

## أثر العدالة التوزيعية على السلوك الإبداعي للعاملين في شركات السياحة

إيمان أحمد جودة<sup>١</sup> نهاد محمد كمال يحيى<sup>٢</sup> هبة الله على جعفر<sup>٣</sup>

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

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

### الملخص

لقد أصبحت شركات السياحة تعمل في بيئة عمل سريعة التغير وشديدة المنافسة بين الشركات السياحية وبعضها البعض، مما يجعل بقائها واستمراريتها مرتبطاً بمدى قدرتها على مواجهه صعوبات الأعمال التي يجب ان تؤديها لعملائها وذلك من خلال الكوادر الفنية التي تعمل بداخلها . وهدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر العدالة التوزيعية على السلوك الإبداعي للعاملين في 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 والأسكندرية وتوصلت الدراسة أن هناك دلالة احصائية بين عدالة التوزيع والسلوك الإبداعي للعاملين في شركات السياحة .

**الكلمات الدالة :** عدالة التوزيع ، السلوك الإبداعي ، شركات السياحة المصرية .

### المقدمة

تواجه شركات السياحة تحديات وصعوبات في بيئة العمل مما يجعل بقائها في سوق العمل السياحي من أكثر الأزمات التي قد تواجهها من خلال زيادة حدة المنافسة الشديدة بسبب التغيير السريع الذي يحدث في مجريات الأحداث داخل القطاع السياحي ككل ، والتطورات التكنولوجية الحديثة ، وسرعة تقليد البرامج السياحية والمنتجات التي تقدمها شركة السياحة (أبو جاسر، ٢٠١٠)، مما انعكس على بقاء العديد من شركات السياحة في ظل هذه المنافسة الشديدة بين كلاً منهم ، وقد سعت الكثير من شركات السياحة إلى تغيير أهدافها وإستراتيجياتها وإعادة التفكير في أسلوب تقديم خدماتها وأسلوب عملها وطرق تواصلها مع عملائها وإدراك مدى أهمية العنصر البشري الذي أصبح من أهم وأثمن الموارد التنظيمية لديها (البشاشة، ٢٠٠٨)، ومما لا شك فيه أن نجاح أى شركة سياحية يرجع بالدرجة الأولى إلى ما تمتلكه من موارد بشرية ، ولنا أن نخيل كيف يكون حال أية شركة كبيرة بعيداً عن أصولها البشرية وهم العاملين بها ، وإن قدرة أى شركة سياحية على تحقيق أهدافها بالمستوى المطلوب يعتمد على كفاءة العاملين في سلوكهم الإبداعي في تنفيذ مهام عملهم ، وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر عدالة التوزيع على السلوك الإبداعي للعاملين في شركات السياحة مما يعود عليها بالنفع والأستفادة من معرفه كيفية تطوير وتنمية السلوك الإبداعي للعاملين بها وزيادة العائد الربحي لها واستمراريتها بين هذه المنافسة الشرسه (السليم ، ٢٠١٢) . وترتكز مشكلة الدراسة على أهميه النظر لإدارة الموارد البشرية للشركة السياحية وهو العنصر البشري الذي يعتبر العامل الأساسى والرئيسى لنجاح الشركة السياحية ويكون فعال ومؤثر إذا إمتلك المهارات اللازمه لأداء عمله بكفاءة وبأستخدام السلوك الإبداعي ولأستخدام الفكر المتحرر المبدع ويؤدى كل ذلك إلى تحقيق أهداف الشركة والوصول إلى أعلى معدلات الربحية الممكنه .

وتتلخص مشكلة البحث في كيفية الإجابة على الأسئلة الآتية :

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

وتتمثل أهمية الدراسة في توضيح مدى تأثير دور العدالة التوزيعية على السلوك الإبداعي للعاملين في شركات السياحة المصرية بحيث يكون لها دور إيجابي في مخرجات العمل من خلال تحسين شعور العاملين بتحقيق العدالة وحصولهم على عدالة التوزيع من خلال عملهم داخل شركة السياحة وكل ذلك سوف ينعكس على جودة الخدمة المقدمة للعميل من خلال المورد الرئيسي بالشركة وهو العاملين بشركات السياحة والعمل على رفع مستوى الخدمة السياحية باستخدام العاملين بشركات السياحة ، فضلاً عن محاولة تقديم نفس مستوى الخدمات السياحية من قبل والتي لم يكن لدى العاملين للسلوك الإبداعي اللازم لتحقيق وتنفيذ مهام ووظائفه المخصصة له، أبراز مفهوم وأهمية عدالة التوزيع في شركات السياحة، التعرف على أنماط لعدالة التوزيع داخل شركة السياحة، توضيح قواعد عدالة التوزيع داخل شركات السياحة، فضلاً عن محاولة تقديم بعض الحلول والأقتراحات في مجال الموارد البشرية في القطاع السياحي الخاص فيما يتعلق بالعدالة التوزيعية وتأثيرها على السلوك الإبداعي للعاملين في شركات السياحة المصرية بالإضافة إلى ندرة الكتابات البحثية والدراسات في مجال العدالة التوزيعية وأثرها على السلوك الإبداعي للعاملين في شركة السياحة فئة "أ". وبالتالي يأتي هذا البحث كمحاولة مكتملة للمحاولات الأخرى المبذولة وإمتداد لها في هذا المجال السياحي .

## الإطار النظري

### عدالة التوزيع

#### مفهوم عدالة التوزيع

تعرف العدالة في التوزيع بأنها؛ إدراك الإدارة، أو صاحب العمل لضرورة توزيع المهام بين الموظفين، والعاملين في المنشأة بالتساوي ويساهم ذلك في التأثير على كميّة مخرجات العمل ويؤدي إلى زيادتها، وتحسين أداء جميع الأفراد ضمن بيئة العمل ( زدورى ، ٢٠١١ )

يعكس مفهوم عدالة التوزيع شعور العاملين بالعدالة تجاه ما يحصلون عليه من المخرجات، التي تتمثل في الأجور والحوافز وفرص الترقيّة مقابل جهودهم في العمل وعدد ساعات العمل وأعباء وواجبات الوظيفة ، فالعاملين لا يركزون فقط على كمية المخرجات التي يستفيدون منها بل يهتمون بعدالة هذه المخرجات التي يتكون منها درجة الشعور المتولدة لدى العاملين بالشركة السياحية إزاء عدالة القيم المادية وغير المادية التي يحصلون عليها من قبل الشركة (Brown,2008) .

وأنها العدالة في توزيع المكافآت و الموارد بين العاملين في الشركة كما تتعلق بإدراك العاملين للعدالة في تخصيص المكافآت التي يحصلون عليها والتي تشمل الترقيّة والحوافز ، وتشمل أيضاً الدرجة التي يتم فيها تخصيص المكافآت بأسلوب عادل (دنبري،٢٠١٠ )

أنها ترتبط برضا العاملين عن مخرجات العمل الخاصة بهم وتشير عدالة التوزيع الى العدالة المدركة للمخرجات مثل الأجور والتعويضات والمكافآت والترقيات ، كما تشير أيضاً الى إدراك الأفراد لعدالة تخصيص الموارد من جانب الشركة السياحية (إدريس، ٢٠١١).

#### أهمية العدالة التوزيعية

قد يؤدي انخفاض مدركات العاملين لهذا البعد في احداث العديد من النتائج السلبية مثل(Mitchell,2012) :

- الميل إلى خفض الجهد الذى يبذله حتى يصبح معدل العائد مساوياً لمعدل العائد على مدخلات الآخرين
  - انخفاض الولاء التنظيمى .
  - انخفاض السلوك الإبداعى فى العمل .
  - انخفاض الرضا عن الأجر .
  - حالة من الاحساس بعدم الرضا .
  - زيادة الضغوط الوظيفية والتوتر المهنى .
  - انخفاض جودة العمل .
  - نقص التعاون مع الزملاء .
  - انخفاض كمية الأداء الوظيفى .
  - زيادة السرقة والتخريب فى مكان العمل .
- أهمية المبادئ المرتبطة بعدالة التوزيع

هى مجموعة المبادئ التى ترتبط ارتباطاً مباشراً بتحديد المخرجات التى يحصل عليها العاملين داخل الشركة السياحية والتى تتضمن ما يلى ( Rick,2001):

- أ- تقسيم العمل : المساواة فى تقسيم العمل إلى مجموعة من الوظائف على أن يتولى كل فرد التخصص فى أداء وظيفة محددة ويؤثر سلوكه الإبداعى عليها بشكل إيجابى فى تنفيذ المهام المطلوبه منه داخل الشركة السياحية وزيادة كفاءة العاملين ، ويؤثر بشكل مباشر و إيجابى على إنتاجيته ومن ثم مخرجاته التنظيمية .
- ب- الأجر المناسب : المساواة فى تحديد الأجور والمرتبات ، يجب أن تأخذ المنظمة فى اعتبارها العديد من المتغيرات عند تحديد الأجر المناسب.

#### أهمية تطبيق قواعد العدالة التوزيعية داخل شركات السياحة

وهناك ثلاث قواعد لعدالة التوزيع فى الشركات السياحية :

أ- قاعدة المساواة :

ترتكز على فكرة إعطاء المكافآت على أساس المساهمة ، فالشخص الذى يعمل بدوام كامل يستحق تعويض أكبر من الشخص الذى يعمل بدوام جزئى على افتراض ان العوامل الأخرى متساوية لديهم ، وإذا حصل العكس فهذا يعنى تعدى على قاعدة المساواة (عمر، ٢٠٠٩) .

ب- قاعدة النوعية :

وتعنى هذه القاعدة بأن كل الناس وبغض النظر عن خصائصهم الفردية ( الجنس ، العرق ، القابلية ... وغيرها ) يجب أن يتساوا بفرص الحصول على المكافآت ، فمثلاً عندما تعمل الشركة السياحية على تقديم الخدمات الصحية لموظفيها يجب أن تشمل هذه الخدمات كل الموظفين داخل الشركة وليس فقط الذين يعملون بجد ( خليل ، ٢٠١٤) .

أ- قاعدة الحاجة :

تبنى هذه القاعدة على فكرة تقديم الأفراد ذوى الحاجة الملحة على الآخرين ، بإفتراض تساوى الأشياء الأخرى. وبما أن عدالة التوزيع تتعلق بالنتائج أو المخرجات التى يحصل عليها الموظف من وظيفته (الألفى، ٢٠٠٢)، فإن عدالة التوزيع تتضمن جانبين هما :

- أ- جانب مادي ( هيكل التوزيعات ): ويعبر عن حجم ومضمون ما يحصل عليه الموظف من الأجور والحوافز والمكافآت الخاصة به مقارنة بزملائه ، وله تأثير مباشر فى التعرف على فاعلية الأداء الوظيفى والسلوك الإبداعى لديه (زايد ، ٢٠٠٦).
- ب- جانب اجتماعى : ويعبر عن المعاملة الشخصية للموظف الذى يحصل على المكافآت وذلك من قبل متخذى القرارات الذى يؤثر على تحقيق احلامه وأهدافه الشخصية على مستوى حياته الخاصه به ( أبو النصر ، ٢٠٠٥).

### العلاقة بين الحوافز والعدالة التوزيعية

إن أهم العوامل التى يمكن ان تخفض من احساس العاملين بالعدالة التوزيعية هو قلة الحوافز المالية التى يحصلون عليها ، فالحوافز التى يحصلون عليها سواء فى شكل أجور ورواتب أو مكافآت إضافية إذا تناسبت مع العاملين للجهود التى يبذلونها فستحقق العدالة التوزيعية الداخلية . كما أن للمكافآت التى تميز بها الشركة بين الموظفين الأكثر كفاءة دور إيجابى فى تحقيق العدالة التوزيعية الخارجية من خلال بناءها للسمعة طيبة للشركة تتمحور حول القيمة التى توليها الشركة لمن يعمل بها ، فمختلف المحفزات الداخلية والخارجية تلعب دور إيجابى فى رفع إحساس العاملين بالعدالة التوزيعية ( الجميلى، ٢٠٠٨).

### السلوك الإبداعى للعاملين فى شركات السياحة

#### مفهوم السلوك الإبداعى

أن السلوك الإبداعى هو تشجيع وحث قدرة العاملين على تقديم وإنتاج شئ جديد مختلف يقدم لأول مرة ، أو عن طريق الإستفادة من الأفكار والحلول القديمة وتطويرها وظهرها بشكل جديد لم يسبق التفكير به أو عرضه بشكل مسبق (أفندى ، ٢٠٠٣) . وأضاف الحوامده (٢٠٠٥) أن السلوك الإبداعى هو قدرة العاملين بالشركة السياحية على طرح وتقديم وعرض خدمات ومنتجات جديدة لم تقدم من قبل ، وتحديث الخدمات والمنتجات الحالية التى تقدمها الشركة لعملائها ، وكذلك تحسين قدراتها الإنتاجية والإدارية حتى يمكن الوفاء بمتطلبات العملاء بالشكل الأمثل الذى يجعلهم ينتمون إلى الشركة السياحية.

#### أهمية السلوك الإبداعى

- أ- تحسين خدمات التنظيم بما يعود بالنفع على الشركة السياحية والعاملين .
- ب- المساهمة فى تحسين وتنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين فى العمل عن طريق إتاحة الفرص لهم فى اختيار تلك القدرات ( خير الله ، ٢٠٠٩) .
- ت- الأستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق أستخدام أساليب عملية تتواءم مع التطورات الحديثة ( حريم ، ٢٠١٠).
- ث- القدرة على إحداث التوازن بين الإنمائية المختلفة والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة .

- ج- حسن أستغلال الموارد البشرية والإستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرص لها فى البحث عن الجديد فى مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة بالشركة (حسن، ٢٠٠٠).
- ح- يعتبر جزء لا يتجزأ من ثقافة أى منظمة تسعى إلى النجاح كونه يحتل موقع القلب فى ممارسة أنشطتها وعملياتها (سوزى، ٢٠٠٩).
- خ- إن الإبداع فى الشركات السياحية يخلق المناخ الملائم الذى يمكن الشركة من القدرة على تطوير منتجات جديدة لإشباع حاجات العملاء فى السوق من جهة والقدرة على تحقيق أهداف النمو التى تسعى إليها الشركة السياحية من جهة أخرى (Hamlet,2014).
- د- يساعد الشركة فى العمل بصورة أفضل من خلال تحسين التنسيق والرقابة الداخلية والهيكل التنظيمى (عادل، ٢٠٠٠).
- ذ- يؤدى إلى تسهيل العمليات الإدارية التى تمكن الشركة من الأستمرار ومواصلة عملها وإيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التى تواجهها بكفاءة وفاعلية ، وإلى إحداث تغييرات إيجابية فى بناء الشركة وفى عملياتها الإدارية.
- ر- يساعد الشركة على التكيف والتفاعل مع كافة المتغيرات البيئية المحيطة بها ، وتحسين إنتاجيتها ، والارتقاء بمستوى أدائها وأداء العاملين فيها (حسين، ٢٠٠٧).
- ز- يعمل على اكتشافات ومقترحات وأفكار لوضع أنظمة ولوائح وإجراءات وأساليب عمل جديدة مبدعة وخلاقة ، الأمر الذى ينجم عنه بروز برامج وخدمات الشركات السياحية وزيادة مدخلاتها المادية ومن ثم جذب المزيد من الأستثمارات وتوفير فرص عمل جديدة ، وفتح أسواق جديدة (Swiderski,2014).
- س- يعتبر الحافز الأساسى لدعم القدرة التنافسية ومن ثم تحقيق الريادة فى الشركات السياحية المبدعة (Fakhar,2012).

هناك مجموعة من العوامل التى تساعد على تنمية وتشجيع السلوك الإبداعى للعاملين داخل شركات السياحة

- أ- إيجاد مناخ تنظيمى وبيئة ملائمة لدعم الفكر الإبداعى للعاملين .
- ب- تشجيع العاملين بشكل مستمر لكى يكونوا منفتحين على الأفكار والخبرات الجديدة .
- ت- توفير أعمال مثيرة لجذب أهتمام العاملين لمساعدتهم على إيجاد الشعور بالنمو الشخصى لهم.
- ث- السماح للعاملين بأستخدام أفكارهم وتجاربهم والسماح لهم بهامش من الخطأ .
- ج- دعم سبل الإتصال القائم بين العاملين المبدعين فى الشركة السياحية .
- ح- الترحيب بالأفكار والآراء المتباينة ( الحوامده ، ٢٠٠٥).
- خ- مكافأة السلوك الإبداعى وتحفيزه مادياً ومعنوياً.
- د- الاهتمام بتحقيق العدالة التنظيمية للعاملين مما يسهم فى تعميق ولائهم للشركة .
- 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 يؤدى الى تنمية الأفكار وإثراء البدائل وبروز الومضات الإبداعية (الخفاجى، ٢٠١٢).

عناصر قياس السلوك الإبداعى

الإحساس بالمشكلة ، وفرة الأفكار ، المرونة ، الأصالة من حيث القدرة على التجديد فى الافكار الجديدة والنادرة والغير مألوفة ، التفكير الإبتكارى ، القدرة على التحليل ، القدرة على الإبداع والابتكار ، عنصر الطلاقة ، عنصر الكم والكيف ، القابلية للتغيير ، سعة الاتصالات ، روح المجازفة (المخاطرة) لتشجيع السلوك الإبداعى داخل نفوس العاملين بالشركة السياحية (السجارى، ٢٠١٢).

### منهجية الدراسة

إتبع الباحث المنهج الوصفى التحليلى القائم على أستطلاع الرأى والذى يعتمد على دراسة الظاهرة (أثر العدالة التوزيعية على السلوك الإبداعى للعاملين فى شركات السياحة المصرية) – كما توجد فى الواقع ، ووصفها بدقه ، كما تم الإستعانة بالمنهج الكمى لدراسة وتحليل البيانات حيث تم أستخدام المعدلات والنسب المئوية والأختبارات الإحصائية كأداه من أدوات التحليل. وهذا وقد لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية اللازمة لمعالجة الجوانب التحليلية للدراسة من خلال تصميم أستمارة أستقصاء كأداة رئيسية للبحث ، ووزعت على العاملين بشركات السياحة فئة "أ" بالقاهرة الكبرى ومحافظة الأسكندرية نظراً لوجود أكبر عدد من الشركات السياحية فئة "أ" بهم .

ويتمثل فرض البحث كما يلى :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعدالة التوزيع على السلوك الإبداعى للعاملين فى شركات السياحة المصرية .

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

وإشتمل مجتمع الدراسة على شركات السياحة فئة "أ" بالقاهرة الكبرى ومحافظة الأسكندرية ، وتم أختيارهم نظراً لتنوع وكبير حجم أعمالهم ما بين السياحة الداخلية والخارجية والدينية والنقل السياحى ، وإحتوائها على العديد من الوظائف بها ، بما يفيد موضوع الدراسة فى التعرف على مدى أثر العدالة التوزيعية على السلوك الإبداعى للعاملين فى الشركات السياحية المصرية .

تضمنت هذه الأستمارة مجموعة من العبارات المرتبطة بموضوع الدراسة ، وتكونت الأستمارة 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 بالأستمارة ، وقد تضمنت الأستمارة عدد ٥٢ عبارة ، وقد تكونت الأستمارة من البيانات العامة والوظيفية ، وهم ٥ محاور رئيسية على النحو التالى :

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

المقياس الأول : محور أبعاد العدالة التنظيمية

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

المقياس الثانى : الإبداع الوظيفى

إشتمل على ٢٤ عبارة، وقد استخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي حسب التنوع (موافق تماماً = ٥، موافق = ٤، محايد = ٣، غير موافق = ٢، غير موافق تماماً = ١)، وقد اعتمد على دراسة كل من (ابو الجاسر، ٢٠١٠)، (أبو زيد، ٢٠١٠). لتصميم عبارات هذا المقياس

### النتائج

#### العدالة التوزيعية بالشركات السياحية

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

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

المستوى	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدالة التوزيعية
منخفض جداً	١.١٦	١.٧٧	١. يتناسب راتبى مع احتياجاتى المالية
منخفض جداً	١.٢٠	١.٧٧	٢. إن الحوافز المادية التى أحصل عليها عادلة
منخفض	١.١٣	١.٨٠	٣. اشعر بالعدالة فيما يتعلق بالأجر الذى احصل عليه من عملى مقارنة بما يحصل عليه زملائى فى نفسى المستوى بالشركة السياحية
منخفض جداً	١.١٠	١.٧٢	٤. أحصل على الارباح بطريقة عادلة مثل زملائى
منخفض جداً	١.١٥	١.٧٩	٥. يتم استخدام العدالة فى التوزيع والحصول على الترقيات بنزاهه بينى وبين باقى العاملين بشركة السياحة
منخفض	١.٣٠	١.٨٦	٦. يتم توزيع المكافآت بصورة عادلة بينى وبين زملائى فى شركة السياحة التى نعمل بها
منخفض	١.٢٠	١.٩٠	٧. أحصل على الخدمات الصحية بصورة عادلة مثل زملائى
منخفض	١.٢١	١.٩٠	٨. تتناسب ساعات عملى مع ظروفى الخاصة
منخفض	١.١٢	١.٨٨	٩. إن عبء العمل الخاص بى مناسب جدا لمهاراتى وقدراتى

			الجسدية
منخفض	١.١٧	١.٨٢	المتوسط العام

يتضح من الجدول (١) وحسب نتائج هذا البعد أن المتوسط العام لفقراته بلغ (١.٨٢) وانحراف معياري (١,١٣) وهو بمستوى منخفض.

وقد احتلت الفقرتان السابعة (أحصل على الخدمات الصحية بصورة عادلة مثل زملائي) والثامنة (تتناسب ساعات عملي مع ظروفى الخاصة) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (١.٩٠) وانحراف معياري (١.٢٠)، (١.٢١) علي التوالي. في حين جاءت الفقرة رقم ٤ (أحصل على الارباح بطريقة عادلة مثل زملائي) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (١.٧٢) وانحراف معياري (١.١٠)، وتشير هذه النتائج إلى ضعف وانخفاض مستوى العدالة التوزيعية بين الأفراد في الشركات السياحية محل الدراسة.

وهذا يعني أن آراء العاملين بالشركات السياحية تجاه فقرات بعد العدالة التوزيعية كان سلبياً، ولعل ذلك يرجع إلى عدم رضا العاملين عن السياسات المتبعة داخل شركاتهم وعدم شعورهم بتطبيق العدالة التوزيعية كالأجور والرواتب والارباح والحوافز والمكافآت بصورة عادلة وسليمة لهم .

#### السلوك الإبداعي للعاملين في شركات السياحة المصرية

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

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

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

مرتفع جداً	٠.٨١	٤.٤٥	٧. يمكننى التعامل بنجاح مع ما يواجهنى من تحديات اثناء أداء مهام وظيفتى
مرتفع جداً	٠.٧٢	٤.٥٣	٨. ابحت عن طرق واساليب وادوات جديدة فى العمل
مرتفع جداً	١.١٢	٤.٢٤	٩. أحصل على الموافقة عن الافكار المبتكرة من قبل المدراء
مرتفع جداً	٠.٨٠	٤.٤٦	١٠. أستمتع بالقيام بالعمل الجاد والبحث عن الحلول والافكار الابداعية
مرتفع جداً	٠.٨١	٤.٤٧	١١. أشعر برغبة فى ايجاد حلول إبداعية للمشكلات والسيطرة عليها
منخفض	١.٢٨	٢.١٦	١٢. اشعر بالأمان الوظيفى داخل شركتى .
متوسط	١.٠١	٣.٠١	١٣. تسعى إدارة شركتى بتوفير بيئة عمل مناسبة ( أماكن جيدة الإضاءة والتهوية ، توافر معدات السلامة والأمان ) .
مرتفع جداً	٠.٨٤	٤.٣٠	١٤. اشعر بالسعادة عند أداء مهامى داخل بيئة العمل .
منخفض	١.٣٣	٢.٢٧	١٥. أرغب فى الاستمرار بالعمل داخل شركتى .
منخفض	١.٣٨	٢.٣٦	١٦. يوجد بالشركة معايير لقياس الاداء المميز .
منخفض	١.٤١	٢.٠٨	١٧. تحرص إدارة الشركة على تحقيق رضا العاملين .
مرتفع	١.٦٣	٣.٤٨	١٨. عندما أقوم بعمل إبداعى ذا قيمة فى شركتى فإنه يقابل بالتقدير والتشجيع مما يدفعنى للاستمرار فى ذلك
مرتفع جداً	٠.٨٦	٤.٣١	١٩. تتسم العلاقة بينى وبين زملائى بالانسجام والتوافق مما يشجعنى على طرح الافكار والمقترحات الإبداعية
مرتفع جداً	٠.٨٠	٤.٣٦	٢٠. الثقة المتبادلة بينى وبين زملائى تساعدنى على الانطلاق فى التفكير الابداعى
مرتفع جداً	٠.٩٢	٤.٢٩	٢١. التعاون التام بينى وبين زملائى ورؤسائى وحب المساعدة فى الشركة يعزز انطلاقى فى التفكير الابداعى
منخفض	١.٤٠	٢.٢٨	٢٢. الشركة التى اعلم بها تشجع العمل الجماعى من اجل اقتراح الافكار والحلول الابداعية
مرتفع جداً	٠.٧١	٤.٥٥	٢٣. عدم الحصول على المعلومات اللازمة فى الوقت

المناسب يشكل عقبة امام ابداعى فى الشركة			
مرتفع جداً	٠.٧٧	٤.٥٠	٢٤. خوفى من نقد افكارى وخططى يشكل عقبة امام الابداع فى مهام وظيفتى .
مرتفع	١.٠٤	٣.٤٢	المتوسط العام

يوضح الجدول التالي (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 في الوقت المناسب يشكل عقبة امام ابداعى فى الشركة"، في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.٥٥) وانحراف معياري (٠.٧١) في حين جاءت الفقرة الخامسة "يحرص المدير على توفير المعلومات اللازمة الخاصة بى لأتمام المهام المرجو تنفيذها" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (١.٨٢) وانحراف معياري (١.١٤).

يوضح تحليل الانحدار الخطي البسيط أثر العدالة التوزيعية كمتغير مستقل علي السلوك الإبداعي للعاملين كمتغير تابع، وكانت النتائج على النحو التالي:

جدول (٣): الدرجة التفسيرية لنموذج السلوك الابداعي

Model	R	R <sup>2</sup>	Adjusted R <sup>2</sup>	Std. Error of the Estimate
١	العدالة التوزيعية ٠.٣٩٩	.١٥٩	.١٥٧	8.21968

يظهر من الجدول السابق أن قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) يساوي (٠.١٥٩) أي أن المتغير المستقل (العدالة التوزيعية) في هذا النموذج له تأثير بمقدار (١٥.٩%) علي المتغير التابع (السلوك الإبداعي)، مما يعني أن شعور العاملين بالعدالة التوزيعية داخل الشركات السياحية محل الدراسة يفسر ما قيمته (١٥.٩%) من التغيرات الحاصلة في اتجاه السلوك الإبداعي للعاملين بتلك الشركات.

جدول (٤): تحليل التباين لمعنوية نموذج الانحدار ( $ANOVA^a$ )

Model		Sum of squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5097.339	١	5097.339	٧٥.٤٤٦	٠.٠٠٠ <sup>b</sup>
	Residual	26890.٠٩٨	٣٩٨	٦٧.٥٦٣		
	Total	٣١٩٨٧.٤٣٧	٣٩٩			

(a) Dependent Variable: السلوك الإبداعي

(b) Predictors: (Constant), العدالة التوزيعية, (الشركات)

يظهر الجدول (٤) جودة نموذج الانحدار ككل، وذلك لأن قيمة مستوى الدلالة (٠.٠٠٠) والمرافقة لقيمة F البالغة (٧٥.٤٤٦)، وهي قيمة عالية الدلالة عند مستوى معنوية أقل من ١%، وهذا يؤكد القوة التفسيرية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية أي أن النموذج ككل ذو دلالة معنوية عالية.

جدول (٥): قيم معاملات الانحدار ومعنوياتها للسلوك الإبداعي

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	٧٦.٥٣٤	٠.٧٧٧		٩٨.٤٩٤	٠.٠٠٠
العدالة التوزيعية	٠.٣٤٩	٠.٠٤٠	٠.٣٩٩	٨.٦٨٦	٠.٠٠٠

يبين الجدول (٥) السابق معالم نموذج الانحدار، حيث يظهر أن بُعد العدالة التوزيعية مقبول وله معنوية عالية في هذا النموذج ( $0.01 < 0.000$ ). وتشير النتيجة السابقة إلى أن كل زيادة في مستوى العدالة التوزيعية بمقدار وحدة واحدة يقابلها تزايد بمقدار ١٥.٩% في اتجاه مستوى السلوك الإبداعي للعاملين بالشركات السياحية. وهذا يعني أن سيادة مفهوم العدالة التوزيعية بين العاملين من شأنه أن ينمي حماسهم ودافعيتهم إلى المزيد من العمل الدؤب والإنجاز، كما ينمي اتجاهاتهم الإيجابية نحو المبادرة والإبداع.

ومن هنا يمكن القول بقبول الفرضية الأولى للدراسة "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعدالة التوزيع في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين بالشركات السياحية فئة أ".

#### الخلاصة والتوصيات

##### الخلاصة

عدم اهتمام الشركات السياحية بوجود العدالة التوزيعية بها بالشكل الكافي لرضا العاملين مما يشعرهم بعدم وجود حافز تشجيعي لتواجد السلوك الإبداعي داخل نفوسهم.

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

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

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

هناك علاقة معنوية بين العدالة التوزيعية والسلوك الإبداعي .

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

يعمل السلوك الإبداعي أعلى رفع كفاءة الشركات السياحية وإنتاجها وبالتالي تحسين مخرجاتها سواء كانت منتجة أو خدمية تقدم للعملاء ، ومما يؤدي ذلك إلى تعزيز القدرة التنافسية لها في ظل تلك المنافسة القوية .

### 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 التوزيعية بين جميع العاملين بالشركات السياحية
٢. توفير عامل الأمان للعاملين الذي سوف يحفز العاملين على الإبداع والإبتكار بمهام عملهم داخل الشركة السياحية .
٣. الأخذ بالعدالة التوزيعية كعامل تحفيزي ووضع السياسات التحفيزية كالمكافآت للعاملين اصحاب الأفكار الإبداعية الغير مألوفه المبتكرة
٤. والأخذ بالأعتبار أن العاملين بالشركات السياحية هم شركاء أساسيين في الإدارة ، وينبغي أشراكهم في كافة القرارات المتعلقة بالشركة ،
٥. توفير عامل الأمان والمناخ المناسب للعمل في جو يتيح الفرصه للعاملين باتخاذهم السلوك الابداعي في تطبيق مهام عملهم من أجل نجاح وأستمرارية الشركة .
٦. يجب على المدراء أن يشعروا بأهمية تطبيق وشعور العاملين بالعدالة التوزيعية بينهم بطريقة عادلة وسليمة وكيفية أستخدامها للإرتقاء بالعمل وبجودة الأداء وأرتفاع مستوى الرضا والأطمئنان النفسى لدي العاملين بشركة السياحة .
٧. يجب على المدراء شعور العاملين لديهم بأنهم شركائهم وليس عاملين يعملون لديهم مقابل اجر مادي فهذا يشعروهم بعدم الرضا من خلال عدم وجود العدالة التنظيمية ويعود ذلك على سلوكهم الابداعي بصورة سلبية .

### المراجع

#### أولاً: المراجع العربية

- ١- خير الله ، جمال ( ٢٠٠٩ ) . الإبداع الادارى ، دار اسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن.
- ٢- خليل ، عصام عبد الهادي ( ٢٠١٤ ). تأثير العدالة التنظيمية على التصرفات المرتبطة بنية العمل - بالتطبيق على المدرسين بالمدارس المصرية ، مجلة البحوث التجارية ، كلية التجارة ، جامعة الزقازيق ، العدد الثاني ، ١٨٧-١٩٠ .
- ٣- البشابشة ، سامر عبد المجيد ( ٢٠٠٨ ). أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الاردنية : دراسة ميدانية ، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال ، المجلد ٤ ، العدد ٤ ، ص ٧٧-٩١ .
- ٤- أفندى ، عطية حسين ( ٢٠٠٣ ) . تمكين العاملين : مدخل للتحسين والتطوير المستمر ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- ٥- الألفى ، ريم محمد صالح ( ٢٠٠٢ ). قياس رضا العميل عن الخدمة المقدمة وعلاقته بسلوك ما بعد الشراء ، دراسة تطبيقية على شركة مصر للطيران ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة عين شمس ، كلية التجارة.

- ٦- إدريس ، وائل ( ٢٠١١ ) . الإدارة الاستراتيجية : المفاهيم - العمليات ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن
- ٧- أبو جاسر ، صابرين مراد نمر ( ٢٠١٠ ) أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على ابعاد الاداء السياقي -دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطنة الوطنية الفلسكينية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، الجامعة الاسلامية .
- ٨- حسنين ، طه السيد ( ٢٠٠٧ ) . أثر اهتمام القيادة بالعاملين وثقة العاملين بالقيادة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنين التنظيمية ، **المجلة العلمية للتجارة والتمويل** ، كلية التجارة ، جامعة طنطا ، العدد الاول ، الملحق الثاني ، ص١٣٦-١٤٩ .
- ٩- حسن ، راوية ( ٢٠٠٠ ) . **السلوك في المنظمات** ، الدار الجامعية للنشر ، الاسكندرية
- ١٠- الحوامده،نضال ( ٢٠٠٥ ) . أثر دوافع الالتحاق بالعمل بالسلوك الإبداعي لدى المشرفين فى الدوائر الحكومية فى محافظة الكرك ، **مجلة المنارة** ، جامعة آل البيت ، المجلد ١١ ، العدد ٢ ، ص ١٣٢-١٤٤ .
- ١١- دنبرى ، لطفى (٢٠١٠) . مفاتيح إدارة جماعات العمل فى التنظيم ، **مجلة الباحث الاجتماعى** ، عمان ،الاردن .
- ١٢- زدورى ، أسماء ( ٢٠١١ ) . دارة رأس المال الفكرى وتنمية القدرات الابداعية فى المنظمات الحديثة ، الملتقى الدولى الخامس حول : رأس المال الفكرى فى منظمات الاعمال العربية فى ظل الاقتصاديات الحديثة (١٣-١٤) ديسمبر ، ١١٧-١٤٣ .
- ١٣- زايد ، عادل محمد ( ٢٠٠٦ ) . العدالة التنظيمية المهمة القادمة لادارة الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، عمان ، الاردن .
- ١٤- السجارى ، عبد الرازق يعقوب ( ٢٠١٢ ) . أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على السلوك الابداعي لدى العاملين فى المؤسسات المالية التجارية فى الكويت ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة دلمون ، البحرين .
- ١٥- 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.
- ١٦- عادل ، ريان ( ٢٠٠٠ ) . أثر الافراد للدعم التنظيمى كمتغير وسيط على العلاقة بين الالتزام التنظيمى والوجدانى وبعض المتغيرات الوقفية " دراسة ميدانية " ، **مجلة البحوث التجارية** ، كلية التجارة ، جامعة الزقازيق ، المجلد الثانى والعشرون ، العدد الاول ، ١٤٣-١٧٩ .
- ١٧- عمر، تيسير (٢٠٠٩) . مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية في ضوء بعض المتغيرات، **مجلة اتحاد الجامعات العربية**، العدد ٥٣، ١١٤-١٣٩ .
- ١٨- أبو النصر، مدحت (٢٠٠٥) . تنمية مهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، القاهرة، دار إيتراك للطباعة والنشر.
- ١٩- الجميلى ، مطر بن عبد المحسن ( ٢٠٠٨ ) . الانماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى ، رسالة ماجستير ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، الرياض .

- ٢٠- الخفاجى ، حاكم جبورى (٢٠١٢).التأثير التفاعلى بين العدالة والقتقة التنظيمية وانعكاسه فى تحقيق جودة حياة العمل – دراسة تحليلية لاراء عينة من العاملين فى جامعة الكوفة ، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية ، المجلد ١٤ ، العدد٣، ٨١-٩٩.
- ٢١- حريم ، حسين ( ٢٠١٠) . إدارة المنظمات : منظور كلى ، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن.
- ٢٢- سوزى ، إسكندر ( ٢٠٠٩) . أثر إدراك العاملين للدعم التنظيمى على الشعور بالانتماء والاداء الوظيفى " دراسة تطبيقية على قطاع البنوك العامة" ، اكااديمية السادات للعلوم الادارية، مركز الاستشارات والبحوث والتطوير ، العدد الاول ، ٧٣-٩٠.

#### ثانياً:المراجع الأجنبية

- 1- Brown, S. (2008) Measures of Shape: Skewness and Kurtosis, Oak Road Systems.
- 2- Fakhar,s.( 2012). Impact of organaizational cultural on organizational performance: an oreview .interdisciplinary journal of contemporary research in business.vol.3,no.9,pp 278,289.
- 3- Hamlet, Joseph,p.( 2014) Exploring how managers perception of organizational justice influences job satisfaction and turnover intention, submitted to north central university,prescott valley,Arizona,pp62.
- 4- Mitchell, J. (2012) The role of perceived organizational support, distributive justice and motivation in reactions to new information technology", Computers in Human Behavior, Vol. 28.
- 5- Rick. w (2001) Organizational Behavior, Managing• people & Organization", Sixth Edition, USA
- 6- Swiderski,r.( 2015) "the role organizational politicis, justice,and trust on work outcomes", master,university at Albany,state university of new York.pp 101.

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

**Eman Ahmed<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**

Tourism companies have become operating in a fast-changing and highly competitive work environment in light of The large number of tourism companies, which makes their survival and continuity linked to the extent of their ability to face the business difficulties that must be performed for their customers, through the Specialized cadres who work inside. This study aimed to show the impact of distributive justice on the creative behavior of workers in tourism companies' category. This study was based on the analysis of 400 survey forms out of 450 questionnaires distributed to a random sample of employees of tourism companies' category "A" in Cairo and Alexandria. There is a statistical significance between the Justice of distribution and the creative behavior of workers in tourism companies.

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