

مستوى العدالة التنظيمية المُدركة وأثره على الاندماج الوظيفي: دراسة ميدانية بالمديرية المركزية لامتياز

توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة (الجزائر)

The level of Perceived Organizational Justice and its Impact on the Functional Integration: Field Research at the Central Directorate for Electricity and Gas Distribution of Djelfa (Algeria)

محمد العقاب

مختار رابحي

محمد السعيد جوال*

جامعة الجلفة، الجزائر

جامعة الجلفة، الجزائر

جامعة الجلفة، الجزائر

Mh.elaguab@univ-djelfa.dz

mo.rabhi@univ-djelfa.dz

S.djoul@univ-djelfa.dz

تاريخ النشر: 2020/06/18

تاريخ القبول: 2020/04/02

تاريخ الاستلام: 2020/02/15

ملخص:

تهدف هذه الدراسة الى قياس مستوى العدالة التنظيمية المُدركة وأثره على الاندماج الوظيفي في المديرية المركزية لامتياز توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة، وذلك من خلال دراسة ميدانية باستخدام الاستبانة التي وزعت على عينة عشوائية مُشكلة من 75 عامل، وبعد تجميع البيانات وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة توصلنا الى أن كل من العدالة التنظيمية والاندماج الوظيفي يتحققان بمستويات متوسطة في المؤسسة، بالإضافة الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى العدالة التنظيمية المُدركة فيها على الاندماج الوظيفي وإن بشكل ضعيف نسبياً، وهذا ما تفسره قيمة معامل التحديد التي بلغت (0.092). وعليه توصي هذه الدراسة المديرية المركزية لامتياز توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة بضرورة تعزيز مستويات العدالة التنظيمية السائدة فيها بمختلف مداخلها (التوزيعية، الإجرائية، والتفاعلية) وذلك من أجل ضمان اندماج وظيفي فعال لمواردها البشرية. الكلمات المفتاحية: عدالة تنظيمية؛ اندماج وظيفي؛ امتياز توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة.

تصنيف JEL: J53 ، M12

Abstract:

The purpose of the present research paper is to measure the level of organizational justice, and the perceived impact on the functional integration at the Central Directorate for Electricity and Gas Distribution of Djelfa (Algeria). The data used in this field study came from a questionnaire survey completed by a random sample of 75 workers of this organization. After data collection, and analyzed using the appropriate statistical methods, both organizational justice and job integration are achieved at medium levels in the organization. There is a significant effect of the perceived level of organizational justice on functional integration in the company with a low level explained by the determination coefficient (r-square value) of 0.092. For better human resources integration, the paper

* المؤلف المرسل

concludes with sets of recommendations for enhancing the levels of existing organizational justice with its various inputs (distributive, procedural, and interactive) in the Central Directorate of Concession for Electricity and Gas Distribution of Djelfa (Algeria).

Keywords: Organizational justice; Functional integration; The Central Directorate for Electricity and Gas Distribution of Djelfa.

Jel Classification Codes: J53 ، M12.

مقدمة

تعيش المنظمات اليوم تحديات عدة مرتبطة أساسا بكيفية تحقيق البقاء والاستمرار، خصوصا في ظل التغيير الذي صار السمة البارزة لبيئة الأعمال المعاصرة، ومن هنا لم تعد المفاهيم الإدارية الكلاسيكية والتطبيقات السلوكية الروتينية صالحة بالضرورة، خصوصا ما ارتبط منها بالموارد البشرية وكيفية التعامل معها لاستئثارها من أجل العمل بأقصى جهد وفكر ممكن. ومن بين المستجدات التي طفت على السطح وصارت تحتل مكانة كبيرة ضمن اهتمامات الباحثين والممارسين ما يسمى بإدماج الأفراد أو "الاندماج الوظيفي" باعتباره أحد المداخل المعاصرة التي تساعد على الاستثمار في الموارد البشرية وتعظيم العائد منها إذا ما تحققت متطلباته وتوفر المناخ المناسب على احلاله، وفي هذا الصدد تشير العديد من الدراسات والبحوث ومن بينها دراسة (Rothmann, 2006) على أن توفر مستوى عال من الاندماج الوظيفي ينعكس إيجابا على المنظمة حيث يساعد على التقليل من معدلات دوران العمل وتخفيض مستويات الاحتراق الوظيفي.

وفي المقابل يبدووا بديهيا أن أي استثمار للموارد البشرية لا يكون الا في بيئة تسودها العدالة التنظيمية، بما يسمح للجميع دون تحيز او استثناء بتقديم المبادرات والحلول وتحقيق العوائد والإنجازات. ومن هنا يفرض المنطق العلمي امكانية البحث عن العلاقة بين مستويات العدالة التنظيمية والاندماج الوظيفي، وهذا ما سنحاول الخوض في جزء منه من خلال دراسة ميدانية في بيئة الأعمال الجزائرية ممثلة بالضبط في المديرية المركزية لامتياز توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة.

■ الإشكالية الرئيسية: انطلاقا مما سبق يمكننا صياغة إشكالية الدراسة كما يلي: الى أي مدى يمكن أن يساهم مستوى العدالة التنظيمية المُدركة في تحقيق متطلبات الاندماج الوظيفي لدى العاملين في المديرية المركزية لامتياز توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة (الجزائر)؟ وتتفرع عن هاته الإشكالية الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما هو مستوى العدالة التنظيمية المُدركة بمختلف أبعادها (التوزيعية، والاجرائية، والتفاعلية) السائدة لدى العاملين في المديرية المركزية لامتياز توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة؟

- ما هو مستوى الاندماج الوظيفي السائد لدى العاملين في المديرية المركزية لامتياز توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة؟
- فيما تكمن طبيعة العلاقة ومستوى تأثير العدالة التنظيمية المُدركة على الاندماج الوظيفي لدى العاملين في المديرية المركزية لامتياز توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة؟
 - **فرضيات الدراسة:** انطلاقا من إشكالية الدراسة وأسئلتها تبيننا الفرضيات الآتية:
- **الفرضية الأولى:** تتحقق العدالة التنظيمية بمستوى مرتفع في المديرية المركزية لامتياز توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة.
- **الفرضية الثانية:** يتحقق الاندماج الوظيفي بمستوى مرتفع في المديرية المركزية لامتياز توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة.
- **الفرضية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية المُدركة على الاندماج الوظيفي لدى العاملين في المديرية المركزية لامتياز توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة.
 - **أهداف الدراسة:** تهدف هاته الدراسة بشكل دقيق الى تحقيق ما يلي:
- ضبط الإطار المفاهيمي للعدالة التنظيمية بمختلف أبعادها، والتأصيل المعرفي للاندماج الوظيفي، وذلك من أجل بناء أنموذج صالح لقياس مستوياتها في المؤسسة محل الدراسة؛
- اختبار العلاقة الارتباطية والتأثيرية للعدالة التنظيمية على الاندماج الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة؛
- اقتراح جملة من التوصيات بناء على نتائج الدراسة الميدانية تستطيع من خلالها المديرية المركزية لامتياز توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة تحقيق مستويات عالية من العدالة التنظيمية والاندماج الوظيفي، بما يساعدها على تحقيق أهدافها بفعالية أكبر.
- **الدراسات السابقة:** يعتبر الاندماج الوظيفي المتغير التابع للبحث، لذا ركزنا بشكل أساسي وحسب اطلاعنا على تحليل أهم الدراسات التي تناولته في بيئتنا، وهي:
 - دراسة (بن.سعدة و بخوش، 2020) بعنوان: حوكمة الموارد البشرية كمدخل لتعزيز مقومات الاندماج الوظيفي (دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع ولاية الاغواط)، والتي تمت باستخدام الاستبيان على عينة مكونة من 85 مفردة، وانطلقت من أنموذج يعتمد على 7 أبعاد للاندماج الوظيفي وهي: المساءلة الاجتماعية، وروح المواطنة، والشعور بالانتماء، والمشاركة الفاعلة، والشعور بأهمية العمل، وتطوير الأداء. وتوصلت الى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفعيل ممارسات حوكمة الموارد البشرية ومستويات الاندماج الوظيفي لعمال المؤسسة المبحوثة.

- دراسة (ابن.عون و عماد، 2019) بعنوان: تأثير الدعم الاجتماعي في الاندماج التنظيمي للعاملات في المؤسسات الجزائرية، والتي ركزت أساسا على فئة العاملات الجدد في بيئة الأعمال الجزائرية، واستخدمت الاستبيان كأداة للدراسة على عينة مشكلة من 212 مفردة، وافترضت أن الاندماج الوظيفي يقاس بخمسة أبعاد أساسية وهي: التحكم في الوظيفة، ومعرفة ثقافة المؤسسة، والتعلم الفردي، والعمل داخل الفريق، ووضوح الدور، وتوصلت الى وجود أثر للدعم الاجتماعي على الاندماج التنظيمي (الوظيفي) للمرأة العاملة حديثة التوظيف، بالإضافة الى وجود فروقات معنوية بين النساء العاملات في اندماجهن الوظيفي باختلاف حالتهم العائلية وخبرتهن الوظيفية.

- دراسة (عسلي، 2018) بعنوان: دراسة أثر الاندماج الوظيفي على أداء العاملين في المستشفيات العمومية: دراسة ميدانية لعينة في مستشفى الزهراوي بولاية المسيلة، والتي استخدمت أيضا الاستبيان كأداة للدراسة على عينة مشكلة من 96 مفردة، وتوصلت الى أن مستوى الاندماج لأفراد العينة كان مرتفعا، كما أن مستوى أدائهم كان مقبولا، بالإضافة الى وجود علاقة ارتباطية طردية بين الاندماج الوظيفي وأداء العاملين، حيث أن 22% من تغيرات الأداء تفسرها تغيرات الاندماج الوظيفي، كما توصلت الى عدم وجود فروقات في إدراكات العاملين للاندماج الوظيفي تعزي للجنس والخبرة والمستوى العلمي والمنصب الوظيفي عند مستوى معنوية 5%.

وانطلاقا مما سبق تعتبر الدراسة الحالية امتداد للدراسات السابقة التي تناولت الاندماج الوظيفي في بيئة الأعمال الجزائرية، ولعل ما يميزها أنها وحسب اطلاقنا من أوائل الدراسات التي حاولت الجمع ما بين العدالة التنظيمية كمتغير مستقل والاندماج الوظيفي كمتغير تابع.

التأصيل النظري لمتغيرات الدراسة

■ **العدالة التنظيمية:** تعتبر العدالة التنظيمية من المواضيع التي تداولتها كثيرا ادبيات الإدارة والأعمال، ورغم ذلك تبقى تحتل مكانة خاصة بسبب تغير ابعادها وتطور ممارساتها. وتاريخيا تعود جذورها الى نظرية المساواة (Equity Theory) التي تنطلق من افتراض أساسي مفاده بأن الأفراد العاملون يميلون الى الحكم على العدالة من خلال مقارنة مدخلاتهم التي يبذلونها بها الى مخرجاتهم التي يتحصلون عليها، وتقدير ذلك مع زملائهم، حيث يشعرون بالرضا عند التعادل، وبالظلم والتوتر عند الاختلاف. (Till & Karren, 2011).

وتُعرف العدالة التنظيمية على أنها "الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على مصداقية الأسلوب الذي تستخدمه الإدارة في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني"

(Greenberg, 1990). كذلك يمكن تعريفها ببساطة على أنها "عدالة المخرجات، وعدالة الإجراءات المستخدمة في توزيع تلك المخرجات" (Farah, 1997). ويعرفها كل من Bies & Tripp على أنها "القواعد والمعايير الاجتماعية التي تُحوكم بها المؤسسة أعمالها، وذلك من خلال ثلاثة أبعاد وهي: كيفية تخصيص الموارد والعائدات، وكيفية وضع الإجراءات لاتخاذ القرارات وتنفيذها، وكيفية التعامل الشخصي مع الأفراد" (حمدي، 2015).

وعموما يمكن القول بأن العدالة التنظيمية مفهوم نسبي، لكن الثابت حوله أنه أحد أهم المتغيرات التنظيمية المؤثرة على كفاءة الأداء الوظيفي للأفراد، حيث أن ارتفاع شعور العاملين بالعدالة يؤدي الى زيادة ثقتهم في إدارة المنظمة وبالتالي زيادة ارتباطهم بها ومساهماتهم الإيجابية داخلها، والعكس في حالة شعورهم بعدم العدالة تظهر العديد من النتائج السلبية أهمها: انخفاض الرضا الوظيفي؛ تدني سلوكيات المواطنة التنظيمية، زيادة معدلات دوران العمل... الخ. (زايد، 2006).

ويؤكد كل من Rego & Cunha على ثلاثة أبعاد رئيسية للعدالة التنظيمية، وأولها العدالة التوزيعية **Distributive Justice** وترتبط بعدالة المخرجات أو العوائد التي يحصل عليها الأفراد، ومن أمثلتها: الرواتب والحوافز وأعباء العمل. وثانيها العدالة الإجرائية **Procedural Justice** وتشير الى الإجراءات والقوانين التي يتم من خلالها توزيع المخرجات، وترتبط بمجموعة من القواعد أهمها: وجود فرص للاعتراض على القرارات وتعديلها إن لزم الأمر؛ عدم تمكين المصالح الشخصية على مجريات اتخاذ القرار؛ بناء القرارات على معلومات صحيحة... الخ. وثالثها العدالة التفاعلية **Informational Justice** وتظهر من خلال مدى إحساس الأفراد بالإنصاف في المعاملات التي تتم عندما تطبق عليهم الإجراءات، وإن كانت بالأساس مبنية على الاحترام والتقدير من عدمه. (الشنطي، 2015).

■ **الاندماج الوظيفي:** ظهر مفهوم الاندماج الوظيفي في العقد الأخير من القرن العشرين، وتبلور حتى صار اليوم واحدا من أهم المواضيع البحثية التي تُشَدُّ مختصي الموارد البشرية والسلوك التنظيمي. وتعد دراسة (Khan, 1990) باكورة الأعمال الرائدة في هذا المجال والتي جاءت تحت عنوان: "الشروط النفسية للاندماج وعدم الاندماج الشخصي في العمل"، حيث ترى بأن الافراد المندمجون وظيفيا يعبرون عن أنفسهم جسديا وذهنيا وشعوريا من خلال قيامهم بأدوارهم في العمل، وعلى العكس من ذلك فإن الأفراد غير المندمجين وظيفيا ليس لديهم أي ارتباط نفسي وشخصي بأدوار العمل.

ويُعرف الاندماج الوظيفي على أنه "الإنجاز والايجابية المرتبطة بالعمل ذهنيا، والتي تؤدي الى الحيوية، والتفاني، والانهماك" (Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2006). كما يعرف بأنه "الالتزام والشغف والطاقة التي يمكن ترجمتها الى مستويات عالية من الجهد والإصرار على إتمام أصعب المهام؛ وتجاوز التوقعات؛ والمبادرة؛ والابتكار". وعليه فالعامل المندمج وظيفيا هو "ذلك الذي يمتلك إحساسا قويا بالتوافق بينه وبين مصالحه وقيمه الشخصية مع مصالح وقيم المؤسسة، لذا فهو يرتبط بها بشكل عاطفي ويبدل أقصى جهد من أجل نجاحها، إذ يرى بأن عمله فيها يدعو الى الرضا ومستقبله داخلها مشرق ويستحق العناء. (Donna, 2011).

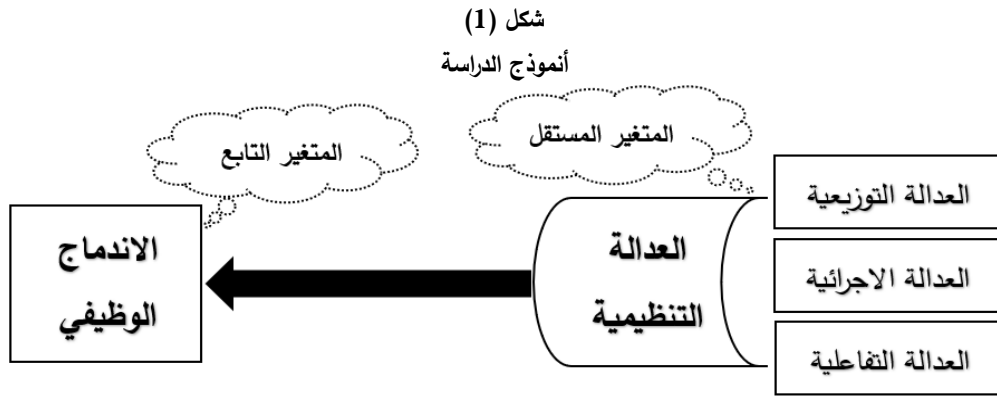
ويميز معهد GALLUP للاستشارات الإدارية والموارد البشرية والبحوث الإحصائية بين ثلاثة أنواع من الموظفين حسب درجة اندماجهم في العمل، وهم: (GALLUP, 2013)

- **المندمجون (Engaged Employees):** وهم المتعلقون عاطفياً بالمنظمة وبولاء عالٍ لها؛
- **غير المندمجون (Not Engaged Employees):** وهم من يبذلون أقل مجهود لأداء العمل، وليس لديهم تعلق عاطفي بالمنظمة؛ لذلك تكثر نسب غيابهم، وتكون احتمالية استقالتهم أكبر عند أول فرصة وظيفية تتاح لهم خارج المنظمة؛

- **المنفصلون (Actively DisEngaged Employees):** وهم الأكثر خطورة؛ لأنهم يعملون عكس توجه المنظمة، وينشرون الإحباط والسلبية فيها، ولا تتعدى مشاركتهم حضورهم الجسدي. وللتدليل على أهمية الاندماج الوظيفي نبرز ما جاء على لسان مدير الموارد البشرية لفندق Marriott الدولي بالولايات المتحدة الأمريكية، والذي أكد على أن مستويات الاندماج الوظيفي العالية أدت الى تحسين أداء الفندق بشكل ساهم في زيادة مقدارها: 12% إيرادات على كل دولار دفع كتعويضات؛ 9% هامش أرباح أعلى لكل غرفة؛ 9% أقل من المشاكل التي تواجه النزلاء، 11% من الزبائن أصبحوا عملاء دائمين.

الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

■ **أنموذج وأداة الدراسة:** بعد تحليل الدراسات السابقة وتمحيصها تبيننا المقياس الأكثر تداولاً لقياس العدالة التنظيمية (المتغير المستقل) والذي يقسمها الى ثلاثة أبعاد رئيسية وهي: العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية. أما بالنسبة للاندماج الوظيفي (المتغير التابع) فتوصلنا الى أنه لا يوجد اتفاق لحد الآن يحدد أبعاده بدقة، لذا قررنا دراسته بشكل موحد. والشكل الآتي يوضح الانموذج المعتمد للدراسة:



المصدر: من إعداد الباحثين

وانطلاقا من الأنموذج أعلاه واعتمادا على الدراسات السابقة والاجتهاد الخاص قمنا بتصميم استبانة أولية، ومن أجل اختبار صدقها الظاهري قمنا بعرضها على مجموعة من الأساتذة المختصين لتحكيمها، وبعد تلقي الردود قمنا بضبط الاستبانة النهائية حيث جاءت مكونة من الأسئلة الشخصية والوظيفية بالإضافة الى 27 فقرة، خصصنا منها الفقرات من (1) الى (16) للعدالة التنظيمية، والفقرات من (17) الى (27) الى الاندماج الوظيفي.

▪ **مجتمع وعينة الدراسة:** بالنسبة لدراستنا هذه فمجتمع البحث هو عبارة عن جميع العاملين بالمديرية المركزية لامتياز توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة على اختلاف تصنيفهم الوظيفي (إطارات، وأعاون تحكم، وأعاون تنفيذ)، والبالغ عددهم حسب وثائق المؤسسة (206) عامل، ونظرا لصعوبة الوصول إليهم جميعا فإننا اخترنا تطبيق أداة الدراسة عن طريق المعاينة. حيث استهدفنا عينة عشوائية تمثل أكثر من ثلث المجتمع الكلي، وبناء عليه قمنا بتوزيع (75) استمارة استبانة على العاملين بمختلف تصنيفاتهم ومراكزهم الوظيفية، وبعد انتهاء الموعد المحدد لاستلام الإجابات استرجعنا (70) استمارة صالحة للتفريغ والتحليل، أي بنسبة استرجاع بلغت (93,33%)، وهي نسبة جد معتبرة تبين مدى تفاعل العاملين مع أداة الدراسة.

▪ **اختبار التوزيع الطبيعي:** من أجل التأكد من أن البيانات المستخرجة تتبع التوزيع الطبيعي، قمنا بإجراء اختبار Shapiro-Wilk، وقد حصلنا على النتائج الملخصة في الجدول الآتي:

جدول (1)

نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمجالات الدراسة

المجال	القيمة الاحتمالية (Sig.)
مجال العدالة التوزيعية	0.084
مجال العدالة الإجرائية	0.264
مجال العدالة التفاعلية	0.230
مجال العدالة التنظيمية إجمالا	0.139
مجال الاندماج الوظيفي	0.170

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج SPSS.

يوضح الجدول (1) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، وعليه يمكننا القول بأن بيانات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي، الأمر الذي يسمح لنا بإجراء مختلف الاختبارات المعلمية للإجابة على الأسئلة والفرضيات.

■ **الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:** بعد التأكد من الصدق الظاهري للاستبانة بواسطة التحكيم كما أشرنا سابقا لابد من اختبار اتساقها الداخلي، ومن أهم الطرق لذلك حساب درجة ارتباط كل فقرة بالدرجة الكلية لجميع فقرات البعد الذي تنتمي إليه، كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (2)

معاملات الارتباط بين فقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها

الاندماج الوظيفي		العدالة التفاعلية		العدالة الإجرائية		العدالة التوزيعية				
معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة			
0.842**	22	0.620**	17	0.847**	12	0.826**	07	0.686**	01	
0.833**	23	0.609**	18	0.901**	13	0.649**	08	0.706**	02	
0.833**	24	0.753**	19	0.870**	14	0.701**	09	0.766**	03	
0.839**	25	0.758**	20	0.892**	15	0.879**	10	0.515**	04	
0.741**	26	0.645**	21	0.803**	16	0.833**	11	0.810**	05	
0.841**	27	** - دال إحصائيا عند مستوى معنوية (0.01)					0.505**			06

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول (2) يمكننا القول بأن جميع معاملات الارتباط كانت موجبة، أي أن هناك علاقة طردية بين جميع فقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها، حيث تراوحت بين (0.901) في حدها الأعلى أمام الفقرة (13)، وبين (0.505) في حدها الأدنى أمام الفقرة (06)، وأن جميع الفقرات كانت دالة إحصائيا عند مستوى معنوية (0.01).

وانطلاقا من النتائج السابقة يمكننا القول بأن أداة الدراسة تتمتع بمصادقية وصلاحيّة كبيرة للتطبيق الميداني، وذلك بسبب قوة الارتباط الداخلي بين جميع فقراتها ومحاور انتماؤها.

■ **ثبات أداة الدراسة:** لتقدير ثبات الدراسة سنستخدم على معامل كرونباخ ألفا، حيث سنقوم بحسابه لأداة الدراسة ككل، وللمحاور الأساسية المشكلة لها، وهذا ما يبرزه الجدول الآتي:

جدول (3)

معاملات الثبات لمحاور الدراسة باستخدام معامل كرونباخ ألفا

معامل الثبات	عدد الفقرات	المجال
0.743	6	مجال العدالة التوزيعية
0.839	5	مجال العدالة الإجرائية
0.911	5	مجال العدالة التفاعلية
0.924	16	مجال العدالة التنظيمية إجمالا
0.925	11	مجال الاندماج الوظيفي

0.923	27	الاتجاه العام
-------	----	---------------

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول (3) يمكننا القول بأن معامل الثبات للمجال الخاص بالعدالة الإجرائية لدى عينة الدراسة كانت قيمته (0.743) وهي قيمة مقبولة، أما معامل الثبات للمجال الخاص بالعدالة الإجرائية فقد كانت قيمته (0.839) وهي قيمة جيدة جدا، أما معامل الثبات للمجال الخاص بالعدالة التفاعلية فقد كانت قيمته (0.911) وهي قيمة ممتازة. في حين أن معامل الثبات للمجال الخاص بالعدالة التنظيمية كمتغير مجتمع بلغت قيمته (0.924) وهي قيمة ممتازة، أما معامل الثبات للمجال الخاص بالاندماج الوظيفي فقد بلغت قيمته (0.925) وهي قيمة أيضا ممتازة.

أما معامل الثبات للدراسة ككل فقد كانت قيمته (0.923) وهي قيمة ممتازة وتدل على ثبات عال جدا تتمتع به الدراسة ككل، وهذا ما يعني أننا متأكدون بنسبة (92,3%) من الحصول على نفس النتائج في حالة إعادة توزيع أداة الدراسة على نفس عينة البحث.

عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

■ الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة: سنتناول الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة من خلال أربع أبعاد هي الجنس والعمر والتصنيف الوظيفي بالإضافة الى سنوات الخبرة، حيث وبعد تفرغ الاستمارات توصلنا إلى النتائج الموضحة في الجدول الآتي:

جدول (4)

الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

النسبة المئوية	التكرار	النوع	البيان
72.9%	51	ذكر	الجنس
27.1%	19	أنثى	
18.6%	13	أقل من 30 سنة	العمر
48.6%	34	بين 31 و 40 سنة	
28.6%	20	بين 41 و 50 سنة	
4.2%	3	أكثر من 51 سنة	
54.2%	38	إطار	التصنيف الوظيفي
32.9%	23	عون تحكم	
12.9%	9	عون تنفيذ	
27.1%	19	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
47.1%	33	بين 6 و 15 سنة	
24.3%	17	بين 16 و 25 سنة	
1.5%	1	أكثر من 26 سنة	

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج SPSS.

▪ **مستويات العدالة التنظيمية المُدركة في المؤسسة:** تقسم دراستنا العدالة التنظيمية إلى ثلاثة أبعاد، وهي: العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية. ولتقدير مستوياتها في المديرية المركزية لامتياز توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة قمنا بحساب المتوسطات الحسابية المرجحة وانحرافات المعيارية، كما يوضحه الجدول الآتي:

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لأبعاد "العدالة التنظيمية"

النسبة المئوية	المستوى العام	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
55.7%	متوسط	03	0.74681	2.7871	العدالة التوزيعية	الأبعاد
56.0%	متوسط	02	0.85563	2.8256	العدالة الإجرائية	
55.9%	متوسط	01	0.92582	2.8371	العدالة التفاعلية	
56.2%	متوسط	//	0.75316	2.8107	العدالة التنظيمية	المتغير

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول (5) أن مستوى العدالة التنظيمية في المديرية المركزية لامتياز توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة من وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسطا، إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح له (2.810) بنسبة مئوية (56.2%) وانحراف معياري مقداره (0.753)، وهذا ما ينفي صحة الفرضية الأولى للدراسة والتي توقعته أن يكون مرتفعا.

ومن حيث ترتيب أبعاده، جاء بعد العدالة التفاعلية في المرتبة الأولى، يليه بعد العدالة الإجرائية في المرتبة الثانية، ويليه بعد العدالة التوزيعية في المرتبة الثالثة، إذ سجلنا تحققهم جميعا بمستويات متوسطة ومتقاربة.

وكقراءة للمستويات السابقة يمكن القول أنه ونظرا لأهمية العدالة التنظيمية وأثرها على أداء الموارد البشرية فإن مستوى تحققها في المديرية المركزية لامتياز توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة لا يحقق المطلوب في بيئة الأعمال المعاصرة، وقد يكون سببا في العديد من المشكلات التنظيمية إن لم تسعى المؤسسة إلى تحقيق متطلباتها مستقبلا.

وللتفصيل أكثر سنحاول تحليل مستوى كل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية بشكل مستقل.

- **العدالة التوزيعية:** يتكون هذا البعد من ستة فقرات كانت موزعة في الاستبانة وفقا للترتيب الآتي: (01، 02، 03، 04، 05، 06)، ومن أجل معرفة مستواها سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل فقرة، والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد "العدالة التوزيعية"

الرقم	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الاتجاه العام
01	يتناسب الأجر الذي أتحصل عليه مع خبرتي ومؤهلاتي العلمية.	3.3429	0.97632	66.8%	أحيانا
02	يتناسب الأجر أتحصل عليه مع الجهود التي أبذلها في العمل.	3.1000	1.13124	62.0%	أحيانا
03	يتم توزيع المكافآت المالية بشكل عادل داخل المؤسسة.	2.7571	1.14760	55.0%	أحيانا
04	أتحصل على تعويضات مالية مقابل الأعمال الإضافية التي أقوم بها.	2.1857	1.14579	43.6%	نادرا
05	يتم توزيع أعباء العمل بين العاملين بشكل عادل داخل المؤسسة.	2.5943	1.15837	51.8%	نادرا
06 ^(*)	نظام الترقيات في المؤسسة غير عادل.	2.7429	1.20007	54.8%	أحيانا

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج SPSS.

كما أشرنا سابقا فإن مستوى العدالة التوزيعية في المديرية المركزية لامتياز توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة كان متوسطا، أي أنها بعيدة عن المستوى المطلوب الأمر الذي يحتاج الى تحليل وتمحيص أكثر، وهذا ما توفره بيانات الجدول (6) حيث سجلنا جملة من المؤشرات الإيجابية والسلبية. فالنسبة للمؤشرات الإيجابية نلاحظ أن أكثر من (60%) من العاملين في عينة الدراسة يقرون بأن مستوى الأجور السائد في المؤسسة يتناسب مع مؤهلاتهم وحجم الجهود التي يبذلونها في العمل. أما بالنسبة للمكافآت المالية والترقيات فنلاحظ أن حوالي (45%) من العاملين في عينة الدراسة غير راضين عنها وهذا ما يعد من المؤشرات السلبية التي تحتاج الى إعادة النظر في آلياتها والسياسات المرتبطة بها، يضاف الى ذلك المشكل الأكبر المرتبط بالعدالة التوزيعية حسب العاملين في عينة الدراسة الا وهو نقص التعويضات المالية عن الأعمال الإضافية واللاعدالة في نظام الترقيات (المسار الوظيفي).

- العدالة الإجرائية: يتكون هذا البعد من خمسة فقرات كانت موزعة في الاستبانة وفقا للترتيب الآتي: (07، 08، 09، 10، 11)، ومن أجل معرفة مستواها سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل فقرة، والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد "العدالة الإجرائية"

الرقم	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الاتجاه العام
07	تُطبَّقُ إجراءات وتعليمات العمل بشكل عادل بين جميع العاملين.	2.8857	1.18619	57.7%	أحيانا
08	تشجع المؤسسة على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المرتبطة بهم.	2.5714	1.02958	51.4%	نادرا
09	تُتَأَخَّ المعلومات ومتطلبات العمل للجميع دون تحيز أو استثناء .	3.3000	1.03770	66.0%	أحيانا
10	تركز عملية تقييم الأداء أساسا على الجهود والمساهمات المبذولة.	2.8000	1.12417	56.0%	أحيانا

(*) هذه الفقرة جاءت في الاستبانة بصيغة عكسية، وعند تفرغها وتحليلها قمنا بعكس المقياس.

نادرا	51.6%	1.09733	2.5857	يتم حل النزاعات بين العاملين في المؤسسة بشكل عادل ونزيه.	11
-------	-------	---------	--------	--	----

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج SPSS.

كما أشرنا سابقا فإن مستوى العدالة الإجرائية في المديرية المركزية لامتياز توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة كان متوسطا، وهي أيضا بعيدة عن المستوى المطلوب، وهذا ما تبرزه بيانات الجدول (6) حيث سجلنا مؤشرا يبدوا إيجابيا وهو أن (66%) من العاملين في عينة الدراسة يقرون بأن المعلومات ومتطلبات العمل متاحة، وهذه النسبة وإن كانت مشجعة فإنها تحتاج الى تدعيم واستمرارية. والملاحظ كذلك أن حوالي (55%) من العاملين يرون بأن إجراءات وتعليمات العمل تطبق بشكل عادل بين العاملين، كما يؤكدون بنفس النسبة على أن عملية تقييم الأداء تخضع للجهد المبذل، وهذا مستوى متوسط يلزم المؤسسة بالتحسين والتطوير. لكن المشكل الأساسي المرتبط بالعدالة الإجرائية هو أن حوالي (50%) من العاملين يؤكدون على أن المؤسسة لا تشاركهم في القرارات المرتبطة بهم، كما لا توفر لهم منظومة عادلة لحل المنازعات فيما بينهم، الأمر الذي يوجب عليها اتخاذ إجراءات تصحيحية عاجلة.

- العدالة التفاعلية: يتكون هذا البعد من خمسة فقرات كانت موزعة في الاستبانة وفقا للترتيب الآتي: (12، 13، 14، 15، 16)، ومن أجل معرفة مستواها سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل فقرة، والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد "العدالة التفاعلية"

الرقم	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الاتجاه العام
12	تتعامل الإدارة مع جميع العاملين بكل صدق وصرامة.	2.5143	1.12021	50.2%	نادرا
13	تشرح الإدارة للعاملين كل القرارات التي تصدر في مجال عملهم.	2.5571	1.04792	51.1%	نادرا
14	يُقدم لي مسؤولي المباشر مبررات لأي قرار يتخذ في مجال عملي.	2.8429	1.05824	56.8%	أحيانا
15	تُرعى مصالح العاملين في القرارات التي تُصدر في مجال عملهم.	2.9286	0.98277	58.5%	أحيانا
16	أشعر بأنني أحظى بالتقدير والاحترام داخل المؤسسة.	3.1429	1.17073	62.8%	أحيانا

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج SPSS.

كما أشرنا سابقا فإن مستوى العدالة التفاعلية في المديرية المركزية لامتياز توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة كان متوسطا، وهي أيضا بعيدة عن المستوى المطلوب، ومن خلال بيانات الجدول (7) نسجل مؤشرا يبدوا إيجابيا وهو أن حوالي (63%) من العاملين حسب عينة الدراسة يرون بأنهم يحضون بالاحترام والتقدير داخل المؤسسة، وكذلك يقرون بنسبة حوالي (57%) بأن الإدارة تراعي مصالحهم عند اتخاذ القرارات المرتبطة بمجالات عملهم، كما يسعى المسؤولون المباشرون لتبريرها رغم تأكيدهم كما أشرنا سابقا على أنها لا تشاركهم فيها. والمشكل الأساسي المرتبط بالعدالة التفاعلية حسب (50%) من العاملين في عينة الدراسة هو أن الإدارة

لا تشرح لهم القرارات المرتبط بمجالات عملهم ما قد يجعلهم ينفذونها دون حماس أو اجتهاد، كما أنهم يرون بنفس النسبة تقريبا بأنها لا تتعامل معهم بصدق وصراحة، الأمر الذي يدعو المؤسسة الى إعادة النظر في منظومة المشاركة واتخاذ القرار.

■ **مستوى الاندماج الوظيفي في المؤسسة:** يتكون هذا المتغير من إحدى عشر فقرة كانت موزعة في الاستبانة ومرتبنا من الفقرة (17) الى الفقرة (27)، ومن أجل معرفة مستوياتها من وجهة نظر عينة الدراسة سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل فقرة، والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات متغير "الاندماج الوظيفي"

الرقم	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الاتجاه العام
17	يُحقق لي عملي الإشباع الكافي في حياتي.	3.2286	1.06555	64.5%	أحيانا
18	أفتخر بالجهود التي أبذلها في عملي.	3.7714	1.05186	75.4%	غالبا
19	أتحرى الدقة والالتزام في جميع التفاصيل المرتبطة بعملي.	3.9000	1.02363	78%	غالبا
20	لا أمانع في بذل جهد إضافي عند اللزوم لإكمال عملي.	4.0000	1.10335	80%	غالبا
21	أفكر في وظيفتي وما يرتبط بها خارج أوقات العمل.	3.5571	1.12528	71%	غالبا
22	أسعى لتطوير قدراتي من أجل المساهمة في تحسين أداء المؤسسة .	3.6571	0.97632	73%	غالبا
23	أشعر بالراحة النفسية عندما أمارس عملي بالشكل المطلوب.	3.8714	1.20291	77.4%	غالبا
24	لا أضيع وقت عملي فيما يلهيني عند تأدية المهام المطلوبة مني.	3.3429	1.22398	66.8%	أحيانا
25	أضغ كل مكتسباتي العلمية ومعارفي لتأدية ما هو مطلوب مني.	3.8000	1.17461	76%	غالبا
26	أرتبط بوظيفتي ولا أفكر في تغيير مؤسستي.	3.3000	1.21285	66%	أحيانا
27	ألتزم بقناعة بقيم المؤسسة وأحرص على الدفاع عنها أما المجتمع.	3.6286	1.18164	72.5%	غالبا
	المستوى العام لمتغير: الاندماج الوظيفي	3.6415	0.85056	72.8%	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول (8) أن مستوى الاندماج الوظيفي في المديرية المركزية لامتياز توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة من وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسطا، إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح له (3.641) بنسبة مئوية (72.8%) وانحراف معياري مقدراه (0.850)، وهذا المستوى أقرب لأن يكون مرتفعا بنسبة لا تتعدى (1%)، لكن رغم ذلك ننفي صحة الفرضية الثانية للدراسة والتي توقعته أن يكون مرتفعا. ويمكن القول أن الاندماج الوظيفي في المؤسسة يحقق مستويات مقبولة والبيانات الواردة في الجدول (8) تبين ذلك، حيث سجلنا العديد من المؤشرات الإيجابية التي تجاوزت نسبتها (75%) أهمها: راحة العاملين النفسية عند إنهاء العمل، وافتخارهم بالجهود التي يبذلونها في المؤسسة، وعدم ممانعتهم في بذل جهود إضافية لتحقيق المطلوب منهم، بالإضافة الى تحريمهم الدقة وتكريسهم لمعارفهم

ومكتسباتهم لصالح العمال. لكن في المقابل سجلنا بعض المؤشرات السلبية التي تعيق الاندماج الوظيفي من أهمها: انخفاض مستوى انتماء العاملين للمؤسسة، حيث أن حوالي (40%) منهم يفكرون في تغييرها إذ يقرون بأنها لا تحقق لهم الاشباع الكافي رغم رضاهم على مستوى الأجور السائد فيها كما لاحظنا ذلك سابقا، وهذا ما نفسره بنقص المشاركة بمختلف مداخلها داخل المؤسسة، وهنا تظهر أهمية العدالة التنظيمية وأثرها على الاندماج الوظيفي وهذا ما سنختبره في النقطة القادمة.

■ أثر العدالة التنظيمية المدركة على الاندماج الوظيفي في المؤسسة: سنعتمد على تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج المعتمد، بالإضافة إلى تحليل الانحدار الخطي (Linear Regression Analysis) لاختبار أثر العدالة التنظيمية المدركة على الاندماج الوظيفي في المديرية المركزية لامتياز توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة. والجداول الآتية توضح ذلك:

جدول (9)

نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى دلالة (F)
الانحدار	4.600	1	4.600	6.903	0.011 *
الخطأ	45.317	68	0.666		
الكلية	49.918	69			

(-) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$. قيمة (F) المجدولة عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ ودرجات الحرية (1، 68) = 2.17.

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج: SPSS, v25.

يتضح من خلال الجدول (9) أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (6.903) أكبر من قيمتها المجدولة والبالغة (2.17)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية يبلغ (0.011) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ $(\alpha = 0.05)$ ، وبناء عليه نستنتج أن النموذج صالح للاختبار.

جدول (10)

نتائج تحليل الانحدار الخطي لاختبار أثر العدالة التنظيمية المدركة على الاندماج الوظيفي في المؤسسة

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (T) المحسوبة	مستوى دلالة (T)
المعنى	0.343	0.130	0.304	0.092	2.627	0.0110 *

قيمة (T) المجدولة عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ ودرجات الحرية (1، 68) = 1.65 .

(*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$.

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج: SPSS, v25.

يتضح من خلال الجدول (10) أن قيمة (T) المحسوبة والبالغة (2.627) أكبر من قيمتها المجدولة والبالغة (1.65)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية يبلغ (0.011) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ($\alpha = 0.05$)، وعليه نستنتج أن هناك تأثيراً ذو دلالة إحصائية لمستوى العدالة التنظيمية المُدركة على الاندماج الوظيفي في المديرية المركزية لامتياز توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة، وهذا ما يؤكد صحة الفرضة الثالثة للدراسة.

وبما أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.304) فهذا يعني أن هناك علاقة طردية بين المتغيرين وإن كانت ضعيفة نوعاً ما. وانطلاقاً من قيمة معامل التحديد (R^2) التي بلغت (0.092) نستنتج بأن مستوى العدالة التنظيمية المُدركة يفسر (9.2%) من التباين في الاندماج الوظيفي لدى العاملين في المديرية المركزية لامتياز توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة، وهذه القيمة ضعيفة إلى حد كبير، ولعل تفسير ذلك يرجع إلى المستوى المتوسط للعدالة التنظيمية السائدة في المؤسسة، وهذا ما يفرض عليها السعي بجد نحو تعزيزه للوصول إلى مستويات أعلى من الاندماج الوظيفي.

خاتمة:

يعد الاهتمام بإرساء دعائم الاندماج الوظيفي من متطلبات بيئة الأعمال المعاصرة وخصوصاً بالنسبة للمؤسسات التي تؤمن بفلسفة الاستثمار في الموارد البشرية كمدخل أساسي لتحقيق النجاح والريادة. وانطلاقاً من هذا تعددت المداخل والمقاربات الكفيلة بضمان مستويات فعالة من الاندماج الوظيفي، ومن بينها العدالة التنظيمية بمختلف أبعادها (التوزيعية، والإجرائية، والتفاعلية)، وهذا ما أكدته العديد من الدراسات المتخصصة، وقد حاولنا اختبار ذلك في المديرية المركزية لامتياز توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة، وتوصلنا إلى جملة من النتائج أهمها:

- تتحقق العدالة التنظيمية بمستوى متوسط في المؤسسة محل الدراسة، وبالنسبة لأبعادها (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية) فقد سجلنا تحققها أيضاً بمستويات متوسطة ومتقاربة. وهذه المستويات بعيدة عن المطلوب ولعل السبب في ذلك يرجع إلى عدة مؤشرات سلبية سجلناها حسب أفراد عينة الدراسة أهمها: غياب التعويضات المالية عن الأعمال الإضافية؛ واللادالة في توزيع أعباء العمل على العاملين وفي فض النزاعات بينهم؛ وعدم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المرتبطة بهم؛ بالإضافة إلى عدم تعامل الإدارة معهم بشكل صريح، ويظهر ذلك خصوصاً في نقص تفاعلها معهم حول القرارات الصادرة في مجال عملهم.
- يتحقق الاندماج الوظيفي بمستوى متوسط في المؤسسة محل الدراسة، ورغم ذلك فهو ليس ببعيد عن المستوى المرتفع حيث بلغت نسبة (72.8%). ويمكن القول إن أهم المؤشرات

السلبية المرتبطة به في المؤسسة هي نقص انتماء العاملين حيث يفكر حوالي نصفهم في البحث عن فرص بديلة، وهذا ما نفسره بمستوى بمشاكل العدالة التنظيمية كما بينا ذلك سابقا.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى العدالة التنظيمية المدركة على الاندماج الوظيفي في المديرية المركزية لامتياز توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة، وهذا ما يتماشى مع التأسيس النظري للموضوع لكنه يحتاج الى تدعيم بسبب انخفاض قيمة معامل التحديد، وذلك من خلال حرص المؤسسة على تعزيز مستويات العدالة التنظيمية داخلها، ومن أجل تحقيق ذلك نقترح عليها جملة من التوصيات أهمها:

- يجب أن تحرص المؤسسة على تعزيز سبل ومجالات المشاركة داخلها، وخصوصا مشاركة العاملين في عمليات صنع واتخاذ القرارات المرتبطة بهم، بالإضافة الى مشاركتهم الموارد والمعلومات بما يسهل اندماجهم مع العمل ومتطلباته الحالية والمستقبلية؛
- ضرورة تبني المؤسسة لمدونة أخلاقية تحرص من خلالها على تحري الصدق والصراحة والعدالة في تعاملها مع العاملين وفي حل النزاعات بينهم، بما يضمن توفر مناخ تنظيمي سليم تسوده الثقة والشفافية والنزاهة؛
- إعادة النظر في هيكله الأعمال والوظائف داخل المؤسسة، ومحاولة تحليلها من جديد من أجل تحقيق توزيع عادل للأعباء بين جميع الوظائف من جهة، وبين العاملين من جهة أخرى؛
- إعادة النظر في نظام التعويضات المالية داخل المؤسسة من خلال تخصيص اعتمادات للأعمال الإضافية التي يؤديها العاملون بشكل دوري، الأمر الذي يسهم في زيادة مستوى الحرص والالتزام بما يضمن الاستمرارية الفعالة لأنشطة المؤسسة.

قائمة المراجع

▪ قائمة المراجع باللغة العربية:

- حمدي، أبو القاسم الأخضر. (2015). 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 في إدارة الأعمال*، 11(3)، 534-571.
- ابن.عون، الطيب،، و عماد، ريم. (2019). تأثير الدعم الاجتماعي في الاندماج التنظيمي للعاملات في المؤسسات الجزائرية. *مجلة التنظيم والعمل*، 8(2)، 27-7.
- زايد، عادل محمد. (2006). *العدالة التنظيمية: المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية*. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- بن.سعدة، عبد القادر،، وبخوش، مديحة. (2020). حوكمة الوارد البشرية كمدخل لتعزيز مقومات الاندماج الوظيفي: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ولاية الأغواط. *دراسات العدد الاقتصادي*، 11(1)، 95-119.

الشنطي، محمود عبد الرحمان. (2015). دور الدعم التنظيمي المدرك كمتغير وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بوزارة الداخلية في الشق المدني بقطاع غزة. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، 23(2)، 31-59.

عسلي، نورالدين. (2018). دراسة أثر الاندماج الوظيفي على أداء العاملين في المستشفيات العمومية: دراسة ميدانية لعينة في مستشفى الزهراوي بولاية المسيلة. *مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية*، 11(1)، 142-153.

■ المراجع العربية باللغة الانجليزية:

- Aslli, N. (2018). Studying the impact of Job Involvement on the performance of employees in public hospitals: A field study of a sample in AL-Zahrawi Hospital - wilaya of Msila. *Journal of Economics, Management and Commercial Sciences*. 11(1), 142-153.
- Hamdi, A. (2015). The impact of perceived organizational justice on job satisfaction among academic staff, case study at the Faculty of Economic. commercial and Management Sciences at the University of Laghouat, *Jordan Journal of Business Administration*. 11(3), 534-571.
- Ben Saade, & Bakhouch, M. (2020). Human Resources Governance as an Approach to Enhancing Elements of Functional Integration : Case Study of Algeria. *Dirassat Journal Economic Issue*, 11(1), 95-119.
- Elchanti, M. A. (2015). The Mediating Role of Perceived Organizationl Support in the Relationship between Organizational Citizenship Behavior (Applied Study of the Interior Ministry- the Civil Part of the Gaza Strip). *IUG Journal of Economic and Business Studies*. 23(2), 31-59.
- Ibenoun, T., & Amam, R. (2019). The impact of organization social support on the socialization of women workers in algerian organization. *journal of Organization and work*. 8(2), 7-27.
- Zayed, A. M. (2006). *Organizational justice: the next task of human resource management*. Cairo: Arab Administrative Development Organization.

■ المراجع الأجنبية:

- Donna, A. D. (2011). *Fostering Employee Engagement: Practical Tools and Best Practice Techniques by Donna Dickson*. Human Resource Development Pr (1638).
- Farah, J. (1997). Impetus for Action: A Cultural Analysis of Justice and Organizational Citizenship Behavior in Chinese Society. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 42, No. 3 , 421-444.
- GALLUP. (2013). *tate of the global workplace, employee management insights for business leaders worldwide*.
- Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal of Management*, Vol.16.
- Khan, w. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, Vol. 33(4).
- Rothmann, S. &. (2006). Job demands, job resources and work engagement of academic staff in South African higher education institutions. *SA Journal of Industrial Psychology*, 32(4), 87-96.

- Schaufeli, W., Bakker, A., & Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire: A Cross-National Study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716.
- Till, R., & Karren, R. (2011). Organizational justice perceptions and pay level satisfaction. *journal of managerial psychology*, 26(1), 42-57.

■ كيفية الاستشهاد بهذا المقال:

جوال، م. س.، رابحي، م.، العقاب، م. (2020). مستوى العدالة التنظيمية المُدركة وأثره على الاندماج الوظيفي: دراسة ميدانية بالمديرية المركزية لامتياز توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة (الجزائر)، *مجلة دراسات العدد الاقتصادي*، 11(2). ص. 73-90.

Djoual, M. S., & Rabhi, M., & Elaguab, M. (2020). The level of Perceived Organizational Justice and its Impact on the Functional Integration: Field Research at the Central Directorate for Electricity and Gas Distribution of Djelfa (Algeria), *Dirassat Journal Economic Issue*, 11(2). pp. 73-90.