

"دور ادارة التظلم في احتواء حالات إلتوتر لدى العاملين"  
دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الادارية في جامعة كركوك

الباحث: محمد غانم خلف الجبوري

أ.م. د. فاطمة جعفر حبيب

الكلية التقنية الإدارية/ الموصل/ الجامعة التقنية الشمالية

**The Role of Grievance Management in Containing of  
Worker's Tension Cases: An Exploratory Study of the  
Opinions of Sample of Administrative Leaders at University  
of Kirkuk**

**Ass. Prof.**

**Dr. Fatima Jafar Habeeb  
Technical College of Management  
Northern Technical University**

**MA. Student**

**Mohammed Ghanem Khalaf AL-  
Jubouri  
Technical College of Management  
Northern Technical University**

تاريخ قبول النشر ٢٠٢١/١٢/٢٢

تاريخ استلام البحث ٢٠٢١/١٢/١٣

## المستخلص

هدفت هذه الدراسة الى الكشف عن العلاقة بين ادارة التظلم واحتواء حالات إلتوتر لدى العاملين في جامعة كركوك، اذ اعتمدت ادارة التظلم (كمتغير مستقل) معبرا عنها بأبعادها (الانصات الجيد للشكوى، القدرة على التعامل مع آراء العاملين المتباينة، تأثير نقاط الاثارة السلبية لدى العاملين ووضع معالجات جادة لمعاناة وشكاوى العاملين) و احتواء حالات إلتوتر لدى العاملين (كمتغير معتمد) متمثلا بالمؤشرات المطلوب احتوائها (ضغوط العمل، تدني الشعور بالمسؤولية، ضعف الإنسجام مع العاملين، سيادة الروتين غير الهادف وتدني مستويات الدعم المالي)، في محاولة لمعالجة مشكلة بحثية مفادها هل تعد ادارة التظلم البديل الانسب لاحتواء حالات إلتوتر لدى العاملين على مستوى المنظمة المبحوثة؟ ولتحقيق ذلك تبنت الدراسة مخططا افتراضيا يعكس طبيعة فرضياتها التي عبرت عن مدى توافر متغيري الدراسة وعلاقة الإرتباط والإثر بينهما على المستوى الكلي والجزئي، ولاختبار تلك الفرضيات تبنت الدراسة المنهج التحليلي الوصفي في اجراءاتها وقد تم استخدام استمارة الأستبيان في جمع البيانات المتعلقة بالجانب التطبيقي لغرض قياس متغيري الدراسة التي تم تغطيتها عبر (٤٥) عبارة شملتها الاستمارة، حيث وزعت على عينة مكونة من (١٢٨) مبحوثا من القيادات الادارية العليا والوسطى في المنظمة المبحوثة، وتم تحليل البيانات التي تم تجميعها عن طريق البرنامج الاحصائي (SPSS version26).

توصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات التي اكدت على وجود علاقة إرتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين متغير ادارة التظلم والابعاد الفرعية التابعة له و متغير احتواء حالات إلتوتر لدى العاملين و المؤشرات الفرعية التابعة له، فضلا عن وجود علاقة أثر معنوي لأبعاد ادارة التظلم في احتواء حالات إلتوتر لدى العاملين و المؤشرات الفرعية التابعة له.

واختتمت الدراسة بعدد من التوصيات كان أبرزها: التوجه نحو دراسة وتطبيق مفهوم ادارة التظلم بالشكل الصحيح من اجل الارتقاء بالموارد البشرية، بالإضافة الى تقديم الباحثان لمجموعة مقترحات ذات الصلة بالدراسات أالمستقبلية.

## Abstract

This study aimed to reveal the relationship between grievance management and in Containing of Worker's Tension Cases at the University of Kirkuk and its formations. It depends on grievance management as independent variable And expressing it with its dimensions ( good listening to complaints, ability to deal with differing opinions of workers, indicating negative points of excitement among workers and establishing serious treatments for the suffering and complaints of workers) and containing tension cases for workers represented by the indicators required to be contained (work pressure, low sense of responsibility, poor harmony with workers, the rule of pointless routine and low levels of financial support), in an attempt to address a research problem that is grievance management the most appropriate alternative to contain the tension cases of workers at the level of the

researched organization? To achieve that, the study adopted a hypothetical diagram that reflects the nature of its hypotheses, which expressed the availability of the study's variables and the relationship of correlation and impact between them at the partial and total level. To test these hypotheses, the study adopted the descriptive analytical approach in its procedures. The questionnaire form was used to collect data related to the applied side for the purpose of measuring the study variables that were covered through (45) phrases included in the form, which were distributed to a sample consisted of (128) respondents from the senior and middle administrative leaders of the researched organization, and the data collected was analyzed using the statistical program (SPSS version26).

The study reached a set of conclusions that confirmed the existence of a positive significant correlation relationship between the grievance management variable and its sub-dimensions and the variable containing cases of tension among workers and its sub-indicators, as well as the existence of a relationship of moral effect to the dimensions of grievance management in containing cases of tension workers and its sub-indicators.

The study concluded with a number of recommendations, the most important of them: the trend towards studying and applying the concept of grievance management in the correct manner in order to improve human resources, in addition to the researcher's presentation of a set of proposals related to future studies.

### المقدمة

يمثل التظلم في ميدان العمل احد المنطلقات الأساسية لأثارة توجهات الإدارات تجاه ما يقع في بيئة العمل من تظلم على اعتبار انه يمثل مؤشرات سلبية يحملها الأفراد العاملين تجاه العمل وما يلزمه من اثار سواء وقعت من قبل المستويات العليا أو الدنيا مما يفسر لنا ان التظلم يحمل في طياته اكثر من دلالة وعلى نحو يتطلب من المنظرين وحتى الإدارات التمعن في التشخيص الدقيق لهذا التظلم وبرؤية تكشف عن الأسباب والمسببات وصولاً الى المصادر المساهمة في تكون أو ولادة هذا التظلم اخذين بعين الاعتبار ان كل ضرب من ضروب التظلم يشكل اشارة انذار للإدارة لمراجعة الحسابات وقرار عملية التصويب الدقيق بواقع العمل علما ان التظلم يترتب عليه حالة من التوتر والاستياء والتذمر مما ينجم عنه مخرجات لا تتفق ولا تتلاءم مع طموحات الادارة لأن العاملين هم اصل نجاح المنظمة لذا يتوجب عليها تأمين الرفاه وقرار السعادة مصحوبا ذلك بالشعور النفسي لدى للعاملين مما يولد لنا اشارة الى ان تحجيم حالات التوتر لدى العاملين يتطلب ادارة دقيقة وواعية لكل ما يقع من تظلمات وعلى كافة المستويات ليس لغرض التصيد بقدر ما ان الأمر يعكس حالة من الانفتاح والتفاعل بين كافة المستويات التنظيمية بحيث تغور الادارة في الأعماق الذاتية للعاملين الى حد اكتشافها ردود افعالهم تجاه كل ما تغص به بيئة عملهم.

## المبحث الاول: منهجية الدراسة

### اولا: مشكلة الدراسة (Study Problem)

تواجه العمل التنظيمي جملة تحديات قد تكون مدخلا لأثارة سلسلة من التوترات لدى العاملين علما ان هذه التوترات قد تكون الوليد الشرعي لجملة من التظلمات التي تعترض مسار العاملين في ميدان العمل، وفي هذا الصدد يمكن القول بان كثرة التظلم وتنوعها يمثل مدخلا لأثارة انواع متباينة من التوترات مما يفسر لنا ان كل نوع من انواع التظلمات يترتب عليه توتر الأمر الذي وضع الإدارة امام دالة من التساؤلات منطلقة من فكرة نصت على: "هل ان الإنصات الى هذه التظلم والتفاعل معها يمثل البديل الأنسب لاحتواء حالات التوتر لدى العاملين ام ان اغفال هذه التظلمات وعدها حالات بديهية ناتجة عن ضغوط العمل" الامر الذي يضع القيادات امام سلسلة من الخيارات بشأن المفاضلة بين هذه الخيارات وبما يمهد لها السبل لاحتواء او معالجة اي اشكاليات ناجمة عنها، عليه تتضح معالم الإثر الذي تختطه ادارة التظلم في احتواء مثل هذه الاشكاليات لذا تجلت رؤية واضحة لدى الباحثان بأثارة جملة من التساؤلات وعلى نحو يعبر عن مشكلة الدراسة الحالية و يمنحها ابعادها على مستوى المنظمة المبحوثة وتمت الاستعانة ببعض الدراسات الاجنبية إضافة الى دراسة ميدانية اجراها الباحثان في المنظمة المذكورة وتعتبر هذه الدراسة الاولى على المستوى المحلي والعربي والعالمية تتناول دراسة العلاقة بين ادارة التظلم و احتواء حالات التوتر لدى العاملين.

تتجلى مشكلة الدراسة بالتساؤلات التالية:

- ١- هل تعد ادارة التظلم البديل الانسب لاحتواء حالات التوتر لدى العاملين على مستوى المنظمة المبحوثة؟
- ٢- ما علاقة الارتباط والإثر بين ادارة التظلم و احتواء حالات التوتر لدى العاملين؟

### ثانيا: اهمية الدراسة (Study Importance)

تتجلى اهمية الدراسة في تناولها لموضوع جاءت عنه البحوث و الدراسات في اطار الندرة حسب اطلاع الباحثان المتواضع الأمر الذي ترتب عليه ولادة توجه فعلي، لدراسة هذا الموضوع من خلال سعيه لبيان واقع ادارة التظلم وانعكاساته على احتواء حالات التوتر لدى العاملين في المنظمة المبحوثة، اخذين بنظر الاعتبار ان المورد البشري يعتبر احد الموارد الاكثر فعالية واهمية على مستوى المنظمات الى حد انه المقرر الفعلي لنجاح المنظمة من عدمه.

### ثالثا: اهداف الدراسة (Study Objectives)

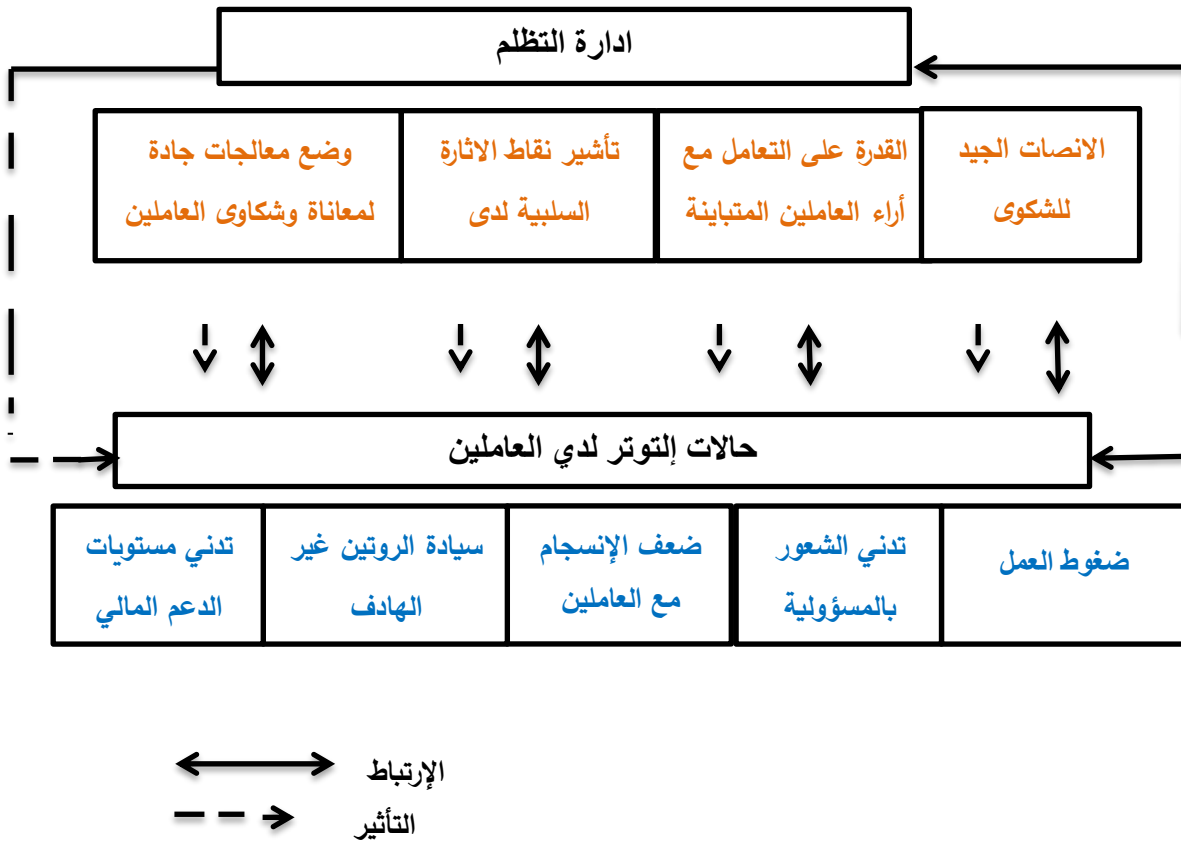
تهدف الدراسة الى:

- ١ - تقديم اطار نظري عن متغيري الدراسة الحالية في اطار الاحاطة الفكرية بأدارة التظلم و احتواء حالات التوتر لدى العاملين في ظل الافادة من الكتابات التي عالجت هذين المتغيرين.

- ٢ - الوقوف على الواقع الفعلي لأمكانية العمل بإدارة التظلم عبر اجابات المبحوثين عن الابعاد المفسرة لها و ثم الكشف عن عملية احتواء حالات إلتوتر لدى العاملين على مستوى المنظمة المبحوثة.
- ٣ - التعرف على طبيعة علاقات الإرتباط و الإثر بين ادارة التظلم و احتواء حالات إلتوتر لدى العاملين على مستوى المنظمة المبحوثة.

### رابعاً : المخطط الافتراضي للدراسة (Hypothetical Diagram of Study)

تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة الدراسة تصميم مخططاً افتراضياً كما هو موضح في الشكل أدناه والذي يشير الى وجود علاقة إرتباط وعلاقة اثر بين ادارة التظلم بوصفها متغيراً مستقلاً وابعاده الفرعية (الانصات الجيد للشكوى، القدرة على التعامل مع آراء العاملين المتباينة، تأثير نقاط الاثارة السلبية لدى العاملين، وضع معالجات جادة لمعاناة وشكاوى العاملين)، وبين احتواء حالات إلتوتر لدى العاملين بوصفه متغيراً معتمداً ومؤشراته الفرعية (ضغوط العمل، تدني الشعور بالمسؤولية، ضعف الإنسجام مع العاملين، سيادة الروتين غير الهادف، تدني مستويات الدعم المالي). \*\*



الشكل رقم (1)

مخطط الدراسة الافتراضي

## خامساً: فرضيات الدراسة

تم صياغة فرضيات الدراسة في ضوء معطيات مخطط الدراسة والتي سيتم اختبارها عبر علاقات الارتباط الإثر لإثبات صحتها من خلافها.

**الفرضية الرئيسية الأولى:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد إدارة التظلم و مؤشرات حالات التوتر لدى العاملين في المنظمة المبحوثة وتتبع منها الفرضية الفرعية الآتية:

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين كل بعد من ابعاد إدارة التظلم منفردة والمتمثلة بـ(الانصات الجيد للشكوى، القدرة على التعامل مع آراء العاملين المتباينة، تأثير نقاط الاثارة السلبية لدى العاملين، وضع معالجات جادة لمعاناة وشكاوى العاملين) و حالات التوتر لدى العاملين في المنظمة المبحوثة.

**الفرضية الرئيسية الثانية:** توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين ابعاد إدارة التظلم في احتواء حالات التوتر لدى العاملين في المنظمة المبحوثة وتتبع منها الفرضية الفرعية الآتية:

- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين كل بعد من ابعاد إدارة التظلم منفردة والمتمثلة بـ(الانصات الجيد للشكوى، القدرة على التعامل مع آراء العاملين المتباينة، تأثير نقاط الاثارة السلبية لدى العاملين، وضع معالجات جادة لمعاناة وشكاوى العاملين) في مؤشرات احتواء حالات التوتر لدى العاملين في المنظمة المبحوثة.

\*\* تمت الاستفادة من طروحات الباحثين وكما يلي:

(Konovosky, 2000 ; Freeman, 1984 ; Devonish and Nurse, 2007)

(زكريا سلامة، ٢٠١٧، مسلم، ٢٠٠٧، اللوزي، ٢٠٠٣).

\*\* بالإضافة إلى دراسة إستطلاعية قام بها الباحثان بتاريخ ٢٢/١١/٢٠٢٠ على جزء من العينة المختارة.

## سادساً: 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 اجراها الباحثان في جامعة كركوك بتاريخ (٢٢ / ١١ / ٢٠٢٠) وعرضت على مجموعة من الخبراء المحكمين لغرض تقييمها وبما يتفق مع موضوع البحث ومحتوياته، وتم 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 البحث تم اعتماد برنامج التحليل الإحصائي (SPSS).

## سابعاً: 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 الباحثان على هذه المنظمة كميدان للدراسة و ذلك للأسباب التالية:
- ١- لندرة الدراسات التي اجريت بهذا الخصوص على هذه المنظمة حسب اطلاع الباحثان 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 وايجاد علاقات الارتباط والاثر بين متغيرات الدراسة الرئيسية وابعادها الفرعية.

## المبحث الثاني: الجانب النظري

### اولا : ادارة التظلم (Grievance Management)

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

يقصد بالتظلم لغةً الشكوى من الظلم، والمتظلم هو من يشكو شخصاً اخر قد ظلمه، ويقال "تظلمني فلان" أي أحق 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، و وفقاً 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، بين (Nurse and Devonish, 2007, 90) 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 أن يحدث، ان الكاتبان (Nurse and Devonish) لم يحددا مصطلح التظلم مباشرة في ورقتهما البحثية ومع ذلك فإنهما يشيران إلى أن التظلم هو نزاع في مكان العمل ينشأ من العقد بين صاحب العمل والعامل وإجراء التظلم هو آلية منظمية 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 وممكن القول بان التظلم هو أي سقوط حقيقي أو وهمي لعدم الرضا والظلم الذي يشعر به العامل.

اما التظلم من وجهة الباحثان هو أي شعور بعدم الرضا أو الشعور بالظلم، التظلم هو أي استياء يؤثر سلباً على العلاقات التنظيمية والإنتاجية.

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

تشاطر الباحثون في تحديد مصادر التظلم وعلى النحو وضعهم امام دالة الاختلاف في عرض الافكار وتحديد الاسباب والمسببات وهذا ما جاء فيما سيرضه 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، الترقية، الأقدمية، التكاليف بالعمل والتفرغ.

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

ان أسباب التظلم للعاملين تشتمل على ما يلي:



عدم وضع إ شخص 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 و ظروف العمل غير المرغوب فيها أو غير المرضية. (<https://www.mlsu.ac.in>)

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

أ- الاسباب المتعلقة بالعمل:

عدم قدرة العامل على أداء المهام والمسؤوليات المتعلقة بالعمل، إلزام العامل أداء واجب غير مذكور في الوصف الوظيفي، عدم تحقيق مبدأ وضع إ شخص المناسب في المكان المناسب و 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 إ شخصية للإدارة:

أجور وحوافز العاملين، التقلبات، الترقيات، إنهاء الخدمة، التدريب والتطوير، تقييم أداء العاملين ومواقف السلبية تجاه النقابات العمالية.

### 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 الإستطلاعية التي قام بها بتاريخ (٢٢/١١/٢٠٢٠) مع الاستعانة ببعض البحوث 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 الاهداف التالية وهي، الاكتساب، الفهم، التحليل، التفسير، الاشتقاق ثم البناء الذهني قال ابن منظور ان الإنصات هو السكوت والاستماع 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، وإنصات بالجوارح)، ويحتاج إلى عدم التحدث، عدم الانشغال عن السماع فكرا وجوارح، تركيز الانتباه في حاستي السمع و البصر، ولا بد للاستماع من الإنصات ليحقق الفهم والإدراك و يعد الإستماع 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 شفوية او كتابية و التمكن من استيعابها وتحليلها بهدف معالجة المشكلة. اما بالنسبة لعوامل عوامل 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 الادارية 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 إراء العاملين المتباينة بشكل مباشر، ما يؤثر على تحقيق أهداف المنظمة واستقرار العاملين فيها وشعورهم بحالة من الرضا، وسوف نستعرض بعض إستراتيجيات التعامل مع المرؤوسين وفنون تعامل الرئيس مع العاملين، كيفية التعامل مع العاملين المهملين والنماذج الصعبة من العاملين، هناك بعض النصائح الإدارية للتعامل مع العاملين وكما يلي:

١- التواصل الفعال مع العاملين: أن من أهم عناصر الإستراتيجية 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 تثبيت 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- إستراتيجية الاخمداد: المقصود بالإخمداد 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: ان إعطاء الأوامر أسهل أنماط الإدارة، لكنه أقلها فاعلية، حيث تعد إستراتيجية المشاركة مع العاملين عاملا أساسيا في خلق الإنتماء للمنظمة وتحفيز الرضا الوظيفي، كما تفتح مشاركة العاملين بابا واسعا أمام استقبال الافكار المبدعة والمميزة.

٦- توضيح الأهداف والحد من الأخطاء الشائعة: يتوقع المسؤول معرفة العاملين 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.

٨- الوعود الوهمية التي يطلقها المسؤول غالبا ما تقود المنظمة إلى فقدان أهم كوادرها.

٩- الصدق 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: قد يكون المسؤول مسؤولا 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- تأشير نقاط الاثارة السلبية لدى العاملين

ان الفعل الطبيعي الذي يظهره العاملين 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).

ان المنظمات اليوم اصبحت اكثر سلبية من الماضي وذلك لأن المنظمات عندما تصبح أكثر تعقيدا يصبح الاعضاء اكثر سلبية وهذا لا يبشر بالخير ولقد وضعت اربعة اسباب للاثارة السلبية لدى العاملين وهي:

نظام الأجور الغير العادل، عدم الوثوق بالإدارة، عدم اهتمام المنظمة بالعمالين، عدم توافق العمالية 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 فترة 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 للتنبيه 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 الاجراءات اللازمة ووضع استراتيجيات فعالة تتطلب قيام المنظمة بوضع حلول واضحة ومنظمة تلتزم بها.

وفيما يخص إستراتيجيات معالجة معاناة وشكاوى العاملين، فقد تم تقسيمها إلى العديد من الإستراتيجيات أهمها: سرعة الاستجابة: 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 معنويا 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.

**ثانيا: احتواء حالات إلتوتر لدى العاملين (Containing Of Worker's Tension Cases)**

**١- مفهوم احتواء حالات إلتوتر لدى العاملين (Containing Of Worker's Tension Cases Concept )**

أدى التطور خلال فترة ثمانينات القرن الماضي إلى ظهور مدخلا لاحتواء حالات إلتوتر لدى العاملين، الذي يعتبر مدخلا لمجموعة من سياسات وممارسات العاملين يستخدم لتطوير وتحفيز وتأهيل العاملين وزيادة كفاءتها بهدف تحقيق أهداف المنظمات، حيث أن هذه السياسات والممارسات تسعى إلى إدارة وتمكين العاملين لتحقيق مستوى عال من الإنسجام بين العاملين وبيئة عملهم بطريقة يلتزم فيها العاملين للمنظمات بحيث

تستطيع أن تواجه تحقيق الأداء المتميز وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة (Leffakis, 2009, 24)، إذ أوضح (Chen, 2008, 42) بأن مدخل احتواء حالات إلتوتر لدى العاملين يتكون من مجموعة من السياسات والممارسات المرتبطة بالعاملين والتي تقود إلى تحقيق مستويات عالية من الأداء نتيجة حالة الإنسجام ما بين هذه السياسات والممارسات، لذلك فإن احتواء حالات إلتوتر لدى العاملين تمتلك مجموعة تأثيرات ايجابية على الأداء، زيادة انتاجية العاملين، تقليل التكاليف الى اقصى حد ممكن، تدنية معدلات دوران العاملين، وزيادة ولاء العاملين تجاه منظماتهم.

اصبح مصطلح احتواء حالات إلتوتر لدى العاملين الذي صاغه (Lawler) عام 1986 بوصفه منهجا إداريا يركز على مشاركة العاملين ووسيلة لتخفيض التكاليف وتحسين العمل والأداء لمواجهة التحديات التي تتعرض لها المنظمات بشكل واسع (Wood and Ogdonnaya, 2016, 57)، ويعتقد Lawler إن احتواء حالات إلتوتر لدى العاملين يلائم جميع المنظمات التي تعمل في ظل تحديات المنافسة الشديدة وبيئة اللاتأكد (ورد و حسن، ٢٠١٠، ٨٦)، بوصفه حلقة تعاونية بين الإدارة والعاملين او من يجسدهم، وقياسا بالمفاهيم التaylorية السابقة القائمة على أساس تضييق التخصصات الوظيفية والجمود في العمل، بهدف تحسين علاقات العاملين والأداء التنظيمي، العلاقات والاتصالات بين الإدارة والعاملين بوصفها استراتيجية يتم عن طريقها تصميم الوظائف على نحو أفضل والجمع بين التخطيط والتنفيذ، وتمكين العاملين للقيام بمهامهم بحرية أكبر، ويؤدي هذا بدوره إلى تحسين الأداء، زيادة الإنتاجية، وخفض التغيب والتسبب عن العمل، وتحسين الثقة في مكان العمل، من أجل رفع التزام العاملين ورضاهم ورفع مستويات مشاركة وتمكين العاملين (Wood and Ogborinaya, 2016, 3)، بالتالي تحسين الاداء ومن ثم تحقيق إهداف المنظمة، وأوضح (Preuss, 2003, 590) بأن مدخل احتواء حالات إلتوتر لدى العاملين لاقى بين الممارسين بصفته مدخلا يساعد في تحقيق مستويات عالية من الأداء المنظمي التي تدل على الرضا في العمل وانخفاض المجهود العملي، إذ يمثل احتواء حالات إلتوتر لدى العاملين من وجهة نظر (Harmon, et al., 2003, 393) مشاركة وتمكين الجميع وصولا لتحقيق أعلى مستويات من الإنتاجية وتحقيق رضا العاملين والزبائن والأداء المالي، وهو ما يبين أن مدخل احتواء حالات إلتوتر لدى العاملين العالي يعكس نظاما رباعيا لإدارة الأداء وعلى هذا الأساس، تعددت وجهات نظر الباحثين لمفهوم احتواء حالات إلتوتر لدى العاملين، وفقا لاختصاصاتهم.

في اطار ما تقدم من عرض يستنتج الباحثان ان احتواء حالات إلتوتر لدى العاملين هو مدخل إداري حديث قائم على اساس العلاقات الجيدة بين الإدارة والعاملين من خلال رفع مستوى تمكينهم ومشاركتهم وتحفيزهم.

## ٢- مؤشرات حالات إلتوتر لدى العاملين المطلوب احتوائها

## (Indications of Worker's Tension Cases It Needs to be contained)

إن إلتوتر لدى العاملين لا يؤثر على الفرد وحده لأنه لا يعيش في بيئة منعزلة عن حوله، وإنما يؤثر عليه باعتباره أحد مكونات النظام الذي يتفاعل معه لذلك فإن شعور الفرد بتوتر يكون له مؤشرات متعددة تحدها طبيعة هذا الفرد ومن هذه المؤشرات:

## أ- ضغوط العمل

أكد (حريم، ٢٠٠٩، ٣٣٦) بان الضغوط الوظيفية من أبرز مشكلات العصر الحديث التي تواجه العاملين في المنظمات المختلفة وذلك لآثارها السلبية من الناحية النفسية والسيولوجية والسلوكية التي تقلل من قدرة العاملين على الانجاز والإبداع، وتخفف من دافعيتهم نحو العمل مما يؤثر سلبا على العاملين والمنظمات بشكل خاص والمجتمع بشكل عام، فضلا عن أن هذه الظاهرة هذه الأيام خاصة أصبحت من الظواهر التي تقلق الإدارة لما لها من تأثير سلبي على الأداء الوظيفي والصحة العامة للعامل.

ولعل من أهم المشكلات التي يواجهها المهتمون بموضوع الضغوط بصفة عامة وضغوط العمل بصفة خاصة، في محاولة التوصل إلى تعريف متفق عليه لمعنى الضغط وذلك أن مصطلح ضغط العمل أصبح الآن من المصطلحات المألوفة في مجال علم النفس والسلوك الإداري إلا إنه لا يزال يعرف بطريقة متباينة، بأنه مجموعة من المؤثرات التي تنتج عن تعامل الشخص مع البيئة وينجم عنها إجهاد فسيولوجي أو نفسي إما بزيادة الإثارة أو نقص الإثارة، في حين عبر عنها بأنها ظروف أو أحداث أو مواقف غير عادية يتعرض لها العاملون داخل بيئة العمل فتؤثر سلبا على راحتهم النفسية وعلى مشاعرهم وأحاسيسهم ومعنوياتهم التي تنعكس بدورها على الصحة الجسدية و العقلية للعامل.

ولضغوط العمل أنواع كما يلي:

حاول الباحثون تقسيم الضغوط الى أنواع وذلك حسب معايير تصنيف معينة، منها التصنيف على أساس الأثار المترتبة عنها حيث تصنف الضغوط إلى نوعين وهما ضغوط ايجابية وأخرى سلبية (حمادات، ٢٠٠٧، ١٦٧).

١- ضغوط ايجابية يعد هذا النوع حافزا يدفع الفرد نحو الأداء الأفضل ويساعده على الابداع وتنمية الثقة بالنفس.

٢- ضغوط سلبية وهي الصورة المدمرة للضغوط تؤدي إلى اختلال وظيفي في تكيف العاملين في المنظمة.

اما ما يخص مصادر ضغوط العمل، و ان العوامل والظروف والمؤثرات التي يمكن أن تكون مصدر ضغط للعامل عديدة ومتنوعة، فمن هذه العوامل والمؤثرات ما هو ناشئ عن العمل الذي يمارسه الفرد، أو

عن جماعة العمل التي ينتمي إليها، ومن العوامل ما يتعلق بالمنظمة، كما أن حياة الفرد الخاصة قد تتسبب في الضغوط التي يواجهها الفرد، وفي ما يلي أهم مصادر الضغوط (حريم، ٢٠١٣، ٢٨٩):

مصادر تتعلق بعمل الفرد، عبئ العمل، الكثير جدا أو القليل جدا، ضغوط زمنية، وجوب انجاز اعمال ومهام معينة ضمن فترة زمنية محددة، تلقي اشراف غير فعال، فقدان الفرد لعمله، عدم التمتع بسلطات تناسب مسؤوليات الفرد، غموض وتنازل في الدور الذي يؤديه الفرد، التغيير بكل انواعه و بخاصة حينما يكون جوهريا وغير عادي لأنه يتطلب التكيف و الإحباط بكل انواعه.

ب- تدني الشعور بالمسؤولية (عمر، ٢٠٠٣، ٤٦-٥٥)

١ - مفهوم تدني الشعور بالمسؤولية

تعني المسؤولية بصورة عامة سعي الفرد لإشباع حاجاته مع عدم حرمان الآخرين من فرص إشباع حاجاتهم، تختلف عادة التوترات الوظيفية باختلاف طبيعة الأعمال التي يستشعر فيها الفرد بان مهامه و انجازاته في العمل اقل مما كان يطمح اليه كان إحساسه بالمسؤولية اقل، ان العقاب والهروب من العقاب قد يتحول إلى هاجس خطير، يجعل من الفرد يضع افتراضات غريبة تدفعه للهروب من أقل المسؤوليات مستقبلا، ويعرف تدني الشعور بالمسؤولية الى رفض تحمل المسؤولية والهروب منها ومن اي اجراءات او خيارات قد يترتب عليها مسؤوليات، لذلك قد يكون تدني احترام الذات والشعور الدائم بانخفاض القدرة على الأداء سببه الهروب من المسؤولية، فشعور الفرد أنه غير قادر على المنافسة وأنه لا يستطيع اكتساب خبرات جديدة ولا يستطيع القيام بأعمال مميزة أو ناجحة يجعله مقيما في منطقة الراحة ورافضا لتحمل أي مسؤولية إضافية.

هناك ثلاثة دوافع لتدني الشعور بالمسؤولية:

الخوف من ارتكاب الأخطاء، الخوف من الفشل، الخوف من المواجهة.

٢ - انواع وأشكال تدني الشعور بالمسؤولية:

يمكن التمييز بين ثلاثة أشكال رئيسية لتدني الشعور بالمسؤولية، وهي:

أ- الهروب المسبق من المسؤولية: وهو رفض تحمل المسؤولية مسبقا، والتهرب من أي إجراءات أو خيارات قد يترتب عليها مسؤوليات جديدة مهما بلغت.

ب- التخلي عن المسؤولية في هذه الحالة يقع الفرد تحت مسؤولية إجبارية لكنه لا يقوم بها، كهروب الاب من مسؤولياته تجاه أسرته، أو هروب الرئيس من مسؤوليته تجاه مرؤوسيه.

ج- إلقاء اللوم على الآخرين.

د- إليات التهرب من المسؤولية.

هناك إليات مختلفة يتبعها العاملون للتهرب من المسؤولية، منها:

١- الاستخفاف بالمسؤوليات للهروب منها، فنجد الشخص يقوم بتسخيف المهمات والمسؤوليات والادعاء أنها أقل من قدراته للتهرب منها.



- ٢- إلقاء المسؤولية على الآخرين أو تحميلها لشخص آخر، حيث يلعب الشخص دور الضحية ويحاول ألقاء المسؤولية على الآخرين.
- ٣- الهجوم على الآخرين ونبش الدفاتر القديمة والتمسك بتفاصيل صغيرة من شأن النقاش بها أن يكون عقيماً، جميعها آليات فعالة للهروب من المسؤولية.
- ٤- الإعتراف بالهروب من المسؤولية حيث يعترف البعض أنه لا يرغب ببساطة بتحمل المسؤولية، وقد يحدد الأفكار أو المشاعر التي تدفعه إلى التنازل عن أي طلبات للمسؤولية.
- ٣- مجالات تأثير تدني الشعور بالمسؤولية و آليات علاجها:
- يمكن تحديد ثلاثة مجالات لتأثير تدني الشعور بالمسؤولية:
- أ- تأثير الهروب من المسؤولية على العلاقات الاجتماعية.
- ب- تأثير الهروب من المسؤولية على الحياة الشخصية.
- ج- تأثير الهروب من المسؤولية على الأسرة والأطفال.
- أما بالنسبة للآليات التي يمكن التفكير بها لعلاج تدني الشعور بالمسؤولية، فيمكن تلخيصها - تحديد الأسباب التي تجعلك لا تريد تحمل المسؤولية. - التوقف عن إلقاء اللوم على الآخرين.

### ج- ضعف الإنسجام مع العاملين

تنشأ إلتوترات إذا كانت العلاقات فيها بعض الإشكاليات بين الأفراد داخل المنظمة فيمكن أن يؤدي بهم الى العزلة والشعور بحالات إلتوتر. (ماهر، ٢٠٠٣، ٣٨٩)

إن العامل عندما يبدأ عمله فإنه يجد نفسه مضطراً للتكيف والتلاؤم مع بيئة العمل ومطالبه، ومع كل الظروف المحيطة بعمله، فإذا ساء التوافق في مجال معين فإن له تأثيرات على المجالات الأخرى، فضعف الإنسجام بين العاملين هو عبارة عن نمط سلوكي يوضح عجز العاملين عن التلاؤم والتكيف السليم لظروف العمل أو هو عجز العامل عن التكيف السليم لظروف عمله المادية أو الاجتماعية، الأمر الذي يجعله غير راض عن عمله وغير مرضى عنه، أو انه فشل الفرد في التكيف مع المناخ المهني الذي يتواجد فيه العامل نظراً لظروف داخلية نابعة من الفرد وتتنوع أسباب ضعف الإنسجام لدى العاملين، يرجع بعض الأسباب لنقص قدرات العامل، أو قلة تدريبه، أو مشكلات متعلقة بعلاقاته الاجتماعية في بيئة العمل، أو إهمال أي ناحية أخرى من النواحي المهمة للعمل، وغيرها من الأسباب التي تجعله غير متوافق في عمله ونتيجة لتلك الأسباب تظهر عليهم مظاهر ضعف الإنسجام لدى العاملين. (<http://repo.uofg.edu.sd>)

أما بالنسبة لمظاهر ضعف الإنسجام لدى العاملين، فقد عكست بعض الدراسات مظاهر ضعف الإنسجام لدى العاملين في المهن المختلفة، وفيما يلي نتطرق لمظاهر ضعف الإنسجام لدى العاملين:

١- كثرة التغيب عن العمل بعذر ويدون عذر، والتقلب من عمل لآخر.

- ٢- سوء الإنتاج من ناحية النوع، وقلته من ناحية الكم.
- ٣- الإكثار من الأخطاء الفنية والإدارية اثناء العمل.
- ٤- اللامبالاة والتكاسل، الإسراف في الشكوى او التمرد أو المشاغبة، اضطراب العلاقة مع زملاء العملين والرؤساء، عدم الالتزام بالتعليمات المتعلقة بالعمل. (<http://repo.uofg.edu.sd>)
- د- سيادة الروتين غير الهادف (اللوزي، ٢٠٠٣، ١١٣).

المقصود بالروتين هو الإعتياد على أداء إلمهام بوتيرة واحدة وزمن محدد وهيئة معتادة وأساليب وقواعد جامدة غير ديناميكية دون تغيير أو تبديل، وللروتين اسباب، منها:

الإصابة بالإحباط والفشل في تحقيق بعض ما كنا نتمناه، وقد يحرق الملل نتيجة الابتلاء ببعض المصائب المتتابة في النفس والأهل أو أحد الأقارب أو الأصدقاء، بالإضافة الى وجود بعض الخلافات الطبيعية في الحياة، مشيراً إلى أن البعض يعاني من عدم وضوح الهدف من الحياة.

و للتخلص من الروتين اليومي، هناك جملة من النصائح منها:

التركز على الإيجابيات، بدأ اليوم بشكل صحيح، الاختلاط بالآخرين، تخصيص وقتاً للأمر المحبب القيام بها، الابتعاد عن الأشخاص السلبيين، تعلم لغة جديدة، التخطيط لشيء جديد في العطلة الأسبوعية، مشاهدة فيلم.

اما بالنسبة لسيادة الروتين غير الهادف فهو عبارة عن وجود روتين عالي وهيمنته في المنظمة يضعف فرص النمو والترقية سيسهم في اصابة الفرد بتوتر وظيفي داخل المنظمة (اللوزي، ٢٠٠٣، ١١٣).

#### هـ - تدني مستويات الدعم المالي

ان من أهم مصادر احتواء حالات التوتر لدى العاملين تكمن في الأجور ونظام الحوافز، و مدى إنصاف العامل بالمقارنة مع زملائه في العمل، إضافة إلى مدى كفاية هذا الأجر مع المتطلبات العامة للعيش الكريم (الحنفي، ٢٠٠٦، ٢٠٧).

يجب على المنظمات مراعاة اعتبارات الكفاءة والفاعلية عند إدارتها لموضوع التعويضات، لأن تعويضات العاملين تشكل أحد أبواب النفقات الرئيسية، فالغرض الأساسي من التعويضات هو توفير نظام كافي وملائم وهاذف الى مكافأة العاملين، بحيث يشعرون انهم موضع تقدير كأعضاء في المنظمة، وممثلين لها، والتعويضات تمثل أكثر من مجرد مبلغ النقود الذي يأخذه العامل الى منزله، بل أن التعويضات توفر مقياساً لقيمة العامل في المنظمة، وهي مؤشر غير مباشر على القيمة الذاتية للفرد العامل.

يعرف التحفيز بأنه ممارسة إدارية تهدف للتأثير على العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض إشباعها وجعلهم مستعدين لتقديم أفضل ما عندهم من جهود لتطوير المنظمة.

بينما يشار الى زيادة الدعم المالي على أنه العملية التي تعمل على إثارة القوى الكامنة في الفرد والتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع كافة احتياجاته الإنسانية (أبو شرخ، ٢٠١٠، ٢٥).

اما عند قيام المنظمة بزيادة وتحفيز العاملين سوف تحصل على النتائج التالية: (الخرابشة، ١٩٩٥، ٩٥) رفع الروح المعنوية للعاملين، الاحتفاظ بالعاملين الكفاء، مكافأة الأداء المتميز، تحسين الإنتاجية، إبراز أنشطة المنظمة، تشجيع الابداع و الابتكار الجديد.

### المبحث الثالث: الجانب التطبيقي (اختبار فرضيات الدراسة)

اولا: تحليل علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة .

ثانيا: تحليل علاقة الإثر بين متغيرات الدراسة .

يهدف هذا المبحث إلى اختبار فرضيات الدراسة والتعرف على علاقات الارتباط والإثر بين المتغيرات الرئيسية والفرعية، وسيجري التحقق من مدى صحة الفرضيات من خلال استخدام عدد من الأدوات والأساليب الإحصائية التي اختيرت لإجراء التحليل على متغيرات الدراسة من خلال التالي:

اولا: تحليل علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة.

يؤشر الجدولين (١-٢) علاقات الارتباط بين ادارة التظلم و احتواء حالات إلتوتر لدى العاملين على مستوى المؤشر الكلي، وعلى مستوى الابعاد الفرعية بهدف التعرف على قوة العلاقة بين متغيرات الدراسة وطبيعتها ثم اختبار فرضياتها.

#### ١- اختبار علاقة الارتباط بين ادارة التظلم وبين احتواء حالات إلتوتر لدى العاملين

يؤشر الجدول (١) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية التي نصت على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين ابعاد ادارة التظلم و مؤشرات احتواء حالات إلتوتر لدى العاملين في المنظمة المبحوثة)، وقد تبين وجود علاقة معنوية موجبة بين ادارة التظلم وبين احتواء حالات إلتوتر لدى العاملين على مستوى المنظمة المبحوثة، وبقيمة معامل ارتباط قدره ( $0.824^{**}$ ) عند مستوى معنوية (0.05) مما يفسر للباحث وجود دور فعال لإدارة التظلم في مواجهة واحتواء حالات إلتوتر لدى العاملين عبر التخفيف من حدة الضغوط فضلا عن معالجة حالات التذني في الشعور بالمسؤولية والسعي الجاد الى اقرار الإنسجام بين العاملين.

#### جدول رقم (١)

#### اختبار علاقة الارتباط بين ادارة التظلم و احتواء حالات إلتوتر لدى العاملين

ادارة التظلم	البُعد المستقل
	البُعد المعتمد
$0.824^{**}$	احتواء حالات إلتوتر لدى العاملين

الجدول من إعداد الباحثان اعتماداً على نتائج برنامج (SPSS Version 26) N = 128 P < 0.05 \*\*

١- اختبار علاقة الارتباط بين ابعاد ادارة التظلم (منفردة) وبين احتواء حالات إلتوتر لدى العاملين يؤشر الجدول (٢) إلى وجود علاقة إرتباط بين ابعاد ادارة التظلم والمتمثلة بالانصات الجيد للشكوى، القدرة على التعامل مع اراء العاملين المتباينة، تأثير نقاط الاثارة السلبية لدى العاملين، ووضع معالجات جادة لمعانة وشكاوى العاملين وبين احتواء حالات إلتوتر لدى العاملين، ويستدل من المؤشر الكلي إلى وجود علاقة إرتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين احتواء حالات إلتوتر لدى العاملين وكل من الانصات الجيد للشكوى، القدرة على التعامل مع اراء العاملين المتباينة، تأثير نقاط الاثارة السلبية لدى العاملين ووضع معالجات جادة لمعانة وشكاوى العاملين، إذ بلغ معامل الارتباط بين ( $0.670^{**}$  ,  $0.753^{**}$ ) عند مستوى معنوية (0.05) وبالتالي فإن هذه النتائج تشير إلى قوة العلاقة بين أبعاد ادارة التظلم و احتواء حالات إلتوتر لدى العاملين.

### جدول رقم (٢)

#### علاقات الارتباط بين ابعاد ادارة التظلم (منفردة) وبين احتواء حالات إلتوتر لدى العاملين

ادارة التظلم			التباعد المستقل التباعد المعتمد
الانصات الجيد لشكوى	القدرة على التعامل مع اراء العاملين المتباينة	تأشير نقاط الاثارة السلبية لدى العاملين	
0.670**	0.683**	0.753**	احتواء حالات إلتوتر لدى العاملين
		0.732**	

فعملية احتواء حالات إلتوتر لدى العاملين تحتاج إلى عملية استحضار وإستكمال المتطلبات الضرورية الخاصة بإدارة التظلم ومنها يجب الانصات والاصغاء الجيد لشكوى العاملين و كذلك ان تكون هناك قدرة على التعامل مع اراء و مقترحات العاملين المتباينة و ان تكون هناك ادارة قادرة على تأثير نقاط الاثارة السلبية لدى العاملين و كذلك وضع حلول ومعالجات جادة لما يتعرض له العاملين من معاناة وما يقدمه من شكوى.

#### ثانياً: تحليل الإثر بين متغيرات الدراسة.

يركز هذا المحور على اختبار طبيعة علاقة الإثر بين متغيرات الدراسة، فضلاً عن التأكد من صحة الفرضية الثالثة، التي تنص على (توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية معنوية بين ابعاد ادارة التظلم في احتواء حالات إلتوتر لدى العاملين في المنظمة المبحوثة).

#### ١- اثر ابعاد ادارة التظلم في احتواء حالات إلتوتر لدى العاملين

يمثل مضمون هذه العلاقة اختباراً لفرضية الدراسة الثانية اعلاه، إذ يتضح معامل التحديد ( $R^2$ ) للنموذج العام أن (0.679) من احتواء حالات إلتوتر لدى العاملين تفسره ادارة التظلم في ادارة المنظمة المعنية بالدراسة، إذ يعزز ذلك قيمة معامل الانحدار ( $B_1$ ) الذي يدل على أن تغير وحدة واحدة من ادارة التظلم

يترتب عليه زيادة مقدارها (0.905) في احتواء حالات التوتر لدى العاملين على مستوى المنظمة المبحوثة على اعتبار انها تقر الانصاف مثلما تتحرى عن الشكاوى وراء العاملين المتباينة وصولا الى وضع المعالجات الجادة لأية حالات توتر تعترضها، ويدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة والبالغة (16.32) وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (1.645) وعند مستوى معنوية (0.05). وعلى ضوء ما تقدم فقد تحققت الفرضية الثالثة وهذا يفسر للباحث بأن عملية احتواء حالات التوتر لدى العاملين تتأثر بالدور الذي تمارسه ادارة التظلم، و الجدول (٣) يوضح ذلك وجود اثر معنوي لإدارة التظلم في احتواء حالات التوتر لدى العاملين، ويستدل على هذا الإثر من خلال دعم قيمة (F) المحسوبة والبالغة (266.410) التي هي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.46) ضمن مستوى معنوية (0.05) وبدرجتي حرية (1.123).

### جدول رقم (٣)

#### اثر ادارة التظلم في احتواء حالات التوتر لدى العاملين

R <sup>2</sup>	T		F		ادارة التظلم		لبعد المستقل التباعد المعتمد
	الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	B <sub>1</sub>	B <sub>0</sub>	
0.679	1.645	16.32	2.46	266.410	0.905	0.427	احتواء حالات التوتر لدى العاملين

الجدول من إعداد الباحثان لنتائج برنامج (SPSS Version 26) (1.123) d.f = (1.123) N = 128 P < 0.05 \*\*

#### أ- اثر بعد الانصات الجيد للشكوى في احتواء حالات التوتر لدى العاملين

يؤشر الجدول (٤) نتائج اثر الانصات الجيد للشكوى في احتواء حالات التوتر لدى العاملين وقد تبين وجود اثر معنوي للإنصات الجيد للشكوى، قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) (0.449) من احتواء حالات التوتر لدى العاملين يفسره الانصات الجيد للشكوى في ادارة المنظمة المعنية بالدراسة، ويعزز ذلك قيمة معامل الانحدار (B<sub>1</sub>) الذي يدل على أن (0.724) من احتواء حالات التوتر لدى العاملين في المنظمة المبحوثة هو نتيجة تغير وحدة واحدة من الانصات الجيد للشكوى و يدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة والبالغة (10.13) وهي أعلى من قيمتها الجدولية (1.645) عند مستوى معنوية (0.05).

ويدعم هذا الإثر قيمة (F) المحسوبة والبالغة (102.621) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة

(2.46) وضمن مستوى معنوية (0.05) وبدرجتي حرية (1.123).

#### ب- اثر بعد القدرة على التعامل مع اراء العاملين المتباينة في احتواء حالات التوتر لدى العاملين

يؤشر الجدول (٤) اثر القدرة على التعامل مع اراء العاملين المتباينة في احتواء حالات التوتر لدى العاملين وقد تبين وجود اثر معنوي للقدرة على التعامل مع اراء العاملين المتباينة في احتواء حالات التوتر لدى العاملين، ويعزز ذلك قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) (0.467) ويعزز ذلك قيمة معامل الانحدار (B<sub>1</sub>) الذي يدل

على أن تغير وحدة واحدة من القدرة على التعامل مع آراء العاملين المتباينة يترتب عليه زيادة مقدارها (0.667) في احتواء حالات التوتر لدى العاملين ويدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة والبالغة (10.505) وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (1.645) عند مستوى معنوية (0.05) وما يؤكد هذا الإثر قيمة (F) المحسوبة التي تبلغ قيمتها (110.354) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.46) وضمن مستوى معنوية (0.05) وبدرجتي حرية (1.123).

#### ج- اثر بعد تأشير نقاط الاثارة السلبية لدى العاملين في احتواء حالات التوتر لدى العاملين

يؤشر الجدول (٤) نتائج اثر متغير تأشير نقاط الاثارة السلبية لدى العاملين في احتواء حالات التوتر لدى العاملين وقد تبين وجود اثر معنوي لتأشير نقاط الاثارة السلبية لدى العاملين في احتواء حالات التوتر لدى العاملين، ويؤكد ذلك قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.567) من احتواء حالات التوتر لدى ويعزز ذلك قيمة معامل الانحدار ( $B_1$ ) الذي يدل على أن تغير وحدة واحدة من تأشير نقاط الاثارة السلبية لدى العاملين يترتب عليه زيادة مقدارها (0.683) في احتواء حالات التوتر لدى العاملين ويدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة والبالغة قيمتها (12.842) وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (1.645) عند مستوى معنوية (0.05)، إذ إن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (164.91) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.46) وضمن مستوى (0.05) وبدرجتي حرية (1.123) .

#### د- اثر متغير وضع معالجات جادة لمعانة وشكاوى العاملين في احتواء حالات التوتر لدى العاملين

يؤشر الجدول (٤) نتائج اثر متغير وضع معالجات جادة لمعانة وشكاوى العاملين في احتواء حالات التوتر لدى العاملين وقد تبين وجود اثر معنوي وضع معالجات جادة لمعانة وشكاوى العاملين في احتواء حالات التوتر لدى العاملين، ويؤكد ذلك قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.535) ويعزز ذلك معامل الانحدار ( $B_1$ ) الذي يدل على أن تغير وحدة واحدة من وضع معالجات جادة لمعانة وشكاوى يترتب عليه زيادة مقدارها (0.628) في احتواء حالات التوتر لدى العاملين ويدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة والبالغة (12.04) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.645) ضمن مستوى معنوية (0.05)، و يدعم هذا الإثر قيمة (F) المحسوبة والبالغة (145.06) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.46) ضمن مستوى معنوية (0.05) وبدرجتي حرية (1,123).

## جدول رقم (4)

## تأثير ابعاد القيادة المرنة (منفردة) في امكانية التنفيذ الاستراتيجي (مجتمعة)

احتواء حالات إلتوتر لدى العاملين							المتغير المعتمد
T		B	B0	F		R <sup>2</sup>	معطيات التحليل المتغير المستقل
المجدولة	المحسوبة			المجدولة	المحسوبة		
1.645	10.130	0.724	0.987	2.46	102.621	0.449	الانصات الجيد للشكوى
1.645	10.505	0.667	1.332	2.46	110.354	0.467	القدرة على التعامل مع اراء العاملين المتباينة
1.645	12.842	0.683	1.122	2.46	164.913	0.567	تأشير نقاط الاثارة السلبية لدى العاملين
1.645	12.044	0.628	1.626	2.46	145.064	0.535	وضع معالجات جادة لمعانة وشكاوى العاملين

الجدول من إعداد الباحثان اعتماداً على نتائج برنامج (SPSS Version 26) (d.f = 1.123)  $P < 0.05$  N = 128

## الاستنتاجات و التوصيات

## اولاً: الاستنتاجات

اسهمت نتائج الدراسة في الجانب النظري بأيضاح العلاقة بين متغيري الدراسة المتمثلين (ادارة التظلم) كمتغير مستقل و ابعاده الفرعية المتمثلة بالإنصات الجيد للشكوى، القدرة على التعامل مع آراء العاملين المتباينة، تأثير نقاط الاثارة السلبية لدى العاملين، وضع معالجات جادة لمعانة وشكاوى العاملين، وبين المتغير المعتمد المتمثل باحتواء حالات إلتوتر لدى العاملين و مؤشرات الفرعية المطلوب احتوائها وهي كل من ضغوط العمل، تدني الشعور بالمسؤولية، ضعف الإنسجام مع العاملين، سيادة الروتين غير الهادف، تدني مستويات الدعم المالي، بل وازضافة الشيء القليل الى المعرفة حيث ساهمت بل و نجحت في الجمع بين المتغيرين سابق الذكر.

ويمكننا القول ان هذه الدراسة قد تكون الاولى عربيا ان لم تكن الاولى عالميا حسب اطلاع، واثبتت علاقة الإرتباط وعلاقة الإثر بين متغيري الدراسة وان هناك علاقة معنوية موجبة بين متغيري الدراسة.

## ثانياً: التوصيات

استنادا للاستنتاجات التي افصحتها عنها الدراسة الحالية في جانبها التطبيقي، يمكن عرض مجموعة من التوصيات التي تهدف الى اغناء واقع حال المنظمة المبحوثة قدر تعلق الامر بموضوع دراستنا الحالية ( دور ادارة التظلم في احتواء حالات إلتوتر لدى العاملين ) وكما يأتي:



- ١- يتوجب على ادارة المنظمات كافة تعميق الوعي بمفهوم ادارة التظلم واهميته لما له من دور بارز في الإثر بالعاملين في المنظمات والذين يلعبون دورا بارزا في نجاح المنظمة خاصة في ظل الظروف الراهنة التي يمر بها البلد.
- ٢- وضوح المعلومات الواردة من الرئيس للمرؤوسين ليسهل فهمها ومن ثم تطبيقها بشكل صحيح.
- ٣- العمل على ايجاد نظام خاص بالعاملين يتعلق بالمكافآت والحوافز.
- ٤- ضرورة تحديد الصلاحيات و المسؤوليات للعاملين داخل المنظمة المبحوثة لتحجيم المشكلات التي يمكن ان تحدث.
- ٥- 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.
- ٦- توفير ادارة متخصصة بتظلم العاملين.
- ٧- توزيع اعباء العمل على العاملين بشكل مناسب وعادل لضمان تحقيق رضاهم.
- ٨- 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.
- ٩- تأمين الراحة النفسية و زيادة الامن الوظيفي من خلال المعاملة الجيدة للعاملين.

### الدراسات المستقبلية المقترحة

- استكمالاً لتوصيات الدراسة المقترحة المقدمة لإدارة المنظمة المبحوثة، سنعرض في هذا المحور مجموعة مقترحات لدراسات مستقبلية مكملة للدراسة الحالية مع مراعاة تكاملها مع الدراسة الحالية وكما يلي:
- ١- ادارة التظلم بين الواقع والطموح.
  - ٢- ادارة التظلم مدخل لاحتواء الازمات التنظيمية.
  - ٣- ادارة التظلم وأثرها في الحد من مشكلات العمل.
  - ٤- دور ادارة التظلم في رفع مستوى الرضى لدى العاملين.

### المصادر العربية

١. أبو شرح، نادر حامد عبد الرزاق، ٢٠١٠، تقييم اثر الحوافز على مستوى الاداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال غير منشورة، جامعة الازهر، فلسطين.
٢. حريم، حسين، ٢٠١٣، ضغوط العمل لدى كادر التمريض في المشافي الخاصة بالأردن، المجلة الاردنية للعلوم التطبيقية و العلوم الانسانية، ٦ (١).
٣. حمادات، محمد حسن محمد، ٢٠٠٧، السلوك التنظيمي و التحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، عمان، دار حامد للنشر.

٤. حناة، بوقحاني، عبد الوهاب، شمام، ٢٠١٩، معالجة الشكاوى الناتجة عن فشل الخدمة وأثرها على ولاء العملاء، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، مجلد ١٥، العدد ٢٠، ص ٣٢٣ - ٣٣٤.
٥. الحنفي، عبد الغفار، ٢٠٠٦، السلوك التنظيمي و الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعة.
٦. الخرابشة، عمر، ١٩٩٥، الحوافر تطبيقاتها، متى يقرر المدراء منح الحوافر للموظفين ولماذا، مجلة الانماء والإدارة، عمان، ١٧(٦٣).
٧. الريميدي، بسام سمير، ٢٠١٩، " أثر تطبيق نمطي القيادة الموزعة والقيادة الملهمة على التهمك التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركات السياحة المصرية"، مجلة اقتصاد المال والأعمال، مجلد ٣، عدد ١، جامعة الوادي، الجزائر.
٨. سلامة، زكريا، ٢٠١٧، اثر التوتر الوظيفي في اداء العاملين في ظل ثقافة الإدارة، اطروحة دكتوراه، جامعة دمشق و المعهد العالي لإدارة الاعمال.
٩. الطماوي، سليمان، ١٩٨٦، "القضاء الإداري"، الكتاب الأول، قضاء الإلغاء، دار الفكر العربي، مصر.
١٠. العساف، عبدالله خلف، ٢٠١٦، ثقافة التواصل الفعال، ط١، العبيكان للنشر، المملكة العربية السعودية.
١١. عمر، محمد ماهر، ٢٠٠٣، نظرية الاختيار، رؤية تحليلية لنظرية وليم غلاسر السيكلوجية، مركز الدلتا للطباعة، الإسكندرية، مصر.
١٢. العميان، محمود سليمان، ٢٠٠٢، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، ط١، عمان، دار وائل للنشر.
١٣. اللوزي، موسى، ٢٠٠٣، التطور التنظيمي، اساسيات و مفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، عمان، ط٢.
١٤. اللوزي، موسى، ٢٠٠٣، التطور التنظيمي، اساسيات و مفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، عمان، ط٢.
١٥. ماهر، أحمد، ٢٠٠٣، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية.
١٦. مسلم، عبدالقادر احمد، ٢٠٠٧، مصادر الضغوط المهنية وأثارها في الكليات التقنية في محافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية بغزة.
١٧. ورد، حسين وحسن، عبدالله، ٢٠١٠، ادارة الاحتواء العالي وأثرها في الأداء التنظيمي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي الشركة العامة للصناعات الكهربائية. مجلة القادسية للعلوم الانسانية والاقتصادية، ١٢(٢): ٨٥-٩٦.

### المصادر الأجنبية

- 1- Ahuja, K.K. (1988), Industrial Relations: Theory and Practice, New Delhi: Kalyani Publishers.
- 2- Chen, D,"2008. The rganizational and System Work Performance High between Relationship Thesis Unpublished", Capital Intellectual of Effect Mediating".
- 3- Freeman, R.B. and Medoff, R.L. (1984), What Do Unions Do? Basic Books, New York, NY.

- 4- Harmon, J; Scotti, J; Behson, S; Farias, G; Petzel, R & Neuman, J. (2003) Effects of High-Involvement Work Systems on Employee Satisfaction and Service Costs in Veterans Healthcare. *Journal of healthcare Management*, 48(6): 393-406
- 5- Konovsky, M.A. (2000), "Understanding procedural justice and its impact on business organisations", *Journal of Management*, Vol. 26 No. 3, pp. 489-511
- 6- Leffakis, Z. (2009). *The Effects Of High Performance Work Systems On Operational Performance In Different Manufacturing Environments: Improving The "Fit" Of HRM Practices In Mass Customization*. Unpublished Dissertation, The University Of Toledo
- 7- Monappa, A. (1995), *Industrial Relations*, New Delhi: Tata McGraw-Hill Publishing Company Ltd.
- 8- Nurse, I. and Devonish, D. (2007), *Grievance management and its links to workplace justice*, *Employee Relations*, Vol. 29, No. 1, pp. 89-109.
- 9- Opatha, H.H.D.N.P. (2019), *Sustainable Human Resource Management: Expanding Horizons of HRM*, Colombo: Department of HRM, University of Sri Jayewardenepura
- 10- Preuss, G. (2003). *High Performance Work Systems and Organization Outcomes*. *Industrial and Labor Relations Review*, 56 (4): 590 – 605.
- 11- 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.
- 12- Salipante, P.F. and Bouwen, R. (1990), "Behavioral Analysis of Grievances, Conflict Sources, Complexity, and Transformation", *Employee Relations*, 12, 3: pp.17-22.
- 13- Walker, Bernard and Hamilton, Robert, (2011) *Employee–Employer Grievances*" (January 21, 2011) *International Journal of Management Reviews*, Vol. 13, Issue 1, pp.40-58
- 14- Whitfield, K. (2000). *High-performance workplace, training, and the of skills*. *Industrial Relations*, 39(1): 1-25.
- 15- Wijayarathne, K., 2017, "Prevention Is Better Than Cure Grievance Handling For Bankers In Changing Hr Dynamics", 29<sup>th</sup>.
- 16- 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>)2- <http://repo.uofg.edu.sd>