



جامعة المنصورة  
كلية السياحة و الفنادق

## أثر العدالة التنظيمية علي الولاء الوظيفي للعاملين بالفنادق المصرية (دراسة ميدانية علي عينة من الفنادق الخمس نجوم بالقاهرة الكبرى)

### إعداد

د/ أحمد حسن متولي

الأستاذ المساعد بقسم الدراسات الفندقية  
كلية السياحة والفنادق – جامعة المنصورة

د/ شريف جمال سعد

الأستاذ المساعد بقسم الدراسات الفندقية  
كلية السياحة والفنادق – جامعة المنصورة

مجلة كلية السياحة والفنادق - جامعة المنصورة

عدد (٤) - ديسمبر ٢٠١٨

---

أثر العدالة التنظيمية على الولاء الوظيفي للعاملين بالفنادق المصرية  
(دراسة ميدانية على عينة من الفنادق الخمس نجوم بالقاهرة الكبرى)

## أثر العدالة التنظيمية علي الولاء الوظيفي للعاملين بالفنادق المصرية (دراسة ميدانية علي عينة من الفنادق الخمس نجوم بالقاهرة الكبرى)

إعداد

د/أحمد حسنين

د/شريف جمال سعد

### المخلص

تهدف هذه الدراسة إلي التعرف علي أثر العدالة التنظيمية بأبعادها وعناصرها المختلفة (العدالة التوزيعية - العدالة الإجرائية - العدالة التفاعلية) على الولاء الوظيفي للعاملين بالفنادق المصرية فئة الخمس نجوم بالقاهرة الكبرى. ولتحقيق هذا الهدف قام الباحثان بتصميم أستمارة أستقصاء وزعت علي عينة عشوائية من العاملين ببعض فنادق الخمس نجوم بالقاهرة الكبرى وذلك بغرض التعرف علي توجهات وأراء العاملين نحو أبعاد العدالة التنظيمية السائدة داخل الفنادق عينة الدراسة، التعرف علي واقع الولاء الوظيفي للعاملين وتحليل العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية والولاء الوظيفي. وقد أوضحت نتائج الدراسة الميدانية أن هناك تباين في توجهات وأراء العاملين ما بين موافق ومحاييد نحو أبعاد العدالة التنظيمية السائدة بالإضافة إلي وجود علاقة طردية ذات دلالة احصائية عند مستوي معنوية ٠.٠٥ بين أبعاد العدالة التنظيمية الثلاثة والولاء الوظيفي للعاملين داخل الفنادق عينة الدراسة.

**الكلمات المفتاحية:** العدالة التنظيمية - الولاء الوظيفي - الولاء التنظيمي

### مشكلة الدراسة

تعد الموارد البشرية أحد أهم عناصر الإنتاج والخدمات داخل المؤسسات الفندقية. وفي ظل المنافسة الشديدة داخل القطاع الفندقي أصبح العنصر البشري ميزة تنافسية بين تلك الفنادق وبعضها البعض مما دفع الكثير من المؤسسات الفندقية إلي ضرورة الأهتمام بالعنصر البشري لديها خاصة في ظل زيادة معدلات دوران العاملين

داخل هذا القطاع. ومن أبرز الممارسات التي يجب أن يهتم بها مديري الفنادق هي أن يشعر العاملين داخل تلك المؤسسات بالعدالة التنظيمية بأبعادها وعناصرها المختلفة (العدالة التوزيعية - العدالة الإجرائية - العدالة التفاعلية) مما ينعكس بدوره علي ولاء وأنتماء هؤلاء العاملين للمؤسسات التي يعملون بها. ولذلك فأنا في هذه الدراسة سنحاول الاجابة علي التساؤل التالي:

- ما هو تأثير أبعاد العدالة التنظيمية السائدة في بعض فنادق الخمس نجوم بالقاهرة الكبرى علي الولاء الوظيفي للعاملين بها؟

### الهدف من الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلي:

- ❖ التعرف علي توجهات وأراء العاملين نحو أبعاد العدالة التنظيمية السائدة داخل الفنادق عينة الدراسة.
- ❖ التعرف علي واقع الولاء الوظيفي للعاملين داخل الفنادق عينة الدراسة.
- ❖ تحليل العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية والولاء الوظيفي.

### فرضيات الدراسة

تنطلق هذه الدراسة من فرضية رئيسية واحدة وهي:

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية طردية بين أبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية - العدالة الإجرائية - العدالة التفاعلية) مجتمعة والولاء الوظيفي للعاملين في الفنادق عينة الدراسة. وينبثق من الفرضية الرئيسية ثلاث فرضيات فرعية وهي:

(١) توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ بين العدالة التوزيعية والولاء الوظيفي.

(٢) توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ بين العدالة الإجرائية والولاء الوظيفي.

(٣) توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ بين العدالة التفاعلية والولاء الوظيفي.

## الإطار النظري للدراسة

### (١) مفهوم العدالة التنظيمية

يعد موضوع العدالة التنظيمية من الموضوعات التي نالت اهتماماً متزايداً في الآونة الأخيرة، إلا أن تحديد مفهوم العدالة التنظيمية ما زال من النقاط التي اختلف فيها الكتاب والباحثون حيث يعد مفهوم العدالة التنظيمية من المفاهيم النسبية، والذي يعتمد إلى حد كبير على الجانب الذي يُنظر من خلاله كل فرد للإجراءات والقرارات التنظيمية داخل مؤسسته (الطحيح ومحمد، ٢٠٠٣) بمعنى أن الإجراءات التنظيمية التي ينظر إليه فرد ما على أنه إجراءات عادلة قد يكون متحيزاً أو غير موضوعي في نظر آخرين، فهي تتحدد في ضوء ما يدركه الفرد من موضوعية ونزاهة في المخرجات والإجراءات (شعبان، ٢٠١٠).

وللعدالة التنظيمية تعريفات متعددة ولكنها بالمجمل لا تخرج عن الإطار المفاهيمي للعدالة بوجه عام، فقد عرفها Greenberg (١٩٩٠) على أنها الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني. بينما يراها كلاً من الطحيح ومحمد (٢٠٠٣) على أنها الأسلوب الذي يعكس كل من عدالة المخرجات وكذلك عدالة الإجراءات المستخدمة في توزيع تلك المخرجات.

أما العطوي (٢٠٠٧) فإنه ينظر إلى العدالة التنظيمية على أنها إدراك العدالة في مكان العمل من خلال علاقة الموظفين بالمنظمة أو برئيسهم المباشر والتي تؤثر على مواقفهم وسلوكياتهم في العمل. أما البشباشة (٢٠٠٨) يعرفها على أنها "درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة، وتجسد فكرة العدالة مبدأ تحقيق الالتزامات من قبل الموظفين تجاه المنظمة التي يعملون بها".

## (٢) أبعاد العدالة التنظيمية

يمكن تقسيم العدالة التنظيمية إلي ثلاثة أبعاد رئيسية وهي:

(أ) **عدالة التوزيع:** يُقصد بعدالة التوزيع عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف من المنظمة (السكر، ٢٠١٢). وبالتالي فهي تدل على إحساس العاملين بعدالة توزيع المخرجات التنظيمية، ومن أهم ما يركز عليه الأفراد في مخرجاتهم الوظيفية هي مقارنة تلك المخرجات - سواء كانت ملموسة كالأجور والمزايا والرواتب أو غير ملموسة مثل فرص الترقى وعدد ساعات العمل... الخ - مع مخرجات زملائهم سواء في المؤسسة نفسها أو خارجها (أبو تايه، ٢٠١٢).

(ب) **عدالة الإجراءات:** يركز هذا البعد على العمليات والإجراءات والظروف التي تتم فيها عملية توزيع العوائد والمخرجات على العاملين في المنظمة، وتبعاً لهذا البعد فإن العدالة تتحقق حينما يأخذ العاملون فرصتهم في المشاركة وصناعة القرارات المتعلقة بتحديد المخرجات (الفهداوي والقطاونة، ٢٠٠٤).

وترتبط درجة العدالة الإجرائية مع مدى وجود الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين، فكلما كانت هناك ثقة متبادلة أكبر بينهم، كلما شعر العاملون بالعدالة الإجرائية بشكل أكبر. ويرى الطحيج ومحمد (٢٠٠٣) أن مدى إتاحة الفرص للفرد لإبداء آرائه ومشاعره عند صياغة وتطبيق الإجراءات، ومدى قدرته على التأثير في الإجراءات المستخدمة في توزيع المخرجات تحددان مستوى إدراكه للعدالة الإجرائية.

(ج) **عدالة التعاملات:** يرتبط هذا البعد بشكل وثيق ببعد عدالة الإجراءات، حيث ترتبط عدالة التعاملات بجودة المعاملة المستقبلية من متخذي القرار وتعكس مدى التطبيق الصحيح للإجراءات الرسمية. ويرى الخشالي (٢٠٠٤) أن عدالة التعاملات تتعلق بمدى إدراك العامل لعلاقته مع المدير من خلال العوامل الاجتماعية، حيث يتم ذلك من خلال معاملة المدير للعامل باحترام ومودة، ومن خلال مناقشة القرارات التي تخص وظيفته بصراحة، وأن يأخذ المدير بعين الاعتبار مطالب العامل الشخصية، وأن

يبدى المدير اهتماماً بمصلحته ويشركه في معرفة النتائج المترتبة على اتخاذ القرارات التي تتعلق بوظيفته والمبررات والأسباب المنطقية التي دعت لاتخاذ مثل هذه القرارات.

### (٣) أهمية العدالة التنظيمية

يحظي تطبيق العدالة التنظيمية داخل المؤسسات بأهمية بالغة في نظر العديد من الكتاب والباحثين حيث أوجز كل من علوان (٢٠٠٧)، الزهراني (٢٠٠٨)، العميان والسعودي (٢٠٠٩) والعبيدي (٢٠١٢) أهمية العدالة التنظيمية في النقاط التالية:

- توضح العدالة التنظيمية حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والأجور في المنظمة، و ذلك من خلال العدالة التوزيعية.
- تؤدي العدالة التنظيمية إلى تحقيق السيطرة الفعلية والتمكن في عملية اتخاذ القرار، وتعتبر العدالة الإجرائية بعدا هاما في هذا الجانب.
- تنعكس العدالة التنظيمية سلوكيا على حالات الرضا عن الرؤساء ونظم اتخاذ القرار، وعلى سلوكيات المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي.
- تسلط العدالة التنظيمية الضوء للكشف عن الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة وهنا يبرز دور بعد العدالة في التعاملات؛
- تؤدي العدالة التنظيمية إلى تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم، والقدرة على تفعيل أدوار التغذية الراجعة، بشكل يكفل جودة استدامة العمليات التنظيمية والانجازات عند أعضاء المنظمة؛
- أن العدالة التنظيمية تبرز منظومة القيم الاجتماعية والأخلاقية والدينية عند الأفراد، وتحدد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة الشائعة في المنظمة.
- تؤثر العدالة التنظيمية علي روح فريق العمل الجماعي مما يؤثر بدوره علي دوافع الفرد العامل لزيادة مكافآت وعوائد الجماعة وليس الفرد حيث أن عدالة الإجراءات والتعاملات تعد أحد وسائل إشاعة روح الجماعة .

- تساهم العدالة التنظيمية في الحد والتقليل من سلوكيات التسبب والانحراف والمعاده تجاه المجتمع والمنظمات نتيجة غياب العدالة.

#### (٤) مفهوم الولاء الوظيفي

هناك إجماع كبير بين الباحثين على أن الولاء الوظيفي يقوم على فكرة أساسية ، وهي الارتباط بين الموظف و منظمته، ويتفقون أيضاً على أنه بغض النظر عن أبعاده وتقسيماته، فإنه يؤثر بشكل كبير على المنظمة، فقد تعددت وتنوعت تعاريف الولاء الوظيفي فمنهم من يعرفه علي أنه " حالة يمتثل فيها الفرد لقيم وأهداف المؤسسة التي يعمل بها ويرغب في المحافظة علي عضويته فيها لتسهيل تحقيق الأهداف" (الفوزان، ٢٠٠٢). بينما يري جواد (٢٠١٠) أن الولاء الوظيفي هو عبارة عن إخلاص الفرد للمنظمة ورغبته في تحقيق أهدافها وشعوره بالفخر والأعتزاز كما أنه يعكس شعوراً عاطفياً بالارتباط بالمنظمة. بينما تعرفه عطيه (٢٠١١) من منظور سلوكي علي أنه "تمثيل الفرد لقيم وأهداف المنظمة وأنصهاره داخل بيئة عمله وأستعداده لتقديم أقصى ما لديه من إمكانيات لصالح المنظمة".

#### (٥) مظاهر الولاء الوظيفي

هناك مجموعة من العناصر التي تدل علي وجود الولاء الوظيفي لدي العاملين في أي مؤسسة ومنها (إدارة التخطيط والدراسات، ٢٠١١):

١. إنجاز العمل بإتقان: الحرص علي العمل بشكل متقن ومتميز وهذا يظهر من خلال المتابعة المستمرة من المسئول لموظفيه للتعرف علي معدلات إنجاز المهام الموكلة إليهم والعمل علي معرفة أسباب انخفاض مستوي الأداء (إن وجدت) والمعوقات والمشكلات التي قد تؤثر سلباً علي أداء العاملين والعمل علي حلها بشكل فوري.
٢. عدم إهدار وقت العمل: يعني هذا العنصر بالتزام الموظف بوقت عمله وعدم إهداره فيما لا يفيد المؤسسة وهو ما يدل علي ولائه للمؤسسة التي يعمل بها وحرصه علي إنجاز ما يكلف به عيل أكمل وجه.



٣. الشعور بالانتماء لجهة العمل والأعزاز بالعمل فيها: كل موظف لديه ولاء وظيفي لجهة عمله نجده يعتز بالانتماء إليها ويعمل علي ذكر محاسن عمله كما أنه يتغاضي أو يخفي عيوب عمله إن وجدت.

٤. المشاركة الإيجابية في جهود تحسين وتطوير المؤسسة التي يعمل بها: وتأتي هذه المشاركة الإيجابية من خلال تقديم الموظف للاقتراحات والأفكار الإبداعية الهادفة إلي زيادة فعالية العمل وتحسين الأداء والأنتاجية بعكس الموظف الذي ليس لديه أي ولاء لمؤسسته والذي غالباً ما يشكل عائق أمام تطوير العمل داخل المنشأة.

#### (٦) العوامل المؤثرة علي الولاء الوظيفي

هناك مجموعة من العوامل والتي تؤثر بشكل مباشر علي ولاء العاملين للمنشأة والتي متي توافرت كلما زادت من معدلات الولاء والانتماء الوظيفي لدي العاملين ومنها علي سبيل المثال (الصيرفي، ٢٠٠٦):

- الأجر والمرتبات: لأبد لأي مؤسسة جادة في المحافظة على العناصر الجيدة فيها من وضع نظام مناسب للأجور والمرتبات، بحيث تتوافر فيه العدالة على المستويين الداخلي والخارجي، فعلى المستوى الداخلي يجب أن يشعر العامل بأن ما يتقاضاه من أجر يتناسب مع ما يقدمه من عمل، وكذلك فإن هذا الشعور بالعدالة على المستوى الداخلي لا يتعزز إلا بشعور العامل بأن أجره يتساوى مع نظرائه في المؤسسات المنافسة، وإلا فإنه سيحاول جاهداً الانتقال إلى مؤسسات تعطيه شروط عمل، وأجور أفضل، ومن هنا تظهر أهمية تطوير نظم الأجور والمرتبات.
- التدريب والتطوير: أن تدريب العمال وتطويرهم وتلقينهم المعارف والمهارات التي تساعدهم على القيام بالأعمال الموكلة إليهم خير قيام يعني إيجاد نوع من الاستقرار والثبات في حياة العاملين وزيادة رغبتهم وقدرتهم علي مزاوله أعمالهم، كما أنه يؤثر بشكل كبير على معنويات العاملين إذ عندما يشعر الفرد أن المنظمة جادة في تقديم العون له، وراغبة في تطويره، يزداد إخلاصه وولائه لعمله

ومنظّمته، وبالتالي ينعكس ذلك على علاقته بمؤسسته ويقبل العمل باستعداد وجداني دون أن يشعر بالكلل والملل.

- **نمط القيادة:** لتعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين يتوجب على القادة أن يهتموا بإنجاز العمل والإنتاج، دون إغفال الجانب الاجتماعي، أي التركيز على العلاقات الاجتماعية في العمل، والمحافظة على أواصر المحبة والصداقة والثقة في مجموعة العمل.

## منهجية الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلي التعرف علي أثر العدالة التنظيمية بأبعادها وعناصرها المختلفة (العدالة التوزيعية - العدالة الإجرائية - العدالة التفاعلية) على الولاء الوظيفي للعاملين ببعض فنادق الخمس نجوم بالقاهرة الكبرى. ولتحقيق هذا الهدف قام الباحثان بتصميم استمارة استقصاء تم توزيعها علي عينة عشوائية من العاملين ببعض فنادق الخمس نجوم بالقاهرة الكبرى وذلك بغرض:

❖ التعرف علي توجهات وأراء العاملين نحو أبعاد العدالة التنظيمية السائدة داخل الفنادق عينة الدراسة.

❖ التعرف علي واقع الولاء الوظيفي للعاملين داخل الفنادق عينة الدراسة.

❖ تحليل العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية والولاء الوظيفي.

وقد شملت عينة الدراسة مجموعة من الفنادق الخمس نجوم بالقاهرة الكبرى تمثلت في ١٥ فندقاً بنسبة ٤٥.٥% من إجمالي ٣٣ فندق وذلك طبقاً للإحصائيات الواردة في دليل الفنادق المصرية (٢٠١٣)، حيث تم توزيع عدد ٤٥٠ استمارة كان من بينها ٣٨٦ استمارة بنسبة ٨٥.٨% صالحة للتحليل الإحصائي والتي تم تحليلها ومعالجتها بواسطة برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS version 20.0).

وقد صمم الباحثان الاستبانة وفق أهداف الدراسة وفرضياتها علي النحو التالي:

أ- **البيانات الأولية:** وقد شملت الخصائص الديموجرافية لمفردات عينة الدراسة والتي تكونت من خمس فترات هي: النوع - العمر - المؤهل التعليمي - عدد سنوات الخبرة في العمل الحالي - القسم التابع له.

ب- **محاور الدراسة:** وقد اشتملت علي محورين تضمنت (٣٥) عبارة بواقع (٢٥) عبارة للمحور الأول والذي تناول آراء وتوجهات العاملين نحو أبعاد العدالة التنظيمية الثلاث، و(١٠) عبارات للمحور الثاني والذي تناول واقع الولاء الوظيفي للعاملين بالفنادق عينة الدراسة، وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة - موافق - محايد - غير موافق - غير موافق بشدة) أمام كل عبارة للتعبير عن توجهات وآراء العاملين وقد تم حساب طول خلايا المقياس الخماسي المستخدم في محاور الدراسة علي النحو التالي:

• حساب المدى =  $(1 - 5) / 0.80 = 0.80$

○ من ١ إلي ١.٨٠ يمثل غير موافق بشدة.

○ من ١.٨١ إلي ٢.٦٠ يمثل غير موافق.

○ من ٢.٦١ إلي ٣.٤٠ يمثل محايد.

○ من ٣.٤١ إلي ٤.٢٠ يمثل موافق.

○ من ٤.٢١ إلي ٥ يمثل موافق بشدة.

وفيما يلي عرض تفصيلي لنتائج الدراسة الميدانية التي تم التوصل إليها:

### الخصائص الديموجرافية لمفردات عينة الدراسة

جدول (١): توزيع افراد عينة الدراسة وفق متغيرات النوع، العمر، المؤهل التعليمي

وعدد سنوات الخبرة

| المتغير | التكرارات     | %    |
|---------|---------------|------|
| النوع   | ذكر           | ٧٨.٢ |
|         | أنثي          | ٢١.٨ |
| العمر   | أقل من ٢٥ عام | ٣٧.٥ |

أثر العدالة التنظيمية على الولاء الوظيفي للعاملين بالفنادق المصرية  
(دراسة ميدانية علي عينة من الفنادق الخمس نجوم بالقاهرة الكبرى)

|      |     |   |                  |
|------|-----|---|------------------|
| ٥٣.٤ | ٢٠٦ | من ٢٥ إلي أقل من ٤٥ عام                 |                  |
| ٩.١  | ٣٥  | أكثر من ٤٥ عام                          |                  |
| ٣٣.٢ | ١٢٨ | ثانوية عامة أو ما يعادلها               | المؤهل التعليمي  |
| ٦٢.٢ | ٢٤٠ | مؤهل جامعي (بكالوريوس أو ليسانس)        |                  |
| ٤.٦  | ١٨  | دراسات عليا (دبلوم – ماجستير – دكتوراه) |                  |
| ٢٥.١ | ٩٧  | أقل من ٥ سنوات                          | عدد سنوات الخبرة |
| ٥٣.٦ | ٢٠٧ | من ٥ إلي ١٠ سنوات                       |                  |
| ٢١.٣ | ٨٢  | أكثر من ١٠ سنوات                        |                  |

يتضح من الجدول رقم (١) أن غالبية أفراد عينة الدراسة (٧٨.٢٪) كانت من الذكور بينما بلغت نسبة الأناث ٢١.٨٪. أما فيما يخص متوسطات أعمار أفراد عينة الدراسة فقد تراوحت أعمار النسبة الأكبر منهم بين ٢٥ إلي أقل من ٤٥ عام (٥٣.٤٪) يليها من لديهم أقل من ٢٥ عام بنسبة ٣٧.٥٪ ثم جاء من هم أكبر من ٤٥ عام في المرتبة الأخيرة بنسبة ٩.١٪.

كما يتضح أيضاً من نتائج الجدول السابق أن غالبية أفراد عينة الدراسة (٦٢.٢٪) حاصلون علي مؤهل جامعي بينما حملة الثانوية العامة أو ما يعادلها جاءوا في المرتبة الثانية بنسبة ٣٣.٢٪ أما من هم حاصلون علي مؤهل دراسات عليا فكانت نسبتهم ٤.٦٪. بالنسبة لعدد سنوات الخبرة فكانت النسبة الأكبر (٥٣.٦٪) لمن لديهم خبرة تتراوح من ٥ إلي ١٠ سنوات يليها من لديهم خبرة أقل من ٥ سنوات ثم من لديهم خبرة أكثر من ١٠ سنوات بنسب ٢٥.١٪ ٢١.٣٪ علي التوالي.

جدول (٢) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للقسم التابع له

| القسم              | التكرارات | ٪    |
|--------------------|-----------|------|
| المكاتب الأمامية   | ٦٥        | ١٦.٨ |
| الإشراف الداخلي    | ١١٢       | ٢٩.١ |
| الأغذية والمشروبات | ١٦٥       | ٤٢.٧ |
| الهندسة والصيانة   | ٤٤        | ١١.٤ |

يتضح من الجدول رقم (٢) أن غالبية أفراد عينة الدراسة (٤٢.٧%) من العاملين بقسم الأغذية والمشروبات يليها قسم الإشراف الداخلي ثم المكاتب الأمامية بنسبة ٢٩.١% و ١٦.٨% علي التوالي بينما جاء العاملون بقسم الهندسة والصيانة في المرتبة الأخيرة بنسبة ١١.٤%.

### (١) توجهات أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد محور العدالة التنظيمية

يهدف هذا السؤال إلي التعرف علي آراء وتوجهات العاملين - ببعض فنادق الخمس نجوم بالقاهرة الكبرى - نحو أبعاد العدالة التنظيمية السائدة داخلها. وقد استخدم مقياس ليكرت الخماسي للتعبير عن مدي الاتفاق أو عدم الاتفاق مع العبارات التي يتضمنها كل عنصر كما هو موضح بالجدول التالي:

### جدول (٣) مقياس الاجابة علي الفقرات

| التصنيف | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---------|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| الدرجة  | ٥          | ٤     | ٣     | ٢         | ١              |

وتوضح الجداول التالية أهم النتائج التي تم التوصل إليها

### جدول (٤) توجهات أفراد عينة الدراسة نحو عبارات بُعد العدالة التوزيعية

| م | الفقرة   | المتوسط الحسابي | الوزن النسبي |
|---|--|-----------------|--------------|
| ١ | تتناسب ساعات العمل مع ظروف الخاصة.   | ٣.٠٥            | ٪٦١          |
| ٢ | تتناسب ساعات العمل مع المهام والمسئوليات المكلف بها.                       | ٣.٢٤            | ٪٦٤.٨        |
| ٣ | تتوافق المهام والمسئوليات التي أقوم بها مع قدراتي وأمكانياتي الشخصية.      | ٤.١٧            | ٪٨٣.٤        |
| ٤ | يتم توزيع المهام والوظائف والمسئوليات والصلاحيات بين العاملين بصورة عادلة. | ٣.٥٢            | ٪٧٠.٤        |
| ٥ | الراتب الذي أحصل عليه يتناسب مع الجهد الذي أبذله في عملي.                  | ٣.١١            | ٪٦٢.٢        |

أثر العدالة التنظيمية على الولاء الوظيفي للعاملين بالفنادق المصرية  
(دراسة ميدانية علي عينة من الفنادق الخمس نجوم بالقاهرة الكبرى)

|                  |   |      |       |
|------------------|---|------|-------|
| ٦                | يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع خبراتي العملية ومؤهلاتي العلمية.            | ٣.٤٧ | ٪٦٩.٤ |
| ٧                | أحصل على امتيازات وعلاوات تتناسب مع طبيعة العمل الذي أقوم به              | ٣.١٨ | ٪٦٣.٦ |
| ٨                | أحصل على مكافآت عادلة مقابل الجهود الإضافية التي أبذلها                   | ٢.٩٧ | ٪٥٩.٤ |
| ٩                | أشعر بعدالة الراتب والمزايا التي أحصل عليها مقارنة مع زملائي في نفس العمل | ٣.١٢ | ٪٦٢.٤ |
| ١٠               | أحصل على فرصة للتطوير الذاتي بشكل عادل مقارنة بزملائي في العمل.           | ٣.٥٠ | ٪٧٠   |
| جميع فقرات البعد |   | ٣.٣٣ | ٪٦٦.٧ |

يتضح من الجدول رقم (٤) أن توجهات أفراد عينة الدراسة نحو بُعد العدالة التوزيعية بوجه عام جاءت محايدة حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات العنصر ٣.٣٣ من ٥ - وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي (من ٢.٦١ إلي ٣.٤٠) بوزن النسبي بلغ ٪٦٦.٧ مما يشير إلي أن غالبية آراء أفراد عينة الدراسة جاءت موافقة إلي حد ما علي أن هناك اهتمام من قبل إدارات الفنادق عينة الدراسة بتطبيق ممارسات العدالة التوزيعية والتي تتمثل في توافق المهام والمسئوليات التي يقوم بها العاملون مع إمكانياتهم وقدراتهم الشخصية، العدالة في توزيع المهام والمسئوليات والصلاحيات بين العاملين، منح جميع العاملين علي حد سواء فرص تطوير الذات بشكل عادل بالإضافة إلي تناسب الراتب الشهري الذي يتقاضاه الموظف مع خبراته العملية ومؤهلاته العلمية.

تتفق هذه النتائج إلي حد ما مع ما توصلت إليه دراسة متولي (٢٠١٣) والتي هدفت إلي دراسة أثر المناخ التنظيمي علي أداء العاملين ببعض فنادق القاهرة الكبرى والتي أوضحت أن هناك اهتمام من قبل إدارات الفنادق عينة الدراسة بتوفير بيئة عمل مناسبة تتميز بتوافر الامكانيات والتسهيلات المادية كما تمنحه العديد من المزايا والتسهيلات (أجور - حوافز - فرص للتترقيات) والتي تساعد الموظف علي أداء عمله علي أكمل وجه.

كذلك آتفتت نتائج الدراسة مع ما توصلت إليه دراسات كل من الشهري (٢٠١٤)، السكر (٢٠١٢)، العطوي (٢٠٠٧) والتي أوضحت أن هناك عدالة في التوزيع بدرجة متوسطة حيث بلغت المتوسطات الحسابية النسبية لعناصر هذا البعد ٦٥.٤٪، ٥٩.٦٪، و ٦٢٪ علي التوالي.

جدول (٥) توجهات أفراد عينة الدراسة نحو عبارات بُعد العدالة الإجرائية

| م | الفقرة  | المتوسط الحسابي | الوزن النسبي |
|---|---|-----------------|--------------|
| ١ | يتم تطبيق القرارات الإدارية والأنظمة واللوائح على جميع العاملين دون استثناء | ٣.٤٥            | ٦٩٪          |
| ٢ | يحرص المسئولون على أن يبدي كل موظف ارأئه قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل   | ٢.٦٥            | ٥٣٪          |
| ٣ | تشرح القرارات ويوزد العاملون بتفاصيل إضافية عند استفسارهم عن تلك القرارات   | ٣.١٧            | ٦٣.٤٪        |
| ٤ | تتخذ القرارات بناءً على معلومات كاملة ودقيقة                                | ٣.٧٦            | ٧٥.٢٪        |
| ٥ | يُسمح للعاملين بمناقشة القرارات التي يصدرها المسئولون                       | ٢.٣٥            | ٤٧٪          |
| ٦ | تتخذ القرارات الوظيفية بطريقة موضوعية وفق أسباب منطقية.                     | ٣.١٩            | ٦٣.٨٪        |
| ٧ | تحرص الإدارة على إشراك المرؤوسين في صنع القرارات.                           | ٣.٤٨            | ٦٩.٦٪        |
|   | جميع فقرات البعد  | ٣.١٥            | ٦٣٪          |

تشير النتائج الواردة في جدول ٥ إلي أن غالبية آراء أفراد عينة الدراسة جاءت بوجه عام محايدة نحو عناصر بعد العدالة الإجرائية حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لجميع فقرات البعد ٣.١٥ بوزن نسبي بلغ ٦٣٪ كما تراوحت آراء أفراد العينة ما بين الموافق والمحايد حيث نجد أن هناك اتفاق من قبل أفراد عينة الدراسة علي أن إدارات الفنادق عينة الدراسة تتخذ القرارات بناءً على معلومات كاملة ودقيقة، كما تحرص علي إشراك المرؤوسين في عملية صنع القرارات بالإضافة غلي حرصها علي تطبيق القرارات الإدارية والأنظمة واللوائح على جميع العاملين دون استثناء.

بينما نجد أن آراء أفراد العينة جاءت محايدة نحو ثلاثة عناصر تمثلت في حرص المسئولون على أن يبدي كل موظف ارائه قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل، كما أنها تتخذ القرارات الوظيفية بطريقة موضوعية وفق أسباب منطقية بالإضافة إلي قيامها بتزويد العاملين بأي معلومات عند أستفساراتهم عن تلك القرارات. علي النقيض نجد أن هناك عدم أترافق من قبل أفراد العينة علي السماح للعاملين بمناقشة القرارات التي يصدرها المسئولون.

اتفقت هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة متولي (٢٠١٣) والتي أوضحت أن هناك أترافق نسبي إلي حد ما نحو تقييم أفراد عينة الدراسة لعنصر المشاركة في أترافق القرارات حيث بلغ المتوسط الحسابي ٣.٠٥ بوزن نسبي بلغ ٦١٪ ويرجع الباحثان هذه النتيجة إلي الأترافق في بيئة مجتمع الدراسة.

كذلك أترافقت نتائج الدراسة مع ما توصلت إليه دراسات كل من الشهري (٢٠١٤)، والعطوي (٢٠١١) والتي أوضحت أن هناك عدالة في الأترافق بدرجة متوسطة حيث بلغت المتوسطات الحسابية النسبية لعناصر هذا البعد ٦٦.٢٪ و ٦٣.٤٪ علي الأترافق. علي الأترافق أترافقت نتائج الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة Lee (٢٠٠٠) والتي توصلت إلي إترافق عدالة الإجراءات حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي لعناصر البعد ٧٥.٥٪، ويرجع الباحثان عدم الأترافق إلي أترافق بيئة الدراسة كونها بيئة غربية وطبقت على الأترافق الخاص في الولايات المتحدة الأمريكية والتي تهتم بعدالة الأنظمة والإجراءات لدى أرباب العمل والمنظمات.

جدول (٦) توجهات أفراد عينة الدراسة نحو عبارات بُعد العدالة الأترافقيه

| م | الفقرة   | المتوسط الحسابي | الوزن النسبي |
|---|--|-----------------|--------------|
| ١ | تعمل الإدارة على تعزيز العلاقات الإنسانية الحسنة مع جميع العاملين دون تمييز. | ٤.٢٩            | ٨٥.٨٪        |
| ٢ | عندما يتخذ المدير قرار متعلقاً بوظيفتي فإنه يتعامل معي باهتمام واحترام       | ٣.٦٥            | ٧٣٪          |
| ٣ | تسود روح الفريق والتعاون بين الزملاء   | ٤.١٥            | ٨٣٪          |



|                  |  |      |       |
|------------------|--|------|-------|
| ٤                | يمتاز المدير بسعة الصدر ويسمح بالمناقشة والحوار              | ٣.٧٦ | ٪٧٥.٢ |
| ٥                | يتفهم ويراعي المدير الظروف الخاصة بي                         | ٤.٠٥ | ٪٨١   |
| ٦                | أشعر بنزاهة المدير في حسم الخلافات التي قد تحدث بين العاملين | ٤.١٢ | ٪٨١   |
| ٧                | تهتم إدارة الفندق بالتظلمات التي ترفع لها من قبل العاملين    | ٣.٨٤ | ٪٨٢.٤ |
| ٨                | يتعامل مشرفك المباشر بكل ود واهتمام معك مثل زملائك           | ٤.٤٢ | ٪٨٨.٤ |
| جميع فقرات البعد |  | ٤.٠٤ | ٪٨٠.٧ |

من خلال النتائج الواردة في جدول ٦ يتضح لنا أن غالبية آراء وتوجهات أفراد عينة الدراسة جاءت موافقة وموافقة بشدة علي عناصر بُعد العدالة التفاعلية (عدالة التعاملات) حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة بين ٣.٦٥ و ٤.٤٢ وجاء المتوسط الحسابي العام لجميع عناصر البعد ٤.٠٤ بوزن نسبي بلغ ٨٠.٧٥ مما يشير إلي اهتمام إدارات الفنادق عينة الدراسة البالغ بتعزيز العلاقات الإنسانية الحسنة مع جميع العاملين دون تمييز وحرص مديري الإدارات في التعامل بكل ود واهتمام مع العاملين مما يخلق جو من الألفة والتعاون بين العاملين كما تحرص بالتعامل بنزاهة عند حسم الخلافات بين عاملها وتهتم بشكاوي وتظلمات جميع العاملين علي حد سواء دون تمييز. ويرجع الباحثان هذه النتيجة إلي حرص مديري الإدارات بالأهتمام بالعنصر البشري وخلق جو من الألفة والتناغم بين أفراد فريق العمل الواحد وهو ما تبني عليه المؤسسات الفندقية الناجحة.

## (٢) توجهات أفراد عينة الدراسة نحو محور الولاء الوظيفي

جدول (٧) توجهات أفراد عينة الدراسة نحو عبارات محور الولاء الوظيفي

| م | الفقرة   | المتوسط الحسابي | الوزن النسبي |
|---|--|-----------------|--------------|
| ١ | أشعر بالفخر دوماً بأبني أعمل بهذا الفندق                     | ٤.٠٢            | ٪٨٠.٤        |
| ٢ | أشعر بأن قرار العمل في هذا الفندق كان قراراً صائباً          | ٤.١٧            | ٪٨٣.٤        |
| ٣ | أعطي صورة جيدة عن الفندق الذي أعمل فيه عند الحديث مع أصدقائي | ٤.٥٢            | ٪٩٠.٤        |

|                   |   |      |       |
|-------------------|---|------|-------|
| ٤                 | أحرص علي أنجاز مهام عملي بإتقان وتميز                                 | ٤.١٠ | ٪٨٢   |
| ٥                 | أشعر بأن هناك تجانس بين قيمي الشخصية والقيم السائدة داخل الفندق       | ٣.٧٨ | ٪٧٥.٦ |
| ٦                 | أحرص بشكل دائم علي تحسين الصورة الذهنية للمنشأة لدي العملاء           | ٤.٢٣ | ٪٨٤.٦ |
| ٧                 | لدي الحافز أن أبذل قصاري جهدي للارتقاء بمستوي جودة الخدمة داخل الفندق | ٤.١٣ | ٪٨٢.٦ |
| ٨                 | ليس من السهل بالنسبة لي التفكير في ترك العمل بالفندق                  | ٤.٠١ | ٪٨٠.٢ |
| ٩                 | أشعر بأن هناك رابط يشدني إلي مكان عملي                                | ٣.٩٨ | ٪٧٩.٦ |
| ١٠                | يرفر لي الفندق الأستقرار والأمان الوظيفي                              | ٤.٢٢ | ٪٨٤.٤ |
| جميع فقرات المحور |   | ٤.١٢ | ٪٨٢.٤ |

من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق والذي يشير إلى آراء وتوجهات أفراد عينة الدراسة من العاملين نحو عناصر محور الولاء الوظيفي يتضح لنا أن غالبية آراء أفراد عينة الدراسة جاءت موافقة وموافقة بشدة علي جميع عبارات المحور مما يشير إلي زيادة معدلات الولاء الوظيفي لديهم ويتضح هذا جلياً من خلال الأجابات المتحصل عليها فهم يسعون دوماً لأعطاء صورة إيجابية للفندق عند الحديث مع أصدقائهم، كما يحرصون علي تحسين الصورة الذهنية للفندق لدي العملاء، فهم يشعرون بأن الفندق يوفر لهم الأمن والأستقرار الوظيفي مما يجعل من قرار اختيارهم للعمل بالفندق قراراً صائباً ويحفضهم لبذل قصاري جهدهم للارتقاء بمستوي جودة الخدمة المقدمة للعملاء.

مما سبق يتضح لنا أن هناك زيادة في معدلات الولاء والانتماء الوظيفي للعاملين بالفنادق عينة الدراسة للمنشآت الفندقية التي يعملون بها.

### اختبار فرضيات الدراسة

لاختبار صحة فروض الدراسة تم استخدام اختبار Pearson Correlation لإيجاد العلاقة بين المتغيرات.

**الفرضية الأولى:** توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ بين العدالة التوزيعية والولاء الوظيفي.

جدول (٨) معامل ارتباط بيرسون بين العدالة التوزيعية والولاء الوظيفي

| العنصر            | الاحصاءات      | الولاء الوظيفي |
|-------------------|----------------|----------------|
| العدالة التوزيعية | معامل الارتباط | ٠.٥٤٢          |
|                   | مستوي المعنوية | ٠.٠٠           |
|                   | حجم العينة     | ٣٨٦            |

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (٨) أن قيمة معامل الارتباط بين بعد العدالة التوزيعية والولاء الوظيفي للعاملين بلغ ٠.٥٤٢ وأن مستوى المعنوية ٠.٠٠ وهي أقل من ٠.٠٥ مما يؤكد علي قبول الفرضية أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية طردية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ بين العدالة التوزيعية والولاء الوظيفي.

**الفرضية الثانية:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية طردية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ بين العدالة الإجرائية والولاء الوظيفي

جدول (٩) معامل ارتباط بيرسون بين العدالة الإجرائية والولاء الوظيفي

| العنصر            | الاحصاءات      | الولاء الوظيفي |
|-------------------|----------------|----------------|
| العدالة الإجرائية | معامل الارتباط | ٠.٣٦٢          |
|                   | مستوي المعنوية | ٠.٠٠٠          |
|                   | حجم العينة     | ٣٨٦            |

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (٩) أن قيمة معامل الارتباط بين العدالة الإجرائية والولاء الوظيفي للعاملين تساوي ٠.٣٦٢ وأن مستوى المعنوية ٠.٠٠٠ وهي أقل من ٠.٠٥ مما يؤكد علي قبول الفرضية أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية طردية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ بين العدالة الإجرائية والولاء الوظيفي للعاملين

**الفرضية الثالثة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية طردية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ بين العدالة التضاعلية والولاء الوظيفي

### جدول (١٠) معامل ارتباط بيرسون بين العدالة التفاعلية والولاء الوظيفي

| العنصر            | الاحصاءات      | الولاء الوظيفي |
|-------------------|----------------|----------------|
| العدالة التفاعلية | معامل الارتباط | ٠.٦٢٤          |
|                   | مستوي المعنوية | ٠.٠٥           |
|                   | حجم العينة     | ٢٨٦            |

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (١٠) أن قيمة معامل الارتباط بين العدالة التفاعلية والولاء الوظيفي بلغ ٠.٦٢٤ وأن مستوي المعنوية ٠.٠٥ وهي أقل من ٠.٠٥ مما يؤكد علي قبول الفرضية أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية طردية عند مستوي معنوية ٠.٠٥ بين العدالة التفاعلية والولاء الوظيفي.

#### ملخص نتائج الدراسة

من خلال النتائج التي تم التوصل إليها من الدراسة الميدانية يتضح لنا:

- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوي معنوية ٠.٠٥ بين جميع أبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية - العدالة الإجرائية - العدالة التفاعلية) والولاء الوظيفي للعاملين في الفنادق عينة الدراسة مما يؤكد صحة الفرضيات التي تبنتها الدراسة.
- أكثر أبعاد العدالة التنظيمية ارتباطاً وتأثيراً في الولاء الوظيفي للعاملين كان بُعد العدالة التفاعلية (عدالة التعاملات) بمعامل ارتباط بلغ ٠.٦٢٤ مما يشير إلي ضرورة اهتمام إدارات الفنادق بتعزيز العلاقات الإنسانية الحسنة مع جميع العاملين دون تمييز لما لها من عظيم الأثر علي ولائهم الوظيفي.
- تفاوت توجهات وأراء أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد العدالة التنظيمية بين المحايد (العدالة التوزيعية - العدالة الإجرائية) والموافق (العدالة التفاعلية) بينما جاءت موافقة علي عناصر محور الولاء الوظيفي بمتوسط حسابي بلغ ٤.١٢.

#### التوصيات

بناءً علي نتائج الدراسة الميدانية تم التوصل إلى مجموعة من التوصيات وهي كالتالي:

١. ضرورة أن تولي إدارة الفندق اهتماماً خاصاً بجميع أبعاد العدالة التنظيمية لما لها من عظيم الأثر في رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة ولائهم وانتمائهم للمؤسسة.
٢. توفير بيئة عمل مناسبة من شأنها أن تزيد من مستوي الولاء الوظيفي لدى العاملين وتشعرهم بالأمن والاستقرار الوظيفي.
٣. تعزيز ونشر منظومة القيم وخاصة قيم الولاء والانتماء للمؤسسة وتعميق ممارستها بين العاملين والبحث دوماً عن المعوقات التي تحول من تطوير الولاء التنظيمي لدى العاملين ضمن مختلف الأقسام والمستويات الإدارية.
٤. إتاحة الفرص للعاملين للمشاركة بأرائهم ومقترحاتهم بفاعلية في عمليات صنع القرار مما يجعلهم يشعرون بأنهم جزء لا يتجزأ من المنشأة التي يعملون بها.
٥. فتح قنوات اتصال فعال بين مديري الإدارات ومرؤوسيههم مما يكون له عظيم الأثر نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

<sup>١</sup> الأستاذ المساعد بقسم الدراسات الفندقية كلية السياحة والفنادق - جامعة المنصورة

<sup>٢</sup> الأستاذ المساعد بقسم الدراسات الفندقية كلية السياحة والفنادق - جامعة المنصورة

## المراجع باللغة العربية

- أبو تايه، بندر كريم ( ٢٠١٢)، أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد (٢٠) العدد (٢) ص ص ١٤٥- ١٨٦.
- إدارة التخطيط والدراسات (٢٠١١)، دراسة ميدانية عن الولاء الوظيفي بدائرة التنمية الاقتصادية برأس الخيمة، الإمارات العربية المتحدة
- البشايشة، سامر عبد المجيد (٢٠٠٨)، أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (٤)، العدد(٤)، ص ص ٤٢٧- ٤٦٠.
- الخشالي، شاكر جار الله (٢٠٠٤)، أثر العدالة التنظيمية والخصائص الشخصية على الرضا والأداء الوظيفي : دراسة ميدانية في مديرية ضريبة دخل عمان، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد (٧) العدد (١)، ص ص ١- ١٨.
- الزهراني، محمد (٢٠٠٨) سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم الحكومية للبنين بمدينة جدة من وجهة نظر مديري ومعلمي تلك المدارس، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- السكر، عبد الكريم (٢٠١٢)، أثر قواعد العدالة التوزيعية في زيادة الولاء التنظيمي من وجهة نظر المديرين في الوزارات الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (٨)، العدد (٣)، ص ص ٥١٠- ٥٢٠.
- الشهري، محمد (٢٠١٤)، مستوى العدالة التنظيمية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة جدة وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى المعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- الصيرفي، محمد (٢٠٠٦)، التطوير التنظيمي، دار الفكر الجامعي للنشر، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، ص. ٨٦.

- الطحیح سالم مرزوق، ومحمد، علي حسین (٢٠٠٣)، العلاقة بين الهيكل التنظيمي ومدى الإدراك للعدالة التنظيمية: دراسة على منظمات الأعمال الكويتية، الإداري، السنة (٢)، العدد (٩٤)، ص ص ٨١ - ١٠٨.
- العبيدي، نماء جواد (٢٠١٢)، أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والأقتصادية، المجلد (٨) العدد (٢)، ص ص ٧٤ - ١٠٧.
- العطوي، عامر علي حسین (٢٠٠٧)، أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي: دراسة تحليلية لأراء أعضاء هيئة التدريس في كلية الإدارة والأقتصاد جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والأقتصادية المجلد (٦) العدد (٢)، ص ١٨٦.
- العميان، ماضي والسعودي، موسى (٢٠٠٩)، أثر العدالة التنظيمية في الأداء الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الأردنية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد (٣٣) العدد (١)، ص ص ٣٩٥ - ٤٥٤.
- الفهداوي، فهمي خليفة صالح والقطاونة، نشأت أحمد (٢٠٠٤)، تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية للدوائر المركزية في محافظات الجنوب الأردنية، المجلة العربية للإدارة، المجلد (٢٤) العدد (٢)، ص ص ١ - ٥٢.
- الفوزان، ناصر بن محمد (٢٠٠٢)، أثر السياسة التنظيمية والمتغيرات الشخصية على الولاء التنظيمي في المؤسسات العامة، دار النشر العلمي والمطابع جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، ص. ٥.
- جواد، شوقي ناجي (٢٠١٠)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، ص. ٢٨٣.

- شعبان، عبد الكريم (٢٠١٠)، دور العدالة التنظيمية في تحقيق الأداء الجامعي: دراسة تطبيقية في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة الكوفة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (١٦)، العدد (٥)، ص ص ١٦٥ - ١٩٧.
- عطية، ماجدة (٢٠١١)، سلوك المنظمة وسلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص. ١٠٥.
- علوان، قاسم نايف (٢٠٠٧)، تأثير العدالة التنظيمية على انتشار الفساد الإداري: دراسة ميدانية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، ص ص ٥٧ - ٨٢.
- غرفة المنشآت الفندقية (٢٠١٣)، دليل الفنادق المصرية، الإصدار الثالث والثلاثون.
- متولي، أحمد حسن (٢٠١٣)، أثر المناخ التنظيمي علي الأداء الوظيفي للعاملين بالفنادق المصرية: دراسة ميدانية علي بعض فنادق الخمسة نجوم بالقاهرة الكبرى، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة - عدد خاص - الجزء الأول، ص ص ١ - ٢٥.

### المراجع باللغة الإنجليزية

- Greenberg, J. (1990), Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow. Journal of Management, Vol. (16), pp. 399-432