

**أثر إدراك العدالة التعاملية كمتغير وسيط في العلاقة بين
نمط القيادة الأوتوقراطية وعدم الرضا الوظيفي
(دراسة ميدانية)**

الباحث/ محمد نادي أبو زيد الحبشي

المدرس المساعد بقسم إدارة الأعمال
كلية التجارة- جامعة أسيوط

أ. د/ نادية أمين محمد على

أستاذ إدارة الأعمال المتفرغ
رئيس قسم إدارة الأعمال سابقاً
كلية التجارة - جامعة أسيوط

أ. د/ عادل ريان محمد ريان

أستاذ إدارة الأعمال المتفرغ
نائب رئيس الجامعة لشئون التعليم والطلاب سابقاً
كلية التجارة - جامعة أسيوط

مقدمة:

شهدت السنوات الأخيرة العديد من التغييرات في عمل المنظمات الحكومية، سواء في طبيعة العمل، أو أساليب الأداء فيها، أو نظم الاتصال والمعلومات والتقنيات المستخدمة في الأداء، أو توقعات المستفيدين من الخدمات التي تقدمها تلك المنظمات، ولذلك استبدلت الأشكال التقليدية للإدارة بأساليب تتسم باللامركزية، وترتكز على التعاون والتنسيق، ومقاسمة المسؤوليات، ومشاركة العاملين في عمليات اتخاذ القرارات، وعلاقات عمل أكثر أفقية، وبالتالي فقد أصبح هناك تفاعل مستمر بين المدير ومروؤسيه داخل مكان العمل.

ويعدّ التفاعل المباشر بين الإدارة والعاملين في المحيط الداخلي للعمل أحد الأهداف التي تضمن حماية المنظمة واستمراريتها، فضلاً عن أنها تمثل إحدى الدعامات الأساسية اللازمة لتحقيق الاستقرار في هذا المحيط، مما يسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية (طلعت، ٢٠٠٣).

وعلى هذا فإن بناء علاقة عمل تتسم بالتعاون والتبادل المشترك يعد أحد الأهداف التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها، وإذا لم يعمل المدير على تحقيق التعاون بينهم وبين العاملين، فإن ذلك يعني الكثير من الآثار السلبية لبيئة العمل، (جرادات ٢٠١١)، ذلك أن العاملين الذين يعملون تحت قيادة مديرين غير قادرين على خلق جو من التعاون والمشاركة داخل مكان العمل، يشعرون بأنهم تحت درجة عالية من الضغط النفسي والقلق والشعور بعدم الأمان، الأمر الذي يؤدي إلى شعورهم بعدم الرضا عن عملهم، مما يؤثر سلباً على أدائهم وإنتاجيتهم في نهاية المطاف (النمري، ٢٠٠٨).

ولذلك تُعد العلاقة بين العامل ومديره من أهم العلاقات التي تميز أي تنظيم عن غيره، وتؤثر على الرضا الوظيفي للعاملين، لذلك تبدو فكرة مشاركة العاملين في عملية صنع القرارات ومعاملتهم بأسلوب يتصف بالعدالة كحل أمثل يمكن من تقليل عدم الرضا الوظيفي للعاملين (Adams, 1965).

في ضوء ما تقدم فإن الدراسة الحالية تمثل محاولة للمشاركة في الجهود البحثية التي سعت لدراسة طبيعة العلاقة بين نمط القيادة الأوتوقراطية وكل من إدراك عدم العدالة التفاعلية وعدم الرضا الوظيفي لكونها متغيرات تمثل أهمية لكل من الفرد والمنظمة التي ينتمي إليها، وذلك من خلال التطبيق على العاملين بالإدارات في جامعة أسيوط.

موضوع الدراسة:

يمثل الجهاز الإداري لجامعة أسيوط أحد الأعمدة التي تعتمد عليها الجامعة في تقديم أعمالها، فمن خلاله يتم تقديم معظم الخدمات التي تساعد أعضاء هيئة التدريس على القيام بأعمالهم، بالإضافة إلى تقديم بعض الخدمات الأخرى التي تساعد على تخريج كوادر قادرة على التعامل مع سوق العمل بشكل أكثر فاعلية، سواء كان ذلك بشكل مباشر أو غير مباشر، ومع ما لهذا الجهاز من أهمية، إلا أن كل من خلف (٢٠١٤)، وخلف الله (٢٠١٩) أشارا إلى أن الجهاز الإداري بجامعة أسيوط يعاني من امتلاك أعضائه لعدد من الاتجاهات والسلوكيات السلبية التي تعوق من تسهيل تقديم الخدمات التعليمية بشكل صحيح ومنتظم.

وتُعد ممارسة المديرين لنمط القيادة الأوتوقراطية أحد المتغيرات التي تؤثر سلباً على اتجاهات العاملين وسلوكياتهم داخل مكان العمل، حيث يشير (Khalid, Shamsheer & Farooqi (2015) إلى أن العاملين الذين يدركون اتباع مديرهم لنمط القيادة الأوتوقراطية يكونون باستمرار في حالة نفسية سلبية، مما يؤدي بدوره إلى عدم رضاهم الوظيفي مقارنة بغيرهم من العاملين.

كما يُعد عدم الرضا الوظيفي أحد الاتجاهات السلبية التي قد تتواجد لدى العاملين، والتي تؤدي إلى ممارستهم للسلوكيات السلبية داخل مكان العمل (خلف، ٢٠١٤)، لذا كان من الضروري التعرف على الأسباب التي تؤدي إلى عدم رضا العاملين داخل مكان العمل، وذلك حتى يمكن تجنب هذه الأسباب ومحاولة القضاء عليها.

ويرى كل من (Asghar & Oino (2018) أن عدم الرضا الوظيفي للعاملين ينتج من عدم مشاركة المديرين لهؤلاء العاملين في عملية صنع القرار داخل الإدارات التي يعمل بها هؤلاء العاملون، كما يؤكد كل من الوتار وجاسم (٢٠٠٥) على أن تبني المديرين لنمط القيادة الأوتوقراطي يؤثر تأثيراً موجباً معنوياً على شعور العاملين بعدم الرضا الوظيفي،

بالإضافة إلى ذلك يؤكد (Arab & Atan (2018) على أن إدراك العاملين للعدالة التعاملية يعد أكثر أبعاد العدالة التنظيمية تأثيراً على عدم الرضا الوظيفي، حيث أشارا إلى أن العاملين الذين يشعرون بأنه يتم معاملتهم بطريقة محترمة ولائقة من قبل مديرهم داخل العمل يقل شعورهم بعدم الرضا الوظيفي مقارنة بغيرهم من العاملين، ويؤكد ((Jordan, Turner, Fink & Pastore (2007) على أنه لكي يمكن تقليل شعور العاملين بعدم الرضا الوظيفي فإنه يجب أن يتم معاملتهم باحترام ولياقة، حيث إنه توصل إلى أن أحد الأسباب المهمة لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين هو إدراكهم للعدالة التعاملية.

ونظراً لأهمية رضا العاملين داخل مكان عملهم، فإن أي محاولة لمعرفة أسباب شعور العاملين بجامعة أسيوط بعدم الرضا والسعي نحو تقليل هذا الشعور يعد أمراً يستحق الاهتمام، ويمثل محاولة لتقليل آثاره السلبية على الجامعة. من هنا يمكن أن تتلخص مشكلة الدراسة الحالية في توصيف وتحليل طبيعة تأثير إدراك العاملين للعدالة التعاملية كمتغير وسيط في العلاقة بين نمط القيادة الأوتوقراطية وعدم رضاهم الوظيفي.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلي:

١. التعرف على طبيعة العلاقة بين إدراك العاملين بجامعة أسيوط لنمط القيادة الأوتوقراطية وعدم رضاهم الوظيفي.
٢. التعرف على طبيعة العلاقة بين إدراك العاملين بجامعة أسيوط للعدالة التعاملية وعدم رضاهم الوظيفي.
٣. التعرف على تأثير إدراك العاملين بجامعة أسيوط للعدالة التعاملية كمتغير وسيط في العلاقة بين نمط القيادة الأوتوقراطية وعدم رضاهم الوظيفي.

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

- (١) إنها تُعد مكملة لما سبقها من دراسات فيما يتعلق بالبحث في مسببات عدم الرضا الوظيفي للعاملين بجامعة أسيوط.
- (٢) هناك حاجة ماسة لنتائج مثل هذه البحوث والدراسات الميدانية، حتى يمكن لإدارة الجامعة إدراك طبيعة المتغيرات ذات العلاقة المعنوية بعدم الرضا الوظيفي، ومن ثم قد ينعكس ذلك بدرجة ما على الوسائل التي يستخدمها المديرون في تقليل هذا الاتجاه.
- (٣) يتوقع الباحث أن تكون النتائج التي سيتم التوصل إليها مؤشراً لتقرير مدي ما يتطلبه الواقع العملي في جامعة أسيوط من إحداث تغييرات وتعديلات علي سلوكيات المديرين القائمين على إدارتها إذا تبين أنهم يتصرفون بأنماط قيادية سلبية.

٤) تأتي أهمية الدراسة من كونها متماثلة مع التوجهات البحثية الحديثة في مجال السلوك التنظيمي، والتي تحاول استكشاف الجانب المظلم في سلوكيات المديرين وأنماطهم القيادية، وذلك لكي يمكن التعرف على تأثيره على العاملين داخل مكان العمل.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

عدم الرضا الوظيفي:

عرف Robbins (1993) عدم الرضا الوظيفي على أنه عبارة عن الاتجاهات السلبية للموظفين نحو وظائفهم، بمعنى أن الشخص الذي يكون غير راضٍ عن العمل أو الوظيفة هو في الحقيقة يحمل اتجاهات سلبية نحوها، والشخص الذي تكون لديه اتجاهات إيجابية نحو الوظيفة يكون راضيا عنها، ويضيف Robbins أن عدم الرضا الوظيفي يتكون نتيجة مقارنة الفرد لما يحصل عليه من الوظيفة (مختلف المزايا المادية والمعنوية) وما يعتقد أنه يجب أن يحصل عليه، حيث إن درجة عدم الرضا تمثل الفرق بين ما يحصل عليه الفرد فعلا وما يطمح إليه.

ويرى كل من Hulin & Judge (2003) عدم الرضا الوظيفي على أنه مجموعة من الاستجابات النفسية السلبية المتعددة تجاه الوظيفة، وتتكون هذه الاستجابات من مكونات معرفية، ومكونات عاطفية، ومكونات سلوكية، وتختلف مقاييس عدم الرضا الوظيفي في مدى قدرتها على تقييم المكونات الخاصة بالمشاعر العاطفية عن العمل عن التقييم المعرفي للعمل، فعدم الرضا الوظيفي العاطفي هو بناء شخصي يمثل شعورا عاطفيا سلبيا داخليا لدى العاملين تجاه وظائفهم، أما بالنسبة للرضا الوظيفي المعرفي فهو تقييم أكثر موضوعية ومنطقية لجوانب مختلفة من الوظيفة، حيث يمكن أن يكون ذا بعد واحد إذا كان يقوم بتقييم جانب واحد فقط من جوانب العمل، مثل الأجور أو الإشراف، أو متعدد الأبعاد إذا تم تقييم اثنين أو أكثر.

وأوضح السالم (١٩٩٧) أن عدم الرضا الوظيفي يعكس حالة عدم الاتزان في المشاعر الإيجابية والسلبية نحو العمل بمختلف أبعاده كالراتب وظروف العمل والعلاقة مع الرؤساء والزملاء وفرص الترقى الوظيفي والنمو المهني، وبذلك فإنه يعبر عن مشاعر العاملين السلبية تجاه عملهم، كما أنه ينتج عن إدراكهم لما تقدمه الوظيفة لهم، ولما ينبغي أن يحصلوا عليه منها.

مما سبق نجد أن عدم الرضا الوظيفي يُعد شعورا نفسيا سلبيا لدى الفرد تجاه وظيفته ككل أو تجاه أحد جوانبها، بالإضافة إلى أن هذا الشعور يختلف من شخص لآخر في نفسه الوقت، كما يختلف لدى

الشخص الواحد من وقت لآخر، وعلى هذا يعرف الباحث عدم الرضا الوظيفي على أنه "المشاعر السلبية التي يبديها الفرد نحو وظيفته نتيجة لحكمه وإدراكه الشخصي لمتغيرات وظروف العمل في وقت معين". وقد نتجت أهمية دراسة عدم الرضا الوظيفي من تأثيره السلبي على اتجاهات وسلوكيات العاملين داخل مكان العمل، فقد أشار كل من (Fagbohuagbe, Akinbode & Ayodeji (2012) إلى أن عدم الرضا الوظيفي من أهم مؤشرات السلوكيات السلبية في العمل، كما أدرت دراسات كل من (Judge, Thoresen, Bono & Patton (2001) عن أن شعور العاملين بعدم الرضا الوظيفي كان له أثر بالغ في زيادة ظاهرة الغياب، كما أشارت دراسة (Chen & Chiu (2009) إلى أن عدم رضا العاملين يرتبط إيجابياً بدوافعهم لحجب مجهودهم داخل العمل، وعلى نفس المنوال أكد كل من (Grund & Schmitt (2011), Penny & Spector (2008) أن عدم الرضا الوظيفي يرتبط إيجابياً ومعنوياً مع سلوكيات التأخير والغياب غير المبرر، حيث وجدت دراسة (Mayer, Thau, Workman, Dijike & Cremer (2011) أن بعض السلوكيات السلبية كالإهمال الوظيفي تزيد عند ارتفاع مستويات عدم الرضا الوظيفي للعاملين.

نمط القيادة الأوتوقراطية:

القائد الأوتوقراطي هو ذلك القائد الذي يقوم بتركيز السلطة في يده وحده، فهو يقوم باتخاذ القرارات داخل المنظمة بنفسه، كما أنه يقوم بتحديد الأدوار للمرؤوسين بنفسه، بالإضافة إلى ذلك فإنه يقوم برسم خطط المنظمة بمفرده دون إشراك مرؤوسيه، كما أنه يهتم بضمان طاعة الأفراد الذين لا يملكون حق اختيار العمل أو المساهمة في اتخاذ القرار (Bhatti, Maitlo, Shaikh, Hashmi & Shaikh, 2012)، كما يرى جرادات (٢٠١١) أن النمط الأوتوقراطي هو نمط قيادي يركز فيه القائد على المهمة، حيث إنه يهتم بالإنتاجية بدرجة عالية، بينما يكون اهتمامه بالعاملين ضئيلاً جداً، ويتكون هذا النمط عن قناعة من القائد والتي مفادها أنه يجب عليه تحقيق أهداف المنظمة قبل كل شيء.

وفي نفسه السياق، يؤكد كل من (Bhatti et al., (2012) أن القائد الأوتوقراطي هو القائد الذي يشجع الأعضاء على تقليل الاتصال فيما بينهم، كما أنه يتدخل في معظم الأمور ومختلف الأعمال، ولا يفوض أي من صلاحيات العمل لأحد من مرؤوسيه في مباشرة المهام، أو في عملية صنع القرار، كما أنه لا يقبل المناقشة في أي أمر من الأوامر ويصاحب ذلك ضعف ثقته في مرؤوسيه فهو يمارس سلطته بالضغط عليهم من أجل إنجاز العمل. ويرى (نجيب، ٢٠٠٣) أن أحد عيوب القائد الأوتوقراطي هو فقدان العاملين الذين يعملون تحت سلطته للقدرة على الإبداع والابتكار، كما أنه لا يكون هناك مجال لتنمية العلاقات وتحقيق التكيف الاجتماعي بينهم، بالإضافة إلى توقعهم عن العمل بمجرد غياب القائد الأوتوقراطي عنهم.

وعلى ذلك يمكن تحديد مفهوم نمط القيادة الأوتوقراطية على أنه "نمط من القيادة يقوم فيه القائد باتخاذ القرارات والاحتفاظ بالسلطات دون أن يشرك مرؤوسيه، كما أنه لا يثق في مرؤوسيه ولا يهتم بالعلاقات الإنسانية معهم".

وقد نتجت أهمية دراسة نمط القيادة الأوتوقراطية نتيجة لتأثيره السلبي على اتجاهات وسلوكيات العاملين داخل العمل، فعلى سبيل المثال توصل كل من (Holdank, Harsh & Bushardt (1993 إلى وجود علاقة موجبة بين النمط القيادي الذي يركز على إنجاز المهمة والذي لا يهتم بمشاعر المرؤوسين (الأوتوقراطي) وعدم الرضا الوظيفي للعاملين، كما توصل المزروع (١٩٩٩) في دراسته التي هدفت إلى التعرف على العلاقة بين الأنماط القيادية للمديرين وعدم الرضا الوظيفي للعاملين داخل كل من القطاع العام والقطاع الخاص، وقد توصل إلى أن المديرين في القطاع العام يمارسون نمط القيادة الأوتوقراطي، على عكس المديرين في القطاع الخاص الذين يمارسون نمط القيادة الديمقراطي، وقد أثر ذلك على مستويات عدم الرضا لدى العاملين، حيث يزيد مستوى عدم الرضا الوظيفي للعاملين في القطاع الخاص عن القطاع العام.

بالإضافة إلى ذلك، أضاف الوتار وجاسم (٢٠٠٥) أن السلوك القيادي للمدير يؤثر تأثيراً جوهرياً على عدم رضا العاملين، حيث إن تبني المشرفين لنمط القيادة الأوتوقراطي يؤثر تأثيراً موجباً على عدم الرضا الوظيفي للعاملين، في حين تبني المشرفين لنمط القيادة الديمقراطي يؤثر تأثيراً سالباً على عدم الرضا الوظيفي للعاملين، كما أكد (Khalid et al., (2015 على أن أحد الأسباب الرئيسية لعدم رضا العاملين هو إدراكهم لممارسة رئيسهم المباشر لنمط القيادة الأوتوقراطية، وقد أكد على تلك النتيجة أيضاً كل من (Sarwar, Mumtaz, Batool & Ikram (2015 ، حينما توصلوا في دراستهم إلى أن ممارسة المدير لنمط القيادة الأوتوقراطية ينمي ويعزز الاتجاهات السلبية للعاملين مثل عدم الرضا الوظيفي.

وأضاف كل من (Asgar & Oino (2018 أن المتغيرات التي تتعلق بالمدير كشخصيته ونمط القيادة الخاص به تؤثر تأثيراً جوهرياً على عدم الرضا الوظيفي للعاملين، حيث توصلت دراستهما إلى أن اتصاف المدير بنمط القيادة الأوتوقراطية يقلل من الرضا الوظيفي للعاملين، وطبقاً لنظرية التبادل الاجتماعي (Blau, 1964) فإنه يتوقع أن إدراك العاملين لأوتوقراطية الرئيس المباشر وعدم مشاركته لهم في عملية صنع القرار يؤدي إلى انخفاض رضاهم الوظيفي.

ونتيجة لما سبق، فإن الباحث يتوقع وجود تأثير موجب ومعنوي لنمط القيادة الأوتوقراطية على عدم

الرضا الوظيفي للعاملين، وبناءً على ما تقدم يتم صياغة الفرض الأول على النحو التالي:

الفرض الأول: "توجد علاقة ترابط موجبة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الأوتوقراطية للمدير من جانب وعدم الرضا الوظيفي للعاملين من جانب آخر".

إدراك العدالة التعاملية:

تعتبر العدالة التعاملية عن البعد الشخصي لمفهوم العدالة التنظيمية، حيث إنها تشير إلى المعاملة العادلة باحترام وأدب وذلك من قبل الرؤساء تجاه مرؤوسيه، وتعتبر أيضاً عن مدى مراعاتهم لمشاعر مرؤوسيهم والحفاظ على كرامتهم (Greenberg, 1993)، وعلى هذا تمثل معاملة المديرين للأفراد باحترام داخل المنظمات دليلاً على توافر العدالة التعاملية (Gotlib, 2011).

ويعكس مفهوم إدراك العدالة التعاملية مدى إدراك العامل لعدالة أسلوب التعامل الذي يعامل به من قبل رؤسائه في المنظمة عندما يتم تطبيق الإجراءات الرسمية عليه، بالإضافة إلى ذلك يشير كل من Rego & Cunham (2006) إلى أن بعد إدراك العدالة التعاملية يعبر عن درجة إدراك العامل بأن أسلوب تصرف الإدارة تجاهه يتصف بالمصادقية والاحترام وذلك عند تنفيذ الإجراءات الرسمية.

ويعرف Niehoff & Moorman (1993) العدالة التعاملية بأنها انعكاس لمدى إحساس العاملين بعدالة المعاملة التي يحصلون عليها عند تطبيق الإجراءات الرسمية عليهم، ويرى وادي (٢٠٠٧) أن العدالة التعاملية هي معتقدات وأفكار الفرد بشأن جودة المعاملة الشخصية التي يحصل عليها من صانعي القرارات عند وضع الإجراءات وعند تنفيذها، وأضاف Colquit (2001) أن العدالة التعاملية تشير إلى إدراك الفرد إلى الاحترام ولياقة المعاملة من الآخر، وهو نوع العدالة الذي يشير إلى طريقة المعاملة التي يتلقاها المرؤوسون من رؤسائهم في العمل أثناء وبعد اتخاذ القرارات وأثناء تطبيق إجراءات العمل.

ويرى Greenberg (1990) أن عدالة التعاملات تعبر عن درجة جودة العلاقات الشخصية بين الرئيس المباشر والعاملين معه، حيث إنها تعكس مقدار الاحترام وحسن الخلق ودرجة احترام مشاعر العاملين من قبل رئيسهم المباشر عند توضيح الكيفية التي اتخذ بها القرار، وذكر كل من Bies & Moag (1986) أنه يمكن الحكم على درجة توافر العدالة التعاملية داخل المنظمة من خلال:

- الاحترام: ويعني مدى معاملة الأفراد بكرامة، مع عدم وجود أي شكل من أشكال الأذى أو الفظاظة في التعامل معهم.
- عدم التحيز: ويعني عدم وجود أي مجال للتحيز في التعامل مع الأفراد، سواء كان هذا التحيز مرتبطاً بالعرق، أو الجنس، أو غيرها من نقاط الاختلاف بين الأفراد.

مما سبق يعرف الباحث إدراك العدالة التعاملية على أنها: "إدراك العامل بأن المعاملة التي يعامل بها داخل المنظمة تتصف بالاحترام واللياقة".

ولقد نتجت أهمية دراسة إدراك العدالة التعاملية داخل العمل عن الآثار الناتجة عن هذا الإدراك علي العاملين والمنظمة، فعلى سبيل المثال توصل (Hao, Hao & Wang (2016 إلى أن إدراك العدالة التعاملية يزيد من اتجاهات العاملين الإيجابية ويقلل من اتجاهاتهم السلبية، حيث إنه كلما ازداد إدراك العاملين للعدالة التعاملية ازداد ارتباطهم واتصالهم بالمنظمة، وبالتالي تقل مستويات عدم رضاهم الوظيفي، كما حاولت دراسات مثل (e.g. Podsakoff, Podsakoff, & Kuskova, 2010; Yousaf, 2008) دراسة تأثير المعاملة العادلة للمرؤوسين على العديد من المتغيرات التنظيمية، وكان من ضمنها الرضا الوظيفي لهم، وأوضحت نتائج تلك الدراسات أن تساوي وعدالة المعاملة للمرؤوسين تؤدي إلى زيادة رضاهم الوظيفي.

وفي دراسة أخرى لكل من (Zynalpoor, Sheikhi & Mir Kamaly (2010 توصلت إلى أن إدراك العاملين للعدالة التعاملية يؤدي إلى ثقة هؤلاء العاملين في مديرهم، مما يؤدي إلى خفض شعورهم بعدم الرضا الوظيفي، كما أشار كل من (Nojani, Arjmandnia, Afrooz & Rajabi (2012 إلى أن بعد إدراك العدالة التعاملية يُعد أكثر أبعاد العدالة التنظيمية تأثيراً على تقليل شعورهم بعدم الرضا الوظيفي، وقد أكد على نفس تلك النتيجة (Mortazavi & Kargozar (2012 في دراسته التي توصل فيها إلى أن إدراك العدالة التعاملية تأتي في المرتبة الأولى من بين أبعاد إدراك العدالة التنظيمية تأثيراً على شعور الموظف بعدم الرضا الوظيفي، يليه كل من إدراك العدالة الإجرائية، وإدراك العدالة التوزيعية بالترتيب.

وعلى الرغم من ذلك، تختلف دراسة أبوالقاسم (٢٠١٥) مع نتائج هذه الدراسات السابقة، حينما توصلت إلى عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لإدراك العدالة التعاملية على عدم الرضا الوظيفي للعاملين، إلا أن دراسة كل من (Arab & Atan (2018 أكدت على أن كل أبعاد العدالة التنظيمية تؤثر تأثيراً موجباً على الرضا الوظيفي للعاملين، كما توصلت إلى أن بعد العدالة التعاملية يعتبر الأكثر تأثيراً على الرضا الوظيفي، وأكد كل من (Mahmoudi, Hassani & Aghlmand (2018 على نفس تلك النتيجة في دراستهم التي هدفت إلى التعرف على العلاقة بين إدراك العدالة التعاملية واتجاهات العاملين داخل مكان العمل.

وفي ضوء نظرية التبادل الاجتماعي، فقد أشار كل من (Podsakoff, Podsakoff, & Kuskova (2010 إلى أنه عندما يتلقى المرؤوسون معاملة ذات عدالة وصدق واحترام من الرؤساء في بيئة العمل، فإن ذلك ينمي لديهم الكثير من الإيجابيات، مثل زيادة معدلات الانتماء لقيم وأهداف المنظمة، وزيادة معدلات الرضا الوظيفي والمواطنة، كما يقلل من معدلات ترك العمل، بالإضافة إلى ذلك تفترض نظرية العدالة لـ Adams (1965 أن رضا العامل يتحدد من خلال مقارنته للمخرجات التي يحصل عليها مع المخرجات

التي يعتقد أنه يستحقها، ويدخل تعامل المدير من ضمن المخرجات التي تتم من خلالها عملية المقارنة، فإذا وجد العامل أن المخرجات التي يحصل عليها تساوي أو تزيد عن المخرجات التي يتوقعها فإنه يشعر بالرضا، وبالتالي فإن شعور العامل بجودة تعامل مديره معه يزيد من درجة رضاه عن العمل.

ونتيجة لما سبق، فإن الباحث يتوقع وجود تأثير سالب ومعنوي لإدراك العاملين للعدالة التعاملية على عدم رضاهم الوظيفي، وبناءً على ما تقدم يتم صياغة الفرض الثاني على النحو التالي:

الفرض الثاني: ينص على أنه "توجد علاقة ترابط سالبة ذات دلالة إحصائية بين إدراك العاملين للعدالة التعاملية من جانب وعدم رضاهم الوظيفي من جانب آخر".

ومن بحث العلاقة بين نمط القيادة الأوتوقراطية وعدم الرضا الوظيفي للعاملين والتي تمت الإشارة إليها في الفرض الأول، والتي تم خلالها افتراض وجود علاقة موجبة بين نمط القيادة الأوتوقراطية وعدم الرضا الوظيفي للعاملين بناءً على نتائج الدراسات السابقة (e.g. Mbah & Ikemfuna, 2011; Asghar & Oino, 2018)، بالإضافة إلى بحث العلاقة بين إدراك العاملين للعدالة التعاملية وعدم رضاهم الوظيفي، والتي تمت الإشارة إليها في الفرض الثاني، والتي تم خلالها افتراض وجود علاقة سالبة بين إدراك العاملين للعدالة التعاملية وعدم رضاهم الوظيفي بناءً على نتائج الدراسات السابقة (e.g. Nojani et al., 2010; Podsakoff et al., 2012)، يتوقع الباحث أن تدخل إدراك العاملين للعدالة التعاملية يمكن أن يحد أو يقلل من قوة العلاقة الموجبة بين نمط القيادة الأوتوقراطية وعدم رضاهم الوظيفي.

ويتوقع الباحث وجود تأثير سالب ومعنوي لإدراك العاملين للعدالة التعاملية على عدم رضاهم الوظيفي، وبناءً على ما تقدم يتم صياغة الفرض الثاني على النحو التالي:

الفرض الثالث: ينص على أن "دخول العدالة التعاملية في العلاقة بين نمط القيادة الأوتوقراطية وعدم الرضا الوظيفي للعاملين يحد من هذه العلاقة أو يضعفها".

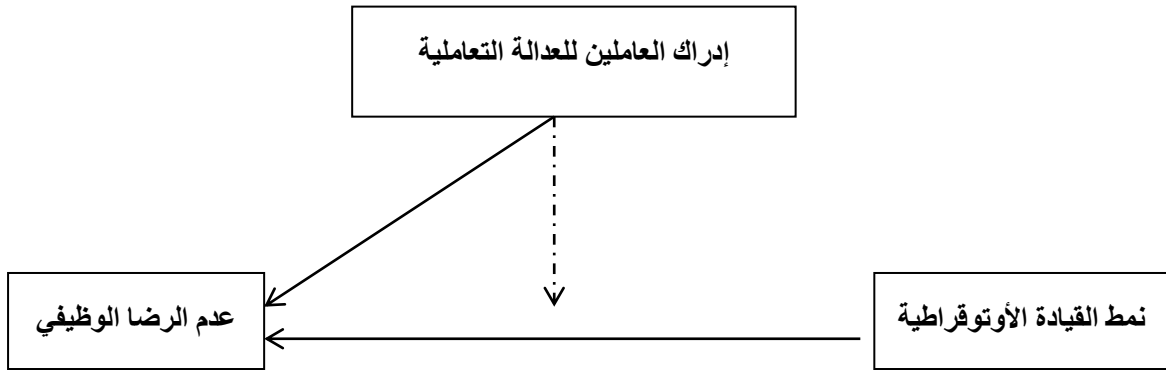
متغيرات الدراسة وأسلوب قياسها:

تقوم هذه الدراسة على أساس عدد من المتغيرات التي تخدم أغراضها، وهي:

المتغير المستقل: ويتمثل في نمط القيادة الأوتوقراطية للمدير، وتتبنى الدراسة التعريف التالي لنمط القيادة الأوتوقراطية وهو "ذلك النمط من القيادة الذي يقوم فيه القائد باتخاذ القرارات والاحتفاظ بالسلطات دون أن يُشرك مرؤوسيه، كما أنه لا يثق في مرؤوسيه ولا يهتم بالعلاقات الإنسانية معهم"، وتعتمد الدراسة الحالية في قياسها لهذا المتغير على مقياس مقاددي (٢٠١٥) والذي يتكون من (٥) عبارات، ويعتمد هذا القسم على مقياس ليكرت ذي الدرجات الخمس والذي يتراوح بين موافق تماماً (٥) وغير موافق تماماً (١).

المتغير الوسيط: يتمثل في إدراك العاملين للعدالة التعاملية، وتتبنى الدراسة التعريف التالي للعدالة التعاملية وهي إدراك العامل بأن المعاملة التي يعامل بها داخل المنظمة تنصف بالاحترام وعدم التحيز، وتم قياس هذا المتغير باستخدام مقياس (Colquitt et al., 2001) الذي يتكون من (٤) عبارات، وذلك في قائمة استقصاء أعدت خصيصاً لهذا الغرض، ويعتمد هذا القسم على مقياس ليكرت ذي الدرجات الخمس، والذي يتراوح بين موافق تماماً (٥) وغير موافق تماماً (١).

المتغير التابع: ويتمثل في عدم الرضا الوظيفي للعاملين، ويعرف بأنه: "المشاعر السلبية التي يبديها العامل نحو وظيفته نتيجة لحكمه وإدراكه الشخصي لمتغيرات وظروف العمل في وقت معين"، وقد تم الاعتماد على مقياس (Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) (1977)، والذي يتكون من (٢٠) عبارة، ويعتمد على مقياس ليكرت ذي الدرجات الخمس والذي يتراوح بين راض جداً (٥) وغير راض بالمرّة (١). ويوضح شكل رقم (١) العلاقة بين متغيرات الدراسة وذلك حتى يمكن تحقيق الهدف من الدراسة:



شكل رقم (١)

نموذج يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة

يوضح نموذج الدراسة العلاقات بين متغيرات الدراسة، حيث إن نمط القيادة الأوتوقراطية للمدير يؤثر مباشرة على العامل، مما يؤدي إلى عدم رضاه عن العمل، ولكن تدخل شعور العامل بالعدالة التعاملية يمكن أن يحد أو يقلل من حالة عدم الرضا التي تنتابه.

وقد قام الباحث باختبار ألفا كرونباخ لحساب معاملات الثبات للمتغيرات، محل الدراسة، والسابق الإشارة إليها، ويوضح الجدول التالي رقم (١) نتائج هذا الاختبار لمتغيرات الدراسة:

جدول رقم (١)
معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	معاملات الثبات
نمط القيادة الأوتوقراطية	٠.٨٣
إدراك العدالة التعاملية	٠.٩٣
عدم الرضا الوظيفي	٠.٩١

يتضح من الجدول السابق أن معظم معاملات الثبات للمقاييس المستخدمة في الدراسة تُعد عالية مما أمكن من قبولها، كما تدل على ثبات أداة القياس المستخدمة وصلاحيته من الناحية الإحصائية والمنطقية.

مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بالجهاز الإداري لجامعة أسيوط، وقد قام الباحث بالاعتماد على أسلوب المعاينة بدلا من الحصر الشامل، ونظراً لأن مجتمع الدراسة يحتوي على طبقات تتمثل في كليات الجامعة، فتبدو المعاينة العشوائية الطبقيّة مفيدة في هذه الحالة، وبالتالي تتحدد عينة الدراسة في ضوء مجتمع بحث عدده (٧١٣٥) مفردة، وفي ضوء معامل ثقة قدره ٩٥% ومستوى معنوية قدره ٥% بـ (٣٦٧) مفردة (ريان، ٢٠١٣).

أسلوب تحليل البيانات:

تم تبويب وجدولة وتحليل البيانات باستخدام الحاسب الآلي من خلال برنامج التحليل الإحصائي SPSS، وقد تطلب تحليل البيانات واختبار الفروض تطبيق الأساليب الإحصائية التالية:

(١) تحليل الثبات وفقاً لاختبار ألفا كرونباخ، وذلك لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة.

(٢) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية كوسيلة لقياس المتوسط في إجابات أفراد العينة وانحرافاتهما، على أساس أن الأوساط والانحرافات المعيارية تعد من أساليب الإحصاء الوصفي، التي تهدف إلى عرض البيانات بصورة أكثر تقدماً وتعطي نتائج أفضل.

(٣) معاملات الارتباط الخطي الثنائي بين الأبعاد.

(٤) تحليل الانحدار المتعدد لمتغيرات الدراسة لاختبار فروض الدراسة.

نتائج الدراسة:

(٣) نتائج توصيف متغيرات الدراسة: يوضح الجدول التالي رقم (٢) توصيف المتغيرات الداخلة في الدراسة ممثلة في المتوسطات الحسابية مقاسه على مقياس خماسي، وانحرافات المعيارية، بالإضافة إلي معاملات الارتباط الخطي الثنائي بين متغيرات الدراسة:

جدول رقم (٢)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية ومعاملات الارتباط الخطي الثنائي لمتغيرات الدراسة

مسلسل	متغيرات الدراسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	١	٢	٣
١	نمط القيادة الأوتوقراطية	٣.٤٦	٠.٩٥	١		
٢	إدراك العدالة التعاملية	٢.٤٥	١.٢٥	٠.٤٢-	١	
٣	عدم الرضا الوظيفي	١.٨٤	٠.٧٤	٠.٣٩	٠.٤٤-	١

من خلال الجدول السابق رقم (٢) نجد أن الأوساط الحسابية لمتغيرات الدراسة تتراوح بين (١.٨٤) لمتغير عدم الرضا الوظيفي وبين (٣.٤٦) لمتغير نمط القيادة الأوتوقراطية، وهذا يدل على انخفاض إدراك العاملين لحالة عدم الرضا الوظيفي داخل عملهم، كما تشير تلك النتائج إلى توسط حالة إدراك العاملين للعدالة التعاملية ونمط القيادة الأوتوقراطية، أما بالنسبة لدرجات الانحراف المعياري الخاصة بمتغيرات الدراسة فقد أوضحت أن هناك درجة من التباين بين مفردات عينة الدراسة، ويُعد كل من إدراك العدالة التعاملية ونمط القيادة الأوتوقراطية الأكثر تبايناً، في حين جاءت درجات الانحراف المعياري لمتغير عدم الرضا الوظيفي أقل نسبياً مقارنة بالمتغيرين الآخرين.

بالإضافة إلي ذلك، يتبين من الجدول السابق وجود ارتباط ثنائي بين المتغيرات، محل الدراسة، حيث يوجد ارتباط موجب معنوي بين نمط القيادة الأوتوقراطية وعدم الرضا الوظيفي للعاملين، بينما يوجد ارتباط سالب بين إدراك العدالة التعاملية، وكل من نمط القيادة الأوتوقراطية، وعدم الرضا الوظيفي، وهذا يتفق مبدئياً مع فروض الدراسة.

٣ نتائج اختبار فروض الدراسة:

اختبرت الدراسة ثلاثة فروض رئيسية، وفيما يلي عرض لها:

اختبار الفرض الأول:

يهدف هذا الفرض إلى اختبار العلاقة بين نمط القيادة الأوتوقراطية وعدم الرضا الوظيفي، وينص الفرض على أنه: "توجد علاقة ترابط موجبة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الأوتوقراطية للمدير من جانب وعدم الرضا الوظيفي للعاملين من جانب آخر"، ولاختبار هذا الفرض تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط، ويظهر الجدول التالي رقم (٣) انحدار نمط القيادة الأوتوقراطية على عدم الرضا الوظيفي للعاملين.

جدول رقم (٣)

نتائج تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين نمط القيادة الأوتوقراطية وعدم الرضا الوظيفي للعاملين

المتغير	R	R ²	Beta	قيمة B	T	Sig.t	قيمة F	Sig.F
نمط القيادة الأوتوقراطية	٠.٣٨	٠.١٤٣	٠.٣٧٩	٠.٢٩٢	٧.٦١	٠.٠٠٠	٥٧.٨٩	٠.٠٠٠

يتضح من الجدول السابق أن حوالي ١٤.٣% من التباين في شعور العاملين بعدم الرضا الوظيفي للعاملين يمكن تفسيره من خلال التباين في إدراكهم لنمط القيادة الأوتوقراطية، كما يتضح من الجدول السابق أن معامل Beta لنمط القيادة الأوتوقراطية موجب، وهذا يعني أنه كلما زاد إدراك العامل لنمط القيادة الأوتوقراطية زاد شعوره بعدم الرضا الوظيفي، كما يشير معامل (Sig. F) إلى معنوية هذه النتائج.

ومن خلال النتائج الواردة في الجدول السابق رقم (٣) يتم قبول صحة الفرض الأول فيما يتعلق بوجود علاقة ترابط موجبة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الأوتوقراطية وعدم الرضا الوظيفي للعاملين.

اختبار الفرض الثاني:

يهدف هذا الفرض إلى اختبار العلاقة بين إدراك العاملين للعدالة التعاملية وعدم رضاهم الوظيفي ، وينص الفرض على أنه: "توجد علاقة ترابط سالبة ذات دلالة إحصائية بين إدراك العاملين للعدالة التعاملية من جانب وعدم رضاهم الوظيفي من جانب آخر"، ولاختبار هذا الفرض تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط، ويظهر الجدول التالي رقم (٤) انحدار إدراك العاملين للعدالة التعاملية على عدم رضاهم الوظيفي.

جدول رقم (٤)

نتائج تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين إدراك العاملين للعدالة التعاملية ورضاهم الوظيفي

المتغير	R	R ²	Beta	قيمة B	T	Sig. t	قيمة F	Sig. F
إدراك العاملين للعدالة التعاملية	-٠.٤٤	٠.١٩٢	-٠.٤٣٨	-٠.٢٥٨	-٩.٠٧	٠.٠٠٠	٨٢.٣١	٠.٠٠٠

يتضح من الجدول السابق أن حوالي ١٩.٢% من التباين في شعور العاملين بعدم الرضا الوظيفي للعاملين يمكن تفسيره من خلال التباين في إدراكهم للعدالة التعاملية، بالإضافة إلى ذلك يتضح من الجدول السابق أن معامل Beta للعدالة التعاملية سالب، وهذا يعني أنه كلما زاد إدراك العاملين لعدم العدالة التعاملية قل شعورهم بعدم الرضا الوظيفي، كما يشير معامل (Sig. F) إلى معنوية هذه النتائج.

ومن خلال النتائج الواردة في الجدول السابق رقم (٤) يتم قبول صحة الفرض الثاني فيما يتعلق بوجود علاقة ترابط سالبة ذات دلالة إحصائية بين إدراك العاملين للعدالة التعاملية وعدم رضاهم الوظيفي.

اختبار الفرض الثالث:

ينص الفرض الثالث على أن "دخول العدالة التعاملية في العلاقة بين نمط القيادة الأوتوقراطية وعدم الرضا الوظيفي للعاملين يحد من هذه العلاقة أو يضعفها"، ولاختبار هذا الفرض تم استخدام أسلوب الانحدار المتعدد، وذلك لمعرفة تأثير إدراك العدالة التعاملية كمتغير وسيط في علاقة نمط القيادة الأوتوقراطية بعدم الرضا الوظيفي.

ولكي نقف على تأثير الوسيط في أي علاقة لابد من توافر الشروط الثلاثة التالية (أمين، ٢٠١٢):

- لابد من تأثير معنوي للمتغير المستقل على المتغير التابع.
- لابد من تأثير معنوي للمتغير المستقل على المتغير الوسيط.
- عند دخول المتغير الوسيط في معادلة الانحدار فإن تأثير المتغير المستقل يختفي أو ينخفض.

ويظهر الجدول التالي رقم (٥) مراحل إدخال كل من المتغير المستقل والمتغير الوسيط طبقاً لأهميتها النسبية في تفسير التباين في شعور العاملين بعدم الرضا الوظيفي.

جدول رقم (٥)

مراحل تحليل الانحدار المتعدد في علاقة كل من نمط القيادة الأوتوقراطية وإدراك العدالة التعاملية وعدم الرضا الوظيفي

معادلة الانحدار	المتغيرات	R2	ΔR2	Beta	B	T	Sig. t	قيمة F	Sig. F
الأولى	إدراك العدالة التعاملية	٠.١٩٢	—	٠.٤٧٨-	٠.٢٦-	٩.٠٧-	٠.٠٠٠	٨٢.٤١	٠.٠٠٠
الثانية	إدراك العدالة التعاملية نمط القيادة الأوتوقراطية	٠.٢٣٩	٠.٤٧	٠.٣٤- ٠.٢٤	٠.٢٠- ٠.١٨	٦.٥٨- ٤.٥٩	٠.٠٠٠ ٠.٠٠٠	٥٤.٠٩	٠.٠٠٠

يُلاحظ من استعراض النتائج الموضحة بالجدول السابق رقم (٥) ما يلي:

- يظهر من معادلة الانحدار الأولى أن المتغير الوسيط (إدراك العدالة التعاملية) يفسر حوالي ١٩.٢% من التباين في شعور العاملين بعدم الرضا الوظيفي.

- كما يظهر من معادلة الانحدار الثانية أن كل من المتغير المستقل (نمط القيادة الأوتوقراطية) والمتغير الوسيط (إدراك العدالة التعاملية) يفسران معاً حوالي ٢٣.٩% من التباين في شعور العاملين بعدم الرضا الوظيفي.
 - أن المتغير المستقل (نمط القيادة الأوتوقراطية) يفسر بمفرده حوالي ٤.٧% ، وبمقارنة هذه النتيجة بنتائج تحليل الانحدار لنفس المتغير قبل إدخال المتغير الوسيط – الفرض الرئيسي الأول- نجد أن قيمة معامل التحديد R2 كانت في الفرض الأول (٤.٣%)، أي إن إدخال المتغير الوسيط (إدراك العدالة التعاملية) أدى إلى تخفيض قيمة معامل التحديد R2 للمتغير المستقل (نمط القيادة الأوتوقراطية) بمقدار (٩.٦%)، وهذا يعني أن المتغير الوسيط قد قلل من تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع، مما يدل على وجود وساطة تداخلية لإدراك العاملين للعدالة التعاملية في مسار العلاقة المباشرة بين نمط القيادة الأوتوقراطية وعدم الرضا الوظيفي وإن كانت وساطة غير كاملة، حيث إن دخول المتغير الوسيط لم يُلغِ تماماً تأثير المتغير المستقل ولكنه قلل من تأثيره.
 - يتضح من الجدول السابق رقم (٥) أن معاملات Beta للمتغير المستقل كانت موجبة، وهذا يعني أن إدراك العاملين لنمط القيادة الأوتوقراطية يرتبط ارتباطاً موجباً مع عدم الرضا الوظيفي، في حين كانت معاملات Beta للمتغير الوسيط في كل من معادلة الانحدار الأولى والثانية كانت سالبة، مما يعني أن إدراك العاملين للعدالة التعاملية يرتبط ارتباطاً سالباً بعدم رضاهم الوظيفي، كما يشير معامل (Sig. F) في الجدول السابق رقم (٥) إلى معنوية هذه النتائج.
- ومن خلال النتائج الواردة في الجدول السابق رقم (٥) يتم قبول صحة الفرض الثالث فيما يتعلق بأن دخول العدالة التعاملية في العلاقة بين نمط القيادة الأوتوقراطية وعدم الرضا الوظيفي للعاملين يضعف من هذه العلاقة.

مناقشة وتفسير النتائج:

فيما يلي عرض موجز لأهم نتائج الدراسة وتفسيرها على النحو التالي:

مناقشة وتفسير نتائج اختبار الفرض الأول:

هدف هذا الفرض إلى التعرف على مدى وجود علاقة ترابط موجبة معنوية بين نمط القيادة الأوتوقراطية وعدم الرضا الوظيفي للعاملين، وقد تبين من نتائج اختبار هذا الفرض وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين إدراك العاملين لنمط القيادة الأوتوقراطية داخل عملهم وعدم رضاهم الوظيفي، حيث إن متغير نمط القيادة الأوتوقراطية يفسر حوالي ٤.٣% من التباين الكلي في متغير عدم الرضا الوظيفي للعاملين.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتائج معظم الدراسات في هذا الشأن (e.g.: Asghar & Oino, 2018; Holdank et al., 1993)، ومثل دراسات (المزروع، ١٩٩٩: الوتار وجاسم، ٢٠٠٥)، والتي توصلت إلى وجود علاقة جوهرية بين نمط القيادة الأوتوقراطية وعدم الرضا الوظيفي للعاملين.

وتُعد هذه النتيجة منطقية حيث إن تركيز المدير على اللوم، وتصيد الأخطاء، وعدم الاهتمام بمشاكل العاملين وحاجاتهم، كما أن تصادمه مع العاملين عند التعامل معهم، بالإضافة إلى إصداره للأوامر والتعليمات والإصرار على تنفيذها دون أخذ آراء العاملين، يؤدي إلى شعور العاملين بعدم الاستقرار النفسي داخل الوظيفي، كما يؤدي إلى شعورهم بعدم الرضا عن سياسات العمل داخل الإدارة التي يعملون بها، وعدم الرضا عن رئيسهم المباشر، وبالتالي عدم الرضا الوظيفي ككل.

مناقشة وتفسير نتائج اختبار الفرض الثاني:

هدف هذا الفرض إلى التعرف على مدى وجود علاقة ترابط موجبة معنوية بين إدراك العاملين للعدالة التعاملية وعدم رضاهم الوظيفي، وقد تبين من نتائج اختبار هذا الفرض وجود علاقة ارتباط سالبة ذات دلالة إحصائية بين إدراك العاملين بجامعة أسيوط للعدالة التعاملية وعدم رضاهم الوظيفي، حيث إن متغير إدراك العاملين للعدالة التعاملية يفسر حوالي ١٩.٢% من التباين الكلي في متغير عدم رضاهم الوظيفي.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من (e.g.: Nojani et al., 2012; Arab & Atan, 2018; Mahmoudi et al., 2018; Zynalpoor et al., 2010)، التي توصلت إلى وجود علاقة معنوية سالبة بين إدراك العاملين للعدالة التعاملية وعدم رضاهم الوظيفي.

وتُعد هذه النتيجة منطقية، حيث إن العاملين عندما يشعرون بأن رئيسهم يتعامل معهم بطريقة لائقة ومحترمة تحافظ على كرامتهم، وبأنه يسعى إلى تحقيق مطالبهم الشخصية، كما أنه يبدي اهتماماً بمصلحتهم، بالإضافة إلى قيامة بمراعاة مشاعرهم وأحاسيسهم أثناء التعامل معهم، يؤدي هذا إلى شعور العاملين بأنهم ذو أهمية في العمل، بالإضافة إلى شعورهم بالنجاح، والرضا عن أنفسهم، مما يؤدي إلى تقليل عدم رضاهم الوظيفي، وهذا ما أكدت عليه نظرية العدالة لـ (Adams (1965 حيث أكدت على أن شعور العاملين بالعدالة يزيد من رضاهم الوظيفي، ويقلل من عدم رضاهم عن العمل.

مناقشة وتفسير نتائج اختبار الفرض الثالث:

هدف هذا الفرض إلي التعرف علي مدى وجود وساطة لإدراك العاملين للعدالة التفاعلية في علاقة نمط القيادة الأوتوقراطية برضاهم الوظيفي، وقد تبين من نتائج اختبار هذا الفرض وجود علاقة وساطة لإدراك العاملين للعدالة التفاعلية في علاقة ترابط نمط القيادة الأوتوقراطية برضاهم الوظيفي، حيث إن إدراك العاملين للعدالة التفاعلية يقلل من وجود العلاقة الموجبة بين نمط القيادة الأوتوقراطية وعدم رضاهم الوظيفي.

وتتفق هذه النتيجة جزئياً مع دراسة (Arab & Atan (2018 من حيث إن الشعور بالعدالة يخلق جواً تنظيمياً يساعد العاملين على الشعور بالشفافية والانتماء للمنظمة، كما أنه يجعلهم يثقون في قادتهم مما يقلل من عدم رضاهم الوظيفي، كما تتفق هذه النتيجة جزئياً مع دراسة (Podsakoff et al., (2010 من ناحية، ومن حيث إن عدالة الأسلوب الذي يتعامل به العامل داخل المنظمة يقلل من إحساسه بعدم الاستقرار النفسي الناتج عن المتغيرات التنظيمية، كما أنه يقلل من عدم رضاه عن جوانب العمل المختلفة.

دلالات الدراسة:

أسفرت مناقشة نتائج الدراسة الحالية عن وجود بعض الدلالات التي تتمثل في:

- أن ما أظهرته نتائج الدراسة من وجود علاقة موجبة معنوية بين متغيرات نمط القيادة الأوتوقراطية وعدم الرضا الوظيفي، بالإضافة إلى وجود علاقة سالبة بين إدراك العدالة التفاعلية وعدم الرضا الوظيفي يعطي دلالة مهمة فيما يتعلق بأهمية توفير العدالة التفاعلية داخل الإدارات الجامعية، مجال التطبيق، بالإضافة إلى أهمية مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار وعدم التسلط في التعامل معهم، وذلك حتى يمكن زيادة درجة إدراك العاملين بالعدالة التفاعلية، وتقليل درجة القيادة الأوتوقراطية في الإدارات الجامعية لضمان بيئة تنظيمية يقل بها الشعور بعدم الرضا الوظيفي.

- أوضحت نتائج الدراسة الحالية وجود تأثير موجب مباشر ومعنوي لنمط القيادة الأوتوقراطية علي شعور العاملين بعدم الرضا الوظيفي، مما يدل على أهمية مشاركة المديرين للعاملين في عمليات صنع القرار، بالإضافة إلى أهمية توضيح الإجراءات والقرارات التي تؤثر على عمل هؤلاء العاملين لهم، مع ضرورة تبادل المعلومات معهم، والتوضيح على أهمية عدم استخدام أساليب التهديد والتخويف لإجبار العاملين علي تنفيذ المهام الموكلة لهم، وذلك حتى يمكن تقليل عدم رضاهم عن العمل.
- بينت نتائج الدراسة الحالية وجود تأثير سالب مباشر ومعنوي لمتغير إدراك العاملين للعدالة التعاملية علي شعورهم بعدم الرضا الوظيفي، مما يدل على ضرورة الاهتمام ببناء علاقات تبني على الاحترام واللياقة بين الإدارة والعاملين، إضافة إلى الاهتمام بوضع حدود للتعامل بين المدير والعاملين بالإدارات الجامعية، وذلك حتى يمكن التقليل من عدم رضا العاملين عن وظائفهم.
- بينت نتائج الدراسة الحالية وجود تأثير مباشر ومعنوي لمتغير الوساطة التداخلية (إدراك العدالة التعاملية) علي مسار العلاقة المباشرة الموجبة بين نمط القيادة الأوتوقراطية وشعور العاملين بعدم الرضا الوظيفي، كما أن هذا المتغير قلل جزئياً من تأثير نمط القيادة الأوتوقراطية على شعور العاملين بعدم الرضا الوظيفي، مما يدل على أهمية التعامل مع العاملين بلياقة ومصداقية، وذلك حتى يمكن التقليل من تأثير المتغيرات السلبية على عدم رضاهم الوظيفي.
- بإثبات الدور الوسيط لمتغير إدراك العاملين للعدالة التعاملية في العلاقة المباشرة بين نمط القيادة الأوتوقراطية وشعور العاملين بعدم الرضا الوظيفي، فإن هذه النتيجة تعد إضافة إلى الأدبيات والدراسات البحثية المتاحة في هذا المجال، خاصة إن معظم الدراسات المتاحة تناولت العلاقة بين متغيرات الدراسة بشكل مباشر دون التطرق إلى الدور الوسيط، الأمر الذي يوسع من دائرة البحث.

دراسات مستقبلية مقترحة:

- أثارت الدراسة الحالية عدداً من النقاط التي يوصي الباحث بدراستها في المستقبل وهي :
- دراسة العوامل الوسيطة التي يمكن أن تتفاعل أو تتداخل من أجل تقليل شعور العاملين بجامعة أسيوط بعدم الرضا الوظيفي.
 - دراسة كيفية تقليل مستوى شعور العاملين بعدم الرضا الوظيفي، وذلك من خلال التعرف على العوامل الأخرى التي أدت إلى شعورهم بعدم الرضا الوظيفي.
 - دراسة أثر إدراك العاملين بجامعة أسيوط على اتجاهاتهم وسلوكياتهم الأخرى.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

١. أبو القاسم، الأخضر حمدي، (٢٠١٥). أثر العدالة التنظيمية المدركة على مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، دراسة حالة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط، المجلة الأردنية لإدارة الأعمال، ١١ (٣): ٥٤٣ - ٥٧١.
٢. أمين، نادية محمد (٢٠١٢). دور القيادة التحويلية كمتغير وسيط في العلاقة بين إدراك العاملين لعدم العدالة وسلوكيات العمل غير المنتجة. المجلة العلمية، كلية التجارة، جامعة أسيوط، (٥٣): ٢٣١-٢٧٢.
٣. جرادات، أحمد (٢٠١١). أنماط القيادة لدى الإدارة الوسطى و أثرها في تنفيذ الاستراتيجيات الوظيفية في الشركات الصناعية. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن.
٤. حمودة، عبد الناصر محمد علي (٢٠٠٢). مقدمة السلوك التنظيمي-البعدان الفردي و الجماعي، الطبعة الأولى، دار النشر و التوزيع بجامعة أسيوط.
٥. ريان، عادل ريان محمد. (٢٠١٣). بحوث التسويق: المبادئ والقياس والطرق. الطبعة الرابعة، أسيوط، مطبعة هابي هارت للنشر.
٦. طلعت، منال محمود (٢٠٠٣). أساسيات في علم الإدارة. المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.
٧. المزروع ، بدر بن سليمان (١٩٩٩م). الأنماط القيادية للمديرين و علاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف .
٨. وادي، رشدي عبد اللطيف (٢٠٠٧). العدالة التنظيمية: دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة. مجلة البحوث التجارية المعاصرة، جامعة سوهاج، مجلد (٢١) العدد (١).
٩. الوتار، شاكر و جاسم ، السيد حمزة (٢٠٠٥) السلوك القيادي و علاقتة بالرضا عن العمل لدى مدرسي التربية الرياضية، دراسة ميدانية، جامعة الموصل، العراق.
١٠. النمري، ديانا (٢٠٠٨). نمط القيادة الإدارية السائد لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة اليرموك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. رسالة ماجستير منشورة، كلية التربية جامعة اليرموك، الأردن.
١١. خلف، منال اسماعيل (٢٠١٤). أثر إدراك الفرد لمتغيرات العدالة التنظيمية ومدى تأكده من تطبيق العقوبة في ميله إلى حجب مجهوده بتطبيق نموذج الاستجابة والتأقلم: دراسة ميدانية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة أسيوط.
١٢. خلف الله، مصطفى (٢٠١٩). نحو نموذج مقترح لدراسة سلوك الصمت التنظيمي دراسة ميدانية مطبقة علي عينة من جامعتي أسيوط وسوهاج، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة أسيوط.
١٣. السالم، سالم بن محمد (١٩٩٧). الرضا الوظيفي للعاملين في المكتبات الجامعية بالمملكة العربية السعودية. مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
١٤. نجيب، محمد (٢٠٠٣). أنماط المشاركة في صنع القرار الإداري وعلاقتها بكل من الرضا عن العمل، والالتزام التنظيمي، والغياب، وترك العمل لدى المرؤوسين، مجلة دراسات نفسية، ١٣ (١): ٥٣: ٢٢

ثانياً: المراجع الانجليزية:

1. Adams, J.S. (1965). *Inequity in Social Exchange*. In Berdowitz, L. (ed.). *Advances of Experimental Social Psychology* (vol.2, pp267-299), NY : Academic Press.
2. Arab, h. & Atan, t. (2018). Organizational justice and work outcomes in the Kurdistan region of Iraq, *Management Decision*, Vol. 56 No. 4 :808-827.
3. Asghar, S. & Oino, N. (2018). Leadership styles and job satisfaction, *Market Forces*, College Of Management Sciences, Vol. 5, Issue. 1, 1:15.
4. Bhatti, N; Maitlo,G.; Shaikh,N.; Hashmi, M. & Shaikh, F. (2012). The Impact of Autocratic and Democratic Leadership Style on Job Satisfaction. *International Business Research*, 5(2): 192-201.
5. Bies, R. J. & Moag, J. S. (1986). Interactional justice: communication criteria of fairness. *Research on Negotiation in organizations*, 1: 43-55.
6. Blau, P. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.
7. Chen, C.C. & Chiu S.F. (2009). The Mediating Role of Job Involvement in The relationship between Job Characteristics and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Social Psychology*, 149(4):474-94.
8. Colquitt, J.A. (2001). On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure. *Journal of Applied Psychology*, 86: 386-400.
9. Colquitt, J.A., Conlon, D.E., Wesson, M.J., Porter, C.O., & Ng, K.Y. (2001). Justice at The Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3):425– 445.
10. Fagbohungebe, B.O., Akinbode, G.A., & Ayodeji, F. (2012). Organizational Determinants of Workplace Deviant Behaviours: An Empirical Analysis in Nigeria. *International Journal of Business and Management*, 7(5):207-221.
11. Gotlib (2011). Multifocal organizational justice, organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior: the mediating effects of emotions. Ph.D. Dissertation, Melbourne, Florida, U.S.A.
12. Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16: 399-432.
13. Greenberg, J. (1993). Stealing in the name of justice: Informational and interpersonal moderators of theft reactions to underpayment inequity. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 54: 81-103.
14. Grund, C. & Schmitt, A. (2011). Works Councils, Wages, and Job Satisfaction, Discussion paper series Institute for the Study of Labor No. 5464.
15. Hao, Y., Hao, J. & Wang, X. (2016). The relationship between organizational justice and job satisfaction: evidence from China, *Journal of Chinese Human Resource Management*, 7 (2): 115-128.
16. Holdnak, B.J., Harsh, J., & Bushardt, S.C. (1993). An examination of leadership style and its relevance to shift work in an organizational setting. *Health Care Management Review*, 18, 21-23.
17. Jordan, J.; Turner, B.; Fink, J. & Pastore, D. (2007). Organizational justice as a predictor of job satisfaction: an examination of head basketball coaches, *Journal for the Study of Sports and Athletes in Education*, (1)3: 321-344.
18. Judge, T.A., Thoresen, C.J., Bono, J.E., & Patton, G K. (2001). The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review. *Psychological Bulletin*, 127(3): 376-407.

19. Khalid, A.; Shamsher, A. & Farooqi, Y. (2015). Impact of leadership styles on followers' job satisfaction: a four frame model approach. *International Journal of Business and Management Invention*, 4(1): 77-84.
20. Mahmoudi, S.; Hassani, M. & Aghmand, S. (2018). The Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior among Nurses (Examining the Mediating Role of Organizational Commitment, Organizational Trust, and Job Satisfaction, *Patient Safety and Quality Improvement*, 5(2): 513-520.
21. Mayer, D.M., Thau, S., Workman, K.M., Dijk, V.M., Cremer, D.D. (2011). Leader Mistreatment, Employee Hostility, and Deviant Behaviors: Integrating Self-Uncertainty and Thwarted Needs Perspectives on Deviance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 117:24-40.
22. Moorman, R. H. (1991). The relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior: do fairness perceptions influence employee citizenship. *Journal of Applied Psychology*, 75(3): 845-855.
23. Mortazavi S, Kargozar N. (2012) Study of the relationship between organizational justice, job satisfaction, and affective commitment on customer oriented behavior of nurses of Imam Reza hospital, Mashhad, Iran. *Journal of Zanjan University of Medical Sciences*, 20(80):84-97.
24. Niehoff, B. & Moorman, R. (1993). Justice as a Mediator of The Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior, *The Academy of Management Journal*, 36(2): 527-556.
25. Nojani M. ; Arjmandnia , A.; Afrooz, J. & Rajabi, M. (2012). The study on relationship between organizational justice and job satisfaction in teachers working in general, special and gifted education systems. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* (46): 2900 – 2905.
26. Penney, L.M., & Spector, P.E. (2008). Emotions and Counterproductive Work Behavior. In N. M. Ashkanasy & C. L. Cooper (Eds.). *Research companion to emotion in organizations*, (pp. 183-196). Cheltenham, UK: Edward Elgar.
27. Podsakoff, P.; Podsakoff, M.; & Kuskova, V. (2010): Dispelling misconceptions and providing guidelines for leader reward and punishment behavior. *Business Horizons*, 53: 291-303.
28. Rego, A. & Cunham, M. (2006). *Organizational Justice and Citizenship Behaviors: a Study in a Feminine, High Power Distance Culture*, Submission of Papers for Publication, University de Santiago. Aveiro. Portugal.
29. Robbins, S. P. (1993). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
30. Sarwar, A.; Mumtaz, M.; Batool, Z. & Ikram, H. (2015). Impact of leadership styles on job satisfaction and organizational commitment. *International Review of Management and Business Research*, 4(3): 834-844.
31. Yousaf, Amna (2008). *The Role of Organizational Justice in the Relationship between LMX, Organizational Commitment and Intent to Turnover*. MSc. Thesis: University of Twente.
32. Zynalpoor, Sheikhi & Mir Kamaly. (2010). Correlation with organizational justice and job satisfaction among teachers of school in Bandar Abbas. *Journal of Behavioral & Social*, 5(2): 34-51