة سلوك الفرد، وتنمي لديه روح المواطنة، والالتزام الديني والأخلاقي، وهي المحدد الأساسي لكونه صامتا أو نافخا للصافرة (صالح و الحياي، 2012، صفحة 90).
- **الخبرة الوظيفية:** تلعب خبرة الموظف دورا مهما في تقييم مدى خطورة المخالفة المرتكبة وتأثيرها على سيرورة العمل داخل المنظمة وعلى محيطها الداخلي والخارجي قبل التبليغ عنها، وذلك حتى لا تكون قراراته اعتباطية قد تجلب الضرر له ولمؤسسته. (Nielsen, 2013, p. 386)
- **الولاء للمنظمة والرضا الوظيفي:** عند توفر هاتين القيمتين لدى أي موظف في المنظمة يخلق عنده الاستعداد للتضحية، ويزيدان من إيمانه بأهداف المنظمة والحرص على مصالحها، ومحاربة الممارسات غير الأخلاقية فيها (Nielsen, 2013, p. 386).
- **العوامل الديمغرافية:** وهي المتغيرات الشخصية التي ترتبط بالموظف، كالسن ومستوى التعليم، والطموح الوظيفي، والحالة الاجتماعية.
- **الأطر القانونية لنفخ الصافرة:** إنّ عدم وجود أطر قانونية لحماية ناخي الصافرة قد تؤدي بالموظفين إلى الصمت خوفا من تبعات التبليغ، وحفاظا على مستقبلهم الوظيفي. لذلك لا بد من وجود نظم لحماية ناخي الصافرة أو معاقبتهم في حالة الكذب والانتهازية. (Zhang, Chiu, & Wei, 2009, p. 39)

الصمت التنظيمي:

اختلفت مفاهيم وتعريفات الصمت التنظيمي وفقا للمجال الذي يُنظر إليه من خلاله، ففي حين يرى علماء النفس بأنه استجابة سلبية، يُعدّ عند أهل الشريعة خصلة حسنة، مرتبطة بالحفاظ على الأسرار وحفظ اللسان من الخطأ. وفي ثمانينيات القرن الماضي بدأت دراسة الصمت والصوت في نظرية العدالة الإدارية، التي ظهرت في أعقاب الفضائح الأخلاقية في العديد من المنظمات الحكومية والخاصة، إلا أنّ التركيز كان منصباً على آليات الصوت التنظيمي حتى سنة 2000، أين نشر موريسون وميليكان مقالاً يبحث في العلاقة بين الممارسات الإدارية والسياسة التنظيمية، والصوت التنظيمي والصمت التنظيمي. (Bastug & et al., 2016, p. 126)

1. مفهوم الصمت التنظيمي:

كان يُنظر إلى الصمت على أنه مفهوم وحدوي بسيط، يعني غياب الكلام وليس سلوكاً جماعياً، غير أن اعتبار الصمت كسلوك فردي جعل من دراسته أصعب مقارنة بدراسة الصوت المعلن (Bagheri, Zarei, & Aeen, 2012, p. 48)، وهذا السلوك الفردي من الممكن أن يؤثر على الآخرين فيصبح الصمت سلوكاً جماعياً (Johannesen, 1974, p. 54). وقد عرّفه كل من موريسون وميليكان على أنه ظاهرة جماعية، تحدث بأن يحجب العمال آراءهم واهتماماتهم بشأن مشاكل محتملة في المؤسسة، نتيجة الاعتقاد أن آراءهم ليس لها قيمة في منظماتهم، وكذلك بسبب خوفهم من النتائج السلبية (Morrison & Milliken, 2000, p. 706).

ومن الجانب الإداري والتنظيمي، يعد الصمت اختياراً واعياً من طرف الموظفين بشأن عدم التعبير عن معارفهم وأفكارهم المتعلقة بالمشاكل التنظيمية (Uğur & Ulusoy, 2016, p. 1299). ويُعرّف أيضاً بأنه قضية سلوكية، حيث لا يعبر الأفراد عن أفكارهم وآرائهم، وتقديم الاقتراحات التي من شأنها أن تساعد في الكشف عن الاضطرابات، وتحسين أنشطة المؤسسة. كما يعرّف على أنه سلوك جماعيّ يحجب فيه العمال معرفتهم أو معلوماتهم عن مشرفيهم بصورة متعمدة، لاعتقادهم بعدم قدرتهم على التأثير في مؤسساتهم (جاسم و كرجي، 2017، صفحة 394). والصمت قد يؤدي إلى ضياع جهود المؤسسة نحو التطوير، إذ يرى موريسون (Morrison) أنه يشكل خطراً على المؤسسة، فقد يؤدي مع مرور الوقت إلى اللامبالاة بين الموظفين بأعمالهم ورؤسائهم (Nikmaram & et al., 2012, p. 1272).

2. أسباب الصمت التنظيمي:

قد يظهر الصمت نتيجة عدم الثقة بين الموظفين والإداريين، والخوف من الاستبعاد أو تضرر العلاقات، والجدول الموالي يوضح الأسباب والعوامل التي تؤدي إلى الصمت التنظيمي.

الجدول (1)

أسباب وعوامل الصمت داخل المؤسسات

العوامل المؤثرة	نوع الخوف والخطر المتوقع
عوامل شخصية نقص الخبرة، ضعف مكانة الفرد داخل المؤسسة، انخفاض مستوى تقدير الذات، تكيف ذاتي عالٍ، ضعف الاتصال.	الخوف من الوصف السلبي. (دائم الشكوى، صانع المشاكل، فضولي، كثير التذمر... الخ).
العوامل التنظيمية (الهيكل الهرمي في المؤسسة، سياسة صم الأذن، ثقافة الظلم داخل المؤسسة).	الخوف من فساد العلاقات وفقدانها (الخوف من فقدان دعم المشرفين وخسارتهم، فقدان الاحترام).
العوامل الإدارية (المدراء لا يدعمون ثقافة الحوار، عدم الثقة في المدراء، صعوبة الوصول للمدير، المعتقدات الضمنية للمشرفين، رد الفعل السلبي).	الخوف من العقاب أو الانتقام (فقدان العمل، تغيير منصب أو مكان العمل، زيادة أعباء العمل كانتقام).
	الخوف من العزلة (اتهام بعدم القدرة على التكيف، قلة الاحترام والشعور المرافق له).

الخوف من التأثير السلبي على الآخرين (تجنب تسبب
الخل لشخص آخر أو خلق مشاكل له).

Source : (Gulsum & et al., 2014, p. 134)

3. أبعاد الصمت التنظيمي:

- يمكن التمييز بين ثلاثة أبعاد للصمت التنظيمي، بحسب دوافع العاملين للصمت، هي:
- **الصمت الاجتماعي:** يقوم العاملون بحجب المعلومات والأفكار المتصلة بعملهم، لحماية أشخاص آخرين أو المؤسسة على أساس دوافع تعاونية، ويعتبر سلوكاً مقصوداً وله أهداف معقولة (جاسم و كرجي، 2017، صفحة 397).
- **الصمت الدفاعي:** ويسمى كذلك بالصمت الخادم، وهو سلوك متحفظ نابع من الخوف من العواقب السلبية، يهدف إلى حماية الذات من التهديدات الخارجية (Morrison & Milliken, 2000, p. 723).
- **صمت الإذعان (صمت الاستسلام):** بعض الأفراد يملكون معلومات مفيدة للمؤسسة، إلا أنهم يجربونها عن مشرفيهم، بسبب انعزالهم وتخليهم عن مسؤولياتهم. ويوصف بصمت التقاعس أو الإهمال، وبأنه قبول سلبي للوضع القائم (جاسم و كرجي، 2017، صفحة 396).

الفساد الإداري:

الفساد في اللغة ضدُّ الصلاح، والاسْتِفْسَادُ خلاف الاستصلاح، والمُفْسَدَةُ: خلاف المصلحة، أمَّا اصطلاحاً فهو خروج الشيء عن الاعتدال، ويشير كذلك إلى سوء استخدام السلطة العامة لتحقيق منفعة خاصة. وللفساد أنواع عديدة، فهناك فساد سياسي واقتصادي واجتماعي وآخر أخلاقي، إضافة إلى الفساد الإداري، هذا الأخير هو ما سيتم التركيز عليه في هذا البحث.

1. مفهوم الفساد الإداري:

عرّف معجم أكسفورد الفساد على أنه انحراف عن النزاهة في أداء الوظائف العامة من خلال الرشوة والمحاباة (oxford reference). وعلى نفس المنوال يعرفه قاموس ميريام ويبستر بأنه السلوك غير الأمين أو غير القانوني خاصة من جانب ذوي النفوذ (merriam-webster). ويعد الموظف فاسداً إذا قبل مالاً أو هدية ذات قيمة مالية في مقابل أداء عمل أو تقديم خدمة هو ملزم بأدائها مجاناً، أو كان ممنوعاً من أدائها رسمياً، أو استخدم سلطاته التقديرية بطريقة غير مشروعة من ورائها استغلال للمنصب الإداري، وترجيح مصلحته الشخصية أو مصالح أقاربه ومعارفه على المصلحة العامة (أبو سن، 1996، صفحة 92).

2. أسباب الفساد الإداري:

تتعدد أسباب الفساد الإداري وتختلف من بلد إلى آخر، وتتناسب شدتها بشكل طردي مع تناميته وتوغله في الأجهزة الإدارية، ففي البلاد التي تكون الممارسة السياسية فيها ضعيفة، والتي يسود فيها الاستبداد مع ضعف النظام القضائي ينتشر فيها الفساد السياسي. والبلاد التي يكون أداء اقتصادها ضعيفاً وتوزيع الثروة فيها غير عادل، ينتشر فيها الفساد الاقتصادي. أمّا أنّ الموروث الثقافي والاجتماعي، فله دور بارز في تغذية منظومة الفساد داخل المجتمعات، إذ إنّ ضعف الشعور الوطني والاخلاص للقبيلة أو الجهة، مع ظهور المحسوبية وانتشار الآفات الاجتماعية وغياب الوازع الديني لدى

العديد من الموظفين، كان له بالغ الأثر في تنامي ظاهرة الفساد الإداري وتوغلها (سعيد و أحمد، 2014، الصفحات 6-7).

3. أشكال الفساد الإداري:

ارتبط الفساد تقليدياً بقبول الرشوة أو منحها من أجل مصلحة معينة، ومع تطور الأعمال التجارية والإدارية تعددت أشكاله وتنوعت، لتصل إلى المتاجرة المحظورة وغسيل الأموال. ويمكن ايجاز أهم أشكال الفساد الإداري فيما يلي (حفاوي، 2019، الصفحات 111-113):

- الرشوة: من أقدم أشكال الفساد، وتتم ممارستها فردياً وجماعياً وحتى بين الدول والمنظمات، وتدفع عادة للموظفين العموميين مقابل خدمة ما بغير وجه حق.
- الاختلاس والاحتيال: يرتبط بسوء استخدام الوظيفة العامة والاستحواذ على المال العام دون وجه حق، إضافة إلى استخدام الحيل غير المشروعة لسرقة المال العام، كتزوير الوثائق وتضخيم الفواتير.
- الوساطة والمحسوبية: تعدُّ من أخطر أشكال الفساد، لكونها غير مرئية ولا يمكن اثباتها، كما أنها تقضي على ما تبقى من دوافع لدى الأفراد، بسبب المحاباة والمنح غير المستحقة والتفضيل غير الموضوعي بين الأفراد.
- التسبب الإداري: يسود عادة في الإدارات العمومية وأجهزة الدولة نتيجة لغياب الرقابة الخارجية والداخلية، مما يؤدي إلى وجود حالة من الفوضى المتعددة المظاهر، كالتغيب والتأخر والإهمال.
- إساءة استخدام السلطة: وهو استخدام الموظف لسلطته في غير الغرض الذي منحت له من أجله بغرض تحقيق مصالحه الشخصية، كالابتزاز والترهيب والترغيب للضغط على غيره من الموظفين أو الجمهور لدفعهم إلى تحقيق مطالبه الشخصية.
- التهرب الضريبي والجمركي: يقوم بهذا السلوك كبار المسؤولين في الإدارات العمومية، خاصة العاملين في قطاع الضرائب والجمارك، كمنح الإعفاءات الضريبية والجمركية لفترات طويلة لصالح معارفهم ومن يتعاملون معهم من رجال الأعمال الفاسدين.

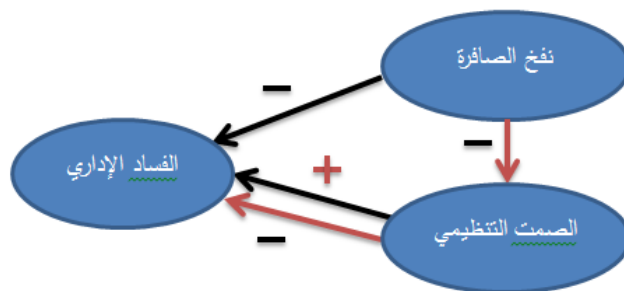
الإطار التطبيقي للدراسة

1. الأنموذج الفرضي للدراسة:

بناء على ما تم عرضه في أدبيات الدراسة، يمكن اقتراح الأنموذج الموالي لتفسير العلاقة السببية بين متغيرات الدراسة.

الشكل (1)

أنموذج سببي مقترح للتأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات الدراسة



المصدر: بناءً على أدبيات الدراسة.

يظهر من الشكل أعلاه أنّ نفخ الصافرة يتنبأ سلبياً وبشكل مباشر بكل من الصمت التنظيمي والفساد الإداري، بمعنى أنّ وجود نافخي الصافرة يؤدي إلى التقليل من الصمت التنظيمي وفي الوقت نفسه التقليل من الفساد الإداري. فيما يتنبأ الصمت التنظيمي بالفساد ايجابياً، بمعنى أن ارتفاع مستوى الصمت يؤدي إلى زيادة مستويات الفساد الإداري. في حين يعدّل نفخ الصافرة العلاقة بين الصمت التنظيمي والفساد الاداري، من خلال التأثير على مستوى الصمت، فكلما زاد مستوى نفخ الصافرة انخفض مستوى الصمت وبالتالي انخفض مستوى الفساد والعكس صحيح، فنقصان مستوى نفخ الصافرة يؤدي إلى ارتفاع مستوى الصمت، وبالتالي ارتفاع مستوى الفساد.

2. مجتمع وعينة الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من الموظفين في دائرة بلدية بئر العاتر، وموظفي الإدارة بالمركب المنجمي للفوسفات، وموظفي مصلحة الضرائب والمركز المالي، البالغ عددهم وقت إجراء الدراسة، 816 فرداً، وكانت العينة اللازمة لتمثيل المجتمع تتكون من 262 فرداً. وقد تم تحديد حجم العينة المطلوب عند مستوى الدلالة 0.05، كالآتي:

Sample Size for Frequency in a Population

Population size (for finite population correction factor or fpc)(N):	816
Hypothesized % frequency of outcome factor in the population (p):	50% +/- 5
Confidence limits as % of 100 (absolute +/- %)(d):	5%
Design effect (for cluster surveys-DEFF):	1
Sample Size (n) for Various Confidence Levels	
Confidence Level (%)	Sample Size
95%	262
80%	137
90%	204
97%	299
99%	367
99.9%	466
99.99%	531

Equation

$$\text{Sample size } n = \frac{[DEFF * N * p(1-p)]}{[(d^2 / Z^2)_{1-\alpha/2} * (N-1) + p * (1-p)]}$$

Results from OpenEpi, Version 3, open source calculator--SSPropor
Print from the browser with ctrl-P
or select text to copy and paste to other programs.

Source : <https://www.openepi.com/SampleSize/SSPropor.htm>

2. أداة الدراسة ووسائلها:

- أداة الدراسة: استخدمت الاستبانة كأداة لجمع، وقد قسمت إلى ثلاثة محاور رئيسية، يقيس المحور الأول متغير نفخ الصافرة، ويتكون من 12 فقرة. ويقيس المحور الثاني متغير الصمت التنظيمي، ويتكون كذلك من 12 فقرة. أمّا المحور الثالث فيقيس متغير الفساد الاداري. وقد تم استخدام مقياس ليكرت المتدرج ذي النقاط الخمس، لقياس العبارات السابقة.
- الوسائل المستخدمة: تم تفرغ وتحليل نتائج البيانات المتحصّل عليها بواسطة برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وبرنامج أموس (AMOS)، وباستخدام بروساس (Process) هايز (Andrew F. Hayes)، وهو عبارة عن اضافة إلى برنامج SPSS يمكن من خلالها دراسة النماذج الوسيطة والمعدّلة وعمليات التحليل المشروط. وقد تمت معالجة البيانات بالوسائل الآتية:
- اختبار ألفا كرونباخ (Cronpach's Alpha) لقياس ثبات المقياس.
- معامل ارتباط بيرسون (Spearman's) لقياس الارتباط.
- تحليل المسار (Path Analysis) بين متغيرات الدراسة. والجدول الموالي يوضح مؤشرات جودة المطابقة التي تقارن بها النتائج.

الجدول (2)

مؤشرات جودة المطابقة.

المؤشر	المدى المثالي للمؤشر
مربع كاي (Chi-square)	أقل ما يمكن غير دال إحصائياً
مربع كاي المعياري (Chi-square/df)	أقل من 5 قبول وتطابق حسن
مؤشر المطابقة المقارن (cfi)	أكبر من 0.95 تطابق أفضل
مؤشر توكر - لويس (TLI)	أكبر من 0.9
جذر متوسط مربعات الخطأ التقريبي	$0.08 > Rmsea > 0.05$
جودة المطابقة (GFI)	أكبر من 0.90
حسن المطابقة المصحح (AGFI)	أكبر من 0.90
مؤشر المطابقة المعياري (NFI)	أكبر من 0.90
مؤشر المطابقة المتزايد (IFI)	أكبر من 0.95

Source: <http://amosdevelopment.com/webhelp/index.html?textmacros1.htm>

- بروساس هايز (Hayes Process) لاختبار العلاقة بين الصمت التنظيمي والفساد الإداري في وجود نفخ الصافرة كمتغير معدّل.

3. ثبات المقياس:

يعني ثبات الاستبانة، الحصول على نفس النتائج تقريبا لو تم استخدام الاستبانة لنفس المجتمع تحت نفس الظروف، والنتائج يوضحها الجدول الموالي:

الجدول (3)

نتائج تحليل ألفا كرونباخ.

المحور	عدد العبارات	الثبات
الصوت التنظيمي	12	0.984
الصمت التنظيمي	12	0.853
الفساد الإداري	12	0.717
كامل الاستبانة	36	0.791

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS, V.27).

يظهر من الجدول أعلاه أنّ قيم كرونباخ ألفا لكل محور وكامل الاستبانة مرتفعة، ويدل ذلك على أنّ الاستبانة بجميع محاورها تتمتع بدرجة عالية من الثبات، ويمكن الاعتماد عليها في الدراسة.

4. التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

للإجابة على السؤال المتعلق بمستويات نفخ الصافرة والصمت التنظيمي والفساد الإداري في الإدارات تحت الدراسة، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحاور الثلاثة، والجدول الموالي يوضح النتائج.

الجدول (4)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحاور الدراسة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير
0.36	2.45	نفخ الصافرة
0.96	3.10	الصمت التنظيمي
0.45	3.63	الفساد الإداري

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS, V.27).

يتضح من النتائج أعلاه أنّ المتوسط الحسابي لمحور نفخ الصافرة يساوي 2.45 بانحراف معياري مقداره 0.36، مما يدل على أنّ أفراد عينة الدراسة يتفقون على أنهم ليسوا من نافخي الصافرة، إذ إنّ كل فرد منهم لا يمارس نفخ الصافرة من وجهة نظره، ولا يرى أنّ زملائه في العمل يمارسون ذلك، ولا تدفعهم المكافآت المادية للتبليغ عن المخالفات داخليا أو خارجيا، إضافة إلى أنّ بيئة المؤسسة من وجهة نظرهم ليست داعمة لنافخي الصافرة أو المبلغين عن المخالفات. وبلغ المتوسط الحسابي العام لمحور الصمت التنظيمي 3.10 بانحراف معياري قدره 0.96، ومعنى ذلك أنّ مستوى الصمت التنظيمي لدى أفراد الدراسة مرتفع إلى حد ما، أما المتوسط الحسابي لمحور الفساد الإداري فقد بلغ 3.63 بانحراف معياري يساوي 0.45، وهذه النتيجة تعني أنّ أفراد الدراسة يعتقدون أنّ الفساد مستشر في الإدارات التي يعملون فيها، وأنه يمارس بطريقة أو بأخرى.

5. فرضيات الدراسة:

- الفرضية الأولى: تم استخدام معامل ارتباط بيرسون، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول (5)

العلاقة بين نفخ الصافرة والصمت التنظيمي

الصمت التنظيمي	نفخ الصافرة
-0.420**	

** دال عند مستوى دلالة 0.01 فأقل

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS, V.27).

يتضح من قيمة معامل الارتباط بين المحورين وجود ارتباط سلبي دال إحصائيا بين نفخ الصافرة والصمت التنظيمي، هذا الارتباط السلبي يعني أنّ انخفاض مستوى نفخ الصافرة في الإدارات المدروسة يؤدي إلى ارتفاع مستوى الصمت التنظيمي والعكس صحيح.

- الفرضية الثانية: توجد علاقة ارتباطية عكسية بين متغير نفخ الصافرة ومتغير الفساد الإداري.

الجدول (6)

العلاقة بين نفخ الصافرة والصمت التنظيمي

الفساد الإداري	نفخ الصافرة
-0.472**	

** دال عند مستوى دلالة 0.01 فأقل

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS, V.27).

بلغ معامل الارتباط بين المحورين -0.472 ، مما يدل على وجود ارتباط سلبي دال إحصائياً بين نفخ الصافرة والفساد الإداري، مما يعني أن ارتفاع مستوى نفخ الصافرة يؤدي إلى انخفاض مستوى الفساد والعكس صحيح.

- **الفرضية الثالثة:** توجد علاقة عكسية بين متغير نفخ الصافرة ومتغير الفساد الإداري في الإدارات تحت الدراسة.

الجدول (7)

العلاقة بين نفخ الصافرة والصمت التنظيمي

الفساد الإداري	
0.652**	الصمت التنظيمي

** دال عند مستوى دلالة 0.01 فأقل

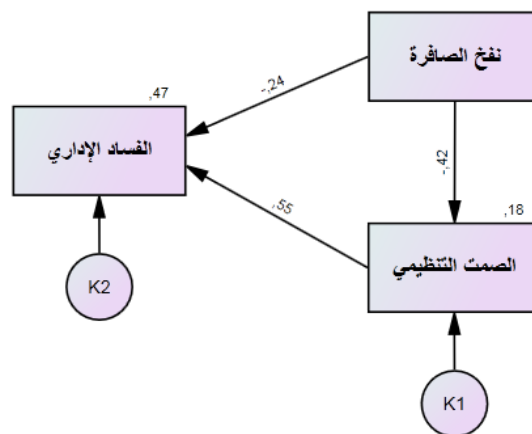
المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS, V.27).

بلغ معامل الارتباط بين المحورين 0.652 ، مما يدل على وجود ارتباط طردي موجب دال إحصائياً بين الصمت التنظيمي والفساد الإداري، فارتفاع مستوى الصمت التنظيمي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الفساد الإداري.

- **الفرضية الرابعة:** لاختبار النموذج الذي يفسر العلاقات السببية بين متغيرات البحث، يتم حساب التأثير المباشر لنفخ الصافرة والصمت التنظيمي في الفساد الإداري، والتأثير المعدل بواسطة نفخ الصافرة، باستخدام أسلوب تحليل المسار، والشكل الموالي يوضح ذلك.

الشكل (2)

معاملات تحليل المسار المعيارية للنموذج المقترح



المصدر: مخرجات برنامج (AMOS, V.26).

يظهر من الشكل أعلاه أن المسار من نفخ الصافرة إلى الصمت التنظيمي يساوي -0.42 ، أي أن نفخ الصافرة يؤثر عكسياً على الصمت التنظيمي. كما أن المسار من نفخ الصافرة إلى الفساد الإداري يساوي -0.24 ، مما يدل على التأثير العكسي لنفخ الصافرة على الفساد الإداري، فارتفاع مستوى نفخ الصافرة يؤدي إلى انخفاض مستوى الفساد الإداري، والعكس كذلك صحيح. في حين أن المسار من الصمت التنظيمي إلى الفساد الإداري يساوي 0.55 ، مما يشير إلى أن ارتفاع مستويات الصمت التنظيمي تؤدي إلى ارتفاع مستويات الفساد. وعلى ذلك، فارتفاع مستويات نفخ الصافرة يؤدي إلى انخفاض مستويات الصمت التنظيمي، وبالتالي إلى انخفاض مستويات الفساد الإداري. ويمكن مقارنة قيم النموذج مع القيم المطلوبة لجودة المطابقة، كما يظهر في الجدول الموالي:

الجدول (8)

مقارنة قيم المؤشرات المستخرجة مع محكات القبول.

محكات القبول	القيمة المستخرجة في البرنامج	المؤشر
5-0	0	النسبة بين قيم كاي تربيع ودرجات الحرية
1-0	0	جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA)
أكبر من أو يساوي 0.90	0.963	مؤشر المطابقة المقارن (CFI)
أكبر من أو يساوي 0.90	0.946	مؤشر حسن المطابقة (GFI)
أكبر من أو يساوي 0.90	1	مؤشر حسن المطابقة المعياري (NFI)
أكبر من أو يساوي 0.90	1	مؤشر المطابقة المتزايد (IFI)
أكبر من أو يساوي 0.90	1	مؤشر توكر لويس (TLi)

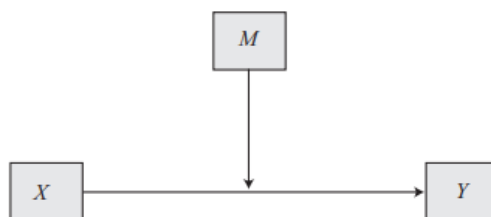
المصدر: بناءً على مخرجات برنامج أموس ومحكات القبول.

يظهر أن النموذج النظري ينطبق مع البيانات، وجميع المؤشرات تقع في المدى المثالي لجودة المطابقة.

- الفرضية الخامسة: يعمل نفخ الصافرة كمتغير معدّل للعلاقة بين الصمت التنظيمي والفساد الإداري، ولاختبار الفرضية تم استخدام نموذج هايز الأول، كما يظهر في الشكل الموالي.

الشكل (3)

النموذج الفرضي للمتغير الملطف



Source: <https://casaa.unm.edu/download/mobc2014/hayes.pdf>

من الشكل أعلاه يتبين أن تحليل هذا النموذج يتم عبر ثلاثة مراحل، ففي المرحلة الأولى يحسب التأثير المباشر للمتغير المستقل على المتغير التابع، ثم التأثير المباشر للمتغير المعدّل على المتغير التابع، وفي المرحلة الأخيرة يتم حساب تأثير المتغير المستقل على التابع في وجود المتغير المعدّل. وبناء عليه، سيكون النموذج الاحصائي لاختبار الفرضية الخامسة كما يلي:

الشكل (4)

النموذج الاحصائي للمتغير المعدّل



المصدر: بناءً على الافتراض الخامس ونموذج هايز الأول.

ولتطبيق النموذج، ولأنّ البروساس لا يقبل الأسماء باللغة العربية، فقد تم ترميز أسماء المتغيرات كما يلي:

الجدول (10)

ترميز المتغيرات

الترميز	المتغير
WB	نفخ الصافرة
SO	الصمت التنظيمي
OC	الفساد الإداري

وبعد تطبيق النموذج باستخدام بروساس هايز، تظهر النتائج كما يلي.

OUTCOME VARIABLE:
OC

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,7494	,5616	,0923	110,1497	3,0000	258,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3,5846	,0202	177,6739	,0000	3,5448	3,6243
SO	,2598	,0215	12,0717	,0000	,2174	,3022
WB	-,2693	,0576	-4,6745	,0000	-,3828	-,1559
Int_1	-,3675	,0508	-7,2386	,0000	-,4674	-,2675

Product terms key:
Int_1 : SO x WB

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	,0890	52,3978	1,0000	258,0000	,0000

يظهر في هذا الجزء التأثير المباشر لكل من الصمت التنظيمي و نفخ الصافرة على الفساد الاداري، وكذلك تأثير التفاعل بينهما:

- الصمت التنظيمي له تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية (b=0.2598, se=0.0215, p=0.0000).
- نفخ الصافرة له تأثير سلبي وذو دلالة إحصائية (b=-0.2693, 0.0576, p=0.0000).
- التفاعل سلبي وذو دلالة إحصائية (b=-0.3675, se=0.0508, p=0.0000).

أي أنّ انخفاض مستوى الصمت التنظيمي مع ارتفاع مستوى نفخ الصافرة يؤدي إلى انخفاض مستوى الفساد الإداري.

Conditional effects of the focal predictor at values of the moderator(s):

WB	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
-,3610	,3925	,0282	13,9397	,0000	,3370	,4479
,0000	,2598	,0215	12,0717	,0000	,2174	,3022
,3610	,1272	,0284	4,4811	,0000	,0713	,1831

يوضح هذا الجزء حجم التأثير عند ثلاث مستويات لنفخ الصافرة، منخفض ومتوسط ومرتفع، حيث يظهر وجود تأثير دال

إحصائياً عند المستويات الثلاث.

الخاتمة:

بناءً على ما جاء في أدبيات البحث ومن الدراسة التطبيقية، أمكن التوصل إلى بعض الاستنتاجات والمقترحات

التي يمكن إيجازها في الآتي:

1. الاستنتاجات:

- كشفت الدراسة أنّ أفراد العينة يتفقون على أنّ مستوى نفخ الصافرة لديهم ضعيف، وأنهم لا يمارسون الإبلاغ عن المخالفات التي تحدث أو من الممكن أن تحدث في الإدارة التي ينتمون إليها، إذ كان متوسط المحور يساوي 2.45، بمعنى أنّ أفراد الدراسة لن يبلغوا عن المخالفات حتى لو كان هناك مقابل مادي أو مكافئة نظير التبليغ،

وهذا ربما يرجع للثقافة السائدة في المجتمع، باعتبار المبلّغ واثي، ينظر إليه شزراً وبنظرات معادية في أغلب الأحيان.

- وجدت الدراسة أنّ مستوى الصمت التنظيمي مرتفع لدى عينة البحث، كما أنّ مستويات الفساد الإداري مرتفعة إلى حد ما، من وجهة نظر العينة المدروسة.
- أظهرت نتائج تحليل الارتباط وجود علاقة ارتباطية عكسية ذات دلالة إحصائية بين متغيري نفخ الصافرة والصمت التنظيمي، وإن كانت تلك العلاقة الارتباطية متوسطة (0.42)، إلاّ أنّه من الممكن أن يعتدّ بها في تفسير سبب ارتفاع مستوى الصمت وانخفاض مستوى نفخ الصافرة. كما أنّ نفخ الصافرة يرتبط سلباً مع الفساد الإداري، مما يدل على أنّ ارتفاع مستوى نفخ الصافرة يؤدي إلى انخفاض مستويات الفساد الإداري بكل أشكاله. واتضح أيضاً وجود علاقة إيجابية مرتفعة ودالة إحصائياً بين الصمت التنظيمي والفساد الإداري، فقد بلغ معامل الارتباط 0.65، مما يعني أنّ صمت الموظفين عما يجري من مخالفات يشجع الفاسدين على التمادي، لعلمهم بغياب من يبلغ عنهم، خاصة في حالة تواطئ المسؤولين معهم.
- تبين وجود علاقة سببية بين المتغيرات الثلاثة للبحث، إذ إنّ ارتفاع مستوى نفخ الصافرة يؤدي إلى انخفاض مستويات الصمت لدى الموظفين، وبالتالي انخفاض مستويات الفساد، والعكس كذلك صحيح. فقد أظهرت نتائج تحليل المسار أنّ نفخ الصافرة يؤثر في سلباً في الصمت التنظيمي ويؤدي إلى انخفاضه بنسبة 42 في المائة، مما يؤدي حتماً إلى انخفاض الأثر بين مستويات الصمت والفساد.
- أثبتت الدراسة أنّ نفخ الصافرة له دور معدّل في العلاقة بين الصمت التنظيمي والفساد الإداري، بمعنى أنّ مستويات الصمت التنظيمي ستخفّض في وجود نافخي الصافرة، ممّا يؤدي بالضرورة إلى انخفاض مستوى الفساد الإداري.

2. المقترحات:

- ضرورة التوعية بخطورة الفساد بكل أشكاله على كينونة الدولة، ومحاربة الفاسدين، بتشديد القوانين العقابية وتفعيل آليات الرقابة داخل الإدارات العامة، إضافة إلى سن القوانين التي تحمي المبلغين عن المخالفات (نافخي الصافرة) التي تحدث في المؤسسات التي يعملون فيها عمومية كانت أو خاصة، ومحاربة ثقافة الوشاية الكاذبة التي تنتشر بشكل كبير بين الموظفين، وتوعيتهم بأهمية الحفاظ على مكتسبات مؤسساتهم، من خلال التبليغ عن أي مخالفة من الممكن أن تضر بها.
- من الضروري وجود قنوات مفتوحة داخل الإدارات فيما يتعلّق بشكاوى الموظفين، والتحقق فيها بأسرع وقت ممكن، لخلق الثقة لدى الموظف، بأن إدارته تأخذ بشكواه على محمل الجد.
- وضع آليات للتبليغ عن المخالفات تحمي العامل من المتابعة، مثل وجود الخط الساخن، الذي يمكّن الموظف من التبليغ عن أي مخالفة دون أن تكشف هويته.
- زيادة الوعي وتعزيز المبادئ الأخلاقية داخل المؤسسة، خاصة إن تعلّق الأمر بالقيادة، فهي قدوة الموظف، وقد قالت العرب قديماً، أنّ الأغنام تسير على خطى مزياعها، والمرياع هو القائد، فإن وجد العامل قائداً مستقيماً ونزيهاً يثق فيه، وفي عدالته، سيقدم للتبليغ عن أي شيء يرى فيه ضرراً بمؤسسته.
- إنشاء لجنة أخلاقية، داخل المؤسسة، مسؤولة عن متابعة المخالفات المبلغ عنها، ومكافأة من يقوم بالتبليغ.

- تشجيع المبادرات الفردية، وتشكيل لجان متخصصة لدراسة أية مقترحات ومشكلات تطرح من قبل المرؤوسين والالتزام بتنفيذ ما يصدر عنها من توصيات.
- فتح قنوات الاتصال أمام المرؤوسين لتوصيل وتسهيل الاتصال بالرئيس الأعلى في حالة عدم استجابة الرئيس المباشر.

قائمة المراجع:

- أحمد ابراهيم أبو سن. (1996). استخدام أساليب الترغيب والترهيب لمكافحة الفساد الإداري. *المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب*, 11(21)، 91-107.
- أشرف محمد أحمد. (2017). نمذجة العلاقة السببية بين القيادة الأخلاقية والمناخ الأخلاقي ونفخ الصافرة والصمت التنظيمي والسلوكيات المضادة للإنتاجية. *مجلة الإدارة التربوية* (15).
- آمال حفناوي. (2019). العوامل المؤدية للفساد الإداري والمالي ومؤشرات قياسه عالمياً. *مجلة إيليزا للبحوث والدراسات*, 4(1).
- سرمد غانم صالح، و سندية مروان سلطان الحياي. (2012). العلاقة بين نفخ الصافرة والصمت التنظيمي. *تنمية الرافدين*, 109(34)، 89.
- كمال علوان سعيد، و سهاد عادل أحمد. (2014). الفساد الإداري والمالي، المفهوم-الأسباب-الآثار-وسائل مكافحة. *مجلة الدراسات التاريخية والحضارية*, 6(17).
- مجم المصطلحات الكبير. (2007). *وازع ديني*. تاريخ الاسترداد 23 04, 2023، من معجم المصطلحات الكبير: <https://www.diwanalarabia.com/Display.aspx?args=879EC0E5A1492A4088A3303F74B5764754072B12962698FB5A10C402EE6D68B0C18DA21C049001B1968E12E810957F7A887074C47025C0BDBD98392BCD4D084C>
- نغم علي جاسم، و سهر أحمد كرجي. (2017). ديناميكيات متعددة الأبعاد للمصمت التنظيمي وتأثيره في مواقف المشرفين في دائرة ماء بغداد. *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة* (50).
- المراجع العربية بالغة الأجنبية:**
- Ahmed Ibrahim Abo sin. (1996). *istikhdām Asālīb al-Targhīb wa-al-tarhīb li-mukāfahat al-fasād al-idārī*. Arab Journal for Security Studies, 11 (21), 91-107.
- Ashraf Mahmoud Ahmed. (2017). *nmdhjh al-‘alāqah al-sababīyah bayna al-Qiyādah al-akhlāqīyah wālmnākh al-akhlāqī wnfkh alšāfrh wa-al-šamt al-tanzīmī wa-al-sulūkīyāt al-muḍāddah li’ntājyh*. Majallat al-Idārah al-Tarbawīyah (15).
- Amel Hafnaoui. (2019). *al-‘awāmil al-mu’addīyah llfsād al-idārī wa-al-mālī wa-mu’ashirāt qyāsh ‘ālamīyan*. journal of illiza research and studies, 4 (1).
- Sarmad Ghnem saleh, sandayh Marwan Sultan alhayli. (2012). *al-‘alāqah bayna Nafkh alšāfrh wa-al-šamt al-tanzīmī*. TANMIYAT AL-RAFIDAIN, 109 (34), 89.
- kasem alwan said, sohad adel ahmed. (2014). *al-fasād al-idārī wa-al-mālī, almfhwm-āl’sbāb-āl’āthār-wsā’l al-mukāfahah*. Journal of Historical and Cultural Studies, 6 (17).

Nagham Ali Jasem, sahar ahmed karji. (2017). dynāmykyāt muta‘addidah al–ab‘ād llmšmt al–tanzīmī wa–ta’tħīruhu fī Mawāqif almshrfyn fī Dā’irat Mā’ Baghdād. Journal of Baghdad College of Economic Sciences University (50).

المراجع الأجنبية:

- Bagheri, G., Zarei, R., & Aeen, M. (2012). Organizational silence –Basic concept and its Development Factors. *Ideal Type of Management*, 1(1), 48.
- Bastug, G., & et al. (2016). Organizational Silence in Sports Employees. *Journal of Education and Learning*, 5(4), 126.
- collinsdictionary. (s.d.). collinsdictionary. Consulted at 04 23, 2023, in whistle-blower: <https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/whistle-blower>
- Gulsum, E., & et al. (2014). The Causes and Effects of The Organizational Silence. *journal of Management Economics and Business*, 10(22).
- Johannesen, R. L. (1974). The functions of silence: A plea for communication research. *Western Speech Journal*, 2(29).
- Leech, T. (1991). Whistle Blowing in Business, The Challenge and The Response. *Canadian Public Administration*, 34, 79.
- merriam-webster. (s.d.). corruption. Consulted at 2 10, 2023, in merriam-webster: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/corruption>
- Morrison, E., & Milliken, F. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of management review*(25), 706.
- Nielsen, R. (2013). Whistle-Blowing Methods for Navigating Within and Helping Reform Regulatory Institutions. *J Bus Ethics*, Springer(112), 385–395.
- Nikmaram, S., & et al. (2012). Study on Relationship Between Organizational Silence and Commitment in Iran. *World Applied Sciences Journal*, 17(10).
- oxford reference. (s.d.). corruption. Consulted at 2 10, 2023, in oxfordreference: <https://www.oxfordreference.com/display/10.1093/oi/authority.20110803095640745;jsessionid=5AC25C41196FB873EFE642C7A7C1CD32>
- Perks, S., & Smith, E. (s.d.). Employee perceptions regarding whistle-blowing in the workplace. *South African perspective*, 6(2), 16.
- Uğur, A., & Ulusoy, T. (2016). the Relationship between Organizational Silence and Burnout among Academicians: A Research on Universities in Turkey. *International Journal of Higher Education*, 5(2), 1299.
- Webster, M. (2023, 04 21). whistleblower. Consulted at 04 21, 2023, in merriam-webster: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/whistle-blower>
- Zhang, J., Chiu, R., & Wei, L. (2009). Decision-making process of internal whistleblowing behavior in China: Empirical evidence and implications. *Journal of Business Ethics*(88), 25-41.

