

دور العدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي دراسة استطلاعية في فندق بابل

د. رافع عبد الرضا جابر
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي / دائرة التعليم الجامعي الاهلي
E-Dr.Rafiea@gmail.com

المستخلص

تأتي أهمية البحث من أهمية المتغيرات التي يتناولها، حيث إنها بحاجة إلى مزيد من البحث والتقصي من أجل معرفة دور العدالة التنظيمية على رضا العاملين، وخصوصاً أن القطاع الفندقي بشكل عام يعتبر مصدر من مصادر التطوير والدعم للاقتصاد المحلي، فضلاً عن الوقوف على مستوى العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي المنظمة المبحوثة إضافة إلى قياس العلاقة والآخر بينهما .

إشارة إلى الاستبانة وعينة البحث أظهرت النتائج :

1. مستوى متوسط من العدالة التنظيمية وإن اهتمام العاملين كان منصباً على بعد العدالة التفاعلية من بين أبعاد العدالة التنظيمية مؤشراً تفوق اهتمام العاملين بالجوانب الاجتماعية وعدالة تعامل المدراء معهم على الجوانب الإجرائية.
2. يشعر العاملون في الفندق بمستوى جيد من الرضا الوظيفي، وهذا يعكس حاجة العاملين في الفندق إلى ما يعزز ويزيد من رضاهم الوظيفي عن مختلف الأبعاد لا سيما الأبعاد التي يعبرها العاملون أولوية، خاصة تلك التي تتعلق بالعلاقات الاجتماعية بين العاملين وبين العاملين والإدارة والانجاز.

إما أهم التوصيات التي خرجت بها الباحثة:

1. تهيئة بيئة العمل الملائمة لتحقيق العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي للعاملين بمستوى العالي من خلال مراعاة احتياجاتهم المادية والتطويرية والاجتماعية، والاستمرار في توطيد العلاقات بين العاملين والرؤساء عن طريق عقد الندوات واللقاءات المفتوحة، والحث على الإيثار وحب الآخرين وانكار الذات ومساعدة الزملاء في العمل.
2. إشباع الحاجات التي تؤدي إلى الرضا الوظيفي لدى العاملين في الفندق فالموظف الراضي عن عمله أو عن ما يحصل عليه مقابل عمله سواء كان مردوداً مادياً أو معنوياً يعكس ذلك اجابياً على أداءه الوظيفي

الكلمات المفتاحية : العدالة التنظيمية – الرضا الوظيفي – العدالة الاجرائية – العدالة التفاعلية.

The role of organizational justice in achieving job satisfaction afield study

Abstract

The importance of research comes from the importance of the variables that it addresses, as it requires further research and investigation in order to know the role of organizational justice on the satisfaction of employees, especially that the hotels system in general is a source of sources of development and support for the local economy in addition to the services it provides, The objective of this study is to improve the performance of organizational justice in the hotels concerned and to reduce the phenomena that may impede the performance of the hotels resulting from the lack of organizational justice among employees. The research aims to:

- 1-Highlight the concept of organizational justice with the emergence of (distributive justice - procedural justice - interactive justice).
- 2-To identify the concept of job satisfaction and the most important causes of employee satisfaction.
- 3-Highlighting the relationship between the variables of organizational justice and job satisfaction.

The research reached a number of conclusions, the most important of which are:

1. The employees of the Babylon's Hotel enjoyed an average level of organizational justice. The attention of the employees was focused on the dimension of interactive justice. Among the dimensions of organizational justice is an indicator that exceeds the interest of social workers and the fairness of the managers' handling of procedural aspects.

2. The staff of the Babylon's Hotel feel a good level of job satisfaction. This reflects the need of the hotel's employees to enhance and increase their satisfaction with the different dimensions, especially the dimensions assigned by the workers, especially those relating to social relations between workers and employees. And achievement.

The most important recommendations made by the researcher:

1. Create an appropriate working environment for job satisfaction for employees by taking into consideration their material, developmental and social needs, and continuing to consolidate relations between employees and presidents through holding seminars and open meetings, and encouraging altruism, love of others, self-denial and helping colleagues work.

2. Satisfying the needs that lead to job satisfaction among the employees of the hotels. The employee who is satisfied with his work or what he receives for his work, whether material or moral, is engaged in the practice of many organizational justice behaviors.

Keywords: Organizational Justice - Job Satisfaction - Procedural Justice - Interactive Justice.

المقدمة

تعود الجذور التاريخية للعدالة التنظيمية إلى نظرية المساواة التي تقوم على أن الأفراد والموظفين يميلون إلى الحكم على العدالة التنظيمية من خلال قيامهم بمقارنة المدخلات مع المخرجات التي يستلمونها وايضا مقارنة مدخلاتهم ومخرجاتهم مع مدخلات ومخرجات زملائهم الآخرين.

كما وتعتبر العدالة التنظيمية من أكثر الموضوعات أهمية في قطاع الإدارة، لما لها من دور كبير على العاملين، بالإضافة للدور الذي تلعبه في تحقيق أهداف المنظمة، حيث أن شعور العاملين بالعدالة ينعكس بشكل ايجابي عليهم وما يترتب على هذا الشعور من تحقيق رضا العاملين وزيادة تقديهم بإدارة المنظمة الذي ينتج عنه الشعور بالانتماء للمنظمة.

ومن هنا جاءت فكرة البحث الحالي لتوضح دور العدالة التنظيمية بأبعادها المتمثلة بـ (العدالة التوزيعية – العدالة الاجرائية – العدالة التفاعلية) في تحقيق الرضا الوظيفي لموظفي فندق بابل .

وسوف يتم تقسيم البحث الحالي إلى خمسة مباحث، المبحث الاول الجانب المنهجي للبحث وبعض الدراسات السابقة، ويكون المبحث الثاني مخصص لتوضيح أهم مفاهيم العدالة التنظيمية، في حين يكون المبحث الثالث مخصص للرضا الوظيفي، ويكون المبحث الرابع جانباً علي، والمبحث الخامس يلخص أهم الاستنتاجات والتوصيات، ثم قائمة بالمصادر المستخدمة في كتابة البحث.

المبحث الاول

منهجية البحث ودراسات سابقة

١-١ منهجية البحث

١-١-١ مشكلة البحث

تعد العدالة التنظيمية من المتغيرات المهمة في المنظمات فضلاً عن أهمية الرضا الوظيفي وتتمحور مشكلة البحث حول مدى توظيف العدالة التنظيمية وبما يعزز الرضا الوظيفي المنظمة المبحوثة ويمكن اختصار مشكلة البحث في التساؤلات الآتية :-

- ١- مستوى تطبيق إجراءات العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي في المنظمة المبحوثة .
- ٢- ما طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي في المنظمة المبحوثة
- ٣- هل يؤثر تطبيق العدالة التنظيمية في رضا الموظفين في المنظمة المبحوثة ؟

٢-١-١ أهمية البحث

تأتي أهمية البحث مما يأتي :

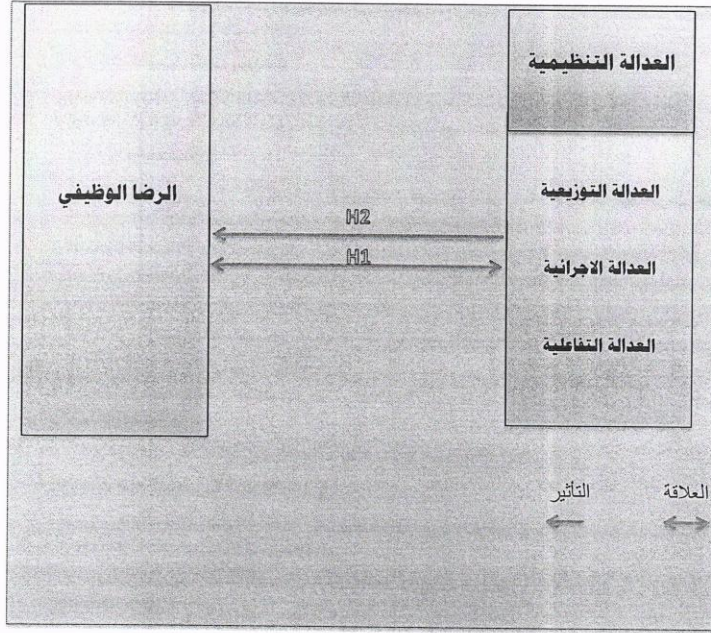
- ١- أهمية المتغيرات التي يتناولها، حيث انها بحاجة إلى مزيد من البحث والتقصي من أجل معرفة دور العدالة التنظيمية على رضا العاملين لاسيما في القطاع الفندقي ممثلا في فندق بابل ميدانا للبحث .
 - ٢- ندرة الدراسات التي تناولت العلاقة والاثر بين متغيري البحث بحسب علم الباحث .
 - ٣- الاسهام في نشر ثقافة العدالة التنظيمية ولفت انتباه المديرين الى اهميتها للارتقاء بالأداء الوظيفي
 - ٤- صدق وثبات الاستبانة: يعيد مفهوم الثبات من المفاهيم الجوهرية في مجال القياس النفسي ويعني الاتساق في أداء الفرد والاستقرار في النتائج وقد قام الباحث باستخراج الثبات بطريقة ألفا كرونباخ :
- حيث قدم كرونباخ معادلة عامة وهي تستخدم في إيضاح المنطق العام لثبات الاختبار وقد استعمل الباحث هذه المعادلة لاستخراج ثبات الاستبانة، وقد بلغ معامل ثبات اداة الدراسة (الفا - كرونباخ) (٠,٨٤٠) وهي نسبة جيدة جداً تدعو لقبول الاداة بوصفها وسيلة مهمة ومنطقية لاستقراء توجهات عينة البحث بشكل عام.

٣-١-١ أهداف البحث

يهدف البحث إلى ما يلي :

- ١- معرفة مدى ممارسة العدالة التنظيمية ومستوى الرضا الوظيفي في المنظمة المبحوثة
- ٢- تسليط الضوء على العلاقة بين متغيري العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي.
- ٣- الوقوف على مدى توظيف العدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي .
- ٤- الخروج بجمللة استنتاجات ووضع بعض التوصيات للمنظمة المبحوثة والمنظمات العارقية المشابهة .

٤-١-١ مخطط البحث



الفرضية الرئيسية الأولى (H_1): توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي، ومنها تنفرع الفرضيات التالية:

- ١- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين العدالة التوزيعية والرضا الوظيفي.
 - ٢- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين العدالة الاجرائية والرضا الوظيفي.
 - ٤- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين العدالة التفاعلية والرضا الوظيفي.
- الفرضية الرئيسية الثانية (H_2): يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي، ومنها تنفرع الفرضيات التالية:

- ١- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للعدالة التوزيعية والرضا الوظيفي.
- ٢- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للعدالة الاجرائية والرضا الوظيفي.
- ٣- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للعدالة التفاعلية والرضا الوظيفي.

٦-١-١ حدود البحث

١- الحدود المكانية : وتتمثل بفندق بابل كونه احد فنادق الدرجة الممتازة في محافظة بغداد.

٢- الحدود الزمانية : وتتمثل بفترة أعداد البحث الممتدة بين (٢٠١٨/٤/١ – ٢٠١٨/٦/١).

٧-١-١ أسلوب البحث ومصادر جمع المعلومات

اعتمد الباحث في اجراء بحثه على المنهج الوصفي بأسلوبه التحليلي، ذلك أنه يعتبر أكثر المناهج ملائمة في دراسة الظاهرة، حيث أنه يقوم بوصف الظاهرة وتقديم بيانات عنها مبيها الأسباب ونتائج التحليل. وقد اعتمد الباحث في جمع المعلومات في الجانب النظري على مجموعة من الأدبيات العربية والأجنبية منها من كتب ودوريات وبحوث منشورة وغيرها التي تخص متغيري البحث. أما الجانب العملي فقد تم الاعتماد على استمارة الاستبانة كأداة رئيسية في جمع بيانات الجانب العملي وتحليل هذه البيانات عن طريق برنامج (SPSS).

٨-١-١ مجتمع البحث وعينه

وقع اختيار الباحث على احد فنادق مدينة بغداد/الدرجة الممتازة وهو فندق بابل، وقد تم توزيع الاستبيان على العاملين في الفندق بواقع (١٠٠) استمارة استبيان تم استرجاع (٨٠) استمارة اما باقي الاستمارات كانت غير قابلة للتحليل الاحصائي.

٢-١ دراسات سابقة

١- دراسة (عبد النبي : ٢٠٠٨) بعنوان (قياس تأثير أبعاد جودة الخدمة الفندقية والرضا الوظيفي على التعامل مع زبائن الفندق – بحث تطبيقي مقارنة بين المصارف الحكومية والاهلية في محافظة كربلاء)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير أبعاد جودة الخدمة ودورها في تحقيق رضا الزبون وكذلك رضا الموظفين في تحقيق الجودة وتميز الخدمات الفندقية " دراسة ميدانية تحليلية في عينة من المنظمات الفندقية العراقية الأهلية والحكومية.

وتم اعتماد أسلوب تحليل المضمون واستمارة الاستبانة إذ ضمت عينة الدراسة (٨٠) استبانة خصص منها (٦٠) استبانة إلى الزبائن و(٢٠) استبانة إلى الموظفين في الفندق وتم استخدام بعض أساليب التحليل الاحصائي لقياس واختبار المتغيرات. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات :

١. إن الفنادق العراقية تسعى إلى الوصول إلى جودة الخدمة باعتمادها على مضامين أبعاد الجودة مع وجود اختلاف نسبي في أثر متغيرات الجودة.

٢. تبين أن الزبون يعد أفضل من يقيم جودة الخدمة كونه يحدد المعايير التي يعتمد عليها الفندق.

وخلصت الدراسة بمجموعة من التوصيات، أهمها :

أ- ضرورة عالية إدارة المنظمات الفندقية بمقدم الخدمة (الموظف) وإعطاء الحوافز والتشجيعات لضمان ولاءه ورفع مستوى أدائه لانعكاسه على تقديم خدمة فندقية عالية الجودة

٢- دراسة (العبيدي : ٢٠١٣) بعنوان (دور القيادة التحويلية في تحقيق العدالة التنظيمية – بحث ميداني في بعض الجامعات العراقية)

هدف البحث الى التعرف على تطبيق أنموذج القيادة التحويلية وتأثير هذا الانموذج على مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية في قيادات جامعات الفرات الأوسط ، وتحديد طبيعة العلاقة الارتباطية بين المتغيرين ، وتوضيح علاقة التأثير بينهما ولتحقيق أهداف البحث جرى اختيار عينة مكونة من (١١٥) فرداً من مجتمع تلك الجامعات تضمنت رؤساء أقسام علمية.

وقد توصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات والمقترحات اهمها وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغيرين ، خصوصاً بين بعد الاعتبارات الفردية والاستشارة الفكرية مع انواع العدالة التنظيمية كافة ، وكذلك وجود علاقة تأثير قوية بينهما.

وكانت أهم التوصيات التأكيد على تبني بيئة تنظيمية تنمي مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية ومراجعة جميع السياسات والممارسات الخاطئة المبنية على النظرة التقليدية في الإدارة على وفق مبدأ مفاده تحقيق العدالة بين الجميع.

٣- دراسة (عبد الوهاب : ٢٠١٧) بعنوان (العدالة التنظيمية وتأثيرها على الرضا الوظيفي وتحسين الاداء - دراسة حالة البنك المركزي المصري)

يهدف البحث الى بلورة مفهوم منهج العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي وتحسين الاداء طبقاً لاختبار ميداني معرفي مزدوج بين النظرية والتطبيق، وتأتي أهمية البحث من مدى مساهمته في تقديم قاعدة معلوماتية قد تساعد في وضع أطر لتحقيق الرضا الوظيفي وتحسين الاداء بالجهاز الفندقي، وقد تم جمع البيانات بواسطة استبيان تم تصميمه لغرض البحث، وتم تحليل البيانات بواسطة الحزم الاحصائية في العلوم الاجتماعية والمعروف ببرنامج (SPSS)،

ومن أهم الاستنتاجات التي توصل اليها البحث:

٥- أوضحت نتائج التحليل الإحصائي أن فندق بابل محل البحث وظف منهج العدالة التنظيمية داخل اقسامه المختلفة، وإن كان ذلك بدرجة محدودة. وبالطبع فإن هذه النتيجة معبرة عن أن الفندق قيد الدراسة يدرك أهمية منهج العدالة التنظيمية كأحد المناهج الإدارية المعاصرة من حيث: المفهوم والدور والأهداف، ولو بدرجات متفاوتة حيث أن المحتوى قد جري اختباره وفحصه إحصائياً للوصول إلي قاعدة علمية مناسبة.

وقدم البحث توصيات مقترحة تمثل اطار عمل مستقبلي على النحو التالي :

٦- إعادة النظر في الأساليب والنظم والمبادئ الإدارية التقليدية، وتفعيل مبادئ منهج العدالة التنظيمية كأسلوب إداري يساعد المؤسسات الفندقية على التأقلم مع بيئتها الداخلية والخارجية، خاصة في ظل تحديات الاقتصاد العالمي.

المبحث الثاني

العدالة التنظيمية / مدخل نظري

سيتم في هذا المبحث تناول كل من العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي نظرياً بحسب آراء الباحثين وكالاتي :
أولاً - العدالة التنظيمية

إن المتتبع لفكر الإدارة المعاصر يجد أن هناك تركيزاً واسعاً على موضوع العدالة التنظيمية، وذلك من خلال دعوات أغلب العلماء الذي يكتبون في مجال الإدارة ونظرياتها، كما أن المدرسة العالمية في الإدارة اتخذت من المساواة والعدالة التنظيمية مبدأ من مبادئها، كذلك المدرسة السلوكية التي أكدت ودعت إلى التبادل بالشكل العادل بين الفرد ومنظمته، حيث أكدت أن غياب الاحساس بوجود العدالة بين الموظفين يكون مدعاة إلى الصراع الذي يعود بشكل سلبي على المنظمة (عبد الوهاب ، ٢٠١٧ : ٩).

وبالرغم من أهمية نظرية العدالة التي وضعها العالم (Adams) لم يظهر مصطلح العدالة التنظيمية في المنظمات إلا بعد عام ١٩٨٧، وذلك بواسطة (Greenberg) ليدل على الاحساس بوجود العدالة والنزاهة من قبل الموظفين، وذلك كما ورد عند أبو تايه ، ٢٠١٢ : ١٤٥)، حيث يمكن تعريف العدالة التنظيمية على أنها " مستوى ادراك العاملين للمساواة والعدالة فيما يحصلون عليه من حوافز واجراءات وعوائد تتخذ بحقهم في المنظمة التي يعملون فيها " .

وترى (Rupp, et al , 2011 : ١٨٧) أن العدالة التنظيمية هي " شعور الافراد بمقدار من العدالة في التعامل من قبل الذين يتعاملون معهم، وتتجلى هذه العملية من خلال معالجتها معرفياً وعاطفياً " .

ويشعر الفرد بوجود عدالة عندما " يقارن نفسه بالأفراد القريبين منه في ظروف العمل ويحكم على درجة تشابه المعاملة التي يلقاها في المنظمة بالمعاملة التي يلقاها هؤلاء الأفراد، فإذا كانت نتيجة هذه المقارنات أنه يحظى في ظنه بمعاملة شبيهة بهم

شعر بالعدالة، وإن كانت النتيجة أنه يعامل معاملة مختلفة شعر بتوتر يدفعه إلى مجموعة من ردود الأفعال التي يستعيد بها توازنه ويزيل عنه التوتر" (دنبيري، ٢٠٠٧، ٢).
وترى (الخرعلي، ٢٠١٧، ٨) أن العدالة التنظيمية هي " إدارة الفروق الفردية للعاملين في المنظمة من أجل تحفيز جميع الجهود لتحقيق الأهداف المشتركة للعاملين والمنظمة، والتي تعتمد بدرجة كبيرة على مستوى تصور الفرد ومدى ادراكه وحكمه بنسب متفاوتة على عدالة النتائج والإجراءات والتفاعل داخل المنظمة.
بناءاً على ما سبق يعرف الباحث العدالة التنظيمية على أنها معرفة العاملين وشعورهم بوجود انصاف بشكل نزيه وشفاف داخل المنظمة في توزيع المدخلات والمخرجات التي تزيد من ثقة الموظف بالإدارة العليا بشكل يؤدي إلى رفع الاداء المنظمي.

٢-٢ أهمية العدالة التنظيمية

العدالة التنظيمية هي أداة فاعلة تعتمد عليها إدارة المنظمات التي ترغب في التحول نحو مفهوم المعرفة بدلاً من التركيز على مفهوم الانتاج، والذي يؤمن لها إمكانية توليد وابتكار الأفكار، وتمكنها بالتالي من رفع مستويات اداء الافراد لما لها من إمكانية اتاحة الفرصة على توليد الافكار وبنائها لجسور من الثقة بين كلان من ادارة المنظمة وعاملها (ديسلر، ٢٠١٠ : ٣٦٢)، كما تعتبر مجالاً شديداً للتعبير، حيث انها تحتوي على العديد من المصطلحات غير الواضحة، وعندما نزيل عدم الوضوح فإن العدالة التنظيمية تشير إلى المعاملة الاخلاقية وانصاف الافراد داخل المنظمة، وتتضح أهمية العدالة من خلال ما يلي: (مهني، ٢٠١٦ : ٢٣)

١- العدالة التنظيمية تمكن من عملية اتخاذ القرار، ولها تأثير في الرضا الوظيفي.
ويمكن قياس العدالة التنظيمية من خلال حكم الموظفين او العاملين على العدالة داخل المنظمة، وهي مقياس للتنبؤ والتعبير عن السلوك من خلال ردود الافعال نتيجة لأدراك العاملين للمعاملة التي تتصف بالعدالة داخل المنظمة (Altaf, et al, 2011, p1287).

كما وتعتبر العدالة التنظيمية في مجال الادارة من الموضوعات ذات الاهمية والفاعلة، وينظر اليها على انها متغير ذو أهمية وتأثير في عمليات الادارة، وتتضح أهمية العدالة التنظيمية من خلال: (مخامرة، ٢٠١٤ : ٥٢)
١- تكثف العدالة التنظيمية عن الاجواء التنظيمية داخل المنظمة، والمناخ التنظيمي السائد فيها.
٢- تحدد العدالة التنظيمية جودة النظام المتبع داخل المنظمة وكذلك تحدد عملية المتابعة والرقابة، ويمكن من تفعيل دور التغذية الراجعة بشكل يؤدي الى استمرار العمليات التنظيمية وانجازات العاملين.
ويرى الباحث ان أهمية العدالة التنظيمية تبرز من خلال شعور العاملين واحساسهم بالعدالة في التعامل معهم على مختلف مستوياتهم، وتعرفهم على كيفية المعاملة التي سوف يتلقونها في المستقبل، وبالتالي ذلك يزيد من رضاهم الوظيفي ويعزز من شعورهم بالانتماء للمنظمة، ويجعلهم يقومون بأفضل ما لديهم من قدرات ومهارات.

٣-٢ أبعاد العدالة التنظيمية

العدالة التنظيمية تركز على شقين أساسيين هما عدالة العوائد والتي يحصل عليها الموظف وكذلك عدالة الإجراءات أثناء الحصول على العوائد، وحسب رأي (ابو سماعيل، ٢٠١٥ : ١٩) نقلا عن (ابو تايه، ٢٠١٢) ان الموظف يقيم مدى العدالة لأي إجراء أو قرار في المنظمة وفقاً لمبادئ التوازن والتصحيح، والتوازن يتم من خلال تقييم المخرجات التي تتعلق بالموظفين مقارنة بالمدخلات في المنظمة، في حين يشير التصحيح إلى جودة القرارات التي تجعلها تبدو عادلة ومناسبة. وقد تعددت وجهات نظر الكتاب والمختصين في مجال الادارة حول ابعاد العدالة التنظيمية، حيث تم تقديم هذه الابعاد وفق مراحل وبشكل متعدد وفق تطور الدراسات والابحاث المختصة بموضوع العدالة التنظيمية، في حين اتجه العديد من الباحثين إلى اعتماد بعدين للعدالة التنظيمية هي العدالة التوزيعية والعدالة الاجرائية، وذهب آخرون إلى اعتماد ثلاثة أبعاد والتي تمثل بالعدالة التوزيعية والعدالة الاجرائية والعدالة التفاعلية (سالم، ٢٠١٨ : ٣٤).
ويرى الباحث أن الابعاد الثلاثة الأخيرة التي يراها (سالم : ٢٠١٨) والمتمثلة بـ (العدالة التوزيعية – العدالة الاجرائية – العدالة التفاعلية) هي الانسب حسب وجهة نظر الباحث، وسوف يتم تناولها كما يلي :

١- العدالة التوزيعية

يعتبر اغلب الباحثين أن أساس العدالة التوزيعية يرجع إلى نظرية المساواة المنسوبة لـ (Adam) والتي يقصد بها بعدالة التوزيع في الموارد من قبل المنظمة، حيث أنها تركز على ادراك العاملين لعدالة المخرجات التي يستلمونها، فهم يقومون بتقييم الحالة النهائية لعملية توزيع الموارد داخل المنظمة (مهني، ٢٠١٦: ٢٥). ويمكن أن نعرف العدالة التوزيعية حسب رأي (درة، ٢٠٠٨: ٣٨) على أنها عدالة المخرجات والعوائد التي يحصل عليها العامل والتي تتألف من الاجور والحوافز التي يحصل عليها اضافة إلى فرص الترقية، وهي العدالة المدركة من قبل الموظفين من المخرجات والتوزيعات التي يتحصلون عليها.

٢- العدالة الاجرائية

وتعرف العدالة الاجرائية على انها شعور العاملين الذي يتولد من جراء وجود عدالة في الاجراءات التنظيمية التي يتم استخدامها في تحديد المخرجات التنظيمية، وهي تشير إلى السلوك والعمليات التي يتم استخدامها من قبل المنظمة لكي تنفذ الوظائف المختلفة (ابو جاسر، ٢٠١٠: ١٤).

وهناك العديد من التعريفات التي تصف العدالة الاجرائية، فقد عرف كلا من (Hooshmand & Moghimi, 2011: 555) العدالة الاجرائية بأنها الطرق والاليات والعمليات التي تستخدم بشكل عادل من اجل تحديد النتائج، وهي تتألف من طرق واساليب توزيع الترقية والمكافأة ومشاركة الفرصة، حيث أن تطبيق عدالة التوزيع يؤدي إلى توفر الدعم اللازم للعاملين في المنظمة.

ويرى الباحث أن العدالة الاجرائية هي عبارة احساس العامل بالعدالة في اتخاذ القرارات في حقه هل هي عادلة أم لا، سواء كانت تخص الرواتب أو المكافآت أو الترفقات الوظيفية أو أي قرار يتعلق بوضعه الوظيفي داخل المنظمة.

٣- العدالة التفاعلية

تعتبر العدالة التفاعلية من الابعاد التنظيمية المكمل للعدالة التنظيمية، ويتناول هذا البعد نوعية المعاملات الشخصية التي يتلقاها الموظفين في المنظمة اثناء اجراء وتطبيق القرارات بحقوقهم، وقد تم تصنيف العدالة التفاعلية على أنها حديثة أكثر من غيرها، وهي تقسم إلى نوعين، النوع الاول هو عدالة المعلومات والنوع الثاني هو عدالة العلاقات الشخصية (علي، ٢٠١٢: ٩). وقد عرفها كلا من (الطحيح ومحمد، ٢٠٠٣: ٨٥) بأنها شعور الفرد العامل بالتقدير الشخصي والاحترام من قبل المدير المسؤول عنه بشكل مباشر، حيث أنها تتصل بشكل مباشر بالجانب الانساني، وهي تختص بعمل المنظمة اكثر من العدالة التوزيعية والعدالة الاجرائية، حيث أنها تصب كل تركيزها على سلوك العاملين واتصال الإدارة الشخصي معه.

ثانياً: الرضا الوظيفي

يتميز الرضا الوظيفي من المواضيع المهمة لجميع العاملين في المنظمات على اختلاف أنواع تلك المنظمات، ويمكن تعريف الرضا بمفهومه التقليدي على شعور الموظف بالرضا ازاء وظيفته التي يشغلها، وهو لا يعتمد على طبيعة المهمة فحسب، بل ما يتوقعه العامل من وظيفته (Abu Taleb, 2013: 144).

وقد نال موضوع الرضا الوظيفي على اهتمام العديد من الكتاب والباحثين والدراسين في علم الادارة، فقد عرفه (مجيد، ٢٠٠٨: ٨١) على أنه "مجموعة المشاعر التي يشعر بها الأفراد العاملين في الوحدة الاقتصادية نحو عملهم والنتائج من إدراكهم للجوانب الشخصية والتنظيمية والبيئة الاجتماعية والتي من شأنها أن تجعل الأفراد راضين عن عملهم ويتحقق الرضا الايجابي وتجعلهم غير راضيين عنه ويتحقق الرضا السلبي".

وترى (عبد الوهاب، ٢٠١٧: ٩) أن الرضا الوظيفي هو حالة من الارتياح الذي يشعر به الفرد العامل في المنظمة بعد قيام هذا الفردي بمجموعة من الواجبات والاعمال بطريقة منطقية، أي أن الوظيفة تحقق رضاه الوظيفي اذا ساهمت في اشباع حاجات ذلك الفرد وساعدته على الالتزام بقيمه ومعايير الذاتية واستغلال جميع القدرات والطاقات الابداعية الفكرية منها والعلمية التي تكمن في داخله.

كما ويقصد بالرضا الوظيفي المشاعر التي يظهرها الفرد تجاه عمله، وينشأ الرضا من ادراكه للفرق بين ما يجب ان تقدمه الوظيفة وما تقدمه له بشكل فعلي، فكما قل ذلك الفرق كلما زاد شعور الفرد بالرضا الوظيفي (فلمبان، ٢٠٠٨: ٣١).

ويرى الباحث أن الرضا الوظيفي هو عبارة عن شعور الموظفين بحالة من الرضا الداخلي تنتج عن رضاهم عن وظيفتهم وعملهم ومدى النجاح الذي تحققه لهم هذه الوظائف.

٢-٣ أهمية الرضا الوظيفي

يعتبر العنصر البشري عامود الأساس الذي تبنى عليه المنظمات على اختلافها، فهو الذي يقوم برسم أهداف المنظمة ويسعى جاهدا للوصول إليها وبالتالي فإن انحرافه عن الخطط التي تم وضعها يسوف يؤثر بشكل سلبي على المنظمة بشكل يعيق تقدمها ويعطل مسيرتها (الشهري، ٢٠٠٢: ٣٤).

كما وتعتبر دراسة الرضا الوظيفي ذات أهمية جدا بالنسبة لإدارة المنظمة، فمن خلاله نتعرف على مشاعر الافراد العاملين واتجاهاتهم المختلفة في جوانب عملهم، وبذلك يتم التعرف على جوانب القصور والعمل على تلافيها، ويتم ايضا التعرف على المشاكل التي يفتنى الافراد العاملين وضع الحلول المناسبة لها والتي تكون كفيلة بالقضاء عليها وزيادة الانتاجية وضمان الجودة العالية (Tylana, 2005: 6).

كما وتظهر أهمية الرضا الوظيفي من خلال دوره في المساعدة بشكل كبير في تحقيقه للتوافق النفسي والاجتماعي للعاملين الذي ينتج عنه نجاح العمل وبالتالي زيادة انتاجية الفرد الناتج عن شعوره بالرضا (الشهري، ٢٠٠٢: ٣٥).

- ١- أن أهمية الرضا الوظيفي تأتي من خلال ما يلي:
 - ١- أن زيادة درجات الرضا يؤدي إلى ارتفاع درجة طموح العاملين في المنظمة.
 - ٢- أن ارتفاع مستويات الرضا الوظيفي ينتج عنه انخفاض نسب غياب الموظفين في المنظمة.
 - ٣- أن افراد الذين يشعرون بدرجات عالية من الرضا الوظيفي يكون أكثر رضا من غيره عن أوقات الفراغ بصفة عامة.
 - ٤- أن الرضا الوظيفي ينتج عنه زيادة في الانتاجية، فكلما كانت مستويات الرضا مرتفعة يؤدي ذلك إلى زيادة في الانتاج.
- ويرى الباحث ان التعرف الرضا الوظيفي من قبل الادارة يمكنها من معرفة نفسها من خلال اراء الموظفين فيها والتعرف على مشاعرهم تجاهها، وبالتالي التعرف على اوجه القصور ومحاولة تصحيح الانحرافات ووضع الحلول المناسبة التي تكفل البقاء للمنظمة وزيادة قدرتها الانتاجية.

المبحث الثالث

العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي

لقد حدد الباحثين في مجال الادارة والسلوك التنظيمي العديد من النتائج التي تنتج عن تطبيق اجراءات العدالة التنظيمية في المنظمة، والتي تؤثر على رضا الوظيفي للأفراد العاملين في المنظمة، ومن هذه النتائج انخفاض نسبة ترك الفرد العمل للوظيفة بطريقة اختيارية، حيث اظهرت العديد من الدراسات أن هناك علاقة بين الرضا الوظيفي ونتائج تطبيق العدالة التنظيمية في المنظمة بما يلي: (مهني، ٢٠١٦: ٥٨)

- ١- الرضا عن العمل ومعدل الغياب

من العوامل التي من الممكن الاعتماد عليها في التنبؤ بحالات غياب العاملين هو الرضا الوظيفي، حيث يمكن التنبؤ بأن العامل سوف يحضر إلى العمل اذا كان يشعر بالرضا عنه والعكس صحيح.
- ٢- الرضا عن العمل والاصابات

ان الحوادث والاصابات اثناء العمل شأنها شأن الغياب او التفكير في ترك العمل، فهي تعيق العملية الانتاجية في المنظمة، وهي تعبير بشكل جزئي عن عدم رضا العاملين عن عملهم وبالتالي عدم وجود دافع يدفعهم لأداء العمل بشكل كفء.
- ٣- الرضا عن العمل ومعدل اداء العمل

ان معدل اداء العمل ينتج عن الرضا الوظيفي الذي بدوره ينتج عن وجود عدالة تنظيمية داخل المنظمة، ويرى اغلب الباحثين ان الاداء المرتفع ناتج عن الشعور بالرضا، بعبارة أخرى ان العامل الذي يشعر بالسعادة في عمله هو عامل منتج.

المبحث الرابع

الجانب العملي

تمهيد:

يعتمد هذا المبحث في جانبه العملي على تجسيد المنطلقات النظرية التي بحثت بخصوص دور العدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي إذ اخصص إلى عرض واقع حال الفندق وكذلك تحليل متوسطات عينة الدراسة، بالإضافة الى اختبار فرضيات العلاقة وفرضيات التأثير بين محاور العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي.

٣-٤ خصائص عينة البحث

أ- الجنس: أظهرت نتائج التحليل الإحصائي بأن أكثر من نصف عينة البحث المستهدفة (83.75%) يمثلون الذكور، في حين مثل ما تبقى من المبحوثين كانت من الإناث ونسبة بلغت (16.25%) ويمكن ان نعزو ذلك الى النظرة الاجتماعية المسائدة في المجتمع الواقعي حول العمل الفندقي وخاصة فيما يتعلق بالنساء . كما في جدول رقم (١) الآتي:

جدول رقم (١): توزيع عينة البحث حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكور	67	%83.75
إناث	13	%16.25
المجموع	80	%100

ب- الفئات العمرية: تصدرت الفئات العمرية (٣٥ - أقل من ٤٥ سنة) و(٤٥-أقل من ٥٠ سنة) فئات اصغار عينة العاملين في الفندق إذ شكلت نسبة (٣١,٢٥%)، ثم تلتها الفئة العمرية (أقل من ٣٥ سنة) و (٥٠ سنة فأكثر) إذ شكلت (18.75%)، وتعكس الفئات العمرية الممثلة لعينة البحث مدى التقدم العمري للعينة المستطلعة. كما في الجدول (٢) الآتي:

جدول رقم (٢): توزيع عينة البحث حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من ٣٥ سنة	15	%18.75
٣٥ - أقل من ٤٥ سنة	25	%31.25
٤٥ - أقل من ٥٠ سنة	25	%31.25
٥٠ سنة فأكثر	15	%18.75
المجموع	80	%100

ج- عدد سنوات الخدمة: لدى بيان عدد سنوات الخدمة لعينة البحث المستطلعة أظهرت نتائج التحليل الإحصائي بأن الاغلبية العظمى من تلك العينة (٤٠,٠%) لديهم خبرة في العمل تزيد عن (١٥) سنة، كما أن (٣٥,٠%) من المبحوثين لديهم خدمة في العمل تتراوح بين (١٠-٥) سنة، في حين ما تبقى من المبحوثين والبالغة نسبتهم (١٠%) لديهم خدمة تقل عن (٥) سنوات اما الفئة (أكثر من ٢٠ سنة) سنة فقد حصلوا على اقل نسبة (٥,٠%)، وتعكس هذه النتائج تناغما، إذ تأتي الخبرة المتراكمة لدى أفراد العينة المبحوثة تبعاً لارتفاع وتقدم أعمار أولئك المبحوثين. كما في الجدول (٣) الآتي:

جدول رقم (٣): توزيع عينة البحث حسب سنوات الخدمة

عدد سنوات الخدمة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من ٥ سنوات	8	%10,0
٥ - أقل من ١٠	28	%35,0
١١ - أقل من ١٥	8	%10,0
١٦ - أقل من ٢٠	32	%40,0
أكثر من ٢٠ سنة	4	%5,0
المجموع	80	%100

د- المؤهل العلمي:

أظهرت النتائج المتعلقة بالتحصيل الدراسي لعينة البحث بأن الاغلبية العظمى من العاملين في الفندق (٧٥,٠%) حاصلين على شهادة البكالوريوس، وان (١٥,٠%) من المبحوثين حاصلين على شهادة الدبلوم العالي، و ما تبقى من المبحوثين (١٠,٠%) فقد كانوا من الحاصلين على شهادة الدبلوم (معهد)، بينما لم يلاحظ تمثيل للمبحوثين الحاصلين على شهادتي الاعدائية والماجستير والدكتوراه. كما في الجدول (٤) الآتي:

جدول (٤): توزيع عينة البحث حسب التحصيل الدراسي

التحصيل الدراسي	التكرار	النسبة المئوية
اعدادية	-	-
دبلوم (معهد)	8	10,0%
بكالوريوس	60	75,0%
دبلوم عالي	12	15,0%
ماجستير	-	-
دكتوراه	-	-
المجموع	80	100%

٤-٤ تحليل متوسطات عينة الدراسة

يهدف تحليل المتوسطات الى بيان مدى ادراك وتفاعل واستجابة عينة البحث تجاه فقرة معينة، اذ تتم مقارنة المتوسطات تبعاً للأسلوب الآتي:

كلما زادت قيمة الوسط الحسابي للفقرة المحسوبة قيمة الوسط الفرضي والبالغة (٣) ، مما يعكس درجة استجابة عالية في شدتها من قبل عينة البحث تجاه مضمون الفقرة، وفيما يأتي نتائج تحليل المتوسطات لقرارات وعناصر الاستبانة كافة:

٤-٤-١ تحليل متوسطات محور العدالة التوزيعية

جدول رقم (٥): التوزيع التكراري والوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور العدالة التوزيعية

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مقياس ليكرت				
			١	٢	٣	٤	٥
			١ ٢ ٣ ٤ ٥	٢ ٣ ٤ ٥ ١	٣ ٤ ٥ ١ ٢	٤ ٥ ١ ٢ ٣	٥ ١ ٢ ٣ ٤
١. تتناسب اوقات العمل مع ظروفه الخاصة.	0,834074	3,32098	4	4	32	40	-
			٥,٠	٥,٠	٤٠,٠	٥٠,٠	-
٢. يتناسب الراتب الذي يتقاضاه مع العمل المكلف به.	1,060213	2,7	8	32	20	16	4
			١٠,٠	٤٠,٠	٢٥,٠	٢٠,٠	٥,٠
٣. يناقش المدير القرارات مع مروضيه فيما يخص مهام الوظيفة.	0,785281	4,25	-	-	16	24	40
			-	-	٢٠,٠	٣٠,٠	٥٠,٠
٤. يتم تطبيق كافة القرارات الادارية المتخذة على الجميع.	0,584787	4,395062	-	-	4	40	36
			-	-	٥,٠	٥٠,٠	٤٥,٠
المتوسط العام والانحراف المعياري			0,816093	3,666495			

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

ومن الجدول اعلاه نلاحظ ان:

١. حققت الفقرة (٤) وهي (يتم تطبيق كافة القرارات الادارية المتخذة على الجميع) مستوى عالي اذا بلغ الوسط الحسابي (4,395062) وبانسجام عالي بين افراد العينة اذ بلغ الانحراف المعياري (0,584787) مما يدل ان قيمة الوسط الحسابي اكبر من قيمة الوسط الفرضي والبالغة (٣) على مساحة القياس، وبهذا عكس المبحوثون درجة استجابة وتأييد عالية في شدتها تجاه مضمون هذه الفقرة ، وبهذا يؤكد المبحوثون بأن جميع القرارات الادارية تطبق على الجميع.

٢. سجلت الفقرة (٢) وهي (يتناسب الراتب الذي اتقاضاه مع العمل المكلف به) مستوى عالي اذا بلغ الوسط الحسابي (٢,٧٠٠) وبانسجام عالي بين افراد العينة اذ بلغ الانحراف المعياري (1,060213)، مما يدل ان قيمة الوسط الحسابي اقل من قيمة الوسط الفرضي والبالغة (٣) نستنتج من ذلك عدم اتفاق العينة على مضمون هذه الفقرة اي لا يتناسب الراتب مع العمل المكلف به.***

٢-٤-٤ تحليل متوسطات محاور العدالة الاجرائية

جدول رقم (٦): التوزيع التكراري والوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور العدالة الاجرائية

الفرق معيارى	وسط حسابى	مقياس ليكرت					الفرقات
		١ لا تتفق أبداً	٢ لا تتفق قليل	٣ لا تتفق متوسط	٤ تتفق قليل	٥ تتفق أبداً	
0,901001	4,3	-	4	12	20	44	٥. تتسم اجراءات المسؤول المباشر عنى بالحيادية وتخلو من التحيز.
		-	٥,٠	١٥,٠	٢٥,٠	٥٥,٠	%
0,75653	٣,٦	4	-	38	24	16	٦. تتميز اليات الترقيات والمكافئات بالعدالة والانصاف
		٥,٠	-	٤٥,٠	٣٠,٠	٢٠,٠	%
0,774597	٤	-	-	24	32	24	٧. تحرص ادارة الفندق على مكافئة المتميزين في العمل.
		-	-	٣٠,٠	٤٠,٠	٣٠,٠	%
1,11437	3,510638	4	16	20	36	16	٨. تعتبر السياسة الادارية التي يتبعها مديري عادلة في تحديد نتائج جهدي.
		٥,٠	٢٠,٠	٢٥,٠	٣٠,٠	٢٠,٠	%
0,838817	3,802659	المتوسط العام والانحراف المعياري					

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

نلاحظ من الجدول اعلاه:

١. حصلت الفقرة الخامسة (تتسم اجراءات المسؤول المباشر عنى بالحيادية وتخلو من التحيز) على اعلى وسط حسابى (٤,٣) وهو اعلى من الوسط الفرضي (٣) وبانحراف معياري مقداره (٠,٩٠١٠٠١) وهذا يدل على اتفاق افراد العينة على ان اجراءات المسؤول المباشر تتسم بالحيادية وتخلو من التحيز.
٢. اما الفقرة الثامنة (تعتبر السياسة الادارية التي يتبعها مديري عادلة في تحديد نتائج جهدي) فقد حصلت على ادنى وسط حسابى (٣,٥١٠٦٣٨) لكنه يفوق ايضاً الوسط الفرضي (٣) وبانحراف معياري (١,١١٤٣٧) وهذا يدل على ان السياسة الادارية المتبعة في الفندق كانت عادلة في تقييم الجهد المبذول من قبل الموظف.

٣-٤-٤ تحليل متوسطات محور العدالة التفاعلية

جدول رقم (٧): التوزيع التكراري والوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور العدالة التفاعلية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس ليكرت					المفردات
		١ لا أتفق تماماً	٢ لا أتفق	٣ متوسط	٤ أوافق	٥ أوافق تماماً	
0,870036	4,05	-	4	16	32	28	٩. يتعامل مديري معي بصدق فيما يخص مهام وظيفتي عند اتخاذ القرارات.
		-	٥,٠	٢٠,٠	٤٠,٠	٣٥,٠	% التكرار
0,676808	4,187	-	-	12	40	28	١٠. تقبل ادارة الفندق التظلمات والشكاوى مع جميع موظفيها.
		-	-	١٥,٠	٥٠,٠	٣٥,٠	% التكرار
0,957234	3,71	-	12	12	40	16	١١. تراعي ادارة الفندق مطالب الموظفين الشخصية بشكل جاد.
		-	١٥,٠	١٥,٠	٥٠,٠	٢٠,٠	% التكرار
1,215928	3,8	8	-	20	24	28	١٢. توجد ثقة متبادلة بين ادارة الفندق والموظفين.
		١٠,٠	-	٢٥,٠	٣٠,٠	٣٥,٠	% التكرار
٠,٩٤٧٢٨	3,9367	المتوسط العام والانحراف المعياري					

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

تلاحظ من الجدول اعلاه:

١. حصول الفقرة رقم (١٠) (تقبل ادارة الفندق التظلمات والشكاوى مع جميع موظفيها) على اعلى وسط حسابي (4,187) وهو اكبر نسبة من الوسط الفرضي (٣) وبانحراف معياري مقداره (0,676808) وهذا يدل على ان ادارة الفندق تستقبل شكاوي الموظفين وتعمل على ايجاد حلول لها.
٢. اما الفقرة رقم (١١) (تراعي ادارة الفندق مطالب الموظفين الشخصية بشكل جاد) فقد حصلت على ادنى وسط حسابي (3,71) وبانحراف معياري قدره (0,957234) وهذه النسب تدل على اتفاق العينة على هذه الفقرة اي ان ادارة الفندق تتعامل مع مطالب الموظفين بشكل جدي. اجمالاً بلغت قيمة الوسط الحسابي العام لكافة فقرات محور العدالة التفاعلية (3,9367)، ولما كانت قيمة الوسط الحسابي العام للمحور اكبر من نظيرتها الخاصة بالوسط الفرضي والبالغة (٣) فقد ابدى المبحوثون درجة من الاستجابة عالية في شدتها تجاه محور العدالة التفاعلية مما يشير بشكل واضح الى وعي عينة البحث ممثلة بالعاملين في الفندق، كما تشير قيمة الانحراف المعياري لكافة فقرات المحور والبالغة (٠,٩٤٧٢٨) بأن التشتت والتذبذب بين اجابات افراد العينة المختارة قليلة ومحدودة، ويفسر ذلك ان العاملين في الفندق المبحوث يدركون مستوى متوسط من العدالة التفاعلية.

٤-٤-٤ تحليل المتوسطات لمحور الرضا الوظيفي

الجدول الاتي يوضح نتائج التحليل

جدول رقم (٨): التوزيع التكراري والوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الرضا الوظيفي

انحراف معياري	وسط حسابي	مقياس ليكرت					الفقرات
		١	٢	٣	٤	٥	
		لا اتفق تماماً	لا اتفق	متوسط	اتفق	اتفق تماماً	
0,644352	4,3	-	-	8	40	32	١. يتيح لي العمل في الفندق إمكانية الترقية والتقدم في السلم الوظيفي.
		-	-	١٠,٠	٥٠,٠	٤٠,٠	%
0,636446	٤	-	-	16	48	16	٢. يوفر الفندق معايير لتقييم الاداء مناسبة وعادلة.
		-	-	٢٠,٠	٦٠,٠	٢٠,٠	%
0,898627	3,98734	-	4	20	28	28	٣. تهتم ادارة الفندق بشؤون الموظفين وحل مشاكلهم.
		-	٥,٠	٢٥,٠	٣٥,٠	٣٥,٠	%
٠,٧٥٣٩٤	٣,٦	-	4	32	36	8	٤. تتوفر في الفندق قنوات اتصال مباشرة بين الموظفين والادارة.
		-	٥,٠	٤٠,٠	٤٥,٠	١٠,٠	%
0,727332	3,65432	-	-	40	28	12	٥. تشارك الادارة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بمشكلات العمل.
		-	-	٥٠,٠	٣٥,٠	١٥,٠	%
0,60081	4,05128	-	-	12	52	16	٦. يوفر الفندق بيئة عمل مناسبة في انجاز الاعمال بشكل جيد.
		-	-	١٥,٠	٦٥,٠	٢٠,٠	%
0,626422	3,75	-	-	28	44	8	٧. تقسم الادارة الاعمال والواجبات كلاً حسب تخصصه.
		-	-	٣٥,٠	٥٥,٠	١٠,٠	%
0,744601	4,05	-	-	20	36	24	٨. تتوافق اهداف ادارة الفندق التي تسعى الى تحقيقها مع اهداف الموظفين.
		-	-	٢٥,٠	٤٥,٠	٣٠,٠	%
							%
٠,٧١٥٦٥	٣,٩٢٥						المتوسط العام والانحراف المعياري

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

ومن الجدول (٨) اعلاه نلاحظ ما يأتي:

١. حصلت الفقرة رقم (١) وهي (يتيح لي العمل في الفندق إمكانية الترقية والتقدم في السلم الوظيفي) على أعلى وسط حسابي (٤,٣) وانحرافاً معيارياً قدره (0,644352)، ولما كانت قيمة الوسط الحسابي أكبر من نظيرتها الخاصة بالوسط الفرضي والبالغة (٣) على مساحة القياس، فذلك يؤشر وجود درجة تأييد واستجابة عالية في شدتها تجاه مضمون هذه الفقرة، إذ اتفق مع مضمون الفقرة وبدرجات مختلفة (٩٠%) من المبحوثين، بينما أثر من تبقى من المبحوثين (١٠%) غير التأكد إزائها، وبذلك نستنتج التأكيد المطلق من قبل المبحوثين بأن الفندق يسمح للموظفين الترقية والتقدم في السلم الوظيفي.
٢. أما بالنسبة لأدنى وسط حسابي (٣,٦) فقد حصلت عليه الفقرة رقم (٤) وهي (تتوفر في الفندق قنوات اتصال مباشرة بين الموظفين والادارة) وبانحراف معياري مقداره (٠,٧٥٣٩٤) وهذه النتيجة تدل على أن ٥٥% من افراد العينة يتفقون على

مضمون الفقرة اي ان هناك قنوات اتصال مباشرة بين الموظفين وإدارة الفندق اما ٤٥% من افراد العينة فلم يتفقوا على مضمون هذه الفقرة.

اجمالا بلغت قيمة الوسط الحسابي العام لكافة فقرات محور الرضا الوظيفي مساوية الى (٣,٩٢٥) ولما كانت قيمة الوسط الحسابي العام للمحور اكبر من نظيرتها الخاصة بالوسط الفرضي والبالغة (٣) على مساحة القياس فقد ابدى المبحوثون درجة من الاستجابة متوسطة في شدتها تجاه محور الرضا الوظيفي، مما يدل على مدى الوعي الكبير من قبل افراد عينة البحث تجاه هذا المفهوم، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري لكافة فقرات المحور (٠,٧١٥٦٥) وهي تشير الى درجة تشتت وتذبذب قليلة بين اجابات المبحوثين، ويفسر ذلك ان إدراك العاملين للرضا الوظيفي بمستوى فوق المتوسط.

٥- اختبار الفرضيات:

١- الفرضية الرئيسية الاولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي:-
لأجل اتخاذ قرار بشأن الفرضية الرئيسية الاولى والتي تتألف من ثلاث فرضيات فرعية لكل من العدالة التوزيعية والعدالة الاجرائية والعدالة التفاعلية، سيتم احتساب معامل ارتباط سبيرمان لارتباط الترتيب بين كل محور من محاور العدالة التنظيمية ومحور الرضا الوظيفي عبر البرنامج الاحصائي الجاهز (SPSS) كما في الجدول (٩) وتفسير النتائج كما يأتي:

جدول رقم (٩): تفسير النتائج

محاور العدالة التنظيمية	الرضا الوظيفي		
	العدالة التوزيعية	العدالة الاجرائية	العدالة التفاعلية
معامل ارتباط سبيرمان	٠,٣١٥	٠,٣٨٧	٠,٥٩٢
Sig	٠,١٧٦	٠,٠٩١	٠,٠٠٦

• مستوى المعنوية ٠,٠٥ * مستوى المعنوية ٠,٠١

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

١. نلاحظ بأن قيمة معامل ارتباط سبيرمان بين متغير العدالة التوزيعية ومحور الرضا الوظيفي (٠,٣١٥) وهي قيمة طردية موجبة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وبذلك يتم قبول الفرضية الفرعية الاولى والتي تنص على " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين العدالة التوزيعية والرضا الوظيفي ".

٢. بلغت قيمة معامل ارتباط سبيرمان بين متغير العدالة الاجرائية ومحور الرضا الوظيفي (٠,٣٨٧) وهي قيمة موجبة طردية دالة احصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وبهذا يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين العدالة الاجرائية والرضا الوظيفي ".

٣. بلغت قيمة معامل ارتباط سبيرمان بين متغير العدالة التفاعلية ومحور الرضا الوظيفي (٠,٥٩٢) وهي قيمة موجبة طردية دالة احصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وبهذا يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين العدالة التفاعلية والرضا الوظيفي ".

ونتيجة لقبول الفرضيات الفرعية الثلاثة يتم قبول الفرضية الاولى العامة والتي تنص " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي ".

٢- الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي:

لأجل اتخاذ قرار بشأن الفرضية الرئيسية الثانية والتي تتألف من ثلاث فرضيات فرعية لكل من العدالة التوزيعية والعدالة الاجرائية والعدالة التفاعلية، سيتم احتساب الاثر المعنوي وذلك باستخدام نموذج الاتحار المتعدد حيث تكون المتغيرات (العدالة التوزيعية، العدالة الاجرائية، العدالة التفاعلية) هي متغيرات مستقلة والرضا الوظيفي يكون متغير معتمد وذلك باستخدام برنامج (SPSS) كما في الجدول (١٠) الآتي:

جدول رقم (١٠): نتائج قيم المعاملات المستخدمة في قياس تأثير محاور العدالة التنظيمية في الرضا الوظيفي

Summary	Coefficients				Variables	
	Beta	Tcal	Ttab	P_Value	X	Y
٠,٠٤٤	٠,٣٠٧	١,٣٦٨	١,٧٢٩	٠,١٨٨	العدالة التوزيعية	الرضا الوظيفي
٠,١٠٧	٠,٣٩٣	١,٨١١	١,٧٢٩	٠,٠٨٧	العدالة الاجرائية	
٠,٢٥٤	٠,٥٤٢	٢,٧٣٤	١,٧٢٩	٠,٠١٤	العدالة التفاعلية	

*مستوى المعنوية ٠,٠٥

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

١. اظهر الجدول (١٠) وجود تأثير ذي دلالة احصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) لمتغير العدالة الاجرائية في محور الرضا الوظيفي لكون قيمة (t) المحسوبة مساوية الى (١,٨١١) وهي اكبر من نظيرتها الجدولية المساوية الى (1.729) في حين فسر المتغير المستقل معالجة الخطر ما نسبته (١١%) من اجمالي الانحرافات في قيم الرضا الوظيفي وهو ما عكسته قيمة معامل التحديد اذ ستكون قيمة معلمة الانحدار ذات دلالة احصائية.

وبهذا تكون معادلة الانحدار التقديرية لتأثير متغير العدالة الاجرائية في محور الرضا الوظيفي كما يأتي : $y = a + bx$

الرضا الوظيفي = $٢,٤١٨ + (٠,٣٩٤)$ العدالة الاجرائية

وتعني المعادلة بأن زيادة في متغير العدالة الاجرائية بمقدار وحدة واحدة يقابلها زيادة في محور الرضا الوظيفي قدرها (٠,٣٩٤). وبهذا نقبل الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على " يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للعدالة الاجرائية والرضا الوظيفي ".

٢. اظهر الجدول (١٠) عدم وجود تأثير ذي دلالة احصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) لمتغير العدالة التوزيعية في الرضا الوظيفي، لكون قيمة (t) المحسوبة والمساوية الى (١,٣٦٨) اقل من قيمة (t) الجدولية والتي تساوي (١,٧٢٩) اي ان التأثير ذو دلالة غير معنوية (غير دالة احصائية)، في حين فسر المتغير المستقل معالجة الخطر ما نسبته (٤%) من اجمالي الانحرافات في قيم الرضا الوظيفي وهو ما عكسته قيمة معامل التحديد اذ ستكون قيمة معلمة الانحدار ذات دلالة غير معنوية. وبهذا نرفض الفرضية الفرعية الاولى والتي تنص على " يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للعدالة التوزيعية والرضا الوظيفي ".

٣. اظهر الجدول (١٠) وجود تأثير ذي دلالة احصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) لمتغير العدالة التفاعلية في محور الرضا الوظيفي لكون قيمة (t) المحسوبة المساوية الى (٢,٧٣٤) وهي اكبر من نظيرتها الجدولية المساوية الى (1.729) في حين فسر المتغير المستقل معالجة الخطر ما نسبته (٢٥%) من اجمالي الانحرافات في قيم الرضا الوظيفي وهو ما عكسته قيمة معامل التحديد اذ ستكون قيمة معلمة الانحدار ذات دلالة احصائية.

وبهذا تكون معادلة الانحدار التقديرية لتأثير متغير العدالة التفاعلية في محور الرضا الوظيفي كما يأتي :

$$y = a + bx$$

الرضا الوظيفي = $٢,٣٦١ + (٠,٣٩٦)$ العدالة التفاعلية

وتعني المعادلة بأن زيادة في متغير العدالة التفاعلية بمقدار وحدة واحدة يقابلها زيادة في محور الرضا الوظيفي قدرها (٠,٣٩٦). وبهذا نقبل الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على " يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للعدالة التفاعلية والرضا الوظيفي ".

المبحث الخامس
الاستنتاجات والتوصيات

١-٥ الاستنتاجات

١. يتمتع العاملون في الفندق بمستوى متوسط من العدالة التنظيمية وإن اهتمام العاملين كان منصباً على بعد العدالة التفاعلية من بين أبعاد العدالة التنظيمية مؤشراً تفوق اهتمام العاملين بالجوانب الاجتماعية وعدالة تعامل المدراء معهم على الجوانب الإجرائية.
٢. يشعر العاملون في الفندق بمستوى جيد من الرضا الوظيفي، وهذا يعكس حاجة العاملين في الفندق الى ما يعزز ويزيد من رضاهم الوظيفي عن مختلف الأبعاد لا سيما الأبعاد التي يعبرها العاملون أولوية ، خاصة تلك التي تتعلق بالعلاقات الاجتماعية بين العاملين وبين العاملين والإدارة والانجاز .
٣. تبين أن ادارة الفندق قد وظفت العدالة التنظيمية لتعزيز الرضا الوظيفي .
٤. ظهر أن ادارة الفندق استطاعت ان توظيف العدالة التوزيعية والاجرائية والتفاعلية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين .
٥. حققت العدالة التنظيمية بوصفها متغيراً مستقلاً مستوى جيد من التأثير في الرضا الوظيفي بوصفه متغيراً تابعاً إذ كانت المنظمة موفقة في توظيف التغيرات التي حصلت في العدالة التنظيمية في ادخال تغييرات في مستوى الرضا الوظيفي

٢-٥ التوصيات

١. تفعيل إسهامات العاملين في الفندق العراقي في تبني مناخ مهني يسهم في تشكيل افراد قادرين ومسؤولين لديهم حب التعاون والتكامل والثقة المتبادلة والتفاعل الإيجابي ومراعاة الاهتمام بالجوانب السلوكية والأخلاقية التي تدعم سلوك العدالة التنظيمية، والابتعاد عن الأساليب النمطية والتقليدية في عملية تقييم الأداء والتي تقوم على تقييم أداء المهمة فقط ، وتنمية ثقافة الدور الوظيفي بدلا عن الواجبات الوظيفية.
٢. تهيئة بيئة العمل الملائمة للرضا الوظيفي للعاملين من خلال مراعاة احتياجاتهم المادية والتطويرية والاجتماعية، والاستمرار في توطيد العلاقات بين العاملين والرؤساء عن طريق عقد الندوات واللقاءات المفتوحة، والحث على الاشرار وحب الآخرين وإنكار الذات ومساعدة الزملاء في العمل.
٣. تبني إدارة الفندق لأخلاقيات وقيم وأساليب تنظيمية تدعم ممارسات العدالة التنظيمية مثل التوزيع العادل للمكافآت والحوافز وعدالة المعاملة التي يتلقاها العاملين باعتبارهم افراد فاعلين لهم قيمة في المنظمة، وإتاحة الفرصة لهم بالمشاركة في صنع القرارات الإدارية خاصة تلك التي تتعلق بأعمالهم، وأخذ آرائهم كلما أمكن ذلك في مناقشة الإجراءات والسياسات المستخدمة في اتخاذ القرارات وكذلك توفير المعلومات المتعلقة بالقرارات والاجراءات التي يتم اتخاذها وتؤثر على العاملين.
٤. تنمية روح اللطف والمجاملة بين العاملين باتباع أساليب النصيح والإرشاد والتوجيه، والتعرف على رغبات الآخرين وأرائهم قبل اتخاذ أي إجراءات تؤثر على عملهم، وكذلك تفعيل روح المشاركة والسلوك الحضاري من خلال إبراز الدور الإيجابي للعاملين الذين يقومون بأعمال تطوعية تصب في مصلحة العمل والزملاء.
٥. اشباع الحاجات التي تؤدي الى الرضا الوظيفي لدى العاملين في الفندق فالموظف الراضي عن عمله او عن ما يحصل عليه مقابل عمله سواء كان مردوداً مادياً او معنوياً يخرط في ممارسة الكثير من سلوكيات العدالة التنظيمية.

المصادر

أولاً : الكتب

- [١] أبو جاسر، صابرين مراد نمر، (٢٠١٠)، " أثر ادراك العاملين للعدالة التنظيمية على ابعاد الاداء السياقي"، رسالة ماجستير منشورة، كلية ادارة الاعمال – الجامعة الإسلامية، غزة.
- [٢] الخزعلي، عدنان عودة جخيور، (٢٠١٧)، " دور العدالة المنظمة في تحديد السعادة الفردية – دراسة تحليلية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد – الجامعة المستنصرية.
- [٣] درة، عمر محمد، (٢٠٠٨)، " العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة"، دار الرضوان للنشر والتوزيع، كلية التجارة – جامعة عين شمس.
- [٤] دنبري، لطفلي (٢٠٠٧)، " تحفيز الموارد البشرية في نظرية العدالة"، جامعة القسطنطينية-الجزائر.
- [٥] ديسلر، جاري، (٢٠١٠)، " إدارة الموارد البشرية"، ترجمة ومراجعة محمد سيد احمد عبد المتعال، عبدالمحسن عبد المحسن جودة، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- [٦] مخامرة، محسن، (٢٠١٤)، " التنظيم الإداري في الأجهزة الحكومية وأثره على الرضا الولاء الوظيفي"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- ثانياً : الرسائل والاطاريح
- [٧] الشهري، علي يحيى، (٢٠٠٢)، " الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية"، رسالة ماجستير منشورة، كلية الدراسات العليا – قسم العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- [٨] سالم، منى عيسى، (٢٠١٨)، " دور العدالة التنظيمية في تفوق المنظمات – دراسة استطلاعية في معهد التكنولوجيا بغداد"، بحث دبلوم غير منشور، كلية الادارة والاقتصاد – الجامعة المستنصرية.
- [٩] فلمبان، ايناس فؤاد نواوي، (٢٠٠٨)، " الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة"، رسالة ماجستير منشورة، الادارة التربوية والتخطيط – جامعة أم القرى، مكة.
- [١٠] مجيد، لؤي عبد الحميد، (٢٠٠٨)، " الرضا الوظيفي ومدى تأثيره بأداء المنفق الخارجي – دراسة ميدانية في مديرية المرور العامة"، بحث مقدم الى هيئة أمناء المعهد العربي للمحاسبين القانونيين، الاتحاد العام للمحاسبين والمراجعين العرب.
- [١١] مهني، سارة، (٢٠١٦)، " العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي – دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير منشورة، جامعة محمد خيضر – بسكرة.
- ثالثاً : البحوث والدوريات
- [١٢] أبو تايه، بندر، (٢٠١٢)، " أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الاردن"، بحث منشور، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، العدد ٢٠، المجلد ٢.
- [١٣] الطليح، سالم مرزوق، ومحمد، علي حسين، (٢٠٠٣)، " العلاقة بين الهيكل التنظيمي ومدى الإدراك للعدالة التنظيمية : دراسة على منظمات الأعمال الكويتية"، بحث منشور، مجلة الإداري، العدد ٩٤، مسقط، عُمان.
- [١٤] عبد الوهاب، ياسر، (٢٠١٧)، " العدالة التنظيمية وتأثيرها على الرضا الوظيفي وتحسين الاداء – دراسة حالة البنك المركزي المصري"، بحث منشور، الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد ١٨.
- [١٥] علي، حيدر حمودي، (٢٠١٢)، " اختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية والاغتراب الوظيفي دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في معمل سمنت الكوفة"، بحث منشور، مجلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية، المجلد ٢٦٠- الاصدار (٧)، جامعة بابل.

المصادر الأجنبية

- [1] Abu Taleb, TagreedFathi. (2013). Job Satisfaction among Jordan's Kindergarten Teachers: Effects of Workplace Conditions and Demographic Characteristics. Early Childhood Educ. Journal, 41: pp. 143-152.

- [2] Altaf, Mohsin., Afza, Hasan., Hamid, Kashif&Jamil,Muhammad, (2011), Empirical Analysis of Organizational Justice Towards Employee's Customer Oriented Behavior: A Case Study of Medical Institutions in Pakistan, African Journal of Business Management, Vol.5, No.4, pp.1286-1292.
- [3] Hooshmand .L, Moghimi.S,M (2011) "Organizational Justice and Organizational Entrepreneurship in Managers and Experts in RMTO" European Journal of Scientific Research ISSN 1450-216X Vol.65 No.4.
- [4] Robbins, Stephen P & Judge, Timothy A., (2007), Organizational Behavior, 12th ed, Person, Prentice Hall, New Jersey.
- [5] Tyilana, Xolani E., (2005), The Impact of Motivation on Job Satisfaction Amongst an Employee of a National Broadcaster, Master in Business Management, Faculty of Management, University of Johannesburg.