

## وصف وتشخيص ابعاد ادارة التنظم

### دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الادارية في جامعة كركوك

أ.م. د. فاطمة جعفر حبيب      الباحث: محمد غانم خلف الجبوري

الكلية التقنية الإدارية/ الموصل/ الجامعة التقنية الشمالية

## Description and Diagnosis of the Dimensions of the Grievance Management: An Exploratory Study of the Opinions of Sample of Administrative Leaders at University of Kirkuk

Assis. Prof. Dr. Fatima Jafar Habeeb

Mohammed G. Khalaf AL-Jubouri

Technical College of Management/ Northern Technical University

تاريخ قبول النشر

تاريخ استلام البحث ٢٠٢١/١٢/١٣

٢٠٢١/١٢/٢٢

**المستخلص:**

تهدف الدراسة الحالية الى تشخيص أبعاد ادارة التظلم المعبرة عنها و المتمثلة بالانصات الجيد للشكوى، القدرة على التعامل مع آراء العاملين المتباينة، تأشير نقاط الاثارة السلبية لدى العاملين، وضع معالجات جادة لمعاناة وشكاوى العاملين لدى قيادات جامعة كركوك، واعتمدت الاستبانة اداة رئيسة لجمع البيانات، وتم الاعتماد على البرنامج الاحصائي (SPSS) لغرض تحليل البيانات المجمعة من عينة مكونة من (١٢٨) مبحوثا من القيادات الادارية العليا والوسطى في الميدان المبحوث، عبر اساليب احصائية وصفية عدة، وفي ضوء النتائج الاحصائية تم التوصل الى مجموعة من الاستنتاجات التي تؤكد على توافر تلك الابعاد وبمستويات عالية لدى قادة المنظمة المبحوثة وقدم الباحثان مجموعة من المقترحات التي تؤكد على ضرورة توفر تلك الابعاد والعمل على تبنيها من قبل قادة المنظمة المبحوثة خدمة لتحقيق اهداف منظماتهم.

**الكلمات المفتاحية:** ابعاد التنظيم، القيادة الإدارية.

**Abstract:**

The current research aims to diagnose grievance management with the expressed dimensions of (good listening to complaints, ability to deal with workers' divergent opinions, pointing out points of negative excitement among workers, and developing serious treatments for workers' suffering and complaints) among the leaders of Kirkuk University, and the questionnaire was adopted as a main tool for collecting the data, and the statistical program (SPSS) was relied on for the purpose of analyzing the data collected from a sample of (128) respondents from the senior and middle administrative leaders in the field investigated, through several descriptive and analytical statistical methods, and in light of the statistical results, a set of conclusions was reached that confirm on the availability of these dimensions and at high levels among the leaders of the organizations in question, the research presented a set of proposals that emphasize the need to enhance the possession of these dimensions and work to adopt them by the leaders of the organization in question in order to achieve the goals of their organization.

**Keyword:** Grievance Management, worker's Tension.

## المبحث الاول: منهجية الدراسة

### أولاً: مشكلة الدراسة

تعمل المنظمات عامة والمبحوثة خاصة وعلى نحو عام في بيئة شديدة التعقيد، مما فرض على قادتها تبني ابعاد ادارة التظلم و التي تتمثل بالانصات الجيد للشكوى، القدرة على التعامل مع آراء العاملين المتباينة، تأثير نقاط الاثارة السلبية لدى العاملين، وضع معالجات جادة لمعاناة وشكاوى العاملين، لذلك تولدت لدى الباحثان فكرة دراستها في ميدان بحثي يتمثل في جامعة كركوك بغية تقديم تصور ورؤية واضحة لقادتها عن متضمنات هذه الابعاد، فضلا عن التأكد من سعيهم الى استحضار الابعاد المعبرة عنها والاجتهاد في تبنيها، وبما يعكس معالجة مشكلة بحثية مفادها "ما مستوى ادراك عينة البحث عن مضامين ابعاد ادارة التظلم؟".

### ثانياً: أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة عبر الاتي:

- ١- انفرد بتقديم موضوع ادارة التظلم وبما يتيح المجال أمام الباحثين للاستفادة من الإطار النظري الذي سيتم تقديمه.
- ٢- التعريف بمفهوم بأدارة التظلم و أسبابه وتحديد الابعاد المعبرة عنها، فضلا عن بيان دورها في التعامل مع العاملين.
- ٣- إثارة اهتمام القيادات الإدارية لتبني ابعادها، وبما يسهم في تحقيق اهداف المنظمة.
- ٤- هل تتباين الاهمية النسبية لأبعاد ادارة التظلم.

### ثالثاً: اهداف الدراسة

يتمثل الهدف الاساس للبحث في تشخيص ادارة التظلم ممثلة بأبعادها (الانصات الجيد للشكوى، القدرة على التعامل مع آراء العاملين المتباينة، تأثير نقاط الاثارة السلبية لدى العاملين، وضع معالجات جادة لمعاناة وشكاوى العاملين)، فضلا عن تحقيق مجموعة من الاهداف تمثلت بالاتي:

- ١- تقديم اطار نظري عن ادارة التظلم في ضوء الافادة من الجهود المعرفية السابقة في هذا المجال رغم ندرتها.
- ٢- التعرف على مستوى ادراك ابعاد ادارة التظلم في المنظمة المبحوثة في ضوء وصف اجابات المبحوثين وتشخيصها عن الابعاد المعبرة عنها.

٣- التوصل الى بعض الاستنتاجات ذات العلاقة بمتغير ادارة التظلم في المنظمة المبحوثة، فضلا عن تقديم بعض المقترحات الضرورية لها.

#### رابعاً: فرضية الدراسة

تجسد الدراسة في فرضية رئيسة تنص على "لا يمتلك المبحوثون في المنظمة المبحوثة تصوراً واضحاً للأبعاد المعبرة عن تشخيص ادارة التظلم ممثلة بأبعادها (الانصات الجيد للشكوى، القدرة على التعامل مع آراء العاملين المتباينة، تأشير نقاط الاثارة السلبية لدى العاملين، وضع معالجات جادة لمعاناة وشكاوى العاملين)" تبعا لإجابات المبحوثين عن العبارات المعبرة عنها.

#### خامساً: اساليب جمع البيانات وتحليلها

وظف الباحثان في الجانب النظري ما تيسر من مصادر عربية واجنبية تمثلت بالبحوث والكتب والمؤتمرات والمجلات العلمية، فضلا عن الاطاريح والرسائل الجامعية وشبكة الانترنت. اما في الجانب التطبيقي تم جمع البيانات اعتماداً على استمارة الاستبانة التي اعدت لهذا الغرض في ضوء الاستفادة من دراسة ميدانية أجراها الباحثان وعرضت على مجموعة من الخبراء المحكمين لغرض تقييمها وبما يتفق مع موضوع الدراسة ومحتوياته، تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي وقد منحت بدائل الاستجابة من (١ - ٥) درجة (لا اتفق بشدة، لا اتفق، محايد، اتفق، اتفق بشدة) على التوالي، ومن اجل اختبار فرضية الدراسة ثم اعتماد برنامج (SPSS) باستخدام الاساليب الاحصائية (النسبة المئوية، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري).

#### سادساً: مجال الدراسة و ادواتها

اجريت هذه الدراسة في جامعة كركوك على مجموعة من العاملين من كلا الجنسين في المراكز القيادية والتي تتمثل بالعمداء و معاوني العمداء و رؤساء الاقسام و مسؤولي الشعب. لقد وقع اختيار الباحثين على هذه المنظمة كميدان للدراسة و ذلك للأسباب الاتية:

١- لندرة الدراسات التي اجريت بهذا الخصوص على هذه المنظمة حسب اطلاع الباحثين المتواضع.

٢- لوجود كادر يمتلك مستوى عالي من التعلم والاطلاع بموضوع الدراسة مقارنة بمنظمات اخرى التي قد يتعذر فيها فهم استمارة الاستبيان وبالتالي عدم تحقيق الغرض الذي وجدت من اجله.

تم توزيع (١٤٥) استمارة استبيان على افراد العينة المختارة واسترجع منها (١٢٨) استمارة، جميع الاستبانات الواردة كانت صالحة للاستخدام في التحليل الاحصائي، و قد تمت الاستعانة ببرنامج SPSS version 26 لتحليل بيانات الدراسة.

### سابعا: وصف وتشخيص المتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة

#### أ- العمر:

اشرت معطيات الجدول (١) الخاصة بتوزيع المبحوثين حسب العمر ان هناك تفاوتاً في الاعمار بين هذه الفئات لعمر (20-29) مثلت ما نسبته (4.7%)، وان الفئة العمرية (39-30) مثلت ما نسبته (15.6%) في حين نجد ان الفئة العمرية (49-40) كانت نسبتها (30.4%) بينما مثلت الفئة العمرية (59-50) ما نسبته (35.2%) وتأتي الفئة العمرية (60) لتجسد لنا ما نسبته (14%) مما يفسر للباحثين ان هناك تفاوتاً واضح المعالم بشأن الفئات العمرية على مستوى المنظمة المبحوثة اخذين بنظر الاعتبار ان الفئتين العمريتين (49-40) و (59-50) قد مثلتا اعلى النسب الامر الذي يعكس لنا امتلاك المنظمة لأصحاب الخبرة.

#### ب- الجنس:

اشرت معطيات الجدول (١) الخاصة بتوزيع المبحوثين حسب الجنس ان هناك تفاوتاً في الاعمال بين نسبة الذكور و الاناث؟، حيث بلغت النسبة المئوية لفئة الذكور (77.3%)، في حين بلغت نسبة الاناث (22.7%)، مما يدل على ان غالبية المبحوثين كانوا من الذكور.

#### ج- مدة الخدمة بالسنة:

اشرت معطيات الجدول (١) الخاصة بتوزيع المبحوثين حسب مدة الخدمة ان هناك تفاوتاً في الفئات الخاصة بمدة الخدمة، حيث بلغت النسبة المئوية لمدة الخدمة (10-1) هي (14.1%)، بينما النسبة المئوية لمدة الخدمة (20-11) هي (39.1%)، في حين ان النسبة المئوية لمدة الخدمة (30-21) تشكل (35.2%) ، اما بالنسبة لمدة الخدمة (31 فأكثر) فقد شكلت (11.7%).

وهذا يدل على ان مدة الخدمة (20-11) لعينة الدراسة هي (50) مبحوثاً و بنسبة مئوية (39.1%) من مجموع المبحوثين الكلي ليمثل لنا ما يقارب نصف العينة المبحوثة، وان اقل نسبة كانت لمدة الخدمة (31 فأكثر) والتي بلغت (11.7%) من مجموع العينة المبحوثة.

**د- نوع العمل:**

أشرت معطيات الجدول (١) الخاصة بتوزيع الباحثين حسب نوع العمل ان هناك تفاوتاً في النسب المئوية، حيث شكلت النسبة المئوية لمنصب العميد (5.5%)، اما معاوني العمداء فكانت نسبتهم المئوية (8.5%)، في حين ان النسبة المئوية لرؤساء الاقسام شكلت (43.0%)، اما في ما يخص مديري الشعب فقد شكلت النسبة (43.0%) من العينة المبحوثة. مما يدل على ان رؤساء الاقسام ومدراء الشعب كانت لهم الغالبية العظمى من مجموع العينة المبحوثة .

**هـ - التحصيل العلمي:**

أشرت معطيات الجدول (١) الخاصة بتوزيع الباحثين حسب التحصيل العلمي، حيث شكلت نسبة (56.3%) ممن هم حملة شهادة الدكتوراه، وحملة شهادة الماجستير شكلت نسبة (21.9%)، في حين ان حملة شهادة البكالوريوس كانت نسبتهم (21.8%) من العينة المبحوثة. هذا يدل على ان العينة المبحوثة كانت غالبيتها العظمى من حملة شهادة الدكتوراه و حملة شهادة الماجستير ما شكلته (100) شخص من مجموع عينة الدراسة البالغة (128) شخص. وهذا يقودنا الى القول ان معظم العينة المبحوثة تتمتع بقدر عالي من المؤهلات مما ينعكس بشكل ايجابي على انجاز استمارة الاستبيان لعملها بشكل كفوء وبالتالي اختبار فرضية الدراسة بشكل مميز .

## جدول رقم (١)

## المتغيرات الديموغرافية و التكرارات و النسبة المئوية للعينة المبحوثة

النسبة المئوية	التكرارات	المتغيرات الديموغرافية
<b>العمر</b>		
4.7	6	20-29
15.6	20	30-39
30.4	39	40-49
35.2	45	50-59
14.1	18	فما فوق 60
100.0	128	المجموع
<b>الجنس</b>		
77.3	99	ذكر
22.7	29	انثى
100.0	128	المجموع
<b>مدة الخدمة بالسنة</b>		
14	18	1-10
39.1	50	11-20
35.2	45	21-30
11.7	15	31 فأكثر
100.0	128	المجموع
<b>نوع العمل</b>		
5.5	7	العمداء
8.5	11	المعاونون
43.0	55	رؤساء الاقسام
43.0	55	مدراء الشعب
100.0	128	المجموع
<b>التحصيل العلمي</b>		
56.3	72	دكتوراه
21.9	28	ماجستير
21.8	28	بكالوريوس
100.0	128	المجموع

الجدول من إعداد الباحثان اعتماداً على نتائج برنامج (SPSS Version 26)

## المبحث الثاني: الجانب النظري

### أولاً: إدارة التظلم (Grievance Management)

#### ١- مفهوم إدارة التظلم (Concept of Grievance Management)

يقصد بالتظلم لغةً الشكوى من الظلم، والمتظلم هو من يشكو شخصاً آخر قد ظلمه، ويقال "تظلمني فلان" أي ألحق الظلم بي، و"تظلم فلان إلى الحاكم من فلان فظلمه تظليماً"، أي أنصفه من ظالمه، وأعانه عليه، والظلمة هم الناهون لأهل الحق من حقوقهم، ويقال "ظلمته فتظلم"، ويراد بالتظلم اصطلاحاً أن "يصدر قرار إداري معيب، أو غير ملائم، فيتقدم أحد الأفراد ممن يقع عليه الضرر إلى الجهة التي أصدرت القرار طالباً سحبه (الطماوي، ١٩٨٦، ٥٣٣).

التظلم يعني عدم الرضا، الضيق، المعاناة أو الحزن الناتج بشكل غير ضروري أو غير قانوني (Ahuja, 1988, 99) علاوة على ذلك، فهو يعرف بأنه شعور حقيقي أو وهمي بالظلم الشخصي الذي يشعر به العامل فيما يتعلق بعمله وفي علاقات العمل، وبالتالي فإن التظلم هو عدم الرضا في سياق علاقات العاملين و يحدد (Salipante and Bouwen, 1990, 17) أن التظلم عبارة عن سياسة تنظيمية أو إجراء أو ممارسة إدارية بسبب عدم الرضا فهي شكوى أو عدم الراحة، ووفقاً للكاتب (Monappa, 1995, 149) يجوز تقديم شكوى من قبل عامل أو عدة عاملين، فيما يتعلق بأي إجراء أو موقف يؤثر بشكل مباشر أو يحتمل أن يؤثر على ظروف عمل عامل واحد أو عدة عاملين في المنظمة عندما يتم تحويل التظلم إلى مطالبة عامة، إما من قبل النقابة أو من قبل عدد كبير من العاملين، فإنه يقع خارج إجراءات التظلم وعادة ما يقع ضمن اختصاص المفاوضات الجماعية.

كتب (Rollinson, et al., 1996, 38) حول أساليب الرئيس في التعامل مع الانضباط والتظلم واعتبر القضايا الفردية لعدم الرضا كشكاوى مع عدم التمييز بين الشكاوى والتظلم وأشاروا إلى النزاعات على أنها قضايا يقترح العاملين بشكل جماعي فيها تغييراً كبيراً على الوضع الراهن، عادة ما يتم إطلاقها ومتابعتها على مستوى عال من قبل نقابة عمالية، والتظلمات غالباً ما تبدأ بالتعبير عن عدم الرضا للرئيس أو المشرف أو من قبل عامل واحد، ويجوز للعامل الذي يعتقد أن حقوقه بموجب العقد المتفق عليه أثناء المفاوضات الجماعية قد انتهكت أن يتقدم بشكوى؟، وتوفر جميع العقود تقريباً إجراء تظليماً لحل الخلافات حول إدارة العقود.

قدم (Trudeau, 2000, 27) تحليلاً مفصلاً فيما يتعلق بعملية التظلم الداخلية والتحكيم في التظلم في كيبك واستخدم تعريف التظلم الذي قدمه قانون العمل في كيبك في كندا وهو أي خلاف يحدث في تفسير أو تطبيق اتفاقية جماعية، وفي دراسة عن إدارة التظلم وربطها بالعدالة في مكان العمل، (Nurse Devonish, 2007, 90) بين

( and ) أن أحد الأحكام المهمة في الاتفاقات الجماعية هو إجراء التظلم، كان ينظر إليه على أنه آلية مؤسسية وعملية لإدارة الصراع في مكان العمل الناشئ عن العقد بين صاحب العمل والعامل، تهدف إجراءات التظلم إلى توفير وسائل سلمية لحل هذا النزاع الذي يمكن ان يحدث، ان الكاتبين ( Nurse and Devonish ) لم يحددا مصطلح التظلم مباشرة في ورقتهما الدراسية ومع ذلك فإنهما يشيران إلى أن التظلم هو نزاع في مكان العمل ينشأ من العقد بين صاحب العمل والعامل وإجراء التظلم هو آلية منتظمة في العلاقات النقابية والإدارة في الواقع، في حالة وجود مفهوم مجرد مثل التظلم، فإن توافر تعريفات مختلفة قدمها مؤلفون مختلفون ليس مفاجئاً وهو نتيجة متوقعة معتادة ومن ثم لا يوجد تعريف مقبول بشكل عام لمصطلح التظلم (Opatha, 2019, 30)، حيث من الصعب للغاية تخصيص تعريف للتظلم لأنه غير ملموس و غير مرئي ويمكن القول بان التظلم هو أي سقوط حقيقي أو وهمي لعدم الرضا والظلم الذي يشعر به العامل.

اما التظلم من وجهة الباحثين هو أي شعور بعدم الرضا أو الشعور بالظلم، التظلم هو أي استياء يؤثر سلباً على العلاقات التنظيمية والإنتاجية، و لفهم ماهية التظلم، من الضروري التمييز بين (عدم الرضا، الشكوى والتظلم).

أ. عدم الرضا: هو أي شيء يزعج الفرد، سواء تم التعبير عنه أم لا.

ب. الشكوى: هي عدم الرضا المنطوقة أو الكتابية التي يتم لفت انتباه المشرف لها.

ج. التظلم: هو شكوى تم تقديمها رسمياً إلى ممثل الإدارة أو لمسؤول نقابي.

باختصار، التظلم: هو حالة من عدم الرضا، صريحاً أو غير معبر عنه، مكتوباً أو غير

مكتوب، مبرراً أو غير مبرراً، له صلة بوضع العمل (<https://www.mlsu.ac.in>).

وبالنظر لعدم وجود تعريف لإدارة التظلم حسب معرفة الباحثين حيث يمكن تعريف ادارة التظلم

بانها العملية التي تعني بكل ما يخص التظلم الذي يمكن ان يتعرض له المتظلم لغرض الحصول

على حقه المسلوب من الجهة التي تظلم منها.

## ٢- اسباب التظلم ومصادره (Sources and causes of Grievance)

تشاطر الباحثون في تحديد مصادر التظلم وعلى النحو الذي وضعهم امام دالة الاختلاف في

عرض الافكار وتحديد الاسباب والمسببات وهذا ما جاء فيما سيعرضه الباحثان من أسباب التظلم

المتعلقة بتفسير جميع سياسات شؤون العاملين.

ينص قانون العمل على أن الشكاوى تؤثر على عامل واحد أو أكثر فيما يتعلق بأجرهم المدفوع،

العمل الإضافي، الإجازة، النقل، الترقيّة، الأقدمية، التكاليف بالعمل والتفرغ.

تشمل أسباب التظلم تفسير مجالات مثل التنسيب، النقل، الترقية، ظروف العمل، دفع الأجور، التسهيلات السكنية، البدلات، أجر العمل الإضافي، الإصابات، العلاوات، منح القروض، شروط العمل، الإجازة، الأقدمية، إجراءات السلامة والغرامات وظروف العمل وانقطاع الخدمة وما شابه ذلك.

ان أسباب التظلم للعاملين تشتمل على ما يأتي:

عدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، مطالب تعديلات الأجور الفردية، الشكاوى بشأن نظام الحوافز، شكاوى حول تصنيفات الوظائف، شكاوى ضد رئيس عمال معين، الشكاوى المتعلقة بالتدابير والإجراءات التأديبية، الاعتراضات على الأساليب العامة للإشراف، التراخي في حساب وتفسير قواعد الأقدمية والتفسير غير المرضي، الترقيات، الإنهاء التأديبي أو الإنهاء، التحويل إلى قسم آخر، عدم كفاية خدمات أجهزة السلامة والصحة، عدم توافر المواد في الوقت المناسب، انتهاك العقود المتعلقة بالمفاوضة الجماعية، ظروف العمل غير المرغوب فيها أو غير المرضية [. \(https://www.mlsu.ac.in\)](https://www.mlsu.ac.in)

تجلت اسباب التظلم في طروحات Reed Richardson ، حيث صنف اسباب التظلم الى  
:( yatneWija, 2017, 231)

أ- الاسباب المتعلقة بالعمل:

عدم قدرة العامل على أداء المهام والمسؤوليات المتعلقة بالعمل، الزام العامل أداء واجب غير مذكور في الوصف الوظيفي، عدم تحقيق مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، حصول العامل على تدريب غير صحيح وغير مناسب له.

ب- الأسباب المتعلقة بظروف العمل:

التغييرات في وقت أو مكان العمل دون موافقة العامل ظروف العمل غير الصحية والتي تكون فيها خطورة على العاملين، ضعف العلاقات مع المسؤول، اتباع أسلوب القيادة الأوتوقراطية من قبل المسؤول و نقص المعدات المطلوبة لأداء المهام المتعلقة بالعمل.

ج- الأسباب المتعلقة بالقرارات الشخصية للإدارة:

أجور وحوافز العاملين، التنقلات، الترقيات، إنهاء الخدمة، التدريب و التطوير، تقييم أداء العاملين المواقف السلبية تجاه النقابات العمالية.

د- الأسباب المتعلقة بالانتهاكات الممكن حدوثها.

معارضة الإدارة لشروط وأحكام الاتفاقية الجماعية، الإجراءات التأديبية غير العادلة أو الصارمة و قلة الاهتمام بمسؤوليات الإدارة.

هـ- أسباب تتعلق بالسلوك الاجتماعي ونمط الحياة غير المناسب:  
الرغبات العالية، المواقف غير الواقعية و عقدة التفوق.

ومن أسباب التظلم ايضا قد يحدث التظلم لعدة أسباب:

١- الاقتصادية: تتمثل بطلب العاملين تعديلات الأجور الفردية و قد يشعرون أنهم يتقاضون رواتب أقل عند مقارنتها بالآخرين، على سبيل المثال، المكافآت المتأخرة، المدفوعات، التعديلات على أجر العمل الإضافي، عدم المساواة في المعاملة والمطالبات بالمساواة في الأجر.

٢- بيئة العمل: تتمثل ظروف العمل التي قد تكون غير مرغوب فيها أو غير مرضية، على سبيل المثال، الضوء، الفضاء، الحرارة، أو الظروف المادية السيئة في مكان العمل، والأدوات والمعدات المعيبة ونوعية المواد الرديئة.

٣- الإشراف: قد تكون هناك اعتراضات على الأساليب العامة للإشراف المتعلقة بمواقف المشرف تجاه العامل مثل المفاهيم المتمثلة بالتحيز، المحسوبية و الطبقة الاجتماعية.

٤- التغيير التنظيمي: يمكن أن يؤدي أي تغيير في السياسات التنظيمية إلى مظالم، على سبيل المثال ملف تنفيذ سياسات الشركة المنقحة أو ممارسات العمل الجديدة.

٥- علاقات العاملين: قد يكون العاملين غير قادرين على التكيف مع زملائهم ويعانون من مشاعر الإهمال والإيذاء بحيث يصبح في الموضوع سخرية وإهانة لهم.

٦- متفرقات: قد تكون هذه قضايا تتعلق بانتهاكات معينة فيما يتعلق بالترقيات، طرق السلامة، النقل، القواعد التأديبية، الغرامات، منح الإجازات و التسهيلات الطبية

[.https://www.mlsu.ac.in](https://www.mlsu.ac.in)

اما بشأن مصادر التظلم فقد تباين الباحثون في تحديدها، الامر الذي اكثر من التنوع في هذه المصادر و هذا ما تجلى في طروحات كل من:

من وجهة نظر (Rachel Naylor) تم تحديد خمسة مصادر للتظلم حيث كانت كالأتي:  
انتهاك صريح للاتفاقية بين العامل و الادارة، الخلاف على الحقائق، الخلاف حول معنى الاتفاقية بين العامل و الادارة، الخلاف حول طريقة تطبيق الاتفاقية بين العامل و الادارة، الجدل حول عدالة أو معقولية الإجراءات المتبعة.

بالإضافة الى وجهة نظر (Jmes Menzies Blank) لمصادر التظلم حيث كانت كالأتي:

الانضباط: تتمثل في اتباع الادارة الإجراءات المناسبة، وفرض العقوبة المفروطة.

الأقالات: إنهاء العمل يعتبر مصدرًا مستمرًا للتظلم.

التصنيفات الوظيفية: ان التصنيفات الضيقة هي مصدر متكرر للتظلم، في مثل هذه الحالات قد يشتكى العاملون من أنه طلب منهم القيام بعمل يقع خارج نطاق عملهم من ناحية أخرى، قد يشتكى البعض من أن الإدارة صنفت الوظيفة تصنيف غير صحيح وأن الوظيفة تستحق أن تكون في تصنيف أعلى.

الأقدمية: عندما يتم اتخاذ قرارات بشأن الترقيات والتنقلات وتخفيض الاجور بالنظر إلى كل من قدرات العاملين ومستويات أقدمتهم، فإن العديد من قضايا التظلم يمكن أن تثار من قبل العاملين المتضررين.

مهمة العمل: ان العديد من التظلمات هي نتيجة لمطالبات العاملين بأنه لم يتم التعامل معهم بشكل عادل في تكييفهم لأعمالهم.

### ٣- ابعاد ادارة التظلم (Dimensions of Grievance Management)

نظرا لقلّة المصادر في هذا الموضوع فقد اعتمد الباحثان في تحديد ابعاد ادارة التظلم بشكل كبير على الدراسة الاستطلاعية التي قام بها بتاريخ (٢٢ / ١١ / ٢٠٢٠) مع الاستعانة ببعض البحوث الاجنبية بهذا الخصوص لذلك يمكن عرض الابعاد كالاتي:

#### أ- الانصات الجيد للشكوى

اصطلاحا فيعرف على أنه عملية إنسانية مقصودة تعني تعمد تلقي أي مادة صوتية بقصد فهمها، والتمكن من تحليلها واستيعابها، واكتساب القدرة على نقدها، وإبداء الرأي فيها، ويتضمن هذا التعريف تحقيق الأهداف الاتية وهي: الاكتساب، الفهم، التحليل، التفسير، الاشتقاق ثم البناء الذهني قال ابن منظور ان الإنصات هو السكوت و الاستماع للحديث، وفي التنزيل، ((وإذا قرئ القرآن فاستمعوا له وأنصتوا لعلكم ترحمون)) (الأعراف، ٢٠٤)، معناه إذا قرأ الإمام، فاستمعوا إلى قراءته، ولا تكلموا فالمقصود من الإنصات إذن هو السكوت والسماع، وهما إنصاتان ( إنصات باللسان، و إنصات بالجوارح )، ويحتاج إلى عدم التحدث، عدم الانشغال عن السماع فكرا وجوارح، تركيز الانتباه في حاستي السمع و البصر، ولا بد للاستماع من الإنصات ليتحقق الفهم والإدراك و يعد الاستماع فنا لغويا رئيسا من فنون اللغة الأربعة الاستماع، التحدث، القراءة و الكتابة.

مما سبق يمكن القول، ان الانصات الجيد للشكوى: عملية انسانية مقصودة تعني تعمد تلقي اي مادة شفهوية او كتابية و التمكن من استيعابها وتحليلها بهدف معالجة المشكلة.

اما بالنسبة لعوامل نجاح الانصات لدى المنصت (العساف، ٢٠١٦، ٢٠١ - ٢٠٢) فيمكن تلخيصها بالاتي:

- الاستعداد النفسي لعملية الانصات.

- التركيز والاهتمام.
- كتابة رؤوس أقلام.
- سؤال المستمع للمتحدث أو تعليقه على بعض أفكاره، أو تعقيبه عليه ينبغي أن يكون في الوقت المناسب.

#### ب- القدرة على التعامل مع آراء العاملين المتباينة (العميان، ٢٠٠٢، ١٨٦-١٩٣)

هي عملية احتواء تنظيمي تنطوي على المشاركة وأبداء الرأي في الأمور الإدارية و في اتخاذ القرارات، وعلى الرغم من وجود قسم متخصص بشؤون العاملين في معظم المنظمات لكن القدرة على التعامل مع آراء العاملين بشكل فعال تبقى من الفنون الإدارية المهمة التي يجب أن يتقنها كل مدير على اختلاف مهامه وموقعه في التسلسل الإداري، وينعكس على التعامل مع آراء العاملين المتباينة بشكل مباشر، ما يؤثر على تحقيق أهداف المنظمة واستقرار العاملين فيها وشعورهم بحالة من الرضا، وسوف نستعرض بعض استراتيجيات التعامل مع الرؤوسين وفنون تعامل الرئيس مع العاملين، كيفية التعامل مع العاملين المهملين والنماذج الصعبة من العاملين، هناك بعض من النصائح الإدارية للتعامل مع العاملين وكما يلي:

١- التواصل الفعال مع العاملين: أن من أهم عناصر الاستراتيجية الناجحة للتعامل مع العاملين ان يكون هناك اتصال فعال ثنائي الاتجاه بين الإدارة و العاملين، ويجب أن يعمل المسؤول الجيد على فتح نوافذ التواصل مع العاملين بشكل مستقر وأن يطلب التغذية الراجعة لرصد ردود فعل العاملين وآرائهم وأفكارهم بشكل دائم، وان التواصل الفعال مع العاملين لا يمنح الإدارة فرصة اكتشاف المواهب والاستفادة من الأفكار المبدعة فحسب بل يمنح العاملين أيضا شعور بالرضا والراحة، ويساهم في تجنب وقوع مشاكل كبيرة في العمل، والتعامل مع الأزمات في وقت مبكر.

٢- التعزيز الإيجابي: ان تعزيز السلوكيات الإيجابية للعاملين يساهم في ترسيخ الأنماط السلوكية التي تتوافق مع رؤية الإدارة وأهدافها، حيث يجب أن يحدد المسؤول الناجح آليات تحفيز العاملين المالية والمعنوية، وطرق توضيح الأنماط السلوكية الإيجابية الجديرة بالاهتمام.

٣- التوازن والاتساق: يقوم مبدأ التوازن والاتساق على الموازنة بين النقد والثناء، والموازنة بين الثواب والعقاب، واتساق الأقوال مع الأفعال، فعندما تتمتع الإدارة بالتوازن والاتساق يؤدي ذلك الى تجنب وقوع مشاكل كبيرة في العمل.

٤- استراتيجية الإخماد: ان المقصود بالإخماد هو تتبع العقبات التي تقف في وجه التواصل الفعال بين المسؤول والعاملين والتخلص منها، ورصد الإجراءات التي تعتبر من معوقات الرضا الوظيفي والتعامل معها بما يحقق المصلحة المشتركة .

- ٥- إشراك العاملين: وإعطاء أسهل أنماط الإدارة، لكنه أقلها فاعلية، حيث تعتبر استراتيجية المشاركة مع العاملين عاملاً أساسياً في خلق الانتماء للمنظمة وتحفيز الرضا الوظيفي، كما تفتح مشاركة العاملين باباً واسعاً أمام استقبال الأفكار المبدعة والمميزة.
- ٦- توضيح الأهداف والحد من الأخطاء الشائعة: يتوقع المسؤول معرفته للعاملين المسبقة بما يريده أو بما يدور في رأسه، ومن أهم استراتيجيات التعامل مع العاملين توضيح الأهداف بشكل دقيق في كل مرة والتأكيد عليها، إضافة إلى توضيح الحدود التي تفصل بين المسموح والممنوع، أو المعايير التي يتم على أساسها تقييم سلوك العامل وأدائه.
- ٧- منح الثقة: لا يمكن أن يقدم العاملين أداء جيد إن لم يشعروا بثقة الإدارة بهم، موضع ثقة الإدارة في كل وقت.
- ٨- الصدق: إن الوعود الوهمية التي يطلقها المسؤول غالباً ما تقود المنظمة إلى فقدان أهم كوادرها، فالصدق والشفافية تجعل العاملين أكثر انتماء للمنظمة واحترام النظام العمل فيها، كما أن الحصول على المعلومات الحقيقية من حق العامل على الإدارة.
- ٩- التعاطف وإظهار الاهتمام: حيث يكون المسؤول مسؤولاً عن عدد كبير من العاملين، لكن من المهم أن يظل على معرفة بظروفهم الخاصة والاستثنائية، كما يجب أن يشعر العاملين أن صحتهم وسلامتهم وراحتهم في مكان العمل من أولويات الإدارة.
- ١٠- الاحتفال بالنجاحات يهتم المسؤول الناجح بتكريس نجاحات عامله والاحتفال بإنجازاتهم.

### ج- تأثير نقاط الاثارة السلبية لدى العاملين

إن الفعل الطبيعي الذي يظهره العاملون نتيجة اللامبالاة والإحباط وخيبة الأمل، سيكون باتجاهات إيجابية أقل تجاه المنظمة، حيث إن فشل المنظمة في تلبية توقعات العاملين والوفاء باحتياجاتهم يسبب الاثارة السلبية لدى العاملين (الرميدي، ٢٠١٩، ٣٤٥).

إن منظمات اليوم أصبحت أكثر سلبية من الماضي وذلك لأن المنظمة عندما تصبح أكثر تعقيداً يصبح الأعضاء أكثر سلبية وهذا لا يبشر بالخير ولقد وضعت أربعة أسباب للإثارة السلبية لدى العاملين وهي:

- ١- نظام الأجور غير العادل.
  - ٢- عدم الوثوق بالإدارة.
  - ٣- عدم اهتمام المنظمة بالعاملين.
  - ٤- عدم توافق العمالة العالية في المنظمة مع قيمة المنظمة.
- د- وضع معالجات جادة لمعاناة وشكاوى العاملين (حناة وعبدالوهاب، ٢٠١٩، ٢٢٥)

هي جميع الجهود التي تبذلها المنظمة في سبيل تصحيح الانحراف و معالجة المشكلات التي يعاني منها العاملين في المنظمة وان تكون معالجة المشكلة خلال مدة زمنية محددة. لذا فإن وضع معالجات جادة لمعاناة وشكاوى العاملين هي مصطلح شامل للجهود المنهجية التي تبذلها المنظمة لتصحيح المشكلة قبل حدوثها، فهي عملية تحويل فشل الخدمة إلى فرصة جديدة وغير متوقعة للحصول على رضا العاملين، اوهي العملية التي يتم من خلالها الاستجابة لمتطلبات العاملين والعمل على تلبيتها بما يحقق الأهداف للطرفين ولا بد للنتيجة إلى أن عملية معالجة الشكاوى يجب أن تنفذ بالشكل الصحيح ومن البداية لأن الفشل في معالجة الشكاوى لا يمكن تداركه وسيؤدي ذلك إلى حالة عدم الرضا لدى العاملين. اما بالنسبة لإجراءات معالجة الشكاوى فإنه يجب اتخاذ إجراءات أساسية تتضمن تسهيل الحصول على آراء العاملين من خلال تخفيف الحواجز وجعلها أكثر سلاسة ومتابعة وإزالة كل الشكوك لدى العاملين حول قيام المنظمة باتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح الإجراءات اللازمة ووضع استراتيجيات فعالة تتطلب قيام المنظمة بوضع حلول واضحة ومنظمة تلتزم بها. وفيما يخص استراتيجيات معالجة معاناة وشكاوى العاملين، فقد تم تقسيمها إلى العديد من الاستراتيجيات أهمها:

**سرعة الاستجابة:** لا بد أن تتضمن الحصول على أفضل النتائج من تطبيقها حيث يجب أن تكون خطوات الاستجابة لاعتراضات العاملين محددة ومتسلسلة وأن تتوافر لدى المنظمة تعليمات مكتوبة بهدف مساعدة العاملين على القيام بالعمليات التصحيحية. **الاعتذار:** يعتبر العامل الأساسي الذي يساهم في تعويض العاملين معنويًا عن الضرر الذي تعرضوا له والاعتراف بالوقوع في الفشل هو أول خطوات الاعتذار والتي لا بد لها من أن تكون متبوعة بالتعاطف، إظهار الاهتمام والأدب في التعامل.

### المبحث الثالث (الجانب التطبيقي)

#### وصف مستوى اجابات المبحوثين عن ابعاد ادارة التظلم وتشخيصها

يتضمن هذه المبحث وصف و تشخيص ابعاد ادارة التظلم المتمثلة بالانصات الجيد للشكوى، القدرة على التعامل مع آراء العاملين المتباينة، تأشير نقاط الاثارة السلبية لدى العاملين ووضع معالجات جادة لمعاناة وشكاوى العاملين، و باستخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية والتي تتكون من الاوساط الحسابية، التكرارات و النسب المئوية وعلى النحو التالي:

#### ١- الانصات الجيد للشكوى

أشرت معطيات الجدول (٢) الخاصة ببعده الانصات الجيد للشكوى ان هناك اتفاقا بين المبحوثين بلغت نسبته (78.1%) وبوسط حسابي قدره (3.92) وانحراف معياري (0.90)،

مقابل لا اتفق (10.2%)، علما ان الاسهام الاعلى في مجال الاتفاق كان للعبارة (X1) والتي نصت على ان (ادارة المنظمة تهتم بعانة العاملين من خلال الانصات لهم) ويعد ذلك اشارة الى اهتمام ادارة المنظمة المبحوثة بمعاونة العاملين و حرصها على التفاعل معهم وصولا الى الوقوف بجانبهم.

### جدول رقم (٢)

التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء الانصات الجيد للشكوى

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		العبارة
		(1)		(2)		(3)		(4)		(5)		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.90	3.92	0.8	1	9.4	12	11.7	15	52.3	67	25.8	33	x1
1.01	3.89	1.6	2	12.5	16	10.2	13	46.9	60	28.9	37	x2
0.95	3.63	0.8	1	15.6	20	18.6	24	49.2	63	15.6	20	x3
0.84	3.85	0.8	1	5.5	7	22.7	29	50,0	64	21.1	27	x4
0.83	3.78	1.6	2	3.9	5	20.3	26	53.9	69	20.3	26	x5

الجدول من إعداد الباحثان اعتماداً على نتائج برنامج (SPSS Version 26)

### ٢. القدرة على التعامل مع آراء العاملين المتباينة

أظهرت معطيات الجدول (٣) الخاصة ببعء القدرة على التعامل مع آراء العاملين المتباينة، تبين ان (65.6%) من المبحوثين وجود اتفاقوا على ان ادارة المنظمة المبحوثة تتعامل مع آراء العاملين رغم تباينها، وكان ذلك بوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (0.92). علما ان الاسهام الاعلى في مجال الاتفاق كان للعبارة (X1) والتي نصت على (تتعامل ادارة المنظمة مع آراء العاملين رغم تباينها) ويعد ذلك اشارة الى اهتمام ادارة المنظمة وتعاملها مع آراء العاملين بالرغم من تباينها.

## جدول رقم (٣)

التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد القدرة على التعامل مع آراء العاملين المتباينة

العبارة	اتفق بشدة (٥)		اتفق (٤)		محايد (٣)		لا اتفق (٢)		لا اتفق بشدة (١)		الانحراف المعياري
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
x1	16.4	21	49.2	63	22.7	29	10.2	13	1.6	2	0.92
x2	20.3	26	43.8	56	22.7	29	10.2	13	3.1	4	1.01
x3	17.2	22	46.9	60	21.9	28	11.7	15	2.3	3	0.97
x4	18.8	24	43.8	56	24.2	31	12.5	16	0.8	1	0.94
x5	10.9	14	50.8	65	25.0	32	8.6	11	4.7	6	0.96

الجدول من إعداد الباحثان اعتماداً على نتائج برنامج (SPSS Version 26)

## ٣- تأثير نقاط الاثارة السلبية لدى العاملين

اشرت معطيات الجدول (٤) الخاصة ببعد تأثير نقاط الاثارة السلبية لدى العاملين، ان هناك اتفاقاً بين المبحوثين بلغت نسبته (77.3%) وبوسط حسابي (3.89) وانحراف معياري (0.94).

علما ان الاسهام الاعلى في مجال الاتفاق كان للعبارة (x1) و التي نصت على ان تشخص ادارة المنظمة المعوقات التي تواجه العاملين في ميدان العمل) وفي ذلك اشارة اهتمام الادارة بالوقوف على المعوقات التي تواجه العاملين للعمل على تذليلها مستقبلا.

## جدول رقم (٤)

التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد تأثير نقاط الاثارة السلبية لدى العاملين

العبارة	اتفق بشدة (٥)		اتفق (٤)		محايد (٣)		لا اتفق (٢)		لا اتفق بشدة (١)		الانحراف المعياري
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
x1	25.0	32	52.3	67	10.9	14	10.2	13	1.6	2	0.94
x2	22.7	29	50.0	64	14.8	19	11.7	15	0.8	1	0.94
x3	28.9	37	50.8	65	10.2	13	9.4	12	0.8	1	0.91
x4	32.8	42	28.9	37	21.9	28	12.5	16	3.9	5	1.15
x5	36.7	47	35.9	46	14.1	18	9.4	12	3.9	5	1.11

الجدول من إعداد الباحثان اعتماداً على نتائج برنامج (SPSS Version 26)

## ٤. وضع معالجات جادة لمعانة وشكاوى العاملين

اشترت معطيات الجدول (٥) الخاصة ببعده وضع معالجات جادة لمعانة وشكاوى العاملين اتفاق بين المبحوثين بلغت نسبته (75.8%) مقابل لا اتفق بنسبة (11.7%) وبوسط حسابي بلغ (3.89) وانحراف معياري (0.99).  
علما ان الاسهام الاعلى في مجال الاتفاق كان للعبارة (x1) و التي نصت على (تسعى ادارة المنظمة الى حل المشاكل الخاصة بالعاملين في اطار المعالجات الجادة لها)، وفي ذلك اشارة الى محاولة ادارة المنظمة بحل المشكلات الخاصة بالعاملين بشكل جدي.

## جدول رقم (٥)

## التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده وضع

## معالجات جادة لمعانة وشكاوى العاملين

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		العبارة
		(١)		(٢)		(٣)		(٤)		(٥)		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.99	3.89	2.3	3	9.4	12	12.5	16	47.7	61	28.1	36	x1
0.95	3.84	2.3	3	7.0	9	18.8	24	47.7	61	24.2	31	x2
1,25	3.27	9.4	12	22.7	29	16.4	21	34.4	44	17.2	22	x3
1.35	2.61	25.0	32	30.5	39	14.8	19	17.2	22	12.5	16	x4
1.18	3.41	7.0	9	16.4	21	25.0	32	31.3	40	20.3	26	x5

الجدول من إعداد الباحثان اعتماداً على نتائج برنامج (SPSS Version 26)

## المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

## أولاً : الاستنتاجات

اثبتت نتائج الدراسة امتلاك قادة المنظمة المبحوثة للأبعاد المعبرة عن إدارة التظلم وبمستوى مرتفع والتي أظهرت ما يأتي:  
أ- أظهرت معطيات بعده الانصات الجيد للشكوى، إن إدارة المنظمة تهتم بمعانة العاملين من خلال الانصات الجيد لهم، وأن إدارة المنظمة تحرص على التفاعل مع العاملين عند تعرضهم لضغط عمل ما فضلاً عن سعيها الى الوقوف بجانب العاملين عند ترددهم في العمل أخذاً بعين الاعتبار السلوك الفردي للعاملين مع اعطاء الفرصة لعاملها لتأكيد وحماية قواعد العمل.  
ب- اظهرت معطيات بعده القدرة على التعامل مع اراء العاملين المتباينة بأن ادارة المنظمة تهتم بأفكار العاملين ومناقشتهم والاخذ بأرائهم جميعاً وتسعى إلى استيعاب اراء العاملين المختلفة

بشكل ايجابي وان تكون قادرة على التفاعل مع اراء العاملين جميعا مع توظيف الاساليب الدبلوماسية عند مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.

ج- أظهرت معطيات بعد تأشير نقاط الاثارة السلبية لدى العاملين أن ادارة المنظمة تشخص المعوقات التي تواجه العاملون في ميدان العمل في اطار سعيها الى تحديد المؤثرات السلبية التي تؤثر على اداء العاملين وكذلك السيطرة على المواقف في حالة حدوث ازمة طارئة في ميدان العمل كما يتوجب عليها ان ترسخ بدا العدالة عند التعامل مع عاملها، وتقييمهم على اسس علمية رصينة.

د- أظهرت معطيات بعد وضع معالجات جادة لمعاناة وشكاوى العاملين ان ادارة المنظمة المبحوثة تسعى الى حل المشكلات الخاصة بالعاملين في اطار المعالجات الجادة لها وكذلك في تفاعلها مع عاملها وتسعى الى توفير مواصلات مريحة ومكيفة للعاملين من والى محلات سكنهم وتوفر سكن لعاملها وبأجور زهيدة مع جعل معاناة العاملين ضمن اولوياتها.

### ثانيا: التوصيات

في ضوء الاستنتاجات التي تم التوصل اليها، حيث يقدم الباحثان مجموعة من التوصيات التي يجدها ضرورية للمنظمات عامة و المبحوثة خاصة ومنها:

- ١- يتوجب على ادارة المنظمات كافة تعميق الوعي بمفهوم ادارة التظلم واهميته لمل له من دور بارز في التأثير بالعاملين في المنظمات والذين يلعبون دورا بارزا في نجاح المنظمة خاصة في ظل الظروف الراهنة التي يمر بها البلد.
- ٢- التوجه نحو دراسة وتطبيق مفهوم ادارة التظلم بالشكل الصحيح من اجل الارتقاء بالموارد البشرية، فالدراسات الحديثة تؤكد ان الافراد العاملين هم اساس نجاح المنظمة باعتبارهم يمثلون الزبون الداخلي الذي يعتمد عليه رضا الزبون الخارجي للمنظمة.
- ٣- زيادة التأكيد على عقد الدورات التدريبية المتخصصة بالتعرف على ما كل هو جديد في موضوع ادارة التظلم ودورها في معالجة المشكلات التي يمكن ان تحدث في المنظمة.
- ٤- توفير ادارة متخصصة بتظلم العاملين.

## المصادر

## أولاً: العربية

١. العميان، محمود سليمان، ٢٠٠٢، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، ط١، عمان، دار وائل للنشر.
٢. العساف، عبدالله خلف، ٢٠١٦، ثقافة التواصل الفعال، ط١، العبيكان للنشر، المملكة العربية السعودية.
٣. الطماوي، سليمان، ١٩٨٦، "القضاء الإداري"، الكتاب الأول، قضاء الإلغاء، دار الفكر العربي، مصر.
٤. الرميدي، بسام سمير، ٢٠١٩، "أثر تطبيق نمطي القيادة الموزعة والقيادة الملهمه على التهكم التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركات السياحة المصرية"، مجلة اقتصاد المال والأعمال، مجلد ٣، عدد ١، جامعة الوادي، الجزائر.
٥. حناة، بوقحاني، عبدالوهاب، شمام، ٢٠١٩، معالجة الشكاوى الناتجة عن فشل الخدمة واثرها على ولاء العملاء، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، مجلد ١٥، العدد ٢٠، ص ٣٢٣ - ٣٣٤.

## ثانياً: الأجنبية

- 1- Ahuja, K.K. (1988), Industrial Relations: Theory and Practice, New Delhi: Kalyani Publishers.
- 2- Freeman, R.B. and Medoff, R.L. (1984), What Do Unions Do? Basic Books, New York, NY.
- 3- Monappa, A. (1995), Industrial Relations, New Delhi: Tata McGraw-Hill Publishing Company Ltd.
- 4- Nurse, I. and Devonish, D. (2007), Grievance management and its links to workplace justice, Employee Relations, Vol. 29, No. 1, pp. 89-109.
- 5- Opatha, H.H.D.N.P. (2019), Sustainable Human Resource Management: Expanding Horizons of HRM, Colombo: Department of HRM, University of Sri Jayewardenepura.
- 6- Rollinson, D., Hook, C., Foot, M. and Handley, J. (1996), Supervisor and manager styles in handling discipline and grievance, Personnel Review, Vol. 25, No. 4, pp. 38-55.
- 7- Salipante, P.F. and Bouwen, R. (1990), "Behavioral Analysis of Grievances, Conflict Sources, Complexity, and Transformation", Employee Relations, 12, 3: pp.17-22.
- 8- Trudeau, G. (2000), The Internal Grievance Process and Grievance Arbitration in Quebec: An Illustration of the North-American

- Methods of Resolving Disputes Arising from the Application of Collective Agreements, Managerial Law, Vol. 44, No. 3, pp. 27-46.
- 9- Trudeau, G. (2000), The Internal Grievance Process and Grievance Arbitration in Quebec: An Illustration of the North-American Methods of Resolving Disputes Arising from the Application of Collective Agreements, Managerial Law, Vol. 44, No. 3, pp. 27-46.
- 10- Wijayaratne, K., 2017, " Prevention Is Better Than Cure Grievance Handling For Bankers In Changing Hr Dynamics", 29<sup>th</sup>.
- 11- Wood & Bryson, (2016), "The Rise of High Involvement Management in Britain" National Institute of Economic and Social Research, Discussion Paper, No.321.

الانترنت

[1-\(https://www.mlsu.ac.in\)](https://www.mlsu.ac.in)