

## استقامة القيادة كمتغير وسيط بين نفخ الصافرة والصمت التنظيمي

### دراسة استطلاعية بالمركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق -تبسة-

Integrity of the leadership as an intermediate variable between whistle blowing and organizational silence. An exploratory study of the mining complex at djebel el Onk.

- خالد علي، أستاذ محاضر ب، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمة

لخضر -الوادي-، noble2013.ak@gmail.com

- عمر قيزة، طالب دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة باجي مختار -عنابة-

guizaamor@gmail.com

### الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى اختبار الأثر بين نفخ الصافرة والصمت التنظيمي، في وجود استقامة القيادة كمتغير وسيط بينهما. وقد شملت عينة تتكون من 89 موظفاً من أصل 121، يعملون في الإدارة بالمركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق. وتقوم الدراسة على افتراض أنّ هناك ارتباط عكسي بين نفخ الصافرة والصمت التنظيمي، وأنّ دخول استقامة القيادة كمتغير وسيط يؤدي إلى زيادة مستوى نفخ الصافرة، وبالتالي انخفاض مستوى الصمت التنظيمي. وقد استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، إذ تكونت من 39 فقرة تقيس 13 بُعداً. وقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية. وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية عكسية ذات دلالة إحصائية بين متغيري نفخ الصافرة والصمت التنظيمي، ووجود أثر لنفخ الصافرة في الصمت التنظيمي، إضافة إلى أنّ استقامة القيادة لها دور وسيط وملطف بين المتغيرين السابقين.

**الكلمات المفتاحية:** استقامة القيادة، نفخ الصافرة، الصمت التنظيمي، الدور الوسيط، المركب المنجمي بجبل العنق.

**Abstract:** The aim of this study is to test the effect between whistle blowing and organizational silence, in the presence of leadership integrity as an interactive variable between them. A total of 89 out of 121 staff members were questioned in the management of the mining complex at djebel el Onk, Bir el ater Tebessa. The study is based on the assumption that there is an inverse correlation between whistle blowing and organizational silence, and that entering the integrity of the command as an interactive variable between them leads to an increase in whistle blowing level, thus reducing the level of organizational silence. The study concluded that there is a statistically significant correlation between the whistle blowing variables and the organizational silence, the presence of a whistle blowing effect in the organizational silence, and the integrity of the leadership has a moderating interactive role between the two previous variables.

**Key words:** whistle blowing, organizational silence, leadership integrity, Mediator, The mining complex.

**JEL CLAsification:** M40

## 1- تمهيد:

استقامة القيادة تعبير جديد عن أفكار قديمة، زادت الحاجة إليها في هذا العصر، أين انتشرت الممارسات غير الأخلاقية داخل المؤسسات، مع عدم جدوى أغلب الإجراءات العقابية التي رافقتها. ويتفق أغلب الباحثين ورواد الإدارة على أنّ استخدام هذا الأسلوب، يمكن أن يعود بالنفع على العاملين والمؤسسة على حد سواء. إنّ القائد المستقيم في عمله مصدر إلهام للعاملين، إذ إنّ استقامته ونزاهته وعدالته تنعكس في قراراته، فتكسر الجليد بينه ومرؤوسيه، وتزيل حاجز الخوف والرهيبة من نفوسهم، لأنّهم يؤمنون بعدالته ولا يخافون سطوته، فتنشأ بينه وبينهم الثقة والاحترام، وتتطلق أصواتهم من الصمت، للتبليغ عمّا يرونه خاطئاً، مدفوعين في ذلك بمبادئهم وأخلاقهم، دون الخوف من العقاب. غير أنّ العديد من العاملين الذين يحملون قيماً ومبادئ أخلاقية، يلتزمون بها، لا يبلغون عن الممارسات غير المشروعة في المؤسسة، بسبب خوفهم من خسارة حوافر مادية أو مناصب إدارية، أو من تبعات ما سيقدمون عليه، والتي لا تكون في صالحهم في غالب الأحيان.

وقد اتجهت أغلب المؤسسات في الدول المتقدمة إلى تصنيف العاملين لديها إلى فئتين، الأولى هي الفئة الصامتة تنظيمياً، وهي فئة مؤيدة لما يجري داخل المؤسسة؛ والفئة الثانية هم المتحمسون لما يجري داخل المؤسسة، وهم نافخوا الصافرة. غير أنّ هذا التصنيف يصعب العثور عليه في مؤسساتنا، إذ إنّ الفئة الصامتة يمكن تقسيمها بدورها إلى فئات، فئة صامتة مساندة لما يجري؛ وفئة أخرى صامتة وغير راضية عمّا يجري، إلاّ أنها تخاف من تبعات نفخ الصافرة. كما أنّ نافخوا الصافرة يمكن تقسيمهم إلى فئتين، فئة تنفخ الصافرة انطلاقاً من مبادئها وضميرها خوفاً على المؤسسة، وفئة أخرى تنفخ الصافرة لمصالح شخصية أو لتزيح جماعة وتحلّ محلّها.

ثم إنّ مصطلح نفخ الصافرة في حد ذاته إذا كان في الفكر الإداري والتنظيمي الغربي، يعني حرص العامل على مؤسسته وسعيه الدائم والدؤوب للحفاظ على مكتسباتها ونهجها الأخلاقي، وارتباطه برسالتها وإيمانه العميق بأهدافها. يبقى هذا المصطلح في مؤسساتنا مقروناً بالوشاية، وهو فعل مذموم عند الغالبية العظمى من الناس، بل ويفضّلون ممارسة ما يطلق عليه السكوت الذهبي. غير أنّ ممارسة هذا النوع من الصمت في مثل هذه الحالات، في الحقيقة، هو صمتٌ عن الحق، فلولا نافخوا الصافرة لما عرف العالم ما جرى ويجري وراء الجدران والأبواب المغلقة. فما هي ويكيلكس على سبيل المثال تقضح المتأمرين، وتنتشر ما يحدث من انتهاكات في كل دول العالم، وبوجود أمثال إدوارد سنودن في المؤسسات والإدارات، لن تكون هناك أسراراً مطوية، وممارسات غير أخلاقية، سرية، وغير معروفة إلى الأبد.

## 2- مشكلة الدراسة:

إنّ الفساد الإداري والمالي المتوغل في كل مفاصل الإدارة، في المؤسسات العامة والخاصة، والممارسات التي تنتافى مع الدين وكل الأعراف والقوانين، مع الازدواجية القيمية التي تعيشها المجتمعات على اختلافها، دفعت بالحكومات إلى إنشاء العديد من الهيئات الرقابية، مهمتها محاربة تلك الظواهر، غير أنّ ذلك لم يجد نفعاً، ولا تزال درا لقمان على حالها. كل ذلك بسبب عدم التوصيف الدقيق للمشكل، إذ إنّ الأغنام تسير على خطى مزياعها، فلو ركزت الجهود على إعداد قادة يحملون قيماً يحترمونها، وأخلاقاً يديرون بها الأعمال، لأختلف الحال، ولن تكون هناك حاجة للهيئات الرقابية، فالرقابة ستكون داخلية من طرف العمال أنفسهم، تنطلق أصواتهم ضد كل من يحاول أن يتلاعب أو يعيب بمقدّراتهم ومستقبل مؤسستهم. من أجل ذلك كلّه جاءت هذه الدراسة، محاولة لفهم العلاقة بين استقامة القيادة ونفخ الصافرة والصمت التنظيمي في المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق. واستناداً إلى ما تقدّم تتبلور مشكلة الدراسة في السؤال التالي: ما هي العلاقة بين الاستقامة في القيادة ومستوى نفخ الصافرة والصمت التنظيمي في المؤسسة المدروسة؟

## 3- فرضيات الدراسة:

يمكن تحديد فرضيات البحث في الآتي:

- 1- توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة إحصائية بين نفخ الصافرة والصمت التنظيمي.
- 2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين نفخ الصافرة والصمت التنظيمي.
- 3- يوجد تأثير وسيط لاستقامة القيادة بين نفخ الصافرة والصمت التنظيمي.

## 4- أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من أهمية المتغيرات التي تتناولها، فليس من الجديد القول أنّ موضوع استقامة القيادة يحظى باهتمام بالغ في هذه الأيام، لما تعيشه المؤسسات من ممارسات لا أخلاقية، وسلوكيات لا تتسجم وأغلب رسائل وثقافات المؤسسات. كما أنّ نفخ الصافرة والصمت التنظيمي من الموضوعات المهملة في حسابات غالبية المؤسسات، بل إنّ الحديث عن نفخ الصافرة يُفهم على أنّه 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. فضلاً عن ذلك لم يعثر الباحثان - حسب علمهما - على دراسة عربية واحدة تربط بين استقامة القيادة ونفخ الصافرة والصمت التنظيمي، على اعتبار استقامة القيادة كمتغير داعم لنفخ الصافرة من جانب، ومحفز للصامتين تنظيمياً ليطلقوا صفاراتهم.

## 5- أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

- 1- التعرف على مستوى استخدام المؤسسة المدروسة استقامة القيادة، وطبيعة العلاقة بين هذه الأخيرة ونفخ الصافرة والصمت التنظيمي.
- 2- التحقق من العلاقة بين نفخ الصافرة والصمت التنظيمي.
- 3- تحديد إن كان هناك أثر وسيط لاستقامة القيادة بين نفخ الصافرة والصمت التنظيمي.
- 4- توضيح المفاهيم المتعلقة بالحالتين.

## أولاً. الإطار النظري

### 1. استقامة القيادة:

مع تزايد الفضائح الأخلاقية وانتشار الفساد الإداري في غالبية المؤسسات في العالم المعاصر، نتيجة تراجع القيم الأخلاقية في غالبية المجتمعات، وفشل الإجراءات المقابلة لهذه الظواهر، التي لم تتعدى نطاق تشديد الرقابة والقواعد المحددة للسلوك، جاء مفهوم استقامة القيادة كميزة أو خاصية تنظيمية، يمكن بواسطته القضاء على المظاهر سالفة الذكر.

#### 1.1. مفهوم وأهمية استقامة القيادة:

الاستقامة لغة الاعتدال، وقوله تعالى "فاستقيموا إليه"، أي في التوجه إليه دون الآلهة، وقام الشيء واستقام اعتدل واستوى.<sup>1</sup> وفي اللغة الإنجليزية مشتقة من الكلمة اللاتينية "Virtus"، التي تعني القوة والتميز. وتُعرف اصطلاحاً بأنها السلوك الإنساني المتعلق بالصواب والخطأ، والجيد والريء، وما هو ملائم وغير ملائم في بيئات متعددة.<sup>2</sup>

أمّا استقامة القيادة فهي التوضيح العملي للسلوك المناسب طبيعياً من خلال التصرفات الشخصية، والعلاقات التفاعلية، وتعزيز هذا السلوك لدى العاملين من خلال الاتصال باتجاهين، واتخاذ القرار.<sup>3</sup> والقائد له تأثير هام على القيم الأخلاقية، بتعبيره عن القيم التنظيمية التي ينبغي أن يعتنقها العاملون، ونشر هذه القيم في كل أنحاء المنظمة، وينبغي أن يؤسس لهذه القيم في سلوكه اليومي، وبالتالي فإنّ القيادة ينتج عنها مستوى عالٍ من الاحترام والتقدير من المرؤوسين.<sup>4</sup>

واستقامة القيادة من الممكن أن تخلق مشاعر إيجابية لدى العاملين، وتساعد على بناء رأس مال اجتماعي، فقد أشار نيكاندرو وساشوريدي (Nikandrou & sachouridi) إلى أنّها مفتاح للحفاظ على المؤسسة والعاملين، وتساعد المؤسسة على التعافي من الصدمات والأزمات، بسبب القوة العاملة المخلصة والداعمة، حتى خلال فترات الأزمات المالية.<sup>5</sup>

#### 2.1. أبعاد استقامة القيادة:

عالج دافت (Daft) في كتابه "القيادة" الاعتبارات الأخلاقية لاستخدام القوة والمكانة والنفوذ من قبل القادة في سياق العمل، مشدداً على ضرورة الالتزام بالأطر الأخلاقية، وتحقيق العدالة والمساواة. كما قرّر أنّ من أهم

مقومات القائد الأخلاقي، الأمانة والنزاهة، مشيراً إلى أنّ العاملين يتعلّمون القيم والمعتقدات من مراقبة سلوكيات القائد، وعلى ذلك ينبغي على القائد أن يستخدم الرموز والشعارات والخطابات، ويراعي قواعد السلوك التي تتطابق مع القيم الأخلاقية، فالتصرفات لها وقع أكبر من الكلمات.<sup>6</sup> وقد صمّم كمرون (Cameron et al.) وزملائه مقياساً يتكون من خمسة (5) أبعاد لقياس استقامة القيادة، هي: التفاؤل، التسامح، الثقة، الرحمة، الأمانة والنزاهة.<sup>7</sup> والقائد المستقيم يعمل على تطوير الاعتقاد بأنّه سينجح في فعل الخير، حتى وإن واجه تحديات كبيرة، إذ إنّه يغفر أخطاء المرؤوسين بسرعة ويتسامح معهم، بمعنى أنّه يجعل المواقف الإيجابية تحل محلّ المواقف السلبية. وثقة القيادة عمل حاسم في تعزيز نجاح المؤسسة على المدى الطويل، إذ تمثل الثقة التنظيمية رغبة الفرد في بناء العلاقات مع الآخرين، بغض النظر عمّا إذا كانت الإجراءات والقرارات ذات الصلة للطرف الآخر يمكن رصدها أو السيطرة عليها. والقيادة المستقيمة تتميز بالرحمة والاهتمام بالعاملين، وتلبية احتياجاتهم أثناء العمل، مما يعزّز مصداقية المؤسسة. كما أنّ نزاهة القائد تتجلّى في تفاعله الأخلاقي مع المعايير والأنشطة والنتائج، وكلّ ذلك ضمن عمليات اتخاذ القرار.<sup>8</sup>

## 2. نفخ الصافرة:

بدأ الاهتمام بهذا المفهوم في الفكر الإداري في الثمانينيات، وهو من المصطلحات المفضّلة لدى الصحفيين بشكل خاص، فغالباً ما يكون بارزاً في العناوين الرئيسية للصحف، ويستخدمونه في سياقات كثيرة، للتعبير عن الذين يفجّرون الفضائح الأخلاقية والممارسات غير القانونية داخل مؤسساتهم، عمومية كانت أو خاصة.

### 1.2. مفهوم نفخ الصافرة:

يعرّف قاموس واب ستار (Merriam Webster) نافخ الصافرة، بالشخص الذي يكشف شيئاً سرياً، أو يخبر عن أشخاص آخرين.<sup>9</sup> ويعرّفه قاموس كولين (Collins) بأنّه الشخص الذي يرى أنّ المؤسسة التي يعمل فيها تمارس شيئاً غير أخلاقي أو غير قانوني، ويخبر به السلطات أو الجمهور.<sup>10</sup>

وفي هذا الصدد عرّف رايت ونو (Wright and Noe, 1986) نافخ الصافرة بأنّه شخص شهّم، يملك ضميراً حياً، يقف حائلاً بين من يقومون بأعمال غير مشروعة ولا أخلاقية، وتحقيقهم لطموحاتهم، حتى لو استلزم الأمر إعلام الجمهور بذلك، أو عصيان الأوامر غير الأخلاقية والآ قانونية.<sup>11</sup> وفي السياق نفسه يرى لينش (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.<sup>12</sup>

ويرى كاميرر (Camerer) أنّ نفخ الصافرة يجب أنّ 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 أكّد 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 عليه مشاكل من كل الاتجاهات. ففي حين ينظر الناس إلى نافخ الصافرة كبطل، يعتبر هذا الأخير خائناً وغير مخلص بالنسبة للمؤسسة والزملاء.<sup>13</sup>

وعلى الرغم من أنّ توفير الحماية القانونية لنافخ الصافرة قد يحفّز الموظفين على التبليغ عن الممارسات غير القانونية، إلّا أنّ ذلك قد تكون له آثار مدمرة على المستقبل الوظيفي للمبلّغ، فقد تتم مضايقته بكل الأشكال، مثل: تقييم أداء متدني، تحويل عقابي، تخفيض الراتب، الحرمان من الترقية، الاتّهام بالتبليغ من مكاسب شخصية، أو حتى الفصل من الوظيفية، كما أنّ نبد الإدارة للمبلّغ وتشكيك الزملاء قد يعوق فرص التوظيف المستقبلية. ونفخ الصافرة عندما يكون متّسقا مع الصالح العام، يعتبر شكلاً من أشكال السلوك الاجتماعي المحمود، الذي يوصف فاعله بالأصيل، من حيث أنّه يهتم برفاهية مجموعة أوسع من الناس، ويبحث عن مصلحة كل الأطراف بما فيهم المؤسسة والموظفين.

### 3. الصمت التنظيمي:

في أدبيات الإدارة يُعد هيرشمان (Hirschman, 1970) أوّل من حاول تحديد مفهوماً للصمت التنظيمي، وحدّد له إطاراً باعتباره استجابة سلبية، غير أنّه بناه كمرادف للولاء التنظيمي، وفي بداية ثمانينيات القرن الماضي (1980 تحديداً)، بدأت دراسة الصمت والصوت في نظرية العدالة الإدارية، التي ظهرت في أعقاب الفضائح الأخلاقية في العديد من المؤسسات. إلّا أنّ التركيز كان منصباً على آليات الصوت التنظيمي حتى سنة 2000، أين نشر موريسون وميليكان (Morrison and Milliken) مقالاً يبحث في العلاقة بين الممارسات الإدارية والسياسة التنظيمية، والصوت التنظيمي والصمت التنظيمي.<sup>14</sup>

### 1.3. مفهوم الصمت التنظيمي:

كان يُنظر إلى الصمت على أنّه مفهوم وحدوي بسيط، يعني غياب الكلام، وليس سلوكاً جماعياً، غير أنّ اعتبار الصمت كسلوك فردي، جعل من دراسته أصعب مقارنة بدراسة الصوت المعلن،<sup>15</sup> وهذا السلوك الفردي من الممكن أن يؤثر على الآخرين، فيصبح الصمت سلوكاً جماعياً.<sup>16</sup> وقد عزّفه كلّ من موريسون وميليكان على أنّه ظاهرة جماعية، تحدث بأن يحجب العمّال آراءهم واهتماماتهم بشأن مشاكل محتملة في المؤسسة، نتيجة الاعتقاد أنّ آراءهم ليست ذات قيمة، وكذلك خوفهم من النتائج السلبية.<sup>17</sup>

ويُعرّف أيضاً بأنّه قضية سلوكية، حيث لا يعبر الأفراد عن أفكارهم وآرائهم، وتقديم الاقتراحات التي من شأنها أن تساعد في الكشف عن الاضطرابات، وتحسين أنشطة المؤسسة.<sup>18</sup> كما يعرّف الصمت التنظيمي بأنّه سلوك جماعي يحجب فيه العمّال معرفتهم أو معلوماتهم عن مشرفيهم بصورة متعمدة، لاعتقادهم بعدم قدرتهم على التأثير في مؤسساتهم.<sup>19</sup>

وفي واقع الحال يعدّ الصمت عملية غير فعّالة، قد تؤدي إلى ضياع جهود المؤسسة نحو التطوير، وقد يتخذ أشكالاً مختلفة، مثل: الصمت الجماعي في الاجتماعات، ضعف المشاركة في وضع الخطط والأهداف في المؤسسة، إذ يرى موريسون أنّه يشكل خطراً على المؤسسة، فقد يؤدي مع مرور الوقت إلى اللامبالاة بين الموظفين بأعمالهم ورؤسائهم.<sup>20</sup> كما تجدر الإشارة هنا إلى أنّه ليست كل أشكال الصمت، هي امتناع عن الكلام أو دور سلبي للعامل، ففي بعض الحالات يكون الصمت مفيداً، كحماية المعلومات السرية، من خلال حجبها عن الآخرين، أو يمكن أن يكون الصمت استراتيجية تتبّعها المؤسسة. وصمت الموظفين قد يرجع إلى عدة أسباب، فقد يظهر نتيجة عدم الثقة بين الموظفين والإداريين، والخوف من الاستبعاد أو تضرر العلاقات، والجدول الموالي يوضح الأسباب والعوامل التي تؤدي إلى الصمت التنظيمي.

الجدول رقم 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 تسبیب الخجل لشخص آخر أو خلق مشاكل له).

المصدر:

Gulsum Erugic et al., The Causes and Effects of The Organizational Silence, **journal of Management Economics and Business**, Vol. 10, No. 22, (2014), p.134.

### 2.3. أبعاد الصمت التنظيمي:

يمكن التمييز بين ثلاثة أبعاد للصمت التنظيمي، بحسب دوافع العاملين للصمت، هي:

- أ. الصمت الاجتماعي: يقوم العاملون بحجب المعلومات والأفكار المتصلة بعملهم، لحماية أشخاص آخرين أو المؤسسة على أساس دوافع تعاونية، ويعتبر سلوكاً هادفاً ومقصوداً.<sup>21</sup>
- ب. الصمت الدفاعي: وهو سلوك متحفّز نابع من الخوف من العواقب السلبية، يهدف إلى حماية الذات من التهديدات الخارجية.<sup>22</sup>
- ج- الصمت الإذعائي (صمت الاستسلام): بعض الأفراد يملكون معلومات مفيدة للمؤسسة، إلا أنهم يجربونها عن مشرفيهم، بسبب انعزالهم وتخليهم عن مسؤولياتهم. ويوصف هذا الصمت بصمت التقاعس أو الإهمال، وبأنه قبولاً سلبياً للوضع القائم.<sup>23</sup>

### ثانياً: الدراسة التطبيقية

#### 1. مجتمع وعينة الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين في المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق، البالغ عددهم وقت إجراء الدراسة، مائة وواحد وعشرون (121) موظفاً وموظفة، وكانت العينة اللازمة لتمثيل المجتمع تتكون من اثنان وتسعون (92) فرداً. وقد تم تحديد حجم العينة المطلوب عند مستوى الدلالة 0.05، باعتماد معادلة ريتشارد جيجر لحساب حجم العينة من المجتمع، كما هو مبين أدناه.

121	حجم المجتمع N
92.19961917	إذاً = حجم العينة
0.05	39.2 1536.64 0.00826

$$n = \frac{\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2}{1 + \frac{1}{N} \left[\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2 - 1\right]}$$

معادلة ريتشارد جيجر

N

حجم المجتمع

z

الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96

d

نسبة الخطأ

المصدر: مخرجات برنامج أكسل بالاعتماد على معادلة ريتشارد جيجر.



## 2. أداة الدراسة ووسائلها:

### 1.2. أداة الدراسة:

استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد قسمت إلى ثلاثة محاور رئيسية، يقيس المحور الأول متغير استقامة القيادة، ويتكون من 15 فقرة موزعة على خمسة أبعاد (الثقة، النزاهة، الرحمة، التفاؤل، التسامح). ويقاس المحور الثاني متغير نفخ الصافرة، ويتكون المحور من 12 فقرة موزعة على خمسة (5) أبعاد (وجهة النظر الشخصية، الموقف تجاه الزملاء، المكافئات المادية، العواقب، البيئة الداعمة). أما المحور الثالث فيقيس متغير الصمت التنظيمي، ويتكون كذلك من 12 فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد (الصمت الدفاعي، الصمت الإذعائي، الصمت الاجتماعي). وقد تم استخدام مقياس ليكرت المتدرج ذي النقاط الخمس، لقياس العبارات السابقة، بحيث أخذ هذا المقياس الشكل التالي: إعطاء 5 علامات للاختيار موافق تماماً؛ 4 علامات للاختيار موافق؛ 3 علامات للاختيار إلى حد ما؛ علامتين للاختيار غير موافق؛ وعلامة واحدة للاختيار غير موافق إطلاقاً.

ومن مجموع الاستبانات الموزعة، تم استرجاع 90 استبانة، استبعد منها استبانتين لعدم صلاحيتهما للتحليل الإحصائي، بسبب عدم اكتمال بياناتهما الأساسية، وبالتالي أصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل، 89 استبانة. وقد تم وصف متغيرات الدراسة وترميزها، لضمان الدقة في عمليات التحليل الإحصائي للبيانات المتحصل عليها من الاستبانة، والجدول الموالي يوضح ذلك.

الجدول رقم 2: وصف وترميز متغيرات الدراسة.

المتغير	البعد	عدد الفقرات	الرمز
استقامة القيادة (LV)	التسامح	3	TO
	الرحمة	3	ME
	التفاؤل	3	OP
	الثقة	3	CO
	النزاهة	3	IN
نفخ الصافرة (WB)	وجهة النظر الشخصية	2	WP
	تصورات أفعال الزملاء فيما يتعلق بالإبلاغ	2	WO
	عواقب الإبلاغ	3	WS
	المكافئات المادية	2	WR
	البيئة الداعمة	3	WC
الصمت التنظيمي	الصمت الإذعائي	3	SD

SS	3	الصمت الاجتماعي	(OS)
SM	3	الصمت الدفاعي	

المصدر: بالاعتماد على الأسماء باللغة الإنجليزية.

## 2.2. الوسائل المستخدمة:

تم تفريغ وتحليل نتائج البيانات المتحصّل عليها بواسطة برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وبرنامج أموس (AMOS). واستخدمت الاختبارات الإحصائية اللامعلمية (Nonparametric test)، لأنّ مقياس ليكرت مقياس ترتيبية. وعليه، تتم معالجة البيانات بالوسائل الآتية:

- اختبار ألفا كرونباخ (Cronpach's Alpha) لمعرفة ثبات البيانات.
- معامل ارتباط الرتب سبيرمان براون (Spearman's) لقياس الارتباط.
- التحليل العاملي التوكيدي لدراسة الصدق البنائي للمقياس.
- نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM): تم استخدام نموذج المعادلات الهيكلية بغرض اختبار مدى مطابقة النموذج لبيانات العينة المستخدمة، لمعرفة إن كانت تلك البيانات تقيس فعلا ما أعدت لقياسه. والجدول الموالي يوضح مؤشرات جودة المطابقة التي تقارن بها النتائج.

الجدول رقم 3: مؤشرات جودة المطابقة.

المؤشر	المدى المثالي للمؤشر
مربع كاي (Chi-square)	أقل ما يمكن غير دال إحصائيا
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	$0.08 > Rmse > 0.05$
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

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

وقد اعتمدت هذه الدراسة، في شقها النظري على المنهج الوصفي للتعبير عن موضوع الدراسة، وتحليله، للكشف عن العلاقة بين متغيرها الدراسة. والمنهج الوصفي يستعمل على نطاق واسع في العلوم الاجتماعية والسلوكية، وهو طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها، من

طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة، وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة. كما يساهم هذا المنهج في توفير البيانات، وتحليل الظواهر والحقائق حول المشكلة تحت الدراسة.

### 3. ثبات وصدق المقياس:

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

الجدول رقم 4: نتائج تحليل ألفا كرونباخ.

المحور	الثبات
استقامة القيادة	0.901
نفخ الصافرة	0.853
الصمت التنظيمي	0.717
كامل الاستبانة	0.893

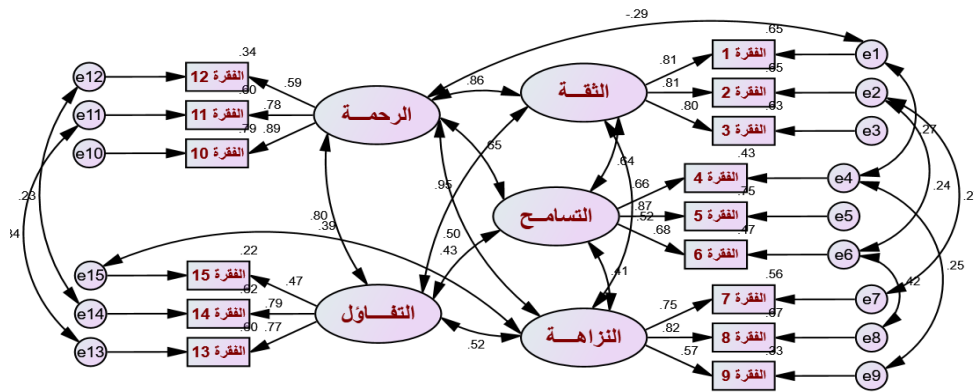
المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS, V.21).

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.

2.3. الصدق البنائي للمقياس: بغرض التحقق من الصدق البنائي للمقياس، تم استخدام التحليل العاملي التوكيدي، ومن طريق مؤشرات جودة المطابقة التي يعطيها برنامج أموس، يتم قبول أو تعديل النموذج.

1.2.3. نموذج استقامة القيادة: يقدم الشكل 1 نموذج متغير استقامة القيادة، الذي يتكون من خمسة أبعاد أساسية.

الشكل رقم 1: أنموذج العلاقات بين أبعاد استقامة القيادة.



قيم مؤشرات تطبيق النموذج مع البيانات  
 95.637 مربع كاي  
 71 درجات الحرية  
 .817 مستوى الدلالة  
 1.347 مربع كاي المعياري  
 .963 مؤشر المطابقة المقارن  
 .946 مؤشر توكيد- لويس  
 .063 مؤشر رمسي  
 .965 مؤشر المطابقة المتزايد  
 .877 مؤشر المطابقة المعياري

### التحليل العاملي التوكيدي المعدّل لمحور استقامة القيادة

المصدر: مخرجات (AMOS, V.22)

المصدر: مخرجات (AMOS, V.22).

ويمكن مقارنة قيم النموذج مع القيم المطلوبة لجودة المطابقة، كما يظهر في الجدول الموالي:  
الجدول رقم 5: مقارنة قيم المؤشرات المستخرجة مع محكات القبول.

المؤشر	القيمة المستخرجة في البرنامج	محكات القبول
مستوى دلالة كاي تربيع	0.817	يكون غير دال
مربع كاي المعياري	1.347	أقل من 5
مؤشر المطابقة المقارن	0.963	أكبر من أو يساوي 0.90
مؤشر توكر-لويس	0.946	أكبر من أو يساوي 0.90
مؤشر رمسي	0.063	أقل من 0.08
مؤشر المطابقة المتزايد	0.965	أكبر من أو يساوي 0.90
مؤشر المطابقة المعياري	0.877	أكبر من أو يساوي 0.90

المصدر: مخرجات (AMOS, V.22)، ومحكات القبول.

يظهر من نتائج الجدول أعلاه أنّ النموذج قد حاز على قيم مؤشرات جيدة مقارنة مع محكات القبول، والجدول الموالي يوضّح تقديرات النموذج.

الجدول رقم 6: تقديرات نموذج متغير استقامة القيادة.

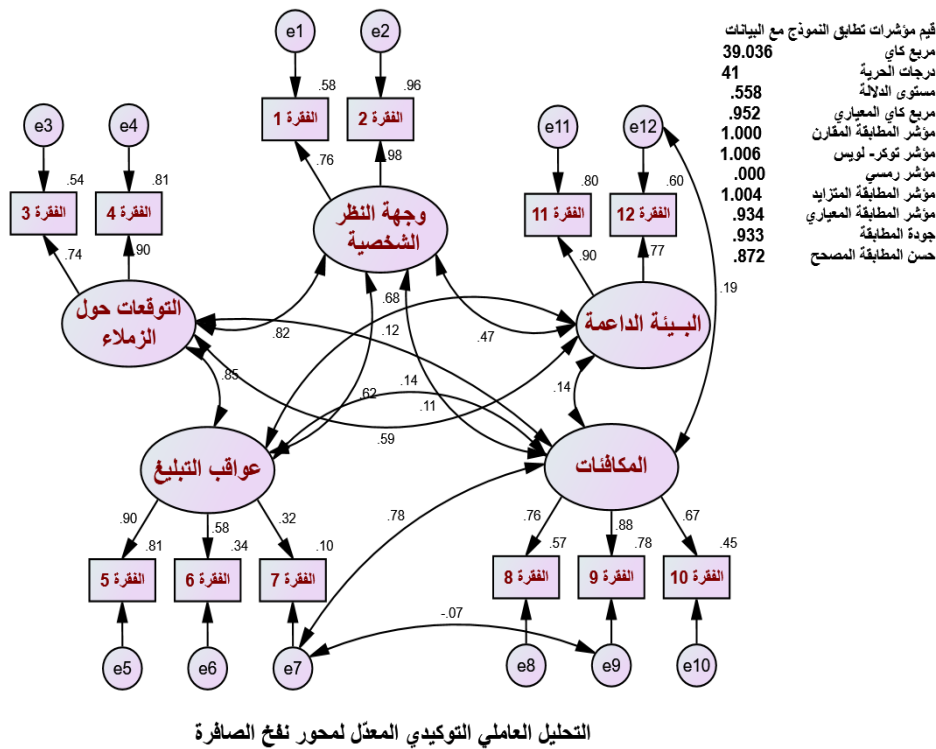
	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
TO3 <--- TO	1.000				
TO4 <--- TO	1.047	.121	8.653	***	
TO5 <--- TO	.887	.107	8.324	***	
ME6 <--- ME	1.000				
ME7 <--- ME	1.313	.216	6.084	***	
ME8 <--- ME	.863	.152	5.674	***	
OP9 <--- OP	1.000				
OP10 <--- OP	.963	.147	6.567	***	
OP11 <--- OP	.903	.181	4.981	***	
CO14 <--- CO	1.000				
CO13 <--- CO	.890	.105	8.498	***	
CO12 <--- CO	.691	.118	5.876	***	
IN1 <--- IN	1.000				
IN2 <--- IN	.936	.121	7.728	***	
IN15 <--- IN	.411	.095	4.321	***	

المصدر: مخرجات (AMOS, V.22).

تكشف نتائج الجدول رقم 6 أنّ جميع تقديرات النموذج معنوية عند مستوى 0.01، وكذلك قيم CR أكبر من 1.96، وبالتالي يتم قبول قيم معاملات التشبع التي تحكم بالقبول والصدق للفقرات، وأنها حققت الشرط بأنها أكبر أو تساوي 0.40، أي بمحك قبول لا يقل عن 0.4 كدرجة لقبول تشبع كل فقرة بالعامل الذي تنتمي إليه، ممّا يعني أن فقرات كل بعد صادقة لما أعدت لقياسه.<sup>24</sup>

2.2.3. نموذج نفخ الصافرة: يتم في الشكل الموالي بناء نموذج المعادلة الهيكلية لمتغير نفخ الصافرة، الذي يتكون من خمسة أبعاد أساسية.

الشكل رقم 2: أنموذج العلاقات بين أبعاد نفخ الصافرة.



المصدر: مخرجات (AMOS, V.22).

يتضح من مؤشرات جودة المطابقة المستخرجة والموضحة في الشكل أعلاه، بأنّ النموذج قد حاز على قيم جيدة، إذ يلاحظ أن قيمة كاي تربيع غير دالة، ومربع كاي المعياري كان أصغر من 5، وكذلك كان مؤشر توكر - لويس، الذي بلغ القيمة 1 دلالة على مطابقة البيانات للنموذج مطابقة جيدة، بالإضافة لمؤشر رمسي، الذي بلغ القيمة 0.00. والجدول التالي يوضح تقديرات النموذج:

الجدول رقم 8: تقديرات نموذج متغير نفخ الصافرة.

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
WP6 <--- WP	1.000				
WP10 <--- WP	1.516	.187	8.129	***	
WO4 <--- WO	1.000				

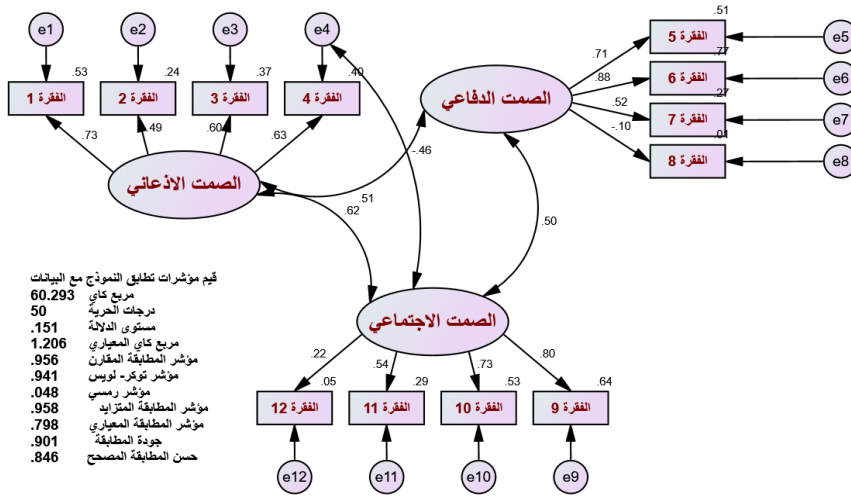
	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
WO12 <--- WO	1.252	.155	8.098	***	
WC5 <--- WC	1.000				
WC1 <--- WC	1.963	.730	2.690	.007	
WC11 <--- WC	2.974	1.033	2.879	.004	
WR8 <--- WR	1.000				
WR7 <--- WR	1.100	.187	5.881	***	
WR3 <--- WR	.979	.159	6.173	***	
WS2 <--- WS	1.000				
WS9 <--- WS	1.062	.171	6.220	***	

المصدر: مخرجات (AMOS, V.22).

يظهر من جدول التقديرات أن المعنوية عند مستوى 0.01، وكذلك قيم CR أكبر من 1.96، وبالتالي يتم قبول قيم معاملات التشبع التي تحكم بالقبول والصدق للفقرات، وأنها حققت الشرط، كل قيمها أكبر أو تساوي 0.40، مما يدل على أن فقرات كل بعد صادقة لما أعدت لقياسه.

2.2.3. نموذج الصمت التنظيمي:

الشكل رقم 3: نموذج العلاقات بين أبعاد الصمت التنظيمي.



التحليل العاملي التوكيدي المعدل لمحور الصمت التنظيمي

المصدر: مخرجات (AMOS, V.22)

يتبين من مؤشرات جودة المطابقة المستخرجة والموضحة في الشكل 3، بأن النموذج قد حاز على قيم جيدة

لمؤشرات جودة المطابقة، والجدول التالي يوضح تقديرات النموذج:

الجدول رقم 10: تقديرات نموذج الصمت التنظيمي.

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
SD1 <--- SD	1.000				
SD2 <--- SD	.588	.147	3.994	***	
SD3 <--- SD	.635	.130	4.878	***	

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
SD4 <--- SD	.926	.199	4.644	***	
SM1 <--- SM	1.000				
SM2 <--- SM	1.110	.198	5.607	***	
SM3 <--- SM	.879	.201	4.368	***	
SM4 <--- SM	-.169	.206	-.820	.412	
SS1 <--- SS	1.000				
SS2 <--- SS	.771	.134	5.742	***	
SS3 <--- SS	.573	.127	4.500	***	
SS4 <--- SS	.289	.157	1.835	.066	

المصدر: مخرجات (AMOS, V.22).

يظهر من جدول التقديرات أنها معنوية عند مستوى 0.01، وكذلك قيم CR أكبر من 1.96، وبالتالي يتم قبول قيم معاملات التشبع التي تحكم بالقبول والصدق للفقرات، وأنها حققت الشرط بأنها أكبر أو تساوي 0.40، أي بمحك قبول لا يقل عن 0.4 كدرجة لقبول تشبع كل فقرة بالعامل الذي تنتمي إليه، مما يعني أن فقرات كل بعد صادقة لما أعدت لقياسه.

#### 4. التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة (الإجابة على أسئلة الدراسة):

للإجابة على أسئلة الدراسة الثلاث، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد المحاور الثلاثة، وكذلك الوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي، والجدول الموالي يوضح النتائج. الجدول رقم 11: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد الدراسة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد	المتغير
0.97	2.97	التسامح	استقامة القيادة (LV)
0.89	2.69	الرحمة	
0.76	2.89	التفاؤل	
0.96	2.83	الثقة	
0.72	2.62	النزاهة	
0.55	1.93	وجهة النظر الشخصية	نفخ الصافرة (WB)
0.85	2.40	تصورات أفعال الزملاء فيما يتعلق بالإبلاغ	
0.80	3.86	عواقب الإبلاغ	
0.77	2.27	المكافئات المادية	
0.48	2.20	البيئة الداعمة	
0.56	3.12	الصمت الإذعاني	الصمت التنظيمي (OS)
0.72	4.10	الصمت الاجتماعي	

0.68	3.49	الصمت الدفاعي	
0.50	2.80	استقامة القيادة	المحاور
0.87	2.22	نفخ الصافرة	
0.91	3.57	الصمت التنظيمي	

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS, V.21).

يتضح من نتائج الجدول أعلاه أنّ أبعاد محور استقامة القيادة تتراوح متوسطاتها بين 2.62 و2.97، وتقع في الفئة الثالثة من مقياس ليكرت الخماسي (2.6 إلى أقل من 3.4)، كما أن المتوسط الحسابي العام للمحور قد بلغ 2.80، بانحراف معياري قدره 0.50، مما يعني أن أفراد عينة الدراسة في المركب المنجمي يعتقدون بأن مستوى استقامة القيادة في مؤسستهم متوسط بشكل عام.

وبالنسبة لمحور نفخ الصافرة، كانت متوسطات أبعاده الخمسة بين 1.93 و3.86، إذ تنتمي أبعاد (وجهة النظر الشخصية، تجاه الزملاء، المكافئات المادية، البيئة الداعمة) للمجال (1.8 إلى أقل من 2.60)، وهي أقل من الوسط الافتراضي للمجتمع (3)، أي أنها ضعيفة. بينما ينتمي بُعد عواقب الإبلاغ إلى المجال الرابع من المقياس بنسبة موافقة جيدة، حيث بلغ متوسط البعد 3.54 بانحراف معياري مقداره 0.93، مما يدل على اتفاق أفراد العينة على أنّ التبليغ عن المخالفات في مؤسستهم، من وجهة نظرهم، له عواقب سلبية على مستقبلهم الوظيفي.

كما أن المتوسط الحسابي العام للمحور يساوي 2.47 بانحراف معياري مقداره 0.87 مما يدل على أنّ أفراد عينة الدراسة يتفقون بشكل مؤكد على أنّهم ليسوا من نافخي الصافرة، إذ إنّ كل فرد منهم لا يمارس نفخ الصافرة من وجهة نظره (متوسط البعد ضعيف، 1.93)، ولا يرى أنّ زملائه في العمل يمارسون ذلك، ولا تدفعهم المكافئات المادية للتبليغ عن المخالفات داخليا أو خارجيا، إضافة إلى أنّ بيئة المؤسسة من وجهة نظرهم ليست داعمة لنافخي الصافرة أو المبلغين عن المخالفات. ويعزز هذه النتائج ما جاء في أدبيات الدراسة، بأنّ أغلبية العاملين ينظرون للتبليغ ونفخ الصافرة كنوع من الوشاية، يخافون عواقبها ويمتنعون عن فعلها.

أمّا المتوسط الحسابي العام للمحور الثالث، فقد بلغ 3.57 بانحراف قدره 0.91، مما يدل على عدم تشتت إجابات المبحوثين حول الفقرات، وينتمي المتوسط العام للمحور للمجال الرابع من المقياس (من 3.4 إلى أقل من 4.2)، ويعني ذلك أنّ مستوى الصمت التنظيمي لدى أفراد الدراسة مرتفع، وبكل أبعاده، خاصة بعد الصمت الاجتماعي، بلغ المتوسط 4.10، إذ يرى أفراد الدراسة أنّ صمتهم وعدم التبليغ عن المخالفات نابع من حرصهم على مؤسستهم.

وخلاصة القول إنّ مستوى استقامة القيادة في المؤسسة المدروسة كان متوسطاً بشكل عام، غير أنّ النتائج كشفت عن مستوى ضعيف لممارسة نفخ الصافرة في المؤسسة، بينما كان مستوى الصمت التنظيمي مرتفع إلى حد ما، كما بيّنت إجابات المبحوثين على فقرات الدراسة.



## 5. اختبار فرضيات الدراسة:

### 1.5. فرضيات الارتباط:

للتحقق من الفرضية الأولى، التي تشير إلى وجود علاقة ارتباطية عكسية بين متغير نفخ الصافرة ومتغير الصمت التنظيمي في المؤسسة المدروسة، تم استخدام معامل ارتباط سبيرمان براون، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 12: معامل الارتباط بين نفخ الصافرة والصمت التنظيمي.

نفخ الصافرة	
الصمت التنظيمي	-0.37**

\*\* دال عند مستوى دلالة 0.01 فأقل.

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS, V.21)

يتضح من نتيجة الارتباط بين المحورين، التي بلغت -0.37، أنّ هناك ارتباط معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01 فأقل، بين نفخ الصافرة والصمت التنظيمي، هذا الارتباط عكسي (الإشارة السالبة)، وعلى الرغم من ضعف هذا الارتباط، إلا أنّه يدل على أنّ انخفاض مستوى نفخ الصافرة في المؤسسة يؤدي إلى ارتفاع مستوى الصمت التنظيمي والعكس صحيح.

### 2.5. اختبار أثر نفخ الصافرة على الصمت التنظيمي (علاقة تأثير مباشرة):

يوضح الشكل الموالي العلاقة بين المتغيرين وأثر نفخ الصافرة على الصمت التنظيمي.

الشكل رقم 4: النموذج البنائي.



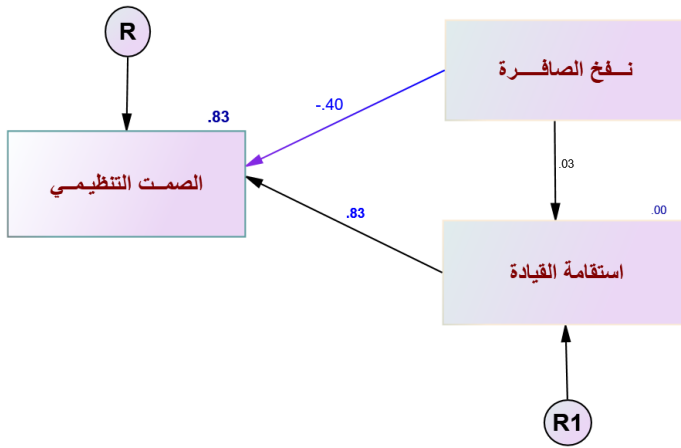
ية، إذ بلغت قيمة R -

يظهر من

0.37، ومعامل التفسير  $R^2$  (مربع قيمة R) يساوي 0.13، مما يعني أنّ متغير نفخ الصافرة يفسر 13% من التغير الحاصل في مستوى الصمت التنظيمي، في اتجاه عكسي، بمعنى أنّ زيادة مستوى نفخ الصافرة يؤدي إلى انخفاض

مستوى الصمت والعكس صحيح. أمّا باقي التغير فتفسّره عوامل أخرى من خارج النموذج، سيتم التحقق منها في اختبار الفرضية الثالثة.

3.5. اختبار علاقة نفخ الصافرة بالصمت التنظيمي في وجود متغير استقامة القيادة كمتغير وسيط بينهما (علاقة تأثير غير مباشرة): بغرض التحقق من فرضية التأثير غير المباشرة التي تشير إلى أنّ هناك علاقة تأثير بين نفخ الصافرة والصمت التنظيمي في وجود استقامة القيادة كمتغير وسيط بينهما. والشكل التالي يوضح ذلك: الشكل رقم 5: التأثير الوسيط لاستقامة القيادة بين نفخ الصافرة والصمت التنظيمي.



تغير استقامة

يكشف الشكل ر

القيادة بينهما كوسيط، والجدول الموالي يبين نتائج التحليل.

الجدول رقم 13: علاقة التأثير غير المباشرة للمتغير الوسيط.

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
LV <--- WB	.028	.086	.328	.743	
OS <--- WB	-.209	.023	-8.905	***	
OS <--- LV	.546	.029	18.766	***	

المصدر: مخرجات (AMOS, V.22).

تكشف نتائج الجدول أعلاه عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير الوسيط (استقامة القيادة LV) والصمت التنظيمي (OS)، إذ بلغت قيمة معامل التفسير  $R^2=0.29$ ، كما أن قيمة CR أعلى من المعيار المحدد للقبول 1.96، مما يدل على أنّ دخول استقامة القيادة كمتغير وسيط بين نفخ الصافرة والصمت التنظيمي، يلطّف العلاقة بينهما، فنّفخ الصافرة في وجود قيادة مستقيمة يؤدي إلى تغير كبير في مستوى الصمت في المؤسسة. وبعد اختبار المتغير الوسيط لا بد من التحقق من معنوية الاختبار، ويتم ذلك باستخدام اختبار سوبل (Sobel)، كما هو موضح أدناه:

الجدول رقم 14: اختبار سوبل لمعنوية المتغير الوسيط.

Input:		Test statistic:	Std. Error:	p-value:
a	-0.209	Sobel test: -8.18365183	0.01394414	0
b	0.546	Aroian test: -8.17430551	0.01396009	0
s <sub>a</sub>	0.023	Goodman test: -8.19303029	0.01392818	0
s <sub>b</sub>	0.029	Reset all	Calculate	

المصدر: <http://quantpsy.org/sobel/sobel.htm>

يظهر من اختبار سوبل معنوية جميع الاختبارات الخاصة بالمتغير الوسيط (استقامة القيادة). وعليه، تقبل الفرضية الثالثة التي تشير إلى وجود دور وسيط لاستقامة القيادة في العلاقة بين نفخ الصافرة والصمت التنظيمي.

### ثالثاً: الاستنتاجات والتوصيات

#### 1. الاستنتاجات:

- اجتازت محاور الدراسة بأبعادها (التي تم تحويلها إلى نموذج وفق أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) كل اختبارات الصدق البنائي، وجودة المطابقة المطلوبة، إذ تراوحت قيمة المؤشرات بين قبول وقبول مثالي، مما يعني قبول النموذج هيكلياً وإحصائياً.

- وجدت الدراسة أنّ مستوى استقامة القيادة في المؤسسة المدروسة كان متوسطاً بشكل عام، من وجهة نظر أفراد الدراسة، وكان أكثرها قبولاً بُعدي التسامح والتفؤل، وهما من أهم خصائص القائد المستقيم، تلك الخصائص تسمح ببناء علاقات جيدة بين القادة والموظفين، ممّا يحرضهم على الإبلاغ عن أي مخالفة يرون بأنّها تضر بمصلحة المؤسسة، وتخرج الصامتين تنظيمياً عن صمتهم.

- كشفت الدراسة أنّ أفراد العينة المبحوثة يتفقون بشكل مؤكد على أنّ مستوى نفخ الصافرة لديهم ضعيف، وأنهم لا يمارسون الإبلاغ عن المخالفات التي تحدث أو من الممكن أن تحدث في المؤسسة، إذ كان متوسط بُعد المكافآت يساوي 2.27، 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 المبلغ واثي، ينظر إليه شزراً وبنظرات معادية في أغلب الأحيان، ويعزز ذلك متوسط بُعد البيئة الداعمة، الذي كان بدوره ضعيفاً. في حين كان متوسط بُعد عواقب التبليغ مرتفع، بلغ 3.86، ممّا يعني أنّ أفراد الدراسة يحجمون عن التبليغ بسبب خوفهم من عواقبه، التي تكون في أغلبها مدمرة على مستقبلهم الوظيفي.

- أشارت نتائج الدراسة إلى أنّ انخفاض مستوى نفخ الصافرة في مقابل ارتفاع مستوى الصمت التنظيمي، مردّه عوامل تتعلّق بالعامل، وأخرى خارجية، أمّا فيما يتعلّق بالعامل، هو خوفه على سمعة مؤسسته ورغبته في الحفاظ على أسرارها، ودليل ذلك متوسط بُعد الصمت الاجتماعي الذي كان مرتفع إلى حد كبير، إضافة إلى ارتفاع مستوى الصمت الدفاعي. أمّا العوامل الخارجية فتتمثل في خوف العامل من انتقام الإدارة، ونبذ الزملاء والمجتمع ككل.

- أظهرت نتائج تحليل الارتباط وجود علاقة ارتباطية عكسية ذات دلالة إحصائية بين متغيري نفخ الصافرة والصمت التنظيمي، وإن كانت تلك العلاقة الارتباطية دون المتوسط، إلا أنه من الممكن أن يعتدّ بها في تفسير سبب ارتفاع مستوى الصمت وانخفاض مستوى نفخ الصافرة.
  - تبين من اختبار أثر فرضية التأثير، أنّ نفخ الصافرة يفسّر 13 بالمائة من التغيّر في مستوى الصمت التنظيمي، والباقي تفسّره عوامل من خارج النموذج، مثل: ثقافة المجتمع (تعتبر المبلغين واشين، حتّى وإن كان التبليغ في محلّه)، الخوف من فقدان الوظيفة، الصمت لأسباب شخصية.
  - أثبتت الدراسة أنّ استقامة القيادة لها دور وسيط بين نفخ الصافرة والصمت التنظيمي، بمعنى أنّ نفخ الصافرة سيزيد بوجود قيادة موجهة بالأخلاق والاستقامة، ممّا يؤدي بالضرورة إلى انخفاض مستوى الصمت التنظيمي.
- 2. التوصيات:**

- ضرورة التوعية المجتمعية، ومحاوية ثقافة الوشاية المنتشرة بشكل كبير بين الموظفين في المؤسسة، وتوعيتهم بأهمية الحفاظ على مكتسبات المؤسسة، من خلال التبليغ عن أي مخالفة من الممكن أن تضر بها.
- من الضروري وجود قنوات مفتوحة داخل المؤسسة فيما يتعلّق بشكاوى الموظفين، والتحقيق فيها بأسرع وقت ممكن، لخلق الثقة لدى الموظف، بأن إدارته تأخذ بشكاواه على محمل الجد.
- وضع آليات للتبليغ عن المخالفات تحمي العامل من المتابعة، مثل وجود الخط الساخن، الذي يمكن 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 مربياعها، والمرباع 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.

## المراجع

- 1- ابن منظور، لسان العرب، دون ذكر رقم الطبعة، (بيروت: دار صادر، 2003)، ص.225.
- 2- Gomez Mejia, et al., Management, 2nd ed., (New York: McGraw – Hill, Inc., 2005), P.102.
- 3- Cyril H. Ponnu, & Tennakoon Girinda, "The Association Between Ethical Leadership and Employee outcomes: the Malaysian cas", Electronic Journal of Business Ethics and organization studies, (2009), Vol. 14, No.1, p.21.
- 4- Richard L. Daft, Organization Theory and Design, 8th ed., (ohio: south – western Thomson, 2004), P.380.
- 5- Nikandrou I. &Tsachouridi I., "Towards a better understanding of the buffering effects of organizational virtuousness' perceptions on employee outcomes", Management Decision, 53(8), (2015), p.1823.
- 6- Ibid, p.1824.
- 7- K. S. Cameron, D. Bright, & A. Caza, "Exploring the relationships between organizational virtuousness and performance", American Behavioral Scientist, 47(6), (2004), pp.766-790.
- 8- علي رزاق جواد العابدي، "المرح في مكان العمل كمتغير تفاعلي بين استقامة القيادة والتألق التنظيمي"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 97، المجلد 23، (2017)، ص ص.157.158.
- 9- <https://www.merriam-webster.com/dictionary/whistle-blower>, 17/02/2018
- 10- <https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/whistle-blower>, 17/02/2018
- 11- سرمد غانم صالح وسندية مروان سلطان الحياي، "العلاقة بين نفخ الصافرة والصمت التنظيمي"، تنمية الرافدين، العدد 109، المجلد 34، (2012)، ص.89.
- 12- T. Leech, "Whistle Blowing in Business": The Challenge and The Response, Canadian Public Administration, Vol. 34, 1991, P.79.
- 13- Sandra Perks, Elroy E. Smith, "Employee perceptions regarding whistle-blowing in the workplace: a South African perspective", Empirical Research, Vol. 6 No. 2, p.16.
- 14- Gulsum Bastug et al., "Organizational Silence in Sports Employees", Journal of Education and Learning, Vol. 5, No. 4, (2016), p.126.
- 15- G. Bagheri, R. Zarei, & M. Aeen, (2012), "Organizational silence –Basic concept and its Development Factors" Ideal Type of Management, Vol.1, No.1, p.48.
- 16- R. L. Johannesen, "The functions of silence: A plea for communication research", Western Speech Journal, 2(29), (1974), p.25.
- 17- E. Morrison & F. Milliken. "Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world", Academy of management review, 25, (2000), P.706.
- 18- Meral Elçi, "The Mediating Role of Mobbing on the Relationship between Organizational Silence and Turnover Intention", Procedia - Social and Behavioral Sciences, 150, (2014), 1298 – 1309, p.1299.
- 19- نغم علي جاسم وسحر أحمد كرجي، ديناميكيات متعددة الأبعاد للمصمت التنظيمي وتأثيره في مواقف المشرفين في دائرة ماء بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، العدد الخمسون، 2017، ص.394.
- 20- Sahar Nikmaram et al., "Study on Relationship Between Organizational Silence and Commitment in Iran", World Applied Sciences Journal, 17, 10, (2012), p.1272.
- 21- نغم علي جاسم وسحر أحمد كرجي، مرجع سابق، ص.397.
- 22- Morrison & Milliken, op. cit., p.723.
- 23- نغم علي جاسم وسحر أحمد كرجي، مرجع سابق، ص.396.

---

24- A. B. Costello, & J. W. Osborne, "Best Practices in Exploratory Factor Analysis: Four Recommendations for Getting the Most from Your Analysis", **Practical Assessment, Research and Evaluation**, 10, 1-9, 2005.