

---

**أثر العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين  
بالفنادق الأردنية**  
دراسة مقارنة بين العمالة المحلية والأجنبية

**إعداد**

**أ/ عامر تيسير عايش شحادات**

باحث بدرجة الدكتوراه - قسم الدراسات الفندقية

كلية السياحة والفنادق - جامعة المنصورة

**د/ محمد عبدالعزيز سيد أحمد**

الأستاذ المساعد بقسم الدراسات الفندقية

المعهد العالي للسياحة والفنادق - أبحاث الإسماعيلية

**د/ شريف جمال سعد سليمان**

الأستاذ المساعد بقسم الدراسات الفندقية

كلية السياحة والفنادق - جامعة المنصورة

مجلة كلية السياحة والفنادق ملحق العدد الخامس يونيو ٢٠١٩  
الخاص بالمؤتمر العلمي الدولي الثاني - التسويق السياحي لمنطقة الدلتا

---

## أثر العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين بالفنادق الأردنية دراسة مقارنة بين العمالة المحلية والأجنبية

إعداد

أ/ عامر تيسير عايش شحادات د/ شريف جمال سعد سليمان د/ محمد عبدالعزيز سيد أحمد

### الملخص

تتناول هذه الدراسة أحد موضوعات التي شغلت ولا تزال تشغل بال الباحثين في علم الاجتماع وهو موضوع العدالة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء الوظيفي، ومن هنا المنطلق جاءت الدراسة بعنوان أثر العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين بالفنادق الأردنية دراسة مقارنة بين العمالة المحلية والأجنبية، وتهدف إلى :

- التعرف على أهمية أبعاد العدالة التنظيمية ومدى مساهمتها في رفع مستوى الأداء الوظيفي؟

- التعرف على دور عدالة الإجراءات في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين داخل الفندق؟

- التعرف على دور عدالة المعاملات في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين داخل الفندق؟

-التحقق من صحة التساؤلات المصاغة من أجل الخروج بنتائج من شأنها أن تكون أساس لأبحاث مستقبلية في هذا الميدان.

**الكلمات الدالة :** العدالة - العدالة التنظيمية - الأداء الوظيفي - الفنادق الأردنية - العمالة المحلية والعمالة الأجنبية

### Summary

This study deals with one of the topics that has occupied and is still preoccupied with researchers in sociology, which is the subject of organizational justice and its role in raising the level of job performance. In this regard, the study entitled "The

effect of organizational justice on the job performance of Jordanian hotel workers is a comparative study between local and foreign workers :

Recognize the importance of the dimensions of organizational justice and the extent to which they contribute to raising the level of career. ‘

-Recognize the role of justice procedures in raising the level of performance of employees within the hotel

-Recognize the role of the fairness of transactions in raising the level of performance of employees within the hotel To verify the validity of the questions formulated in order to produce results that would be the basis for future research in this field

**Keywords:** Justice - Organizational Justice - Job Performance - Jordanian Hotels - Local Employment and Foreign Employment

## ١/١ مقدمة الدراسة :

تتناول هذه الدراسة أحد موضوعات التي شغلت ولا تزال تشغل بال الباحثين في علم الاجتماع وهو موضوع العدالة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي، ومن هذا المنطلق سوف يتم في هذا الفصل الأول عرض مشكلة الدراسة، أسباب اختيار الموضوع، أهمية الدراسة ثم أهداف الدراسة، ويعتبر إعداد هذا الفصل جوهر البحث العلمي، نظرا لكونه يعطي تصورا واضحا لما يريد الباحث الوصول إليه.

## ٢/١- مشكلة الدراسة:

لقد كانت المنظمة نقطة اهتمام وبداية دراسات الكثير من العلماء والمفكرين، لاسيما منظور علم الاجتماع التنظيمي أمثال فايول، الذي اهتم بالجانب الإداري ووضع أسسه، مبادئه، مرتكزاته ووظائفه في سبيل تحقيق التغيير والتطوير التنظيمي الذين يضمن بقاء المنظمة واستمرارها، وهذه الاستمرارية تنطوي على عمليات إدارية تنظيمية. إذ يحدد التنظيم أنشطة العمل التي يجب أن تنجز ويعمل

على توزيع الأدوار داخل المنظمة بما يساعد على إنجاز العمل وإقامة شبكة من التفاعلات، التي تساعد على تنسيق جهود الأفراد وتحقيق أهداف كل من المنظمة و العاملين فيها.

ويعد الاهتمام بالعنصر البشري للعاملين بالفنادق وتنميته أهم ما يشغل الإدارات في الوقت الحاضر، إذ يعتبر المحرك الأساسي للقيام بجميع الوظائف في الفنادق، ومصدر لقدراتها التنافسية واستقرارها، كما يعول عليه في تحقيق الأهداف، مما يفرض على إدارة الفندق الاهتمام به وتنميته والحفاظ عليه ومراعاة احتياجاته، ومن أهم الطرق لتحقيق ذلك هو معاملته بأفضل طريقة واحترامه وتحقيق مستوى من الإنصاف نحوه وتوفير البيئة الملائمة التي تساعد على استثمار قدراته وإمكانياته من خلال تطبيق قيم النزاهة والحيادية والعدالة بين مختلف الفئات العاملة.

وتعتبر العدالة التنظيمية ظاهرة تنظيمية، وطريقة يحكم الفرد من خلالها على توازن الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني، وذلك لأهمية الأثر الذي يمكن أن يحدثه شعور العاملين بالعدالة في الفنادق، وأيضاً علاقتها المباشرة بمجموعة كبيرة من المتغيرات التنظيمية التي تؤثر على نجاح الفنادق وتطورها وقدراتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، كما لها أيضاً القدرة على التأثير على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في هذه الفنادق، وحتى تصبح العدالة مكوناً فعالاً بالرغم من نسبيته، فلا بد أن تسعى إدارة المنظمة الفندقية لإقرارها في كافة مجالات العمل. وتتعدد مجالات العدالة التنظيمية لتشمل كافة الجوانب الحياة التنظيمية مثل: عدالة الإجراءات التي تتمثل في الترقية، تقييم الأداء، نمط الإشراف، توضيح محتوى القرارات الوظيفية، إنهاء خدمات العاملين وتوزيع أعباء العمل، وضع جداول العمل، وتخصيص مساحات المكاتب في مكان العمل. أما عدالة التعاملات فتتمثل في التعامل العادل بين الجميع دون استثناء، أسلوب المدير في التعامل مع العاملين بموضوعية واحترام، تعامل

الرئيس بموضوعية ونزاهة في حل الصراعات التي تنشأ بين العاملين، تحقيق مبدأ العدالة في التعامل وما إلى غير ذلك من إجراءات تنظيمية تخص العاملون بشكل مباشر أو غير مباشر. والعدالة التنظيمية أصبحت أهم المتغيرات التي تسهم في تنمية الدوافع الإيجابية وتشكيل سلوكيات واتجاهات إيجابية لدى العاملين وتحقيق رضاهم الوظيفي. ومن ثم رفع أدائهم الوظيفي، ومن المتغيرات التنظيمية التي تتأثر بمستوى العدالة التنظيمية الأداء الوظيفي، هذا الأخير الذي حظي بأهمية كبيرة باعتباره أحد ظواهر السلوك التنظيمي الذي يتناول مشاعر الفرد إزاء مؤثرات العمل الذي يقوم به وكذلك البيئة المحيطة بالعمل. وإن في إشباع حاجات الأفراد العاملين بالفنادق يعمل على تحقيق مستوى عال من الأداء الوظيفي لديهم وهذا بدوره يؤثر على الإنتاجية، ومعدل الغياب وسلوك العامل بشكل عام تجاه عمله ومنظّمته وكذلك لكونه يعد حالة اجتماعية إيجابية ناشئة عن عمل الفرد أو خبرته العملية، ومكبسا حقيقيا للفندق، فحينما يكون العاملون راضين عن وظائفهم فإن ذلك سينعكس إيجابا على العديد من مؤشرات أداء المنظمات مثل: تحقيق نمط الإشراف السائد في المنظمة، تحسين العلاقة بين جماعات العمل، تحسين أداء العاملين، الانتظام في العمل، اتخاذ القرارات بشكل موضوعي، والاستقرار الوظيفي وغيرها، ونظرا لارتباط الأداء الوظيفي بالعدالة التنظيمية ارتباطا مباشرا، سيتم معرفة مدى مساهمة الدور الذي تحققه العدالة التنظيمية ببعديها عدالة الإجراءات وعدالة المعاملات في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الفنادق الأردنية، و الذي أصبح حتمية لا يمكن تجاهلها لما له من أثر لضمان نجاحها واستمرارها، بناء على ما سبق ستبحث هذه الدراسة عن الدور الذي تؤديه العدالة التنظيمية السائدة في المنظمة في الأداء الوظيفي للأفراد العاملين وذلك بالبحث عن إجابة للأسئلة التالية:

- ما هو تأثير أبعاد العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي؟

من خلال الإجابة عن التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو تأثير عدالة التوزيع على الأداء الوظيفي داخل الفندق؟
- ما هو تأثير عدالة الإجراءات على الأداء الوظيفي داخل الفندق؟
- ما هو تأثير عدالة المعاملات على الأداء الوظيفي داخل الفندق؟

### ٣/١- أهداف الدراسة:

تهدف دراسة هذا الموضوع إلى تحقيق جملة من الأهداف يمكن إيجازها على النحو التالي:

- التعرف على أهمية أبعاد العدالة التنظيمية ومدى مساهمتها في الأداء الوظيفي.
- التعرف على دور عدالة الإجراءات في الأداء الوظيفي للعاملين داخل الفندق؟
- التعرف على دور عدالة المعاملات في الأداء الوظيفي للعاملين داخل الفندق؟
- التحقق من صحة التساؤلات المصاغة من اجل الخروج بنتائج من شأنها أن تكون أساس لأبحاث مستقبلية في هذا الميدان.

### ٤/١- فرضيات الدراسة:

تقوم الدراسة على الفرضية الرئيسية الآتية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي بمستوى معنوية ٠٠٥. وهي تشمل الفرضيات الفرعية الآتية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدالة التوزيع والأداء الوظيفي.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدالة الإجراءات والأداء الوظيفي.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدالة المعاملات والأداء الوظيفي.

### ٦/١ أسباب اختيار الموضوع:

من المعروف أن لكل باحث أسباب ودوافع أدت به إلى اختيار أي مشكلة من أجل دراستها والبحث فيها، وهذا لإحساسه بأهمية التطرق إليها بالدراسة للوصول إلى تفسيرات وإجابات للتساؤلات المطروحة في البحث، ومن الأسباب التي أدت إلى اختيار هذا الموضوع:

-الرغبة الشخصية في معالجة الموضوع

- التعرف على مفهومي العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي في الجانب النظري.
- التعرف على تأثير إبعاد العدالة التنظيمية على العمالة الأجنبية والمحلية
- كون الموضوع من المواضيع ذات الأهمية في المجال الإداري وضمن التخصص وما يتطلبه من ضرورة التمكن.

### ٧/١ أهمية الدراسة:

- تكمُن أهمية الدراسة في كونها تعالج أحد أهم المواضيع في ميدان علم اجتماع التنظيم والعمل، ألا وهو موضوع العدالة التنظيمية وتأثيرها على الأداء الوظيفي . كما تستمد هذه الدراسة أهميتها من:
- كونها تبحث وتسلط الضوء على الدور الذي يلعبه إدراك العامل للعدالة التنظيمية وضرورتها لإرضائه.
- الاهتمام بموضوع العدالة التنظيمية كونها تعتبر جوهر العملية الإدارية في المنشأة الفندقية ومحورها الأساسي والفعال في نجاحها واستمرارها.
- الأداء الوظيفي يساهم في تحسين سمعة المنشأة أمام الزبائن.
- أهمية كل من مفهومي العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي على المستوى التنظيمي.
- العدالة التنظيمية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي، يعتبر موضوع ذا أهمية وفائدة علمية، لما يقدمه من وصف عميق للظاهرة . وكذلك لما له من عائد علمي يستفيد منه المتخصص في هذا المجال.

### المبحث الأول : العدالة التنظيمية

#### العدالة :

نشأت العديد من الاختلافات نتيجة الخلط بين تعريف المجتمع والعدالة ، فالعديد يستخدم مفهوم العدالة والمجتمع بصورة تقبل المبادلة بين الاصطلاحين ، ويعتمدوا في ذلك إلى أن أبناء الجماعات الواحدة يتقاسموا العدالة المحلية ، وفي الحقيقة أن المجتمع هو عبارة عن جماعة منظمة من الناس يحدث تفاعل ما بين

أعضائها وما بين الجماعات بعضها مع بعض ، والثقافة هي كل ما يكتسبه الانسان والأساليب التي يستخدمها مثل عاداته ، وتقاليده ، وأنظمته ، وقيمه ، والطرق التي يوضح بها العالم الطبيعي والانساني ، بالإضافة إلى أنها التقاليد هي التي توضح وتحدد هوية المجتمع ( الثويني ، ٢٠٠٧ ) .

ويري حريم ( ٢٠٠٤ ) أن العدالة في مضمونها عبارة عن شكل الحياة الانسانية كما يرسمها البشر ، والذين يعيشوا تلك الحياة بما فيها من معتقدات وأساليب الفكر وغيرها ، فالثقافة هي الحياة التي يرسمها الناس في زمان ومكان محدد.

### **نشأة وتطور العدالة التنظيمية في الفكر الإداري:**

مرت العدالة التنظيمية بعدة مراحل منذ العصور حتى يومنا هذا، إذ بدأت في عصر الفلاسفة، وانتقلت عبر العلوم الادارية المختلفة العلوم السياسية .... وغيرها حتى شملت المنظمات الخدمية و الانتاجية ، وكانت من أهم مراحلها مرحلة العدالة التوزيعية ومرحلة العدالة الاجرائية و العدالة التعاملية وأخيراً مرحلة العدالة التقييمية.

#### **النشأة والتطور:**

تعد العدالة قيمة إنسانية دينية جذابة ، لها أولويتها وأسبقيتها على كل القيم و المثل الاخلاقية وخاصة فيما يتعلق بالمؤسسات التعليمية فقد شغلت عقول الكثير من المفكرين وفلاسفة الاخلاق على مر العصور إذ أجمعوا على أنها من القيم الاساسية للحياة الاجتماعية إن لم تكن أهمها على الاطلاق (الزهراني ٢٩ ، ٢٠١٣).

إذا أن العدالة تعد مركز اهتمام الحاكم و المحكوم ومبدأ من مبادئ الحكم الرشيد الذي يتخذ فيه " العدل أساس الملك" وأيضاً الغاية التي يسعى الانسان لتحقيقها حيث تسهم في بناء المجتمعات واستقرارها ولما ينجم عن غيابها من فوضى ودمار وتعمل على تحقيق أهدافها وغاياتها (العمري ٦٩ ، ٢٠١٥)



لذا فإن العدالة التنظيمية ما هي إلا تطبيق للعدل داخل المؤسسات بما يساعد على خلق بيئة عمل مناسبة بحيث يضمن الافراد الحصول على حقوقهم بإنصاف على مختلف جوانبها (سعيدة ٣، ٢٠١٥).

إن العدالة التنظيمية ليست وليدة اليوم بل لها جذور ممتدة فى التاريخ الادارى على مر العصور (بخارى ٣١ ، ٢٠١٤) فبداية ظهور فكرة مفهوم العدالة فى الفلسفة تعود إلى سقراط وأفلاطون وأرسطو عرفا كل من أفلاطون وأرسطو ، العدالة بالمساواة النسبية (Proportionate Equality) التى تعنى جدارة كل فرد لما يحصل عليه من عوائد فى حين أضاف أفلاطون بأن العدالة فضيلة إنسانية مزدوجة تأخذ معناها انطلاقاً من الفرد إلى المحيط الاجتماعى الذى تتخذ منه بشكل شامل ، وواحد فى وصفها فضيلة تعكس مدى استعمال الانسان لملكه عقله وتنظيم حياته الاجتماعية ، حيث كان سقراط أول من اكتشف مقومات عدالة التوزيع (تتيات ويلغروقى (١٢٣١، ٢٠١٤).

ويرى الفيلسوف هوبس (Hobbes) أن مفهوم العدالة يعتمد اساساً على الاتفاقات التعاقدية بين الاطراف (Contractual terms) بينما يرى الفيلسوف جون ستيورات مل (Jone Stewart Mill) أنها تعنى طبقاً لمنهج المنفعة المعاملة المتساوية التى تتناسب مع كل فرد وقد دافع عن مبدئه الذى يهتم بقاعدة المنفعة وتعنى الخير أو (الفائدة الاعظم للعدد الاكبر)، بوصفها توفر اساساً للقرار الرشيد واتخاذ القرارات المناسبة التى تؤثر على الافراد بشكل صحيح (Chan , 2000,70) وفى سباق ذلك أشار سقراط إلى العدالة بأنها فضيلة التميز بين المباح والممنوع فى حين عد أفلاطون العدالة أنها نقطة اختلاف لتحقيق الصالح و الخير أما أرسطو فقد عد العدالة فضيلة اجتماعية وإنسانية تقوم على أساس احترام الاخرين (الحجيا ٣٨، ٢٠٠٦).

فتحقق رضا الأفراد والمرؤوسين فى المؤسسات دفع علماء الإدارة الحديثة إلى تركيز اهتمامهم على كثير من الظواهر المتعلقة بمفهوم العدالة كاختيارات

التوظيف وتحديد الاجور المتكافئة و تقديم الحل المنصف للتظلمات الخاصة التى ترفع من قبل العاملين للنختصين وترسيخ حق صناعة القرار الديمقراطى فى العمل (Greenberg , 1990 , 399).

### مفهوم العدالة التنظيمية:

لقد حظى مفهوم العدالة التنظيمية وأبعاده المختلفة باهتمام السلوكيين والإداريين فى مختلف العلوم الإدارية و الاجتماعية ، وذلك لأهميتها فى تحسين إنتاجية المؤسسات الإدارية وتطورها.

### المفهوم :

تعد العدالة مفهوم يكتنفه الغموض إذ يرى البعض بأنه مفهوماً يظل تحريراً فى عالم العقل لا سبيل لتطبيقه فى عالم الواقع ، وأن ما يجرى تصنيفه من العدالة الاجتماعية والسياسية و الاقتصادية ما هى إلا محاولات يقصد من ورائها الحفاظ على الحقوق التى أقرها القانون (نظمى ، ٢٠٠٦ ، د.ص).

وفى الأعوام الحديثة ، برزت هذه المفاهيم اساسية ومهمة لفهم اتجاهات عمل المؤسسات الإدارية المختلفة (Muzumdar , N.D,3) حيث ظهر مفهوم العدالة على يد طلاب ذو مواهب عالية كانوا يعملون فى هذا المجال المؤسسى التنظيمى (Greenberg , 1993, 141).

ويبقى مفهوم العدالة التنظيمية ظاهرة نسبية ومفهوم نسبى ، وذلك لأهمية الأثر الذى يمكن أن يحدثه شعور العاملين بالعدالة أو بعدم الشعور بالعدالة فى مكان العمل . حيث يمكن أن يؤدى إلى تراجع مستويات الأداء التنظيمى مهما بلغت قوة سائر عناصر العملية الإدارية (زايد ، ٢٠٠٦ ، ١٢).

### أبعاد العدالة التنظيمية:

يرتبط مفهوم العدالة التنظيمية بعدة أبعاد مختلفة يمكن أن تفسر داخل المؤسسات التعليمية التنظيمية وفى كيفية التعامل وفى توزيع الرواتب و الأجور

ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وإخلاقيات العمل ، ودرجة تقييم العاملين داخل مكان العمل.

### ١. العدالة التوزيعية Distributive Justice:

تعد العدالة التوزيعية أول مكونات العدالة التنظيمية ، حيث تتضمن النشأة المفهوم و القواعد المكونات العناصر ، الفرضيات الخاصة بها .

### العدالة الاجرائية procedural Justice :

العدالة الإجرائية تقوم على العمليات التي تم اتخاذ القرارات الخاصة بالعاملين ، حيث تتضمن النشأة ، المفهوم ، المكونات ، الخصائص ، الأنواع ، الشروط ، العناصر ، القواعد الخاصة بها .

### ٣.العدالة التفاعلية أو العدالة التعاملية :

إن عدالة التعاملات تعد جزءاً لا يتجزأ من الأبعاد التنظيمية الأخرى ، حيث يتضمن المفهوم ، القواعد ، الأنواع ، الجوانب التنظيمية الخاصة التي قدمت جانب التعامل الذي ينبغي أن يتخذ تجاه العاملين .

## المبحث الثاني: الأداء الوظيفي

### تمهيد:

أن نجاح المنظمات يعتمد بشكل أساسي على مدى فاعلية أداء الأفراد العاملين بها لمهامهم وواجباتهم ، وتواجه المنظمات حالياً تحديات كبيرة نتيجة التطور والتقدم التكنولوجي المتزايد فهذا بدوره يشكل ضغوطات خارجية تحث المنظمة على البحث عن طرق تمكنها من الوصول إلى أهدافها بنجاح لكي تتمكن من البقاء والإستمرارية بالمستقبل ، لذلك فإن العاملين هم الوسيلة الوحيدة القادرة على تحقيق تلك الأهداف ( الحسيني ، ٢٠١٧ ) .

### مفهوم الأداء الوظيفي :

يري ( Khan et al. , 2010 ) بأن الأداء مخرجات الموظف أثناء قيامه بعمله ودرجة إنضباطه بالتعليمات والقوانين السائدة بالمنظمة ، كما أشار )

( Menges et al , 2017 ) إليه بأنه السلوك الذي يعتمده الموظف خلال قيامه بالأنشطة والمهام المختلفة فى عمله ، كما عرفه أيضاً ( Chen and Lin , 2012 ) طريقة تنفيذ الموظف للمهام والأنشطة المختلفة التى يحتويها عمله ، ويرى ( الشنواني ، ٢٠١٦ ) بأنه متغير تابع يعتمد على الدوافع والمهارات الإدارية بوجود التنظيم الفعال ، ونظر ( Fu and Satish , 2014 ) إليه بأنه محصلة ما قام به الموظف نتيجة الجهد المبذول منه خلال إنجاز المهام والمسئوليات الواقعة على عاتقه .

### أهمية الأداء الوظيفي :

إن الأداء الوظيفي بالنسبة للمنظمات يشغل أهمية حاسمة بكونه يمثل المحور الرئيسي لتحديد موقع المنظمة من النجاح أو الفشل ، لذا تكون المنظمة أكثر استقراراً عندما يكون أداء موظفيها مميزاً ( فرج ، ٢٠١٧ ) ، وبناء على ذلك اشار ( محمد ، ٢٠١٧ ) إلى أهمية الأداء الوظيفي فيما يلي :

- إن الأداء الوظيفي مقياس لمدي كفاءة الموظف وقدرته على تنفيذ المهام والواجبات الموكولة إليه .

- يزيد إهتمام الموظف بأدائه عندما يكون مرتبط بنظام الحوافز.

- الأداء الوظيفي مرتبط بالإستقرار الوظيفي ، حيث أن الموظف ذو الأداء العالي تتمسك المنظمة به وتكون هناك صعوبة بالتخلي عنه .

- يمثل الأداء الوظيفي الناتج النهائي للأنشطة جميعها .

- يرتبط الأداء الوظيفي بكل دوره من دورة حياة المنظمة ( الظهور ، البقاء والإستمرار ، الإستقرار والتميز) .

### الإطار المنهجي للدراسة

يحتوى هذا الفصل على أنواع البيانات ومصادر الحصول عليها، ومجتمع الدراسة، وحجم العينة، والطرق الإحصائية المستخدمة في الحصول على البيانات.

### ١/٣ - أنواع البيانات ومصادر الحصول عليها:

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على مدى تطبيق العدالة التنظيمية بالفنادق الأردنية ودورها في تعزيز مستويات الأداء الوظيفي بتلك الفنادق، ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي أحد مناهج البحث العلمي من أجل التركيز على وصف الظاهرة قيد الدراسة وتوصيفها، وفي سبيل ذلك اعتمدت الدراسة على نوعين أساسيين من البيانات هما:

#### ■ البيانات الثانوية:

وتمثلت في الكتب والدوريات والرسائل والمقالات والتقارير المتعلقة بموضوع الدراسة.

#### ■ البيانات الأولية:

تم الحصول عليها من خلال استمارات الاستقصاء الموجهة إلى عينة الدراسة، ومن ثم تفريغها وتحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإنسانية ( SPSS, 22. ٧) بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة حيث تم تصميم استمارة استقصاء وزعت على عينة عشوائية تناسبية - موزعة توزيعاً نسبياً - من العاملين بالفنادق الأردنية محلاً لدراسة.

### ٢/٣ - مجتمع الدراسة وحجم العينة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بالفنادق الأردنية الموضحة بالجدول الآتي رقم (١)، والبالغ عددهم ٨٦٨ مفردة بناء على الإحصائية التي حصل عليها الباحث من إدارات تلك الفنادق، ولقد تم تحديد حجم العينة باستخدام برنامج Sample Size Calculator بمعلومية حجم المجتمع الذي يبلغ (٨٦٨) مفردة وعند مستوى ثقة ٩٥٪، وحدود خطأ ٥٪ بلغ حجم العينة المستهدفة ٢٦٧ مفردة، وقد تم توزيع ٣٠٠ قائمة للوصول إلى كامل العينة المستهدفة، إلا أن عدد القوائم المستردة والصالحة للتحليل بلغ (٢٦٧) قائمة، حيث لم يسترد (٣٠) قائمة، كما استرد ٣ قوائم أخرى ولكنها كانت

غير مستوفاة و من ثم تم استبعادها لعدم صلاحيتها للتحليل ، و من ثم تمثلت نسبة الاستجابة في ١٠٠٪.

### جدول رقم (١)

#### الفنادق الأردنية محل الدراسة

م	اسم الفندق	عدد العاملين الأردنيين	عدد العاملين غير الأردنيين (العرب الأجنبي)	حجم العينة المستهدفة
١	ORYX	٦١	٢٤	٢٦
٢	KEMPINSKI	١١٨	٨٦	٦٣
٣	INTERCONTINENTAL	٢٢٠	٦٥	٨٨
٤	MÖVENPICK	١٧١	١٢٣	٩٠

### ٣/٣ - وصف أداة الدراسة (الاستبيان):

بعد الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، وعقب الانتهاء من تحديد مشكلة الدراسة وأسئلتها وفروضها، قام الباحث بتوجيه الأسئلة إلى عينة من العاملين بالفنادق محل الدراسة بهدف التأكد من وضوح العبارات وسلامة الصياغة ومدى كفايتها في تغطية متغيرات الدراسة، ومن ثم تم تحديد الاستبانة في شكلها النهائي والتي اشتملت على أربعة أسئلة متعلقة بالبيانات الشخصية وهي: النوع، والعمر، والمؤهل الدراسي، والجنسية، إضافة إلى ٤٢ فقرة تهدف للتعرف على مستويات تطبيق كل من أبعاد العدالة التنظيمية بواقع (٧) فقرات للعدالة الإجرائية، و(١٠) فقرات للعدالة التوزيعية، و(٨) فقرات للعدالة التفاعلية، ومستوى الأداء الوظيفي بواقع (١٧) فقرة.

### ٤/٣ - صدق أداة الدراسة:

للتحقق من صدق أداة الدراسة قام الباحث بعرضها على مجموعة من السادة المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية

- وذلك للوقوف على مدى صلاحيتها لجمع البيانات، وبما يجعلها أكثر دقة وموضوعية في القياس، وكان الهدف من تحكيم الاستبانة التحقق من الآتي:
- ١) مدى ملائمة الفقرات المتعلقة بمحاور الدراسة للغرض الذي وضعت من أجله.
  - ٢) مدى وضوح الفقرات وسلامة الصياغة واللغة الواردة في الاستبانة،
  - ٣) مدى كفاية الفقرات المتعلقة بمحاور الدراسة.

### ٥/٣ - ثبات أداة الدراسة (الاستبانة):

قام الباحث بتوزيع (٢٥) استبانة على عينة عشوائية من العاملين بالفنادق محل الدراسة من أجل التأكد من مدى ثباتها وصدقها، وقام الباحث باستخدام اختبار مدى الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة بحساب معامل ألفا كرونباخ، وذلك لأنه يعطي تقديراً للثبات يعكس قوة الارتباط والتماسك بين فقرات الاستبانة، وقد أظهرت النتائج أن قيمة ألفا كرونباخ بلغت (٠,٩٩٦) وهو ما يشير إلى إمكانية ثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها الاستبانة في حال تطبيق التوصيات الخاصة بالمتغيرات محل الدراسة، إذ يتضح أن قيمة ثبات المحاور محل الدراسة جميعها أكبر من ٦٠٪ وهو الحد الأدنى المقبول لمعامل ألفا كرونباخ، حيث أن النسبة المقبولة لتعميم النتائج الخاصة بالبحوث الإنسانية والاجتماعية هي ٦٠٪ فأكثر.

#### الجدول رقم (٢)

معامل الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة (كرونباخ ألفا ونسب الثبات)

م	متغيرات الدراسة	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا	نسبة الثبات
١	العدالة الإجرائية	٧	٠,٩٩١	٪٩٩,١
٢	العدالة التوزيعية	١٠	٠,٩٩٣	٪٩٩,٣
٣	العدالة التفاعلية	٨	٠,٩٩٨	٪٩٩,٨
٤	الأداء الوظيفي	١٧	٠,٩٩٤	٪٩٩,٤
	الكلية	٤٢	٠,٩٩٦	٪٩٩,٦

#### ٦/٣ - حدود الدراسة:

جاءت حدود الدراسة متسقة على النحو التالي:

- (١) الحدود البشرية: تتكون عينة الدراسة من العاملين بالفنادق.
- (٢) الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة على عينة من العاملين بأربعة فنادق أردنية وهي .()
- (٣) الحدود الزمنية: تم تطبيق الدراسة الميدانية خلال الفترة من ٢٠١٨/١١ وإلى ٢٠١٩/١.

### ٧/٣- تحليل البيانات:

تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS, V. 22) لتحليل البيانات التي تم الحصول عليها من خلال استمارات الاستقصاء التي تم توزيعها، وتم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي لكل فقرة من فقرات الاستبانة، كما تم أيضاً إيجاد قيمة مربع كاي (كا<sup>٢</sup>) باستخدام (Chi-square) لتحديد الفروق أو الاختلافات المعنوية بين الإجابات، إضافة إلى إيجاد معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لبيان العلاقة بين المتغيرات موضوع الدراسة ومن ثم اختبار صحة فروض الدراسة.

#### - اختبار فرضيات الدراسة:

- لاختبار صحة فروض الدراسة تم استخدام اختبار (Pearson Correlation) لإيجاد العلاقة بين المتغيرات محل الدراسة كما هو مبين فيما يلي.

- **الفرضية الأولى:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة الإجرائية والأداء الوظيفي:

#### - جدول رقم (٨)

- معامل ارتباط بيرسون بين العدالة الإجرائية والأداء الوظيفي

العنصر	الإحصاءات	الأداء الوظيفي
العدالة الإجرائية	معامل الارتباط	٠,٨٢٧
	مستوي المعنوية	٠,٠٠٠
	حجم العينة	٢٦٧



- تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (٨) إلى أن قيمة معامل الارتباط بين بُعد العدالة الإجرائية والأداء الوظيفي تساوي ٠,٨٢٧ وأن مستوي المعنوية ٠,٠٠٠ وهو أقل من ٠,٠٥ مما يؤكد قبول الفرضية حيث أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية طردية بين بُعد العدالة الإجرائية والأداء الوظيفي، وعليه فكلما اهتمت إدارات الفنادق الأردنية محل الدراسة بمراعاة المسئولين لشرح الأسباب المنطقية التي دعتهن لاتخاذ إجراءات معينة، فضلاً عن وجود نظام اتصال سليم يكفل توافر المعلومات والبيانات اللازمة لاتخاذ القرارات وإنجاز مهام العمل في الوقت المناسب وبالذقة الكافية كلما ساهم ذلك في تنمية مستويات الأداء الوظيفي لدى العاملين بها.
- **الفرضية الثانية:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التوزيعية والأداء الوظيفي:

- جدول رقم (٩)

- معامل ارتباط بيرسون بين العدالة التوزيعية والأداء الوظيفي

العنصر	الإحصاءات	الأداء الوظيفي
العدالة التوزيعية	معامل الارتباط	٠,٧٩٤
	مستوي المعنوية	٠,٠٠٠
	حجم العينة	٢٦٧

- تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (٩) إلى أن قيمة معامل الارتباط بين بُعد العدالة التوزيعية والأداء الوظيفي تساوي ٠,٧٩٤ وأن مستوي المعنوية ٠,٠٠٠ وهو أقل من ٠,٠٥ مما يؤكد قبول الفرضية حيث أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية طردية بين بُعد العدالة التوزيعية والأداء الوظيفي، وعليه فكلما اهتمت إدارات الفنادق الأردنية محل الدراسة بالعدالة في توزيع العبء الوظيفي والمكافآت والحوافز و أي مردود آخر على العاملين لديها وبما يتوافق مع ما يتمتعون به من مؤهلات، كلما ساهم ذلك في زيادة مستويات الأداء الوظيفي لديهم، وقد ترجع هذا النتيجة لكون العامل المادي من راتب وعلاواتهم ما يهيما العاملين بالدرجة الأولى،

نظراً لمتطلبات الحياة الاجتماعية و المستلزمات المعيشية، كما أنها أكثر وضوحاً والأكثر مقارنة بين العاملين عن باقي المزايا التي قد يحصلون عليها.

- **الفرضية الثالثة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التفاعلية والأداء الوظيفي:

- جدول رقم (١٠)

- معامل ارتباط بيرسون بين العدالة التفاعلية والأداء الوظيفي

العنصر	الإحصاءات	الأداء الوظيفي
العدالة التفاعلية	معامل الارتباط	٠,٨٦٩
	مستوي المعنوية	٠,٠٠٠
	حجم العينة	٢٦٧

- تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (١٠) إلى أن قيمة معامل الارتباط بين بُعد العدالة التفاعلية والأداء الوظيفي تساوي ٠,٨٦٩ وأن مستوى المعنوية ٠,٠٠٠ وهو أقل من ٠,٠٥ مما يؤكد قبول الفرضية حيث أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية طردية بين بُعد العدالة التفاعلية والأداء الوظيفي، وعليه فكلما اهتمت إدارات الفنادق الأردنية محل الدراسة بجودة العلاقات السائدة بين العاملين والمديرين حيث التعامل معهم بكل ود واحترام وبطريقة تحفظ كرامتهم مع الأخذ في الاعتبار حاجات العاملين الشخصية والاهتمام بحقوقهم الوظيفية كلما ساهم ذلك بشكل إيجابي في تعزيز مستويات الأداء الوظيفي لديهم.

### المخلص والتوصيات

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على مدى توافر أبعاد العدالة التنظيمية ومدى مساهمتها في تحقيق الأداء الوظيفي للعاملين بالفنادق الأردنية محل الدراسة وذلك من خلال عدة أهداف فرعية تمثلت في:

- التعرف على دور عدالة الإجراءات في تحقيق الأداء الوظيفي للعاملين داخل الفنادق الأردنية محل الدراسة.

- التعرف على دور عدالة التوزيعات في تحقيق الأداء الوظيفي للعاملين داخل الفنادق الأردنية محل الدراسة.

- التعرف على دور عدالة المعاملات في تحقيق الأداء الوظيفي للعاملين داخل الفنادق الأردنية محل الدراسة.

وذلك بالإضافة إلى التحقق من صحة التساؤلات المصاغة من أجل الخروج بنتائج من شأنه أن تكون أساس لأبحاث مستقبلية في هذا الميدان.

وعليه تم تصميم استمارة استقصاء وزعت توزيعاً نسبياً على عينة من العاملين بالفنادق الأردنية محل الدراسة بواقع (٢٦) استمارة بفندق (ORYX) و(٦٣) استمارة بفندق (KEMPINSKI) و(٨٨) استمارة بفندق (INTERCONTINENTAL) و(٩٠) استمارة بفندق (MÖVENPICK) ليبلغ عدد الاستمارات التي تم توزيعها (٢٦٧) استمارة صالحة للتحليل الإحصائي وبنسبة استجابة ١٠٠٪، ومن ثم تم تحليلها لاختبار مدى صحة فروض الدراسة.

وقد توصلت نتائج الدراسة الميدانية إلى ما يلي:

توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين كافة أبعاد العدالة التنظيمية المتمثلة في (العدالة الإجرائية، والعدالة التوزيعية، والعدالة التفاعلية) والأداء الوظيفي للعاملين بالفنادق الأردنية محل الدراسة، ويؤكد ذلك على أن تطبيق قيم العدالة والنزاهة والحيادية يعتبر أهم المتطلبات الأساسية لتشكيل الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين بالفنادق الأردنية محل الدراسة وبما يسهم بشكل إيجابي في تنمية وتعزيز مستويات أدائهم بشكل عام في نهاية المطاف.

## ٢/٥ - التوصيات:

ارتكازاً على المراجع التي تم استعراضها ونتائج البحث الميداني، تم التوصل إلى مجموعة من التوصيات وهي:

١. ضرورة التأكيد على الحيادية والنزاهة في كافة الإجراءات الإدارية، حيث يجب على المديرين وصانعي القرارات اتخاذ قرارات نزيهة وعادلة بين العاملين ومبنية على

معلومات دقيقة وكاملة وأسس واضحة وثابتة تضمن المساواة بين العاملين، فضلا عن ضرورة إشراك العاملين في اتخاذ القرارات التي تؤثر على وظائفهم، والسماح لهم بإبداء آرائهم وملاحظاتهم، مما يساهم في جعل هذه القرارات أكثر فعالية، وتساهم في تبني العاملين لها والحرص على تنفيذها لأنهم شاركوا في وضعها، ولما له من مردود إيجابي على مستوى شعورهم بعدالة الإجراءات.

٢. مراعاة توزيع الأعباء الوظيفية على العاملين بشكل عادل ومناسب، والعمل على وضع هيكل أو نظام لكل قسم تحدد فيه مهام وواجبات كل وظيفة ويحدد الراتب بناء على صعوبة تلك المهام والواجبات وليس فقط على أساس المؤهل العلمي، ومع مراعاة كون الجانب المادي حافزاً لا يمكن تجاوزه ونسيانه إلا أنه ينبغي أيضاً محاولة دمج الجانب المعنوي كونهما معاً يمثلان الدافع المباشر للعمل عند كثير من العاملين في المنظمة وبنسب مختلفة باختلاف توجهاتهم، حيث أن هذا الأمر يؤدي إلى زيادة مستوى إحساس العاملين بعدالة التوزيعات أي تناسب أعبائهم الوظيفية مع مؤهلاتهم وقدراتهم، وتناسب الراتب مع الجهد المبذول.

٣. الاهتمام بتوزيع مخرجات العمل كأجور والحوافز وعبء العمل بناء على الجدارة والكفاءة مع مراعاة المخصصات المالية للتغيرات في مستويات المعيشة للعاملين، مما يستلزم ضرورة إعادة النظر في اعتبار المؤهل العلمي هو المعيار الأول والأهم في تحديد الراتب وما يتبعه من مستحقات مالية للعاملين، وتطبيق معايير أخرى مثل تقدير التقييم السنوي لمستويات الأداء التي يتمتعون بها، بحيث تكون أكثر موضوعية ومصداقية في تحديد الرواتب والمميزات المالية الأخرى التي يتقاضاها العاملون، وبذلك سيكون أكثر قبولا من قبلهم، وسيعزز لديهم الشعور بعدالة التوزيعات وأن المدخلات تساوي المخرجات لديهم.

٤. ضرورة ربط الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية بتحقيق العدالة التنظيمية، كوضع آلية لتوزيع الحوافز المالية على المرؤوسين بحيث تبني على أسس واضحة، وعادلة، ومناسبة، ومفهومة، ومقبولة من قبل العاملين ومرتبطة بحاجاتهم وتشمل جميع

العاملين، مع إعادة النظر في أساليب وآليات تقييم الأداء والابتعاد بها عن النمطية والروتين، مع توحيد معايير التقييم ووضع المعايير المحددة للأداء والسلوك لكافة العاملين بحيث تعتبر كمؤشرات للإنجاز لأن ذلك يعمل على زيادة قناعتهم بها، ويجعلهم يشعرون بعدالة التوزيعات، بما ينعكس إيجابياً على أدائهم.

٥. الحرص على توفير المعلومات وتقديم التفسيرات المتعلقة بها لكافة العاملين، على أن تتسم تلك المعلومات بالدقة والحدثة، بالإضافة إلى اعتماد الشفافية والصراحة في إيصال المعلومات، فضلاً عن كونها محددة ويمكن الحصول عليها في التوقيت المناسب.

٦. عقد دورات تدريبية للمديرين ورؤساء الأقسام من أجل بناء قاعدة معرفية عميقة لهم حيال التعامل مع زملائهم من منظور العدل والمساواة وتكافؤ الفرص، وإلزامهم بتبني نمطاً سلوكياً متطوراً ومرناً يتوافق مع المواقف المختلفة ويتعدل حسب اختلاف أطراف العلاقة، فضلاً عن دفعهم وتشجيعهم لاعتماد المراجعة المستمرة للسياسات والممارسات الخاطئة في محاولة جادة للابتعاد عن المحاباة والمحسوبية في التعامل وفق صيغ تضمن للجميع تحقيق العدالة والمساواة.

٧. عقد الدورات التدريبية والتثقيفية للموظفين سعياً لإشعارهم بأهمية العدالة في المنظمة، وتوضيح أسس إجراءات تقييم الأداء وتوزيع المكافآت بما يشكل ضغطاً على المديرين لتطبيق إجراءات تقييم الأداء وتوزيع المكافآت بشكل عادل، فضلاً عن تدريبهم على عدم المغالاة في التوقعات وزيادة القدرة على التكيف مع ظروف العمل في الإدارة، إلى جانب الدورات الفنية الهادفة إلى زيادة مهاراتهم.

٨. تكثيف اللقاءات المستمرة بين العاملين والمسؤولين المباشرين في المنظمة للتعرف على مشاكلهم، ووجهات نظرهم حول ممارستهم للعمل ومناقشتهم بموضوعية وشفافية، فضلاً عن التعرف على حاجاتهم ورغباتهم لتحقيق الممكن منها وإشباعه، إذ يؤدي هذا الإجراء إلى زيادة وعي العاملين لتوافر مناخ يسوده الشعور بالعدالة التنظيمية وخاصة ما يتعلق بعدالة الإجراءات وأساليب التعامل مع الجميع وفقاً لما يستحقون.

٩. ضرورة اهتمام المديرين بالاستماع لآراء العاملين ومناقشتهم وفهم وجهة نظرهم في القرارات التي تخصهم مع مراعاة مصلحة العاملين الوظيفية عند اتخاذ هذه القرارات، والحرص على تقديم المعلومات الكافية لهم بخصوص هذه القرارات وتوضيح الأسباب الخاصة بهذه القرارات، فضلا عن ضرورة الحرص على تطبيق هذه القرارات على جميع العاملين، مما يعزز لديهم الشعور بعدالة التعاملات المطبقة في الإدارة.
١٠. الحرص على توفير بيئة تتسم بالاحترام والتقدير لتحقيق عدالة التعاملات بين الرؤساء وكافة المرؤوسين دون تمييز في التعامل، مع الالتزام الموضوعي من جانب الرؤساء في التعامل مع المرؤوسين عند تنفيذ القرارات بما يضمن حفظ كرامتهم ومشاعرهم الإنسانية.

<sup>١</sup> باحث بدرجة الدكتوراه - قسم الدراسات الفندقية كلية السياحة والفنادق - جامعة المنصورة

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

<sup>٣</sup> الأستاذ المساعد بقسم الدراسات الفندقية المعهد العالي للسياحة والفنادق - ايجوث الإسماعيلية

## قائمة المراجع :

- الشريجي، عادل محمد (٢٠٠٣)، دور التدريب في رفع مستوى أداء العاملين - دراسة تطبيقية علي معاهد التدريب بمدينة طرابلس من سنة ١٩٨٨ إلى سنة ٢٠٠١، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، أكاديمية الدراسات العليا، ليبيا.
- الزواهره، محمد ابراهيم (٢٠١٢)، أثر الاستراتيجيات التنافسية والتوجه السوقي علي الاداء الفندقية "دراسة علي عينة من الفنادق فئة الخمسة والأربعة نجوم في الاردن، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، الاردن.
- الصيرفي، محمد (٢٠٠٧)، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية.
- العنزي، عطالله بن فاحس راضي (٢٠٠٤)، العلاقة بين درجة الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي لمديري ومديرات المدارس الثانوية بمنطقة الحدود الشمالية التعليمية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية.
- حنا، نصر الله (٢٠٠٩)، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن.
- درة، عبدالباري ابراهيم (٢٠٠٣)، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية ودلائلها في البيئة العربية المعاصرة، المنظمة العربية للتنمية الادارية، الاردن.
- سليمان، حنفي محمود (٢٠٠٧)، السلوك التنظيمي والأداء، دار الشرق الأوسط للطباعة والنشر، الاسكندرية.
- عبد الرحمن، الهيتي خالد (٢٠٠٨)، إدارة الموارد البشرية مدخلا استراتيجي، الطبعة الثانية، داروائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن
- عبدالمالك، مزهودة (٢٠١٢)، الاداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خضير بيسكرة، العراق.
- ماهر، أحمد (٢٠٠٧)، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية، مصر.

- منصور، اياد شوكت (١٩٩٧)، إدارة خدمة العملاء، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- موسي، محمد أبوحطب (٢٠٠٩)، فاعلية تقييم الأداء وأثره علي أداء العاملين - حالة دراسية علي جمعية أصدقاء الرياض الخيرية، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، فلسطين.