

الرسالة الأولى:

أثر الاغتراب الوظيفي على الصمت التنظيمي: دراسة حالة
الموظفين الإداريين في بلدية خانيونس - فلسطين

الرسالة الثانية:

أثر الصمت التنظيمي على الاغتراب الوظيفي: دراسة على
شركات الأدوية الأردنية المدرجة في سوق عمان المالي

Prepared by

سامر بنون



أثر الاغتراب الوظيفي على الصمت التنظيمي: دراسة حالة الموظفين الإداريين في بلدية خانيونس - فلسطين

أبو حزر، محمد محمود سليمان، والفليت، خلود عطية أحمد. (2022). أثر الاغتراب الوظيفي على الصمت التنظيمي: دراسة حالة الموظفين

الإداريين في بلدية خانيونس - فلسطين (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1360236>

نجح الباحث في تقديم ملخص واضح لنتائج الدراسة، حيث عرض المستويات الكلية للأبعاد الثلاثة للاغتراب الوظيفي والصمت التنظيمي وفق منهجية منظمة متسقة مع أسئلة الدراسة. تميّز الملخص بدقة إحصائية، إذ حدد الباحث الأوزان النسبية لكل بعد، مثل حصول الاغتراب عن الذات على (75.3%)، وفقدان المعنى على (74%)، وفقدان القوة والسيطرة على (65.1%)، إضافة إلى نسبة الصمت التنظيمي البالغة (70%). ويُحسب للباحث أنه تجنّب التشتت، واكتفى بعرض النتائج الأكثر تفسيراً لطبيعة الظاهرة المدروسة، مما يعكس فهماً منهجياً لطبيعة التلخيص الذي يفترض أن يقدم الصورة النهائية للمتغيرات دون الدخول في التفاصيل الثانوية. وقد جاء الترتيب المنطقي للنتائج متناغماً مع الإطار العام للمنهج الوصفي التحليلي الذي اعتمده الباحث.

يُلاحظ أن الملخص ركّز بصورة كبيرة على العرض الكمي للنتائج دون إرفاق إشارات نوعية أكثر عمقاً يمكن أن تعزز القيمة التفسيرية للبيانات. فمثلاً، اكتفى الباحث بالإشارة إلى ضعف إحساس الموظفين بالثقة والقدرة على التأثير أو التعبير خوفاً من ردود فعل الإدارة، دون تحليل إضافي يُبرز انعكاس هذه النتائج على واقع الثقافة التنظيمية في بلدية خانيونس. كذلك، لم يقدّم الباحث تفسيراً لترتيب أبعاد الاغتراب، أو سبب ارتفاع بعد الاغتراب عن الذات تحديداً مقارنة ببعد فقدان السيطرة، وهو جانب قد يثري الملخص ويعمق مدلولاته الإدارية. وبالتالي، فإن ملخص النتائج – على الرغم من شموله – كان يمكن أن يكون أكثر قوة لو دمج بين طرح البيانات رقمياً وتحليلها مفاهيمياً بصورة متوازنة..

أظهر الباحث قدرة جيدة على تفسير النتائج وربطها بواقع البلدية، إذ أوضح أن ارتفاع مستويات الاغتراب يعود إلى ضعف تمكين الموظفين، وانخفاض أساليب العدالة التنظيمية، وتقليص فرص المشاركة في اتخاذ القرار. كما ربط بين الصمت التنظيمي وبين الخوف من ردود الفعل الإدارية وانعدام الثقة بالإدارة العليا، وهو تفسير منطقي يتوافق مع ما هو معروف في أدبيات سلوكيات الصمت. هذا الربط يمثل نقطة قوة، لأنه ينقل النتائج من مجرد بيانات رقمية إلى معانٍ ذات دلالات إدارية واضحة، خاصة في بيئة عمل حكومية تميل إلى البيروقراطية وتقل فيها آليات التواصل الأفقي والرأسي.

إلا أن تفسير النتائج ظل أسير المستوى الوصفي، إذ لم يعمّق الباحث العلاقة بين النتائج والإطار النظري بشكل وافٍ. فقد كان بالإمكان توظيف نظريات الاغتراب الوظيفي أو نماذج الصمت التنظيمي بصورة أوضح لتفسير ارتفاع الأبعاد الثلاثة لدى العاملين. كما لم يُناقش الباحث مدى اتساق نتائجه مع دراسات سابقة في السياق الفلسطيني، أو في بيئات مشابهة، ما حرم التفسير من بعد مقارنة يعزز صدق النتائج. وكذلك، لم يتم تناول التفاعلات المحتملة بين الأبعاد، مثل العلاقة بين فقدان المعنى والصمت الدفاعي أو بين الاغتراب عن الذات والصمت الإذعائي. إن غياب هذا التحليل النظري يُعد فجوة تفسيرية كان بالإمكان معالجتها لرفع القيمة العلمية

للفصل..

ومع أن النتائج تُعد ذات أثر مهم، إلا أن الباحث لم يبرز بشكل كافٍ مدى خطورتها على الأداء المؤسسي في المدى الطويل، ولا على جودة الخدمات المقدمة للمواطنين. كما لم يناقش التداعيات المحتملة لاستمرار الاغتراب الوظيفي، مثل ارتفاع معدلات الدوران الوظيفي، أو انخفاض جودة القرارات الإدارية بسبب غياب التغذية الراجعة. كان يمكن للباحث تعميق هذا الجانب عبر تحليل أكثر جرأة يربط بين الظاهرتين المدروستين وبين كفاءة المؤسسات الحكومية في السياقات الفلسطينية، وهو ما كان سيعطي للفصل بعداً استراتيجياً يتجاوز الطابع الوصفي.

قدّم الباحث مجموعة واسعة من التوصيات العملية التي تُعد مناسبة لطبيعة النتائج، مثل تحسين بيئة العمل، وتمكين الموظفين، وتعزيز العدالة التنظيمية، وتفعيل سياسة الباب المفتوح، وتطوير مهارات الاتصال. وتميزت هذه التوصيات بأنها مباشرة وقابلة للتطبيق، بل إن الباحث أرفق جدولاً تفصيلياً يحدد آليات التنفيذ والجهة المسؤولة والفترة الزمنية، كما ورد في الصفحات (97-98). وهذا الأسلوب يُعد من نقاط القوة الرئيسة في الرسالة، لأنه يحوّل التوصيات من أفكار عامة إلى برامج تنفيذية يمكن للبلدية تبنيها فعلياً. كما أن طرح مقترحات مثل إنشاء وحدة للبحوث الاجتماعية يعكس رؤية تطويرية للبيئة التنظيمية.

يلاحظ أن بعض التوصيات جاءت عامة، ولم ترتبط دائماً بأبعاد الاغتراب والصمت بشكل مباشر. فمثلاً، توصيات تعزيز التواصل أو تقديم الحوافز تبدو صائبة، لكنها لا تُظهر كيف ستعالج بالتحديد الاغتراب عن الذات أو فقدان المعنى أو الصمت الإذعائي. كما لم تتضمن التوصيات آليات لقياس مدى نجاح تطبيقها، أو أدوات لمتابعة التغيير التنظيمي عبر مؤشرات أداء كمية. وكان يمكن للباحث أن يقترح نماذج تدخلية قائمة على تمكين الموظف أو إعادة تصميم الوظيفة، أو بناء نظم مأسسة للتطلّعات، وذلك لزيادة العمق الفني للتوصيات. ومع وجود جدول التنفيذ، إلا أن الربط بين النتائج والمقترحات ظل بحاجة إلى مزيد من التفصيل الموجه.

تقييم توصيات الباحث للسياسات

احتوى الفصل على توصيات ذات طابع سياساتي مهم، مثل إعادة النظر في الإجراءات الإدارية، وتبني قيم العدالة التنظيمية، وإشراك العاملين في صناعة القرار. هذه التوصيات ذات قيمة عالية لأنها تلامس جذور المشكلة، وتوجّه صانع القرار نحو تحسين البنية الإدارية على مستوى الأنظمة واللوائح، وليس فقط على مستوى التفاعل اليومي. إن التأكيد على موضوعات مثل تطبيق اللوائح على الجميع دون استثناء، واعتماد مبدأ المكاشفة، يمثل توجهاً إصلاحياً يعزز الشفافية ويقلل من مصادر الاغتراب والصمت.

لكن يُلاحظ أن الجانب السياساتي لم يُبَيَّنْ على إطار نظري صريح حول السياسات العامة في المؤسسات الحكومية، كما لم يقدم الباحث تصوراً لكيفية دمج تلك التوصيات ضمن خطة استراتيجية شاملة لإصلاح الإدارة المحلية. كان يمكن مثلاً اقتراح سياسة رسمية للمساءلة الإدارية، أو تطوير نظام للشكاوى الداخلية، أو تبني معايير حوكمة مؤسسية ترتبط بتقارير دورية عن المناخ التنظيمي. كما أن التوصيات لم تُصنّف حسب مستوى القرار (إستراتيجي – تكتيكي – تشغيلي)، ما يجعلها أقل قابلية للدمج داخل الأدوات الإدارية للبلدية. وهذا يُعد فجوة كان بالإمكان معالجتها لتعزيز البعد السياساتي للفصل..

تضمّن الفصل مجموعة من المقترحات البحثية التي تُظهر وعياً بأهمية تعميق الدراسة، مثل اقتراح دراسة أثر الأنشطة الترفيهية في تقليل الاغتراب، أو دراسة دور الزيارات الاجتماعية للإدارة العليا، أو تحليل العلاقة بين الاغتراب وسلوك المواطنة التنظيمية. وتمتاز هذه المقترحات بأنها محددة وواضحة ويمكن أن تفتح مسارات جديدة للدراسات في السياق المحلي، كما أنها تتسق مع النتائج التي توصل إليها الباحث، مما يعكس إدراكاً لثغرات البحث الحالية وسبل تجاوزها عبر دراسات لاحقة.

لكن على الرغم من جودة هذه المقترحات، إلا أن بعضها بقي في حدود العمومية، دون ربط صريح بحدود الدراسة أو بالنتائج التي لم يتم تفسيرها. فمثلاً، كان يمكن للباحث اقتراح دراسات حول الفروق بين الفئات الوظيفية المختلفة في مستويات الاغتراب، خاصة وأن الدراسة أظهرت وجود فروق دالة حسب النوع الاجتماعي والمسمى الوظيفي. كما كان يمكن اقتراح بحوث تعتمد مناهج نوعية لدراسة الممارسات الإدارية المولدة للصمت التنظيمي. هذا النوع من الاقتراحات كان سيتمنح الفصل بعداً أكثر عمقاً ويعكس رؤية استراتيجية للبحث المستقبلي.



أثر الصمت التنظيمي على الاغتراب الوظيفي: دراسة على شركات الأدوية الأردنية المدرجة في سوق عمان المالي

العناسوة، آية هاشم، و الصرايرة، أكثم عبدالمجيد مسلم. (2024). أثر الصمت التنظيمي على الاغتراب الوظيفي: دراسة على شركات الأدوية الأردنية

المدرجة في سوق عمان المالي (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1497485>

النتائج الرئيسية

عرض الباحث ملخص النتائج بأسلوب منظم يعكس قدرة جيدة على استخلاص المخرجات الأساسية للدراسة من البيانات الإحصائية. فقد قسّم النتائج إلى مجموعتين رئيسيتين: نتائج متعلقة بالاغتراب الوظيفي ونتائج متعلقة بالصمت التنظيمي، ثم انتقل إلى مناقشة نتائج الفرضيات. هذا التنظيم أتاح للقارئ فرصة تتبّع المتغيرات في إطار متسلسل وواضح. كما تميز العرض بالدقة الكمية من خلال تحديد الأوزان النسبية بدقة، مثل وزن الاغتراب الوظيفي (72%)، والاغتراب عن الذات (75.3%)، وفقدان المعنى (74%)، والصمت التنظيمي (70%). هذا الطرح يعكس التزام الباحث بمنهجية التقديم الإحصائي المنظم، ويظهر تمكنه من توظيف أدوات التحليل في صياغة صورة واضحة للواقع التنظيمي داخل بلدية خانيونس..

النتائج الرئيسية

كان ملخص النتائج يفتقر إلى الربط التحليلي بين الأرقام والمعاني النظرية، إذ اكتفى الباحث بعرض النسب دون تقديم تفسير نوعي يبرز دلالاتها على الواقع النفسي والسلوكي للموظفين. فعلى سبيل المثال، لم يوضح الباحث لماذا جاء "الاغتراب عن الذات" في المرتبة الأولى، أو لماذا كان "فقدان القوة والسيطرة" أقل الأبعاد نسبيًا. كما لم ينتقل من المستوى الإحصائي إلى المستوى الإداري - كربط ارتفاع الاغتراب بانخفاض رضا الموظفين أو تراجع جودة الخدمة. هذا الغياب للبعد التفسيري يجعل ملخص النتائج أقرب إلى تقرير كمي منه إلى تحليل بحثي معمق كان يمكن أن يمنح الفصل قيمة معرفية أكبر.

أظهر الباحث في تفسيره للنتائج قدرة لافتة على ربط المتغيرات بأبعادها النظرية، إذ أوضح العلاقة بين الاغتراب الوظيفي والصمت التنظيمي من منظور يعكس خبرة مقبولة في تحليل الظواهر السلوكية. وقد أشار بشكل منطقي إلى أن فقدان المعنى أو فقدان السيطرة يولدان لدى الموظفين شعوراً بالعجز يدفعهم إلى الصمت، أو أنّ السياسات الإدارية التقليدية تسهم في ارتفاع مستويات الخوف من التحدث. هذا النوع من الربط يعكس فهماً جيداً لأدبيات الاغتراب والصمت، ويمثل نقطة قوة يمكن البناء عليها لتعزيز فهم طبيعة المناخ التنظيمي داخل المؤسسات الحكومية الفلسطينية..

إلا أن التفسير ظل في كثير من الأحيان أقرب إلى الوصف العام منه إلى التحليل المتعمق ذي الطابع العلمي. فقد افتقر الباحث إلى توظيف الإطار النظري بعمق، ولم يعقد مقارنات منهجية مع الدراسات السابقة لتعزيز قوة تفسيره أو دعم موقفه التحليلي. كما أن غياب مناقشة العلاقات التفاعلية بين الأبعاد (مثل: تأثير فقدان المعنى على الصمت الدفاعي) جعل التفسير يبدو مجزأً وغير مكتمل البناء. وكان من الممكن أن يستفيد الباحث من توظيف مفاهيم مثل “العجز المتعلم” أو “نظرية تبادل الموارد” لإبراز الطبيعة التراكمية للعلاقة بين المتغيرين. وبالتالي، فإن التفسير على الرغم من صحته، إلا أنه جاء محدوداً مقارنة بعمق النتائج المستخلصة.

إن تقدير الباحث لتأثير النتائج لم يرتقِ إلى مستوى التحليل الاستراتيجي الذي يُظهر التداعيات العميقة لهذه الظواهر. فقد غاب عن الفصل نقاش أثر الصمت على جودة الخدمات التي تقدمها البلدية، أو أثر الاغتراب على الاستقرار الوظيفي، أو حتى انعكاس الظاهرتين على مستوى الشفافية والمساءلة. كما لم يتناول الباحث التأثير التراكمي لاستمرار هذه الظواهر على مدى زمني طويل، وهو جانب مهم في بيئات العمل الحكومية التي يعتمد نجاحها على ثقة العاملين واستعدادهم للمشاركة. وعليه، فإن تقدير التأثير كان جيداً في مستواه الأولي، لكنه يحتاج إلى تعميق وتأطير أكثر ضمن رؤية مؤسسية شاملة.

طرح الباحث مجموعة من التوصيات العملية التي تُعد نقاط قوة في الفصل، خصوصاً أنها جاءت مرتبطة بصورة مباشرة بالمناخ التنظيمي في البلدية، وشملت تحسين بيئة العمل، وتمكين الموظفين، وتعزيز العدالة، وتطوير قنوات الاتصال. وقد تميزت التوصيات بأنها قابلة للتطبيق، وتستجيب لنتائج الدراسة بشكل منطقي. كما أن إضافة جدول زمني تفصيلي يُحدد آليات التنفيذ والجهات المسؤولة مثل الإدارة العليا، دائرة العلاقات العامة، والرقابة الداخلية، يعكس مستوى نضج إداري في صياغة المقترحات، ويُظهر إدراك الباحث لمدى تعقيد التغيير التنظيمي.

إلا أنّ التوصيات بقيت في بعض جوانبها عامة وغير موجهة بشكل كافٍ لمعالجة الأبعاد المحددة للظاهرة. فعلى الرغم من شمولها، إلا أنها لم تُصنع بدقة تُظهر كيف ستؤثر كل توصية على أبعاد مثل “الاغتراب عن الذات” أو “فقدان السيطرة”، أو كيف ستحد من “الصمت الدفاعي” أو “الصمت الاجتماعي”. كما لم تشتمل التوصيات على أدوات لقياس فعالية التطبيق أو تتبع أثر التغيير. وكان من الممكن أن يعزز الباحث قوّة التوصيات عبر دمج نماذج معروفة في تطوير المؤسسات مثل “إعادة تصميم الوظائف” أو “برامج التمكين النفسي”، أو إدراج منهجيات علمية لتقييم الأداء بعد تنفيذ التوصيات. وهذا يجعل التوصيات قوية من حيث الشكل، لكنها تحتاج إلى مزيد من العمق من حيث المحتوى.

تقييم توصيات الباحث للسياسات

يتضح أن الباحث قدّم توصيات سياساتية ذات قيمة عالية، أبرزها الدعوة إلى مراجعة الإجراءات الداخلية، وتبني سياسات الباب المفتوح، وتفعيل مبادئ العدالة التنظيمية، وتطبيق اللوائح بالتساوي. هذه المقترحات تمثل في جوهرها رؤية إصلاحية تسعى إلى تعزيز الشفافية وتقليل الفجوات بين الموظفين والإدارة، خاصة في سياق العمل البلدي الذي يعتمد في نجاحه على اتساق الأنظمة والممارسات. ومن الجدير بالذكر أن هذه التوصيات تلامس جذور الظاهرة، لأنها تستهدف البنى التنظيمية والسياسات الحاكمة، وليس فقط الممارسات اليومية..".

تقييم توصيات الباحث للسياسات

غير أن الصياغة السياساتية للتوصيات بدت مفتقرة إلى الإطار المفاهيمي الذي يجعلها جزءاً من عملية "حوكمة مؤسسية" متكاملة. فقد غاب عنها الربط بأطر مثل الحوكمة أو التخطيط الاستراتيجي، كما لم تتضمن آليات محددة لإدراج تلك السياسات ضمن خطط البلدية أو ربطها بالأداء المؤسسي. كما أن التوصيات لم تصنف بين سياسات قصيرة المدى وأخرى طويلة المدى، وهو تصنيف مهم لضمان التطبيق التدريجي والفعال. وبالتالي، فإن التوصيات السياساتية قوية من حيث الاتجاه العام، لكنها تحتاج إلى مزيد من التأسيس والهيكلية المنهجية لتصبح إطاراً عملياً قابلاً للاعتماد المؤسسي.

تقييم توصيات للبحث المستقبلي

تضمّن الفصل مجموعة من المقترحات البحثية التي تُظهر وعي الباحث بحدود الدراسة وضرورة استكمال المسار البحثي في هذا المجال، مثل دراسة أثر الأنشطة الترفيهية على الاغتراب، وتأثير الزيارات الإدارية على الصمت التنظيمي، أو دراسة العلاقة بين الاغتراب وسلوك المواطنة التنظيمية. وتمتاز هذه المقترحات بأنها محددة وواضحة، وتتسجم مع نتائج الدراسة وتفتح المجال أمام دراسات كمية ونوعية جديدة يمكن أن تعزز الفهم الأكاديمي للظاهرتين في السياق الفلسطيني.

تقييم توصيات للبحث المستقبلي

ومع ذلك، فإن قائمة الدراسات المستقبلية ظلت مقتصرة على مناطق تقليدية ولم تتناول إمكانات بحثية أكثر حداثة، مثل استخدام المناهج المختلطة، أو دراسة التأثير الوسيط أو المعدل لمتغيرات أخرى، أو تحليل البيئة الثقافية وتأثيرها على الصمت التنظيمي. كما لم يحدد الباحث فجوات بحثية دقيقة ناتجة عن الدراسة الحالية، كعدم تفسير الفروق بين الفئات الوظيفية أو غياب التحليل النوعي لأسباب الاغتراب. كان يمكن أن تكون هذه المقترحات أكثر قوة لو صيغت على شكل أسئلة بحثية أو نماذج نظرية مقترحة، مما يعزز قيمتها العلمية ويوجه الباحثين الجدد نحو دراسات أكثر عمقاً.



Thank You