

أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين بالفنادق المصرية

(دراسة ميدانية على عينة من فنادق الخمس نجوم بمدينة الغردقة)

محمد عبد العزيز سيد أحمد^١ رانيا السيد ابراهيم ابو العنين^٢
المعهد العالي للسياحة والفنادق- ايجوث الإسماعلية المعهد العالي للسياحة والفنادق ايجوث الاقصر

الملخص

تعتبر العدالة التنظيمية من أهم مكونات الهيكل الاجتماعي والنفسي للمنظمة حيث تعتبر قيماً ونمطاً اجتماعياً وبالتالي الاعتداء عليها يمثل تدميراً للقيم النفسية والاجتماعية للعاملين. وعليه فإن عدم العدالة يترتب عليه إتباع العاملين لسلوكيات مختلفة في المنظمة. من هذا المنطلق، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر العدالة التنظيمية بأبعادها "العدالة الإجرائية، العدالة التوزيعية والعدالة التفاعلية" على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في عينة مائة من فنادق الخمس نجوم بالغردقة، والتعرف على واقع سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين وتحديد طبيعة العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية في الفنادق عينة الدراسة. وتمثلت أهم النتائج فيما يأتي: أظهرت نتائج الدراسة أن مفردات العينة تتمتع بدرجة مرتفعة من العدالة التنظيمية، ودرجة مرتفعة من سلوك المواطنة التنظيمية، كما أظهرت أيضاً وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة (عدالة التوزيع، العدالة الإجرائية و العدالة التفاعلية) وسلوك المواطنة التنظيمية، وتشير النتائج أيضاً إلى أن مجال العدالة التفاعلية هو أفضل مجال للتعنبؤ بدرجة سلوك المواطنة التنظيمية، وقد أوصت الدراسة بضرورة زيادة إدراك الموظفين لأنواع العدالة التنظيمية بما ينعكس بالإيجاب على سلوك المواطنة التنظيمية.

الكلمات الدالة: العدالة التنظيمية - أبعاد العدالة التنظيمية - سلوك المواطنة التنظيمية - الفنادق.

ⁱ Dr.mohamedabdelaziz1@gmail.com

ⁱⁱ Rania_elsayed86@yahoo.com

مقدمة

ترتبط الإدارة بالسلوك الإنساني إرتباطاً وثيقاً وغايتها السعي إلى تحقيق التميز من خلال العنصر البشري، لذا تسعى المنظمات إلى تحقيق الكفاءة والفاعلية في إنجاز أهدافها من خلال الاستثمار الامثل للموارد المتاحة، ويعد العنصر البشري من أهم هذه الموارد فهو يمثل رأس المال الفكري الذي يقود المنظمة إلى التقدم والإزدهار (Jihad et al., 2011). وتطبيق العدالة التنظيمية والحيادية يُعتبر أحد المتطلبات الأساسية لتشكيل بيئة عمل مناسبة وتعزيز سلوكيات واتجاهات ايجابية لدي العاملين مما يؤدي إلى زيادة ثقتهم في إدارة المنظمة وزيادة قناعتهم بالحصول علي حقوقهم وهذا بدوره يؤثر في العاملين ومدى إلتزامهم بمنظمتهم، ويولد لديهم ما يعرف بسلوك المواطنة التنظيمية. ولقد أثبتت دراسة (معمرى، ٢٠١٤) أنه يوجد علاقة إرتباط إيجابية بين إدراك العاملين للعدالة التنظيمية وبين قيامهم بالأدوار الإضافية، وإدراك العاملين لغياب العدالة سواء في توزيع أعباء العمل أو تحديد الأجور والمكافآت أو في التعاملات يقلل من رغبتهم في أداء أدوار إضافية، وقد يتوقفون عن القيام بأي سلوك إيجابي أو تطوعي لمنظمتهم أو زملائهم. فالعدالة التنظيمية كمفهوم تعتمد في الأساس الجانب الاجتماعي أو ما يعرف بالمقارنة الاجتماعية، حيث يقارن الفرد ما يحدث له في المنظمة بالآخرين من زملائه، وعدالة التوزيع هنا يقصد بها مقارنة الفرد بمدخلاته من أعمال ومخرجات يؤديها بما سيتحصل عليه من مخرجات (أجور ومكافآت وامتيازات) مقارنةً بغيره من الزملاء، فإذا شعر بتساوي معادل المدخلات والمخرجات مع غيره فهذا سيدفعه لزيادة الإلتقان ويشكل له حافزاً في العمل، بينما يحدث العكس في حال الشعور بعدم المساواة مما يترك أثر سلبي على العمل ويولد شعور باللامبالاة في ظل غياب عدالة التوزيع (Dundar, et al, 2012). حيث أن العدالة هنا تكون إجرائية ولها شقين، الشق الأول إجرائي هيكلي وهو يعني إحساس الفرد بعدالة هيكلة القرارات وعدم التحيز في تحديد السياسات والمكافأة، والشق الآخر يشتمل علي عدالة المعاملة حيث تطبق هذه الإجراءات والقوانين، وبالتالي يمكن تلخيص محددات العدالة التنظيمية بثلاث محددات (عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة التفاعل) (أبو سمعان، ٢٠١٥). ومن السلوكيات التي تتأثر بشكل مباشر باستشعار العدالة التنظيمية سلوك المواطنة التنظيمية، وهو سلوك طوعي يبرز فيه الاستعداد للعمل وبذل الجهد أكثر مما هو مطلوب ومحدد وفق المهام الوظيفية ويأتي هذا السلوك كأثر لاستشعار وتوقع المعاملة العادلة في المنظمة، ومن أمثلة سلوك المواطنة التنظيمية "مساعدة زملاء العمل، وتجنب إثارة الشكاوى، وعدم تعطيل العمل، والحرص على نجاح المنظمة" (القحطاني، ٢٠١٤).

وفي ضوء ما سبق فقد تولد لدي الباحثين الدافع لإجراء البحث الحالي وذلك من أجل التعرف علي طبيعة العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية علي سلوك المواطنة التنظيمية علي عينة من فنادق الخمس نجوم بالغرقة. وعليه يمكن صياغة مشكلة البحث بالتساؤل الرئيسي التالي: ما هو أثر العدالة التنظيمية علي سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين بالفنادق المصرية؟ وينبثق من التساؤل الرئيسي ثلاث أسئلة فرعية وهي:

- ما هو واقع تطبيق العدالة التنظيمية بأبعادها "الاجرائية، التوزيعية والتفاعلية" في الفنادق عينة الدراسة؟

- ما هو مستوي سلوك المواطنة التنظيمية لدي العاملين في الفنادق عينة الدراسة؟

- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية في الفنادق عينة الدراسة؟

الإطار النظري للدراسة

أولاً: العدالة التنظيمية

تعتبر العدالة التنظيمية أحد المتغيرات المهمة التي تسهم في تنمية الدوافع الإيجابية، وتشكيل سلوكيات إيجابية لدي العاملين. وعرفها (سعيد، ٢٠١٢) بأنها "الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد علي عدالة الإسلوب الذي يستخدمه رئيسه في التعامل معه علي المستويين الوظيفي والإنساني". كما أوضح (بخاري، ٢٠١٤) بأنها "معاملة العاملين بنزاهة وعدالة وإتاحة الفرص والحوافز المادية والمعنوية لهم بإنصاف توزيع المهام والمسؤوليات عليهم بشكل متساوٍ وتطبيق الإجراءات عليهم بموضوعية مقارنة بأقرانهم من العاملين". كما أشارو إليها (الشيخ وأبو نصيب، ٢٠١٧) بأنها "شعور الإداريين بمدى النزاهة والمساواة في معاملات رؤساء المصالح والمسؤولين في العمل وتتضمن إدراك الموظف النزاهة في التعامل دون أي تمييز لأي اعتبارات من شأنها جعل الموظف يشعر بنوع من الأهمال أو اللاعدالة في مختلف فرص العمل".

لكي ينجح العمل الإداري في تحقيق أهدافه الإدارية المنشودة لمتابعة للتطورات في جميع المجالات، كان لابد من السعي نحو تحقيق مبادئ العدالة التنظيمية بين العاملين، و التي أوردها (Akanbi et al، ٢٠١٣) و (السليحات، ٢٠١٨) بالآتي:

١. مبدأ المساواة: يتمثل هذا المبدأ في تكافؤ الفرص و الأجور و الحوافز وساعات العمل وواجبات الوظيفة بين الأفراد العاملين في المؤسسة.

٢. المبدأ الأخلاقي: يتمثل في الاستقامة، النزاهة، الشرف، الأمانة، الأخلص، والصدق.
٣. مبدأ الدقة والتصحيح: يتمثل في أن تكون القرارات والإجراءات المتخذة مبنية على أساس معلومات دقيقة واضحة، وقابلة للتصحيح في حالة وجود أخطاء.
٤. مبدأ الألتزام: يتمثل بما هو عادل، وخصوصاً المعاملة اللطيفة و المكافأة المستحقة وفقاً للمعايير والقوانين المطبقة.
٥. مبدأ المشاركة: يتمثل بمشاركة جميع الأطراف العاملة في المؤسسة في اتخاذ القرارات وتطبيق الاجراءات.

أبعاد العدالة التنظيمية

اتفق كل من (Jerald, 2005) وأبو (Maureen et al., 2009 و شحادات، ٢٠١٩) على أن العدالة التنظيمية تتكون من ثلاثة أبعاد رئيسية، تتمثل فيما يلي:

(١) بُعد العدالة التوزيعية: يُقصد بـعدالة التوزيع عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف من المنظمة، وبالتالي فهي تدل على إحساس العاملين بـعدالة 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.

(٢) بُعد العدالة الإجرائية: هي درجة الشعور المتولدة لدى العاملين إزاء عدالة الإجراءات التنظيمية التي تستخدم في تحديد المخرجات التنظيمية، حيث 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. 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 (الطحيح 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.

(٣) بُعد العدالة التفاعلية: مدى إحساس العامل بـعدالة المعاملة التي يحصل عليها عندما تطبق عليه بعض الإجراءات الرسمية، أو معرفته أسباب تطبيق تلك الإجراءات، كما هي امتداد لمفهوم العدالة الإجرائية حيث توضح طريقة تصرف الإدارة تجاه الأفراد والتي ترتبط بشكل أساسي بطريقة تعامل الرؤساء مع الأفراد على

أساس من الإحترام واللباقة والمصداقية، وبمعنى آخر جودة التعامل المستلمة من متخذى القرار (معمرى، ٢٠١٤).

ثانياً: سلوك المواطنة التنظيمية

تناولت الكثير من الدراسات سلوك المواطنة التنظيمية نتج عنها عدة تعاريف لهذا المفهوم لدى العديد من الباحثين في مجالات مختلفة. يعد (organ et al., 1995) أول باحث استخدم عبارة سلوك المواطنة التنظيمية التي يرمز لها "Organizational Citizenship Behavior (OCB) ليحدد تنظيمياً السلوك المفيد غير المفروض علي العاملين، والذي يحدث طواعية لمساعدة الآخرين علي إنجاز المهمة التي بين أيديهم" (الشريفي، ٢٠١١). كما أشار إليها (Obamiro et al., 2014) بأنها "سلوك الفرد الذي يعود بالمنفعة على المنظمة، وهو غير معترف به بشكل مباشر أو صريح من نظام المكافأة الرسمي، ويخلق في المنظمة قيمة بيئة عمل مواتية للعمل". كما عرفه (معمرى، ٢٠١٤) بأنه "سلوك اختياري أو تطوعي، في حالة تأديته من قبل الفرد فإنه يساهم في تحقيق أهداف المنظمة ومن ثم الوصول إلي الفاعلية التنظيمية، أما في حالة عدم القيام به فإنه لا يؤدي إلي تعرض الفرد للعقوبة".

أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

لقد كان لكثرة الدراسات التي جعلت من سلوك المواطنة التنظيمية موضوعاً لها الدور البارز في تحديد أهم أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، إذ لم تقتصر على البعدين الأولين: الالتزام العام والإيثار، بل إن الدراسات زادت الأبعاد الخاصة لسلوك المواطنة التنظيمية إلى خمسة أبعاد هي: الإيثار، الروح الرياضية، اولكياسة واللفظ، والسلوك الحضاري، والضمير الحي، وأصبحت الدليل على تواجد فعل سلوك المواطنة التنظيمية من عدمه في أية منظمة مهما كان نوعها وطبيعة الخدمات التي تقدمها (مناصرية و ختو، ٢٠١٥).

وسنوجز أهم هذه الأبعاد فيما يأتي:

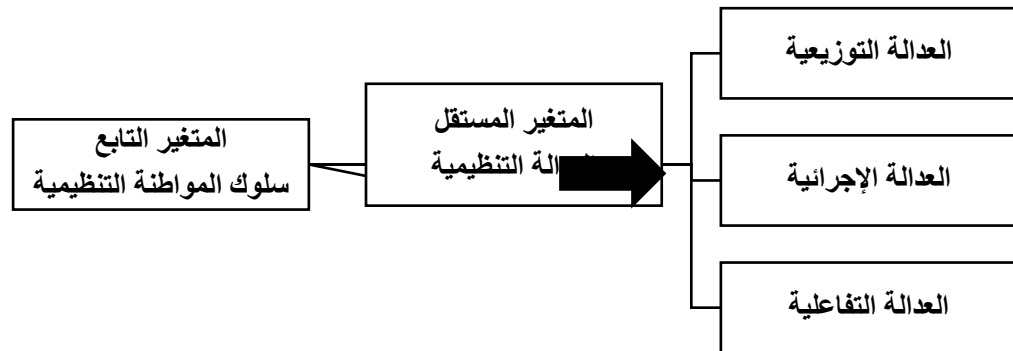
١. الإيثار: وهو نمط من السلوك يتضمن مساعدة الموظف للأشخاص الذين حوله (الزملاء، الرؤساء، العملاء) بشكل مباشر أو غير مباشر في المهام المتعلقة بالعمل، وبالتالي تفيد المنظمة. ومن أمثلة ذلك مساعدة وتوجيه الموظفين الجدد، ومساعدة أشخاص آخرين مكلفين بأعباء عمل إضافية، وتغطية عمل الزملاء عند غيابهم أو مغادرتهم لأداء مهمات خارجية، الرغبة في التطوع للعمل لساعات إضافية (متولي، وشحاته، ٢٠١٩).

٢. المجاملة أو الكياسة: وهي مدي مساهمة الموظف في منع وقوع المشكلات التي يمكن أن يتعرض لها زملاؤه، وإدراكه لتأثير سلوكه في الآخرين، بالإضافة إلي رغبة الفرد في المبادرة بالاتصال بالآخرين (محمد وآخرون، ٢٠١٥).
٣. الروح الرياضية: ويقصد بها تحمل الشخص لأي متاعب شخصية مؤقتة أو بسيطة دون تذمر أو رفض أو ما شابه ذلك، وادخار الطاقة الموجهة لمثل ذلك لإنجاز العمل. ومن سلوكيات الروح الرياضية "تجنب استهلاك زمن طويل في الشكوي من مشكلات تافهة، وإعطاء المشاكل أكبر من حجمها الطبيعي، وتجنب التركيز علي أخطاء الآخرين، وإظهار الاحترام والمجاملة للزملاء حتي في اوقات التوتر الشخصي أو المهني، وتقبل النقد بصدر رحب، والتسامح عن الإساءة الشخصية (القحطاني، ٢٠١٤).
٤. السلوك الحضاري: وتعني المشاركة البناءة والمسؤولية في إدارة المنظمة، والشعور بالانتماء والولاء التنظيمي، من خلال الاهتمام بمصير المنظمة ومصالحها، والمحافظة على ممتلكاتها والدفاع عنها (Jihad et al., 2011).
٥. الضمير الحي: وهو سلوك تطوعي يتجاوز الحد الأدنى المطلوب لمتطلبات العمل في أداء الدور، وخدمة الصالح العام حتى لو كان ذلك على حساب المصلحة الشخصية (Sofiah et al., 2014).

نموذج الدراسة

المتغير المستقل: العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية - العدالة الإجرائية - العدالة التفاعلية).
المتغير التابع: سلوك المواطنة التنظيمية.

شكل رقم (١) يوضح نموذج الدراسة ومتغيراتها



المصدر: تصميم الباحثين بناء علي الدراسات السابقة.

فرضيات الدراسة

تتعلق هذه الدراسة من فرضية رئيسية واحدة وهي:

- توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية - العدالة الإجرائية - العدالة التفاعلية) مجتمعة وسلوك المواطن التنظيمية للعاملين في الفنادق عينة الدراسة. وينبثق من الفرضية الرئيسية ثلاث فرضيات فرعية وهي:
(١) توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية طردية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ بين العدالة التوزيعية وسلوك المواطن التنظيمية للعاملين في الفنادق عينة الدراسة.
(٢) توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ بين العدالة الإجرائية وسلوك المواطن التنظيمية للعاملين في الفنادق عينة الدراسة.
(٣) توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ بين العدالة التفاعلية وسلوك المواطن التنظيمية للعاملين في الفنادق عينة الدراسة.

الإطار المنهجي للدراسة

- تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر العدالة التنظيمية بأبعادها "العدالة الاجرائية، العدالة التوزيعية والعدالة التفاعلية" على سلوك المواطن التنظيمية للعاملين في عينة من فنادق الخمس نجوم بالغردقة، والتعرف واقع العدالة التنظيمية وسلوك المواطن التنظيمية لدي العاملين داخل تلك الفنادق.
 - تم إختيار فنادق الخمس نجوم بالغردقة لأن يعتبر مفهوم العدالة التنظيمية من الموضوعات الحديثة والمهمة في حقل الإدارة، وتعتبر الفنادق الخمس نجوم هي الأكثر تنظيماً والتي تسعى دائماً إلي تطبيق كل ما هو جديد من أساليب الإدارة الحديثة ولما تمتلكه فنادق الخمس نجوم من موارد بشرية ذات كفاءة عالية مقارنةً بالفنادق الأقل تصنيفاً من حيث عدد النجوم.
 - تم استهداف عينة ملائمة من جميع فنادق الخمس نجوم بالغردقة، وتمت الاستجابة الفعلية من الفنادق عدد "٢٢" فندقاً، وذلك من خلال مديري الموارد البشرية لاستهداف جميع العاملين بالفندق. وبلغت إجمالي عدد الاستثمارات التي تم توزيعها (٥٥٠) إستمارة بواقع (٢٥) إستمارة داخل كل فندق، كان من بينها (٤١٥) استمارة بنسبة (٧٥.٤٪) صالحة للتحليل الإحصائي.
- وقد صُممت استمارة الاستقصاء وفق تساؤلات الدراسة على النحو التالي:

١. البيانات الأولية: وشملت الخصائص الديموغرافية لمفردات عينة الدراسة والتي تكونت من أربعة متغيرات هي: النوع - العمر - المؤهل التعليمي - عدد سنوات الخبرة في العمل الحالي.
٢. اشتملت الاستمارة على محورين تضمنت (٤٠) فقرة، بواقع (٢٠) فقرة للمحور الأول الذي تناول توجهات أفراد عينة الدراسة من العاملين حول أبعاد نمط العدالة التنظيمية، و(٢٠) فقرة للمحور الثاني الذي تناول واقع سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها المختلفة لدى العاملين بالفنادق عينة الدراسة، وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة - موافق - محايد - غير موافق - غير موافق بشدة) للتعبير عن مدى الاتفاق أو عدمه مع فقرات كل بُعد من أبعاد الدراسة.

النتائج والمناقشة

أولاً الخصائص الديموغرافية لمفردات عينة الدراسة

جدول رقم (١) توزيع عينة الدراسة وفقاً للنوع والعمر والمؤهل الدراسي وعدد سنوات الخبرة

النسبة	التكرارات	المتغير	
٪٧٦.٤	٣١٧	ذكر	النوع
٪٢٣.٦	٩٨	أنثي	
٪٤١,٧	١٧٣	أقل من ٣٠ عاماً	العمر
٪١٦,٤	٦٨	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ عاماً	
٪٣٢,٣	١٣٤	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ عاماً	
٪٩,٦	٤٠	من ٥٠ عاماً فأكثر	
٪٢٢,٩	٩٥	ثانوية عامة أو ما يعادلها	المؤهل الدراسي
٪٥٧,٣	٢٣٨	مؤهل جامعي (بكالوريوس أو ليسانس)	
٪١٩,٨	٨٢	دراسات عليا (دبلوم - ماجستير - دكتوراه)	
٪٢٥,٣	١٠٥	أقل من ٥ سنوات	عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية
٪٥١,٣	٢١٣	من ٥ سنوات إلى ١٠ سنوات	
٪٢٣,٤	٩٧	أكثر من ١٠ سنوات	

يتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم (١) أن غالبية أفراد عينة الدراسة كانت من الذكور بنسبة (٧٦.٤٪)، بينما بلغت نسبة الإناث (٢٣.٦٪)، أما فيما يخص متوسطات أعمار أفراد عينة الدراسة فقد تمثلت أعمار النسبة الأغلب منهم الأقل من ٣٠ عاماً بنسبة (٤١,٧٪)، يليها من تراوحت أعمارهم ما بين ٤٠ إلى أقل من ٥٠ عاماً بنسبة (٣٢,٣٪)، ثم من تراوحت أعمارهم من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ عاماً بنسبة (١٦,٤٪)، وجاء من هم ٥٠ عاماً فأكثر في المرتبة الأخيرة بنسبة (٩,٦٪)، بما يعكس شمول عينة الدراسة لمختلف الأعمار والخبرات المناسبة للإجابة على فقرات الاستقصاء بدقة وموضوعية. وفيما يتعلق بالمستوي التعليمي لأفراد العينة فقد أشارت نتائج الدراسة إلي أن غالبية أفراد العينة والتي بلغت نسبتهم نحو (٥٧,٣٪) حاصلون علي مؤهل جامعي، بينما حملة الثانوية العامة أو ما يعادلها جاءوا في المرتبة الثانية بنسبة (٢٢,٩٪)، أما من هم حاصلون علي دراسات عليا فبلغت نسبتهم (١٩,٨٪). ويعكس ذلك شمول عينة الدراسة للكفاءات العلمية المؤهلة للإجابة على فقرات الاستقصاء بموضوعية. أما بالنسبة لعدد سنوات الخبرة في العمل الحالي، فنجد أن غالبية أفراد عينة الدراسة (٥١,٣٪) تراوحت سنوات خبرتهم في العمل الحالي من ٥ إلى ١٠ سنوات ثم من كانت سنوات خبرتهم أقل من ٥ سنوات بنسبة (٢٥,٣٪) بينما جاء في المرتبة الأخيرة من زادت عدد سنوات خبرتهم في العمل الحالي عن ١٠ سنوات بنسبة (٢٣,٤٪).

ثانياً توجهات أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد محور العدالة التنظيمية

يهدف هذا السؤال إلى التعرف على توجهات أفراد عينة الدراسة من العاملين نحو أبعاد العدالة التنظيمية وإلى أي مدى يتم تطبيق الإدارة من رؤساء ومشرفين للعدالة التنظيمية، وذلك باستخدام مقياس ليكرت الخماسي. وقد جاءت نتائج الدراسة الميدانية كما هو موضح بالجدول التالي.

جدول (٢): توجهات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد محور العدالة التنظيمية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
١.٢٩٦	٣.٥٣	بُعد العدالة الإجرائية
١.٢٧٣	٣.٧٣	١. تحرص الإدارة على إشراك المرؤوسين في صنع القرارات.
١.٢١٢	٣.٦٧	٢. يتم تطبيق القرارات الإدارية والأنظمة واللوائح على جميع العاملين دون استثناء.
١.٣٨٩	٣.٤٥	٣. يحرص المسؤولون على أن يبدي كل موظف آرائه قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل.
١.٢٢٧	٣.٥١	٤. تشرح القرارات ويزود العاملين بتفاصيل إضافية عند استفسارهم عن تلك القرارات.
١.٢٢٩	٣.٤١	٥. يسمح للعاملين بمناقشة القرارات التي يصدرها المسؤولون.
١.٤٤٦	٣.٤٣	٦. تُتخذ القرارات الوظيفية بطريقة موضوعية وفق أسباب منطقية.
١.١٩١	٣.٤٧	٢- بُعد العدالة التوزيعية

١.١٧٦	٣.٥٨	٧. تتناسب ساعات العمل مع المهام والمسئوليات المكلف بها.
١.١٨٠	٣.٦٠	٨. تتوافق المهام والمسئوليات التي أقوم بها مع قدراتي وإمكانياتي الشخصية.
١.٦٠٩	٣.٤٥	٩. يتم توزيع المهام والوظائف والمسئوليات والصلاحيات بين العاملين بصورة عادلة.
١.٣١٤	٣.٤٣	١٠. الراتب الشهري يتناسب مع خبراتي العملية والعلمية والجهد الذي أبذله في عملي.
١.٣٣٤	٣.٤٢	١١. أحصل على مكافآت عادلة مقابل الجهود الإضافية التي أبذلها.
١.٣٣٠	٣.٤١	١٢. أشعر بعدالة الراتب والمزايا التي أحصل عليها مقارنة مع زملائي في نفس العمل.
١.١٩١	٣.٥١	١٣. أحصل على فرصة للتطوير الذاتي بشكل عادل مقارنة بزملائي في العمل.
٠.٩٦٦	٣.٩٨	بُعد العدالة التفاعلية
١.٠٢٣	٣.٩٧	١٤. تعمل الإدارة على تعزيز العلاقات الإنسانية الحسنة مع جميع العاملين دون تمييز.
٠.٩٦١	٤.٠٧	١٥. عندما يتخذ المدير قرار متعلقًا بوظيفتي فإنه يتعامل معي باهتمام واحترام.
٠.٩٠٢	٤.٠٨	١٦. تسود روح الفريق والتعاون بين الزملاء.
٠.٧٧٢	٤.١٧	١٧. يمتاز المدير بسعة الصدر ويسمح بالمناقشة والحوار.
٠.٧٠٦	٤.١٨	١٨. أشعر بنزاهة المدير في حسم الخلافات التي قد تحدث بين العاملين.
١.١٩٠	٣.٧١	١٩. تهتم إدارة الفندق بالتظلمات التي ترفع لها من قبل العاملين.
١.٢١٣	٣.٧٠	٢٠. يتعامل مشرفك المباشر بكل ود واهتمام معك مثل زملائك.
١.١٥١	٣.٦٦	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لمحور العدالة التنظيمية

- فيما يخص بُعد العدالة الإجرائية: يتضح من النتائج الواردة في الجدول السابق أن غالبية توجهات أفراد العينة جاءت موافقة على عناصر بُعد العدالة الإجرائية حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لجميع فقرات البعد (٣.٥٣) بإنحراف معياري بلغ (١.٢٩٦)، مما يشير إلى أن مديري إدارات الفنادق عينة الدراسة تحرص على مشاركة العاملين في عملية صنع القرارات، كما تقوم بتطبيق القرارات الإدارية والأنظمة واللوائح على جميع العاملين دون استثناء بالإضافة إلى القيام بشرح القرارات وتزويد العاملين بأي تفاصيل إضافية عند استفسارهم عن تلك القرارات.
- بالنسبة لبُعد العدالة التوزيعية يتضح لنا أيضًا اتفاق أفراد عينة الدراسة على جميع عناصر بُعد العدالة التوزيعية حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لجميع عناصر البُعد (٣.٤٧) بإنحراف معياري بلغ (١.١٩١)، مما يشير إلى التزام مديري إدارات الفنادق عينة الدراسة بتوزيع المهام والوظائف والمسئوليات والصلاحيات بين العاملين بصورة عادلة بما يتوافق مع قدراتهم وإمكانياتهم الشخصية، منح جميع العاملين علي حد سواء فرص تطوير الذات بشكل عادل، تتناسب الراتب الشهري الذي

يتقاضاه الموظف مع خبراته العملية ومؤهلاته العلمية بالإضافة إلى تناسب ساعات العمل مع المهام والمسئوليات التي يكلف بها الموظف.

- بالمثل فيما يخص بُعد العدالة التفاعلية، فقد اتفقت أيضاً آراء أفراد عينة الدراسة على جميع عناصر بُعد العدالة التفاعلية حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٩٨) بإنحراف معياري بلغ (٠.٩٦٦) مما يشير إلى أن هناك اهتمام من قبل مديري إدارات الفنادق عينة الدراسة بتطبيق ممارسات العدالة التفاعلية بين العاملين والتي تتمثل في نزاهة مديري الإدارات في حسم الخلافات التي قد تحدث بين العاملين، سعة الصدر والسماح بالمناقشة والحوار، سيادة روح الفريق والتعاون بين الزملاء، بالإضافة إلى دعم وتعزيز العلاقات الإنسانية الحسنة مع جميع العاملين دون تمييز. وهذه النتيجة تتفق مع ما توصل إليه (Erturk, 2017) إلى وجود عدالة في توزيع الأعباء والأعمال على كل العاملين، وأن هناك اهتمام بالخطط التدريبية، وأن العدالة الإجرائية تساعد على تحسين ورفع مستوى أداء الفرد، وتوفر الإمكانيات المادية للعاملين.

(٢) توجهات أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

يهدف هذا السؤال إلى التعرف على توجهات أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، وإلى أي مدى يتم اتباع هذه السلوكيات بين أفراد العينة. ولقياس ذلك تم استخدام نفس المقياس السابق (ليكرت الخماسي) للتعبير عن مدى الاتفاق أو عدم الاتفاق مع فقرات المحور.

جدول (٣): توجهات أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
١.١٨٦	٣.٦٣	بُعد الإيثار
١.٢٣٩	٣.٦٣	١. يقوم العاملون بأداء عمل زملائهم في حالة غيابهم
١.١٨٧	٣.٦٩	٢. يقوم العاملون بمساعدة الزملاء الجدد للتكيف بشكل سريع مع بيئة العمل في الفندق
١.٢٣١	٣.٦٣	٣. يتطوع العاملون لمساعدة زملائهم في العمل لإنجاز المهام الموكلة إليهم على الوجه الأكمل
١.٠٨٩	٣.٥٩	٤. يقوم العاملون بمساعدة زملائهم في العمل لتجاوز المشكلات التي قد تواجههم
١.١٨٠	٣.٤٦	بُعد الكياسة
١.٣٣٢	٣.٦٦	٥. يتعامل العاملون مع زملائهم في العمل بكياسة ولطف

١.١٧٥	٣.٦٥	٦. يحرص العاملون على التعامل مع العملاء بلباقة ولطف للارتقاء بمستوى جودة الخدمة.
١.١٠٧	٣.٦٨	٧. يتجنب العاملون إثارة المشاكل والمتاعب أثناء العمل
١.١٠٧	٣.٥٧	٨. يحرص العاملون على احترام مشاعر وخصوصية زملائهم في العمل
١.١٤٦	٣.٧	بُعد الروح الرياضية
١.٤١٣	٣.٦٩	٩. يتغاضى العاملون عن المضايقات والمشاحنات البسيطة في بيئة العمل.
١.١٨٣	٣.٧٠	١٠. يرحب العاملون بالنقد البناء لعملمهم
١.١٨٤	٣.٧٣	١١. يتجنب العاملون التشكيك في قدرات زملائهم لتكون بيئة العمل أكثر استقرارًا
١.١٤٦	٣.٦٨	١٢. يتكيف العاملون مع ظروف العمل الاستثنائية بدون تذمر أو شكوى
٠.٩٦٠	٤.٠٧	بُعد السلوك الحضاري
١.٠٣٦	٤.١٤	١٣. يلتزم العاملون بقواعد وقوانين العمل بشكل يعكس احترامهم لها
٠.٩٤٦	٤.٠٤	١٤. يقدم العاملون المقترحات والمبادرات لتطوير وتحسين ظروف وبيئة العمل
٠.٩٧٥	٤.١٢	١٥. يسعى العاملون إلى تحسين الصورة الذهنية للفندق لدى الآخرين
٠.٨٨٤	٣.٩٩	١٦. يحرص العاملون على حضور الاجتماعات واللقاءات باهتمام كبير
٠.٨٤١	٤.٠٥	بُعد وعي الضمير
٠.٧٤٧	٤.١٢	١٧. يحافظ العاملون بعناية وحرص شديد على ممتلكات وأصول الفندق
٠.٦٥٩	٤.٠٩	١٨. يلتزم العاملون بمواعيد الحضور وساعات العمل الرسمية دون تأخير
٠.٩٩٢	٤.٠٢	١٩. يتطوع العاملون للعمل ساعات إضافية دون مقابل إذا تطلبت مصلحة العمل ذلك
٠.٩٦٩	٣.٩٨	٢٠. يقدم العاملون مصلحة العمل على مصالحهم الشخصية
١.٠٦٢٦	٣.٧٨	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لمحور سلوك المواطنة التنظيمية

تشير النتائج الواردة في جدول (٣) إلى أن آراء أفراد عينة الدراسة حول جميع أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية جاءت مرتفعة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٣.٤٦ ، ٤.٠٧) بمتوسط حسابي عام لجميع أبعاد المحور بلغ (٣.٧٨) وجاء ترتيب أبعاد محور سلوك المواطنة التنظيمية على النحو التالي:

١. بُعد السلوك الحضاري بمتوسط حسابي بلغ (٤.٠٧) وإنحراف معياري (٠.٩٦٠).
٢. بُعد وعي الضمير بمتوسط حسابي بلغ (٣.٧٠) وإنحراف معياري (٠.٨٤١).
٣. بُعد الروح الرياضية بمتوسط حسابي بلغ (٤.٠٥) وإنحراف معياري (١.١٤٦).
٤. بُعد الإيثار بمتوسط حسابي بلغ (٣.٦٣) وإنحراف معياري (١.١٨٦).
٥. بُعد الكياسة بمتوسط حسابي بلغ (٣.٤٦) وإنحراف معياري (١.١٨٠).

مما سبق يتضح لنا أن أفراد عينة الدراسة من العاملين تتمتع بسلوكيات المواطنة التنظيمية داخل بيئة العمل، كما يتضح أيضاً وجود حالة من الانسجام والتعاون وتحمل المسؤولية التي يتمتعون بها. كما جاءت نتائج تمتع افراد عينة الدراسة بدرجة مرتفعة من السلوك الحضاري لحرص العاملون على الالتزام بقواعد وقوانين العمل بشكل يعكس احترامهم لها مما يؤدي إلى تحسين الصورة الذهنية للفندق لدى الآخرين. كما أظهرت أيضاً تمتع العاملين بمستوي عالٍ من وعي الضمير لحرصهم الشديد علي ممتلكات الفندق وأصوله والالتزام العاملون بمواعيد الحضور وساعات العمل الرسمية دون تأخير. جاءت مستوى الروح الرياضية بدرجة مرتفعة أيضاً وهذا يدل علي أن أفراد عينة الدراسة لديهم تقبل وترحيب بالنقد البناء لعملهم والبعد عن المضايقات والمشاحنات البسيطة في بيئة العمل. جاءت نتائج سلوك الايثار بدرجة كبيرة وهذا يعني توافر سلوك التطوع ومساعدة الزملاء والمدراء دون انتظار لمقابل، وتقديم مصلحة العمل علي المصلحة الشخصية مما يؤثر علي تماسك العاملين. كما جاءت نتائج سلوك الكياسة "اللطيف" بدرجة عالية لدي العاملين، وهذا يعني حرص العاملون على التعامل مع العملاء بلباقة ولطف للارتقاء بمستوى جودة الخدمة وعدم إثارة المشاكل أثناء العمل. تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Jihad et al، ٢٠١١) ودراسة (متولي وشحاته، ٢٠١٩) التي توصلت إلى أن أفراد عينة الدراسة يتمتعون بمستوي عالٍ من سلوكيات المواطنة التنظيمية وهو ينعكس علي آرائهم حول أبعاد هذا السلوك.

اختبار فروض 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 وسلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في الفنادق عينة الدراسة

جدول (٤) معامل ارتباط بيرسون بين العدالة التوزيعية وسلوك المواطنة التنظيمية

العنصر	الاحصاءات	سلوك المواطنة التنظيمية
العدالة التوزيعية	معامل الارتباط	٠.٤١٢
	مستوي المعنوية	٠.٠٠٠
	حجم العينة	٤١٥

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (٤) أن قيمة معامل الارتباط بين بعد العدالة التوزيعية وسلوك المواطنة التنظيمية للعاملين بلغ ٠.٤١٢ وأن مستوى المعنوية ٠.٠٠٠ وهي أقل من ٠.٠٥ مما يؤكد علي قبول

الفرضية أن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية طردية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ بين العدالة التوزيعية وسلوك المواطنة التنظيمية.

الفرضية الثانية: توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ بين العدالة الإجرائية وسلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في الفنادق عينة الدراسة

جدول (٥) معامل ارتباط بيرسون بين العدالة الإجرائية وسلوك المواطنة التنظيمية

العنصر	الاحصاءات	سلوك المواطنة التنظيمية
العدالة الإجرائية	معامل الارتباط	٠.٣٩٥
	مستوي المعنوية	٠.٠٥٥
	حجم العينة	٤١٥

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (٥) أن قيمة معامل الارتباط بين العدالة الإجرائية وسلوك المواطنة التنظيمية للعاملين تساوي ٠.٣٩٥ وأن مستوى المعنوية ٠.٠٥٥ وهي أقل من ٠.٠٥ مما يؤكد علي قبول الفرضية أن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ بين العدالة الإجرائية وسلوك المواطنة التنظيمية.

الفرضية الثالثة: توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ بين العدالة التفاعلية وسلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في الفنادق عينة الدراسة

جدول (٦) معامل ارتباط بيرسون بين العدالة التفاعلية وسلوك المواطنة التنظيمية

العنصر	الاحصاءات	سلوك المواطنة التنظيمية
العدالة التفاعلية	معامل الارتباط	٠.٥٢٨
	مستوي المعنوية	٠.٠٥٥
	حجم العينة	٤١٥

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (٦) أن قيمة معامل الارتباط بين العدالة التفاعلية وسلوك المواطنة التنظيمية بلغ ٠.٥٢٨ وأن مستوى المعنوية ٠.٠٥٥ وهي أقل من ٠.٠٥ مما يؤكد علي قبول الفرضية أن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ بين العدالة التفاعلية وسلوك المواطنة التنظيمية.

ملخص نتائج الدراسة

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

- وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ بين أبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية - العدالة الإجرائية - العدالة التفاعلية) مجتمعاً وسلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في الفنادق عينة الدراسة مما يؤكد صحة الفرضيات التي تبنتها الدراسة. وهذا ما يدل على أن لشعور العامل بالعدالة دوراً أساسياً في اتجاهه نحو سلوك المواطنة التنظيمية، وقد يكون فعل سلوك المواطنة التنظيمية نتيجة فعلية للعدالة التنظيمية المطبقة في الفندق، وهو ما يبرز الأهمية التي تكتسبها العدالة داخل الفنادق، بمختلف أنواعها سواء التوزيعية أو الإجرائية أو التفاعلية، فالعامل الذي يرى أن مختلف المهام والواجبات داخل العمل الإداري توزع بعدل وبمساواة بين الأفراد دون محاباة أو تفضيل أو تمييز يؤدي عمله نتيجة هذا الشعور الذي يتحول إلى دافع وحافز للعمل أكثر منه واجب، كما أن قيام الإدارة بالإجراءات المتخذة نفسها مع أي موظف بالصفة نفسها وفي الموقف نفسه يجعل العامل يثق بمؤسسته، وهو ما يسهم في تعزيز عدالة الإجراءات لديه، والذي قد يدفعه لسلوكيات تتعلق بأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية كالإيثار والروح الرياضية وغيرها.
- أثرت العدالة التنظيمية إيجابياً في مكونات سلوك المواطنة التنظيمية، وذلك من خلال إحساس الموظفين بالمساواة والإنصاف سواء فيما يتعلق بعدالة الإجراءات أو التوزيع أو التعاملات، تولد لديهم الشعور بالمسؤولية تجاه الفندق، وبالتالي الانخراط في الكثير من الممارسات التطوعية غير الرسمية، أي سلوك المواطنة التنظيمية، ان طريقة تعامل الفندق وإدراك الفرد العامل لهذا التعامل هي التي تحدد سلوكه، فقد يكون السلوك عبارة عن رد فعل يقوم به الموظف تجاه سياسة الفندق، لذا فالسلوك هنا يعتبر ترجمة لسلوك الفندق وفعاله، والتي يعد سلوك المواطنة التنظيمية أحد أبرزها للخصائص التي تميزه كونه عملاً تطوعياً بالدرجة الأولى، فالموظف يقوم به اختيارياً دون أن يكون هذا السلوك مرتبطاً بشكل مباشر بحوافز الفندق ومكافآتها، والموظف قد يبادل إحساسه بعدالة تعامل الفندق معه بإظهار سلوك المواطنة التنظيمية، وذلك من خلال إظهار سلوك لا يصنف ضمن الدور الرسمي له، وتجنب إثارة المشاكل فيها، وأداء أعمال إضافية دون تذمر أو شكوى والحرص على فاعلية الفندق وتطوره.
- تمتع أفراد عينة الدراسة بمستوي عال من سلوكيات المواطنة التنظيمية وهو ما انعكس على آرائهم حول أبعاد هذا السلوك. وإتباع مديري إدارات الفنادق عينة الدراسة بتطبيق كافة ممارسات العدالة

التنظيمية (التوزيعية - الإجرائية - التفاعلية) بين أفراد عينة الدراسة حيث انققت جميع آراء العاملين على أن مديري الإدارات يمارسون العدالة التنظيمية بكافة أبعادها دون تمييز أو استثناء.

التوصيات

توصيات موجهة للفنادق

- عقد دورات تدريبية بهدف تعزيز ممارسات العدالة التنظيمية وسلوك المواطن التنظيمية لخلق جيل جديد من القادة والمديرين قادر على مواكبة تطورات العصر وخلق مناخ تنظيمي يُسهم في تحسين الصورة الذهنية للفندق لدى الغير.
- تعزيز سلوك المواطن التنظيمية بين العاملين وذلك من خلال تحفيز العاملين مادياً ومعنوياً.
- تحسين المناخ التنظيمي للعاملين بالفنادق وذلك من خلال وضع معايير لتقويم العدالة التنظيمية.
- تطوير جودة بيئة العمل الداخلية في الفنادق نظراً لانعكاساتها الايجابية في توليد سلوك المواطن التنظيمية للعاملين وذلك من خلال:
 - ✓ تشجيع التعاون والعمل بروح الفريق الواحد بين العاملين مما يعزز دافعيتهم ويرسخ مفهوم المواطن لديهم.
 - ✓ الاهتمام ببناء العلاقات الانسانية والاجتماعية في المنظمة مما يدعم ويرسخ مفهوم سلوك المواطن التنظيمية.
 - ✓ اشراك الموظفين في صنع القرارات الخاصة بالعمل وتشجيعهم علي التعبير علي افكارهم ورائهم الخاصة وتمكينهم إدارياً.
- إعادة تقييم المزايا والمكافآت التي تمنحها المنشآت الفندقية للعاملين وذلك من خلال إعادة هيكلة رواتب العاملين وفقاً لمتغير المؤهل العلمي والخبرة وإزالة الفوارق القائمة بين العاملين.

الدراسات المستقبلية

- دراسة علاقة سلوك المواطن التنظيمية بالقيادة التحويلية بالفنادق.
- أثر العلاقة بين العدالة الإجرائية وتحقيق الفاعلية التنظيمية بفنادق الخمس نجوم.
- فاعلية العدالة التنظيمية علي تحقيق الميزة التنافسية بالفنادق .
- دور تطبيق العدالة التنظيمية وأثره في ممارسة الابداع الإداري.

- دراسة العلاقة بين العدالة التنظيمية والخصائص الشخصية علي أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية في الفنادق.

المراجع

أولا مراجع باللغة العربية

- أبوسمان، محمد ناصر (٢٠١٥)، محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية (من وجهة نظر الضباط في جهاز الشرطة بقطاع غزة)، رسالة ماجستير، كلية التجارة، إدارة الاعمال، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.
- السليحات، سليم أحمد مهلهل (٢٠١٨)، أثر العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي من خلال الرضا الوظيفي كمتغير وسيط، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، كلية الأعمال، الأردن.
- الشريف، عباس مهدي (٢٠١١)، سلوك المواطنة التنظيمية لدي معلمي المدارس الثانوية في الاردن في ضوء متغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي والوظيفة ونوع المدرسة، المجلة التربوية، الكويت.
- الشيخ، امانى عبدالعاطي وابونصيب، عرفة جبريل (٢٠١٧)، أثر العدالة التنظيمية علي الرضا الوظيفي بالتطبيق علي إدارة الجمارك بولاية البحر الأحمر، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية والقانونية، فلسطين.
- القحطاني، عبد السلام بن شايع (٢٠١٤)، سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري، دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الإدارية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- بحري، صابر و خرموش، مني (٢٠١٧)، العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدي العاملين في مجال الإدارة في الجزائر، مجلة الجامعة العربية الأمريكية للبحوث، جنين - فلسطين.
- بخاري، مروان (٢٠١٤)، درجة ممارسة العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة وعلاقتها بالعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى: مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
- خولة، زروقي (٢٠١٥)، إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدي ممرضي مستشفى سليمان عميرات بتقرت، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، رسالة ماجستير، الجزائر.

- سعيد، هديل كاظم (٢٠١٢)، العلاقة بين العدالة التنظيمية والتمكين وأثرهما في تحقيق الإلتزام التنظيمي، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية والقانونية، فلسطين.
- متولي، احمد حسن وشحاته، حسام سعيد (٢٠١٩)، دراسة العلاقة بين نمط القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية بالفنادق المصرية، مجلة إتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة - كلية السياحة والفنادق جامعة قناة السويس، مصر.
- محارمه، ثامر محمد (٢٠٠٥)، مدي إحساس موظفي الدوائر الحكومية الأردنية لمحافظة الكرك والطفيلية بالعدالة التنظيمية، دراسة ميدانية، مجلة الإداري معهد الإدارة العامة، الاردن.
- معمري، حمزة (٢٠١٤)، إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدي أساتذة التعليم الثانوي، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر.
- محمد، جاسم و شنيتر، نسرين، عبد الرحمن طاهر وياس، علي طه (٢٠١٥)، قياس مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لعينة من تدريسيي كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة بغداد وكلية دجلة الجامعة الاهلية، مجلة الدنانير، العراق.
- مناصرية، رشيد وختو، فريد (٢٠١٥)، سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين، دراسة حالة مؤسسة إتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، الجزائر.

ثانياً المراجع باللغة الانجليزية

- Akanbi et al ,and Paul A., and Onyema E.(2013). Impact of Perceived Organizational Justice on Organizational Commitment of a Food and Beverage Firm in Nigeria. International Journal of Humanities and Social Science.
- Erturk, A.(2017) Increasing organizational citizenship behavior of Turkish academicians: Mediating role of trust in supervisor on the relationship between organizational justice and citizenship behaviors, Journal of Managerial Psychology, 22 (3) , pp. 257-270
- Jerald, G.(2005). Organizational justice ethics and corporate social responsibility. Fourth Edition. Pearson Education. universities' correspondent.

- Jihad M.,and Farzana Q H., and Mohammad A A.(2011). Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior An Empirical Study at Higher Learning Institutions. Asian Academy of Management Journal.
- Maureen L., and Ambrose, and Marshall S.(2009). Research Reports The Role of Overall Justice Judgments in Organizational Justice Research. Journal of Applied Psychology.
- Muhammad J., and Sobia R.,and Adeel A.,and Tahira M T.(2012). Role of Organizational justice in organizational commitment with moderating effect of employee work attitudes. Journal of Business and Management.
- Obamiro J K., and Ogunnaike O .,and Osinbajo O.(2014).Organizational Citizenship Behavior Hospital Corporate Image and Performance. Journal of Competitiveness.
- Organ, d. and ryan, k. (1995). Meta-analytical review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behaviors. Personnel psychology.
- Sofiah K., and Padmashantini., and Gengeshwari P.(2014).A Study on Organizational Citizenship Behavior in Banking Industry. International Journal for Innovation Education and Research.
- Dundar, T., & Tabancali, E. (2012). The relationship between organizational justice perceptions and job satisfaction levels. Procedia- Social and Behavioral Sciences, 46(2012), 5777-5781.

The Impact of Organizational Justice on the Organizational Citizenship Behavior of Egyptian Hotel Employees (A study Applied to a Sample of Five-Star Hotels in Hurghada City)

Mohamed abd Elaziz sayed ahmed
Higher Institute for Tourism and
Hotels (Egoth) - ismalia

Rania Elsayed Ibrahim abouelenien
Higher Institute for Tourism and
Hotels (Egoth) - Luxor

Abstract

Organizational Justice has been considered as a significant subject in the operative organizations functioning. Whereas Organizational Citizenship Behavior (OCB) is important to achieve the organizational success, therefore organizations encourage and facilitate the OCB in order to produce effectiveness

and efficiency in organization functions. This study aims to identify the impact of Organizational Justice with its three dimensions (distributive justice, procedural justice and interactional justice) on the employees' organizational citizenship behavior in a sample of five-star hotels in Hurghada, Egypt. In order to achieve this aim, a questionnaire form was designed and directed to a convenience sample of employees in the investigated hotels. A total of (550) forms was distributed, only (415) forms representing (74.5) was valid to analysis.

The obtained results indicated that the investigated respondents enjoyed has enjoyed a high level of organizational justice, and a high level of organizational citizenship behavior. Overall, there was a statistically significant relationship between all of organizational justice's dimensions and organizational citizenship behavior. The interactional justice was the most effective dimensions. Hence, the hotel operators should be consider with applying all of organizational justice dimensions in their operations that affect positively on organizational citizenship behavior.

Keywords

Organizational Justice – Dimensions of Organizational Justice – Organizational Citizenship Behavior – Hotels.