

التكليف الثاني: عرض ونقد مقدمة دراسة

إعداد: تشريك علم الدين عموري
باحث دكتوراه الموارد البشرية
الرقم الجامعي: 243001229

أستاذة المادة: د. سنية سبع



عرض ونقد مقدمة رسالة دكتوراه

التكليف الثاني

- 1- عرض مقدمة رسالة.
- 2- توضيح أسباب اختيار المقدمة.
- 3- كتابة مقدمة بحثية.
- 4- توضيح أهم ما يجب أخذه في الاعتبار عند كتابة مقدمة دراسة.

إعداد: تشريك علم الدين عموري

"The Relationship between Frequent Engagement in Industrial Action and the Internal Attractiveness of Government Employment: A Mixed Methods Study of Ugandan Public School Teachers and Public University Lecturers"

"العلاقة بين المشاركة المتكررة في الإجراءات الاحتجاجية (الإضرابات) والجاذبية الداخلية للعمل الحكومي: دراسة بالمناهج المختلطة على معلمي المدارس الحكومية وأساتذة الجامعات العامة في أوغندا"

Kambasu (2022)

https://www.researchgate.net/publication/349534670_Rationalising_industrial_action_how_Ugandan_public_school_teachers_and_public_university_lecturers_explain_their_engagement_in_industrial_action

01

أولاً: سأقوم بعرض مقدمة رسالة دكتوراه
للباحث (كامباسو، 2022)

1.0 INTRODUCTION

1.1 Setting the scene: Why this research?

“in sharp contrast to the distribution of most of its services, public administration stands in direct competition with employers in the private sector in the labor market”
Ritz & Waldner (2011, p.292)

One of the most important determinants of organizational success is the ability to attract and retain high quality employees. As Barber and Roehling (1993) eloquently argued, “the ultimate cost of failure to attract applicants may be organizational failure” (p.845). Public sector organizations are not immune to this challenge. In fact, the public sector suffers a very particular disadvantage of competing for talent with the private sector, while at the same time being expected to exclusively deliver certain services which the private sector cannot provide (Ritz & Waldner, 2011). On top of all that, the demand for public services continues to rise more than ever before. As Korac *et al.* (2019) argued, “turbulent times, as witnessed during the global financial crisis, amplify the demand for public services”, yet demographic changes and diminished public trust continue to handicap the public sector in competing for talent with the private sector (p.798). It has indeed been argued that, in the war for talent¹, the public sector already “lost attraction as the employer of choice” as public sector employers “tend to lose competitions with private sector employers” in the struggle to attract high-end talent (Asseburg & Homberg, 2020, p.82). Linos (2018) also argued that “there is a human capital crisis looming in the public sector as fewer and fewer people show interest in government jobs” (p.67). Surprisingly, internal recruitment and internal public service attractiveness which would have given the public sector a distinct advantage (Harris, 2000) remain “largely unresearched” (Billsberry, 2007).

In developed economies, the looming talent crisis has been mostly blamed on demographic changes and the inflexible nature of the public sector (Siegel & Proeller, 2021; Korac *et al.*, 2019; Ritz & Waldner, 2011; Vandenabeele, 2008). Worryingly, the increased uncertainty caused by the

global health crisis and political insurgencies is likely to further exacerbate the problem as the demand for public services rises and the supply for critical human capital declines. In developing countries, the issue might not necessarily be that the public sector cannot attract or retain any sort of employees, especially given the high levels of youth unemployment. The bigger problem is the increasing scarcity of skilled labor which is worsened by the hemorrhage of brain drain. Yet, as Rynes and Barber (1990) rightly pointed out, in discussions of employer attractiveness, “the most interesting questions often involve not the numbers, but the characteristics, of those attracted” (p.290). Clearly, the challenge is not to make public organizations attractive to all kinds of applicants, but more specifically to high quality applicants who will make a difference.

Besides the difficult task of attracting and retaining high quality public employees, many developing countries suffer the additional complication of frequent engagement in industrial action among public employees. As Gall (2014) noted, “the level of strike activity (might have) fallen massively in countless countries over the last 30 years, but it was never that high in the first place in many others” (p.210). This certainly appears to be the case for Uganda, where public university lecturers, public school teachers and public health workers engage in industrial action with almost clockwork regularity. In general terms, waves of industrial action appear to be shifting from the private/industrial sector to the public sector, simultaneously with increased union membership in the public sector (Kambasu, 2021; Kelly, 2015; Bewernitz & Dribbusch, 2014). As Gunderson (2005) noted, “although strikes in the private sector may be described as declining to a whimper, they are increasing to more of a bang in the public sector” (p.400).

From an empirical perspective, it is important to understand how such a critical phenomenon relates to the nature and structure of government employment, and whether it would affect the ability of government to attract and retain talent. It might be easy to ignore industrial action or assume that it has no effect on the attractiveness of government employment, but as Turban (2001) advised, researchers should not assume that anything is “unimportant because it does not directly influence attraction.” Beyond direct effects, it is important to investigate “how” attraction is influenced (p.306). Further inspiration for studying the relationship between industrial action and public service attractiveness has been taken from studies on similar phenomena. For example, sick leave is a non-negotiable employee right (just like industrial action in the present context), and at

01

أولاً: سأقوم بعرض مقدمة رسالة دكتوراه
للباحث (كامباسو، 2022)

face value, it might appear as if managers have no role to play in increasing or reducing the number of sick days among their subordinates – because obviously when one is sick, they are sick. However, research has consistently found that the frequency of sick days among employees has strong connections with the quality of managerial leadership (Nyberg *et al.*, 2008); the level of organizational justice (Kivimäki *et al.*, 2003); and the level of supervisory support (Väänänen *et al.*, 2003). It is therefore not beyond the realms of possibility to suggest that frequent public sector employee strikes might also have links to the actions/behavior of public managers, or indeed to the attractiveness of government as an employer.

From a theoretical perspective, most of the existing research on the attractiveness of government employment (e.g., Ritz & Waldner, 2011; Vandenabeele, 2008; Highhouse *et al.*, 2003; Lewis & Frank, 2002) has been conducted from the theoretical lens of Public Service Motivation (PSM), with the argument that public employees are altruistically attracted to delivering the public good (Perry & Wise, 1990; Rainey, 1982). However, there is also considerable controversy on the total effect of PSM on organizational outcomes (Bright, 2008; Gabris & Simo, 1995). Indeed, if we are meant to believe that public employees are altruistically attracted to delivering the public good, why then do they sometimes engage in actions that might not necessarily advance their delivery of the public good?

Therefore, this research analyzed public service attractiveness in a unique context of frequent engagement in industrial action among public employees. The research did not only investigate how industrial action relates to public service attractiveness, but most importantly, why, and how public employees who frequently engage in industrial action can be kept attracted (and committed) to delivering the public good. In so doing, this research extended the much-needed public sector employer attractiveness debate to what Billsberry (2007) described as “the largely unresearched world of internal recruitment” (p.144). It also extended the public sector employer attractiveness discussion to Sub-Saharan Africa – a region that suffers severe labor shortages and constant outflows of skilled labor through human capital flight. In terms of theory, this research pushes the understanding of public service attractiveness beyond the PSM literature. As a truly exploratory study, this research started with no specific variables defined a priori. The initial motivation was simply to explore the interaction between frequent engagement in industrial action and internal

public service attractiveness. Through a phenomenological approach, the initial exploratory findings defined the research variables and later, the theoretical base. This incremental approach was also an innovative addition to the literature, especially in situations where research is conducted in under-researched contexts.

02

ثانياً: توضيح أسباب اختيار المقدمة

- 1- التشابه الكبير مع عنوان رسالتي: اخترت مقدمة أطروحة (Kambasu 2022) دون غيرها من المقدمات لسبب جوهري وهو القرب الشديد بين موضوع أطروحتي وموضوع رسالتي الدكتوراه، فبينما يتناول بحث Kambasu العلاقة بين الإضرابات المتكررة و الجاذبية الداخلية للخدمة العامة في سياق المعلمين وأساتذة الجامعات في أوغندا، فإن عنوان رسالتي ينص على: (أثر العدالة التنظيمية وخرق العقد النفسي في تكرار الإضرابات لدى معلمي المرحلة الابتدائية إلى الثانوية الحكومية بجزر القمر: الدور المعدل لفاعلية النقابة).
- 2- البداية بفكرة مركزية قوية: بدأت المقدمة باقتباس مؤثر من (Ritz & Waldner 2011) حول منافسة القطاع العام للقطاع الخاص في سوق العمل، ثم انتقلت إلى فكرة جوهريّة مفادها أن الفشل في جذب الموظفين الأكفاء قد يؤدي إلى فشل تنظيمي كامل (Barber & Roehling, 1993). هذه البداية القوية تضع القارئ مباشرة في قلب الموضوع.
- 3- التسلسل المنطقي (من العام إلى الخاص): انتقلت المقدمة بتسلسل منطقي واضح:
 - الفكرة العامة: أهمية جذب المواهب للقطاع العام (عالمياً).
 - تحدي القطاع العام: منافسة القطاع الخاص (عالمياً).
 - أزمة المواهب في البلدان النامية: ندرة العمالة الماهرة وهجرة الأدمغة (إقليمياً).
 - الظاهرة الخاصة: الإضرابات المتكررة في أوغندا (محلياً).
 - الفجوة البحثية: ندرة الدراسات عن الجاذبية الداخلية (نقدياً).

02

ثانياً: توضيح أسباب اختيار المقدمة

4- الاستشهاد بأقوال مؤثرة وإحصائيات داعمة:

وظف الباحث اقتباسات مباشرة من دراسات سابقة موثوقة، مثل:

Barber & Roehling (1993) حول الفشل التنظيمي.

Korac et al. (2019) حول تأثير الأزمات على الطلب على الخدمات العامة.

Linos (2018) حول أزمة رأس المال البشري.

Gall (2014) حول تحول الإضرابات إلى القطاع العام.

Gunderson (2005) حول تصاعد الإضرابات في القطاع العام.

5- تحديد الفجوة البحثية بوضوح: أشار الباحث في نهاية المقدمة إلى أن (التوظيف الداخلي والجاذبية الداخلية للخدمة العامة لا يزالان غير مدروسين إلى حد كبير (Billsberry, 2007) مما يبرر الحاجة إلى دراسته ويضعها في سياق أكاديمي واضح.

6- استخدام لغة سلسة وأكاديمية تميزت المقدمة بلغة أكاديمية واضحة وسلسة، مع تنويع في طول الجمل، مما يجعل النص مقروءاً ومفهوماً دون تعقيد مبالغ فيه.

ثالثاً: كتابة مقدمة بحثية (هذه مقدمة أطروحتي)

تعد العدالة التنظيمية أحد الركائز الأساسية لاستدامة العلاقة بين الموظف وصاحب العمل، حيث تؤثر بشكل مباشر في سلوكيات الموظفين واتجاهاتهم نحو العمل، فقد أشارت الدراسات السابقة إلى أن شعور الموظفين بالعدالة في توزيع المكافآت، والإجراءات المتبعة، والمعاملة التفاعلية يعزز من التزامهم التنظيمي ويقلل من سلوكياتهم الاحتجاجية (Colquitt, 2001; Cropanzano & Mitchell, 2005) وفي المقابل، يؤدي الشعور بالظلم التنظيمي إلى تفاقم المشاعر السلبية، ويزيد من احتمالية لجوء الموظفين إلى الإضرابات كوسيلة للتعبير عن احتجاجهم (Kambasu, 2022; Sobhy, 2024) ويبرز هذا الإشكال بشكل خاص في القطاع التعليمي بالدول النامية، حيث يعاني المعلمون من تدني الأجور، وضعف البنية التحتية، وغياب الحوار الاجتماعي الفعال (Ibrahim Chanfi, 2022) وتُعد جزر القمر -الأرخبيل الواقع في المحيط الهندي- نموذجاً لهذه التحديات؛ إذ يشهد قطاع التعليم فيها إضرابات متكررة من قبل المعلمين، تطالب بتحسين الأوضاع المعيشية والمهنية، دون أن تترجم هذه الاحتجاجات إلى حلول جذرية مستدامة (Lacoste & Leignel, 2016; Baker, 2009) وتشير الإحصائيات إلى أن قطاع التعليم في جزر القمر يعاني من نسب مرتفعة من الإضرابات، حيث بلغ عدد الإضرابات المسجلة في السنوات الأخيرة أكثر من (12) إضراباً في القطاع التعليمي بين عامي (2020 و2025)، مما أدى إلى تعطيل الدراسة لأكثر من (180) يوماً دراسياً، وتأثر أكثر من (60,000) طالب وطالبة بهذه الإضرابات (وزارة التربية الوطنية، 2025؛ تقارير منظمة العمل الدولية، 2024)، كما تشير البيانات إلى أن نسبة تغيب المعلمين عن العمل بسبب الإضرابات بلغت (35%) في بعض المحافظات، مما أثر سلباً على جودة العملية التعليمية ومستوى التحصيل الدراسي للطلاب (البنك الدولي، 2023)، ورغم ندرة الدراسات الأكاديمية حول هذا السياق، تشير التقارير الميدانية إلى أن غياب العدالة التنظيمية وخرق العقد النفسي يشكلان محركين رئيسيين لهذه الإضرابات (ILO, 2009; Rose & Gowthaman, 2020). وتزداد هذه المعضلة تعقيداً في ظل ضعف فاعلية النقابات التعليمية، التي يُفترض أن تمثل صوت المعلمين وتدافع عن حقوقهم، لكنها في الواقع قد لا تمتلك القدرة أو الإرادة الكافية لإحداث تغيير ملموس (ILO, 2025; Africa Research Bulletin, 2023)

ثالثاً: كتابة مقدمة بحثية (هذه مقدمة أطروحتي)

ومن هنا، تتحدد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي: ما أثر العدالة التنظيمية وخرق العقد النفسي في تكرار الإضرابات لدى معلمي المرحلة الابتدائية حتى الثانوية الحكومية في جزر القمر، وما الدور المعدل لفاعلية النقابة في هذه العلاقة؟ وينبثق من هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية، وهي: ما مستوى العدالة التنظيمية المدركة لدى المعلمين؟ ما مستوى خرق العقد النفسي لديهم؟ ما مستوى تكرار الإضرابات خلال الفترة (2023-2026)؟ وهل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية وخرق العقد النفسي وتكرار الإضرابات؟ وهل يُعد خرق العقد النفسي متغيراً وسيطاً في العلاقة بين العدالة التنظيمية وتكرار الإضرابات؟ وهل تعمل فاعلية النقابة كمتغير معدل لهذه العلاقة؟ وللإجابة عن هذه الأسئلة، تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف: قياس مستوى العدالة التنظيمية وخرق العقد النفسي وتكرار الإضرابات لدى المعلمين، وتحليل أثر العدالة التنظيمية وخرق العقد النفسي في تكرار الإضرابات، واختبار الدور الوسيط لخرق العقد النفسي، والدور المعدل لفاعلية النقابة، والخروج بتوصيات عملية للإدارة التعليمية والنقابات وصناع القرار للحد من تكرار الإضرابات وتعزيز الاستقرار الوظيفي.

ثالثاً: كتابة مقدمة بحثية (هذه مقدمة أطروحتي)

ولتحقيق هذه الأهداف والإجابة عن الأسئلة المطروحة، سيعتمد الباحث على المنهج المختلط (Mixed Methods Approach) الذي يجمع بين الأسلوبين الكمي والكيفي، فمن ناحية، سيسهم المنهج الكمي في قياس العلاقات بين متغيرات الدراسة من خلال تصميم استبانة إلكترونية تُطبق على عينة عشوائية طبقية من معلمي المرحلة الابتدائية إلى الثانوية في جزر القمر، باستخدام مقياس (Colquitt (2001 للعدالة التنظيمية، ومقياس (Robinson & Rousseau (1994 لخرق العقد النفسي، إلى جانب مقياس خاص لتكرار الإضرابات، على أن تُحلل البيانات باستخدام برمجي SPSS و Amos، مستعيناً بتحليل الانحدار المتعدد، وتحليل المسار، واختبار التوسط والتعديل، ومن ناحية أخرى، سيتيح المنهج النوعي التعمق في فهم دوافع المعلمين وإدراكاتهم تجاه هذه المتغيرات ودور النقابة، من خلال إجراء مقابلات شبه منظمة مع عينة من المعلمين وقادة النقابات ومسؤولي وزارة التربية، مع تحليل مضمونها باستخدام التحليل الموضوعي (Thematic Analysis) للكشف عن الأبعاد الذاتية التي قد لا تظهر في الأرقام، ويأتي هذا المزج المنهجي استجابةً لتوصيات الباحثين السابقين كـ (Kambasu, 2022) الذين دعوا إلى ضرورة استخدام التصاميم المختلطة في السياقات غير المبحوثة، كما أنه يتيح فرصة فريدة لفهم الدور المعدل لفاعلية النقابة من منظور متعدد الأوجه، ويسهم في تقديم فهم أشمل وأعمق للظاهرة المدروسة، ليخرج في النهاية بتوصيات عملية تسهم في تحسين واقع التعليم وتعزيز الاستقرار الوظيفي للمعلمين في جزر القمر.

رابعاً: توضيح أهم ما يجب أخذه في الاعتبار عند كتابة مقدمة دراسة

- 1- البداية بفكرة مركزية عامة: ابدأ المقدمة بجملة أو فكرة عامة تضع القارئ في سياق الموضوع، وتظهر أهميته على المستوى النظري أو التطبيقي.
- 2- التسلسل المنطقي (من العام إلى الخاص): انتقل تدريجياً من الإطار العام (الموضوع عالمياً) إلى الإطار الخاص (السياق المحلي أو القطاعي)، ثم إلى الفجوة البحثية.
- 3- الاستشهاد بالدراسات السابقة: ادمج حجج باقتباسات أو إشارات إلى دراسات سابقة موثوقة، مع تنويع المصادر (عربية وأجنبية).
- 4- تحديد الفجوة البحثية بوضوح: يجب أن يبين ما لم تدرسه الدراسات السابقة، وكيف تسد دراستي هذه الفجوة، هذا يبرر أهمية البحث.
- 5- صياغة مشكلة الدراسة وأسئلتها: اختتم المقدمة بصياغة واضحة لمشكلة الدراسة وأسئلتها أو فرضياتها، حتى يعرف القارئ اتجاه البحث.
- 6- التركيز على السياق المحلي: إذا كانت دراستي في سياق محلي (دولة، مدينة، قطاع)، اذكر خصائص هذا السياق وأهميته.
- 7- استخدام لغة أكاديمية سليمة: تجنب التعقيد اللغوي المبالغ فيه، واجعل النص واضحاً ومقروءاً، مع تنويع طول الجمل.
- 8- تجنب الإطالة المفرطة: المقدمة يجب أن تكون موجزة ومركزة.
- 9- ربط المقدمة بالخاتمة: يجب أن تؤكد من أن الأفكار التي تطرحها في المقدمة تنعكس في نتائج البحث وتوصياته.
- 10- المراجعة والتدقيق: أعد قراءة المقدمة عدة مرات، وتأكد من خلوها من الأخطاء اللغوية والإملائية، ومن اتساقها مع باقي أجزاء البحث.



Thank You