مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية ISSN 2602-7321/ EISSN 2773- 2649

السنة: 2026 المجلد: 09 العدد: 01 ص- ص: 532-555

الثقة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي: دراسة امبريقة باستخدام منهجية PLS-SEM

Organizational trust as a mediating variable in the relationship between organizational justice and organizational commitment: an empirical study using the PLS-SEM methodology

حجاج شافية *، مخبر الرقمنة والتطبيقات الكمية في العلوم الاقتصادية، جامعة عمار الثليجي الأغواط، الجزائر، ch.hadjadj@lagh-univ.dz.

تاريخ إرسال المقال: 2026/04/13 تاريخ قبول المقال: 2026/05/20

الملخص:

هدفت الدراسة الى دراسة العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين العدالة التنظيمية و الالتزام التنظيمي والثقة التنظيمية على مستوى فروع مؤسسات سونالغاز الغرب الجزائري،وقد اعتمدت الدراسة المنهج الكمي لتحليل العلاقات السببية بين متغيرات البحث باستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية، تم تصميم استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات وزعت على عينة عشوائية مكونة من 100 موظف.أظهرت النتائج وجود وساطة تامة للثقة التنظيمية في العلاقة بين العدالة التنظيمية و الالتزام التنظيمي . كما أوصت الدراسة بضرورة اهتمام الإدارة بتعزيز ممارسات العدالة التنظيمية لما لها من دور محوري في رفع مستوى الثقة التنظيمية الامر الذي يعكس إيجابا على تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الموظفين.

الكلمات المفتاحية: العدالة التنظيمية، الثقة التنظيمية، الالتزام التنظيمي.

Abstract:

This study examined direct/indirect relationships among organizational justice, commitment and trust at Sonelgaz's western Algeria branches. Using a quantitative approach with structural equation modeling, a questionnaire was distributed to 100 randomly selected employees. Results showed the organizational trust fully

* حجاج شافية

mediates the justice-commitment relationship. The study recommends management strengthen organizational justice practices, as they play a key role in raising organizational trust, which positively reflects on employee commitment.

Key words : Organizational Justice, Organizational Trust, Organizational Commitment.

المقدمة:

تعدّ دافعية الموظفين وفعالية المنظمة من الموضوعات الدائمة في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات (Pan et al., 2018, p. 2). ومن أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات فقدان أفضل موظفيها أو ارتفاع معدل دوران الموظفين. لا سيما في عصرنا الحالي الذي يشهد منافسة متزايدة، حيث تزداد حاجة الشركات إلى الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين الذين يعدون الأصول الأكثر قيمة لدى المؤسسات، بهدف الحفاظ على الميزة التنافسية وزيادة الأرباح (Imamoglu et al., 2019, p. 900 ; Hosgorur et al., 2017, p. 38 ; Palupi BBA, 2022, p. 1453 ; Esthela et al., 2021, p. 1). في المقابل، يُعرَف إدراكُ الموظفين للعدالة فيما يتعلق بمخرجات المنظمة، والإجراءات، والتعامل مع الرؤساء، وتوافر المعلومات باسم العدالة التنظيمية. وتُستخدم مصطلحات العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية، والعدالة المعلوماتية لوصف العدالة التنظيمية (Dewi et al., 2024, p. 491). وقد حظيت العدالة التنظيمية باهتمام نظري وعملي متزايد في مجال إدارة الموارد البشرية، الأمر الذي قد يزيد من ثقة والتزام أعضاء المنظمة ويؤدي في نهاية المطاف إلى أداء تنظيمي متميز (Ha & Lee, 2022, p. 2). حيث تشير نظرية التبادل الاجتماعي إلى أنه عندما يشعر الموظفون بالعدالة في المنظمة، يزداد السلوك التنظيمي الإيجابي (Putra, 2025, p. 1674). و تعكس العدالة التنظيمية إدراك الفرد داخل المؤسسة، وأن تصوره للعدالة يحدد جودة العلاقات المتبادلة بينه وبين مؤسسته. فعندما يرى الفرد معاملة عادلة من قبل الإدارة فإن ذلك يساهم في زيادة التزامه التنظيمي للقيام بعمله على أكمل وجه ممكن (أبومالح،2026، صفحة 866) ، كما أن تصورات الموظفين للعدالة تُعدّ عاملاً حاسماً في تشكيل اتجاهاتهم وسلوكياتهم تجاه المنظمة. ويسمح الالتزام التنظيمي للموظفين بالاستمرار في العمل داخل المنظمة وبذل الجهود لإضافة قيمة لها. و في هذا السياق تمكّن كلٌّ من العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي المؤسسات من تحقيق أقصى استفادة من مواردها البشرية من خلال توفير بيئة يسودها الانسجام والتعاون (Hamdi, 2015, p. 226).

فقد وجدت البحوث التي أُجريت خلال العقد الماضي أنه في مختلف أنواع البيئات التنظيمية تقريباً، سواء كانت عامة أو خاصة، صغيرة أو كبيرة، وطنية أو متعددة الجنسيات، هادفة للربح أو غير هادفة له. يُعدّ

الالتزام التنظيمي موضوعاً محورياً للنقاش والاهتمام لدى المديرين وعلماء النفس وباحثي السلوك التنظيمي. ويُعدّ الموظف الملتزم مفتاحاً لنجاح أي منظمة (Rahman et al., 2016, p. 188). ويمكن للالتزام التنظيمي أن يتأثر بشكل إيجابي بالعدالة التنظيمية هذا ما أكدته كل من دراسة Buluc & güneş (2014, p. 145) ودراسة Lin & Shin (2021, p. 882) وكذا دراسة Alomran et al. (2024, p. 1). و رغم ذلك جادلت بعض الدراسات الحديثة على أن قوة العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي من خلال الثقة التنظيمية كمتغير وسيط على غرار دراسة Aruoren et al. (2021, p. 1) ودراسة Under & Gerede (2025, p. 1) ودراسة Akgündüz & Güzel (2014, p1). وتُعدّ الثقة التنظيمية القوة الدافعة لدمج أعضاء المؤسسة، وإدارتهم بسلاسة، وتشجيعهم على تحقيق أداء متميز. كما أنها عنصر أساسي لتحقيق الالتزام التنظيمي ورضا أعضائها.

إلا أن الباحثة لم تعثر على أي دراسة تناولت دور الثقة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي في بيئة الاعمال الجزائرية (في حدود ما تم الاطلاع عليه). وعليه، تهدف الدراسة إلى سدّ هذه الفجوة البحثية. تم تحليل البيانات باستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية (SEM) لاختبار التأثيرات المباشرة والوسيطة. حيث تم بناء نموذج من أجل اختبار العلاقات السببية بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي والثقة التنظيمية على مستوى المؤسسات الفرعية لسونلغاز الغرب الجزائري.

بناء على ما تقدم، تسعى هذه الدراسة الى الاجابة عن الاسئلة البحثية التالية:

- ما طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية و الالتزام التنظيمي في المؤسسات الفرعية لسونلغاز الغرب الجزائري؟
- ما طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية و الثقة التنظيمية في المؤسسات الفرعية لسونلغاز الغرب الجزائري؟
- ماطبيعة العلاقة بين الثقة التنظيمية و الالتزام التنظيمي في المؤسسات الفرعية لسونلغاز الغرب الجزائري؟
- هل تلعب الثقة التنظيمية دور المتغير الوسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي للمؤسسات الفرعية لسونلغاز الغرب الجزائري؟

المبحث الأول: الاطار النظري للدراسة

هذا المبحث يعرض مختلف الادبيات المتعلقة بموضوع متغيرات الدراسة مع التركيز على العلاقات التي تجمعهم استنادا على مختلف الأبحاث التي تطرقت لها بغية بناء نموذج مقترح.

المطلب الأول: العدالة التنظيمية Organizational Justice

تعد العدالة في العمل من الظواهر التنظيمية الهامة لخلق بيئة قائمة على تكافؤ الفرص والشفافية، وذلك بمنح مكافآت وعلاوات بشكل موضوعي بناء على الكفاءة الإنتاجية، فهذا الانصاف في العمل الذي يشمل التوزيعات والإجراءات والمعاملة الشخصية يعمل على تنمية الإحساس بالرضا والارتباط الوظيفي الذي يحد من حالات الظلم والتحيز مما ينعكس إيجابا على مستوى الثقة العامة داخل المؤسسة.

فمفهوم العدالة التنظيمية من منظور(Greenberg & Colquitt (2005, p. 3 ما هو الا تصورات الأشخاص للعدالة في المنظمات وفق نظرية الانصاف بين الافراد داخل المنظمة من خلال مقارنة مدخلاتهم (الجهد و الخبرة) بمخرجاتهم (الراتب والترقية) أو انها كيفية تشكل تصورات الافراد عن العدالة والإنصاف في بيئة العمل، وكيف تؤثر هذه التصورات على مجموعة من النتائج التنظيمية المهمة مثل الالتزام، الثقة و الأداء (Cropanzano & Ambrose, 2015, pp. 1–24)، على الرغم من ان الاجراء التنظيمي الذي ينظر اليه فرد ما على انه اجراء عادل قد يكون العكس لدى فرد أخر(عساف، 2022 ,صفحة 16) هذا ما يطف الصيغة النسبية لمفهوم العدالة التنظيمية والتي تتحدد بصفة أساسية في ضوء ما يدركه الفرد من نزاهة وموضوعية للمخرجات والإجراءات التنظيمية والمواطنة التنظيمية لذا يعد مفهوم العدالة التنظيمية من الموضوعات الفاعلة و المهمة (Bustaman & Tambi, 2018, pp. 155–156) ، فهي اذن بناء اجتماعي يشير الى تصورات ذاتية للعدالة في بيئة تنظيمية اين تدمج سياسات المنظمة وقراراتها بكل ما يتعلق بكيفية فهم وتقييم الموظفين او الافراد لهذه السياسات (Gilliland, 2023, p. 46). تشير الادبيات لوجود ثلاث أبعاد للعدالة التنظيمية وهي:

أولا: العدالة التفاعلية Interactional Justice: تعتبر العدالة التفاعلية لدى العديد من الباحثين على انها دمج بين العدالة الشخصية و العدالة المعلوماتية في حين ان البعض يعتبرونها ابعاد مستقلة عن بعضها البعض ، وبناء على عملية الدمج فان العدالة الشخصية والمعلوماتية تشكلان بعدين غير منفصلين عن بعضهما البعض في تكوين العدالة التفاعلية (Fouquereau et al., 2020, p. 2)، فالعدالة الشخصية على حسب Colquit et al.(2001) تعكس مدى معاملة الأشخاص بلطف وكرامة واحترام من قبل السلطات والأطراف الثالثة (المقصود بها أي فرد يساعد في تنفيذ الاجراء او القرار من موظفو الموارد البشرية ، أعضاء اللجان..الخ) المشاركة في تنفيذ الإجراءات او تحديد النتائج. و قد تتأثر هذه العلاقة بنوع القيادة ونوع الضغوطات التي من شانها إعاقة الأداء الوظيفي، فمثلا القادة ذو التوجه التبادلي يرون ان الضغوطات عائق على الأداء الوظيفي لذا يسعون الى التقليل من تأثيرها السلبي على غرار القادة ذو التوجه

التحويلي يصنعون من الضغوطات تحد لهم و يحولونه الى اثر إيجابي ضمن سياق العدالة (Zhang et al., 2014, pp. 689–691). اما العدالة المعلوماتية فهي جد مهمة للمؤسسات لان تبادل المعلومات ينبئ بمشاعر الموظفين تجاه مبادرات المؤسسة (Wiseman & Stillwell, 2022, p. 1289) وتعرف بأنها جودة المعاملة العادلة التي يتلقاها الموظفون في التواصل بين الأفراد بما في ذلك التعبير والتفسير الدقيق والكافي وفي الوقت المناسب للمعلومات المتعلقة بالمواقف و القرارات التي يتخذها الاخرون (Colquit, 2001, p. 391) ، لكن هذا لا يمنع بوجود عوامل وسلوكيات لدى الافراد لإخفاء المعلومة في مكان العمل وهذا ما توصلت اليه دراسة Xu et al.(2023) على ان العدالة المعلوماتية ترتبط سلبا بالإخفاء المراوغ والتظاهر بالجهل كسلوكيات سلبية لإخفاء المعلومة في مكان العمل بينما ترتبط إيجابيا بإخفاء المعلومة المبرر.

ثانيا: العدالة الإجرائية Procedural Justice: يشير مفهوم العدالة الإجرائية الى القواعد الأساسية والترتيبات الإجرائية التي ينبغي اتباعها في صياغة القوانين واللوائح والقواعد و أي سياسات أخرى ذات صلة بالعدالة الاجتماعية (Wu, 2024, p. 151). فهي تشير الى ان فكرة معاملة الافراد بإنصاف وعدل عند حل النزاعات تعزز التصورات الإيجابية لهذه العمليات بغض النظر عن النتيجة التي تصل إليها. ووفقا ل Misuko (2012) يؤثر الانصاف الاجرائي او الظلم الاجرائي على مواقف الموظفين وسلوكهم في مكان العمل (Opara, 2020, p. 34).

ثالثا: العدالة التوزيعية Distributive Justice: تشير الى العدالة التي تتسم بالإنصاف المتصور في توزيع وتخصيص نتائج المنظمة (Mensah et al., 2024, p. 2) ، فهي تمثل بذلك النتيجة العادلة لجهود وأداء الموظف (Lambert et al., 2005, p. 417) من خلال مقارنة نسبة النتائج (المخرجات) التي يتصور انه تحصل عليها (مثل الراتب والمزايا) الى مدخلات التي يتصور انه قدمها مقابل نفس النسبة لدى شخص اخر يتخذ كمرجع للمقارنة (Adams, 1965, p. 280) فهي تلعب دور المتغير المسبب لمشاعر الامتنان تجاه المنظمة و باعتباره عاطفة أخلاقية قوية فهو أداة فعالة تدفع الموظفين للعمل لصالح المنظمة (Bala Subramanian et al., 2022, p. 1) .

المطلب الثاني: الالتزام التنظيمي Organizational Commitment

يُعرّف الالتزام التنظيمي بأنه درجة التفاني والارتباط العاطفي الذي يكنّه الموظف تجاه مؤسسته، وهو حالة نفسية تعكس علاقته بالمنظمة، وتؤثر تأثيراً مباشراً في قراره بالاستمرار في العضوية أو إنهائها (Meyer & Allen, 1991, p. 67). ويتشكل هذا الالتزام من ثلاثة أبعاد أساسية: العاطفي، الاستمراري، والمعياري؛

حيث يعكس الارتباط الوجداني، وإدراك التكاليف المترتبة على ترك العمل، والشعور بالالتزام الأخلاقي تجاه المؤسسة، وفي الدراسات الحديثة، يُنظر إليه كقوة هوية تربط الفرد بأهداف المنظمة وقيمها، مما يدفعه لبذل جهود استثنائية تتجاوز متطلبات الدور الوظيفي الرسمي (Dilshan et al., 2023). كما أنه يلعب دور الوسيط بين مختلف العوامل التنظيمية وأداء الموظفين كالقيادة الفعالة، التعويضات المناسبة وبيئة العمل الداعمة كعوامل رئيسية في تعزيز مستويات عالية من الالتزام وكحوصلة انه من أجل تحسين أداء الموظفين بشكل مستدام، يجب على المؤسسات تعزيز التزام الموظفين من خلال إدارة استراتيجية للموارد البشرية تركز على رفاهية الموظفين وتطويرهم الفردي (Palullu & Anwar, 2025, p. 177).

المطلب الثالث: الثقة التنظيمية Organizational Trust

الثقة التنظيمية هي مفهوم يشير إلى ثقة الفرد في موثوقية المنظمة، ونزاهتها، وكفاءتها (Mayer et al., 1995, pp. 712–716)، أما من منظور المنظمة، يرى Fricker (2013, p. 8) ان مدى ثقة الفرد او مجموعة من الافراد بمؤسسة تجارية او حكومية، والتي تنبع من اعتقادهم انها جديرة بالثقة تعتمد علي مدى حسن نيتها. وعليه وفقًا لنظرية التبادل الاجتماعي، تنشأ الثقة عندما يدرك الموظفون الفوائد، مما يدفعهم إلى تفسير تصرفات المنظمة بشكل إيجابي والشعور بالحاجة إلى رد الجميل. تُعدّ هذه التوقعات الإيجابية للموثوقية والاستعداد لتحمّل المخاطر أبعادًا أساسية للثقة التنظيمية. يستثمر الموظفون ذوو الثقة العالية طاقاتهم ومواردهم لردّ هذه الفوائد، مُظهرين بذلك التزامهم بالمنظمة ورغبتهم في المساهمة في تحقيق أهدافها رغم المخاطر المُحتملة. تنشأ الثقة من التوافق بين أنظمة الشركات وهياكلها ومكافآتها وأهدافها (Rajâa & Mekkaoui, 2025, p. 4) في مواجهة التغيرات غير المتوقعة، ستتمتع المنظمات القادرة على الحفاظ على الثقة التنظيمية وتعزيزها بميزة تنافسية كبيرة، وستتمكن من الاستفادة القصوى من مواردها البشرية (Azmy, 2024, p. 500) هذا من جهة، من جهة اخرى يجب تسليط الضوء على اليات مهمة مثل علاقات الموظفين وأنماط التواصل وكذا سلوكيات القيادة التي من خلالها تتكون ثقافة تنظيمية تؤثر على الثقة التنظيمية (Iddrisu, 2025, p. 2). الثقة التنظيمية هي التوقعات الإيجابية المتبادلة بين الموظفين فيما يتعلق بنوايا وأفعال زملائهم في العمل ودعم اعضاء الفريق في حضورهم وغيابهم، وكفاءة ونزاهة مشرفيهم، ودعم ورعاية إدارة المؤسسة لمصالحهم شرط من شروط النجاح. فكلما زادت مستويات ثقة أعضاء الفريق بأنفسهم وبمديريهم وزملائهم فمن المتوقع ان ترتفع الكفاءة والإنتاجية في المؤسسة (Kaya et al., 2017, p. 2015). تتفق معظم الأبحاث على أن ابعاد الثقة التنظيمية تنقسم إلى ثلاث ابعاد متمثلة في الثقة بزملاء العمل، الثقة بالمشرفين والثقة بالإدارة ونجدها في أبحاث كل من: Slimane Tichtich &

Guinot Reinders & ، Bylok (2022, pp. 29–30) ، Khaiat (2024, pp. 391–392) Barghouti (2019, p. 112 و هي كالتالي:

أولا: الثقة بزملاء العمل و هي التوقعات الإيجابية للموظفين فيما يتعلق بنوايا وسلوكيات زملائهم في العمل ودرجة من الاعتماد المتبادل على الأفكار والمعلومات في ظل ظروف الالتزام والتقدير والقيم وتلقي الدعم والمساعدة الكافية منهم.

ثانيا: الثقة بالمشرفين و هي التوقعات الإيجابية للموظفين فيما يتعلق بنزاهة وكفاءة مشرفهم في العمل، وضمان حصولهم على الدعم والتقدير الكافيين لجهودهم، ومعاملتهم كأفراد مسؤولين ضمن نظام اتصال فعال ومنفتح.

ثالثا: الثقة بالإدارة و هي التوقعات الإيجابية للموظفين تجاه الإدارة، مثل تلقي الدعم الكافي، والتقدير، والمعاملة العادلة، والالتزام بخطة عمل واضحة تُوائمهم مع رؤية المنظمة واستراتيجياتها من خلال هيكل تنظيمي مرن قائم على تفويض السلطة.

المطلب الرابع: فرضيات ونموذج الدراسة

أُجريت العديد من الدراسات التجريبية لفحص العلاقة بين المتغيرات قيد الدراسة (العدالة التنظيمية، الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي) فوجدنا منها ما يتعلق بالعلاقة التي تجمع:

أولا:العدالة التنظيمية بالالتزام التنظيمي حيث أظهرت نتائج دراسة (Rafei-Dehkordi et al.,(2013, p. 696 التي استهدفت 150 موظفا بمكاتب الشباب والرياضة في مقاطعة جهار محل بإيران على ان جميع ابعاد العدالة التنظيمية بما فيها العدالة التوزيعية، الإجرائية و التفاعلية لها علاقة ذات تأثير إيجابي على سلوكيات الالتزام التنظيمي لدى المعلمين، وكذا نتائج دراسة (Buluc & güneş, (2014, p. 145 التي شملت 350 معلما بالمدارس الابتدائية بأنقرة التركية على وجود ارتباط إيجابي ودال احصائيا بين العدالة التنظيمية و سلوكيات الالتزام التنظيمي لدى المعلمين.

ثانيا: علاقة العدالة التنظيمية بالثقة التنظيمية أظهرت النتائج بالعلاقة الإيجابية في كل من دراسة Bidarian & Jafari, (2012, p. 1622) التي أجريت على 250 موظفا في فروع العلوم والبحوث بجامعة ازاد الإسلامية في طهران و دراسة Khiavi et al., (2016, p. 1904) التي اسفرت عن وجود علاقة إيجابية عالية ودالة احصائيا ل 114 موظف تابع لقسم التأهيل بعيادات مستشفيات اهواز بإيران،

وكذا دراسة Lin & Shin, (2021, p. 882) التي أجريت على 271 أستاذ في الرياضة لدى الجامعات الصينية حيث أسفرت النتائج على ان العدالة التنظيمية التي يدركها هؤلاء الأساتذة لها اثر إيجابي على الثقة التنظيمية .

ثالثا: العلاقة التي تجمع الثقة التنظيمية بالالتزام التنظيمي اين اكدت دراسة (Shah et al., 2023, p.) 199 على ان ابعاد الثقة التنظيمية لها تأثير إيجابي وملموس على مستوى الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية لإقليم سند بالباكستان، إضافة لدراسة (Corpuz & Mendoza, (2023, p. 42 التي أجريت على 424 موظف بفنادق منطقة مترو بالفلبين أين أثرت الثقة التنظيمية تأثيرا ايجابيا وبشكل كبير على الالتزام التنظيمي وفي نفس السياق اكدت نتائج دراسة (Alomran et al., (2024, -26 pp. 1 التي استهدفت 212 موظفا بفنادق حائل بالمملكة السعودية على ان الثقة التنظيمية مؤشر ايجابي لجميع ابعاد الالتزام التنظيمي من عاطفي، معياري واستمراري. وعليه من خلال هذه الدراسات يمكننا استخلاص الفرضيات الثلاث التي تعكس العلاقات المباشرة بين متغيرات قيد الدراسة وفق ما يلي:

H_1: هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين العدالة التنظيمية و الالتزام التنظيمية؛

H_2: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين العدالة التنظيمية و الثقة التنظيمية؛

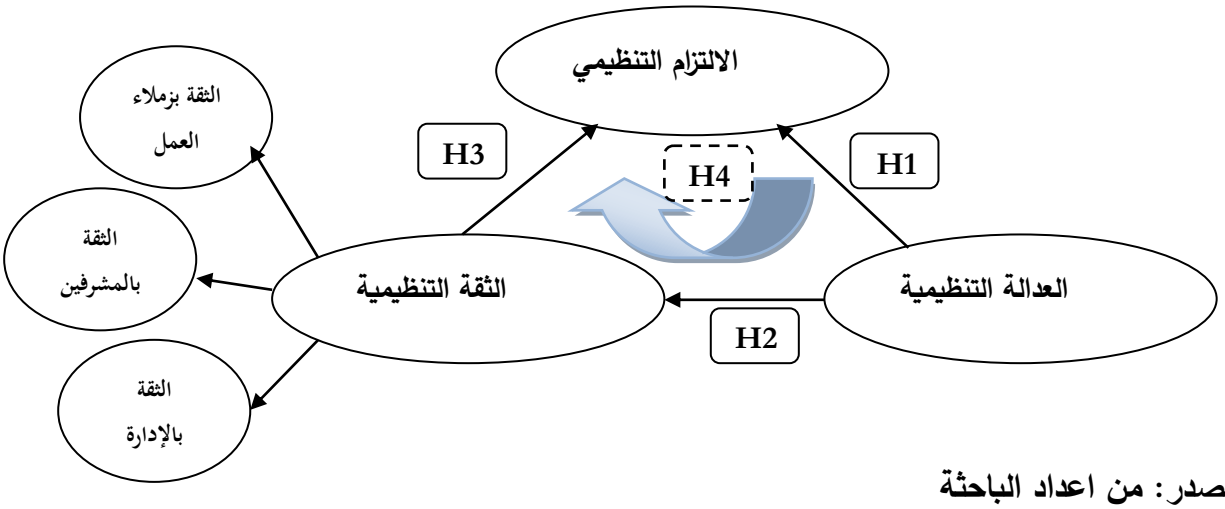
H_3: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الثقة التنظيمية و الالتزام التنظيمي؛

رابعا: هناك أبحاث تجريبية أخرى اتجهت نحو دراسة العلاقة الوسيطية لمتغير الثقة التنظيمية فوجنا دراسة Aruoren et al. (2021, pp. 1–14) التي استهدفت 167 موظفا في شركة واري لتكرير البترول و البتروكيماويات في نيجيريا اين اسفرت النتائج على دور الوساطة الكاملة للثقة التنظيمية للعلاقة التي تجمع العدالة التنظيمية وتبادل المعرفة بالإضافة الى دراسة Under & Gerede (2025, pp. 1-18) التي استهدفت 800 موظف يعملون في أربع مجالات مختلفة من قطاع الطيران بتركيا حيث اسفرت بأهمية الدور الوسيطي الذي تشغله الثقة التنظيمية بين العدالة التنظيمية و عدم الإبلاغ الطوعي، وهذا ما أكدته دراسة Akgündüz & Güzel (2014, pp1-17) التي استهدفت 276 موظفا بفنادق خمس نجوم بإسطنبول حيث تبين أن الثقة التنظيمية تلعب الدور الوسيط وبدلالة احصائية بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي مما يعزز اكثر مصداقية طرح الوساطة في هذه الدراسة وعليه يمكن استخلاص الفرضية الرابعة على النحو التالي :

H_4: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين العدالة التنظيمية و الالتزام التنظيمي بوجود الثقة التنظيمية كمتغير وسيط.

بعد استعراض الجانب النظري والدراسات السابقة التي عززت بناء نموذج الدراسة الحالية، صيغة الفرضيات اعتمادا على منهجية Baron & Kenny (1986) وكان ذلك كالتالي:

الشكل (1): أنموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الباحثة

المبحث الثاني: الاطار التطبيقي للدراسة

في الاطار التطبيقي سوف نتطرق لمختلف الوسائل و الطرق الإحصائية المستخدمة لجمع وتحليل البيانات مع التركيز على اهم النتائج المتوصل اليها و مناقشتها وفق متطلبات و اهداف الدراسة .

المطلب الأول: تصميم الاستبيان

يُعدّ هذا البحث دراسةً تجريبيةً أُجريت في بيئة فروع المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز سونلغاز في منطقة الغرب الجزائري، وتتضمن اختبار فرضياتٍ مبنيةٍ على الدراسات السابقة، واستخلاص نتائج من مفاهيم عامة إلى نتائج محددة. وقد استُخدمت طريقةٌ كميةٌ، هي منهجية PLS-SEM، للحصول على النتائج واستبعاد التحيزات. تم تصميم الاستبيان بناءا على مراجعة شاملة للأدبيات بحيث استخدم النموذج المغلق مع مقياس ليكارث خماسي النقاط لقياس تصورات المستجوبين حول ثلاث محاور أساسية: العدالة التنظيمية، الالتزام التنظيمي والثقة التنظيمية كما تضمن الاستبيان قسما لجمع البيانات الديموغرافية. وتماشيا مع إطار البحث، تم تعريف العدالة التنظيمية كمتغير مستقل والثقة التنظيمية كمتغير وسيط والالتزام

التنظيمي كمتغير تابع. تم قياس المحاور كما يلي: تم تقييم العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي باستخدام تسعة بنود لكل واحد منهما اما الثقة التنظيمية تم قياسها بخمسة عشرة بندا كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول1: متغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	عدد الابعاد	عدد العبارات	الدراسة السابقة
العدالة التنظيمية	احادي البعد	09	(Lin & Shin, 2021, p. ؛ (Tadena, 2026, pp. 887) Letsa et al., 2021,)100–101)
الالتزام التنظيمي	احادي البعد	09	(ابومالح، 2026، صفحة 885) ؛ (مدوكي، 2023، صفحة
الثقة التنظيمية	ثلاثي الابعاد	15	; (مدوكي،2023، صفحة 427) (Lin & Shin, 2021, p. 887)

المصدر: من اعداد الباحثة.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من فروع المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز Sonelgaz بمنطقة الغرب الجزائري في كل من ولاية عين تموشنت، وهران، سيدي بلعباس، تلمسان و معسكر، أما عينة الدراسة فهي عينة عشوائية شملت موظفي الإدارة بهذه المؤسسات تم حسابها باستخدام قانون المعاينة ل Thomson (2012) علما ان N=246 و منه تم استخراج العينة مقدرة ب n=150 وهي كافية احصائيا . وتعتبر الدراسة الحالية دراسة تجريبية تمت فيها دراسة العلاقة الثلاثية لكل من العدالة التنظيمية، الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي في المؤسسات قيد الدراسة، حيث تم توزيع 150 استبانة في الفترة الممتدة بين 2025/11/16 الى 2026/01/22 ، اين تم استرجاع 100 استبانة صالحة للتحليل الاحصائي بنسبة استجابة 66.66% وهو معدل جيد للتحليل الاحصائي على حسب ما ورد في كتاب The Practice of Social Research لمؤلفه Babbie, (1992, p. 267) .

الجدول 2: خصائص المستجوبين

الخصائص	النوع	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	98	98%
	انثى	02	02%
العمر	اقل من 30 سنة	10	10%
	ما بين 31 – 39	69	69%
	ما بين 40- 49	19	19%
	اكثر من 50 سنة	02	02%
الخبرة المهنية	اقل من 3 سنوات	17	17%
	ما بين 3-5	39	39%
	ما بين 5-10	21	21%
	اكثر من 10	23	23%
المجموع		100	100

المصدر:من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25

نستخلص من الجدول (2) ان العينة المدروسة ذكورية بالكامل وهي تتكون بنسبة 98% مقارنة بالإناث وهذا يرجع الى القيود التي تمنع المرأة من ممارسة هذا النوع من المهن في مثل النوع من القطاعات كما أنها تمثل الفئة الشبابية الاكثر قوة بنسبة 69% أضف ان جلهم لديهم خبرة أكثر من 3 سنوات أي ما يقدر ب 60% من مجموع المستجوبين ما يعكس امكانية الاعتماد على اجاباتهم والوثوق بها.

المطلب الثالث: تحليل نتائج الدراسة و مناقشتها

في هذه الدراسة اعتمدنا طريقة النمذجة بواسطة المعادلات الهيكلية لكونها الطريقة التي تهتم باختبار النماذج متعددة المتغيرات دفعة واحدة، لهذا قمنا باستخدام Pls-Sem الذي يتماشى مع هذا النوع من الدراسات (Zenagui et al., 2026, p. 81).

أولا: تقييم نموذج القياس : تم تقييم نموذج القياس باستخدام مؤشرات الاتساق الداخلي والمتمثلة في اختبار Alpha de cronbach و اختبار Rho De Joreskog وكذا مؤشرات الصدق التقاربي التي تساعدنا على معرفة مدى ارتباط المتغيرات المقاسة فيما بينها مرتكزين في ذلك على معاملات التحميل Factor

Loading، معامل الموثوقية Composite (CR) Riability وأخيرا متوسط التباين المستخرج Average Variance Extracted (AVE) (Hair et al., 2010, pp. 661–699).

1- معاملات التحميل *factor loading* المعروفة أيضا باسم ارتباط العامل بالمتغير الكامن وهو أسلوب احصائي لفحص هذه العلاقة التي من خلالها يمكن تحديد المعلومات التي يوفرها العامل ومدى تمثيله لمتغيره الأساسي(الكامن). وعلى حسب Hulland, 1999, (pp. 195–204) يجب على كل التحميلات لجميع المعاملات ان تكون ذات دلالة احصائية اكبر من 0.7. وبناء على ذلك تم حذف q4,q17,q18,q19,q23,q25,q26,q27,q31,q32 لكون التباين المشترك بين المتغير الكامن ومؤشره اصغر من تباين اخطاء القياس، اما بقية المؤشرات الاخرى كانت قيمتها اكبر من 0.7 وهذا يوضح وجود اتساق داخلي بين متغيرات الكامنة للدراسة و عواملها (Items) مما يسمح عن قدرة قياسها.

2- الاتساق الداخلي: من اهم المعاملات الرائجة والمعروفة في فحص أداة الدراسة المستخدمة لجمع البيانات ومستوى الإجابات المحصل عليها لتحديد وتقييم موثوقيتها، لدينا معامل Alpha de cronbach من ابرز المؤشرات الكلاسيكية Cronbach (1951) و معامل Rho De Joreskog و هو معامل اكثر دقة للثبات المركب في النمذجة الهيكلية Jöreskog (1971) . النتائج المحصل عليها في الجدول (3).

الجدول 3: مؤشرات الاتساق الداخلي

المتغيرات الكامنة	rho-A	Alpha de Cronbach
الالتزام التنظيمي	0.748	0.737
الثقة التنظيمية	0.928	0.924
الثقة بالإدارة	0.920	0.917
الثقة بالمشرفين	0.798	0.797
الثقة بزملاء العمل	0.828	0.822
العدالة التنظيمية	0.831	0.810

المصدر:من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Smart Pls 3

من خلال نتائج الجدول (3) نلاحظ ان ابعاد الدراسة الحالية تتوفر فيها خاصية الاتساق الداخلي لكون كل معاملات الفاكرونباخ دالة معنويا وهي اكبر من 0.7 و نفس الشيء بالنسبة لمعامل rho-A الذي يعتبر اكثر دقة من معامل الفا كرونباخ حيث قيمه تراوحت بين 0.748 و 0.928.

3- الصدق التقاربي: يعبر عن مدى ارتباط المقياس بمتغيرات أخرى وتشير أيضا الى التقارب داخل المقاييس في نمذجة المعادلات الهيكلية على حسب Spangler et al., (2012, pp. 1110–1115). من اهم مؤشراتها نجد متوسط التباين AVE و معامل الموثوقية CR.

الجدول 4: مؤشرات الصدق التقاربي

المتغيرات الكامنة	متوسط التباين AVE	معامل الموثوقية Composite Riability
الالتزام التنظيمي	0.543	0.826
الثقة التنظيمية	0.527	0.935
الثقة بالإدارة	0.707	0.935
الثقة بالمشرفين	0.623	0.868
الثقة بزملاء العمل	0.736	0.893
العدالة التنظيمية	0.631	0.872

المصدر:من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Smart Pls 3

يوضح الجدول(4) أن معاملات الموثوقية المركبة (CR) لكل المتغيرات اكبر من 0.7 وبالتالي وجود موثوقية لنموذج القياس المستعمل على حسب Hulland (1999). أما قيمة متوسط التباين المستخرج (AVE) فقيمته أكبر من 0.5(Fornell & Larcker, 1981, pp. 39–50) وهذا يعكس ان كل متغير يفسر اكثر من 50% من تباين مؤشراته في البناء المستخدم لهذا النموذج، وبالتالي صدق التقارب قد تحقق في بناء هذا النموذج.

ثانيا: تقييم النموذج الهيكلي: يتم تقييم نموذج القياس باستخدام مؤشرات التطابق.

الجدول (5): مؤشرات مطابقة النموذج الهيكلي

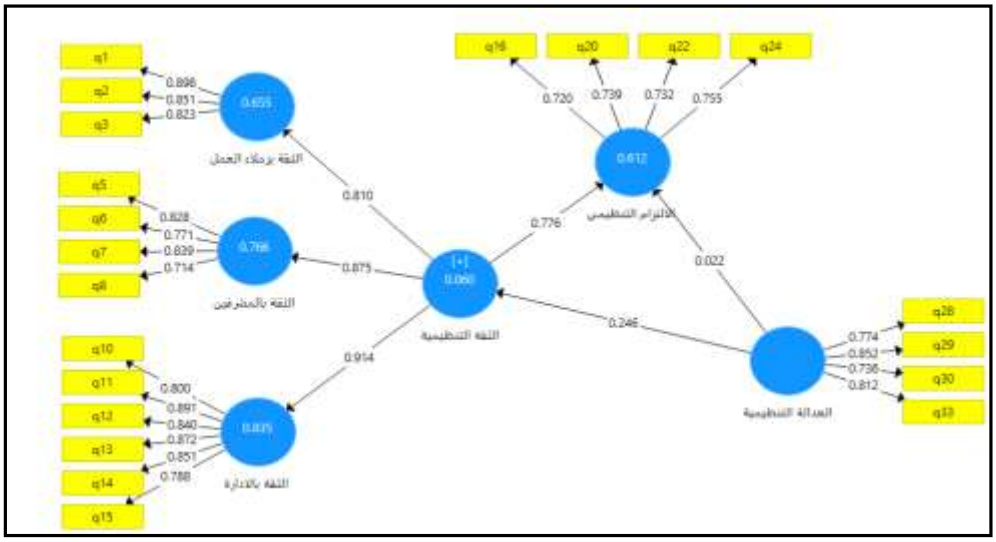
المتغيرات	R^2	R^2 Ajusted	Q^2	GOF
الالتزام التنظيمي	0.61	0.604	0.26	**0.606**
الثقة التنظيمية	0.06	0.051	0.03	
الثقة بالادارة	0.83	0.834	0.57	
الثقة بالمشرفين	0.76	0.764	0.46	
الثقة بزملاء العمل	0.65	0.652	0.46	

المصدر:من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Smart Pls 3

من خلال جدول مؤشرات مطابقة النموذج الهيكلي يتضح بأن قيمة معامل التحديد R^2 معنوية ومقبولة احصائيا حيث كل المحددات المقاسة لكل من الثقة بالإدارة، الثقة بالمشرفين و الثقة بزملاء العمل تفسر ما مقداره 0.835، 0.766، 0.655 من الثقة التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية وهو تفسير قوي.اما قيمة معامل التحديد للالتزام التنظيمي قدرت ب 0.612 ،وهو تأثير مقبول معنويا على حسب Sarstedt et al. (2017, pp. 175–180).أما قيمة جودة التنبؤ Q^2 فهي معنوية ومقبولة احصائيا لأن قيمتها أكبر من الصفر الأمر الذي يعني أن المتغيرات الكامنة التابعة للنموذج القدرة على التنبؤ، وعليه يمكن حساب قيمة مؤشر جودة النموذج الهيكلي وفق المعادلة التالية:

$GOF=\sqrt{(\bar{R}^2 * \overline{AVE})} = \sqrt{(0,5856 * 0,6278)}$ بما أن قيمة **GOF** المقدرة ب (0.606) أكبر من 0.36 حسب Marsh et al., (2005, pp. 275–340)، فهذا ان دل فإنما يدل على جودة النموذج الهيكلي المقترح. والشكل التالي يظهر النتائج المتحصل عليها:

الشكل (2): النموذج الهيكلي للدراسة



المصدر:من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Smart Pls 3

ثالثا: اختبار فرضيات الدراسة

الجدول التالي يوضح اختبار فرضيات الدراسة من خلال تحديد العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات قيد الدراسة .

الجدول (6): اختبار فرضيات الدراسة

الفرضيات	العلاقة	Original Sample (o)	T Statistics (|o/STDEV|)	P Values
H1	العدالة التنظيمية->الالتزام التنظيمي	0.022	0.292	0.770
H2	العدالة التنظيمية->الثقة التنظيمية	0.246	2.291	0.022
H3	الثقةالتنظيمية->الالتزام التنظيمي	0.776	26.50	0.000
H4	العدالةالتنظيمية-> الثقة التنظيمية->العدالة التنظيمية	0.191	2.240	0.026

المصدر:من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Smart Pls 3

من خلال جدول (6) المتعلق باختبار فرضيات الدراسة نلاحظ ان هناك علاقة مباشرة وقوية لكل من الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي حيث بلغت قيمة هذا الارتباط ب 0.776 عند مستوى معنوية اقل من 0.05 مما يؤكد قبول الفرضية الثالثة وكذا بالنسبة لقيمة الارتباط المتحصل عليها لكل من العدالة التنظيمية و الثقة التنظيمية المقدرة ب 0.246 وهي قيمة متوسطة عند مستوى معنوية 0.022 و هي قيمة اقل من 0.05 مما يثبت قبول الفرضية الثانية على عكس العلاقة المباشرة بين العدالة التنظيمية و العدالة التنظيمية التي لم تكن قوية وغير دالة احصائيا عند مستوى معنوية 0.770 وهي قيمة اكبر من 0.05 نتج عنه رفض الفرضية الأولى. اما بالنسبة لنتيجة الارتباط غير المباشر للعدالة التنظيمية و الالتزام التنظيمي بوجود الثقة التنظيمية كمتغير وسيط قدر ب 0.191 وهي قيمة متوسطة ودالة احصائيا عند مستوى معنوية 0.026 وهي قيمة اقل من 0.05 مما يثبث قبول الفرضية الرابعة ، وبما ان العلاقة المباشرة للعدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي غير دالة احصائيا (رفض الفرضية H1) فهذا ان دل انما يدل على الوساطة الكلية للثقة التنظيمية للعلاقة التي تجمع بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي (Baron & Kenny, 1986, pp. 1175–1176) .

الخاتمة:

تهدف هذه الدراسة الى سد الفجوة البحثية المتمثلة في اختبار نموذج وساطة الثقة التنظيمية بين العلاقة التي تجمع العدالة التنظيمية بالالتزام التنظيمي على مستوى المؤسسات الفرعية لسونالغز الغرب الجزائري وخلصت الدراسة الى اهم النتائج والتوصيات التالية:

وجود علاقة مباشرة وقوية بين الثقة التنظيمية و الالتزام التنظيمي وهذا يرجع لثقة الموظف بإدارته وما توليه من اهتمام في التواصل، التسيير الجيد و تنفيذ الوعود ، كما يتشارك مع بقية المشرفين و زملاء العمل بكفاءة وتفاني في أداء الوظائف والالتزام بتنفيذ المسؤوليات المخولة له لشعوره بفخر الانتماء والاعتزاز لوجوده كجزء لا يتجزء منها .كما ان هناك علاقة متوسطة بين العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية لثقة الموظف ان المؤسسة التي ينتمي اليها عادلة سواء من ناحية توزيع الأعباء، الرواتب والمزايا او من ناحية الإجراءات المتعلقة بالاستماع لمخاوف الموظفين وانشغالاتهم و احقية الطعن في قرارات العمل. أما من الناحية التفاعلية فهي عادلة في التعامل مع الموظف بلطف واحترام و الاخذ بعين الاعتبار الاحتياجات الشخصية لديه. عدم وجود علاقة مباشرة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي في هذه المؤسسات لكنها موجودة بنسبة متوسطة بوجود وساطة تامة للثقة التنظيمية لكون هذه الأخيرة حجر الأساس لثبات الموظف و تفانيه للقيام بمهامه واستمراره بها. ونتيجة لذلك، يمكن القول ان الثقة التنظيمية اضفت مرونة للعلاقة بين العدالة التنظيمية

والالتزام التنظيمي وبناء على هذه النتائج يمكننا صياغة رؤية مستقبلية حول ضرورة تعزيز العدالة في بيئة العمل لدى المؤسسات لما لها من فاعلية قوية في رفع الالتزام و زيادة الثقة لدى الطاقم الوظيفي لديها كما نوصي باجراء دراسات مستقبلية لهذه العلاقة باضافة متغيرات اخرى كالثقافة التنظيمية، الرضا الوظيفي ، الولاء الوظيفي الى غيرها من المتغيرات.

قائمة المصادر والمراجع:

أولا: الكتب

Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267–299). Academic Press. (Original work published Berkowitz)

Azmy, H. A. (2024). Organizational Trust in the Contemporary Context: An Analytical Review. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, *11*(1), 493–501. http://dx.doi.org/10.18415/ijmmu.v11i1.5359

Babbie, E. (1992). *The Practice of Social Research* (6th Edition). Wadsworth Publishing Company.

Bala Subramanian, R., Srikanth, P. B., & Thakur, M. (2022). Influence of distributive justice on organizational citizenship behaviors: The mediating role of gratitude. *Frontiers in Psychology*, *Volume 13-2022*, 1–12. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.974405

Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, *51*(6), 1173–1182. https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173

Buluc, B., & güneş, A. melih. (2014). Relationship Between Organizational Justice and Organizational Commitment in Primary Schools. *The Anthropologist*, *18*(1), 145–152. https://doi.org/10.1080/09720073.2014.11891530

Bustaman, H. A., & Tambi, A. M. (2018). Organizational justice from the perspective of potential applicants. 7, 153–158. *International Journal of Engineering & Technology*, *7*(4.34), 153–158. https://doi.org/10.14419/ijet.v7i4.34.23849

Bylok, F. (2022). Relations Between Dimensions of Organizational Trust and Activities Strengthening the Value of Enterprises. *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska*, *56*(5). https://doi.org/:10.17951/h.2022.56.5.27-46

Colquit, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, *86*(3), 386–400. https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386

Cronbach, L. J. (1951). Coefficient Alpha and the Internal Structure of Tests. *Psychometrika, 297–334*, *16*(3). https://doi.org/doi:10.1007/BF02310555

Cropanzano, R., & Ambrose, M. (2015). *The Oxford handbook of justice in the workplace*. *.P1/24*. Oxford University Press.

Dewi, S. R., Gentari, Rt. E., Soeumaro, & Marshilfi, E. (2024). The Influence of Organizational Justice, and Teamwork towards the Employee Performance with Intrinsic Motivation as an Intervening Variable. *International Journal of Science and Society*, *6*(1), 491–498. https://doi.org/10.54783/ijsoc.v6i1.1035

Esthela, G. V., Rafael, R. R., & Bayardo, T. P. L. (2021). A Structural Equations Model Of Job Disengagement From The Constructs Of Organisational Justice, Job Satisfaction, Innovation And Trust In The Era Of Industry 5.0. *Journal of Legal, Ethical and Regulatory Issues*, *24*((Special Issue1)), 1–12.

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, *18*(1), 39–50. https://doi.org/10.2307/3151312

Fouquereau, E., Morin, A. J. S., Huyghebaert, T., Chevalier, S., Coillot, H., & Gillet, N. (2020). On the Value of Considering Specific Facets of Interactional Justice Perceptions. *Frontiers in Psychology*, *Volume 11-2020*. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00812

Gilliland, Stephen. W. (2023). *In The SAGE Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology* (2nd ed., Vol. 2). Sage Publications.

Greenberg, J., & Colquitt, J. A. (2005). *Handbook of organizational justice*. Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

Ha, J.-C., & Lee, J.-W. (2022). Realization of a Sustainable High-Performance Organization through Procedural Justice: The Dual Mediating Role of Organizational Trust and Organizational Commitment. *Sustainability*, *14*(3). https://doi.org/10.3390/su14031259

Hair, J. F., Black, W., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective* (Seventh Edition). Pearson.

Hamdi, A. (2015). The Impact of Perceived Organizational Justice on Organizational Commitment among Bouchrit Corporation Employees. *Dirassat Journal Economic Issue*, *6*(1), 219–235. https://doi.org/10.34118/djei.v6i1.374

Hosgorur, T., Altınkurt, Y., & Kan, D. (2017). The Mediator Role of Organizational Justice in the Relationship between Teachers' Prejudices in their School Relations and Organizational Commitment: A Structural Equation Model. *Educational Process: International Journal.* https://api.semanticscholar.org/CorpusID:55455228

Hulland, J. (1999). Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: A review of four recent studies,. *Strategic Management Journal, Wiley Blackwell*, *20*(2), 195–204. https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199902)20:23.0.CO;2-7

Iddrisu, I. (2025). Understanding the nexus between organizational culture and trust: The mediating roles of communication, leadership, and employee relationships. *Sustainable Futures*, *9*, 100555. https://doi.org/10.1016/j.sftr.2025.100555

Imamoglu, S. Z., Ince, H., Turkcan, H., & Atakay, B. (2019). The Effect of Organizational Justice and Organizational Commitment on Knowledge Sharing and Firm Performance. *Procedia Computer Science*, *158*, 899–906. https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.09.129

Jöreskog, K. G. (1971). , K. G. (1971). Statistical Analysis of Sets of Congeneric Tests. , 36(2),. *Psychometrika*, *36*(2), 109–133. https://doi.org/doi:10.1007/BF02291393

Kaya, Ş., İleri, Y., & Aydan Yüceler, A. (2017). Effects of organizational trust on identification in a university hospitalin Turkey. *Journal of Human Sciences*, *14*(2), 2014–2020. https://doi.org/10.14687/jhs.v14i2.4604

Khiavi, F. F., Shakhi, K., Dehghani, R., & Zahiri, M. (2016). The correlation between organizational justice and trust among employees of rehabilitation clinics in hospitals of Ahvaz, Iran. *Electronic Physician*, *8*(2), 1904–1910. https://doi.org/10.19082/1904

Lambert, E. G., Cluse-Tolar, T., & Pasupuleti, S. (2005). The Impact of Distributive and Procedural Justice on Social Service Workers. *Soc Just Res*, *18*(4), 411–427. https://doi.org/10.1007/s11211-005-8568-4

Letsa, L., Frempong, F., & Mensah, C. (2021). Perceived organisational justice and unethical work behaviour among hotel employees in Accra: The role of gender and marital status. *African Journal of Hospitality and Tourism Management*, *3*(1), 43–62. https://doi.org/10.47963/ajthm.v3i1.253

Lin, Z., & Shin, H. (2021). Structural relationship between organizational justice, organizational trust, and knowledge sharing and innovative behavior: Focus on professors from Chinese

sport universities. *Journal of Physical Education and Sport*, *21*(2), 882–893. https://doi.org/10.7752/jpes.2021.02110

Marsh, H. W., Hau, K.-T., & Grayson, D. (2005). Goodness of Fit in Structural Equation Models. In *Contemporary psychometrics: A festschrift for Roderick P. McDonald.* (pp. 275–340). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *The Academy of Management Review*, *20*(3), 709–734. https://doi.org/10.2307/258792

Mensah, C., Azila-Gbettor, E. M., & Appietu, M. E. (2024). The influence of distributive justice on job attitudes and life satisfaction of hotel workers. *Heliyon*, *10*(4), e25961. https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e25961

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, *1*(1), 61–89. https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z

Opara, D. N. (2020). Procedural Justice and organization citizenship behavior of manufacturing companies in Nigeria. *Journal of Management and Business Education*, *9*(4).

Palullu, F. D., & Anwar, H. (2025). Organizational Commitment to Employee Performance: A Literature Review Study. *Journal of Art, Humanitu & Social Studies*, *5*(3), 177–188.

palupi BBA, M., MBA. (2022). The Effect of Organizational Justice on Desire to Change Jobs: Organizational Citizenship Behavior (OCB) as a Variable. *Jurnal Syntax Transformation.*, *3*(11), 1452–1460. https://doi.org/10.46799/JST.V3I11.642

Pan, X., Chen, M., Hao, Z., & Bi, W. (2018). The Effects of Organizational Justice on Positive Organizational Behavior: Evidence from a Large-Sample Survey and a Situational Experiment. *Frontiers in Psychology*, *Volume 8-2017*. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.02315

Putra, A. K. M. S. (2025). The Effect Of Organizational Justice On Organizational Citizenship Behavior With Job Satisfaction As A Mediating Variable (A Study on Employees of Pangea Vision Co. Ltd). *American Journal of Economic and Management Business (AJEMB)*, *4*(10). https://doi.org/10.58631/ajemb.v4i10.309

Rafei-Dehkordi, F., Mohammadi, S., & Yektayar, M. (2013). Relationship of organizational justice and organizational commitment of the staff in general directorate of youth and sports in Chahar Mahal Va Bakhtiari Province. *European Journal of Experimental Biology*, *3*(3), 696–700.

Rahman, A., Shahrazad, N., Mustafa, K., Khan, M. F., & Qurashi, F. (2016). Effects of Organizational Justice on Organizational Commitment. *International Journal of Economics and Financial*, *6*(3S), 188–196. https://www.econjournals.com/index.php/ijefi/article/view/2628

Rajâa, O., & Mekkaoui, A. (2025). Revealing the impact of social exchange theory on financial performance: A systematic review of the mediating role of human resource performance. *Cogent Business & Management*, *12*(1), 2475983. https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2475983

Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Hair, J. F. (2017). Partial Least Squares Structural Equation Modeling. In C. Homburg, M. Klarmann, & A. Vomberg (Eds.), *Handbook of Market Research* (pp. 1–40). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-05542-8_15-1

Slimane Tichtich, M. La., & Khaiat, A. (2024). Revista Universitara de Sociologie – Issue ORGANIZATIONAL TRUST: DIMENSIONS, DETERMINANTS, AND OUTCOMES. *Revista Universitara de Sociologie*, (2), 389–400.

Spangler, W. D., Gupta, A., Kim, D. H., & Nazarian, S. (2012). Developing and validating historiometric measures of leader individual differences by computerized content analysis of documents. *The Leadership Quarterly*, *23*(6), 1152–1172. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.11.002

Tadena, Jayvee. L. (2026). Organizational Identification and Organizational Justice as Determinants of Job Performance Among Local Government Employees. *Journal of Interdisciplinary Perspectives*, *4*(2), 96–105. https://doi.org/10.69569/jip.2025.794

Under, I., & Gerede, E. (2025). Relationship Between Organizational Justice and Organizational Trust Perceptions and Voluntary Non-Reporting in Aviation. *The International Journal of Aerospace Psychology*, *35*(1), 1–18. https://doi.org/10.1080/24721840.2024.2313040

Wiseman, J., & Stillwell, A. (2022). Organizational Justice: Typology, Antecedents and Consequences. *Encyclopedia*, *2*, 1287–1295. https://doi.org/.%2520https://doi.org/10.3390/encyclopedia2030086

Wu, Z. (2024). Procedural Justice. In *Why is Social Justice Possible? Social Justice Issues during China's Period of Transition* (pp. 151–162). Springer Nature Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-97-5380-2_8

Xu, G., Huang, Y., & Huang, S. (Sam). (2023). Informational justice and employee knowledge hiding behaviours: Mediation of organizational identification and moderation of justice sensitivity. *Heliyon*, *9*(4), e14697. https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e14697

Zenagui, B., Hadjadj, C., Benziane, R., & Saadaoui, M. (2026). Knowledge Management as a Mediating Variable in the Relationship Between Digital Transformation and Enterprise Performance. *International Journal of Management, Knowledge and Learning*, *15*(01), 74–91. https://doi.org/10.53615/

Zhang, Y., LePine, J. A., Buckman, B. R., & Wei, F. (2014). It's Not Fair … Or Is It? The Role of Justice and Leadership in Explaining Work Stressor–Job Performance Relationships. *Academy of Management Journal*, *57*(3), 675/697. https://doi.org/10.5465/amj.2011.1110

أبومالح، ع. (2026). تأثير العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على القوى العاملة بوزارة الصحة بمحافظة الطائف. *مجلة البحوث التجارية*، *48*(1)، 857–899. https://doi.org/10.21608/zcom.2025.446303.1530

عساف، ه. ن. (2022). *أثر العدالة التنظيمية في المعارضة التنظيمية، والدور الوسيط لالحتراق الوظيفي دراسة ميدانية على القطاع المصرفي السوري* [رسالة ماجستير في علوم الادارة]. المعهد العالي لادارة الاعمال.

مدوكي، ي. (23). الثقة التنظيمية وأثرها على إللتزام التنظيمي دراسة حالة مؤسسة النسيج والتجهيز – بسكرة. *مجلة البحوق الاقتصادية المقدمة*، *8*(1)، 420–432.