

أثر تطبيق العدالة التنظيمية في معدل دوران العاملين في الفنادق وشركات السياحة المصرية

وجيه محمد السيد سلامة

أحمد عرفان الطوبجي

airfan1978@gmail.com

قسم الدراسات الفندقية

قسم الدراسات السياحية

المعهد العالي للسياحة والفنادق بالإسماعيلية (إيجوث)

الملخص

يهدف هذا البحث إلى تسليط الضوء على أهمية مفهوم العدالة التنظيمية وتأثير أبعاده في خفض معدل دوران العمالة بالفنادق وشركات السياحة المصرية. تم توزيع استمارات استبيان على 25 فندقاً بمدينة شرم الشيخ، و 40 شركة سياحية بمدينة القاهرة. أسفرت النتائج عن عدم وجود فرق جوهري بين آراء العاملين بكل من الفنادق وشركات السياحة حول متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى وجود تأثير لغياب أبعاد مفهوم العدالة التنظيمية في ارتفاع معدل دوران العمالة السياحية. وبناء على ذلك تم توجيه توصية للإدارة العليا بكل من الفنادق وشركات السياحة بضرورة تبني مفهوم العدالة التنظيمية وتوظيف أبعاده لتقليل معدل دوران العمالة للوظائف التي تتأثر بها المنظمة. الكلمات المفتاحية: العدالة التنظيمية، دوران العمالة، الفنادق، شركات السياحة.

المقدمة

تستند فكرة العدالة التنظيمية إلى نظرية المساواة أو الإنصاف. إن إحساس الفرد بالمساواة يتولد من مقارنة مدخلات الفرد مع مخرجاته، وكذلك من مقارنة مخرجات الآخرين إلى مدخلاتهم، وتؤثر العدالة التنظيمية في العديد من المتغيرات داخل بيئة العمل، لا سيما بيئة العمل السياحية ومنها معدل دوران العمالة الذي يتأثر سلباً أو إيجاباً وفق مستوى رضا العاملين عن عدالة التعاملات داخل المنظمة. ويعرف الدوران الوظيفي أو ما يعرف بدوران العمل بأنه حركة الموظفين والعاملين في المنظمة خلال فترة زمنية معينة، وتشتمل هذه الحركة على الموظفين الخارجين من المنظمة سواء بإرادتهم أو بفصل أو نقل من قبل المنظمة نفسها أو حتى أسباب قهرية مثل حالات الوفاة أو التقاعد بقوة القانون، وكذلك على الموظفين الداخلين إليها أي المعينين حديثاً فيها أو المنقولين إليها أو الموظفين القدامى العائدين لها (السلطاني، 2017).

يعد زيادة معدل دوران العمالة ظاهرة سلبية في المنظمة في حالة ظهور الدلالات التالية: 1- عدم قدرة ادارة الموارد البشرية في المنظمة على تعيين الأشخاص المناسبين للعمل في المنظمة، 2- في حالة تشخيص وجود مشكلة دوران العمل المرتفع ولكن المنظمة لا تمتلك القدرة على حل تلك المشكلة، 3- انخفاض الروح المعنوية للموظفين، 4- انخفاض مستوى رضا العاملين، 5- عدم قدرة المنظمة على تشخيص اسباب ترك العاملين للمنظمة، 6- عدم اهتمام المنظمة بتدريب العاملين (المطيري، 2012).

أن معدل دوران العاملين ليس مجرد معدل للتنبؤ بحركة العاملين داخل المنظمة وخارجها بل هو مقياس يوضح مدى ارتفاع معنويات العاملين داخل المنظمة (أو انخفاضها في الوقت نفسه) وبالتالي تحديد أثر ذلك في المنظمة، ولقد بينت بعض الدراسات ان دوران العاملين داخل المنظمة يعمل على رفع مستوى الحماسة، تجديد الأفكار والمهارات بين العاملين (Chan and Jepsen, 2009; Alzubi, 2018).

بينما يتمثل الأثر السلبي في التكلفة التي تتكبدها المنظمة نتيجة انتقال العاملين إلى منظمات أخرى، ومنها تكلفة الاستقالة، تعطيل العمل والخسارة المحتملة في المبيعات، وتكلفة تدريب العاملين الجدد بما يؤثر في انخفاض كفاءة عمل المنظمة وانخفاض أعداد العملاء (شمعون، 2016). بالإضافة إلى ذلك فإن هناك عدد من العوامل المؤثرة في ارتفاع معدلات دوران العمل هي كالأتي: 1- الظروف الاقتصادية العامة: حيث يساهم النشاط الاقتصادي الفعال في قرار الفرد باختيار بدائل من المنظمات المنافسة ليحقق من خلالها طموحه وأهدافه، أما في حالة الركود الاقتصادي وانسحاب بعض المنظمات من السوق فهذا يؤدي بدوره إلى تقليل الفرص أمام الفرد العامل لاتخاذ قراره بترك عمله والبحث عن عمل آخر (Bettye and Richard, 2018).

2- حركة الأفراد: الأفراد الذين يمتلكون مهارات وقابليات عالية غالباً ما يسعون إلى الانتقال من عمل إلى آخر بهدف استثمار هذه المهارات والحصول على مردود أعلى، فضلاً عن أن الطلب على هذه المهارات والقابليات النادرة يكون أعلى من قبل منظمات الأعمال (المطيري، 2012).

3- ضمانات العمل: عند توفير ضمانات للفرد للاستقرار في عمله، سيُشعر بأنه موضع اهتمام وثقة الإدارة وبالعكس في حالة حصول عمليات إنهاء خدمات وعقوبات غير عادلة سيُشعر بعدم وجود ضمانات لمستقبله مما يؤدي إلى ظهور اتجاهات سلبية لعدم الاستمرار في العمل.

4- العوامل الديموغرافية: إن معدل دوران عمل النساء العاملات أكثر ارتفاعاً من الرجال، كما أشارت الأبحاث أيضاً إلى أن معدل دوران عمل الرجال المتزوجين أكثر ارتفاعاً من غير المتزوجين وذلك لكثرة التزاماتهم العائلية (شمعون، 2016).

أهداف البحث

- 1- التعرف على ماهية العدالة التنظيمية وأبعادها وهي عدالة: (التوزيع، الإجراءات، التعاملات، التقييم).
- 2- ثم التعرف على ماهية معدل الدوران والعوامل المؤثرة في ارتفاعه بالفنادق والشركات السياحية.
- 3- وصولاً إلى دراسة تأثير أبعاد العدالة التنظيمية في ارتفاع معدل الدوران بالفنادق والشركات السياحية.

مفهوم العدالة التنظيمية

تعرف العدالة التنظيمية بأنها المعاملة العادلة والأخلاقية للأفراد داخل المنظمات، كما أنها تعبر عن عدالة المعاملة التي يتلقاها الموظفون في أماكن عملهم، أو هي العدالة الإجرائية المنوط بها العدالة التوزيعية وبخاصة في مجالات مثل القانون والسياسة (Hemdi and Nasurdin, 2006).

تعرف أيضاً العدالة التنظيمية وفقاً للمدخل النفسي والسيكولوجي والإدراكي بأنه مجال البحث النفسي الذي يركز على إدراكات الإنصاف في موقع العمل كما أنها تمثل مدركات الأفراد للعدالة من خلال تصنيف آراء الموظفين ومشاعرهم عن معاملتهم ومعاملة الآخرين داخل المنظمة (عبد الوهاب، 2017)، كما تعرف بأنها الطريقة التي يحكم من خلالها الأفراد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه رئيسه في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني. كما تعد أحد المتغيرات التنظيمية المؤثرة في كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين من جانب وفي أداء المنظمة من جانب آخر (الزهرة وأحمد، 2016).

تزداد ثقة العاملين بالمنظمة نتيجة لانتهاج مبادئ العدالة التنظيمية وكذلك زيادة قناعتهم بإمكانية الحصول على كافة حقوقهم وما ينتج عنه من ارتفاع سلوكيات وأداء العاملين، وأما شعور العاملين بعدم العدالة فيترتب عليه نتائج سلبية كإنخفاض الرضا الوظيفي وتدنى سلوكيات المواطنة التنظيمية وانخفاض الالتزام التنظيمي وبالتالي انخفاض الولاء الوظيفي (معمرى، 2014).

تعد العدالة التنظيمية ظاهرة تنظيمية ذات مفهوم نسبي وذلك لأهمية الأثر الذي يمكن أن يحدثه شعور العاملين بالعدالة أو عدم العدالة في مكان العمل والمؤدى إلى تراجع مستويات الأداء التنظيمي مهما بلغت قوة سائر عناصر العملية الإدارية وكذلك يعتبر ذات مفهوم نسبي لما يتحدد في ضوء ما يدركه الموظف من نزاهة وموضوعية المخرجات والإجراءات داخل المؤسسة (بركات، 2015)، وكذلك يرى لطفى (2012)، (Kamaazura et al., 2016). أن الإجراء التنظيمي الذي قد يدركه أحد الأفراد على أنه إجراء متحيز وغير موضوعي مثل الترقية على حسب الجدارة وليس الأقدمية فيما قد يدركه آخر على أنه إجراء يتميز بدرجة عالية من الموضوعية والعدالة وعدم التحيز ويعكس هذا المفهوم حساسية العدالة الذي تهتم بالفروق الفردية بين العاملين ومدى استجابتهم للعديد من المواقف والقرارات التنظيمية.

مما سبق يتضح أن مفهوم العدالة التنظيمية يمكنه تفسير العديد من المتغيرات المؤثرة في السلوك التنظيمي للمؤسسات وذلك لأن العدالة تعكس الطريقة التي يحكم عليها الفرد على عدالة الأسلوب والطريقة التي يستخدمها المدراء للتعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني.

أهمية العدالة التنظيمية

للعدالة التنظيمية أهمية كبيرة كونها تحدد العديد من المميزات للعاملين مثل: الولاء التنظيمي، تبنى قيم المنظمة، زيادة ثقة الفرد في نظام تقييم الأداء، فعندما يدرك الفرد أن التقييم يتم على أسس ومعايير واضحة ومستقرة تزداد ثقته في المنظمة، كذلك زيادة دافعية الجماعة من خلال تأثير العدالة التنظيمية في بث روح الفريق وبالتالي زيادة الدافعية لبذل مزيد من الجهد للحصول على منافع مادية ومعنوية للجماعة ككل، وتتبع أيضاً الأهمية من خلال زيادة الأداء في العمل كنتيجة لشعور الفرد بالإنصاف والمساواة مما يؤثر إيجاباً في أداءه، في حين أن غياب العدالة التنظيمية يولد شعوراً بالتوتر يمتلك الفرد ويؤثر سلباً على كمية وجودة الأعمال (Hemdi and Nasurdin, 2006)، (مهني، 2016).

كما تتضح أهمية العدالة التنظيمية في إبراز حقيقة النظام التوزيعي للأجور، التمكين في عملية اتخاذ القرار، التأثير الإيجابي في الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، الكشف عن الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة، تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم وكذلك القدرة على تفعيل دور التغذية الراجعة، إبراز منظومة القيم الاجتماعية والأخلاقية

والدينية عند الأفراد ثم تحديد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة الشائعة في المنظمة، كما تنعكس العدالة التنظيمية سلوكياً على حالات الرضا عن الرؤساء ونظم القرار وسلوكيات المواطنة التنظيمية (الشهري، 2014).

أبعاد العدالة التنظيمية

تتمثل أبعاد العدالة التنظيمية في ثلاث أبعاد رئيسية بالإضافة إلى عدالة تقييم الأداء:

عدالة التوزيع: والتي تتمثل في عدالة توزيع المكافآت والموارد بين العاملين في المؤسسة وكذلك العدالة في الترقى والحوافز؛ ولعدالة التوزيع ثلاث قواعد رئيسية أولها قاعدة المساواة والتي تقوم على فكرة إعطاء المكافآت على أساس الإسهام بالعدالة في توزيع المكافآت دون خلل، قاعدة النوعية والتي تعنى تساوى فرص جميع العاملين دون التقييد بالخصائص الفردية في الحصول على المكافآت، قاعدة الحاجة والتي تقوم على تقديم الأفراد نوى الحاجة الملحة على الآخرين (الزهرة وأحمد، 2016)، (Kamaazura et al.,20016).

عدالة الإجراءات: والتي تمثل إدراك العاملين لعدالة العمليات المستخدمة في صنع قرارات تخصيص موارد المنظمة. للعدالة الإجرائية جانبان هما: جانب هيكلية ويقصد به الإجراءات الرسمية للعدالة داخل المنظمة مثل تقييم الأداء وتحديد الأجور والنقل والترقى، جانب اجتماعي ويقصد به احترام متخذي القرار للعاملين بإخبارهم بكيفية اتخاذ القرارات (Hemdi and Nasurdin, 2006)، (مهني، 2016).

عدالة التعاملات: وتشير إلى تصورات العاملين بشأن المعاملة التي يتلقونها خلال تطبيق الإجراءات الرسمية، وتتكون عدالة التعاملات من مكونين رئيسيين هما: الحساسية الشخصية والتي تشير إلى المعاملة العادلة بأدب واحترام من جانب الرؤساء والأقسام، التفسيرات الاجتماعية والتي تعنى بتزويد العاملين بالمعلومات الكافية التي تفسر وتبرر الممارسات الإدارية المختلفة. وتتحدد إدراكات العاملين لعدالة التعاملات بناء على عوامل أربعة وهي مدى وجود مبررات واضحة للقرارات المتخذة، مدى إخلاص صاحب السلطة وصرامته، مدى احترام صاحب السلطة للعاملين، ومدى التزام صاحب السلطة (جقيدل، 2015).

الآثار المترتبة على غياب العدالة التنظيمية

هناك العديد من الآثار السلبية المترتبة على غياب مفهوم العدالة التنظيمية والتي تتمثل في غياب عدالة التوزيع : حيث يؤدي غيابها إلى انخفاض في الأداء الوظيفي، نقص التعاون مع الزملاء، وانخفاض جودة الأداء. غياب العدالة في الإجراءات: يؤدي غيابها إلى انخفاض التقييم الكلي للمنظمة، نقص الالتزام الوظيفي، ونقص الرضا الوظيفي. غياب العدالة في التعاملات: يؤدي إلى زيادة النزاعات لترك العمل، وكذلك الصراع التنظيمي بين الأفراد وزيادة الضغوط الوظيفية (أبو جاسر ، 2010؛ خرموش، 2014).

مدى تأثير العدالة التنظيمية في معدلات دوران العمل

في دراسة أجريت للتحقق من تأثير أبعاد العدالة التنظيمية كمتغيرات وسيطة في العلاقة بين ممارسات وحدة الموارد البشرية وبين كل من سلوك المواطنة التنظيمية ونية العاملين في ترك العمل في شركتين في الصين تبين وجود علاقة إيجابية بين مستوى التمكن ومستوى العدالة التوزيعية وكذلك بين مستوى مرونة العقود المبرمة وبين مستوى العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية، وعلاقة إيجابية بين رضا المرؤوسين عن الاتصال وبين العدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية. أظهرت النتائج أيضاً علاقة قوية بين مستوى كل من العدالة وسلوك المواطنة التنظيمية، كما تبين وجود علاقة عكسية بين العدالة التوزيعية والعدالة التفاعلية، وبين نية العاملين في ترك العمل (خصاونة والعكرب، 2016).

في ضوء النتائج التي توصلت إليها تلك الدراسة تم التوصية بقيام شركات النسيج بزيادة مستوى العدالة التنظيمية بكل أبعادها من خلال ما يأتي: مراجعة أسس توزيع الحوافز والمكافآت وزيادتها لتتناسب مع مدخلات كل فرد في الشركة، إعطاء العاملين فرصاً أكبر للمشاركة في اتخاذ القرارات لإبداء آرائهم والتعبير عن أنفسهم وتقديم مقترحاتهم والتعرف على دوافعهم قبل إتخاذ أي قرار، تزويد العاملين بالمعلومات المتعلقة بتوزيع الرواتب والحوافز، الترقيات، والإجازات، الإهتمام بالعاملين واحترامهم والتعامل معهم بلطف وشفافية، ومناقشتهم بالقرارات التي تهمهم، تنمية العلاقات الاجتماعية والإنسانية بما يعزز الولاء التنظيمي لدى العاملين والسعي لزيادة ثقة المرؤوسين برؤسائهم (خصاونة والعكرب، 2016).

أشارت دراسة دره (2007) الى العديد من التوصيات التي تسهم في تخفيف ضغوط العمل وكذلك تقليل معدل دوران العمالة ومنها تنمية مدركات العاملين للعدالة التوزيعية من خلال موضوعية نظام الرواتب والأجور والحوافز والمكافآت التي يحصل عليها الموظفون، وربطها بحجم خبراتهم السابقة، ومؤهلاتهم العلمية، وتوزيع الأعباء والواجبات والمسؤوليات الوظيفية بشكل عادل ومناسب، وضع نظام لتصنيف الوظائف يحدد مهام وواجبات كل وظيفة، بالإضافة إلى ضرورة تناسب ساعات

العمل مع الظروف الخاصة بكل عامل. ويشير (Parttimaa and Backstrom (2018 إلى ضرورة دعم مدركات عدالة الإجراءات الرسمية المتبعة في العمل من خلال إتخاذ القرارات الوظيفية بنزاهة وموضوعية بعيدة عن التحيز، وأضاف (2018) Dewa ضرورة إتاحة فرص المشاركة أمام كافة العاملين في صنع القرارات الإدارية. كما يرى (Juan et al. (2018 ضرورة تنمية مدركات العاملين لعدالة التعاملات من خلال التزام المدراء بالموضوعية في التعامل مع المرؤوسين. تؤكد دراسة (Gosser et al. (2018 أن لعدالة التوزيع أثراً سلبياً قوياً في عدالة الإجراءات بينما كان لعدالة الإجراءات تأثير إيجابي مباشر على الرضا الوظيفي و ارتبطت عدالة الإجراءات سلباً بالالتزام التنظيمي وارتبطت إيجابياً بنوايا ترك العمل، بينما بينت دراسة زكريا (2017) أثر علاقات العمل بين العاملين على مفاهيم العدالة لديهم، أي أن جودة هذه العلاقات تدعم مفاهيم العدل لدى الموظفين حيث أظهرت هذه الدراسة أن عدالة التوزيع والإجراءات لعبتا دوراً حيوياً وسيطاً في العلاقات بين الأفراد من ناحية والرضى الوظيفي والالتزام التنظيمي ونوايا ترك العمل من ناحية أخرى. أشار (Nadiri and Tanova (2009 إلى العلاقة بين تأثير الشعور بالعدالة التنظيمية في كل من النية في ترك العمل والرضا المهني والانتماء الوظيفي في الفنادق العاملة في شمال قبرص وقد توصلت الدراسة الى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الشعور بالعدالة التنظيمية وبين كل من النية في ترك العمل، الرضا، والانتماء. وأن الشعور بالعدالة التنظيمية مؤثر قوي على كل المتغيرات السابقة الذكر خاصة على النية في ترك العمل. وهدفت دراسة (Abbas and Nina (2013 إلى إيجاد العلاقة بين العدالة التنظيمية والنية في ترك العمل حيث أظهرت أن للعدالة التنظيمية تأثير سلبي كبير في نية العمال لترك العمل، وتوصى بأن مدراء المنظمات يجب عليهم إعادة النظر في التوزيعات والإجراءات والتفاعلات الحاصلة في منظماتهم والتي تقود إلى خفض مستوى النية في ترك العمل. ويوضح زكريا (2017) أن العلاقة بين المتغيرات المختلفة والنية في ترك العمل يمكن توضيحها من خلال الموقف الأكثر ايجابية تجاه العمل من طرف العامل فوجود دعم من طرف الإدارة، زيادة الولاء للمنظمة، وجود العدالة التنظيمية وإدراكها من طرف العامل، تصور أكبر للإجراءات والممارسات الإدارية كلها عوامل تؤدي الى وجود نية أقل في ترك العمل. هذا بينما كثرة الإجهاد والإنهاك في العمل يؤديان الى زيادة النية في ترك العمل، تصور أكبر لنوع القيادة يؤدي إلى التقليل من النية في ترك العمل، تأثير البيئة (الصراعات الوظيفية) يؤدي إلى وجود النية في ترك العمل، وجود السلوكيات الإيجابية كسلوك المواطن والرضا والالتزام التنظيميين يتسببان في التخفيض من النية في مغادرة العمل. توصلت دراسة (Abbas and Nina (2013 إلى وجود علاقة ارتباطية بين العدالة التنظيمية والنية في ترك العمل وأن العدالة التنظيمية هي أكثر المتغيرات تأثيراً في نية العمال لترك العمل. أيضاً تؤكد دراسة (Nadiri and Tanova (2009 على أثر الشعور بالعدالة التنظيمية على كل من النية في ترك العمل والرضا المهني والانتماء الوظيفي، مما يدل على أن للعدالة دور في الحفاظ على ذوي الخبرة والمستوى العلمي الرفيع، وتوفير الجو المناسب الذي يمكنهم من القيام بمهامهم. بالإضافة الى دراسة (Sogand et al. (2016 التي هدفت الى ايجاد العلاقة بين العدالة التنظيمية والنية في ترك العمل، حيث أظهرت نتائج الدراسة ان العدالة التنظيمية هي أحد المتغيرات الأكثر تأثيراً في نية العمال في ترك العمل. نتائج الدراسة التي أجراها كل من (Luis et al. (2014 بهدف إيجاد العوامل المؤدية إلى النية في ترك العمل، أوضحت أن العدالة التنظيمية من إحدى العوامل التي تؤثر في نية العامل في ترك العمل، وقد وجدت أن وجود العدالة التنظيمية وإدراكها من طرف العامل يؤدي إلى التقليل من النية في المغادرة.

مشكلة البحث

يعد الاهتمام بالعنصر البشري في المؤسسات هو أساس الدراسة في العلوم السلوكية والإدارية، حيث تعتمد المؤسسة في نجاحها وتحقيق أهدافها على كفاءة وفعالية الموارد البشرية العاملة فيها لا سيما المؤسسات السياحية والفندقية باعتبارها مؤسسات خدمية يؤثر دور العنصر البشري في نجاحها بشكل كبير (زكريا، 2017). لذلك تسعى المنظمات إلى فهم سلوك العامل وتوفير الجو المناسب لأداء عمله وزيادة إنتاجاته وكذلك للمحافظة عليه وتقليل فرص تركه للعمل من خلال انتعاج مفهوم وأبعاد العدالة التنظيمية (خصاونة والعكرب، 2016)؛ ذلك المفهوم الذي يؤثر غيابيه بشكل سلبي في شعور العاملين بعدم الارتياح وبالتالي سعيهم إلى الحصول على فرص عمل أخرى تتناسب مع احتياجاتهم الضرورية (دره، 2007). وبناء على ذلك تم عمل دراسة استطلاعية في صورة مقابلات شخصية مع عدد 25 من مدراء الموارد البشرية للفنادق المستهدفة للدراسة الميدانية بمدينة شرم الشيخ وكذلك 30 مديراً للموارد البشرية من شركات السياحة فئة (أ) بمدينة القاهرة تم من خلالها التوصل إلى وجود ارتفاع في نسب معدل دوران العمالة في بعض الوظائف. وقد اشارت مفردات عينة الدراسة الاستطلاعية

إلى الوظائف الحيوية التي يتأثر الفندق وشركة السياحة سلباً من فقد عناصرها البشرية مما ساعد على التحكم في اختيار عينة الدراسة الميدانية بدقة. وقد اسفرت المقابلات الشخصية عن النتائج التالية:

أولاً: المقابلات الخاصة بالفنادق

اتفق مدراء الموارد البشرية على أن الفندق قد يتأثر بفقد العناصر البشرية لبعض الوظائف وليس جميعها وذلك بسبب وفرة العناصر البشرية لكثير من الوظائف من ناحية، واعتماد الفنادق من ناحية أخرى على أنظمة التشغيل التي تجعل الفرد الواحد يقوم بعدد من الأدوار التي كان يقوم بها عدد من العاملين في السابق. إلا أن هناك عدد من الوظائف الحيوية التي قد يتأثر الفندق بفقد عناصرها البشرية وهي:

- التعاقدات (Contracting).
- البيع (Sales).
- المكاتب الأمامية (Front Office)
- الموارد البشرية (Human Resource)

ثانياً: المقابلات الخاصة بشركات السياحة

أكد مديري الموارد البشرية الذين أجريت معهم المقابلات الشخصية أن معدل دوران العمالة بطبيعته مرتفع في الشركات السياحية وهو أمر تحرص دائماً شركات السياحة على تجنب آثاره السلبية إلا أن تطور أنظمة التشغيل التي تعتمد عليها شركة السياحة قد قللت من الاعتماد على العنصر البشري بصورة كبيرة، ومن ثم الحد من مشكلة دوران العمالة للعديد من الوظائف السياحية. ولكن هناك عدداً من الوظائف التي لا يزال يمثل فقدانها خطراً تحرص الشركات السياحية على تجنب حدوثه وذلك لما تمثله طبيعة عمل هذه الوظائف من إطلاع أصحابها على معلومات دقيقة ترتبط بتفاصيل التعاقدات، الأسعار، والعمليات التشغيلية. ومن ثم فإن تركهم للعمل يعني احتمال انتقال هذه المعلومات إلى المنافسين. وتتمثل هذه الوظائف في الآتي:

- التعاقدات (Contracting)
- العمليات التشغيلية (Operation)
- التسويق (Marketing)
- تكنولوجيا المعلومات (IT)

وبناء على ذلك يمكن صياغة مشكلة الدراسة بمدى تأثير غياب أبعاد العدالة التنظيمية في ارتفاع معدل دوران العمالة بالفنادق وشركات السياحة المصرية.

مقاييس الصدق والثبات لاستمارة الاستبيان:

جدول 1: مقاييس الصدق والثبات

| المحور | البيان | عدد العناصر | معامل الثبات (Alpha) |
|--------|------------------------|-------------|----------------------|
| أولاً | العدالة التنظيمية | 22 | .98 |
| ثانياً | معدل دوران العمالة | 12 | .98 |
| | الثبات العام للاستبيان | | .99 |

يشير جدول (1) إلى أن معامل الثبات للاستمارة عالي حيث بلغ 99. كما تشير معاملات ثبات المحاور إلى (98). مما يشير إلى تمتع الاستبيان بدرجة عالية من الثبات يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للاستمارة .

منهج البحث

تم تصميم وتوزيع استمارتي استبيان على عينة من العاملين بالفنادق وشركات السياحة المصرية هدفت الاستمارة الأولى إلى الكشف عن مدى تطبيق أبعاد العدالة التنظيمية داخل الفنادق وشركات السياحة المصرية، بينما استطلعت الاستمارة الثانية رأي العينة حول مدى استعدادهم لترك وظائفهم الحالية متى توفرت لهم فرصة أخرى بما يشير إلى مستوى معدل دوران العمالة داخل مجتمع العينة، وقد تمت الاستعانة ببعض المقاييس لتكوين أسئلة الاستمارة وهي (رهبو، 2014؛ مهني، 2016؛ زكريا، 2017؛ حليلة، 2018).

حددت مدينة شرم الشيخ لتوزيع الاستبيان على العاملين بالفنادق المصرية وذلك لاشتمالها على العديد من فنادق الخمس نجوم التابعة لسلاسل الإدارة الفندقية الدولية في جمهورية مصر العربية، بينما اختيرت مدينة القاهرة لتوزيع الاستبيان على العاملين بشركات السياحة المصرية فئة (أ) وذلك لتمركز أغلب هذه الشركات بمدينة القاهرة. وقد تم الاعتماد على طريقة العينة التحكومية بحيث يتم توزيع استمارات الاستبيان على الفنادق وشركات السياحة التي يتوفر بها عدد من المعايير في ضوء

الدراسة الاستطلاعية التي تم عرضها في مشكلة البحث. وهذه المعايير بالنسبة للفنادق هي: توافر إدارة للموارد البشرية، إدارة للبيع، وإدارة للتعاقدات، أما معايير اختيار شركات السياحة فهي: توافر إدارة للموارد البشرية، التعاقدات، التسويق، تكنولوجيا المعلومات. ومن ثم تم مراعاة توزيع الاستبيان على العاملين بتلك الإدارات، تم توزيع عدد 350 استمارة على عدد 25 فندق من فنادق الخمس نجوم وبلغ عدد الاستمارات المتحصل عليها والصالحة للتحليل 260 استمارة، بينما تم توزيع 300 استمارة على عدد 40 شركة سياحية، وتم استرداد عدد 208 استمارة صالحة للتحليل. وقد تم استخدام برنامج التحليل الاحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS 16) لتحليل البيانات.

نتائج الدراسة

أولاً: قياس تأثير أبعاد العدالة التنظيمية لإستمارتي الفنادق وشركات السياحة كل على حدة

جدول 2: متوسطات آراء عينة العاملين بالفنادق

| الأبعاد | المتوسط | الانحراف المعياري | درجة الموافقة |
|-------------------|---------|-------------------|---------------|
| التوزيع | 3.00 | 1.095 | محايد |
| الاجراءات | 2.86 | 1.28 | محايد |
| المعاملات | 2.92 | 1.24 | محايد |
| التقييم | 2.61 | 1.25 | محايد |
| العدالة التنظيمية | 2.8451 | 1.21 | محايد |
| دوران العمالة | 3.5 | 1.03 | موافق |

جدول 3: متوسطات آراء عينة العاملين بشركات السياحة

| الأبعاد | المتوسط | الانحراف المعياري | درجة الموافقة |
|-------------------|---------|-------------------|---------------|
| التوزيع | 2.71 | 1.21 | محايد |
| الاجراءات | 2.51 | 1.20 | غير موافق |
| المعاملات | 3.39 | 1.37 | موافق |
| التقييم | 2.78 | 1.059 | محايد |
| العدالة التنظيمية | 2.83 | 1.18 | محايد |
| دوران العمالة | 3.4 | 1.02 | موافق |

التعليق والمناقشة

بتحليل الجداول السابقة لمتوسطات آراء العاملين بالفنادق وشركات السياحة المصرية حول مدى تطبيق أبعاد مفهوم العدالة التنظيمية يتبين اتفاق عيني الدراسة على نفس درجة الموافقة وهي (محايد) بواقع متوسط بلغ 2.84 وانحراف معياري قدره 1.21 للعاملين بالفنادق، وبواقع متوسط بلغ 2.83 وانحراف معياري قدره 1.18 للعاملين بالشركات السياحية وهو ما يشير إلى انقسام الآراء بين عينة الدراسة حول تطبيق أبعاد مفهوم العدالة التنظيمية مما يدل على أن إدارات الفنادق وشركات السياحة لا تراعي تطبيق مفهوم العدالة التنظيمية بكافة أبعاده مما جعل العاملين يحكمون من وجهة نظرهم حسب خبراتهم ومستويات ادراكهم المتفاوتة على وجود أبعاد هذا المفهوم. وهو ما يتفق مع ما تم عرضه في الاطار النظري للبحث، فقد أشار بركات (2015) إلى أن العدالة التنظيمية تعد ظاهرة تنظيمية ذات مفهوم نسبي وذلك لأهمية الأثر الذي يمكن أن يحدثه شعور العاملين بالعدالة أو عدم العدالة في مكان العمل والمؤدى إلى تراجع مستويات الأداء التنظيمي مهما بلغت قوة سائر عناصر العملية الإدارية وكذلك يعتبر مفهوماً نسبياً لما يتحدد في ضوء ما يدركه الموظف من نزاهة وموضوعية المخرجات والإجراءات داخل المؤسسة وكذلك يرى لطفى(2012) أن الإجراءات التنظيمية الذي قد يدركه أحد الأفراد على أنه إجراء متحيز وغير موضوعي مثل الترقية على حسب الجدارة وليس الأقدمية قد يدركه آخر على أنه إجراء يتميز بدرجة عالية من الموضوعية والعدالة وعدم التحيز ويعكس هذا المفهوم حساسية العدالة الذي تهتم بالفروق الفردية بين العاملين ومدى استجابتهم للعديد من المواقف والقرارات التنظيمية. كذلك جاءت أجوبة عيني الدراسة متفقة بدرجة الموافقة (موافق) حول مدى استعدادهم لترك عملهم إذا ما توفرت لهم فرصة عمل أخرى (دوران العمالة) وذلك بمتوسط بلغ 3.5 للعاملين بالفنادق وبمتوسط بلغ 3.4 للعاملين بشركات السياحة وهو ما يشير إلى مدى استعداد العاملين لترك العمل إذا ما أتاحت لهم فرصة عمل أخرى، مما يعنى احتمال حدوث تسرب العمالة الخبيرة والمؤثرة بشكل مفاجئ.

ثانياً: تكرارات آراء جميع العاملين بكل من الفنادق وشركات السياحة

في ضوء تحليل جداول (2,3) اتضح عدم وجود فرق جوهري بين آراء العاملين في الفنادق وبين آراء العاملين في شركات السياحة، وبناء عليه تم تجميع آراء جميع العاملين الخاصة بأبعاد العدالة التنظيمية في جدول رقم 4، وكذلك الآراء الخاصة بمعدل الدوران في الجدول رقم 5، وذلك لبيان التكرارات النسبية والمتوسط الحسابي وذلك حتى يتسنى تحليل أثر أبعاد العدالة التنظيمية في ارتفاع معدل دوران العمالة بالفنادق وشركات السياحة المصرية.

جدول 4: التكرارات النسبية لآراء العاملين بالفنادق والشركات السياحية لأبعاد العدالة التنظيمية

| الدرجة | الإحراف المعياري | المتوسط الحسابي | موافق بشدة % | موافق % | محايد % | غير موافق % | غير موافق بشدة % | أولا : عدالة التوزيع |
|-------------------------|------------------|-----------------|---------------|---------|---------|-------------|------------------|--|
| 1 | 1.3 | 2.8 | 14 | 16 | 28 | 26 | 16 | يكافأ العاملون بالفنادق وشركات السياحة على حسب إسهاماتهم في نجاح العمل |
| 2 | 1.3 | 2.8 | 13 | 11 | 39 | 15 | 22 | تحرص الإدارة على تناسب الامتيازات الممنوحة للعاملين على حسب الجهد المبذول |
| 3 | 1.2 | 2.8 | 12 | 15 | 40 | 14 | 20 | تعطي الإدارة حق الترقى بناء على مبدأ الجدارة في العمل دون تحيز أو تمييز |
| 4 | 1.1 | 2.8 | 9 | 11 | 40 | 27 | 13 | ترشح الإدارة العاملين للالتحاق بالبرامج التدريبية وفق معايير موضوعية عادلة |
| 5 | 1.1 | 3.2 | 16 | 18 | 41 | 17 | 9 | ضرورة تناسب قيم وتوجهات العاملين مع قيم وتوجهات العمل |
| ثانيا : عدالة الإجراءات | | | | | | | | |
| 1 | 1.3 | 2.5 | 9 | 12 | 26 | 24 | 30 | يشترك العاملون في صنع القرارات الإدارية |
| 2 | 1.2 | 2.7 | 11 | 11 | 34 | 25 | 20 | تمنح الإدارة الفرصة للعاملين للاستماع لأرائهم والمشكلات التي تواجههم في العمل |
| 3 | 1.4 | 2.9 | 17 | 18 | 27 | 15 | 23 | يعمل المدراء بنزاهة وحيادية في حل الصراعات والنزاعات الداخلية بين العاملين |
| 4 | 1.2 | 2.8 | 12 | 13 | 33 | 24 | 18 | تشجع الإدارة العاملين على إبداء إسهاماتهم لتحسين الأداء الوظيفي |
| 5 | 1.3 | 2.7 | 12 | 13 | 34 | 19 | 22 | تتوافق المهام الوظيفية الموجهة للعاملين مع القدرات الخاصة لهم |
| 6 | 1.4 | 2.7 | 15 | 14 | 22 | 22 | 27 | يتيح المدير المباشر للعاملين فرصة معارضة إنجاز الأعمال |
| ثالثا: عدالة المعاملات | | | | | | | | |
| 1 | 1.4 | 2.9 | 19 | 20 | 23 | 14 | 24 | يراعى المدير المباشر العدالة في التعامل مع الزملاء بكل اهتمام دون تمييز |
| 2 | 1.3 | 3.3 | 21 | 24 | 29 | 13 | 14 | تهتم الإدارة بتوفير فرص التواصل بين العاملين بعضهم البعض |
| 3 | 1.4 | 3.1 | 24 | 14 | 25 | 20 | 17 | يقدم المدراء للعاملين شرحا حول كل الموضوعات المتعلقة بالعمل كل على حسب وظيفته دون تمييز |
| 4 | 1.4 | 3.1 | 22 | 25 | 18 | 17 | 18 | يوجه المدير المباشر العاملين المخطئين في العمل للطرق السليمة لمنع ارتكاب الأخطاء مستقبلا |
| 5 | 1.4 | 3.2 | 25 | 19 | 21 | 20 | 14 | يناقش المدير المباشر التعليمات الصادرة مع كل العاملين |
| رابعا: عدالة التقييم | | | | | | | | |
| 1 | 1.1 | 2.6 | 7 | 13 | 28 | 33 | 18 | يعتمد المدراء على ما يبذله العاملون من جهد وما يحققونه من إنجاز عند تقييم الأداء |
| 2 | 1.4 | 2.8 | 16 | 17 | 19 | 25 | 22 | يحظى جميع العاملين بالفرص المناسبة للترقي بناء على ما تقدم من أداء متميز |
| 3 | 1.2 | 2.7 | 9 | 14 | 34 | 21 | 23 | تعتمد عملية تقييم الأداء على العدالة والبعد عن العلاقات الشخصية والتميز |
| 4 | 1.2 | 2.7 | 9 | 14 | 34 | 26 | 17 | يتم إعلام جميع العاملين بالمعايير التي يتم من خلالها تقييم الأداء |
| 5 | 1.2 | 2.6 | 10 | 11 | 35 | 19 | 26 | إعطاء العاملين الفرصة للتظلم من درجات التقييم في حال شعورهم بالظلم |
| 6 | 1.1 | 2.8 | 7 | 21 | 32 | 26 | 15 | يكافئ المدراء العاملون المتميزون في أدائهم |
| محايد | | 2.8 | المتوسط العام | | | | | |

تشير نتائج التحليل لآراء كافة العاملين بالفنادق وشركات السياحة العاملين فيما يخص أبعاد العدالة التنظيمية إلى أن معظم الآراء تنحصر عند درجة (محايد) ويشير ذلك إلى تفاوت آراء العاملين حول وجود عدالة تنظيمية فيما يخص التوزيع والاجراءات والمعاملات والتقييم ، وقد يرجع ذلك إلى عدم توافق كل العاملين في الرأي حول شعورهم بالعدالة، فمنهم من يرى عدم وجود عدالة كافية فيما يخص توزيع المكافآت والحوافز على حسب المجهود المبذول في العمل، وكذلك عدم شعورهم بالعدالة في سياسة الترقى المتبعة داخل المؤسسة السياحية والفندقية، أيضاً شعورهم بالعدالة في عدم تناسب المهام مع القدرات الشخصية، وكذلك شعورهم بعدم الاستماع لشكواهم واقتراحاتهم على الوجه الأكمل من قبل الإدارة، ضعف سياسات المشاركة المتبعة داخليا، كذلك ضعف فرص التواصل وبناء علاقات متبادلة بين العاملين ومدرائهم، وأخيرا شعورهم بعدم وجود عدالة في معايير التقييم المطبقة وبالتالي ضعف فرص الترقى للمناصب القيادية الأعلى .

جدول 5: التكرارات النسبية لآراء العاملين بالفنادق والشركات السياحية لمعدل الدوران

| الدرجة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | العبارات | |
|--------|-------------------|-----------------|---------------|-------|-------|-----------|----------------|---|--|
| 1 | 1.2 | 3 | 12 | 24 | 34 | 19 | 12 | اشعر بالإحباط لعدم تحقيق الوظيفة لطموحاتي | |
| 2 | 1.0 | 3.7 | 28 | 21 | 42 | 6 | 3 | لدى رغبة في العمل في فنادق أو شركات سياحة تمنح امتيازات أفضل | |
| 3 | 1.1 | 3.5 | 22 | 26 | 35 | 13 | 5 | أعتقد أن هناك فرص عمل أفضل في فنادق وشركات سياحة أخرى | |
| 4 | 1.2 | 3.4 | 27 | 17 | 34 | 15 | 8 | عدم وجود فرص عادلة للترقى مما يدفعني لمغادرة الوظيفة الحالية قريباً | |
| 5 | 1.1 | 3.3 | 17 | 15 | 50 | 11 | 7 | أرغب في تغيير العمل الحالي لمعاناتي من بعض المشكلات مع الإدارة الحالية. | |
| 6 | 1.3 | 3.1 | 19 | 19 | 26 | 24 | 12 | أرى أن وظيفتي الحالية لا تتناسب مع مؤهلاتي العلمية | |
| 7 | 1.1 | 2.7 | 14 | 9 | 44 | 26 | 8 | في حال عدم نقلى للقسم مجال تخصصي فإنني سأترك العمل نهائياً | |
| 8 | 1.1 | 3.8 | 39 | 21 | 28 | 8 | 4 | سأبقى في وظيفتي الحالية إذا زادت الحوافز والمكافآت الممنوحة من الإدارة | |
| 9 | 1 | 3 | 9 | 17 | 47 | 17 | 11 | لا يوجد انسجام بيني وبين زملائي في العمل الحالي | |
| 10 | .98 | 3.7 | 21 | 36 | 35 | 4 | 4 | لا تتناسب الرواتب الممنوحة لي في العمل مع الجهد المبذول لذا فإنني أسعى لتغيير العمل | |
| 11 | 1.1 | 3.2 | 10 | 32 | 33 | 15 | 10 | لا تسعى الإدارة لمعالجة ضغوط العمل وإدارة الصراعات بالطرق العلمية السليمة | |
| 12 | 1 | 3.2 | 10 | 29 | 40 | 14 | 7 | لا تهتم الإدارة ببث روح التعاون ورفع الروح المعنوي للعاملين مما يؤثر في السلوك التنظيمي | |
| | | 3.4 | المتوسط العام | | | | | موافق | |

تشير نتائج التحليل لاستمارة العاملين فيما يخص بعد دوران العمالة (جدول 5) إلى أن معظم آراء العاملين تنحصر عند درجة الموافقة (موافق) ويوضح الجدول تفاوت درجات الموافقة على العبارات بين محايد وموافق وهو ما يشير الى تفاوت آراء العاملين حول مسببات دوران العمل، فأغلب العاملين يبذلون رغبتهم في البحث عن مكان آخر يمنحهم امتيازات أفضل، كذلك أغلبهم يرون عدم وجود فرص عادلة للترقى مما يجعلهم يبحثون عن فنادق وشركات سياحية تحقق لهم طموحهم، كذلك يرى الكثيرون عدم تناسب رواتبهم مع مجهوداتهم المبذولة مما يزيد من معدلات دوران العمل، هذا بالإضافة إلى شعورهم بعدم تناسب الوظائف مع مؤهلاتهم العلمية، وأيضاً عدم سعي الإدارة لحل الصراعات التي تحدث بين العاملين وهو ما يتفق مع ما جاء في الاطار النظري والذي ذكره المطيري (2012) بأن ارتفاع معدل الدوران ظاهرة سلبية حال ظهور بعض الدلالات: عدم قدرة ادارة الموارد البشرية على تعيين الاشخاص المناسبين حال تشخيص مشكلة دوران العمل المرتفع، انخفاض الروح المعنوي للموظفين، انخفاض مستوى رضا العاملين، عدم قدرة المنظمة على تشخيص أسباب ترك العاملين للمنظمة، وعدم اهتمام المنظمة بتدريب العاملين. كما أشار زكريا (2017) إلى أن زيادة معدل الدوران ترجع لكثرة اجهاد العاملين، وكثرة الصراعات الوظيفية.

ثالثاً: تحليل معامل الانحدار لمتغيرات الدراسة :

1- تحليل معامل الانحدار بين عدالة التوزيع وبين معدل دوران العمل

يوضح جدول (6) وجود علاقة ارتباط قوية بين متغيري الدراسة بمستوى معنوية (0.000) وهو مستوى أقل من 1%، كذلك يوضح أن معامل الانحدار بين عدالة التوزيع كمتغير مستقل وبين معدل دوران العمل كمتغير تابع هو (0.96). أي أنه كلما عجزت الإدارة عن تحقيق العدالة في توزيع المكافآت، الحوافز، الامتيازات استناداً إلى مبدأ الجدارة كلما زادت رغبة العاملين في ترك العمل والبحث عن فرص أخرى مناسبة لهم.

جدول 6: معامل الانحدار بين عدالة التوزيع وبين معدل دوران العمل

| نموذج | قيمة المعامل البائي | الخطأ المعياري للمعامل البائي | معامل الانحدار | قيمة (ت) | المعنوية |
|------------------|---------------------|-------------------------------|----------------|----------|----------|
| المتغير الثابت | .722 | .046 | | 15.579 | .000 |
| معدل دوران العمل | 1.088 | .013 | .96 | 81.332 | .000 |

2- تحليل معامل الانحدار بين عدالة الإجراءات وبين معدل دوران العمل

يوضح جدول (7) وجود علاقة ارتباط قوية بين متغيري الدراسة بمستوى معنوية (0.000) وهو مستوى أقل من 1%، كذلك يوضح أن معامل الانحدار بين عدالة الإجراءات كمتغير مستقل وبين معدل دوران العمل كمتغير تابع هو (0.96). أي أنه كلما شعر العاملون بالقصور التام في تحقيق العدالة في تنفيذ بعض الإجراءات كلما أدى ذلك إلى ارتفاع معدلات دوران العمل ورغبة العاملين في إيجاد فرص عمل أفضل تتناسب مع قدراتهم ومجهوداتهم، وقد يرجع ذلك إلى قصور الإدارة للفنادق وشركات السياحة في تحقيق مبدأ مشاركة العاملين، وحل الصراعات الوظيفية.

جدول 7: معامل الانحدار بين عدالة الإجراءات وبين معدل دوران العمل

| نموذج | قيمة المعامل البائي | الخطأ المعياري للمعامل البائي | معامل الانحدار | قيمة (ت) | المعنوية |
|------------------|---------------------|-------------------------------|----------------|----------|----------|
| المتغير الثابت | 1.220 | .050 | | 24.205 | .000 |
| معدل دوران العمل | 1.187 | .015 | .96 | 81.654 | .000 |

3- تحليل معامل الانحدار بين عدالة المعاملات وبين معدل دوران العمل

يوضح جدول (8) وجود علاقة ارتباط قوية بين متغيري الدراسة بمستوى معنوية (0.000) وهو مستوى أقل من 1%، كذلك يوضح أن معامل الانحدار بين عدالة المعاملات كمتغير مستقل وبين معدل دوران العمل كمتغير تابع هو (0.95). أي أن شعور العاملون بعدم وجود عدالة في التعامل بين المدير ومروؤسيه مثل تفضيل البعض عن البعض الآخر، وضعف التواصل، قد تكون سبباً لترك العاملين لعملهم وسعيهم للبحث عن فرص عمل أخرى تراعى مبدأ التواصل الفعال بين المدراء والعاملين تحت راية فريق العمل الواحد.

جدول 8: معامل الانحدار بين عدالة المعاملات وبين معدل دوران العمل

| نموذج | قيمة المعامل البائي | الخطأ المعياري للمعامل البائي | معامل الانحدار | قيمة (ت) | المعنوية |
|------------------|---------------------|-------------------------------|----------------|----------|----------|
| المتغير الثابت | .928 | .061 | | 15.161 | .000 |
| معدل دوران العمل | 1.227 | .018 | .95 | 69.485 | .000 |

4- تحليل معامل الانحدار بين عدالة التقييم وبين معدل دوران العمل

يوضح جدول (9) وجود علاقة ارتباط قوية بين متغيري الدراسة بمستوى معنوية (0.000) وهو مستوى أقل من 1%، كذلك يوضح أن معامل الانحدار بين عدالة التقييم كمتغير مستقل وبين معدل دوران العمل كمتغير تابع هو (0.96). أي أنه كلما شعر العاملون بعدم عدالة التقييم من حيث تجاهل الجهد المبذول والإنجاز المحقق، والتميز عند تقييم الأداء وما يترتب على ذلك من عدم إعطاء الحق المناسب للترقي، كل هذه العوامل تعتبر سبباً لبحثهم العاملين عن فرص عمل أخرى تراعى العدالة في التقييم أملاً في الترتي العادل وتولى المناصب القيادية.

جدول 9: معامل الانحدار بين عدالة التقييم وبين معدل دوران العمل

| نموذج | قيمة المعامل البائي | الخطأ المعياري للمعامل البائي | معامل الانحدار | قيمة (ت) | المعنوية |
|------------------|---------------------|-------------------------------|----------------|----------|----------|
| المتغير الثابت | .945 | .048 | | 19.623 | .000 |
| معدل دوران العمل | 1.099 | .014 | .965 | 79.063 | .000 |

مناقشة أهم النتائج

تظهر أهمية النتائج التي تم التوصل إليها في أهمية العلاقات التأثيرية بين أبعاد مفهوم العدالة التنظيمية وبين ارتفاع معدل دوران العمالة السياحية، والتي ستساعد متخذي القرار على تحديد الجوانب التي يجب الاهتمام بها للإسهام في تحسين الأداء. ويمكن اجمال النتائج فيما يلي:

- 1- لا يوجد فرق جوهري بين آراء العاملين في الفنادق وبين العاملين في شركات السياحة حول متغيري الدراسة مما يشير إلى أن أبعاد العدالة التنظيمية لا يتم مراعاتها في كلا القطاعين، وكذلك احتمالية حدوث تسرب مفاجئ للعمالة في كلا القطاعين.
- 2- أشارت آراء العاملين حول مدى تحقيق عدالة التوزيع داخل الفنادق وشركات السياحة المصرية إلى وجود قصور في عدالة توزيع المكافآت، عدم تناسب الامتيازات الممنوحة للعاملين مع جهدهم المبذول بالقدر المرضي، قصوراً في ترقية العاملين بناء على مبدأ الجدارة وأيضاً قصوراً في تدريب العاملين.
- 3- كشفت آراء العاملين حول مدى تحقيق عدالة الإجراءات في العمل داخل الفنادق وشركات السياحة المصرية عن وجود قصور في سياسات الإدارة المتعلقة باشتراك العاملين في صنع القرارات الإدارية، منحهم الفرصة لإبداء آرائهم، ضعف سياسات الإدارة في التعامل مع الصراعات والنزاعات الداخلية، قلة توافق المهام الوظيفية مع القدرات الخاصة للعاملين.
- 4- أظهرت آراء العاملين حول مدى وجود عدالة للمعاملات في العمل داخل الفنادق وشركات السياحة المصرية عن وجود قصوراً في سياسات التواصل بين المدراء ومرؤوسيه وبين العاملين وبعضهم البعض، حيث يرون عدم الاهتمام الكافي بتقديم شرحاً حول كل الموضوعات المتعلقة بالعمل لكل موظف على حسب وظيفته، وكذلك ضعف سياسات التوجيه التي يقدمها المدراء للمخطئين في العمل وكذلك ضعف سبل تصحيح الأخطاء وأخيراً عدم الاهتمام الكافي بمناقشة التعليمات الصادرة مع كل العاملين في العمل.
- 5- متوسط اجابات العاملين جاءت محايدة حول مدى وجود عدالة تنظيمية في تقييم الأداء داخل الفنادق وشركات السياحة المصرية، مما يشير إلى عدم الموافقة على وجود معايير واضحة للتقييم وكذلك فقد الثقة في فرص الترقى للمناصب الأعلى.
- 6- أكدت الدراسة الميدانية من خلال تطبيق اختبار معامل الانحدار الخطي البسيط على أن غياب تطبيق أبعاد العدالة التنظيمية بالفنادق وشركات السياحة المصرية يؤثر بشكل سلبي في ارتفاع معدل دوران العمالة السياحية.

التوصيات

خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات الموجهة إلى مديري الفنادق وشركات السياحة المصرية:

- 1- ضرورة أخذ كلاً من الفنادق وشركات السياحة المصرية بمفهوم العدالة التنظيمية وتوظيف أبعاده في الحد من مشكلة ارتفاع معدل دوران العمالة.
- 2- تنمية مدركات العاملين في الفنادق وشركات السياحة المصرية للعدالة التوزيعية من خلال موضوعية نظام الرواتب والأجور والحوافز والمكافآت التي يحصل عليها العاملون، وربطها بحجم خبراتهم السابقة، ومؤهلاتهم العلمية ومجهوداتهم في العمل، وتوزيع الأعباء والواجبات والمسؤوليات الوظيفية بشكل عادل ومناسب، وضع نظام لتصنيف الوظائف يحدد مهام وواجبات كل وظيفة، ويجب أن يكون هناك تناسب في ساعات العمل مع القدرات الشخصية للعاملين.
- 3- دعم مدركات العاملين لعدالة الإجراءات الرسمية المتبعة في الفنادق وشركات السياحة المصرية، و تنمية مدركات الإداريين للعدالة الإجرائية من خلال اتخاذ القرارات الوظيفية المتعلقة بعملهم بنزاهة وموضوعية بعيداً عن التحيز والتمييز، مع المساواة في تطبيق كافة القرارات على كافة العاملين حسب أقسامهم، وإتاحة فرص المشاركة أمام كافة العاملين في صنع القرارات الإدارية، والسماح لهم بمناقشة أو معارضة القرارات، والسماح لهم بتقديم الشكاوي وتقديم المقترحات.
- 4- تنمية مدركات العاملين لعدالة التعاملات، وذلك من خلال التزام المدراء بالموضوعية في التعامل مع المرؤوسين، ومناقشة الرؤساء للمرؤوسين في وضع الخطط والأهداف، وتحسين العلاقات الإنسانية والاحترام المتبادل، والأخذ بمطالب العاملين في الاعتبار عند اتخاذ قرارات خاصة بهم، ومناقشة القرارات بكل وضوح وصراحة وشرح مبررات اتخاذ القرار.
- 5- تنمية مدركات العاملين لعدالة التقييم، وذلك من خلال التزام المدراء بوضع معايير عادلة لتقييم أداء العاملين وإعلانها والبعد عن التمييز والمحاباة، وكذلك إعلان نتائج التقييم ومنحهم فرصة للتظلم.

المراجع

- أبو جاسر، صابرين مراد نمر (2010)، أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي، رسالة ماجستير في علم إدارة الأعمال منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الزهرة، عيسات فطيمة و أحمد، جميل (2016)، العدالة التنظيمية وأثرها على التمكين الإداري في المؤسسات الجزائرية - دراسة استطلاعية على عينة من مؤسسات ولاية البويرة، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية العدد السابع، ص 303-324.
- السلطاني، سلام عبد مرزه (2017)، العلاقة بين الرضا الوظيفي ودوران العمل - دراسة تحليلية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة القادسية.
- الشهرى، محمد بن محمد بن جابر (2014)، مستوى العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة جدة وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى المعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
- المطيري، الحميدى محمد (2012)، أثر دوران العاملين على الأداء المالى - دراسة تطبيقية في قطاع المصارف الإسلامية الكويتية، دراسة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- بركات، زياد (2015)، درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين، مجلة الدراسات التربوية والنفسية، جامعة السلطان قابوس، عمان، العدد الأول، ص 120-145.
- حقيدل، سمية (2015)، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي"، رسالة ماجستير في علم النفس منشورة، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- حليمة، بن الزاوى (2018)، اثر المناخ التنظيمي على دوران العمل بالمؤسسات الصحية دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية - سليمان عميرات بتقرت، رسالة ماجستير غير منشورة، لية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، الجزائر.
- خرموش، مراد رمزي (2014)، دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام"، رسالة ماجستير في علم الاجتماع منشورة، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر.
- خصاونة، أنيس صقر والعكرب، فاروق إبراهيم (2016)، أثر العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي في شركات النسيج في محافظة حلب في سوريا من وجهة نظر العاملين، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، الإمارات العربية المتحدة، العدد 1، ص 1-35.
- دره، عمر محمد (2007)، أثر تطبيق العدالة التنظيمية على إدارة ضغوط العمل - دراسة ميدانية على المستشفيات الجامعية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة.
- رهيو، سحر عناوى (2014)، دور العدالة التنظيمية في تقليل ظاهرة التهكم التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عينه من منتسبي كلية التربية جامعة القادسية، مجلة المثني للعلوم الادارية والاقتصادية، العدد الرابع، ص 183-224.
- زكريا، بن سماعلى (2017)، العدالة التنظيمية المدركة وعلاقتها بالنية في ترك العمل لدى أساتذة التعليم الثانوي، دراسة ميدانية بثانوية مالك بن نبي ببو اسماعيل ولاية تيبازة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة لونييسي علي - البليدة 2، الجزائر.
- شمعون، عاصم التجاني إبراهيم (2016)، أثر المناخ التنظيمي على رضا العاملين ومعدلات دوران العمل بالمؤسسات الصحية السعودية - دراسة تطبيقية على مستشفى شقراء العام، أماراباك -مجلة الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا، العدد الحادى والعشرون، ص 53-76.
- عبد الوهاب، ياسر (2017)، العدالة التنظيمية وتأثيرها على الرضا الوظيفي وتحسين الأداء - دراسة حالة البنك المركزى المصرى، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، دورية الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، جامعة حسينية بن بوعلى، الشلف، الجزائر، العدد 18، ص 3-15.

- لطفي، شذا (2012) ، درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية .رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح، كلية التربية ، نابلس، فلسطين .
- معمري، حمزة (2014)، إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي ، رسالة دكتوراة منشورة، قسم علم النفس وعلوم التربية، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، الجزائر.
- مهنى، سارة (2016) ، العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي- دراسة ميدانية بمقر بلدية شتمة - بسكرة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية ، جامعة محمد خيضر ،بسكرة ، الجزائر .
- Abbas, A, R. and Nina, P, A,(2013) Study of the Relationship between Organizational Justice and Turnover Intentions: Evidence from Iran, International Journal of Research in Organizational Behavior and Human Resource Management, Vol. 1, p.p.1-10.
- Alzubi, y, z, w,(2018) Turnover intentions in Jordanian Universities :The role of leadership behaviour, organizational commitment and organizational culture, International Journal of Advanced and Applied Sciences, V5 ,p.p. 177-192.
- Bettye, L, H. and Richard, J, M., (2018) , Employee Turnover in the Hospitality Industry using Herzberg's Two-Factor Motivation-Hygiene Theory, international journal of academic research in business and social science, v8,p.p. 218- 248.
- Dewa A, A., (2018) The role of organizational commitment as mediating the relationship of job satisfaction to turnover intention in Besakih beach hotel denpasar. Scientific Research Journal (SCIRJ), Volume VI, p.p.73-77.
- Chan, S., and Jepsen, D, (2009), Organisational justice: A hospitality shift worker contextual perspective, IERA (International Employment Relations Association) Conference e Committee – Book of Proceedings,p.p. 1- 30.
- Gosser, K.; Petrosko, J, M.; Cumberland, D.; Kerrick, S. and Shuck, B. (2018) Organizational Justice and Socialization in a Franchising Context: Factors Influencing Hourly Workers' Intent to Stay, Small Business Institute® Journal, Vol 14,p.p. 1-18.
- Hemdi, M, A. and Nasurdin, A, M.(2006) Organisational Justice and Deviant Behaviour in the Hotel Industry, TEAM Journal of Hospitality & Tourism, Vol3 , p.p.31-40.
- Juan, D.; Vaamonde., Alicia, Omara. and Solana, S. (2018) From Organizational Justice Perceptions to Turnover Intentions: The Mediating Effects of Burnout and Job Satisfaction, Europe's Journal of Psychology, Vol. 14. Rosario, Argentina.
- Kamaazura A, B.; Salleh, A, M.; Muda, A, M.; Ahmad, A. and Manshor, R., (2016), The influence of organizational justice-customer orientation relationship on the sustainability of the hotel sector in malaysia , Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review Vol. 5,p.p. 33-49.
- Luis, R; Domínguez, A; Mariana, M, A; Diego, F; Cardona, M; José, S. and Fernández. (2014). Why People Leave Their Jobs?. International Journal of Business and Social Research, Vol 4.
- Nadiri, H. and Tanova, C, (2009) An Investigation of the Role of justice in turnover Intention, Job satisfaction, and Organisational Citizenship Behavior in Hospitality Industry ,International journal of hospitality Management , Vol29, p.p.33-41.
- Parttrimaa, J. and Backstrom, M., (2018) ,The pursuit of motivating employees - The connection between employee turnover and reward packages in the hotel-and insurance industry,Bachelor Thesis in Business Administration, Malardalens Hogskola Eskilstuna Vasteras magazine, p.p.1- 47.
- Sogand, T.; Omid, K.; Amir, O.; Mobin, S.; Edris, K. and Behnam, N.,(2016) The Relationship between Organizational Justice and Turnover intention of Hospital Nurses in Iran, , Article in Materia Socio Medica, Iran.

The impact of applying regulatory justice on employees' turnover rate of workers in hotels and Egyptian tourism companies

This research aims to shed light on the concept of organizational justice, its dimensions, and its impact on employees' turnover. A survey was carried out on 25 hotels in Sharma El Sheikh and 40 tourism companies in Cairo. The results showed no difference between the viewpoints of hotels and tourism companies workers regarding study's variables. Moreover, there is a clear impact of organizational justice on reducing the turnover rate. The study recommends that Egyptian hotels and tourism companies should adopt the concept of organizational justice, and then improve the perception of their employees about the new concept in order to avoid the problem of employees' turnover.