

**محددات نية الإبلاغ عن المخالفات في الوحدات
الحكومية بمحافظة الشرقية
” دراسة تطبيقية ”**

د. سامية السيد محمود*

* د. سامية السيد محمود مدرس إدارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة الزقازيق ،ولها اهتمامات بحثية فى التسويق والموارد البشرية.

Email: samiaelsayed262@gmail.com

المخلص :

تعانى المنظمات الحكومية فى مصر من المخالفات والإنتهاكات التنظيمية منذ زمن بعيد ، وقد منحت القيادة السياسية الحالية (رئيس الجمهورية) الضوء الأخضر لجهاز الرقابة الإدارية لمحاربة كل أشكال الفساد فى محاولة لإقتلاعه من جذوره، وقد تزايدت فى الفترة الأخيرة البلاغات المقدمة وتزايد معها عدد حالات الكشف عن قضايا الفساد المختلفة، و على ذلك، استهدفت الدراسة الحالية اختبار نموذجاً لمحددات نوايا الإبلاغ عن المخالفات فى المنظمات الحكومية فى محافظة الشرقية، ويضم نوعين من المتغيرات: متغيرات تنظيمية تتمثل فى كل من الدعم التنظيمى والحماية، ومتغيرات فردية و تشمل التكلفة الشخصية المتوقعة (كوسيط فى العلاقة بين المتغيرين التنظيميين ونية الإبلاغ عن المخالفات) بالإضافة إلى متغيرين فرديين هما: دافعية الخدمة العامة وتعليم وتثقيف الإبلاغ عن المخالفات، وتمت الدراسة على عينة قوامها ٣٨٤ مفردة وباستخدام اسلوب الإستقصاء ثم تفرغ وتحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. وتوصلت الدراسة إلى صحة نموذج الدراسة حيث يؤثر كل من الدعم التنظيمى والحماية على نية الإبلاغ عن المخالفات (المتغير التابع) من خلال وساطة التكلفة الشخصية المتوقعة والتي تؤثر سلبياً على نية الإبلاغ عن المخالفات فى حين أن تأثير كل من دافعية الخدمة العامة وتعليم الإبلاغ عليها تأثيراً إيجابياً، و أخيراً استعرضت الدراسة الاستنتاجات العلمية و التطبيقات العملية.

Abstract:

Many Egyptian governmental institutions have been suffering from several violations and corruption cases for long time. As a result, the president has given a green light for fighting all types of corruption. Therefore, the current study aims at testing a model for the antecedents of whistle blowing intention in governmental institutions in Sharkeya governorate. The model consists of two types of variables; organizational variables (organizational support and protection) and personal variables (expected personal cost, public service motivation, and whistle blowing education). Expected personal cost represents a moderating variable in the relationship between whistle blowing intention and the organizational variables. The study has been executed through surveying 384 employees in Sharkeya governmental institutions. Proper statistical techniques have been used and results proved the validity of the proposed model. Organizational support and protection significantly affect whistle blowing intention and expected personal cost negatively affects whistle-blowing intention, therefore, it moderates the relationship between organizational support and protection from one side and whistle blowing intention from another. Finally, public service motivation and whistle blowing education both have positive effect on whistle blowing intention. This study has several valid scientific conclusions and useful practical implications.

مقدمة

لا تخلو المنظمات من المخالفات والانتهاكات التنظيمية، ولكنها تتفاوت من منظمة لأخرى في قوة وشدة المخالفات وما إذا كانت مالية، إدارية، قانونية وكل أشكال المخالفات التي تخرج عن نطاق التصرفات المشروعة. وأيضاً هناك تفاوتاً بين المنظمات في طريقة تعامل الموظفين مع هذه الانتهاكات ما بين من يؤثرن الصمت، وأولئك المبلغون عنها في إطار الاعتراض التنظيمي Organizational Dissent.

والإبلاغ عن المخالفات ظاهرة حديثة نسبياً مبنية على أفكار تقليدية مثل: نشاط المستهلكين، المعارضة السياسية (Ewing (1983 حيث أكد على أن السبب في حدوثها يرجع إلى زيادة احتجاج المواطنين في فترة الستينيات إلى السبعينيات. وامتد ليصل إلى الإبلاغ عن المخالفات غير القانونية وغير الأخلاقية في المنظمات، وفي بعض الأحيان استخدم البعض مسمى الإبلاغ عن الأخبار السيئة Bad News.

في السبعينيات، قدم الباحثون مصطلح جديد لوصف طبيعة التقاعس البشري Human Reluctance في نقل وإبلاغ الأخبار السيئة يرجع إلى ما يسمى "تأثير أمي" Mum Effect (Tressar & Rosen, 1975). ويوجد به فئة واحدة من محددات تأثير أمي وهو خوف المبلغ Whistleblower من تحمل التكاليف المختلفة المرتبطة بنقل الأخبار السيئة داخلياً أو لجهات معنية خارجياً والتي منها التقييم السلبي باعتباره تكلفة كبيرة يمكن تحملها (Tesser & Rosen, 1975) وأيضاً يمكن تجنبها بالصمت تقادياً للضرر المحتمل. ومع مرور الوقت أنصرف اهتمام البحوث إلى التركيز على حساب التكلفة المرتبطة بالإبلاغ.

وفي الثمانينات تطور الاهتمام ليصل إلى دراسة تقارير الأخبار السيئة Bad News Reporting من داخل السياق التنظيمي، وبدأت معها في الظهور مؤلفات متزايدة حول الإبلاغ عن المخالفات Whistleblowing، وصاحبها ظهور برامج إذاعية مثل ستون "٦٠" دقيقة في الولايات المتحدة الأمريكية حيث تتولى تناول القصص تكراراً ومراراً حول المبلغين لتصل إلى الرأي العام بالإضافة إلى المقالات الإعلامية، وجميعها منابر ومنافذ شعبية Popular Outlets للإبلاغ الخارجي، وفي أحيان أخرى يلجأ المبلغون إلى قنوات خارجية معنية بالأمر (Brewer & Selden, 1998).

ويُعد الإبلاغ عن المخالفات منهج قوي لتحقيق مناخ أكثر أخلاقية في المؤسسات العامة والخاصة على حد سواء - طالما كان بعيداً عن الشكاوى الكيدية وتعتمد تصيد الأخطاء التي يمكن تجاوزها -. وهناك من يرى أنه الطريقة الأكثر فاعلية لوقف الأنشطة غير القانونية أو الفاسدة داخل المنظمة إلا أنه يبقى مرهوناً بإصدار تشريع لحماية المبلغين، والحرص على تفادي أو استيعاب الآثار الأخلاقية للصراع الناجم عن قرار صعب يختار فيه الموظف بين فضيلتين هما الصدق والولاء حيث يرتبط بالصدق انكار الولاء للمنظمة مقابل الكشف عن المخالفات وقد يصاحبه التعرض للانتقام من جانب الرؤساء والزملاء حتى وإن كانت المعلومات التي تم الإدلاء بها صادقة وجديرة بالثقة، ويقترن بالخيار الثاني - الولاء - استمرار الأخطاء وتدنيه المصلحة العامة الوطنية، علاوة على احتمالات تعرض المُبلغ للمساءلة في وقت لاحق إن كانت المخالفات مرتبطة بعمله . وهنا تكمن الصعوبة في ماذا يفعل هذا الموظف؟ وما هي محددات نيته على الإبلاغ؟ (Chen & Lai., 2014; Malmstrom & Mullin, 2014; Svensson, & Genugten, 2013)

وهنا تجدر الإشارة إلى أن المبلغين عن المخالفات Whistleblowers هم أعضاء في المنظمة يكشفون معلومات عن أنشطة وممارسات تنظيمية خاطئة لأشخاص أو منظمات معينين بالأمر وقادرين على معالجة المشكلة المبلغ عنها (Dozier & Miceli, 1985)، و يختار المبلغون ما بين الإبلاغ الداخلي والخارجي، حيث يشير الإبلاغ الداخلي إلى إبلاغ المشرفين أو زملاء العمل بالمخالفات التي رصدها، في حين يشير الإبلاغ الخارجي عن إبلاغ جهات خارجية معنية وهيئات رقابية ووسائل اعلام بالإبلاغ معلناً لحد قد يصل إلى مختلف الجماهير Various Audiences (Jang, 2014; Winardi, 2013).

وفي المجتمعات الشرقية بصفة عامة، وفي مصر بصفة خاصة تسود الاجتماعات والمجاملات، وعليه تصبح القنوات الداخلية للإبلاغ عن المخالفات غير مجدية بشكل كاف بمعنى أنها لا تحقق النتائج المرجوه منها. وعليه تظل النسبة الأكبر من الأخطاء المُبلغ عنها دون تصحيح، وبمرور الوقت يفقد المُبلغين من الموظفين حماسهم للتبليغ، وينتهي الأمر إلى بقاء الأوضاع على ما هي عليه، وتفقد المنظمة عنصر فعال من عناصر العمل، والأكثر من ذلك قد يتحول الموظف إلى عضو خامل العمل بالنسبة له روتين يومي، وينقل خبرته الفاشلة في الإبلاغ إلى آخرين، فتفقد المنظمة المزيد من أصحاب الرأي الإصلاحي الذي تحتاجه المنظمات والمجتمعات حتى تنتقل بشكل ملموس في طريقها للقضاء على الفساد.

وعلى ذلك فإن الأمر يدعو إلى ضرورة اللجوء إلى قنوات خارجية للإبلاغ عن المخالفات، وقد منحت القيادة السياسية (رئيس الجمهورية) مؤخراً الضوء الأخضر للرقابة الإدارية لمحاربة كل أشكال الفساد في محاولة لاقتلاعه من جذوره.

ولكن تجدر الإشارة إلى أن الإبلاغ عن المخالفات لجهات خارجية عملية معقدة يحكمها عدد من العوامل، وتسعى الدراسة الحالية إلى الوقوف على تلك المحددات والعوامل التي تؤثر على نية الإبلاغ عن المخالفات في المنظمات الحكومية، فهي أكثر القطاعات حاجة إلى الإصلاح حيث تقدم إلى الجماهير خدمات لا يمكنهم الحصول عليها من أي جهة أخرى (احتكارية)، وعلى ذلك فبقدر جودة الخدمة تتحدد رفاهية الشعب، علاوة على أنه القطاع من الدولة المتعارف على أنه زاخر بقضايا الفساد (حسين، ٢٠١١)، وبحاجة إلى تهيئة وتشجيع الشرفاء للتبليغ عن المخالفات.

هذا، وتتناول الدراسة الحالية محددات الإبلاغ عن المخالفات في المنظمات الحكومية من خلال الآتي: مشكلة وأهداف وأهمية وحدود الدراسة، ثم الإطار النظري والدراسات السابقة وينتهي بنموذج وفروض الدراسة ثم يلي ذلك منهجية الدراسة والتي تشمل المتغيرات وطريقة قياسها ومجتمع وعينة الدراسة واسلوب جمع البيانات وصولاً إلى اساليب التحليل الإحصائي المستخدمة، ثم يلي ذلك تحليل النتائج واختبار الفروض وتفسيرها وملخص النتائج وأخيراً التوصيات والدراسات المستقبلية.

أولاً: مشكلة الدراسة:

أصبحت قضايا الفساد جزءاً من الحياة اليومية، وصار الفساد من الظواهر الاجتماعية التي تهدد استقرار المجتمعات لما ينجم عنها من عدم الثقة في المؤسسات والقانون معاً، نظراً لتراجع سيادة القانون مع انتشار الفساد . وعليه أصبح من غير المفاجئ تزايد الاهتمام بتأثير الأخطاء التنظيمية وكيفية القضاء عليها وبطريقة فعالة.

وتجدر الإشارة إلى أن الفساد ظاهرة عالمية ليست قاصرة على الدول النامية فحسب، و قد اهتمت بها الكثير من المؤتمرات والاتفاقيات الدولية من أجل مكافحة الجريمة والفساد، والتأكيد على ضرورة إلزام الدول الموقعة على الاتفاقيات بتضمين وتعزيز تشريعاتها الداخلية بنصوص قانونية تلزم أفراد الشعب (المواطنين) والموظفين في مؤسساتهم بالإبلاغ عن المخالفات التي يتم اكتشافها بالصدفة أو بحكم أدائهم واجباتهم الوظيفية مع وضع الضمانات القانونية لحمايتهم من العواقب المترتبة على الإبلاغ عن جرائم الفساد (Ogungbamila,2014). وبالفعل وقعت مصر على

اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد عام ٢٠٠٥ والتي تلزم مصر بموجب المادة ٦٥ منها باتخاذ ما يلزم من اجراءات وتدابير تشريعية وادارية بما يضمن تنفيذ التزاماتها بالاتفاقية (منشاوى، ٢٠١٣) .
هذا، وقد تزايدت في الفترة الأخيرة معدلات الإبلاغ عن المخالفات في مصر ، وأصبح دور الرقابة الإدارية قوى وملموس، و طالعتنا وسائل الإعلام المختلفة مؤخراً بكم هائل من قضايا الفساد، التي تمكنت الرقابة الإدارية من ضبطها ، ومنها على سبيل المثال لا الحصر: ضبط اكبر شبكة دولية (٤٢ شخصاً) للتجار بالأعضاء البشرية ، ضبط مدير مشتريات بمجلس الدولة وبحوزته حصيلة رشوة تقدر بملايين الدولارات والجنيهاات واليورو و عملات أخرى - القضيتان في ديسمبر ٢٠١٦ - وأيضاً ضبط مدير عام المشروعات الصغيرة بأحد البنوك وهو يتقاضى وآخرين ٢ مليون جنيه علي سبيل الرشوة مقابل فتح و تخصيص قروض بموجب مستندات وهمية (مصطنعة) تقدر بـ ٢٥ مليون جنية في واقعة استغلال مبادرة البنك المركزي لدعم المشروعات الصغيرة و المتوسطة في شكل قروض منخفضة الفائدة - في مارس ٢٠١٧ - الأمر الذي يرجع إلى:

١. اهتمام القيادة السياسية العليا (رئيس الجمهورية) بالقضاء على الفساد من خلال وضع الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد والمحدد لها الفترة من ٢٠١٤-٢٠١٨، وتتركز رؤيتها على النهوض بمستوى الأداء الإداري والحفاظ على المال العام والتأكيد على ضرورة توفير الشفافية والنزاهة والمساءلة، ويدخل ضمن اجراءات تنفيذ الاستراتيجية تشجيع الإبلاغ عن المخالفات من خلال نشر قضايا الفساد واتخاذ الإجراءات المطلوبة ضد المتهمين فاستشعر كل في مكانه فاعلية الإبلاغ عن المخالفات، و حدث تزايد في البلاغات المقدمة، بالإضافة إلى ذلك بعض التغييرات في البيئات الاجتماعية والقانونية والاقتصادية.
٢. التغييرات القوية في البيئة القانونية حيث صدرت قوانين حماية الموظفين من الممارسات التمييزية لرؤسائهم إلى جانب قوانين حماية المستهلكين وحقوقهم مما عزز مساحة الشرعية والإلمام بالحقوق، فأصبح من السهل تلمس المخالفات وحماية الموظفين والمستهلكين من الممارسات والمنتجات غير الآمنة (فالموظف مستهلك في حياته اليومية العادية).
٣. عزز تعدد وتنوع وسائل الاعلام (المواقع الالكترونية، منصات التواصل الاجتماعي، وبرامج التوك شو بالتلفاز، والصحف، وغيرهم) انتشار الفضائح والمخالفات على نطاق واسع في قطاع الوحدات الحكومية والصناعة وكافة الأنشطة، مما أدى إلى نمو الوعي بالدور الإيجابي المطلوب للحفاظ على مقدرات وموارد الدولة.

وفي هذا الصدد قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية* لتحديد مشكلة الدراسة بدقة ، وبالرجوع للدراسات السابقة تبين وجود اختلاف في وجهات النظر بين الموظفين (كمواطنين) والمديرين في شأن الإبلاغ ، وقد ينشب بينهما صراعاً فالمواطنين/ الموظفين كمبلغين أو مبلغين محتملين عن المخالفات لديهم حافز ودافع قوى لسرعة الإنجاز وفقاً لما يمليه الضمير لإنهاء الأخطاء التنظيمية المبلغ عنها بحسب ما لديهم من دوافع متعددة- يأتي ذكرها بعد قليل- والمديرون يحرصون على إخفاء تلك الأخطاء عن الرأي العام ويطالبون السلطات الأعلى بحمايتهم من الضرر المتمثل في التزييف المحتمل ، الإزعاج أو حتى المواجهات مع الموظفين (Croucheret al.,2013)، وعليه، يُطالب المديرون ويرحبون بالصمت تجنباً للإشاعات المصاحبة للإبلاغ التي تسيئ إليهم ولسمعة المنظمة أو الترحيب بالإبلاغ حالة وجود مخالفات بأدلة صحيحة وواضحة عبر قنوات داخلية في المنظمة (MacGregor & Stuebs,2014).

وبطبيعة الحال، فإن هذا الاختلاف في وجهات النظر وما ينشعب عنها من صراعات يؤثر وبشكل أساسي على فرص تحقق النية للإبلاغ عن المخالفات داخلياً وخارجياً، ويجعل من التقييم الشخصي لموقف الإبلاغ دوراً حاسماً، فتصبح الفروق الفردية بين الأفراد في تعاطيها مع المعطيات التنظيمية عاملاً أساسياً في تقرير الفرد النية للإبلاغ عن المخالفات بحسب قوتها وقدرتها على تخفيض مخاطر الإبلاغ (التكلفة التي سوف يتحملها ممثلة في صور وأشكال الانتقام التنظيمي المحتملة) عند مقارنتها بالأهداف التي يحرص عليها (العوائد) الأمر الذي يزيد أو يقلل النية للإبلاغ وقد تتدخل بعض العوامل الشخصية الأخرى (الرغبة في القضاء على الانحرافات بدافع المصلحة العامة أو/ ومستوى العلم بآلية التبليغ و غيرهم) التي قد تؤثر بالزيادة/ التخفيض على تلك النية، ولكن يظل الأصل في التأثير كامناً في التقدير الشخصي لصافي تكلفة الإبلاغ عن المخالفات في علاقتها بالعوائد (العائد- التكلفة) (Cho & Song,2015).

* من خلال اجراء ثلاثة مقابلات قبل بداية الدراسة: الأولى مع ثلاثة من العاملين في الرقابة الإدارية والثانية مع حوالي ٢٥ من الموظفين في الوحدات الحكومية بمحافظة الشرقية والثالثة مع اثنان من رجال القانون . وتوصلت من خلالها إلى أن دور الرقابة الادارية يبدأ بعد بلاغ بالمخالفات حتى وإن كان من مجهول وتبدأ التحريات للتحقق من البلاغ وتوفير المستندات والادلة وعند ثبوتها تحال القضية بمستنداتها إلى النيابة العامة إن كانت المخالفات جنائية وإلى النيابة الإدارية إن كانت المخالفات إدارية لاستكمال التحقيقات، وقد تتولى احيانا التحري في أمور بدون بلاغات لشبهات مثيرة لتساؤلات وفي جميع الاحوال تستعين بافراد من داخل المنظمة للوصول إلى أهدافها ، وبالتالي فإن استعداد ونية العاملين داخل المنظمة أساسى لبدء و/أو استكمال التحقيقات. كما أوضح رجال القانون أن قانون الخدمة المدنية جاء خالياً من أى مواد للحماية من مخاطر الإبلاغ وأن الباب السابع منه تعلق بنواحى تأديبية لممارسات إدارية ليس منها المخالفات والانتهاكات.

واستناداً لما سبق، تتحدد مشكلة الدراسة في الوقوف على العوامل/ المحددات الشخصية والتنظيمية التي تؤثر على النية للإبلاغ عن المخالفات في المنظمات الحكومية في مصر، وعليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

ما هي المحددات الشخصية والتنظيمية التي تؤثر على النية للإبلاغ عن المخالفات في المنظمات الحكومية المصرية؟ وينبثق منه عدد من التساؤلات الفرعية، وهي:

1. ما هو مستوى النية للإبلاغ عن المخالفات في المنظمات الحكومية المصرية؟
2. ما هي المحددات الفردية والتنظيمية التي تؤثر على النية للإبلاغ عن المخالفات بالمنظمات الحكومية المصرية؟
3. هل يمكن صياغة نموذج يضم تلك المحددات ويُفسر النية للإبلاغ عن المخالفات (العلاقات السببية) في المنظمات الحكومية المصرية في إطار نظرية محددة؟

ثانياً: أهداف الدراسة:

- يتحدد الهدف الرئيسي للدراسة في محاولة التوصل إلى نموذج يضم محددات النية للإبلاغ عن المخالفات في المنظمات الحكومية في مصر، وينبثق عنه عدد من الأهداف الفرعية، وهي:
1. بناء إطار نظري يوضح مفهوم الإبلاغ عن المخالفات والنظريات التي يستند إليها.
 2. قياس مستوى الاستعداد للإبلاغ عن المخالفات في الوحدات الحكومية محل الدراسة.
 3. الوقوف على كل من العوامل / المحددات الفردية والتنظيمية التي تؤثر على النية للإبلاغ عن المخالفات في الوحدات الحكومية محل الدراسة استناداً إلى نظريات محددة.
 4. التوصل إلى نموذج لمحددات نية الإبلاغ عن المخالفات في الوحدات الحكومية محل الدراسة.
 5. تقديم مقترحات وتوصيات وآليات تطبيق تساعد على زيادة النية للإبلاغ عن المخالفات في المنظمات الحكومية المصرية كخطوة على طريق الإصلاح الإداري والقضاء على الفساد.

ثالثاً: أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، علاوة على أهميتها العلمية والعملية، وذلك على النحو التالي:

أ- الأهمية العلمية: تتحدد الأهمية العلمية للدراسة فيما يلي:

1. تعد الدراسة الحالية امتداداً لدراسات سابقة عديدة كشفت عن أهمية موضوع الإبلاغ الخارجي عن المخالفات كمصدر هام للكشف عن الغش والاحتيال في المؤسسات العامة (eg.,

وقد (Greenwood, 2015; Hassan, 2015; Park, et al. 2014; Allen, 2013). كشفت دراسة عن الاحتيال العالمي The Global Fraud Study في ماليزيا، أعتها جمعية الاحتيال المعتمد (The Associated of Certified Fraud, (2014) عن أن أكثر من ٤٠% من حالات الاحتيال تم الكشف عنها من خلال موظفين بالمؤسسات، وهو ما يشكل ضعف معدل طرق الكشف الأخرى. وفي دراسة (Rothschild & Miethe, 1999) تبين أن معدلات الإبلاغ الخارجي أعلى بين موظفي المؤسسات العامة حيث تصل إلى ٧٠% يليها العمال في المنظمات غير الربحية بنسبة ١٨%، ثم الشركات الخاصة بنسبة ٣%، وبررت الدراسة أسباب ارتفاع الإبلاغ الخارجي في المؤسسات العامة إلى أنها:

- تميل لأن تكون الأكثر بيروقراطية والأقل استجابة لتعليقات ومقترحات العاملين، فيضطر العاملون للجوء إلى الإبلاغ الخارجي.

- تقدم حماية للمبلغين أكبر من تلك المقدمة في مؤسسات القطاع الخاص، لذلك يميل موظفي القطاع الخاص للصمت عن الانحرافات والانتهاكات.

٢. تخلو المكتبة العربية- على حد علم الباحثة - من الأبحاث في مجال الإبلاغ عن المخالفات والاختفاء التنظيمية رغم أهمية الموضوع عالمياً بصفة عامة وعلى المستوى العربي بصفة خاصة حيث تسجل الدول العربية -و بشكل متفاوت- أعلى درجات الفساد العالمي (خضري، ٢٠١٦؛ صندوق النقد الدولي، ٢٠١٤)، إلا أن الدراسات المتاحة أجنبية فقط، الأمر الذي يؤكد على أهمية الدراسة الحالية في البيئة العربية بصفة عامة والمصرية بصفة خاصة.

ب- الأهمية العملية:

تتواكب الدراسة الحالية مع توجهات القيادة السياسية العليا (رئيس الجمهورية) للقضاء على الفساد، وكذلك الحملات المتلاحقة التي تقوم بها هيئة الرقابة الإدارية، ويُعد الإبلاغ عن المخالفات من أهم وسائل الهيئة للتخلص التدريجي من الفساد، وتحدد الأهمية العملية للدراسة في الآتي:

١. يقدم البحث نموذجاً يتضمن أهم محددات النية للإبلاغ عن المخالفات والأهمية النسبية لكل منها وتعزيزها، الأمر الذي يُسهم بشكل مباشر في منع تكرار الأخطاء والانتهاكات من بدايتها وأحتى منع حدوثها نقادياً لمخاطر الكشف عنها، فيتحسن الأداء العام وبشكل ملحوظ، وتدرجياً تتخلص المنظمات الحكومية من حيز الصمت التنظيمي Organizational Silence

٢. تخدم نتائج الدراسة قطاع المنظمات الحكومية وهو عمود أساسي في البيئة الاقتصادية والاجتماعية للدولة، حيث يقدم خدمات جماهيرية احتكارية، وعليه فإن خطوات الإصلاح

ضرورية ومطلوبة لضمان تقديم خدمات يرضى عنها المواطن ويستشعر من خلالها الرفاهية الاجتماعية.

رابعاً: حدود الدراسة:

تتمثل أهم محددات الدراسة في الآتي:

- أ. اقتصرت الدراسة على نية الإبلاغ عن المخالفات بدلاً من السلوك الفعلي حيث يصعب عملياً قياسه، و تفترض وجود علاقة إيجابية بين النية والسلوك الفعلي وذلك استناداً إلى نظرية السلوك المخطط (Ajzen, 1991) ، والتي توصلت إلى امكانية التنبؤ بالسلوك الفعلي من خلال النوايا السلوكية حيث تعكس النوايا دافع واستعداد الأفراد لاتخاذ الإجراءات .
- ب. يُقصد بالمخالفات في الدراسة كافة الأخطاء التنظيمية Organizational Wrongdoing المالية والإدارية والقانونية وكافة الممارسات غير المشروعة.
- ج. تقتصر الدراسة الحالية على دراسة الإبلاغ الخارجي عن المخالفات، وتستبعد الإبلاغ الداخلي عن المخالفات، نظراً لأن الإبلاغ الخارجي يبدو الأكثر فاعلية في المنظمات الحكومية المصرية، حيث تتولى جهات مختصة التحقيق فيه وانهاء المخالفات وتتخذ الإجراءات لمنع تكرارها علاوة على عقاب المخطئين. في حين تتعرض بعضاً من حالات الإبلاغ الداخلي للحجب لمصلحة أفراد معينين أو منعاً للإساءة للمنظمة حالة تسريب معلومات عن وقائع تحقيقات داخلية، فتقل فاعلية الإبلاغ الداخلي.
- د. المحدد المكاني حيث تقتصر الدراسة على العاملين في المنظمات الحكومية بمحافظة الشرقية نظراً لأن طبيعة العمل وخصائص الموظفين تبدو متقاربة بتلك المنظمات على مستوى الجمهورية، والفروق - إن وجدت - طفيفة يمكن التغاضي عنها.
- هـ. تتمثل عينة البحث في جميع العاملين بمديريات الخدمات في محافظة الشرقية، مع استبعاد الخدمات المعاونة، نظراً لأن معظمهم قد لا يجيد القراءة والكتابة أو لعدم قدرتهم على فهم بعض العبارات في قائمة الاستقصاء وثقافتهم في الغالب ليس منها الإبلاغ عن المخالفات، أو البعض يسيطر عليهم الخوف لضعف مكانتهم الوظيفية.
- و. المحدد الزمني تم تجميع البيانات في الفترة من شهر سبتمبر ٢٠١٧ حتى نهاية يناير ٢٠١٨.

خامساً: الإطار النظري والدراسات السابقة وفروض ونموذج الدراسة:

١- الإبلاغ عن المخالفات Whistleblowing

تتوعد تعريفات الإبلاغ عن المخالفات، نظراً لتباين طرق التبليغ، مما أدى إلى عدم وجود اتفاق نسبي، ومن أهم التعريفات:

قدما (Miceli & Near (1985 تعريفهما بأنه الكشف من قبل أعضاء المنظمة السابقين أو الحاليين عن الممارسات غير القانونية وغير الشرعية إلى الرؤساء أو أشخاص معينين أو منظمات خارجية معنية لإيقاف المخالفات وتصحيح الأخطاء ومعاينة المخطئين . وقد استخدم هذا التعريف في دراسات عدة لاحقة فهو الأكثر استخداماً (Near, 2014; Brown, 2014; Caillier, 2017a ; e.g., etal. , 2004).

وفي نفس العام قدم Elliston,(1985) بعض القيود على تعريف الإبلاغ عن المخالفات السابق ، من خلال التأكيد على أن الإبلاغ عن المخالفات تصرف "متعمد Intentional" يتكون من أربعة أجزاء ، وهي :

- يقوم الموظف (المبلغ) بعمل أو سلسلة من الإجراءات ليُعلن المعلومات.
- يقدم المعلومات في تقرير عام مدعوماً بالوثائق.
- تضم المعلومات الإجراءات الفعلية والمحتملة في المنظمة وتكون ذات قيمة.
- القائم بالتبليغ هو عضو حالي بالمنظمة أو عضو سابق.

وأكد على أن للعنصر الرابع أهمية خاصة لطبيعة ارتباطه بموظفي الخدمة المدنية، فالموظف الحالي عندما يشارك بالإبلاغ عن المخالفات تتهمه منظمته الحكومية وزملاؤه بأنه غير مخلص، فيؤجل الإبلاغ لحين تركه العمل، وأحياناً يُنتقم منه بأن يُجبر على الاستقالة أو يعزل نتيجة الإبلاغ ويصبح "عضو سابق"، وأيضاً هناك موظف حالي يكون ولائه للرسالة العامة لمنظمته الحكومية أقوى وهذا هو الأهم ويقوم بالإبلاغ وهو عضو حال.

وجاء (Dworkin & Near, (1997) وقدما تعريفاً آخر يصفن فيه الإبلاغ عن المخالفات بأنه مُرتبط بنوعية من الموظفين تكشف عن بعض الممارسات غير السليمة بالمنظمة بحسب مواقعهم الوظيفية، ويرفضون تنفيذ الأوامر غير القانونية علاوة على أنهم يحرصون على الإبلاغ عن الأفعال التي تنتهك الأخلاقيات المهنية.

وتوالى الدراسات، وتتوعد معها التعريفات وقدم بعض العلماء تعريفاً أوسع للإبلاغ عن المخالفات من خلال تضمينه مفهوم الصوت Voice حيث يعبر المبلغين عن الانحرافات بشكل مباشر وهويتهم مكشوفة بدون خوف (Hassan, 2015; Burke & Cooper, 2013; eg.). وهنا أشارا (Zhou & George,(2001) إلى أمرين هاميين : الأول أن التعبير بالصوت يصدر عندما

يقرر الموظف البقاء في المنظمة مع السعي لتحسين الظروف الحالية والثاني : أن الإبلاغ عن المخالفات والصوت شيئاً واحداً فكلاهما لإثارة المنظمات لتصحيح المشاكل القائمة إلى أن جاء كل من (2013) Near & Miceli و اختلفا معهما وأكدوا على أن الإبلاغ عن المخالفات Whistleblowing يختلف عن الصوت Voice عندما لا يكون الصوت قاصراً على الانحرافات، فقد يشمل اقتراحات أو ما شابه ذلك، وبالتالي فإن مفهوم الصوت التنظيمي أعم وأشمل حيث يتضمن سلوك الإبلاغ عن المخالفات داخلياً أو خارجياً كجزء من السلوك المانع والذي يمثل أحد أبعاد الصوت التنظيمي، وبالتالي فإن الإبلاغ عن المخالفات جزء من الصوت و ليس مرادفاً له.

وفي حقيقة الأمر، فإن الإبلاغ عن المخالفات هو العامل الأكثر أهمية لتصحيح الأخطاء ولمنع تكرارها علاوة على محاكمة مرتكبي المخالفات الأمر الذي يُحجم ويقلص المخالفات وقد يساهم في تعديل سلوك المخطئين الحاليين والمحتملين ، وعليه لا يمكن اغفال أهمية الإبلاغ عن المخالفات من خلال موظفين من داخل المنظمات، حيث شهادتهم قوية ومدعمة بالمعلومات والأدلة غير المتاحة للآخرين من خارج المنظمة، ويحصلون عليها بشكل أيسر وبدون جهد كبير، وعلاوة على ذلك بإمكانهم توجيه المحققين إلى أفضل مصدر للمعلومات التي تعتبر دليل قوي للتحقق من صحة البلاغات المقدمة (Pillay et al., 2018).

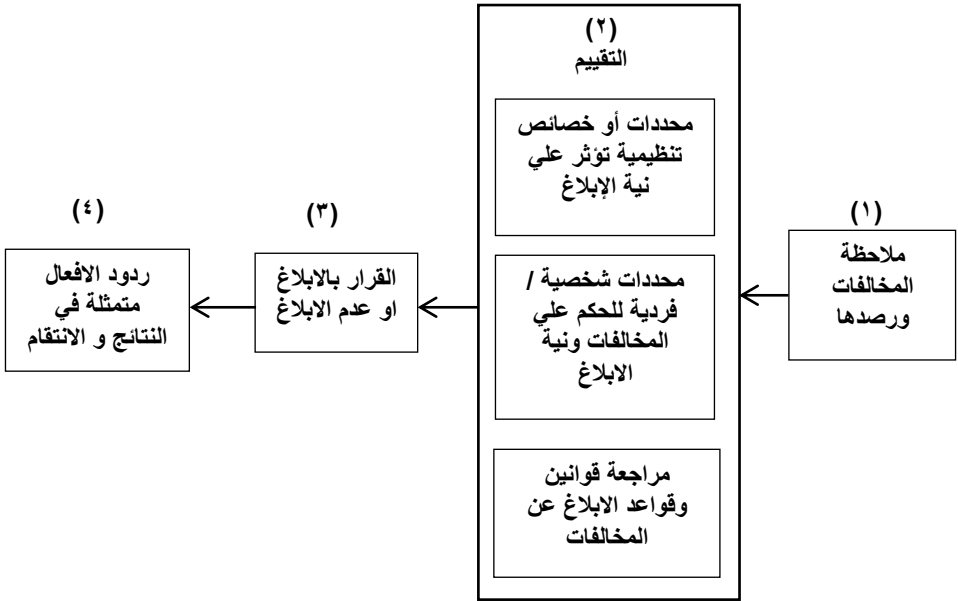
بناء على ما سبق، يمكن للباحثة تعريف الإبلاغ الخارجي عن المخالفات في المنظمات الحكومية على أنه "الإفراج الطوعي لمعلومات غير معلنه كاحتجاج أخلاقي من قبل عضو حالي أو سابق في المنظمة عبر الاتصال بجهات معنية أو أشخاص معينين بالأمر خارج المنظمة الحكومية للإبلاغ عن السلوك غير الأخلاقي وغير القانوني أملاً في تحقيق المصلحة العامة. هذا، وتمر صناعة قرار الإبلاغ عن المخالفات بأربعة مراحل ، يوضحها الشكل رقم (1)

ويمكن توضيح مراحل صناعة قرار الإبلاغ عن المخالفات الواردة في الشكل رقم (1) على النحو التالي (Chen & Lai, 2014; Banerjee & Roy, 2014):

المرحلة الأولى الاكتشاف: وتشمل ملاحظة ورصد الخطأ أو الممارسات غير الأخلاقية والانتهاكات، وهنا يحدث تفاوت بين الأفراد يرجع إلى الاختلافات الإدراكية بينهم فيما يتعلق بدرجة شدة وأهمية وحجم تأثير الخطأ / المخالفة وجميعها أمور فردية، علاوة على التفاوت بينهم في فرص اكتشاف المخالفات بحسب طبيعة الموظفين أنفسهم، فهناك المراقب وغير المراقب. وهنا تجدر الإشارة إلى أن المراقب الذي قرر الصمت يقف عند هذا الحد ولا ينتقل إلى المرحلة الثانية لقرار

الإبلاغ في حين ينتقل المراقب الذي أكتشف مخالفة ما وقرر عدم الصمت إلى المرحلة التالية من مراحل قرار الإبلاغ.

المرحلة الثانية التقييم: حيث يبدأ الموظف الذي عزم بعد تقييم الموقف على كشف المخالفة من خلال دراسة المحددات التنظيمية (المرتبطة بالمنظمة الحكومية التي يعمل بها) إلى جانب المحددات الفردية الخاصة به والمتمثلة في دوافعه والتكلفة الشخصية المرتبطة بالقرار ويتفاعل كلاهما - المحددات - داخل الموظف ويضيف إليهما مراجعة قوانين الإبلاغ حيث يرصد ويسأل شكل رقم (١) عملية صناعة / اتخاذ قرار الإبلاغ عن المخالفات



المصدر: من اعداد الباحثة بعد الرجوع إلى: (Chen &Lai, 2014:p328)

عن القوانين الحاكمة للموقف والقنوات المعنية بالأمر، وعليه ينتقل إلى المرحلة الثالثة (القرار). المرحلة الثالثة القرار: عندها يقرر الموظف في ضوء التقييم السابق إما اتخاذ قرار بالصمت بالرغم من حماسه السابق للتقييم وبناء عليه تنتهي وتقف مراحل الإبلاغ ولن يعلم أحد شيئاً عن الخطأ أو ينتهي إلى اتخاذ قراراً بالإبلاغ، ويصاحبه اختيار ما إذا كان الإبلاغ داخلي أو خارجي.

المرحلة الرابعة رد فعل قرار الإبلاغ: حيث يترتب على قرار الإبلاغ سواء كان داخلي أو خارجي نتائج عدة على مستوى الموظف المُبلغ (الصور المختلفة من الانتقام) والمنظمة التي يعمل بها (توقف المخالفات المُبلغ عنها ومعاقبة المخطفين).

المرحلة الخامسة تقييم رد فعل القرار: ويتحدد في ضوءه إمكانية الإبلاغ مرة أخرى في المستقبل، حيث تعكس الخبرة والعبرة التي أنتهى إليها المُبلغ من تنفيذ القرار بالإبلاغ وقد يمررها إلى آخرين من الزملاء داخل المنظمة أو حتى خارجها سواء كانت بالتزام الإبلاغ عن المخالفات أو تبني الصمت.

اجمالياً، يرتبط بقرار الإبلاغ عن المخالفات كسلوك اجتماعي عدة دوافع، ومنها:

أ- دوافع الإحباط Selfish Motives ، وتترسب إلى الفرد لتعايشه مع ممارسات غير قانونية وغير شرعية ، مما يخلق لديه الدافع لتصحيح الأوضاع الخاطئة بالإبلاغ عنها (Miceli, et al., 2008)

ب- دوافع الإيثار Selfless Motives ، حيث تسيطر على المُبلغ عاطفة الإيثار والتضحية بالنفس بكل ما تعنيه الكلمة من أجل تحقيق المصلحة العامة (Heumann, et al., 2013).

ج - دافع المنفعة الشخصية: ويشير إلى أن هناك بعض المنافع الشخصية والتي تشكل بطبيعة الحال مثيراً داخلياً للإبلاغ، وهي (Miceli et al. 1991):

• قد يوقف التبليغ الاساءات الموجهة إليه همزاً ولمزاً في مكان العمل والمعيرة عن اتهامه بالتواطؤ في المخالفات (Yeoh, 2014)، وهذا ما أكده كل من (Miceli & Near, 1984) حيث أشارا إلى أن نصف المبلغين يبحثون عن منافع لأنفسهم لا يمكن لأحد غيرهم أن يُقدر حجمها ويندفع نحوها، فالبعض يبلعون حماية لأنفسهم من باب الحفاظ على الانضباط المشروع Legitimate Discipline بشكل أساسي، وليس سعياً صادقاً لوقف المخالفات.

• تصيد أخطاء زملاء أو رؤساء على خصومه معهم - معلنه / غير معلنه - وهنا يُحدد المبلغ أولوية النية للإبلاغ عن المخالفات لتصيد أخطاء لآخر/ لآخرين يعاديه / يُعاديهم أو لمساومة مسئول/ منظمة على أدلة إدانة قد يحقق بها مكاسب مادية أو ترقية أو أهداف خاصة أخرى تخلو من أي منافع عامة. وكما يبدو فإن هذا الدافع غير أخلاقي، وغالبا ما تُثبت التحقيقات أن الموقف المُبلغ عنه يحمل شبهه كيدية (Bjørkelo et al.,2010)

وعليه، يتعين على المؤسسة أن تلاحظ وتراقب هؤلاء الأفراد الذين يريدون فقط نتائج سلبية لآخرين "تصيد الأخطاء" ويضرون بسمعة المنظمة، وتتخذ حيالهم الإجراءات العقابية والتأديبية

الرادعة تجنباً للصراعات والإساءة لسمعة المنظمة ومنع تنامي وتكرار تلك التصرفات العدائية والتي تنتقل بالإبلاغ عن المخالفات من وسيلة نافعة للمنظمة إلى وسيلة للإضرار بها (Jang, 2014; Mcieli & Near, 1997).

ويغض النظر عن طبيعة الدوافع التي أدت إلى قرار الإبلاغ، فإنه يؤثر بقوة على كل من المُبلغ والمنظمة، ويؤدى إلى تأثيرات إيجابية وأخرى سلبية، لعل أهمها:

١- **فاعلية الإبلاغ:** وهي تعكس المدى الذي يتم فيه توقف الممارسات غير المشروعة المُبلغ عنها ولو حتى جزئياً، وفي إطار زمني معقول. (Curtis & Williams, 2014) حيث يتعين على المنظمة القيام بإعادة تنظيم المنظمة من خلال مشاركة فريق إدارة عليا ناشط اجتماعياً سواء من المديرين أو المشرفين بمقدوره احتواء الأزمة وإنهاء الإساءات محل التبليغ - لتحقيق الهدف من الإبلاغ - وبمجرد إنهاؤها تتحقق الفاعلية، وهنا تبدو وبوضوح أهمية علاقات القوة Power Relationships كجزء أساسي للوصول إلى الفاعلية عبر القوة التنظيمية لكافة أطراف عملية التبليغ (Apaza & Chang, 2011 ; Miceli & Near, 2002).

وفي هذا الصدد، عملياً من الصعب التأكيد على إدراك فاعلية الإبلاغ والمحددة بإنهاء / القضاء على المخالفات المبلغ عنها، ويرجع ذلك إلى ما يلي:

- أن التوقف المباشر للمخالفات بمجرد الإبلاغ قد يعطى دلالة على أن الإبلاغ السبب. ولكن في الحال لن يدرك المبلغ مدى التوقف وزمنه، وهنا قد يصبح الجزم بإنهاء المخالفات المبلغ عنها يحتمل شبهة التضليل (Yeoh, 2014).
- التباين في وجهات النظر بين المبلغين والمسؤولين عن حجم وطبيعة إنهاء المخالفات غير المشروعة وغير القانونية (Yeoh, 2014). حيث يتفق البعض على إنهاؤها بشكل كامل، في حين يرى آخرون أن التوقف مؤقت لفترة قصيرة لتهدئة الأجواء وتعود المخالفات مرة أخرى بحذر يصعب معه اكتشافها ثانية. وعليه، يصبح توفير الدليل على توقف المخالفات أساسى كأن تصدر تقارير مالية من جهات خارجية موثوق فيها تشير إلى توقف الأخطاء في إطار زمني معقول وليس ممتداً. أو يصدر حكم (مؤسسي / قضائي) على المخطئين مصحوباً بإجراءات تضمن منع تكرار المخالفات وتسد الثغرات المحتملة (McCormally, 2014).
- يرتبط ببعض حالات الإبلاغ معلومات سرية وربما يكون المبلغ الطرف الوحيد لأفضل المعلومات. وهنا لا تمتلك الجهة المنوطة بالتحقيق المعلومات التي تمكنها من القضاء على

هذه النوعية من المخالفات نظراً لسرية وخصوصية المعلومات وضرورة حصول المحققين على موافقة المبلغين أنفسهم للحصول على مزيد من المعلومات من الآخرين كأن تكون مخصصات مالية ذات دواعي سرية الإفصاح عنها يؤدي إلى ضرر أكبر للمؤسسة أو مخالفات التحرش فالمبلغ عنها هو المراقب الوحيد للمخالفة ويصعب على الآخرين التقييم، لحساسية القضايا المبلغ عنها، لذلك ما زالت معظم هذه القضايا بحوث مستقبلية (Harwood, 2017).

وفي هذا الصدد، أود التأكيد على أن فاعلية الإبلاغ عن المخالفات ترتبط بالقرار/ القرارات التالية لعملية الإبلاغ عن المخالفات والتي تتخذ سيناريوهات متنوعة، من أهمها: (Horne, 2017; Hasting, 2015; Near& Miceli,1995;Near& Jensen, 1983)

- عدم اتخاذ أي قرار رسمي أو اجراءات بقرارات تنفيذية لمنع المخالفات وتبديد المساءلة.
- وقف الشكوى بالضغط على مقدمها بالتحذير أو التهيب وأحياناً التأثير عليه بمنحه أموال مقابل الصمت مع عدم تصحيح الأخطاء على الاطلاق، وهنا يكون المبلغ غير فعال. ولكن الأمر يختلف حالة تعمد الجهة المنوطة بالتصحيح عدم معاقبة المجرمين، فيكون المبلغ فعال (بسبب إبلاغه)، وتكون الجهة المنوطة بالتصحيح غير فعالة مما يجعل عملية التبليغ في حد ذاتها غير فعالة.

- اتخاذ قرارات بإجراءات تصحيحية وعقابية للمخطئين أو المقصرين.
- ٢- **الإساءة للمنظمة** يحدث أن يؤدي الإبلاغ الخارجي عن المخالفات إلى خسائر مالية أو اكتساب سمعة سيئة أو مقاضاة المنظمة من قبل أطراف بالداخل والخارج وغير ذلك من الآثار السيئة لذلك ترحب الإدارة بالإبلاغ الداخلي Internal Whistleblowing بلفت انتباه المنظمة إلى المخالفات، وبالتالي يمكن التخلص منها وإصلاحها وتقادى الآثار السيئة، وتدين وبشدة الإبلاغ لجهات خارجية External Whistleblowing (Jang, 2014 ; Ahmed, External Whistleblowing et al. , 2012).

وفي الواقع العملي، يبدأ معظم المبلغين عن المخالفات بالإبلاغ الخارجي مباشرة لعدم ثقتهم في استجابة الإدارة من ناحية وللحفاظ على عدم الكشف عن هويتهم من ناحية أخرى، حيث يحدث أحياناً أن تتواطأ الإدارة وتتستر على المخالفات، أو تُكثف الانتقام منهم لأن هويتهم مكشوفة (Usal&Yavuz, 2015). وأضاف (Jang, 2014) أن الموظف الذي يعطى

الأولوية للمصلحة العامة يلجأ إلى الإبلاغ الخارجي ، وعندما يُغلب أولوية الولاء للمنظمة يلجأ إلى الإبلاغ الداخلي .

٣- **الانتقام Retaliation**: ويُعرف بأنه إجراء/ إجراءات غير مرغوب فيها تُتخذ ضد المبلغين عن المخالفات باستجابة غير مباشرة ضد المبلغ عن المخالفات سواء كان التبليغ داخلياً أو خارجياً ويسمى الانتقام التنظيمي (Svensson & Genugten, Organizational Retaliation (Svensson & Genugten, 2013; Miceli & Near, 2013).

هذا، وتتعدد صور الانتقام من المبلغين وقد تشمل التخويف Intimidation والتشهير Defamation of Character والتهديد بالقتل Death Threats ، وفقدان الوظيفة Job Loss ، والتأثير السلبي على فرص الترقية للشخص المُبلغ ، والنزب من الزملاء في العمل، والضرر المادي على المدى الطويل فقد يُحرم من حوافز ومستحقات أو يُجبر على الاستقالة القسرية Forced Resignation وخفض المركز الوظيفي Demotion أو العزلة الاجتماعية في العمل Social Isolation at Work (Miles et al. 2010)، وجميعها تؤدي إلى خسائر نفسية ومادية تنعكس بالأخير على صحة المبلغين (Lewis, et al. , 2015; Rehg et Whistleblower's Health (Lewis, et al. , 2015; Rehg et al., 2008) . وفي الغالب تكون إجراءات غير موثقة، ومعها لا يمكن للمبلغ المتضرر من الانتقام إثباتها فهي تعكس صوراً من الإيذاء الاجتماعي الانتقامي Social RetaliationVictimization أو ما يسمى بالسلوكيات المعادية للمجتمع Antisocial Behaviors علاوة على كافة السلوكيات اللفظية وغير اللفظية المُسيئة وغير الموثقة (Dhamija & Rai, 2017; Near & Miceli, 2008) . وهنا، تحدد استجابة المنظمة للإجراءات اللاحقة للمبلغين الحاليين والمحتملين فعندما تكون الإدارة من النمط الذي يشوه السمعة أو تلجأ إلى الانتقام، فإن الموظف يتحول إلى مقاوم مستمر Persistent Resister أو قد يتحول إلى صامت Silencer إن كان آمناً من المساءلة، علاوة على نقل خبرته إلى الآخرين، مما ينعكس سلباً على فرص قيامهم بالإبلاغ في المستقبل تجنباً للتعرض للانتقام، وتدرجياً يسود الصمت التنظيمي في تلك المنظمة بعد أن كانت تتمتع بمستوى ما من المعارضة التنظيمية (Svensson & Genugten, 2013).

نخلص مما سبق إلى أن قرار الإبلاغ عن المخالفات معقد تحكمه دوافع ومتغيرات ونتائج بعضها محسوبة وأخرى غير محسوبة، ولكنه مرهون بمدى فاعليته في وقف وتصحيح الأخطاء ومعاينة المخطئين علاوة على حجم الانتقام المحتمل التعرض له ويتحدد في ضوءها احتمالات

تكرار الإبلاغ عن المخالفات من عدمه في المستقبل، وبناءً على ذلك تنوعت محددات الإبلاغ عن المخالفات الحكومية في الدراسات السابقة وتباينت نتائجها و يوضحها جدول رقم (1).

جدول رقم (1)

محددات نية الإبلاغ عن المخالفات الحكومية في بعض الدراسات السابقة وأهم النتائج المرتبطة بها

المؤلف	محددات الإبلاغ عن المخالفات الحكومية	أهم النتائج
Jalilvand, et al.,(2017)	السمات الشخصية والموقف الأخلاقي والتوجه الثقافي	تؤثر السمات الشخصية والموقف الأخلاقي على نية الإبلاغ ، في حين لا يوجد تأثير جوهري للتوجه الثقافي عليها .
Dangi et al.,(2017)	القيادة والسياسة التنظيمية كوسيط	يوجد تأثير إيجابي قوى للسياسة التنظيمية على العلاقة بين القيادة ونية الإبلاغ عن المخالفات .
Zakaria et al.(2016)	إبعاد نظرية السلوك المخطط وتضم : الاتجاهات نحو الإبلاغ ، المعايير الشخصية، والرقابة السلوكية	تؤثر الابعاد الثلاثة تأثيراً جوهرياً على نية الإبلاغ على المخالفات
Caillier,(2015)	القيادة التحويلية في ضوء وساطة كل من دافعية الخدمة العامة والالتزام التنظيمي بالتطبيق على المؤسسات الحكومية الأمريكية .	يوجد تأثير مباشر وإيجابي للقيادة التحويلية على مواقف الإبلاغ عن المخالفات. والتأثير غير المباشر لها من خلال الالتزام التنظيمي (كوسيط)، ولكن لم تتوسط دافعية الخدمة العامة العلاقة بين القيادة التحويلية والإبلاغ عن المخالفات
Zakaria,(2015)	الثقافة الأخلاقية، و الحكم الأخلاقي متضمناً قضية الامتثال للقواعد وتقييم نواتج عملية الإبلاغ	تأثير كل منهما على نية الإبلاغ عن المخالفات

تابع جدول رقم (١)

المؤلف	محددات الإبلاغ عن المخالفات الحكومية	أهم النتائج
Chen& Lai,(2014)	الشدة الأخلاقية متمثلة في الضرر المحتمل والضغوط الاجتماعية والالتزام التنظيمي. وقد تم جمع البيانات من خلال استقصاء على الانترنت شارك فيه ٥٣٣ شخص.	-يؤثر الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط على العلاقة بين الشدة الأخلاقية متمثلة في الضرر المحتمل والضغوط الاجتماعية من ناحية ونوايا الإبلاغ عن المخالفات. وهناك اختلاف في تأثير كل من الضرر المحتمل والضغوط الاجتماعية على نية الإبلاغ عن المخالفات
Park et al.(2014)	التوجه القيمي للملاحظ (المراقب) ونوع الشخصية وطُبقت الدراسة على ٤٩٠ طالب جامعي في كوريا الجنوبية .	تأثير كل من التوجه القيمي للملاحظ (المراقب) ونوع الشخصية على الاتجاهات نحو الإبلاغ
Seifert et al.(2013)	الثقة والعدالة التنظيمية. استنادا إلى نظرية العدالة التنظيمية .	ارتفاع احتمال الإبلاغ عندما يكون لدى الشخص مستوى كاف من الثقة، ويزيد الاحتمال عندما تشمل الثقة كل من المشرف والمنظمة، على اعتبار أن الثقة فيهما تلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين العدالة التنظيمية ونية الإبلاغ عن المخالفات.
Proost et al.,(2013)	الهوية الأخلاقية والعدالة الإجرائية.	عدالة إجرائية متوسطة مع هوية أخلاقية قوية من شأنهما زيادة النية للإبلاغ عن المخالفات وأن العدالة الإجرائية المنخفضة تجعل العلاقة بين الهوية الأخلاقية ونية الإبلاغ غير جوهريّة بمعنى أن العدالة الإجرائية تتوسط العلاقة بين الهوية الأخلاقية ونية الإبلاغ.

تابع جدول رقم (١)

أهم النتائج	محددات الإبلاغ عن المخالفات الحكومية	المؤلف
تؤثر كل من العوامل الفردية والموقفية على نوايا الإبلاغ عن المخالفات ما عدا التكلفة الشخصية المتوقعة للإبلاغ لم يكن لها تأثير معنوي.	عوامل فردية شملت ابعاد نظرية السلوك المخطط ، وعوامل موقفية ضمت ثلاثة عوامل: مدى خطورة الخطأ، وظيفة مرتكب الخطأ، والتكلفة الشخصية للإبلاغ .	Winardi,(2013)
هناك ارتباط سلبي بين الأشخاص الميكيافيلين ونية الإبلاغ نظرا لأن طبيعتهم تميل إلى التلاعب والخداع وتحقيق المصلحة الشخصية ومع ذلك، فإنه في ظل بيئة قوية أخلاقياً يكون الميكيافيلين أكثر حرصاً على الإبلاغ عن الأخطاء لإدراكهم أن هذا الأمر يرفع شأن مصلحتهم الشخصية .	خصائص المبلغين وبالتحديد الشخصية الميكيافيلية	Dalton &Radtake, (2013)
يوجد ارتباط إيجابي بين كل من العدالة الإجرائية والتوزيعية ونية الإبلاغ عن المخالفات.	العدالة التنظيمية في شقين : الإجرائية والتوزيعية في اطار نموذج الموالاة الاجتماعية والشخصية الاستباقية	Miceli et al. (2012)
تؤثر صافي التكلفة الشخصية المتوقعة على نوايا الإبلاغ عن المخالفات .	نظرية التكلفة - العائد متمثلة في التكلفة الشخصية المتوقعة .	Keil et al., (2010)
الموظفين أكثر ميلاً للتبليغ عن حوادث مثل سوء الإدارة والتحرش الجنسي بشكل أكبر من التبليغ عن السرقة أو الأمن.	نوع المخالفة	Near, et al.,(2004)

تابع جدول رقم (١)

المؤلف	محددات الإبلاغ عن المخالفات الحكومية	أهم النتائج
Chiu,(2003)	الحكم الأخلاقي وموضع السيطرة	- الافراد ممن لديهم موضع سيطرة أكثر استعدادا للإبلاغ عن المخالفات بدافع المسؤولية. - يوجد علاقة بين الحكم الأخلاقي ونية الإبلاغ يفسرها الدور الوسيط لمتغير موضع السيطرة.
Near&Miceli,(1996)	خصائص الخطأ (درجة شدة المخالفة)	هناك ارتباط إيجابي بين إدراك شدة الخطأ والنية للإبلاغ عنه.
Miceli& Near, (1985)	حيازة أدلة مقنعة	يؤدي حيازة أدلة مقنعة إلى زيادة نية الإبلاغ عن المخالفات .

المصدر: من اعداد الباحثة بالرجوع للدراسات المذكورة بالجدول

اجملاً، وبناءً على ما ورد بجدول رقم (١) يمكن التوصل إلى ما يلي:

- تصنيف العوامل والمحددات المؤثرة على نية الإبلاغ عن المخالفات إلى عوامل شخصية وتنظيمية وموقفية؛ ويبدو واضحاً أن التركيز على النواحي الشخصية أو الفردية أكبر وتحديداً الجوانب الأخلاقية نظراً لأن سلوك الإبلاغ تطوعي وإخلاقي. وانطلاقاً من أن الدوافع هي محرك السلوك، كما أنه لتحريك الدوافع لابد من مثير خارجي يتمثل في العوامل التنظيمية، ثم تتفاعل العوامل التنظيمية مع الفردية بشكل ما، وتؤدي في النهاية إلى السلوك/نية السلوك. علاوة على تأثير العوامل الموقفية مثل نوع وحجم والمخالفة ودرجة توافر أدلة مقنعة وغيرهم.

- البعض استند إلى نظرية كمحدد وآخرين استندوا إليها لتفسير بعض العلاقات حيث تترجم إلى متغيرات شخصية أو تنظيمية.

- يمكن صياغة نموذج الدراسة الحالية بحسب الخطوات التالية:

أ- التأكيد على أن الأولوية في التأثير على نية الإبلاغ عن المخالفات للعوامل الشخصية (الفردية)، ويحدث أن تؤثر العوامل التنظيمية على نية الإبلاغ بشكل غير مباشر من خلال وساطة متغير شخصي (فردى).

ب - اقترح أن تستند الدراسة الحالية إلى نظرية التكلفة- العائد لتمثل دور الوساطة بين العوامل التنظيمية ونية الإبلاغ عن المخالفات متمثلة في التكاليف الشخصية المتوقعة (كمتغير وسيط) يعكس صافي الفرق بين العوائد والتكاليف ويتأثر بالعوامل التنظيمية ثم تؤثر - التكاليف الشخصية - بدورها على نية الإبلاغ.

ج- ونظراً لأنه قد يتوافر لدى الشخص إدراك لصادفي منافع تفوق تكلفة الإبلاغ وعندها تنخفض التكاليف الشخصية المتوقعة مما يساعد على تحفيز النية للإبلاغ إلا أنه قد تتوافر دوافع قوية أخرى لتعزيز الموقف تتمثل في إيثار المصلحة العامة. وهنا لا يمكن إغفال تأثير دافعية الخدمة العامة كأحد المتغيرات الفردية المؤثرة على النية للإبلاغ عن المخالفات والتي قد تدفع البعض إلى المغامرة والإقدام على الإبلاغ رغم علمهم بارتفاع تكلفة القرار.

د- العوامل الفردية المتمثلة في التكاليف الشخصية المدركة ودافعية الخدمة العامة قد تكون أساسية لتحقيق النية للإبلاغ عن المخالفات إلا أنه من الأهمية بمكان أن يتوافر لدى الشخص التعليم والتثقيف بآلية الإبلاغ كأحد العوامل المساعدة التي تسهل مهمة الإبلاغ وتوضح الطريق للمبلغ من أين يبدأ؟ وأين ينتهي؟ تجنباً للعثرات وتقادياً لسؤال الغير حتى يمكنه الحفاظ على إخفاء هويته إن أراد ذلك. وبالتالي أساسي تضمين متغير التعليم / والتثقيف عن الإبلاغ ضمن العوامل الفردية المؤثرة على نية الإبلاغ عن المخالفات.

هـ- اختيار العوامل التنظيمية (المعطيات التنظيمية) المناسبة والتي تشكل محفزات بالنسبة لمتخذ قرار الإبلاغ تؤثر على تكاليف القرار (صور الانتقام المختلفة) وما إذا كان يتخذ قرار الإبلاغ أم لا ؟، وعليه فإن أنسب المتغيرات التنظيمية تلك التي بإمكانها تعزيز موقف العمل وإحداث طمأنينة في جانب تخفيض تكاليف القرار المتمثلة في الانتقام. وعليه، يصبح من المناسب أن تتمثل المتغيرات التنظيمية في كل من: الدعم التنظيمي، ومستوى الحماية من التعرض للانتقام. ومن الجدير بالذكر الإشارة إلى أن الحماية تتحقق من جانبين: الأول المنظمة بإجراءاتها الحمائية المعلنة، والثاني من جانب الدولة بصياغة القوانين والتشريعات التي تحمي المبلغين ويتعين على المنظمة إخبار الموظفين بتلك القوانين.

و- تشير متغيرات الدراسة المقترحة إلى أنه عندما تكون المعطيات التنظيمية (الدعم التنظيمي + الحماية التنظيمية) أكبر من التكلفة المتوقعة والمتمثلة في صور وأشكال الانتقام، فإن النية باتخاذ قرار بالإبلاغ عن المخالفات تكون متاحة ومصلحة. والعكس صحيح لو المعطيات التنظيمية أقل من التكلفة المتوقعة يعزف متخذ القرار عن الإبلاغ، وهنا، قد تتدخل عوامل أخرى

شخصية وتعزز قرار الإبلاغ حتى وإن كانت تكلفته مرتفعة وهي محددة في عاملين هما: الأول دافعية الخدمة العامة حيث الموظف مستعد للتضحية بالنفس من أجل الصالح العام، والثاني مدى التعليم والتنقيف بشأن آلية الإبلاغ وحقوق المبلغين عند الإبلاغ ويتفاوت استعداد الموظفون للإبلاغ داخل هذا المدى.

٢- نموذج وفروض الدراسة:

استناداً للخطوات السابقة، يتضمن نموذج الدراسة الحالية نوعين من المحددات هما: المحددات التنظيمية وتتمثل في كل من الدعم التنظيمي والحماية والمحددات الفردية / الشخصية وتتمثل في كل من دافعية الخدمة العامة، تعليم الإبلاغ والتكلفة الشخصية المتوقعة - استناداً لنظرية التكلفة و العائد- وتتناول الباحثة في هذا البند الإطار النظري لمتغيرات نموذج الدراسة وتتوصل من خلاله إلى الفروض المرتبطة بكل منها.

٢-١: الدعم التنظيمي Organizational Support

ويعكس كافة الجهود التنظيمية المبذولة والمطلوبة لخلق بيئة عمل مواتية تعزز الأداء ورضا العاملين والتزامهم وتساعد على حل المشكلات Problem-Solving واستيعاب وإدارة الضغوط (Afe,2018). والمقصود هنا الدعم التنظيمي المناسب لدعم وتشجيع الإبلاغ عن المخالفات وتقليل المخاطر المرتبطة به من خلال جوانب ومصادر متعددة من الدعم التنظيمي، ومنها على سبيل المثال لا الحصر:

- **الثقة في المشرفين:** وهو يعكس المدى الذي يثق فيه المبلغين المحتملين في نزاهة Integrity رئيسهم المباشر/ الحالي (Seifert, 2013) ، وقد أشارت بحوث سابقة إلى أن العلاقة التي تربط الموظف بمشرفه المباشر مؤشراً هاماً لنوايا الإبلاغ عن المخالفات وبصفة خاصة الجزء من العلاقة المتعلق بالثقة في المشرف (Payne,2014; Alleyne et al.,2016) في نفس الشأن أشار Keenan,(1990) إلى أن الأفراد الواثقون في مشرفهم أكثر ميلاً لتصعيد المشكلات عن باقي الأفراد في المنظمة ، وبالمثل كل من Mesmer-Magnus & Viswesvaran,(2005) . وأيضاً أضاف كل من Cho & Song,(2015) أن دعم وثقة المشرفين سيؤدي إلى المزيد من الإبلاغ عن المخالفات وفسر ذلك بأن الثقة في المشرف تؤدي إلى تخفيض التكاليف المتوقعة من القرار مقارنة بالعوائد نظراً لأن الفرد سيكون أقل قلقاً وتوتراً

بشأن مخاطر الانتقام، مما يؤدي إلى زيادة الفرق بين التكلفة والعائد لصالح العوائد، فيزيد احتمال الكشف عن المخالفات لانخفاض التكلفة الشخصية المتوقعة.

- **استجابة الإدارة:** وهي تعكس المدى الذي تستجيب فيه جهة الإبلاغ لحل المشاكل المُبلغ عنها. وتشير البحوث إلى أن الأفراد أكثر ميلاً للإبلاغ عندما يعتقدون أن المتلقي للشكوى سوف يتخذ الإجراءات المناسبة، الأمر الذي يدعم شعور الفرد بقدرته على أحداث التغيير، مما يعزز عوائد قرار الإبلاغ (Bernardi et al., 2016). وقد أكدنا (Taylor & Curtis, 2013) على أهمية استجابة الإدارة كأحد أشكال الدعم التنظيمي في هذا الشأن لسببين هما:
أ- أنها مؤشر إلى أنه هناك تصرف مناسب سوف يُأخذ بشأن القضية محل التبليغ.
ب- تقديم كارت طمأنينة للمبلغين عن المخالفات بشأن حمايتهم من الانتقام.

وتوصل كل من (Morrison & Milluken, 2000) إلى أن مناخ العمل المواتي يرتبط إيجابياً بالنية للإبلاغ عن المخالفات. وأضاف (Near & Miceli, 2016) أن دعم الإدارة يؤدي إلى تحقيق منافع أبرزها توقف المخالفات واتخاذ إجراءات لمنع تكرارها، مما يؤدي إلى تفوق عائد قرار الإبلاغ على تكلفته. وعليه يمكن صياغة فرض الدراسة الأول كما يلي: **يؤثر الدعم التنظيمي تأثيراً سلبياً ذو دلالة إحصائية على التكلفة الشخصية المتوقعة للإبلاغ الخارجي عن المخالفات في الوحدات الحكومية.**

٢-٢: الحماية Protection :

يؤكد الأفراد دائماً على حقوقهم القانونية ضد المنظمات، ولكنهم يُعرضون عن اتخاذ إجراءات قانونية في انتظار انتهاء صانعي السياسات من كتابة التشريعات التي تسهل مهمة الإبلاغ، وبعد الانتهاء من صدورها تكون غير مفعلة ومكتنزة بالثغرات الكفيلة بإسقاط قضايا الإبلاغ ونجاة المذنبين من العقاب والتمادي في الانتقام من المبلغين (Basu, et al. 2016; Miceli & Near, 1992).

وقد أكدت بعض الدراسات على أن الحماية القانونية لا تقلل من حدوث الانتقام، فترتفع التكلفة الشخصية المتوقعة وبالتالي لا تؤدي إلى زيادة معدل الإبلاغ عن المخالفات (Dworkin & Near, 1997; 1987). وجاءت دراسات حديثة وركزت على أهمية وضرة توفير الحماية للمبلغين (eg., Gilligan, 2014; Miles et al., 2010).

وبناءً على ذلك تحرص الدول على إصدار تشريعات وقوانين لحماية المبلغين ويطلقون عليها قوانين الإفصاح للمصلحة العامة Public Interest Disclosure Acts وتلجأ الدول في إعداد

مشاريع تلك القوانين للاستفادة من تجارب الدول الأخرى، وصياغة تشريعات مماثلة من أجل تحقيق الآتي: حماية الأشخاص المبلغين من الانتقام وتسهيل عملية التبليغ والإفصاح علاوة على التأكد من التحقيق بشكل صحيح في المخالفات ومعالجتها بشكل مناسب (Guyer et al., 2013).

وفي هذا السياق تناولت دراسة (Miceli et al., 1999) في الولايات المتحدة الأمريكية دور التشريع في زيادة فرص الإبلاغ عن المخالفات عما كان عليه في الماضي وذلك عبر ثلاث فترات، الفترة الأولى في عام ١٩٨٠ قبل صدور قانون الخدمة المدنية وشملت آراء الموظفين في الإبلاغ عن المخالفات والمخاوف من الانتقام ثم تكرر جمع البيانات في عام ١٩٨٣ بعد صدور قانون الخدمة المدنية مباشرة وعقد مقارنة بينهما فاتضح أن هناك تطوراً إيجابياً في اتجاه تشجيع الإبلاغ عن المخالفات و لكنه محدوداً لأن قانون الحماية جديد لم يسمع عنه كثيرون، ثم تكرر جمع البيانات للمرة الثالثة في عام ١٩٩٢ بعد تعديل القانون عام ١٩٨٩- على نفس الـ ٢٢٠ منظمة حكومية- أي بعد حوالي ثلاثة عشر عاماً، وعقد مقارنة فتأكدت النتائج بأن هناك تطوراً إيجابياً ملموساً، حيث اتسعت دائرة المعرفة بقانون الخدمة المدنية وما صاحبه من مواد لحماية المبلغين عن المخالفات بالإضافة لتغييرات تنظيمية صاحبت التغييرات القانونية مما أحدث أثراً في أشكال الحماية المتاحة وساعد الموظفين على تجنب الانتقام من رصدهم المخالفات والإبلاغ عنها.

وفي عام ٢٠١٢ صدر في الولايات المتحدة الأمريكية قانون تعزيز حماية المبلغين عن المخالفات، وقد كان أكثر حماية من القانون الصادر عام ١٩٨٩ (Yeoh, 2014)، ومع ذلك ما زالت تنتظر المنظمات إلى المبلغين على اعتبار أنهم أشخاص غير مخلصين، مما استدعى ظهور آلية سرية للإبلاغ عن المخالفات وتوسيع نطاق الحماية للمبلغين (Harwood, 2017).

وقد ظهر في مصر في سبتمبر عام ٢٠١٢ مشروع قانون حماية المبلغين والشهود والخبراء، والذي أعدته المجموعة الوزارية للشؤون السياسية والتشريعية بمجلس الوزراء لعرضه على رئيس الجمهورية وإصدار مرسوم بقانون به، وتضمن القانون عدد (١٣) مادة متعلقة بالأمر، وظهر مشروع قانون آخر في مارس ٢٠١٣، وتضمن (٩) مواد لحماية الشهود والمبلغين والخبراء.

هذا، ويتطلب تحقيق الحماية للمبلغين توفير الآتي (Guyer et al., 2017; Harwood, 2017; Miles et al., 2010):

١. السرية **Confidentiality** من خلال إخفاء كل من هوية المبلغين، وطبيعة المعلومات التي كشف عنها إلى حد ما، والسعي لتوفير مساحة للمتهمين لدحض الاتهامات أو المخالفات الموجهة إليهم كنوع من العدالة، ولكن في الواقع العملي فإن السرية تكون ممكنة في بداية

التحقيقات- في المرحلة الأولى منها- حيث التحقيق أولى إلا أنه مع مرور الوقت وضرورة توارد المعلومات والأدلة لاستكمال التحقيقات يصبح كسر السرية أمراً حتمياً ومن الصعب السيطرة عليه.

٢. **حظر الأعمال الانتقامية Prohibition of Reprisals** من خلال سن تشريع يُعاقب بالسجن أو الغرامة من ينتقم من شاهد أو مُبلغ، وذلك أعمالاً لمبدأ تكافؤ الفرص Opportunity Act Equal. والسماح للمُبلغ باتخاذ إجراءات وقائية بأمر قضائية ضد الأعمال الانتقامية المحتمل التعرض لها.

٣. **إجراء بالتعويضات Proceeding For Damages** بإصدار تشريع يسمح للمبلغين بالحصول على تعويضات ضد التشهير Against Defamation والأعمال الانتقامية، بعد التأكد من صحة وصدق المخالفات المُبلغ عنها، وأنها ليست كيدية للحصول على تعويضات.

٤. **الحق في الانتقال Right to Relocate** بأن يُسمح للمُبلغ بالانتقال لعمل آخر مناسب لمؤهلاته تقادياً للاحتكاك مع الرؤساء والزملاء في مكان واقعة التبليغ.

٥. **الإفصاحات مجهولة المصدر Anonymous Disclosures** مع التشديد على منع أي تسريب عن هوية المبلغين، والتأكيد على حظر النشر في وسائل الإعلام Release to The Media وجميعها إجراءات لحماية المبلغين من القصاص.

وقد أكد (Cho & Song (2015) على أن توفير التشريعات والقوانين التي تحمي المبلغين من التهديدات والانتقام خطوة أولى وأساسية لتعزيز ثقة المبلغين المحتملين ثم يترتب عليها وفي ضوءها توفير المنظمات الآليات الكفيلة بالحماية من الانتقام الأمر الذي يقلل من التكاليف الشخصية المتوقعة ويؤدي إلى زيادة النية للإبلاغ. وعليه يمكن صياغة فرض الدراسة الثاني كما يلي: تؤثر الحماية المتاحة للمبلغين تأثيراً سلبياً ذو دلالة إحصائية على التكاليف الشخصية المتوقعة للإبلاغ الخارجي عن المخالفات في الوحدات الحكومية.

على هذا النحو، وفي ضوء التغطية النظرية للبتدين السابقين تبين أن كل من المتغيرين التنظيميين المستقلين : الدعم التنظيمي، والحماية يؤثران على المتغير التابع (نية الإبلاغ عن المخالفات) من خلال التأثير على التكلفة الشخصية المتوقعة ، وعليه تتحدد علاقتهما بالمتغير التابع (نية الإبلاغ عن المخالفات) من خلال صياغة فرض الدراسة الثالث التالي: يوجد تأثير إيجابي غير مباشر ذو دلالة إحصائية للمتغيرين التنظيميين (الدعم التنظيمي، الحماية) على

نية الإبلاغ الخارجى عن المخالفات في الوحدات الحكومية. وينطوى هذا الفرض على فرضين فرعيين هما:

- يوجد تأثير إيجابى غير مباشر ذو دلالة إحصائية للدعم التنظيمى على نية الإبلاغ الخارجى عن المخالفات في الوحدات الحكومية.
- يوجد تأثير إيجابى غير مباشر ذو دلالة إحصائية للحماية على نية الإبلاغ الخارجى عن المخالفات في الوحدات الحكومية.

٢-٣: التكاليف الشخصية المتوقعة: Expected Personal Costs

وهي تعكس أن الفرد لا يكشف عن المخالفات على أساس الإيثار، ولكن في حساباته حرصه على مصلحته الشخصية، فعندما يدرك أن هناك عقوبات أو انتقام، تتخفف لديه النية للإبلاغ عن المخالفات كثيرا لارتفاع تكلفة الإبلاغ (Keil et al. , 2010).

ويُعرفها كل من Cho & Song (2015)، على أنها الضرر والإزعاج المتوقع حدوثه عند الإبلاغ عن المخالفات. هذا وتتراوح العقوبات من وجهة نظر المبلغين بين عقوبات معقولة وتهديدات محتملة بالانتقام لقمع فكرة الإبلاغ في المستقبل وأضعاف الثقة والمصادقية في المبلغين وأحيانا تلويثهم (Miceli & Near, 1994) - وقد تناولت في البند ١ صور الانتقام المحتملة - وبطبيعة الحال، تتحدد التكلفة الشخصية المتوقعة وفقاً لنظرية التكلفة - العائد Cost-Benefit Theory حيث يفاضل الفرد بين تكلفة الإبلاغ المتمثلة في كل صور الانتقام المحتملة وعوائده ممثلة في تصحيح الأخطاء ومعاقبة المجرمين وتحقيق المصلحة العامة، وغيرهم، وبناءً على صافي المقارنة ينتهي بقرار في اتجاه التبليغ أو عدم التبليغ (Keily & Jones, 2013).

على هذا النحو، يبدو طبيعياً أن يتوقع الفرد وجود تأثير سلبي للتكاليف الشخصية المتوقعة على نية الإبلاغ. وهذا ما أكدته دراسات سابقة عديدة، فقد أشار Reginald (2014) إلى أن انخفاض مستوى التكاليف المتوقعة لدى الموظفين يجعلهم أكثر حرصاً على الإبلاغ عن المخالفات. وأيضاً أظهرت دراسة Kaplan & Whitecotton (2001) الارتباط السلبي بين التكاليف الشخصية المتوقعة والنية للإبلاغ عن المخالفات. وفي المقابل أوضحت دراسة Keenan (1990) أن الخوف من الانتقام يؤدي للعزوف عن الإبلاغ تقادياً لتحمل التكلفة المتمثلة في الانتقام. وبناءً على ذلك، يمكن صياغة فرض الدراسة الرابع كما يلي: تؤثر التكاليف الشخصية المتوقعة تأثيراً سلبياً ذو دلالة إحصائية على نية الإبلاغ الخارجى عن المخالفات في الوحدات الحكومية.

٤-٢: دافعية الخدمة العامة (PSM) Public Service Motivation :

وهي تعكس استعداد أو ميل الفرد للأداء وفقاً لدوافع تستند إلى أولوية العمل العام في المنظمات العامة وهي أساسية وضرورية بالنسبة لها (Petrovsky & Ritz, 2013). وقد ظهرت نظرية الخدمة العامة لتفسر سبب تصرف موظفي الخدمة المدنية Civil Servants ضد منظماتهم الحكومية من خلال الكشف والتبليغ عن السلوكيات غير الأخلاقية، ويرى أنصار هذه النظرية أن بعض الموظفين في المنظمات الحكومية مشبعين بأخلاقيات الخدمة العامة الفريدة والتي تجذبهم إليها وتحفز أدايمهم في كل مراحله (Brewer & Selden, 1998)، كما تدفعهم للعمل من أجل المصلحة العامة حتى عندما يتعارض الأمر مع مصلحتهم الشخصية، وينتهي الأمر إلى الانخراط ويشده لحد الإبلاغ عن المخالفات. وهنا تتشكل دافعية الخدمة العامة حيث الأولوية للمصلحة العامة (Caillier, 2017a). هذا، ويمكن تصنيف دافعية الخدمة العامة إلى جانبين، هما:

أ- **الدوافع العقلانية Rational Motives**: وهي تعكس دوافع قائمة على قواعد وأصول فرعية مثل: الحرص على تقديم خدمة عامة مميزة و الرغبة في المشاركة في إعادة صياغة السياسات العامة بالمؤسسة علاوة على الرغبة في تحقيق المساواة الاجتماعية Social Equity مع الاحتفاظ بالولاء على مستوى الفرد وفي إطار مسؤولياته في المؤسسة العامة (Perry & Wise, 1990).

ب - **الدوافع العاطفية Affective Motives**: وهي تعكس دافع الإيثار Altruistic Motivation

تحقيقاً للمصلحة العامة حيث يخلق الالتزام ببرنامج مصدره الاعتقاد بأهميته الاجتماعية روح التضحية من أجل الآخرين (Caillier, 2017a; Rainey & Steinbauer, 1999).

وهنا، أود التأكيد على أن الموظف في المؤسسات الحكومية قد يُحركه للإبلاغ عن المخالفات ودوافعه العقلانية أو العاطفية أو الإثنين معا (Caillier, 2015). إلا أن دافعية الخدمة العامة تعتبر في بعض الأحيان نوع من السلبية وذلك عندما يرتفع سقف دافعية الخدمة العامة لدى المبلغين إلى حدود غير معقولة لتصل إلى مستوى الالتزام المتطرف تجاه الجمهور على حساب المؤسسة العامة (Caillier, 2017a; Rainey & Steinbauer, 1999) و قد يرجع السبب في ذلك إلى

إخفاقات التنشئة الاجتماعية Failures of Socialization (Christensen, et al., 2013).

هذا، وقد توالت البحوث التي قدمت تعديلاً لقائمة المكونات التي تشكل دافعية الفرد للخدمة العامة (PSM) Public Service Motivation، فقد تناولها Perry (1996)، على أنها تتكون

من ستة عناصر، وهي : جاذبية صناعة السياسة العامة، الالتزام بالمصلحة العامة ، الواجب الوطني Civic Duty العدالة الاجتماعية Social Justice، التضحية بالنفس Self- Sacrifice، الرحمة والشفقة Compassion. ثم قدم (Perry, 1997)، تعديلاً آخر بأن أضاف للعناصر الستة عناصر أخرى وهم الوالدين والتنشئة الاجتماعية الدينية أو الهوية المهنية Professional Identification والأيدولوجية السياسية Political Ideology علاوة على الخصائص الديموغرافية. هذا، وتُشكل تلك العناصر عوامل تعزز أو تضعف مستوى دافعية الموظف للخدمة العامة (PSM) بحسب درجة توافرها لديه، فبإمكانها تشجيع سلوك الإبلاغ عن المخالفات أو تثبيطه وكذلك الحد من أي سلوك غير مرغوب فيه وتشجيع السلوكيات المرغوب فيها (Lewis, 2013). وقد توصل (Nagpal, 2013) إلى الارتباط الوثيق بين كل من دافعية الخدمة العامة والنية للإبلاغ عن المخالفات حيث تعكس دافعية الخدمة العامة (PSM) سلوكيات أخلاقية سامية منها : التضحية بالنفس ، الإيثار ، الموالاة الاجتماعية Pro-Social واتفق معه في ذلك آخرون (e.g.,Caillier,2017a; Perry, et al., 2010) حيث تساعد دافعية الخدمة العامة كأحد الدوافع الرئيسية للإبلاغ على تعزيز الإحساس بالمسؤولية والسلوكيات الأخلاقية مما يُسهل ويعزز مهمة الإبلاغ عن المخالفات لصالح المجتمع (Lavena, 2016) . وعليه، يمكن صياغة فرض الدراسة الخامس على النحو التالي: تؤثر دافعية الخدمة العامة تأثيراً إيجابياً ذو دلالة إحصائية على نية الإبلاغ الخارجي عن المخالفات في الوحدات الحكومية.

وهنا، أود التأكيد على أهمية الإشارة إلى أن دافعية الخدمة العامة لا يمكن فصلها بحال من الأحوال عن التكاليف الشخصية المتوقعة فالفرد يوازن بين صافي التكلفة والعائد المتمثل في المصلحة العامة وإيثار التضحية من أجل الآخرين ثم يتخذ القرار بالإبلاغ من عدمه وعندما تزيد دافعية الخدمة العامة تشكل عائد يحفز على الإبلاغ عن المخالفات حتى وإن ارتفعت التكلفة الشخصية للقرار .

٥-٢: تعليم الإبلاغ عن المخالفات Education on Whistleblowing:

ينطوي تعليم الإبلاغ عن المخالفات على الوقت والموارد اللازمين لتنقيف الموظفين حول كيفية الإبلاغ الخارجي عن المخالفات من خلال وحدة ما أو شخص ما أو حتى أجهزة أو جهات رقابية مسئولة خارج المنظمة. علاوة على إلمامهم بكيفية اعداد التقارير الخارجية والوقوف على الإيجابيات والسلبيات، وطبيعة الأخطاء التي تستلزم الإبلاغ من حيث حجمها ومستوى خطورتها، أضف إلى ذلك تزويدهم بمعلومات عن الحقوق الممنوحة للمبلغين أنفسهم عند الإبلاغ - سبق

ذكرها ضمن متغير الحماية-وعليه، تصيح مهمة الإبلاغ واضحة المعالم بعيدة عن منطقة عدم التأكد إلى حد كبير (Caillier, 2017b) . .

ويرى (Caillier, 2017b) أن عملية تلقى الموظف تعليماً وتقيفاً عن الإبلاغ عن المخالفات مسئولية المنظمات كنوع من الدعم التنظيمي والحماية، مما يزيد من احتمال قيام الموظفين بالإبلاغ وهو الأمر الذي يتفق مع النظريات التي تدعى أن دعم الموظف يؤدي إلى استجابته بطرق تعكس قيم المنظمة (Lambert , 2000). كما أنها متسقة مع اقتراح تنظيم المناخ المواتي للإبلاغ، مما يشجع على تقديم التقارير حيث يؤدي إلى الإدراك الإيجابي لمناخ المنظمة فيما يتعلق بالإبلاغ عن المخالفات (Keil, etal., 2010)، وفي المقابل يرى كل من (Banerje & Roy (2014 أن الاجتهاد في التعليم والتنقيف بجوانب الإبلاغ أمر شخصي يصاحبه فروق فردية في التعلم فالشخص غير المهتم لن تعنيه أو تضيف إليه جديد أى معلومات بشأن الإبلاغ، وعليه يصبح الأمر اختيار شخصي يسعى لمعرفة المهتم به فقط حتى ولو لم توفر المنظمة معلومات عنه، وهنا تتفق الباحثة مع هذا الرأي على اعتبار أن هناك فروق فردية بين الموظفين فيما يتعلق بمدى الإلمام بجوانب الإبلاغ وقنواته وذلك بحسب ما إذا كانوا من النشيطين أم غير النشيطين. وهي حقيقة لا يمكن اغفالها حتى وإن تولت المنظمة توفير التعليم والتنقيف المناسبين، فالأمر محسوم بحسب النية الفردية للموظف. أضف إلى ذلك أن تعليم الإبلاغ في المنظمات الحكومية في الدول النامية بصفة عامة، ومصر منها لا يشكل جزءاً من ثقافتها أو مناخها التنظيمي، وعليه فإن تعزيز هذا الجانب يستند إلى جهد شخصي للموظف. وبناءً على ذلك، صنفت الدراسة الحالية تعليم الإبلاغ عن المخالفات على أنه ضمن العوامل الفردية وليست التنظيمية.

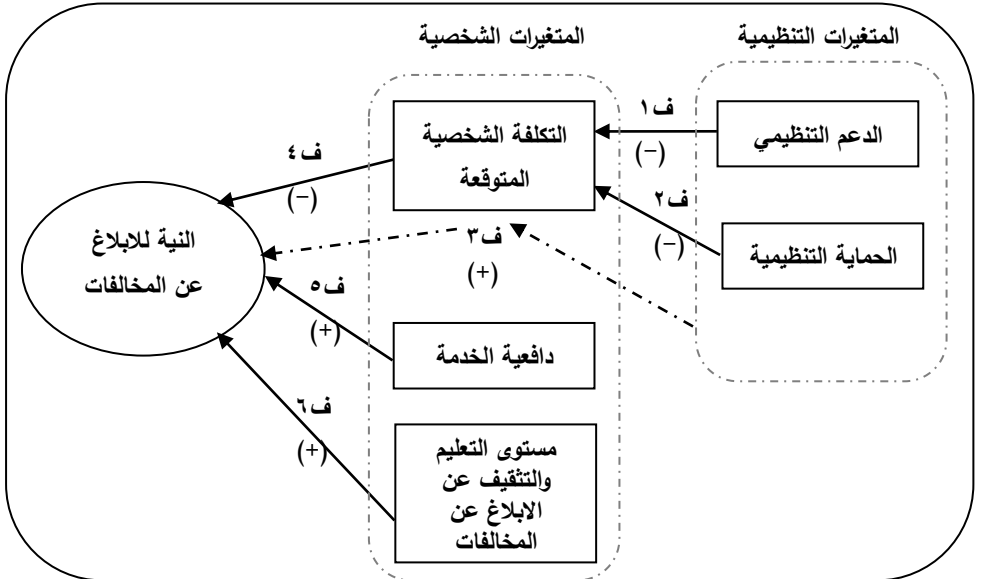
وقد وجد كل من (Miceli & Near, (1985 أن العلم بوجود قنوات للإبلاغ محددة المكان ومعلومة الدور علاوة على الإلمام بالحقوق المختلفة وكذلك الضوابط والقيود أمر من شأنه التأثير إيجابياً على الإبلاغ، وقد أكد نفس الباحثين في دراسة لاحقه (1996) Near & Miceli ، على أن هناك فرق بين المبلغين عن المخالفات Whistleblowers والمراقبين غير النشيطين Inactive Observers يتجسد في مدى معرفة قنوات مرور التقارير التنظيمية داخل أواخر المنظمة .

وعلى الرغم من أن نوايا الإبلاغ ليست حقيقية إلا أن لها أثر إيجابي على الإبلاغ الفعلي عن المخالفات، ويؤكد على ذلك ما توصل إليه كل من (Miceli & Near, 1984) عند فحص بيانات مسح للوكالات الحكومية الأمريكية عن الإبلاغ ووجد أن الموظفين المتاحة لهم معرفة حول مختلف قنوات الإبلاغ هم الأكثر تنفيذاً للإبلاغ داخلياً وخارجياً مقارنة بالصامتين إلا أنهما لم يتمكنوا من

معرفة مصدر المعرفة بقنوات الإبلاغ هل هي المنظمة أم الموظف؟ وجاءت دراسة Basri et al., (2017) وتوصلت إلى أن مستوى التعليم والتنقيف بشأن آلية الإبلاغ عن المخالفات تؤثر بشكل مباشر في النية للإبلاغ ، ويرجع ذلك إلى أن تعليم الأفراد كيفية الإبلاغ يكون بمثابة خارطة طريق Roadmap لآلية الإبلاغ، وبمجرد رصد الموظف للمخالفة وهو على معرفة بالخيارات المتاحة للإبلاغ وكيف الوصول إليه، يسهل عليه اتخاذ القرار بالإبلاغ في التوقيت والمكان المناسبين فطريقه واضحاً محدد الاتجاه والزمن ومعلوماً فيه الخيارات وكافة التفاصيل ، فنقل مساحة عدم التأكد حول آلية الإبلاغ والمخاطر والعوائد المرتبطة بالقرار.

وفي دراسة (Caillier, 2017b) عن دور التعليم والتنقيف في مجال الإبلاغ في العلاقة بين عملية الإبلاغ والانتقام الناتج عنها في المؤسسات الحكومية الأمريكية وجد أن التنقيف حول آلية وقنوات وجوانب الإبلاغ يُعزز نية الإبلاغ عن المخالفات بشكل عام ويرتبط سلباً بالانتقام للإبلاغ عنها (Ab Ghani, 2013) ، وبحسب ذلك يمكن صياغة فرض الدراسة السادس كما يلي: يؤثر تعليم الإبلاغ عن المخالفات تأثيراً إيجابياً ذو دلالة إحصائية على نية الموظفين للإبلاغ الخارجي عن المخالفات في الوحدات الحكومية.

وعلى هذا النحو، يمكن صياغة نموذج وفروض الدراسة وطبيعة العلاقة بين متغيراته في الشكل (٢):



شكل رقم (٢): نموذج و فروض الدراسة. المصدر: من اعداد الباحثة.

سادساً: منهجية الدراسة:

اعتمدت الباحثة على مراجعة الدراسات السابقة النظرية والتطبيقية المرتبطة بموضوع الدراسة للوصول إلى صياغة النموذج المقترح لمحددات نية الإبلاغ عن المخالفات- سبق تناوله في البند خامساً - علاوة على مجموعة من الفروض العلمية القابلة للاختبار، ويتم اختبار صحة النموذج وفروضه باستخدام المقاييس المناسبة من خلال الدراسة الميدانية. وبناءً على ذلك يتضمن منهج الدراسة عدد من الخطوات، وهي:

أ - تحديد متغيرات الدراسة: تتحدد متغيرات الدراسة في الآتي:

- المتغيرات المستقلة: وتضم محدّدات نية الإبلاغ عن المخالفات، وهي:
 - الدعم التنظيمي، الحماية، دافعية الخدمة العامة، تعليم وتثقيف الإبلاغ
 - المتغير الوسيط: التكلفة الشخصية المتوقعة.
 - المتغير التابع: نية الإبلاغ عن المخالفات.

ب- طريقة قياس متغيرات الدراسة: اعتمدت الباحثة على استخدام قائمة استقصاء لقياس متغيرات الدراسة والتي تم اعدادها استناداً إلى الإطار النظري وبالرجوع إلى الدراسات السابقة الأجنبية للوصول إلى المقاييس المستخدمة وترجمتها وإخراجها بما يتناسب مع البيئة المصرية ومتطلبات الدراسة الحالية.

١ - اعداد قائمة الاستقصاء:

اشتملت قائمة الاستقصاء على ستة مقاييس مكونة من (٣٢) عبارة كما يلي:

المقياس الأول (الدعم التنظيمي): ويضم ٥ عبارات (Lavena, 2016; Cho & Song, 2015) تقيس مستوى الدعم المؤسسي الذي يشجع على الإبلاغ عن المخالفات.

المقياس الثاني (الحماية): ويضم ثلاثة عبارات (Cho & Song, 2015) تقيس درجة الإحساس بالحماية القانونية والمؤسسية من وجهة نظر العاملين.

المقياس الثالث (التكلفة الشخصية المتوقعة): وتشمل (٥) عبارات (Cho & Song, 2015) حيث تقيس صافي تقييم الموظف للتكلفة والعائد من عملية الإبلاغ في ضوء ما يتلقاه من دعم وحماية وما يتوقع تحمله من أضرار نتيجة إبلاغه عن المخالفات.

المقياس الرابع (دافعية الخدمة العامة): ويضم (١٠) عبارات (Caillier, 2017a) تقيس استعداد الموظف لتقديم الخدمة العامة وحرصه على أولوية المصلحة العامة على المصلحة الشخصية.

المقياس الخامس (تعليم الإبلاغ عن المخالفات): ويضم (٤) عبارات (Caillier, 2017a). تقيس مدى معرفة الموظف بقنوات الإبلاغ وحقوقه عند الإبلاغ.

المقياس السادس (نية الإبلاغ عن المخالفات) : ويشمل (٥) عبارات (Laten et al,2017; Afe , 2016) تقيس نية الموظف للإبلاغ عن المخالفات.

هذا ، وقد اعتمدت الدراسة في المقاييس الستة المكونة لقائمة الاستقصاء- القائمة بالملاحق - على استخدام مقياس ليكرت ذو الخمس درجات (٥ ، ٤ ، ٣ ، ٢ ، ١) على التوالي لتحديد درجة الاستجابة (موافق تماماً ، موافق ، محايد ، غير موافق ، غير موافق على الإطلاق) على التوالي.

٢- اختبار جودة قائمة الاستقصاء:

تم التأكد من جودتها قبل استخدامها من خلال تقييم كل من صدق وثبات الاستقصاء.

٢/١: تقييم الصدق Validity Assessment

استخدمت الباحثة طريقتين لاختبار صدق المقاييس ، وهي (سيكاران، ١٩٩٨):

- اختبار الصدق الظاهري **Face Validity** وهو يرتبط بروية الباحث لقدرة المقاييس المستخدمة على قياس ما يفترض قياسه عبر المراجعة المتأنية للعبارات المستخدمة في الاستقصاء، للتأكد من خلوها من أية أخطاء ، وأيضاً مراجعة ترتيب ومحتوى العبارات وجودة تنسيق قائمة الاستقصاء ، وإجراء ما يلزم من تعديلات للتحقق من استيفاء الصدق الظاهري للمقاييس المستخدمة.

- اختبار صدق البناء **Construct Validity** ونظراً لأن المقاييس المستخدمة في الدراسة الحالية ثبت مصداقيتها في دراسات سابقة لم يتطلب الأمر استخدام التحليل العاملي، واعتمدت الدراسة الحالية على استخدام تحليل الارتباط البسيط، أو ما عرف بصدق المفاهيم أو صدق التقارب والاتساق **Convergent Validity** وذلك عن طريق حساب مدى اتساق كل عبارة من عبارات المقياس بالدرجة الكلية له من خلال حساب معاملات ارتباط البسيط . ويتحقق اتساق كل عبارة من عبارات المقياس بالدرجة الكلية عندما ترتبط العبارة ارتباطاً معنوياً بالدرجة الكلية للمقياس. ولا يؤخذ في الاعتبار درجة قوة الارتباط (قوى / ضعيف)، على أن يتم استبعاد العبارات التي لا ترتبط ارتباطات معنوية. و بحساب معاملات الارتباط لعبارات المقاييس التي يشملها الاستقصاء، جاءت جميعها معنوية عند مستوى معنوية يتراوح بين ٠.٠١ ، ٠.٠٥ ، فتأكد للباحثة صدق الاستقصاء المستخدم في جمع بيانات الدراسة بشكل فردي. كما يوضح جدول رقم (٢) صدق المقاييس المستخدمة بشكل اجمالي من خلال معامل الثبات ألفا كرونباخ حيث الصدق = الجذر التربيعي للثبات (القرا ، ١٤٣٠ هـ).

٢/٢ : تقييم ثبات المقاييس :

للتحقق من درجة الثبات في المقاييس المستخدمة في قائمة الاستقصاء بقصد التأكد من أنه إذا أعيد استخدام المقياس مرات أخرى لقياس نفس المفهوم استقرت الدرجات التي تم الحصول عليها، وهو محاولة لتخفيض الأخطاء العشوائية وتأكيد الثقة ، ولعل طريقة ألفا كرونباخ **Alpha Cronbach** هي الأكثر استخداماً في تقييم التناسق الداخلي للمقاييس المستخدمة من خلال قياس

تناسق استجابات المستقضي منه على كل العبارات الموجودة بالمقياس ، ويعتبر معامل ألفا كرونباخ مقبولاً بحسب سيكاران، (١٩٩٨) إذا بلغت قيمته (٠.٧) أو أكثر . ويوضح الجدول رقم (٢) نتائج التحليل الإحصائي لمعامل ألفا كرونباخ ومعاملات الصدق الذاتي للمقاييس المستخدمة في الدراسة.

جدول رقم (٢)

قيم معاملات الصدق والثبات لمتغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	عدد العبارات	ألفا كرونباخ (الثبات)	معامل الصدق
الدعم التنظيمي	٥	٠.٧٠٢	٠.٨٣٩
الحماية	٣	٠.٨٣٣	٠.٩١٣
التكلفة الشخصية المتوقعة	٥	٠.٨٦٥	٠.٩٣٠
دافعية الخدمة العامة	١٠	٠.٨٨١	٠.٩٣٩
تعليم الإبلاغ	٤	٠.٧٩٨	٠.٨٩٣
نية الإبلاغ عن المخالفات	٥	٠.٨٢٦	٠.٩٠٩
الإجمالي	٣٢	٠.٨٩٥	٠.٩٤٦

المصدر : الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي لتشغيل البيانات على برنامج Spss

ويتضح من الجدول رقم (٢) أن معامل ألفا كرونباخ لجميع المتغيرات ممتاز حيث يتجاوز ٠.٨ باستثناء معامل ألفا كرونباخ للدعم التنظيمي جاء مقبولاً عند مستوى ٠.٧ . وجاءت معاملات الصدق مرتفعة لمتغيرات الدراسة بشكل إجمالي حيث أقل قيمة ٠.٨٣٩ . وبناءً على صدق وثبات المقاييس يمكن الاعتماد على صلاحيتها لجمع بيانات الدراسة الميدانية ، ومن ثم اختبار فروض الدراسة الحالية.

ج - مجتمع و عينة الدراسة:

(١) - **مجتمع الدراسة:** يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في الوحدات الحكومية في محافظة الشرقية ، ويرجع اختيار التطبيق على القطاع الحكومي ، نظراً لأنه أكثر قطاعات الدولة معاناة من الفساد رغم أنه يقدم للمواطنين خدمات احتكاريه فلا يجد المواطن مفر من التعامل معه وتحمل نتائج وصور الفساد المحتملة ، وعليه فإن دراسة محددات الإبلاغ عن المخالفات في هذا القطاع ومحاولة الاستفادة منها وتعزيزها أمر من شأنه تخفيف الأعباء عن كاهل المواطنين وزيادة مستوى الرفاهية علاوة على الحد من المخالفات المالية والإدارية والقانونية التي تؤثر على موارد الدولة وتستنزفها لصالح أفراد معينين . وقد شملت الدراسة محافظة الشرقية حيث تقطن الباحثة وتعاني وتلمس عن قرب صور الفساد المختلفة عند تعاملها مع بعض الجهات الحكومية، كما يروى

أصدقاء وأقارب تجارب معاناة من أشكال فساد في وحدات حكومية - محافظة الشرقية ومحافظات أخرى مجاورة - علاوة على تقارب نمط الأداء في الوحدات الحكومية في مصر بصفة عامة نظراً لأن ثقافة المؤسسات الحكومية تكاد تكون واحدة بين المحافظات المختلفة والاختلافات - إن وجدت - محدودة للغاية بشكل يمكن التغاضي عنه.

(٢) - عينة الدراسة: اعتمدت الباحثة على جدول قرار حجم العينة (سيكاران، ١٩٩٨)، لتسهيل اتخاذ قرار جيد بشأن عينة الدراسة، وفي الجدول يتدرج حجم العينة بزيادة حجم المجتمع حتى يصل إلى أعلى حجم عينة ٣٨٤ مفردة عند أعلى حجم مجتمع مليون مفردة وهو نفس ناتج المعادلة الإحصائية لتحديد حجم العينة. وبناءً على ذلك، تتحدد عينة الدراسة في ٣٨٤ مفردة يتم الحصول عليها من خلال عينة عشوائية متناسبة. ويوضح الجدول رقم (٣) مجتمع الدراسة والتوزيع المتناسب للعينة.

جدول رقم (٣)

مجتمع وعينة الدراسة متناسبة بمديريات الخدمات وإداراتها بمحافظة الشرقية

التوزيع المتناسب للعينة		عدد ونسبة العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة الشرقية		
النسبة من العينة	العدد	النسبة من المجتمع	عدد العاملين	المديرية
٢٨.٦%	١١٠	٢٩.٥%	٤٠١٠٥	التربية والتعليم
٢٨%	١٠٧	٢٨%	٣٨٩٨٠	الشئون الصحية
٨%	٣١	٨%	١١٢٢٠	الزراعة
١٣.٨%	٥٣	١٤%	١٩٧٥٣	الإسكان
٤.٢%	١٦	٤%	٥٦٦٧	التموين والتجارة الداخلية
١.٥%	٦	١%	٢٠٢٥	القوى العاملة
٣.٤%	١٣	٣.٥%	٤١٠٦	التضامن الاجتماعي
٢.١%	٨	٢%	٢٨١١	الطرق والنقل
٣.١%	١٢	٣%	٣٩٢٧	الطب البيطري
٢.١%	٨	٢%	٣١١٤	الضرائب العقارية
٥.٢%	٢٠	٥%	٦٢١١	الشباب والرياضة
١٠٠%	٣٨٤	١٠٠%	١٣٧٩١٩	إجمالي عدد العاملين

المصدر: مركز معلومات محافظة الشرقية في يوليو ٢٠١٦.

د- أسلوب جمع البيانات:

وقد تم جمع البيانات من عينة الدراسة عن طريق استيفاء قوائم الاستقصاء بالمقابلة الشخصية مع المستقصي منهم. البعض قام بملء القائمة في أثناء تواجدي في الوحدة الحكومية، والبعض الآخر وعد باستيفائها لاحقاً واخترت في كل وحدة حكومية موظف متطوع لتجميع

الاستمارات بعد استيفائها. وقد وزعت عدد كبير تجاوز حجم العينة وبعد استبعاد غير المكتملة والمتحيزة وصلت لرقم العينة المحدد ٣٨٤ مفردة . وتلى ذلك تفرغ القوائم المستوفاة لإجراء التحليلات الإحصائية اللازمة.

هـ - أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة:

تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية من خلال برنامج SPSS وتشمل المتوسطات الحسابية وارتباط بيرسون و ألفا كرونباخ لاختبار صدق وثبات المقاييس المستخدمة. أضف إلى ذلك أسلوب الانحدار البسيط والمتعدد لاختبار فروض الدراسة والتحقق من صحة نموذج الدراسة، علاوة على معاملات الارتباط العادية والجزئية للتحقق من علاقة الوساطة في النموذج بين بعض المتغيرات المستقلة والمتغير التابع عند عزل تأثير المتغير الوسيط.

ثامناً: تحليل النتائج واختبار الفروض وتفسيرها:

يبدأ التحليل الإحصائي بإجراء بعض الاختبارات لضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار ، و يوضح جدول رقم (٤) مصفوفة المتوسطات والانحرافات المعيارية ومعاملات الارتباط لمتغيرات نموذج الدراسة.

جدول رقم (٤)

مصفوفة المتوسطات والانحرافات المعيارية ومعاملات الارتباط لمتغيرات نموذج الدراسة

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	١	٢	٣	٤	٥	٦
١- الدعم التنظيمي	٣.٣٦	٠.٩٠٤	-					
٢- الحماية	٣.٣٧	٠.٩٣٣	٠.٦٨**	-				
٣- التكلفة الشخصية المتوقعة	١.٥٩	٠.٥٢٦	-٠.٣٢**	-٠.٣٠**	-			
٤- دافعية الخدمة العامة	٣.٩٧	٠.٧٤٧	٠.٤٩**	٠.٥٥١**	-٠.٣٢٦**	-		
٥- تعليم الإبلاغ	٣.٩٨	٠.٦٢٣	٠.٤٤**	٠.٤٢٢**	-٠.٤٣٣**	٠.٤٥**	-	
٦- نية الإبلاغ عن المخالفات	٤.٤٨	٠.٤٢٤	٠.٢٠**	٠.٢٢٥**	-٠.٥١**	٠.٣٥**	٠.٢٦**	-

* تشير إلى تحليل البيانات عند مستوى معنوية ٠.٠١

المصدر : الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي لتشغيل البيانات على برنامج Spss

ويتضح من الجدول (٤) أن المتوسطات الحسابية لجميع متغيرات النموذج فوق المتوسط وتقترب من المستوى المرتفع باستثناء التكلفة الشخصية المتوقعة جاءت دون المتوسط ، وعليه تشير المتوسطات إلى توافر متغيرات الدراسة. كما جاء الانحراف المعياري في مدى يتراوح بين ٠.٤٢٤ و ٠.٩٣٣ في اشارة إلى تجانس الإستجابات حول المتوسطات. أضف إلى ذلك أن معاملات الارتباط بين متغيرات نموذج الدراسة جاءت ايجابية وذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ٠.٠١ باستثناء العلاقة مع التكلفة الشخصية المتوقعة فهي سلبية وذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ٠.٠١ مع كافة المتغيرات وجميع الارتباطات أقل من ٠.٨ الأمر الذي يشير إلى وجود علاقة خطية بين كافة متغيرات الدراسة ، و ينفي التعددية الخطية Multicollinearity ولمزيد من التأكد من عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة يوضح جدول رقم (٥) اختبار عوامل تضخم التباين (VIF) واختبار التباين المسموح به (Tolerance) والتأكد من اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي باحتساب معامل الإلتواء (Skewness) .

جدول رقم (٥)

اختبار عوامل تضخم التباين واختبار التباين المسموح و معامل الإلتواء

المتغيرات المستقلة	عوامل تضخم التباين	التباين المسموح	معامل الإلتواء
الدعم التنظيمي	٢.٠٢٩	٠.٤٩٣	٠.٣٩٨ -
الحماية	٢.١٤٠	٠.٤٦٧	٠.٢٧٩ -
التكلفة الشخصية المتوقعة	١.٢٧٩	٠.٧٨٢	٠.٩٦٥
دافعية الخدمة العامة	١.٦١٠	٠.٦٢١	٠.٦٧٣ -
تعليم الإبلاغ	١.٥٠٤	٠.٦٦٥	٠.٣٥١ -

المصدر: من اعداد الباحثة بالرجوع إلى نتائج تشغيل البيانات على برنامج SPSS ويتضح من جدول رقم (٥) أن قيم اختبار عوامل التضخم لجميع المتغيرات المستقلة تقل عن (١٠) وتتراوح بين (١.٢٧٩) إلى (٢.١٤٠) . كما تراوحت قيم اختبار التباين المسموح به من (٠.٤٦٧) إلى (٠.٧٨٢) وهى أعلى من (٠.٠٥) ويعد هذا مؤشراً على عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة في اشارة إلى عدم وجود تعددية خطية بينهم .وتشير قيم معامل الإلتواء إلى

أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي حيث تتراوح القيم بين (-0.279) إلى (0.965) أي أقل من الواحد الصحيح . وعليه، لا يوجد تهديد مؤثر على صحة النتائج، وبالتالي يمكن القيام بالمزيد من التحليلات الإحصائية.

ثم تلى ذلك تحليل النتائج باستخدام الأساليب الإحصائية المتنوعة والتي شملت تحليل الارتباط العادي والجزئي وتحليل الانحدار البسيط والمتعدد لأغراض اختبار الفروض وصحة نموذج الدراسة من خلال برنامج Spss.

أ- اختبار فروض الدراسة وتفسير النتائج:

يوضح الجدول رقم (٦) تحليل الانحدار البسيط للمتغيرات التابعة والمستقلة في نموذج الدراسة لاختبار فروض الدراسة و مدى صحة نموذج الدراسة.

ويتضح من الجدول رقم (٦) ما يلي:

١. يشير معامل ارتباط (R) التكلفة الشخصية المتوقعة بالدعم التنظيمي ($R = 0.32$) بالجدول رقم (٦) إلى علاقة عكسية معنوية بين المتغيرين، بمعنى أنه كلما زاد الدعم التنظيمي قلت التكلفة الشخصية المتوقعة ، وتوضح R^2 المعدلة (معامل التحديد = 0.177) أن المتغير المستقل الدعم التنظيمي يفسر حوالي 0.18 من التغير الحادث في المتغير التابع (التكلفة الشخصية المتوقعة) أضف إلى ذلك أن قيمة F (42.773) ومعنوية (0.000) مما يشير إلى قبول فرض الدراسة الأول والقائل بأنه: **يؤثر الدعم التنظيمي تأثيراً سلبياً ذو دلالة إحصائية على التكلفة الشخصية المتوقعة للإبلاغ الخارجي عن المخالفات في الوحدات الحكومية . الأمر الذي يتفق مع ما توصل إليه كل من (Cho & Song, 2015) حيث اشارا إلى أن الدعم التنظيمي يؤثر تأثيراً سلبياً على التكلفة المتوقعة لكتابة التقارير في اطار علاقة غير مباشرة مع المتغير التابع (نية الإبلاغ عن المخالفات) بوساطة التكلفة الشخصية المتوقعة. وهو نفس الأمر الذي أكده (Winardi, 2013) . وهنا، تجدر الإشارة إلى أن كل من Mesmer-Magnus (2005) و Viswesvarna & Kenean (1995; 1990) أشار إليه كأحد اشكال الدعم التنظيمي - على نية الإبلاغ عن المخالفات، وبالمثل ما أشار إليه (Kenean, 1995; 1990) من أن دور الإدارة العليا أساسي ومباشر لتعزيز وتشجيع الإبلاغ عن المخالفات . هذا، وتتحدد معادلة الانحدار البسيط للعلاقة بين التكلفة الشخصية المتوقعة والدعم التنظيمي والتي يمكن من خلالها التنبؤ بالتكلفة الشخصية المتوقعة في: التكلفة الشخصية المتوقعة = 2.207 - 0.185 (الدعم التنظيمي).**

٢. يشير معامل ارتباط (R) التكلفة الشخصية المتوقعة بالحماية ($R = -0.296$) إلى وجود علاقة عكسية معنوية بين المتغيرين بمعنى أنه كلما زادت الحماية قلت التكلفة الشخصية المتوقعة وأن العلاقة حقيقية لا ترجع إلى الصدفة ، نظراً لأنها معنوية . أضيف إلى ذلك أن معامل التحديد (R^2) المعدلة = 0.085 في إشارة إلى أن المتغير المستقل (الحماية) يفسر حوالي 0.09 من التغير الحادث في المتغير التابع (التكلفة الشخصية المتوقعة) أضيف إلى ذلك أن قيمة F (36.749) ومعنوية، مما يشير إلى قبول فرض الدراسة الثاني والقائل بأنه : **تؤثر الحماية المتاحة للمبلغين تأثيراً سلبياً ذو دلالة إحصائية على التكاليف الشخصية المتوقعة في الوحدات الحكومية.** الأمر الذي يتفق مع ما توصل إليه كل من Cho & Song, (2015) من أن الحماية تؤثر تأثيراً سلبياً معنوياً على التكلفة الشخصية المتوقعة حيث تفسر (0.10) من التغير الحادث فيها. وأيضاً يتفق مع ما توصل إليه (Brown, (2014) من أن تشريع قوانين للحماية القانونية للمبلغين في استراليا يؤثر على التكلفة الشخصية المتوقعة تأثيراً عكسياً حيث تؤدي لتقليل مخاطر الإبلاغ عن المخالفات في استراليا .هذا، وتحدد معادلة الانحدار البسيط للنتبؤ بالعلاقة بين التكلفة الشخصية المتوقعة والحماية والتي يمكن من خلالها التنبؤ بالتكلفة الشخصية المتوقعة في:

التكلفة الشخصية المتوقعة = $2.148 - 0.167$ (الحماية) .

٣. يشير معامل ارتباط (R) النية للإبلاغ عن المخالفات بالتكلفة الشخصية المتوقعة ($R = -0.051$) إلى وجود علاقة عكسية بين المتغيرين بمعنى أنه كلما قلت التكلفة الشخصية المتوقعة زادت نية الإبلاغ عن المخالفات، كما أن العلاقة حقيقية نظراً لأنها معنوية لا ترجع إلى الصدفة. وتبين أن معامل التحديد (R^2) المعدلة = 0.258 في إشارة إلى أن متغير التكلفة الشخصية المتوقعة يفسر حوالي 26% من التغير الحادث في المتغير التابع (نية الإبلاغ عن المخالفات) . أضيف إلى ذلك أن قيمة F (134.39) ومعنوية مما يشير إلى قبول فرض الدراسة الرابع والقائل بأنه: **تؤثر التكاليف الشخصية المتوقعة تأثيراً سلبياً ذو دلالة إحصائية على نية الإبلاغ الخارجي عن المخالفات في الوحدات الحكومية.** و تتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه كل من Keil,et al.,(2010) بشأن العلاقة العكسية (سلبية) المباشرة للتكلفة الشخصية المتوقعة على نية الإبلاغ عن المخالفات حيث تفسر (0.17) من التغير الحادث في نية الإبلاغ عن المخالفات. وتختلف مع ما توصل إليه Winardi,(2013) من أنه لا يوجد علاقة معنوية بين التكلفة الشخصية المتوقعة كأحد العوامل الموقفية في نموذج الدراسة ونية الإبلاغ . هذا، وتحدد معادلة الانحدار البسيط للنتبؤ بالعلاقة بين المتغير التابع (نية الإبلاغ عن المخالفات) والمتغير المستقل (التكلفة الشخصية المتوقعة) في: **نية الإبلاغ عن المخالفات = $5.131 - 0.412$ (التكلفة الشخصية المتوقعة).**

٣. يشير معامل ارتباط (R) النية للإبلاغ عن المخالفات بالتكلفة الشخصية المتوقعة (R = -0.51) إلى وجود علاقة عكسية بين المتغيرين بمعنى أنه كلما قلت التكلفة الشخصية المتوقعة زادت نية الإبلاغ عن المخالفات، كما أن العلاقة حقيقية نظراً لأنها معنوية لا ترجع إلى الصدفة. وتبين أن معامل التحديد ($R^2 = 0.258$) في إشارة إلى أن متغير التكلفة الشخصية المتوقعة يفسر حوالي ٢٦% من التغير الحادث في المتغير التابع (نية الإبلاغ عن المخالفات). أضيف إلى ذلك أن قيمة F (١٣٤.٣٩) ومعنوية مما يشير إلى قبول فرض الدراسة الرابع والقائل بأنه: **تؤثر التكاليف الشخصية المتوقعة تأثيراً سلبياً ذو دلالة إحصائية على نية الإبلاغ الخارجي عن المخالفات في الوحدات الحكومية.** و تتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه كل من Keil,et al.,(2010) بشأن العلاقة العكسية (سلبية) المباشرة للتكلفة الشخصية المتوقعة على نية الإبلاغ عن المخالفات حيث تفسر (٠.١٧) من التغير الحادث في نية الإبلاغ عن المخالفات. وتختلف مع ما توصل إليه Winardi,(2013) من أنه لا يوجد علاقة معنوية بين التكلفة الشخصية المتوقعة كأحد العوامل الموقفية في نموذج الدراسة ونية الإبلاغ. هذا، وتتحدد معادلة الانحدار البسيط للتنبؤ بالعلاقة بين المتغير التابع (نية الإبلاغ عن المخالفات) والمتغير المستقل (التكلفة الشخصية المتوقعة) في: **نية الإبلاغ عن المخالفات = ٥.١٣١ - ٠.٤١٢ (التكلفة الشخصية المتوقعة).**

٤. يشير معامل ارتباط (R) نية الإبلاغ عن المخالفات بدافعية الخدمة العامة (R = 0.354) إلى وجود علاقة طردية بين المتغيرين بمعنى أنه كلما زادت دافعية الخدمة العامة زادت نية الإبلاغ عن المخالفات، كما أن العلاقة معنوية مما يعكس أنها حقيقية لا ترجع إلى الصدفة، ويشير معامل التحديد ($R^2 = 0.123$) إلى أن التغير في دافعية الخدمة العامة يفسر حوالي ٠.١٢ من التغير في نية الإبلاغ عن المخالفات. أضيف إلى ذلك أن قيمة F (٥٤.٨١٤) ومعنوية مما يشير إلى قبول فرض الدراسة الخامس والقائل بأنه: **تؤثر دافعية الخدمة العامة تأثيراً إيجابياً ذو دلالة إحصائية على نية الإبلاغ الخارجي عن المخالفات في الوحدات الحكومية.**

وعلى هذا النحو، تتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه كل من Brewer & Seleden (1998)، من أن هناك تأثير إيجابي مباشر لدافعية الخدمة العامة على نية الإبلاغ عن المخالفات، وبالمثل (Cho & Song (2015). أضيف إلى ذلك استند كل من Perry & Wise (1990) إلى دافعية الخدمة العامة كعامل لولاء الموظف العام والذي يصنف الموظفين المبلغين على أنهم الأكثر ولاءً في حين يُصنف من يُأثرون الصمت بالأقل ولاءً. وأيضاً أكد Jang (2014)، على أن هناك تأثيراً إيجابياً للولاء والمصلحة العامة على نوايا الأفراد للإبلاغ الخارجي عن المخالفات.

ويقصد بالولاء هنا الولاء لجمهور المواطنين وليس للمنظمة لأن الأخير لن يدفعهم - إن وجد - للإبلاغ الخارجي بل قد يأترون الصمت أو يكون سبيلهم الإبلاغ الداخلي لتغليب مصلحة المنظمة على جمهور المواطنين . وتختلف هذه النتيجة مع ما توصل إليه (Caillier (2013 من أنه لا يوجد تأثير معنوي مباشر لدافعية الخدمة العامة على نوايا الإبلاغ عن المخالفات ولكن العلاقة بينهما غير مباشرة ومعنوية من خلال وساطة الالتزام التنظيمي . هذا، وتتحدد معادلة الانحدار البسيط للتنبؤ بالعلاقة بين المتغير التابع (نية الإبلاغ عن المخالفات) ودافعية الخدمة العامة (المتغير المستقل) ، في الآتي :

نية الإبلاغ عن المخالفات = ٣.٦٧٩ + ٠.٢٠١ (دافعية الخدمة العامة)

٥. يشير معامل ارتباط (R) نية الإبلاغ عن المخالفات بمستوى التعليم والتنقيف في الإبلاغ عن المخالفات (R = ٠.٢٥٦) إلى وجود علاقة طردية معنوية بين المتغيرين بمعنى أنه كلما ارتفع التعليم المرتبط بالإبلاغ كالعلم بقنوات التبليغ والحقوق المترتبة على الإبلاغ زادت نية الإبلاغ عن المخالفات والعكس صحيح ، كما يشير معامل التحديد (R² = ٠.٠٦٣) إلى أن تعليم الإبلاغ عن المخالفات يفسر ٠.٠٦ من التغير في نية الإبلاغ عن المخالفات أضف إلى ذلك أن قيمة F (٢٦.٨٠١) بمستوى معنوية (٠.٠٠٠) . مما يشير إلى قبول فرض الدراسة السادس القائل بأنه : يؤثر تعليم الإبلاغ عن المخالفات تأثيراً إيجابياً ذو دلالة إحصائية على نية الموظفين للإبلاغ عن المخالفات في الوحدات الحكومية . وهذا يتفق مع ما توصل إليه Basri,et al.(2017) من أن تعليم الإبلاغ يؤثر تأثيراً معنوياً مباشراً على نوايا الموظفين للإبلاغ في المنظمات الحكومية ، وبالمثل أكد كل من (Banerjee & Roy (2014 على نفس النتيجة وكذلك الحال بالنسبة لـ (Caillier (2017b) إلا أنه حصر التأثير على نية الإبلاغ الداخلي وليس الخارجي، وفسره استناداً لنظرية الإشارات Signaling Theory حيث تزود المنظمة الموظفين بمتطلبات تعلم الإبلاغ عن المخالفات في إشارة منها لاهتمامها بالجهود المبذولة في الكشف عن المخالفات وفي المقابل يستشعر الموظفون الدعم ويحرصون على كتابة التقارير عن التصرفات التي قد تدمر المنظمة . هذا، و تتحدد معادلة الانحدار البسيط للتنبؤ بالعلاقة بين المتغير التابع (نية الإبلاغ عن المخالفات) والمتغير المستقل (تعليم الإبلاغ عن المخالفات) في:

نية الإبلاغ عن المخالفات = ٣.٧٨٣ + ٠.١٧٤ (تعليم الإبلاغ عن المخالفات)

٦. إجمالاً، تشير النتائج الواردة بالجدول رقم (٦) إلى التفاوت في الأهمية النسبية لمتغيرات نموذج الدراسة ، ويتطلب تحديدها استخدام مقياس (ت) . حيث يعتبر المتغير قوى إذا كانت (ت)

أقل من (- ٢) أو أكبر من (+ ٢) (عبد اللطيف ، ٢٠٠٠) . و بالرجوع للجدول يتضح أن كل قيم (ت) جاءت موجبة وأكبر من (٢) ما عدا قيمة (ت) للتكلفة الشخصية المتوقعة ،فهى سالبة وأقل من (-٢) ، وطبقاً للقاعدة سالفة الذكر فإن كل المتغيرات قوية فى التأثير على المتغير التابع، كما أن مستوى الدلالة ٠.٠٠١ الأمر الذى يؤكد على جوهرية هذه المعاملات .

وباستخدام قيمة (ت) ، فإنه يمكن ترتيب المتغيرات المستقلة من حيث أهميتها النسبية للمتغير التابع (نية الإبلاغ عن المخالفات) كالاتي : التكلفة الشخصية المتوقعة (-١١.٥٩٣) ، دافعية الخدمة العامة (٧.٤٠٤) ثم تعليم الإبلاغ عن المخالفات (٥.١٧٧) . وبناءً على ذلك ، فإن تكريس الجهود لتخفيض التكلفة الشخصية المتوقعة يكون الأكبر أثراً فى زيادة نية الإبلاغ عن المخالفات . كما يأتي الدعم التنظيمي فى الترتيب الأول (٦.٥٤٠) فى أهميته لمتغير التكلفة الشخصية المتوقعة - المتغير الوسيط - و يليه الحماية (٦.٠٦٢) . وأيضاً بمستوى دلالة معنوية (٠.٠٠١)؛ ويؤكد وجود الدلالة المعنوية للمتغيرات على ضرورة أن يتضمن النموذج جميع المتغيرات، حيث تمثل محددات فعلية للنموذج ، مما يؤكد على صدق نموذج الدراسة .

على هذا النحو ، وباستخدام التحليل الإحصائي للبيانات قامت الباحثة بالتحقق من صحة خمسة فروض وتحديد الأهمية النسبية لمتغيرات النموذج ، ويبقى لاستكمال علاقات النموذج التحقق من صحة فرض الدراسة الثالث المتعلق بعلاقة الوساطة فى النموذج.

ب- اختبار علاقة الوساطة فى نموذج الدراسة:

ويتعلق باختبار صحة الفرض الثالث حيث الدور الوسيط لمتغير التكلفة الشخصية المتوقعة فى علاقة المتغيران المستقلان الدعم التنظيمي والحماية بالمتغير التابع (نية الإبلاغ عن المخالفات)، وقد أمكن التحقق من ذلك باستخدام طريقتين: الأولى: معاملات الارتباط العادية والجزئية و الثانية: تحليل الانحدار المتعدد.

الطريقة الأولى: حساب معاملات الارتباط العادية والجزئية:

يوضح الجدول رقم (٧) علاقة الارتباط العادي بين المتغير التابع (نية الإبلاغ عن المخالفات) وكل من الدعم التنظيمي و الحماية فى وجود المتغير الوسيط وكذلك علاقة الارتباط الجزئي بينهم- فى غير وجود المتغير الوسيط -

جدول (٧)

معاملات الارتباط العادية والجزئية لمتغيرات نموذج الدراسة المقترح (ن = ٣٨٤)

المتغير التابع (نية الإبلاغ عن المخالفات)				المتغيرات المستقلة
مستوى الدلالة	معامل الارتباط الجزئي *	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
٠.٣٢٠ (غير معنوي)	٠.٠٥١	٠.٠٠٠ (معنوي)	٠.٢٠٣	الدعم التنظيمي
٠.٠٠٨ (غير معنوي)	٠.٠٨٩	٠.٠٠٠ (معنوي)	٠.٢٢٥	الحماية
--	--	٠.٠٠٠ (معنوي)	٠.٥١ -	التكلفة الشخصية المتوقعة

* عند عزل المتغير الوسيط - التكلفة الشخصية المتوقعة -

المصدر: من اعداد الباحثة بالرجوع إلى نتائج تشغيل البيانات لتحليل الارتباط العادي والجزئي .

ويتضح من الجدول رقم (٧) أن معاملات الارتباط الجزئية بين المتغيرين المستقلين (الدعم التنظيمي والحماية) والمتغير التابع (نية الإبلاغ عن المخالفات) تشير إلى اختفاء علاقتهما معه بعد عزل تأثير المتغير الوسيط (التكلفة الشخصية المتوقعة) ، وأن العلاقة في حالة وجوده كانت إيجابية أي أن وجوده سبب في وجود تلك العلاقة بين المتغيرين المستقلين والتابع وغيابه يؤدي إلى اختفاء العلاقة، مما يشير إلى دور التكلفة الشخصية المتوقعة كمتغير وسيط في العلاقة بين المتغيرين المستقلين (الدعم التنظيمي والحماية) والمتغير التابع .

الطريقة الثانية : استخدام تحليل الانحدار المتعدد وهنا، يتم قياس تأثير تفاعل المتغيرين المستقلين (الدعم التنظيمي والحماية) مع المتغير الوسيط على المتغير التابع (نية الإبلاغ عن المخالفات) ويتحقق ذلك من خلال حساب تفاعل المتغير المستقل الدعم التنظيمي مع التكلفة الشخصية المتوقعة (المتغير الوسيط) في متغير سُمى في تشغيل البيانات (SC) وحساب تفاعل المتغير المستقل (الحماية) مع المتغير الوسيط (التكلفة الشخصية المتوقعة) في متغير تم تسميته في تشغيل البيانات (PC) ثم حساب تحليل الانحدار بين المتغيرات المستقلة والتابع حالة التفاعل وحالة عدم التفاعل، وهذا ما يوضحه جدول رقم (٨) .

ويتضح من الجدول رقم (٨) ما يلي :

١ - حالة عدم وجود المتغير الوسيط (التكلفة الشخصية المتوقعة):

تكاد تختفى علاقة كل من الدعم التنظيمي والحماية (كمتغيران مستقلان) بالمتغير التابع (نية الإبلاغ عن المخالفات) في عدم وجود المتغير الوسيط (التكلفة الشخصية المتوقعة) حيث معامل التحديد = ٠.٠٥ أى أنهما يفسران ٠.٠٥ من التغير في المتغير التابع وعندها $F = ١١.١٠٤$ عند مستوى دلالة = ٠.٠٠٠ إلا أن بيّنّا تشير إلى عدم معنوية العلاقة بين الدعم التنظيمي ونية الإبلاغ عن المخالفات حيث قيمة ت = ١.٣٧٣ عند مستوى معنوية (٠.١٧) أكبر من ٠.٠٥ ، مما يشير إلى أن العلاقة غير معنوية ولكن العلاقة بين الحماية ونية الإبلاغ عن المخالفات معنوية حيث قيمة ت (٢.٣٥٠) عند مستوى معنوية ٠.٠٢ أى أقل من ٠.٠٥ فى إشارة إلى معنوية العلاقة.

٢ - حالة وجود المتغير الوسيط (التكلفة الشخصية المتوقعة) :

حدث زيادة فى القدرة التفسيرية للنموذج حيث ارتفعت R^2 المعدلة إلى ٠.٢٦ حالة التفاعل مع المتغير الوسيط فى إشارة إلى أن المتغيرين المستقلين يفسران ٠.٢٦ من التغير فى المتغير التابع وعندها قيمة $F = ٢٧.٨٧$ وبمستوى معنوية ٠.٠٠٠ فى حين أن القدرة التفسيرية R^2 المعدلة = ٠.٠٥ حالة عدم التفاعل مع المتغير الوسيط وقيمة $F = ١١.١٠٤$ وبمستوى معنوية (٠.٠٠٠) ظهرت معنوية العلاقة بين المتغير التابع (نية الإبلاغ عن المخالفات) وتفاعل كل من الدعم التنظيمي والحماية مع المتغير الوسيط (التكلفة الشخصية المتوقعة) فى حين أن ذات العلاقة بدون التفاعل مع المتغير الوسيط غير معنوية حيث مستوى المعنوية (٠.٢٠٨ ، ٠.١٧١) على التوالي < ٠.٠٥ ، مما يشير إلى وساطة التكلفة الشخصية المتوقعة فى العلاقة وقد ارتفعت قيمة " بيّنّا " للمتغيرين المستقلين فى حالة التفاعل مع التكلفة الشخصية (- ٠.٣١ ، - ٠.٢٢٤) على التوالي ، علاوة على معنويتها حيث مستوى المعنوية (٠.٠٠٥ ، ٠.٠٠٨) على التوالي > ٠.٠٥ ، وتشير الإشارة السالبة إلى العلاقة العكسية بين تأثير التكلفة الشخصية فى تفاعلها مع المتغيرين المستقلين ونية الإبلاغ عن المخالفات - وهذا ما توصلت إليه الدراسة عند قبول فرض الدراسة -

الرابع -

على هذا النحو، تشير نتائج البدين السابقين - أ ، ب - إلى إثبات صحة وساطة التكلفة الشخصية المتوقعة فى العلاقة بين المتغير التابع (نية الإبلاغ) والمتغيرين المستقلين (الدعم التنظيمي والحماية). مما يشير إلى قبول فرض الدراسة الثالث بفرعيه و القائل بأنه : يوجد تأثير

- إيجابي غير مباشر ذو دلالة إحصائية للمتغيرين التنظيميين (الدعم التنظيمي، الحماية) على نية الإبلاغ الخارجي عن المخالفات في الوحدات الحكومية. وبالفعل تحقق فرضيه الفرعيين، وهما:
- يوجد تأثير إيجابي غير مباشر ذو دلالة إحصائية للدعم التنظيمي على نية الإبلاغ الخارجي عن المخالفات في الوحدات الحكومية.
 - يوجد تأثير إيجابي غير مباشر ذو دلالة إحصائية للحماية على نية الإبلاغ الخارجي عن المخالفات في الوحدات الحكومية.

و تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Keil,etal., (2010) من أن هناك تأثير قوى لوساطة نظرية التكلفة - العائد في العلاقة بين نية الإبلاغ عن المخالفات وعدد من المتغيرات الشخصية والتنظيمية ومنها الحماية كمتغير تنظيمي حيث تؤدي زيادة وتعزيز الحماية إلى تخفيض تكلفة الإبلاغ (تأثير سلبي)، في حين توصلت (Alleyene,et al.(2016) إلى أن الدعم التنظيمي وسيطاً في العلاقة بين بعض العوامل الشخصية ومنها التكلفة المتوقعة للتقارير ونية الإبلاغ الخارجي عن المخالفات ولا يحدث ذلك التأثير مع الإبلاغ الداخلي عنها بمعنى أن التكلفة المتوقعة للتقارير متغير مستقل والدعم التنظيمي متغير وسيط، كم تجاهلت دراسة (Near,et al.(1993) تأثير التكلفة - العائد كمتغير بالدراسة و استخدمتها فقط لتبرير وتفسير ما توصلت إليه من أن هناك تأثير مباشر إيجابي للتغيرات القانونية التي تكفل حماية أكبر للمبلغين و/أو توفر مكافآت نقدية للمبلغين .

تاسعاً: ملخص النتائج:

- في ضوء نتائج التحليل الإحصائي للتطبيق الميداني للدراسة ونتائج اختبار فروضها يتضح أن أهم النتائج التي تم التوصل إليها تتمثل في الآتي:
١. أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكلفة الشخصية للإبلاغ الخارجي عن المخالفات وكل من الدعم التنظيمي والحماية التي يكفلها القانون و / أو المؤسسة.
 ٢. أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من نية الإبلاغ الخارجي عن المخالفات وكل من التكلفة الشخصية المتوقعة ودافعية العمل العام وتعليم الإبلاغ.
 ٣. أن التكلفة الشخصية المتوقعة تتوسط العلاقة بين كل من الدعم التنظيمي والحماية من ناحية والمتغير التابع (نية الإبلاغ الخارجي عن المخالفات) من ناحية أخرى بمعنى أن الدعم التنظيمي

والحماية عوامل تساهم في زيادة النية للإبلاغ عن المخالفات من خلال تخفيض التكلفة الشخصية المتوقعة.

٤. أن نية الإبلاغ الخارجي عن المخالفات محصلة تفاعل مجموعة من العوامل الفردية والتنظيمية مع بعضها البعض، حيث يمكن للجهود التنظيمية أن تؤثر على العوامل الفردية، وعليه يعتمد تبلور نية الإبلاغ عن المخالفات على إدراك ودوافع الفرد، الأمر الذي لا يمكن معه إغفال أهمية التحفيز كمحرك أساسي للدوافع.

٥. التوصل إلى نموذج تنبؤي تفسيري لنوايا الإبلاغ الخارجي عن المخالفات في الوحدات الحكومية في مصر، وعليه يمكن للمهتمين والمعنيين بالأمر تشجيع الإبلاغ من خلال السعي لتوفير الدعم التنظيمي والحماية وتحسينهما بشكل مستمر لتقليل التكلفة الشخصية المتوقعة لقرار الإبلاغ، مع بذل الجهد لتعزيز دافعية الخدمة العامة لدى الموظفين، علاوة على توفير آلية مناسبة لتعليم وتثقيف موظفي المؤسسات الحكومية بشأن الإبلاغ عن المخالفات وحقوق المبلغين وقنوات الإبلاغ المتاحة والأفضل للوصول لأكبر عدد من المبلغين المحتملين.

عاشراً: توصيات الدراسة:

في ضوء نتائج الدراسة، فإن نموذج الدراسة الحالية وما يشمله من متغيرات ذات علاقة بنية الإبلاغ عن المخالفات أساسي لتنمية هذا السلوك في المنظمات الحكومية، من خلال تعزيز تلك المتغيرات والعكس صحيح، وعليه توصى الدراسة الحالية بما يلي:

١- أن يتولى جهاز الرقابة الإدارية عقد ندوات وورش عمل في كافة المنظمات الحكومية وعلى فترات دورية محددة، يُحقق من خلالها الآتي:

أ. تقديم كافة المعلومات التي تشجع المبلغين المحتملين على الإبلاغ والتي تشمل التعريف بقنوات الإبلاغ المختلفة و تثقيف الموظفين بالقوانين التي تمنع الانتقام من المبلغين وتحفظ حقوقهم، علاوة على احاطتهم بألية الوقاية من الانتقام المحتمل بحسب القانون وصولاً لتقليل مخاطر الإبلاغ (تكلفة الإبلاغ)، مما يشجع ويحفز المبلغين. فتصبح مهمة الإبلاغ واضحة ويسيرة بمجرد رصد أي مخالفة.

ب. تثقيف الموظف بماهية المخالفة التي تستحق الإبلاغ عنها تجنباً للشكاوى والبلاغات الكيدية التي تخلق صراعات وتوترات في مكان العمل غير مبرره.

- ج. طبع وتوزيع كتيبات تضم كافة التفاصيل الخاصة بالإبلاغ وتحدد أرقام الاتصال تليفونياً والخطوط الساخنة المتاحة .
- ٢- أن تتولى الجهات الرقابية المسؤولة تقديم مشروعات قوانين لتحقيق الحماية وبشكل مستمر لتخفيض التكاليف الشخصية المتوقعة للإبلاغ الخارجي عن المخالفات إلى أدنى حد ممكن ، نظراً لأن زيادتها تُقلل بشكل كبير من نية الإبلاغ الخارجي عن المخالفات ، استناداً لنظرية التوقعات (Expectancy Theory (Vroom, 1964).
- ٣- تطوير علاقات العمل بما يسمح بمزيد من الشفافية Transparent بالمنظمات الحكومية، وعليه تُتاح الأخطاء التنظيمية والمخالفات لعدد كبير من الموظفين فيزيد احتمال الإبلاغ عنها.
- ٤- أن تتولى الجهات الرقابية المسؤولة متابعة نتائج التحقيقات في البلاغات المقدمة والحرص على معاقبة المخطئين وبشكل علني ليعلم المبلغين أن هناك جدوى من الإبلاغ، وأيضاً تفقد أحوال المبلغين والاطمئنان لعدم تعرضهم لأذى من جانب رؤسائهم أو بعضاً من زملاء العمل. وبالتواصل مع المخالفات والمبلغين يمكن لتلك الجهات الوقوف على جوانب تعزيز الإبلاغ وتقديمها في صورة مشروعات قوانين لتعزيز الإبلاغ والحد من المخاطر المرتبطة به.
- ٥- التركيز على تحفيز دافعية الخدمة العامة بكافة السبل، والحرص على أن تكون جزءاً من ثقافة المنظمة الحكومية كأن يحظى الموظفون أصحاب الدافعية العالية في تقديم الخدمات للمواطنين باهتمام وعناية من جانب رؤسائهم الأمر الذي يحفزهم وآخرين، مما يدفعهم إلى تقديم المصلحة العامة على المصلحة الشخصية، وتزيد فرص الاستعداد للإبلاغ عن المخالفات.
- ٦- ضرورة أن يتولى الإعلام مهمة إعلام الرأي العام بقضايا الإبلاغ الحقيقية - وليست الكيدية - لاتباعها الملايين وبدون تشهير ونشويه متعمد للمخطئين حتى تنتهي التحقيقات، والتأكيد على الإشادة بالمبلغين وتقديمهم على أنهم أبطال، الأمر الذي يُحفز على الإبلاغ عن المخالفات.
- ٧- إضافة مواد لقانون الخدمة المدنية لحماية المبلغين من الانتقام وأخرى تحدد العقوبات المرتبطة بكل نوع من المخالفات حيث صدر القانون يخلو من أى مواد متعلقة بالفساد وما يترتب عليه من متطلبات حماية للمبلغين وعقاب للمذنبين.

دراسات مستقبلية:

في ضوء ما توصلت إليه نتائج وتوصيات الدراسة، ترى الباحثة إمكانية استكمال البحث في بعض الجوانب في المستقبل، ولعل أبرزها :

- ١) تطبيق نموذج الدراسة في قطاعات أخرى حيوية في الدولة وبصفة خاصة تلك التي تشكل ركناً أساسياً في اقتصاد الدولة وتعانى من صور فساد ملموسة وبحاجة إلى المخلصين من أبنائها على سبيل المثال: قطاع البنوك، الشركات القابضة، وبعض قطاعات الاستثمار الخاص (التعليم، الصحة، الإعلام، وما شابه ذلك) لأن دورها في الاقتصاد القومي دعامة أساسية تدعو لرعايتها والحفاظ عليها ودعم الإبلاغ عن المخالفات فيها من أجل الحفاظ عليها.
- ٢) دراسة تأثير خصائص المخالفات / الأخطاء التنظيمية في تحديد قنوات الإبلاغ عنها سواء كانت داخلية أو خارجية.
- ٣) دراسة تأثير السمات الشخصية للمبلغين عن المخالفات، والتي تؤدي إلى فروق فردية في التعامل مع المخالفات التنظيمية كالسن، النوع، مستوى التعليم، الحالة الاجتماعية، الدوافع، وغيرهم.
- ٤) تطوير نموذج الإبلاغ عن المخالفات - نموذج الدراسة الحالية - بتضمينه متغيرات مختلفة فردية وتنظيمية واجتماعية على النحو التالي:
العوامل الفردية: التكاليف الشخصية المتوقعة وبعض دوافع الإبلاغ عن المخالفات.
العوامل التنظيمية: الممارسات الإدارية والثقافة التنظيمية.
العوامل الاجتماعية: القيم الاجتماعية المتعلقة بالمسؤولية والشفافية.

قائمة المراجع

أولاً : المراجع العربية :

- القرا ، وليد عبدالرحمن ، (١٤٣٠ هـ) ، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الاحصائى **SPSS** ، الندوة العالمية للشباب الاسلامى ، السعودية : الرياض ، ١-٤٨ .
- حسين ،محمود حسن، (٢٠١١) دراسة تحليلية لأسباب الفساد في مصر قبل ثورة ٢٥ يناير: نحو رؤية مستقبلية لمنع ومكافحة الظاهرة"، مركز العقد الإجتماعي ومركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بمجلس الوزراء، القاهرة، ٢٠١١، ص ٣-١٤
- خضري، ياسمين. (٢٠١٦). الحوكمة الرشيدة و مكافحة الفساد: المفهوم و القياسات الدولية و المحلية تطبيقا على الحالة المصرية ،مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، ٣٠٢(٣٧٩٧) ، ٢٨-١.

- سيكاران، أوما. (١٩٩٨). *طرق البحث في الإدارة : مدخل بناء المهارات البحثية*. ترجمة إسماعيل على بسيوني وعبدالله بن سليمان العزاز . الرياض : جامعة الملك سعود .
- صندوق النقد الدولي، (٢٠١٤)، " تعزيز الشفافية والحوكمة الرشيدة في بلدان التحول العربي" مذكرة مرجعية، مؤتمر بناء المستقبل: الوظائف والنمو والمساواة في العالم العربي، عمان الأردن، الصندوق العربي للإنماء الإقتصادي والإجتماعي، صندوق النقد الدولي.
- عبد اللطيف، عبدالحميد، (٢٠٠٠). *استخدام الحاسب الآلي في مجال العلوم الاجتماعية باستخدام برامج SPSS من خلال Windows*. القاهرة: مطبوعات مركز البحوث والدراسات الاجتماعية.
- منشاوي، إبراهيم سيف عبدالحميد. (٢٠١٣). *إتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد ٢٠٠٥*: دراسة الحالة المصرية بعد ثورة ٢٥ يناير ٢٠١١.

ثانياً: المراجع الأجنبية :

- Ab Ghani, N. (2013). *Predicting whistle-blowing Intention in Malaysia: Evidence from Manufacturing. Companies PH.D. Dissertation*, Curtin University.
- Afe, C. E. I. (2016). *Effect of Perceived Organizational Climate on Whistleblowing Intention: Research in international Trade Oriented Organizations. PH.D. Dissertation*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Ahmad, S. A., Smith, M., & Ismail, Z. (2012). Internal Whistle-Blowing Intentions: A Study of Demographic and Individual Factors. *Journal of Modern Accounting and Auditing*, 8(11), 1632-1645.
- Ajzen, I. (1991). The Theory of Planned Behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211.
- Allen, B. (2013). Exposing Fraud-The Changing Landscape for Those Contracting with Government. *Keeping Good Companies*, 65(8), 474 - 476.
- Alleyne, P., Hudaib, M., & Haniffa, R. (2016). The Moderating Role of Perceived Organizational Support in Breaking the Silence of Public Accountants. *Journal of Business Ethics*, 147(3), 509-527.

- Apaza, C. R., & Chang, Y. (2011). What Makes Whistleblowing Effective: Whistleblowing in Peru and South Korea. *Public Integrity*, 13(2), 113-130.
- Association of Certified Fraud Examiners. (2014). *Report to The Nations on Occupational Fraud and Abuse 2014 Global Fraud Study*.
- Banerjee, S., & Roy, S. (2014). Examining The Dynamics of Whistleblowing: A Causal Approach. *IUP Journal of Corporate Governance*, 13(2), 7-26.
- Basri, S. A., Marsam, A. D., Ab Majid, R., & Mohamed, N. (2017). Reinforcement Tool of Whistleblowing to Eradicate Fraud in Public Sector. In *SHS Web of Conferences* (Vol. 36, p. 00038). EDP Sciences.
- Basu, K., Basu, K., & Cordella, T. (2016). Asymmetric Punishment as an Instrument of Corruption Control. *Journal of Public Economic Theory*, 18(6), 831-856.
- Bernardi, R. A., Landry, A. C., Landry, E. E., Buonafede, M. R., & Berardi, M. E. (2016). What Actions Can Be Taken to Increase Whistleblowing in The Classroom? *Accounting Education*, 25(1), 88-106.
- Bjørkelo, B., Einarsen, S., & Matthiesen, S. B. (2010). Predicting Proactive Behavior at Work: Exploring The Role of Personality as An Antecedent of Whistleblowing Behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(2), 371-394.
- Brewer, G. A., & Selden, S. C. (1998). Whistle Blowers in The Federal Civil Service: New Evidence of the Public Service Ethic. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 8(3), 413-440.
- Brown, A. J. (2014). Australian Whistleblowing Law Reform Debate Hots up. *Governance Directions*, 66(3), 160-162.
- Burke, R. J., & Cooper, C. L. (Eds.). (2013). *Voice and Whistleblowing in Organizations: Overcoming Fear, Fostering Courage and Unleashing Candour*. Edward Elgar Publishing
- Caillier, J. G. (2017a). Public Service Motivation and Decisions to Report Wrongdoing in US Federal Agencies: Is This Relationship Mediated by The Seriousness of the Wrongdoing. *The American Review of Public Administration*, 47(7), 810-825.
- Caillier, J. G. (2013). Do Employees Feel Comfortable Blowing the Whistle When Their Supervisors Practice Transformational

- Leadership? *International Journal of Public Administration*, 36(14), 1020-1028.
- Caillier, J. G. (2015). Transformational Leadership and Whistle-blowing Attitudes: Is This Relationship Mediated by Organizational Commitment and Public Service Motivation? *The American Review of Public Administration*, 45(4), 458-475.
- Caillier, J. G. (2017b). An Examination of the Role Whistle-Blowing Education Plays in The Whistle-blowing Process. *The Social Science Journal*, 54(1), 4-12.
- Chen, C. P., & Lai, C. T. (2014). To Blow or Not to Blow the Whistle: The Effects of Potential Harm, Social Pressure and Organizational Commitment on Whistleblowing Intention and Behavior. *Business Ethics: A European Review*, 23(3), 327-342.
- Chiu, R. K. (2003). Ethical Judgment and Whistleblowing Intention: Examining The Moderating Role of Locus of Control. *Journal of Business Ethics*, 43(1), 65-74.
- Cho, Y. J., & Song, H. J. (2015). Determinants of Whistleblowing with in Government Agencies. *Public Personnel Management*, 44(4), 450-472.
- Christensen, R. K., Whiting, S. W., Im, T., Rho, E., Stritch, J. M., & Park, J. (2013). Public Service Motivation, Task, and Non-Task Behavior: A Performance Appraisal Experiment with Korean MPA and MBA Students. *International Public Management Journal*, 16(1), 28-52.
- Croucher, S. M., Kassing, J. W., & Diers-Lawson, A. R. (2013). Accuracy, Coherence, and Discrepancy in Self-and Other-Reports: Moving Toward An Interactive Perspective of Organizational Dissent. *Management Communication Quarterly*, 27(3), 425-442.
- Curtis, M. B., & Williams, J. M. (2014). The Impact of Culture and Training on Code of Conduct Effectiveness: Reporting of Observed Unethical Behavior. *In Research on Professional Responsibility and Ethics in Accounting*, 18, 1-31.
- Dalton, D., & Radtke, R. R. (2013). The Joint Effects of Machiavellianism and Ethical Environment on Whistle-Blowing. *Journal of Business Ethics*, 117(1), 153-172.
- Dangi, M. R. M., Said, J., Wahid, S. N. S., Ismail, A. H., & Azero, M. A. (2017). The Mediating Effect of Leadership on Organizational

- Policy and Whistleblowing Intention: Evidence from Malaysian GLCs. *Advanced Science Letters*, 23(8), 7534-7538.
- Dhamija, S., & Rai, S. (2017). Role of Retaliation and Value Orientation in Whistleblowing Intentions. *Asian Journal of Business Ethics*, 1-16.
- Dozier, J. B., & Miceli, M. P. (1985). Potential Predictors of Whistleblowing: A Prosocial Behavior Perspective. *Academy of Management Review*, 10(4), 823-836.
- Dworkin, T. M., & Near, J. P. (1987). Whistleblowing Statutes: Are They Working? *American Business Law Journal*, 25(2), 241-264.
- Dworkin, T. M., & Near, J. P. (1997). A Better Statutory Approach to Whistle-Blowing. *Business Ethics Quarterly*, 7(1), 1-16.
- Elliston, F. (1985). *Whistleblowing Research: Methodological and Moral Issues*. New York: Praeger Publishers.
- Ewing, D. W. (1983). *Do It My Way—or You're Fired! Employee Rights and The Changing Role of Management Prerogatives*. New York: John Wiley.
- Gilligan, G. (2014). Whistleblowing Protections and Judicial Activism in The US Supreme Court. *Law and Financial Markets Review*, 8(1), 4-7).
- Greenwood, C. A. (2015). Whistleblowing in The Fortune 1000: What Practitioners Told Us about Wrongdoing in Corporations in A Pilot Study. *Public Relations Review*, 41(4), 490-500.
- Guyer, T. , Peterson, N., & Exedra, H. (2013, May). The Current State of Whistleblower Law in Europe: A Report by The Government Accountability Project. *In Government Accountability Project, Presented to The Midyear Meeting of the American Bar Association International Labor & Employment Law Committee, Rome* (pp. 5-9).
- Harwood, W. H. (2017). Secrecy, Transparency and Government Whistleblowing. *Philosophy & Social Criticism*, 43(2), 164-186.
- Hassan, S. (2015). The Importance of Ethical Leadership and Personal Control in Promoting Improvement-Centered Voice among Government Employees. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(3), 697-719.

- Hastings, K. (2015). Keeping Whistleblowers Quiet: Addressing Employer Agreements to Discourage Whistleblowing. *Tulane Law Review*, 90(2), 495-495.
- Heumann, M., Friedes, A., Cassak, L., Wright, W., & Joshi, E. (2013). The World of Whistleblowing: From The Altruist to The Avenger. *Public Integrity*, 16(1), 25-52.
- Horne, A. (2017). Where Next for Whistleblowing Reform? *Governance Directions*, 69(6), 322.
- Jalilvand, M. R., NasrolahiVosta, S., & Yasini, A. (2017). Motivational Antecedents of Whistle-Blowing in Iranian Public Service Organizations. *Iranian Journal of Management Studies*, 10(2), 385-408.
- Jang, C. K. (2014). External Whistleblowing in The Public Service: A Necessarily Messy Practice. *Dalhousie Journal of Interdisciplinary Management*, 10(1), 1-12.
- Kaplan, S. E., & Whitecotton, S. M. (2001). An Examination of Auditors' Reporting Intentions When Another Auditor is Offered Client Employment. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 20(1), 45-63.
- Kaptein, M. (2002). Guidelines for The Development of an Ethics Safety Net. *Journal of Business Ethics*, 41(3), 217-234.
- Keenan, J. P. (1990). Upper-Level Managers and Whistleblowing: Determinants of Perceptions of Company Encouragement and Information about Where to Blow the Whistle. *Journal of Business and Psychology*, 5(2), 223-235.
- Keenan, J. P. (1995). Whistleblowing and The First-Level Manager: Determinants of Feeling Obligated to Blow the Whistle. *Journal of Social Behavior and Personality*, 10(3), 571-584.
- Keil, M., Tiwana, A., Sainsbury, R., & Sneha, S. (2010). Toward a Theory of Whistleblowing Intentions: A Benefit - to- Cost Differential Perspective. *Decision Sciences*, 41(4), 787-812.
- Kelly, D., & Jones, A. (2013). When Care is Needed: The Role of Whistleblowing in Promoting Best Standards from An Individual and Organizational Perspective. *Quality in Ageing and Older Adults*, 14(3), 180-191.

- Lambert, S. J. (2000). Added Benefits: The Link Between Work-Life Benefits and Organizational Citizenship Behavior. *Academy of Management Journal*, 43(5), 801-815.
- Latan, H., Jabbour, C. J. C., & de Sousa Jabbour, A. B. L. (2017). Ethical Awareness, Ethical Judgment and Whistleblowing: A Moderated Mediation Analysis. *Journal of Business Ethics*, 311-337.
- Lavena, C. F. (2016). Whistle-Blowing: Individual and Organizational Determinants of the Decision to Report Wrongdoing in The Federal Government. *The American Review of Public Administration*, 46(1), 113-136.
- Lewis, D. (2013). Resolving Whistleblowing Disputes in The Public Interest: Is Tribunal Adjudication the Best That Can Be Offered? *Industrial Law Journal*, 42(1), 35-53.
- Lewis, D., D'Angelo, A., & Clarke, L. (2015). Industrial Relations and The Management of Whistleblowing After the Francis Report: What Can Be Learned from The Evidence? *Industrial Relations Journal*, 46(4), 312-327.
- MacGregor, J., & Stuebs, M. (2014). The Silent Samaritan Syndrome: Why the Whistle Remains Unblown. *Journal of Business Ethics*, 120(2), 149-164.
- MacGregor, J., Robinson, M., & Stuebs, M. (2014). Creating An Effective Whistleblowing Environment. *Strategic Finance*, 95(9), 35 - 41.
- Malmstrom, F. V., & Mullin, D. (2014). Why whistleblowing doesn't work: loyalty is a whole lot easier to enforce than honesty. *Skeptical (Altadena, CA)*, 19(1), 30-36.
- McCormally, T. J. (2014). Tax Whistleblowing: Both Knowledge and Nuance Needed. *J. Passthrough Entities*, 17, 15.
- Mesmer-Magnus, J. R., & Viswesvaran, C. (2005). Whistleblowing in Organizations: An Examination of Correlates of Whistleblowing Intentions, Actions, and Retaliation. *Journal of Business Ethics*, 62(3), 277-297.
- Miceli, M. P., & Near, J. P. (1984). The Relationships Among Beliefs, Organizational Position, and Whistle-Blowing Status: A Discriminant Analysis. *Academy of Management journal*, 27(4), 687-705

- Miceli, M. P., & Near, J. P. (1985). Characteristics of Organizational Climate and Perceived Wrongdoing Associated with Whistle-Blowing Decisions. *Personnel Psychology*, 38(3), 525-544.
- Miceli, M. P., & Near, J. P. (1992). *Blowing the Whistle: The Organizational and Legal Implications for Companies and Employees*. New York: Lexington Books.
- Miceli, M. P., & Near, J. P. (1994). Relationships among Value Congruence, Perceived Victimization, and Retaliation Against Whistle-Blowers. *Journal of Management*, 20(4), 773-794.
- Miceli, M. P., & Near, J. P. (1997). Whistle-Blowing as Antisocial Behavior. *Antisocial Behavior in Organizations*, 130-149.
- Miceli, M. P., & Near, J. P. (2013). An International Comparison of the Incidence of Public Sector Whistle- Blowing and The Prediction of Retaliation: Australia, Norway, and The US. *Australian Journal of Public Administration*, 72(4), 433-446.
- Miceli, M. P., & Near, J. P. (2002). What Makes Whistle-Blowers Effective? Three Field Studies. *Human Relations*, 55(4), 455-479.
- Miceli, M. P., Near, J. P., & Dworkin, T. M. (2008). *Whistle-Blowing in Organizations*. New York: Routledge / Taylor & Francis Group.
- Miceli, M. P., Near, J. P., & Schwenk, C. R. (1991). Who Blows the Whistle and Why?. *ILR Review*, 45(1), 113-130.
- Miceli, M. P., Near, J. P., Rehg, M. T., & Van Scotter, J. R. (2012). Predicting Employee Reactions to Perceived Organizational Wrongdoing: Demoralization, Justice, Proactive Personality, and Whistle-Blowing. *Human Relations*, 65(8), 923-954.
- Miceli, M. P., Rehg, M., Near, J. P., & Ryan, K. C. (1999). Can Laws Protect Whistle-Blowers? Results of a Naturally Occurring Field Experiment. *Work and Occupations*, 26(1), 129-151.
- Miles, A., Fleming, M., & McKinney, A. P. (2010). Retaliation: legal Ramifications and Practical Implications of Discriminatory Acts in the Workplace. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 29(7), 694-710.
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World. *Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.

- Nagpal, S. (2013). Whistleblowing Mechanism a Move towards Better Corporate Governance. *Global Journal of Management and Business Studies*, 3(8), 855-860.
- Near, J. P., & Jensen, T. C. (1983). The Whistleblowing Process: Retaliation and Perceived Effectiveness. *Work and Occupations*, 10(1), 3-28.
- Near, J. P., & Miceli, M. P. (1995). Effective-Whistle Blowing. *Academy of Management Review*, 20(3), 679-708.
- Near, J. P., & Miceli, M. P. (1996). Whistle-Blowing: Myth and Reality. *Journal of Management*, 22(3), 507-526.
- Near, J. P., & Miceli, M. P. (2008). Wrongdoing, Whistle-Blowing, and Retaliation in The US Government: What Have Researchers Learned from The Merit Systems Protection Board (MSPB) Survey Results? *Review of Public Personnel Administration*, 28 (3), 263-281.
- Near, J. P., & Miceli, M. P. (2013). Organizational Dissidence: The Case of Whistle-Blowing. In *Citation Classics from The Journal of Business Ethics* .2, 153-172.
- Near, J. P., & Miceli, M. P. (2016). After the wrongdoing: What Managers Should Know about Whistleblowing. *Business Horizons*, 59(1), 105-114.
- Near, J. P., Dworkin, T. M., & Miceli, M. P. (1993). Explaining the Whistle-Blowing Process: Suggestions from Power Theory and Justice Theory. *Organization Science*, 4(3), 393-411.
- Near, J. P., Rehg, M. T., Van Scotter, J. R., & Miceli, M. P. (2004). Does Type of Wrongdoing Affect the Whistle-Blowing Process? *Business Ethics Quarterly*, 14(2), 219-242.
- Ogunbamila, B. (2014). Whistleblowing and Anti-Corruption Crusade: Evidence from Nigeria. *Canadian Social Science*, 10(4), 145-154.
- Park, H., Blenkinsopp, J., & Park, M. (2014). The Influence of an Observer's Value Orientation and Personality Type on Attitudes Toward Whistleblowing. *Journal of Business Ethics*, 120(1), 121-129.
- Payne, H. J. (2014). Examining the Relationship Between Trust in Supervisor-Employee Relationships and Workplace Dissent Expression. *Communication Research Reports*, 31(2), 131-140.

- Perry, J. L. (1996). Measuring Public Service Motivation: An Assessment of Construct Reliability and Validity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6(1), 5-22.
- Perry, J. L. (1997). Antecedents of Public Service Motivation. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 7(2), 181-197.
- Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The Motivational Bases of Public Service. *Public Administration Review*, 50(3), 367-373.
- Perry, J. L., Hondeghem, A., & Wise, L. R. (2010). Revisiting The Motivational Bases of Public Service: Twenty Years of Research and an Agenda for The Future. *Public Administration Review*, 70(5), 681-690.
- Petrovsky, N., & Ritz, A. (2013, December). Public Service Motivation and Performance: A Critical Perspective. *In Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*, 2(1), 57-79.
- Pillay, S., Ramphul, N., Dorasamy, N., & Meyer, D. (2018). Predictors of Whistle-Blowing Intentions: An Analysis of Multi-Level Variables. *Administration & Society*, 50(2), 186-216.
- Proost, K., Pavlinksa, A., Baillien, E., Brebels, L., & Van den Broeck, A. (2013). Employees' Intention to Blow the Whistle: The Role of Fairness and Moral Identity. *Psihologia Resurselor Umane Revista Asociației de Psihologie Industrială și Organizațională*, 11(2), 15-29.
- Rainey, H. G., & Steinbauer, P. (1999). Galloping Elephants: Developing Elements of a Theory of Effective Government Organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 9(1), 1-32.
- Reginald Gernaldo, U. (2014). Breaking the Culture of Silence: Leadership, Motivation, and Whistle-Blowing in the Public Sector (*Master's thesis*). Graduate School of Governance, Sungkyunkwan University
- Rehg, M. T., Miceli, M. P., Near, J. P., & Van Scotter, J. R. (2008). Antecedents and Outcomes of Retaliation Against Whistleblowers: Gender Differences and Power Relationships. *Organization Science*, 19(2), 221-240.
- Rothschild, J., & Mieth, T. D. (1999). Whistle-Blower Disclosures and Management Retaliation: The Battle to Control Information about Organization Corruption. *Work and Occupations*, 26(1), 107-128.

- Seifert, D. L., Stammerjohan, W. W., & Martin, R. B. (2013). Trust, Organizational Justice, and Whistleblowing: A Research Note. *Behavioral Research in Accounting*, 26(1), 157-168.
- Svensson, J., & van Genugten, M. (2013). Retaliation against Reporters of Unequal Treatment: Failing Employee Protection in The Netherlands. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 32(2), 129-143.
- Taylor, E. Z., & Curtis, M. B. (2013). Whistleblowing in Audit Firms: Organizational Response and Power Distance. *Behavioral Research in Accounting*, 25(2), 21- 43.
- Tesser, A., & Rosen, S. (1975). The Reluctance to Transmit Bad News. *Advances in Experimental Social Psychology*, 8, 193-232
- Uysal, H. T., & Yavuz, K. (2015). Test of Complicity Theory: Is External Whistleblowing A Strategic Outcome of Negative I/O Psychology. *European Journal of Business and Management*, 7(18), 115-124.
- Vroom, V. (1964). *Expectancy Theory. Work and Motivation*. New York : John Wiley & Sons.
- Winardi, R. D. (2013). The Influence of Individual and Situational Factors on Lowers-Level Civil Servants 'Whistle-Blowing Intention InIndonesia. *Journal of Indonesian Economy and Business: JIEB.*, 28(3), 361-376.
- Yeoh, P. (2014). Whistleblowing: Motivations, Corporate Clef-Regulation, and the Law. *International Journal of Law and Management*, 56(6), 459-474.
- Zakaria, M. (2015). Antecedent Factors of Whistleblowing in Organizations. *Procedia Economics and Finance*, 28, 230-234.
- Zakaria, M., Razak, S. N. A. A., & Yusoff, M. S. A. (2016). The Theory of Planned Behavior as a Framework for Whistle-Blowing Intentions. *Review of European Studies*, 8(3), 221-236.
- Zhou, J., & George, J. M. (2001). When Job Dissatisfaction Leads to Creativity: Encouraging the Expression of Voice. *Academy of Management journal*, 44(4), 682-696.