

## أثر العدالة الإجرائية على السلوك الابداعي للعاملين فى شركات السياحة

إيمان أحمد جودة<sup>١</sup> نهاد محمد كمال يحيى<sup>٢</sup> هبة الله على جعفر<sup>٢</sup>

<sup>١</sup>المعهد العالي للسياحة والفنادق بالإسكندرية (إيجوث)

<sup>٢</sup>كلية السياحة والفنادق، جامعة مدينة السادات

### الملخص

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على تأثير العدالة الإجرائية على السلوك الإبداعي للعاملين فى شركات السياحة المصرية ، فلقد اصبحت شركات السياحة تعمل فى بيئة عمل سريعة التغيير وشديدة المنافسة فى ظل هذا الكم الهائل من الشركات السياحية ، مما يجعل بقائها واستمراريتها مرتبطاً بمدى قدرتها على مواجهه صعوبات الأعمال التى يجب ان تؤديها لعملائها وذلك من خلال الكوادر الفنية التى يعملون بداخلها . وهدفت هذه الدراسة الى بيان اثر العدالة الإجرائية على السلوك الابداعي للعاملين فى شركات السياحة فئة " أ " وقد اعتمدت هذه الدراسة على تحليل ٤٠٠ استمارة استقصاء من أصل ٤٥٠ استمارة تم توزيعها على عينة عشوائية من العاملين بشركات السياحة فئة " أ " بالقاهرة والاسكندرية وتوصلت الدراسة ان هناك دلالة احصائية بين العدالة الإجرائية والسلوك الابداعي للعاملين فى شركات السياحة .

**الكلمات الدالة :** العدالة الإجرائية ، السلوك الابداعي ، شركات السياحة المصرية .

### ١-المقدمة

#### الاطار النظرى

تواجه شركات السياحة تحديات وصعوبات فى بيئة العمل مما يجعل بقائها فى سوق العمل السياحى يتطلب الأهتمام بادارة الموارد البشرية وكيفية التعامل مع العنصر البشرى وهم العاملين بالشركات السياحية لأنهم هم الذين يعملون على استمرارية الشركة ، والتطورات التكنولوجية الحديثة ، وسرعة تقليد البرامج السياحية التى تقدمها شركة السياحة (أبو جاسر، ٢٠١٠)، مما انعكس على بقاء العديد من شركات السياحة فى ظل هذه المنافسة الشديدة بين كلاً منهم ، وقد سعت الكثير من شركات السياحة الى تغيير اساليبها فى الحفاظ على العملاء واستراتيجياتها وإعادة التفكير فى اسلوب تقديم خدماتها واسلوب عملها وطرق تواصلها مع عملائها وإدراك مدى اهمية العنصر البشرى الذى اصبح من اهم واثمن الموارد التنظيمية لديها (البشاشة، ٢٠٠٨)، قد يرجع ان نجاح اى شركة سياحية يرجع بالدرجة الاولى الى ما تمتلكه من موارد بشرية ، ولنا ان نتخيل كيف يكون حال اية شركة كبيرة بعيدا عن أصولها البشرية وهم العاملين بها ، وإن قدرة اى شركة سياحية على تحقيق اهدافها بالمستوى المطلوب يعتمد على كفاءة العاملين فى سلوكهم الابداعي فى تنفيذ مهام عملهم ، وتهدف هذه الدراسة الى التعرف على اثر العدالة الإجرائية على السلوك الابداعي للعاملين فى شركات السياحة مما يعود على الشركة بالنفع والاستفادة من معرفه كيفية تطوير وتنمية السلوك الابداعي للعاملين بها وزيادة العائد الربحى لها واستمراريتها بين هذه المنافسة الشرسة (السليم ، ٢٠١٢) .

وتتبع مشكلة الدراسة على اهمية النظر لإدارة الموارد البشرية للشركة السياحية وهو العنصر البشرى الذى يعتبر العامل الاساسى والرئيسى لنجاح الشركة السياحية ويكون فعال ومؤثر إذا امتلك المهارات اللازمة لأداء عمله بكفاءه وبأستخدام السلوك الابداعي ولأستخدام الفكر المتحرر المبدع ويؤدى كل ذلك الى تحقيق اهداف الشركة والوصول الى اعلى معدلات الربحية الممكنه .

وتتلخص مشكلة البحث في كيفية الإجابة على الاسئلة الآتية :

- ١- ما هي العدالة الإجرائية من وجهة نظر العاملين بشركة السياحة ؟
- ٢- ما هي قواعد العدالة الإجرائية ومدى تأثيرها على العاملين بشركات السياحة؟
- ٣- ما هو تأثير العدالة الإجرائية على السلوك الابداعي للعاملين في شركات السياحة المصرية ؟

وتهدف الدراسة الى تحقيق:

- أ- ابراز مفهوم العدالة الإجرائية في شركات السياحة
- ب- التعرف على أهمية العدالة الإجرائية داخل شركة السياحة.
- ت- توضيح قواعد العدالة الإجرائية داخل شركات السياحة .
- ث- معايير الحكم على عدالة الإجراءات.

## ٢ العدالة الإجرائية

### ١/٢ مفهوم العدالة الإجرائية

يذكر (عبد العليم، ٢٠١٢، ص ٣٢) العدالة الإجرائية بأنها تلك القرارات والإجراءات العادلة المتعلقة بالعاملين داخل شركة السياحة ، كما ذكرها ( عبد المحسن ، ٢٠١١ : ٤٢ ) بانها درجة الشعور المتولدة لدى العاملين إزاء عدالة الإجراءات التنظيمية التي تستخدم في تحديد الإجراءات التنظيمية، ويضيف (عواد، ٢٠٠٥ : ٣٦ ) بأن عدالة الإجراءات هي السلوك والعمليات التي تستخدمها الشركة السياحية لتنفيذ الوظائف المختلفة وبالتشجيع عن طريق إعطاء مكافآت للعاملين على سلوكهم الإبداعي في قيامهم بتنفيذ واجباتهم وأهداف الشركة .

كما انها ترتبط برضا العاملين عن الإجراءات المتعلقة بالعمل الخاص بهم وتشير العدالة الإجرائية الى العدالة المدركة لما يحصل عليه العاملين من عقوبة ، فصل ، حرمان ، إنذار ، ترقية ، وزيادة الأجور، توزيع المكافآت (الحوامده، ٢٠٠٥).

### ٢/٢ أهمية العدالة الإجرائية ( Ann.2008 )

- تعمل على توازن مدخلات القرار وتوضيح القواعد الخاصة التي تم عليها اتخاذ القرارات الخاصة بالعاملين لشركة السياحة ، وتقوم بعرض شرح تفصيلي لما تم اتخاذه من اجراءات تجاه العاملين ، كما توضح ما هي الجزاءات والعقوبات التي وقعت على العاملين بالشركة السياحية .مما يؤدي الى شعور العاملين بتطبيق العدالة الإجرائية، وتؤدي الى التقليل من شعور العاملين بالصراع النفسي من خلال معرفة كيف وقع عليه الجزاء الذي فرض عليه من قبل إدارة الشركة .

### ٣/٢ اهم العناصر التي تحقق عدالة الإجراءات

ذكر (Colquitt,2001) عدد من العناصر التي تحقق العدالة الاجرائية وهي :

- أ- أن تطبق باستمرار على أختلاف الأشخاص والأزمنة .
- ب- أن تكون خالية من التحيز .

- ت- أن تضمن جمع المعلومات الدقيقة واستخدامها في صنع القرارات .  
ث- أن تتضمن بعض الآليات لتصحيح القرارات الخاطئة أو غير الدقيقة .  
ج- أن تتفق مع المعايير الاخلاقية .  
ح- أن تأخذ في الحسبان وجهات نظر كافة الأطراف المتأثرة بالقرار.

#### ٤/٢ أهمية تطبيق قواعد العدالة الإجرائية داخل شركات السياحة

هناك ثمانى قواعد للعدالة الإجرائية يمكن أن تستخدمها شركات السياحة وهى :

- أ- قاعدة الطريقة الثابتة وتعنى تطبيق نفس الإجراءات على جميع العاملين الذين يخصهم قرار معين ، دون إعطاء أمتياز لأى منهم دون الآخرين (Manzoor,2012).  
ب- قاعدة (المحاباه ) : الإبتعاد عن الإنحياز وعن تحقيق الفائدة الشخصية فى كل نقاط عملية تخصيص إجراءات القرار ( محمد ، ٢٠٠٢).  
ت- قاعدة الدقة : يجب أن تعتمد على المعلومات والأراء الدقيقة ، وأن تجمع هذه المعلومات والأراء وتحلل بأقل خطأ ممكن(Joen,2009) .  
ث- قاعدة القابلية للتصحيح : تعنى توفر الفرص لأجراء التعديلات على عملية تخصيص إجراءات القرار ( عامر ، ٢٠١٠).  
ج- قاعدة التمثيل : يجب أن تمثل جميع التوقعات والقيم والأعتبارات الأساسية للعاملين الذين تخصهم إجراءات قرار معين سواء كان إنذار ، فصل ، تأجيل ، حرمان من ترقية ، علاوة ، زيادة الأجور ، الحصول على مكافأة (حيدر ، ٢٠٠٥).  
ح- قاعدة الأخلاق :تعنى بأن كل إجراءات قاعدة التمثيل يجب أن تكون متوافقة مع القيم الأخلاقية والمعايير المقبولة للعاملين ( العجمى ، ٢٠١٥).  
خ- قاعدة الإستئناف : بمعنى وجود فرص للأعتراض على القرارات وتعديلها إذا ظهر ما يبرر ذلك (shah,2007).  
د- قاعدة الإنسجام : يجب أن تتسجم إجراءات توزيع الجزاءات والمكافآت على جميع العاملين فى شركة السياحة وفى كل الأوقات(Armstrong,2006).

#### ٥/٢ معايير الحكم على عدالة الإجرائية :

يمكن استخدام عدة معايير للحكم على ما إذا كانت إجراءات عملية التوزيع عادلة أم لا ، وتتمثل هذه المعايير:

- أ- توازن مدخلات القرار .  
ب- توازن قوة القرار .  
ت- الضبط ويعنى ( الدقة ، الشمولية ، الوضوح ) .  
ث- الثقة .  
ج- التمثيل .  
ح- القابلية للتصحيح .  
خ- الحيادية .  
د- التفاعل ( Yuwen,2009).

### ٣ السلوك الإبداعي للعاملين في شركات السياحة

#### ١/٣ مفهوم السلوك الإبداعي

ذكر (أفندي ، ٢٠٠٣) . ان السلوك الابداعي هو تصرف الفرد وفريق العمل داخل شركة السياحة ولا يشترط أن ينتج عنه خدمات أو منتجات جديدة ، كما ذكره ( البشاشة ، ٢٠٠٨) بأن السلوك الإبداعي هو محصلة قرارات متعددة يتخذها الإنسان وتبدأ بإدراك الوضع القائم ثم الإهتمام به وجمع المعلومات عنه ، وإيجاد البدائل وتقييمها ومن ثم تجريب هذه البدائل ، وقد ينتهي السلوك الإبداعي برفض فكرة معينة أو تبنيها. يتولد السلوك الابداعي من داخل وجدان العاملين بالشركة السياحية من خلال ان يشعروا بالامان والرضا الوظيفي وحسن معامله الادارة لهم والسماح لهم بالحرية فى اتخاذ القرارات المتعلقة بوظائفهم وايضا من خلال احساسهم بأنهم جزء من كيان الشركة وليسوا موظفين يعملون بها مقابل أجر فقط وأعطائهم جميع الحقوق الخاصة بهم والامتيازات توزع بينهم طبقا للأجراءات المتبعه داخل الشركة بطريقة منصفه وعادله بينهم .

#### ٢/٣ العوامل التي تساعد على تنمية وتشجيع السلوك الإبداعي

ذكر ( الحوامه ، ٢٠٠٥) العوامل التي تساعد على تنميو وتشجيع السلوك الابداعي وهم:

- أ- وجود مناخ تنظيمي وبيئة ملائمة لدعم الفكر الإبداعي للعاملين بتوفير كل ما يتطلبونه من راحة نفسيه وشعور بالامان والاطمئنان والاستقرار الوظيفي .
- ب- تشجيع العاملين بشكل مستمر على القيام بأخذ القرارات دون الرجوع الى الادارة لكي يكونوا منفتحين على الأفكار والخبرات الجديدة .
- ت- وجود أعمال مثيرة لجذب أهتمام العاملين لمساعدتهم على إيجاد الشعور بالنمو الشخصى لهم كتشجيعهم ومكافأتهم على اتخاذ القرارات الصحيحه السليمة .
- ث- السماح للعاملين بأستخدام أفكارهم وتجاربهم والسماح لهم بهامش من الخطأ .
- ج- دعم سبل التواصل القائم بين العاملين المبدعين فى الشركة السياحية .
- ح- الترحيب بالأفكار والآراء المتباينة .
- خ- مكافأة السلوك الإبداعي وتحفيزه مادياً ومعنوياً.
- د- الإهتمام بتحقيق العدالة التنظيمية للعاملين مما يسهم فى تعميق ولائهم للشركة السياحية.
- ذ- تعزيز التوجه نحو المغامرة فى تبنى الأفكار على غرابتها وغموضها وإتاحة الفرصة أمام العاملين لتجربتها .
- ر- تشجيع الحوارات العلمية عن طريق عقد المؤتمرات والندوات وجلسات العصف الذهنى وحلقات المناقشة ، مما يؤدي الى تنمية الأفكار وإثراء البدائل وبروز الومضات الإبداعية .

#### ٣/٣ العوامل المؤثرة على السلوك الإبداعي .

أ- الخصائص الفردية :

إن وجود السلوك الإبداعي لدى الشركات السياحية من عدمه يتوقف على العاملين أنفسهم ، بمعنى يعتمد بالدرجة الأولى على العاملين لا على الشركات السياحية فالمبدع يتصف بقدرته على رؤية الاشياء بمنظور مختلف عن غيره (السجاري ، ٢٠١٢) .

ب- خصائص المناخ التنظيمي :

إن توافر القدرات الإبداعية من الأمور الهامة ، لكن ظهورها الى حيز التنفيذ يتطلب بيئة مناسبة لنموها وتطورها ، وهذه البيئة تمثل المناخ التنظيمي ( البيئة الداخلية ) ومن أهم العوامل في البيئة الداخلية مرونة التنظيم التي تعنى قدرة التنظيم على الإستجابة والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية ، بالإضافة الى طبيعه العمل (الجميلي ،٢٠٠٨).

ت- خصائص فريق العمل :

يتطلب فريق العمل أن يتكون من أفراد لهم شخصيات مختلفة ، كذلك أن فريق العمل متماسك أكثر استعداداً وتماسكاً من فريق العمل الغير متماسك ، كذلك أن فريق العمل المتماسك أكثر ميل للإبداع من تلك الفرق التي لا يوجد بها إنسجام ، أضف إلى ذلك أن فريق العمل حديث التكوين يميل إلى الإبداع أكثر من فريق العمل القديم ، وأخيراً إن السلوك الإبداعي يزداد مع إزدياد عدد فريق العمل حيث تتوسع جوده الأفكار الجديدة المطروحة من خلال تبادل المعلومات والأفكار ، خاصة أن آراء الجماعة وتصوراتهم تسهم بصورة واضحة في توسيع دائرة الرؤية والخيال ( التميمي ، ٢٠٠٤).

ث- أنماط السلطة والقيادة :

إن السلطة لها نوعان: المركزية واللامركزية ، فالمركزية تعنى تركيز السلطة بين الرؤساء ،وهي تتسم بعدم المرونة والحد من الإبداع ، أما اللامركزية فهي تعنى تفويض السلطة مما يشجع على التفاعل وتقدير الأفكار الجديدة الخلاقه ويشجع على السلوك الإبداعي ( العميان ، ٢٠٠٢ ) .

#### ٤ منهجية الدراسة

إتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي القائم على استطلاع الرأي والذي يعتمد على دراسة الظاهرة ( اثر العدالة الإجرائية على السلوك الإبداعي للعاملين في شركات السياحة المصرية ) – كما توجد في الواقع ، ووصفها بدقه ، كما تم الاستعانه بالمنهج الكمي لدراسة وتحليل البيانات حيث تم استخدام المعدلات والنسب المئوية والاختبارات الاحصائية كاداه من ادوات التحليل. وقد لجأ الباحث الى جمع البيانات الأولية اللازمة لمعالجة الجوانب التحليلية للدراسة من خلال تصميم استمارة استقصاء كأداة رئيسية للبحث ، ووزعت على العاملين بشركات السياحة فئة " أ " بالقاهرة الكبرى ومحافظة الاسكندرية نظرا لوجود اكبر عدد من الشركات السياحية فئة " أ " بداخلهم حيث تم توزيع عدد ٤٠٠ استمارة على عدد ٩٧ شركة بالقاهرة الكبرى و ١٥٠ استمارة على عدد ٤٥ شركة بالاسكندرية ..ويتمثل فرض البحث كما يلي :

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية للعدالة الإجرائية على السلوك الإبداعي للعاملين في شركات السياحة المصرية .

وقام الباحث بتصميم استمارة استقصاء كأداة للدراسة الحالية بهدف الحصول على البيانات الأولية اللازمة ، لما للإستقصاء من اهمية في توفير الوقت والجهد على الباحث ، وقد تم بناء وتطوير استمارة الاستقصاء في ضوء المراجعة الشاملة للدراسات النظرية والعملية السابقة التي تناولت موضوع العدالة الإجرائية ، وبعد إستطلاع رأى عدد من المتخصصين في هذا المجال .

وإشتمل مجتمع الدراسة على شركات السياحة فئة "أ" بالقاهرة الكبرى ومحافظة الاسكندرية ، وتم اختيارهم نظراً لتنوع وكبر حجم أعمالهم ما بين السياحة الداخلية والخارجية والدينية والنقل السياحي ، واحتوائها على العديد من الوظائف بها ، بما يفيد موضوع الدراسة فى التعرف على مدى أثر العدالة الإجرائية على السلوك الإبداعي للعاملين فى الشركات السياحية المصرية .

تضمنت هذه الاستمارة مجموعة من العبارات المرتبطة بموضوع الدراسة ، وتكونت الاستمارة من صفحة الغلاف التى تضمنت نبذة عن الدراسة وعنوانها والهدف منها ، وطلب التعاون من العاملين فى شركات السياحة فئة " أ " لتحديد آرائهم على العبارات التى وردت بالاستمارة ، وقد تضمنت الاستمارة عدد ٥٢ عبارة ، وقد تكونت الاستمارة من ٥ محاور رئيسة على النحو التالى :

- النوع .
- السن .
- المؤهل .
- سنوات الخبرة داخل شركة السياحة .
- الوظيفة الحالية .

المقياس الأول : محور أبعاد العدالة التنظيمية

اشتمل على ٢٨ عبارة لقياس محاور أبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية ، التفاعلية ) للعاملين بشركات السياحة ، وقد استخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسى حسب التنوع (موافق تماماً =٥، موافق =٤، محايد=٣ ، غير موافق=٢ ، غير موافق تماماً =١ ) ، وقد إسترشد الباحث بدراسة ( حسانين ، ٢٠٠٤ ) ، ( المغربى ، ٢٠٠٤ ) ، ( التميمى ، ٢٠٠٤ ) .

المقياس الثانى : الإبداع الوظيفى

إشتمل على ٢٤ عبارة ، وقد استخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسى حسب التنوع، وقد اعتمد على دراسة كل من ( ابو الجاسر ، ٢٠١٠ ) ، ( أبو زيد ، ٢٠١٠ ) . لتصميم عبارات هذا المقياس

## ٤ النتائج

### ١/٤ العدالة الإجرائية بالشركات السياحية

ويهدف هذا الجزء للتعرف على مدى تأثير العدالة الإجرائية على العاملين بشركات السياحة المصرية ، ويوضح الجدول رقم (١) العدالة الإجرائية بالشركات السياحية

#### جدول رقم (١) العدالة الإجرائية بالشركات السياحية

العدالة الإجرائية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١. تستند الإجراءات المطبقة الى المعايير الاخلاقية	١.٨٢	١.١٧	منخفض
٢. يتم مراعاة مصالح كافة الاطراف المتأثرة بالقرارات التى يتم اتخاذها من قبل الادارة	١.٩٢	١.٢٣	منخفض
٣. يجمع المديرون المعلومات الكافية والدقيقة قبل إتخاذ القرارات الخاصة بالعمل	٢.٠٠	١.٣١	منخفض

منخفض	١.٣٠	١.٩٧	٤. يشرح المدير للعاملين القرارات الخاصة بالعمل ويجيب عن إستفساراتهم بشأن القرارات
منخفض	١.٣٥	١.٩٤	٥. تطبيق الاجراءات على كافة العاملين بدون تحيز وبعادلة
منخفض	١.٢٩	١.٨٣	٦. يسمح للعاملين بالمعارضة أو عدم قبول القرارات التي يصدرها المدراء بشركة السياحة
منخفض	١.٢٥	١.٨٠	٧. الاجراءات التي تستخدم في توزيع المكافآت عادلة
منخفض	١.٢٢	١.٨٤	٨. الاجراءات التي تستخدم في تقييم اداء العاملين عادلة
منخفض	١.١٩	١.٩٠	٩. أعبّر عن رأى فى القرارات التى يتم اتخاذها بالشركة السياحية
منخفض	١.٢٤	١.٨٥	١٠. يتم تصحيح الاجراءات إذا كانت خاطئة
منخفض	١.٢٥	١.٨٩	المتوسط العام

يظهر من الجدول (١) وحسب نتائج هذا البعد أن انخفاض مستوى رضا العاملين بالشركات السياحية عن فقرات العدالة الاجرائية كأحد أبعاد العدالة التنظيمية، ويؤيد هذه النتيجة (صديق، ٢٠٠٧) حيث أشار الى أن عدم شعور العاملين بالعدالة السليمة الصادقة تجاه الإجراءات التي تتخذها الإدارة تجاه جميع امورهم التي تتعلق بوظيفتهم داخل شركة السياحة من إنذار، فصل ، تنبيه ، منح سلطة تنفيذ القرار ، تطبيق الجزاءات ، وقف الترقيه ، تحويله الى تحقيق دون إنذار مسبق.

#### ٢/٤ السلوك الابداعي للعاملين فى شركات السياحة المصرية

يهدف هذا المحور الى التعرف على مدى تأثير السلوك الابداعي للعاملين فى شركات السياحة فئة "أ".

#### جدول (٢) : السلوك الإبداعي للعاملين بالشركات السياحية

المستوى	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	السلوك الإبداعي
منخفض	١.٢٢	٢.٠٥	١. يتوافر لدى القدر الكافى من السلطة الإدارية لأداء العمل المطلوب
مرتفع	٠.٧٥	٣.٥٥	٢. يوجد توافق بين قدراتى وبين متطلبات مهام عملى .
منخفض	١.٣٦	٢.٣٤	٣. أحاول زيادة مجهوداتى وأدائى فى العمل لإحساسى بأن المدراء سوف يقدرون تلك المجهودات .
منخفض	١.٢٦	١.٨٨	٤. أحصل على الأمتيازات المادية والمعنوية من المدراء فى حاله السلوك الإبداعي الإيجابى نحو مهام وظيفتى
منخفض	١.١٤	١.٨٢	٥. يحرص المدير على توفير المعلومات اللازمة الخاصة بى لأتمام المهام المرجو تنفيذها
مرتفع جداً	٠.٨١	٤.٤٢	٦. يتم تكلفى بأداء مهام وظيفية خارج نطاق إختصاصى فيشعرنى ذلك بالإحباط والتقليل من قدراتى ومعنوياتى
مرتفع جداً	٠.٨١	٤.٤٥	٧. يمكننى التعامل بنجاح مع ما يواجهنى من تحديات اثناء أداء مهام وظيفتى

٨. ابحث عن طرق واساليب وادوات جديدة في العمل	٤.٥٣	٠.٧٢	مرتفع جداً
٩. أحصل على الموافقة عن الافكار المبتكرة من قبل المدراء	٤.٢٤	١.١٢	مرتفع جداً
١٠. أستمتع بالقيام بالعمل الجاد والبحث عن الحلول والافكار الابداعية	٤.٤٦	٠.٨٠	مرتفع جداً
١١. أشعر برغبة في ايجاد حلول إبداعية للمشكلات والسيطرة عليها	٤.٤٧	٠.٨١	مرتفع جداً
١٢. اشعر بالأمان الوظيفي داخل شركتي .	٢.١٦	١.٢٨	منخفض
١٣. تسعى إدارة شركتي بتوفير بيئة عمل مناسبة ( أماكن جيدة الإضاءة والتهوية ، توافر معدات السلامة والأمان ) .	٣.٠١	١.٠١	متوسط
١٤. اشعر بالسعادة عند أداء مهامى داخل بيئة العمل .	٤.٣٠	٠.٨٤	مرتفع جداً
١٥. أرغب فى الاستمرار بالعمل داخل شركتي .	٢.٢٧	١.٣٣	منخفض
١٦. يوجد بالشركة معايير لقياس الاداء المميز .	٢.٣٦	١.٣٨	منخفض
١٧. تحرص إدارة الشركة على تحقيق رضا العاملين .	٢.٠٨	١.٤١	منخفض
١٨. عندما أقوم بعمل إبداعى ذا قيمة فى شركتي فإنه يقابل بالتقدير والتشجيع مما يدفعنى للاستمرار فى ذلك	٣.٤٨	١.٦٣	مرتفع
١٩. تتسم العلاقة بينى وبين زملائى بالانسجام والتوافق مما يشجعنى على طرح الافكار والمقترحات الإبداعية	٤.٣١	٠.٨٦	مرتفع جداً
٢٠. الثقة المتبادلة بينى وبين زملائى تساعدنى على الانطلاق فى التفكير الابداعى	٤.٣٦	٠.٨٠	مرتفع جداً
٢١. التعاون التام بينى وبين زملائى ورؤسائى وحب المساعدة فى الشركة يعزز انطلاقى فى التفكير الابداعى	٤.٢٩	٠.٩٢	مرتفع جداً
٢٢. الشركة التى اعمل بها تشجع العمل الجماعى من اجل اقتراح الافكار والحلول الابداعية	٢.٢٨	١.٤٠	منخفض
٢٣. عدم الحصول على المعلومات اللازمة فى الوقت المناسب يشكل عقبة امام ابداعى فى الشركة	٤.٥٥	٠.٧١	مرتفع جداً
٢٤. خوفى من نقد افكارى وخططى يشكل عقبة امام الابداع فى مهام وظيفتى .	٤.٥٠	٠.٧٧	مرتفع جداً
المتوسط العام	٣.٤٢	١.٠٤	مرتفع

يوضح الجدول رقم (٢) إن المتوسط العام لفقرات محور السلوك الإبداعي بلغ (٣.٤٢) بانحراف معياري قدرة (١.٠٤) وهو أعلى من المستوى المتوسط. وقد جاءت الفقرة الثالثة والعشرون "عدم الحصول على المعلومات اللازمة فى الوقت المناسب يشكل عقبة امام ابداعى فى الشركة"، فى المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.٥٥) وانحراف معياري (٠.٧١) فى حين جاءت الفقرة الخامسة "يحرص المدير على توفير المعلومات اللازمة الخاصة بى لأتمام المهام المرجو تنفيذها" فى المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (١.٨٢) وانحراف معياري (١.١٤).

يُظهر تحليل الانحدار الخطي البسيط أثر العدالة الإجرائية كمتغيرٍ مستقلٍ في السلوك الإبداعي للعاملين بالشركات السياحية كمتغيرٍ تابعٍ. وقد كانت النتائج على النحو التالي:

جدول (٣): الدرجة التفسيرية لنموذج العدالة الإجرائية

Model	R	R <sup>2</sup>	Adjusted R <sup>2</sup>	Std. Error of the Estimate
1	,439 <sup>a</sup>	,193	,191	8,05539

(a) Predictors: (Constant), العدالة الإجرائية  
(b) Dependent Variable: السلوك الإبداعي

إذ يُلاحظ من جدول (٣) أعلاه أنَّ قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) تساوي (٠,١٩٣)؛ ممَّا يشير إلى أنَّ المتغير المستقلَّ (العدالة الإجرائية) في هذا النموذج له تأثيرٌ بمقدار (١٩,٣%) على المتغير التابع (السلوك الإبداعي). وهذا يعني أنَّ الالتزام بتطبيق العدالة الإجرائية داخل شركات السياحة تُفسَّر ما مقداره (١٩,٣%) من السلوك الإبداعي للعاملين بتلك الشركات.

جدول (٤): تحليل التباين لمعنوية نموذج الانحدار (ANOVA<sup>a</sup>)

Model	Sum of squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	6161.490	١	6161.490	94.954	٠.٠٠٠ <sup>b</sup>
Residual	25825.947	٣٩٨	64.889		
Total	31987.437	٣٩٨			

(a) Dependent Variable: السلوك الإبداعي  
(b) Predictors: (Constant), العدالة الإجرائية

ويظهر الجدول (٤) السابق قوة نموذج الانحدار ككل، حيث بلغت قيمة F المحسوبة نحو (٩٤.٩٥٤) وبمستوى دلالة (٠.000)، وهي دالة عند مستوى معنوية أقل من ١% وهي بذلك عالية الدلالة، وهذا يؤكد القوة التفسيرية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية أي أن النموذج ككل ذو دلالة معنوية.

جدول (٥): قيم معاملات الانحدار ومعنوياتها للسلوك الإبداعي

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	76.113	٠.749		101.673	٠.٠٠٠
العدالة الإجرائية	٠.325	٠.٠33	٠.439	9.744	٠.٠٠٠

ويتضح من الجدول (٥) معالم نموذج الانحدار، حيث يظهر أن بُعد العدالة الإجرائية مقبول وإيجابي وذو معنوية عالية في هذا النموذج ( $0.01 < 0.000$ ). وتعني النتيجة السابقة إلى أن كل زيادة في مستوى تطبيق العدالة الإجرائية بمقدار وحدة واحدة يقابلها تزايد بمقدار ١٩.٣% في اتجاه مستوى السلوك الإبداعي للعاملين داخل الشركات السياحية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (صديق، ٢٠٠٧) والتي أشارا فيها إلى أن كلما شعر العاملون بشركات السياحة بتواجد العدالة الإجرائية بينهم سيبدعون بشكل طبيعي و بطريقة غير مدروسة لكونهم تواجد بداخلهم عامل التحفيز للسلوك الإبداعي من خلال شعورهم بالرضا والأطمئنان .

ولهذا تم قبول الفرضية الثانية للدراسة "يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية للعدالة الإجرائية في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين بالشركات السياحية فئة أ".

## ٥ الخلاصة والتوصيات

### ١/٥ الخلاصة

عدم اهتمام شركات السياحة بعنصر العدالة مما يشعر العاملين بعدم وجود حواز تشجيعه لإخراج السلوكيات الإبداعية لديهم .

ان العاملين في شركات السياحة غير راضيين عن العدالة الإجرائية التي تتواجد داخل الشركة السياحية التي يعملون بها.

عدم شعور العاملين بالمساواة بين بعضهم البعض داخل الشركة السياحية من جانب إدارة الشركة.

كثرة الاعباء التي يتعرضون لها من خلال تنفيذ مهامهم لا تجعلهم يشعرون بالسلوك الإبداعي بداخلهم .

هناك علاقة معنوية بين العدالة الإجرائية والسلوك الإبداعي .

مشاركة العاملين في اتخاذ القرار تحسن من العلاقات الانسانية بين العاملين وإدارة الشركة مما يشجع ويحفز السلوك الإبداعي لديهم وظهوره بطريقة غير مألوفه من قبل.

يعمل السلوك الإبداعي على رفع كفاءة الشركات السياحية وإنتاجها وبالتالي تحسين مخرجاتها الخدمية التي تقدم للعملاء ، ومما يؤدي ذلك الى تعزيز القدرة التنافسية لها في ظل تلك المنافسة القوية .

### ٢/٥ التوصيات

في ضوء ما توصلت اليه الدراسة من نتائج ، يمكن اقتراح بعض التوصيات التالية التي من شأنها تحسين وضع شركات السياحة المصرية ووصولها للمكانه الأمثل في بيئة العمل:

١. الحرص على تطبيق العدالة الإجرائية بين جميع العاملين بالشركات السياحية
٢. توفير عامل الأمان للعاملين مما يحفز العاملين على الإبداع والابتكار بمهام عملهم داخل الشركة السياحية ،

٣. الأخذ بالعدالة الإجرائية كعامل تحفيزى ووضع السياسات التحفيزية كالمكافآت للعاملين اصحاب الأفكار الإبداعية غير المألوفة المبتكرة
٤. والأخذ بالأعتبار ان العاملين بالشركات السياحية هم شركاء اساسيين فى الادارة ، وينبغى اشراكهم فى كافة القرارات المتعلقة بالشركة ،
٥. توفير عامل الأمان والمناخ المناسب للعمل فى جو يتيح الفرصه للعاملين باتخاذهم السلوك الابداعى فى تطبيق مهام عملهم من اجل نجاح واستمرارية الشركة .
٦. يجب على المدراء ان يشعروا بأهمية تطبيق وشعور العاملين بالعدالة الإجرائية بينهم بطريقة عادلة وسليمة وكيفية استخدامها للإرتقاء بالعمل وبجودة الاداء وارتفاع مستوى الرضا والاطمئنان النفسى لدى العاملين بشركة السياحة ،
٧. يجب على المدراء احساس العاملين لديهم بأنهم شركائهم وليس عاملين يعملون لديهم مقابل اجر مادى فهذا يشعرهم بكونهم ذو اهمية ويعود ذلك على سلوكهم الابداعى بصورة سليمة .

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية

- ١- البشاشة ، سامر عبد المجيد ( ٢٠٠٨).أثر العدالة التنظيمية فى بلورة التماثل التنظيمى فى المؤسسات العامة الاردنية : دراسة ميدانية ، المجلة الاردنية فى ادارة الاعمال ، المجلد ٤، العدد ٤، ص ٧٧-٩١.
- ٢- أفندى ، عطية حسين ( ٢٠٠٣) . تمكين العاملين : مدخل للتحسين والتطوير المستمر ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- ٣- أبو جاسر ، صابرين مراد نمر ( ٢٠١٠) أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على ابعاد الاداء السياقى -دراسة تطبيقية على موظفى وزارات السلطة الوطنية الفلسكينية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، الجامعة الاسلامية .
- ٤- السجارى ، عبد الرازق يعقوب ( ٢٠١٢) . أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على السلوك الابداعى لدى العاملين فى المؤسسات المالية التجارية فى الكويت ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة دلمون ، البحرين .
- ٥- السليم ، عبد الله يوسف الزامل ( ٢٠١٢) . اثر المتغيرات التنظيمية على مستوى الابداع الاداى للعاملين فى الاجهزة الامنية ، رسالة ماجستير فى العلوم الادارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، كلية الدراسات العليا ، المملكة العربية السعودية.
- ٦- الحوامده ، نضال ( ٢٠٠٥) . أثر دوافع الالتحاق بالعمل بالسلوك الإبداعى لدى المشرفين فى الدوائر الحكومية فى محافظة الكرك ، مجلة المنارة ، جامعة آل البيت ، المجلد ١١، العدد ٢ ، ص ١٣٢-١٤٤.
- ٧- التميمى ، إباد فاضل ( ٢٠٠٤) . السلوك الابداعى وأثره فى الميزة التنافسية ، مجلة البصائر، جامعة مؤتة ، المجلد ٨ ، العدد ١ ، ص ٨٣-٨٦ .
- ٨- الجميلى ، مطر بن عبد المحسن ( ٢٠٠٨) . الانماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفى مجلس الشورى ، رسالة ماجستير ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، الرياض .

- ٩- العميان ، محمود ( ٢٠٠٢ ) . السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ،دار وائل للنشر ، عمان ، الاردن.
- ١٠- حيدر ، معالى فهمى ( ٢٠٠٥ ) . العلاقة بين إدراك العاملين للعدالة التنظيمية ودعم القيادة وسلوك المواطنة التنظيمية – دراسة تطبيقية ، المجلة العلمية ، كلية التجارة ، جامعة طنطا، المجلد ٢ ، العدد ٢ ، ص ١٦١-١٧٧.
- ١١- عبد العليم ، محمد بكرى ( ٢٠١٢ ) . محددات وابعاد العدالة التنظيمية واثرها على الاستغراق الوظيفي – دراسة تطبيقية ، مجلة أفاق جديدة للدراسات التجارية ، / كلية التجارة ، جامعة المنوفية ، مجلد ٢٤ ، العدد ٢ ، ٤٨-٥٢.
- ١٢- عبد المحسن ، عبد السالم ( ٢٠١١ ) . أثر تفاعل المتغيرات التنظيمية والفردية مع الرضا الوظيفي على الالتماء التنظيمي بالتطبيق على المستشفيات الجامعية بالقاهرة الكبرى، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة – جامعة عين شمس.
- ١٣- العجمى ، راشد ( ٢٠١٥ ) . التأثير الوسيط لنمط السلوك (أ) على العلاقة بين ضغوط الدور والرضا الوظيفي والاداء لمدققى الحسابات فى دولة الكويت ، المجلة العربية للعلوم الادارية ، المجلد ١٢ ، العدد ١ ، ٢١٣-٢٤٥.
- ١٤- المغربي، عبد الحميد (٢٠٠٤). المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، دار السلام، ط١، القاهرة.
- ١٥- حسانين، طه ( ٢٠٠٤ ) . أثر اهتمام القيادة بالعاملين وثقة العاملين بالقيادة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية ، المجلة العلمية للتجارة والتمويل ، كلية التجارة ، جامعة طنطا ، العدد الاول ، الملحق الثانى ، ص ١٢٢. دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .
- ١٦- ابو زيد ، محمد (٢٠١٠).إدارة المنظمات : منظور كلى
- ١٧- عواد ، عمرو محمد ( ٢٠٠٥ ) . محددات ونتائج الدعم التنظيمى المدرك – دراسة تطبيقية، مجلة الدراسات والبحوث التجارية ، كلية التجارة ، جامعة بنها ، العدد ٢ ، ٧٧-٧٨.
- ١٨- عامر ، سامح عبد المطلب ( ٢٠١٠ ) . إدارة السلوك الانساني فى المنظمات الحديثة ، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى، القاهرة .
- ١٩- محمد ، على حسين ( ٢٠٠٢ ) . استخدام مدخل العدالة التنظيمية فى تحديد نتائج الممارسات الادارية التقليدية ، المجلة العلمية ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، العدد١ يناير ، ٩٩-١٠٢.

### ثانياً: المراجع الأجنبية

- 1- Ann J(2008) Organizational citizenship behavior and organizational commitment in Nepal",Asian Journal of Social Psychology Vol.8 P-P: 305-314
- 2- Colquitt ,j.a (2001). The role of perceived organizational support ,distributive justice and motivation in reaction to new information technology ,computers in human behavior,vol 28,no

- 3- Armstrong ,s.(2006).Determinants of how managers cope with organizational downsizing applied psychology : an international review ,vol.55,no.1,pp78-90.
- 4- Manzoor, S(2102) "Arising Sales force Motivation Due to Organizational Justice", International Journal of Learning & Development, , Vol.2, No.3.
- 5- Shah Z,(2007) "Organizational Culture and Job Satisfaction", An Empirical• study of R & D Organization (SZABIST)", Available at SSRN, <http://ssrn.com/abstract=1293922>.
- 6- Yuwen,L(2009) "Perceived Organizational Support And Expatriate Organizational Citizenship Behavior The Mediating Role of Affective Commitment Towards The parent Company, Personnel Review, Vol. 38 No.3 , PP. 307-319.
- 7- Joen,M ( 2009). "Organizational Justice and stress: The mediating role of work-Family conflict ,Jornal of applied psychology,vol 89,no 3.

## **The impact of procedural justice on the creative behavior of workers in tourism companies**

**Eman Ahmed Joudah<sup>1</sup> Nehad Yehia<sup>2</sup> Hebatallah Gaafar<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Higher Institute for tourism and Hotels, EGOTH, Alexandria

<sup>2</sup>Faculty of Tourism and Hotels, University of Sadat City

### **Abstract**

This study aims to identify the impact of procedural justice on the creative behavior of workers in the Egyptian tourism companies. That must be performed by its technical staff. This study aimed to show the impact of procedural justice on the creative behavior of workers in tourism companies category "A". There is a statistical significance between procedural justice and the creative behavior of workers in tourism companies

**Key words:** procedural justice, creative behavior, Egyptian tourism companies.