

علاقة فعالية التنظيمية للقائد بالعدالة التنظيمية

دراسة ميدانية بلدية بوعرفة البلدية الجزائر

عدالي مصعب

تحت تأطير

د. ناني نبيلة

جامعة البليدة 2 على لونيبي

ملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة فعالية التنظيمية للقائد بالعدالة التنظيمية. تكونت عينة الدراسة من 30 موظفًا من موظفي بلدية بوعرفة، حيث أستخدمنا خلال هذا الدراسة المنهج الوصفي واعتمدنا على استبيانين لدارسة الظاهرة، وهذا بعد التأكد من خصائصهما السيكومترية، وقد خلصت الدراسة وجود علاقة ارتباطية بين فعالية التنظيمية القائد والعدالة التوزيعية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$)، وجود علاقة ارتباطية بين فعالية التنظيمية القائد والعدالة الاجرائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$)، وجود علاقة ارتباطية بين فعالية التنظيمية للقائد والعدالة التفاعلية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$).
الكلمات المفتاحية: فعالية القيادة، العدالة التنظيمية، القائد.

Abstract

Our study aims to identify the relationship between organizational effectiveness of the leader with organizational justice, the study sample consisted of 30 employees from bouarfa municipality. In this study, we used the descriptive approach and relied on two measures to study the phenomenon this is after confirming their psychometric properties. The study concluded that there is a correlation between organizational effectiveness of the leader and distributive justice at a level of significance (0.01), The existence of a correlation between the organizational effectiveness of the leader and the procedural justice at the level of significance ($\alpha = 0.01$), the correlation between the organizational effectiveness of the leader and the interactive justice at the level of significance ($\alpha = 0.01$).

Key words: Leadership effectiveness, organizational justice, leader.

1- الاشكالية

تواجه الادارة المحلية اليوم العديد من التحديات، وخاصة في ظل انتقالها من الادارة الورقية الى الادارة الالكترونية، لعصرنة القطاع ومواكبة التطور وتخفيف الضغط على المواطن في سبيل تحسين الخدمات المقدمة ولنجاح هذا النقلة النوعية، على الادارة الجماعات المحلية اعادة النظر في طريقة التسيير، واهتمام بالموارد البشري وتطويره حيث نجد أنه المساهم الفعال في نجاح عملية التطوير وليس الاجهزة ووسائل التقنية الحديثة لذلك علينا الاهتمام بهذا المورد والمحافظة عليه خاصة واننا في قطاع فيه الكثير من الضغوط، ولكي نساعد الموظف في مجابهة الضغوط علينا تسييره بطريقة عقلانية وتحفيزه وتشجيعه وسعي لتحقيق العدالة.

حيث تعتبر العدالة التنظيمية من اهم محاور التي تقوم عليها المنظمة ومحور اساسياً فيها، وهذا يتجلى عند انخفاض ادراك الموظفين للعدالة التنظيمية ما ينجره عنه نتائج سلبية، انخفاض الاداء الوظيفي و رضا الوظيفي وتدني مستوى المواطنة التنظيمية وظهور عديد من صراعات داخل المؤسسة سواء بين الموظفين او موظف ومسؤول. وفي حالة ارتفاع مستوى ادراك الموظفين للعدالة التنظيمية تنجر عنه العديد من الامور الايجابية كارتفاع الاداء والرضا الوظيفي، تزداد الثقة الموظفين فالإدارة ما يساهم في السير الحسن للمؤسسة وتحقيق المصالحة العامة وتوفير الخدمات للعملاء بأحسن الظروف.

وتعرف العدالة التنظيمية بأنها قيمة متحصل عليها من جراء إدراك العامل للنزاهة والموضوعية للإجراءات والمخرجات الحاصلة في المنظمة (الدهبي، 2014: 48). ومن خلال الرجوع إلى الأدبيات أن ابعاد العدالة التنظيمية تتمثل في العدالة التوزيعية والاجرائية والتفاعلية، وهته الابعاد هي التي تحقق العدالة التنظيمية.

وفي هذا الاطار لقد اهتم العديد من الباحثين بالعدالة التنظيمية في سنوات الاخيرة وهذا نظراً لأهميتها الكبيرة ونذكر من بين أهم الدراسات، دراسة (العبيدي، 2012). اثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية، وهدفت الدراسة تحديد طبيعة العلاقة ارتباطية بين المتغيرين، ومعرفة الاثر بينهما، وتمت على عينة مكونة من (67) موظفاً في الوزارة، وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة ارتباطية دالة احصائياً عند (0.01) بين المتغيرين، وكذلك وجود ارتباط وتأثير بين أبعاد العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

في ظل التغيرات الحاصلة على مستوى الجماعات المحلية بدخولها الى عالم الرقمنة والادارة الإلكترونية، وللحرص على نجاح تطبيق هذه الاخيرة والحرص على السير الحسن للبلديات، ولا بد من تحقيق العدالة التنظيمية ويتم تحقيقها عن طريق القيادة الفعالة التي تسهر وتحرص على تطبيق العدالة التنظيمية.

فالقيدة الفعالة هي عملية التأثير في الافراد وتحريكهم نحو تحقيق أهداف المنظمة (الدوبي، 2016). يبرز من خلال الرجوع الى الادبيات أن أبعاد فعالية التنظيمية للقائد تتمثل في، الاتصال، والتحفيز، قياد الفريق، العلاقات الانسانية، إدارة الوقت، التقييم والمتابعة، المسؤولية الاجتماعية.

لقد شغلت القيادة العديد من الباحثين نظرا لأهميتها الكبيرة في منظمة والدور الهام الذي تؤديه في تسيير المنظمة والحرص على تحقيق أهدافها، فوجد ان هناك دراسات عديدة نذكر منها، دراسة مستوى الذكاء الانفعالي وعلاقته بفاعلية القائد لدى مديري المدارس ومديراتها في الأردن (العمرات، 2014)، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الذكاء الانفعالي وعلاقته بفاعلية القائد لدى مديري مدارس تربية البترا وتربية وادي السير في الأردن، وتكونت عينة الدراسة من (102) مديراً ومديرة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية بين مستوى الذكاء الانفعالي ودرجة فاعلية القائد.

وفي ظل ما يحصل من تطورات في قطاع العمومي والجماعات المحلية خاصة بدخولهم عالم الرقمي من اجل مواكبة التطورات العالمية، ومن اجل انجاح هذا التطور والحرص على سير به قدما لتقديم افضل الخدمات للمواطن وتخفيف من البيروقراطية، وهنا يبرز دور القائد في تقديم الاضافة والافضل للمؤسسة وهذا بحرصه على تحقيق العدالة التنظيمية التي تساعد في رفع من الأداء وشعور الموظف بالرضا ليقدّم افضل الخدمات.

وقد حاولت العديد من الدراسات تناول الموضوع نظراً لأهميته الكبيرة، ومن بين الدراسات دراسة تحليل علاقة بعض متغيرات الشخصية وأنماط القيادة والالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية دراسة ميدانية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة (ابوندا، 2007). هدفت الدراسة الى التعرف علاقة بعض المتغيرات الشخصية وانماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، وتحديد مدي وجود فروق ذات دلالة احصائية في الانماط القيادية في تلك الوزارات، وتكونت عينة الدراسة من (652) موظفاً يشغلون مراكز إشرافية قيادية في الوزارات ، وخلصت الدراسة الى وجود فروق بين آراء عينة الدراسة حول الالتزام لتنظيمي يعزى للمتغيرات الشخصية، وجود فروق بين آراء عينة الدراسة حول الشعور بالعدالة التنظيمية يعزى للمتغيرات الشخصية باستثناء متغير الراتب، وجود علاقة بين النمط القيادي والالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة.

يزداد دور القائد صعوبة وتعقيداً في الجماعات المحلية وهذا في ظل حرص الدولة ووزارة الداخلية الجزائرية على تطوير قطاع جماعات المحلية والبلدية خاصة وهذا في ظل ترسانة القوانين التي تضبط سلوك المسير وقلة الامكانيات هنا يبرز دور القائد الفعال بتسييره الجيد واستغلال الامكانيات المتاحة والموارد احسن استغلال وسعيه لتحقيق العدالة

بين الموظفين وتفادي المحسوبية والصراعات الداخلية من أجل تحقيق رضا الموظفين والمواطنة ورفع مستوى الاداء من أجل تحقيق تقديم افضل الخدمات وتحقيق الصالح العام. وبناءً على مسبق سنقوم في دراستنا ببحث علاقة فعالية التنظيمية للقائد بالعدالة التنظيمية من وجهة نظر عمال بلدية من خلال طرحنا للتساؤلات التالية:

- هل توجد علاقة ارتباطية دالة بين فعالية التنظيمية للقائد وأبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الاجرائية، التفاعلية)؟

2- الفرضيات

- توجد علاقة ارتباطية دالة بين فعالية التنظيمية للقائد وابعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الاجرائية، التفاعلية).

3- مفاهيم البحث

3.1 تعريف القيادة فعالة

هي عملية تأثير في سلوك الأفراد والجماعات أثناء الأداء، وتنسيق جهودهم والتوفيق بينها نحو تحقيق هدف معين (بن بشر، 2008: 5).

إجرائياً هي مجموع الدرجات التي يتحصل عليها العامل على مقياس القيادة الفعالة المعتمد في هذه الدراسة.

3.2 تعريف العدالة التنظيمية

هي الطريقة التي يحكم بها الفرد من خلالها على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والانساني، وهي مفهوم نسبي يتحدد في ضوء ما يدركه الموظف من نزاهة وموضوعية المخرجات والاجراءات داخل المنظمة (أبوجاسر، 2010: 12).

إجرائياً هي مجموع الدرجات التي يتحصل عليها العامل على مقياس العدالة التنظيمية المعتمد في هذه الدراسة.

4- أهداف البحث

- التعرف على علاقة فعالية التنظيمية للقائد بالعدالة التنظيمية.
- التعرف على علاقة فعالية التنظيمية للقائد بأبعاد العدالة التنظيمية.

5- أهمية البحث

- إعطاء صورة واضحة للمسير الجماعات المحلية على أهمية القيادة والعدالة التنظيمية والعلاقة بينهما.
- تقديم اضافة العلمية وغثراء البحث العلمي وتدارك النقائص الدراسات في هذا المجال مع العلم أن الدراسات الميدانية حول هذا الموضوع في الجزائر قليلة جداً.

- تكمن أهمية الموضوع في ارتباط متغيرات (فعالية التنظيمية للقائد، العدالة التنظيمية) لتحقيق مستوى عالي من الكفاءة في الموارد البشرية وما احوج الجماعات المحلية للقادة بارعين للنهوض بالقطاع وتطويره.

6- منهج الدراسة

لقد تبيننا المنهج الوصفي بناءً على طبيعة فرضيات البحث وأهدافه وقد تم اعتماد الخطوات الأساسية التالية:

- الرجوع للدراسات السابقة.
- ضبط الاشكالية وصياغة الفرضيات.
- بناء أدوات جمع البيانات.
- تطبيق مقياس الفعالية التنظيمية للقائد والعدالة التنظيمية على عينة مكون من 31 موظفًا اختيروا بطريقة قصدية من بلدية بوعرفة.
- جميع الاستبيان ثم تحليل نتائج كمياً وكيفياً.

7- مجتمع وعينة البحث

مجتمع الدراسة الذي أجري عليه البحث هم 217 موظفًا ببلدية بوعرفة، بالبلدية،

- الخصائص السيكومترية لأداة جمع البيانات

لقد تم توزيع 31 مقياس على عينة استطلاعية للتأكد من الخصائص السيكومترية للمقياس وتم التوصل إلى النتائج التالية:

أ - مقياس فعالية القائد

- حساب ثبات مقياس فعالية التنظيمية للقائد عن طريق ألفا كرونباخ

معامل الثبات	البعد
0.82	الاتصال
0.85	إدارة الفريق العمل
0.85	التحفيز
0.77	الادارة الانسانية
0.83	ادارة الوقت
0.81	المسؤولية الاجتماعية
0.79	التقييم والمتابعة
0.88	الكلي

الجدول رقم (02) يبين ثبات مقياس فعالية التنظيمية للقائد بطريقة ألفا كرونباخ .

نلاحظ من خلال الجدول أن معامل ثبات ألفا كرونباخ يتراوح ما بين 0.77 و0.88 وهذا ما يجعل استبيان فعالية التنظيمية للقائد يتصف بدرجة عالية من الثبات تجعله صالحاً للاستعمال بالدراسة الأساسية.

- حساب ثبات مقياس فعالية التنظيمية للقائد عن طريق التجزئة النصفية

معامل الثبات	البعد
0.80	الاتصال
0.83	إدارة الفريق العمل
0.86	التحفيز
0.81	الادارة الانسانية
0.84	ادارة الوقت
0.84	المسؤولية الاجتماعية
0.77	التقييم والمتابعة
0.79	الكلي

الجدول رقم (03) يبين ثباتمقياس فعالية التنظيمية للقائد بطريقة تجزئة النصفية.

نلاحظ من خلال الجدول أن معامل ثبات ألفا كرونباخ يتراوح ما بين 0.77 و0.86 وهذا ما يجعل مقياس فعالية التنظيمية للقائد يتصف بدرجة عالية من الثبات تجعله صالحاً للاستعمال بالدراسة الأساسية.

- حساب صدق استبيان الفعالية التنظيمية للقائد عن طريق اتساق الداخلي

معامل الصدق	مستوى الدلالة	البعد
0.90	0.01	الاتصال
0.88	0.01	التحفيز
0.80	0.01	فريق العمل
0.67	0.01	العلاقات الانسانية
0.58	0.01	ادارة الوقت
0.62	0.01	التقييم والمتابعة
0.83	0.01	المسؤولية الاجتماعية

الجدول رقم(04) يبين صدق استبيان فعالية التنظيمية للقائد عن طريق اتساق الداخلي.

نلاحظ من خلال الجدول أن صدق استبيان مرتفع، حيث تراوحت نسبة أبعاد فعالية التنظيمية للقائد ما بين 0.58 و0.90 وكانت دالة عند مستوى 0.01 وهذا يدل أن الاختبار يتمتع بدرجة من الصدق ويصلح للاستعمال في الدراسة الاساسية.

ب - مقياس العدالة التنظيمية

- حساب ثبات مقياس العدالة التنظيمية عن طريق ألفا كرونباخ

المعامل الثبات	البعد
0.70	التوزيعية
0.84	الاجرائية
0.91	التفاعلية
0.90	الكلية

الجدول رقم (05) يبين ثبات مقياس العدالة التنظيمية بطريقة ألفا كرونباخ .
نلاحظ من خلال الجدول أن معامل ثبات ألفا كرونباخ يتراوح ما بين 0.70 و 0.91 وهذا ما يجعل مقياس العدالة التنظيمية يتصف بدرجة عالية من الثبات تجعله صالحاً للاستعمال بالدراسة الأساسية.

- حساب ثبات مقياس العدالة التنظيمية عن طريق التجزئة النصفية

المعامل الثبات	البعد
0.73	التوزيعية
0.84	الاجرائية
0.93	التفاعلية
0.78	الكلية

الجدول رقم (06) يبين ثبات مقياس العدالة التنظيمية بطريقة التجزئة النصفية.
نلاحظ من خلال الجدول أن معامل ثبات ألفا كرونباخ يتراوح ما بين 0.73 و 0.93 وهذا ما يجعل مقياس العدالة التنظيمية يتصف بدرجة عالية من الثبات تجعله صالحاً للاستعمال بالدراسة الأساسية.

- حساب صدق مقياس العدالة التنظيمية عن طريق اتساق الداخلي

مستوى الدلالة	معامل الصدق	البعد
0.01	0.93	التوزيعية
0.01	0.91	الاجرائية
0.01	0.59	التفاعلية

الجدول رقم (08) يبين صدق مقياس العدالة التنظيمية عن طريق اتساق الداخلي.
نلاحظ من خلال الجدول أن صدق استبيان مرتفع، حيث تراوحت نسبة أبعاد فعالية التنظيمية للقائد ما بين 0.59 و 0.93 وكانت دالة عند مستوى 0.01 وهذا يدل أن الاختبار يتمتع بدرجة من الصدق ويصلح للاستعمال في الدراسة الأساسية.

8- مناقشة فرضيات البحث

- الفرضية البحث:

توجد علاقة ارتباطية دالة بين فعالية التنظيمية للقائد وابعاد العدالة التنظيمية

الفرضية	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
توجد علاقة ارتباطية دالة بين فعالية التنظيمية للقائد والعدالة التوزيعية	0.93	0.01
توجد علاقة ارتباطية دالة بين فعالية التنظيمية للقائد والعدالة الاجرائية	0.91	0.01
توجد علاقة ارتباطية دالة بين فعالية التنظيمية للقائد والعدالة التفاعلية	0.59	0.01

الجدول رقم (09): يبين وجود علاقة ارتباطية بين فعالية التنظيمية للقائد وابعاد العدالة التنظيمية.

التعليق

نلاحظ من خلال الجدول ان معامل ارتباط فعالية التنظيمية للقائد والعدالة التنظيمية قدر بـ 0.93 وهو دال عند مستوى دلالة (0.01)، ومعامل ارتباط بين فعالية التنظيمية للقائد والعدالة الاجرائية قدر بـ 0.91 عند مستوى دلالة (0.01)، قدر معامل ارتباط بين فعالية التنظيمية للقائد والعدالة التفاعلية بـ 0.59 عند مستوى دلالة (0.01)، وهذا مايبث وجود علاقة ارتباطية بين فعالية التنظيمية للقائد والعدالة التوزيعية، والاجرائية، والتفاعلية. ومما سبق نستخلص وجود علاقة طردية بين فعالية التنظيمية للقائد والعدالة التوزيعية والاجرائية والتفاعلية، ويعني هذا كلما هذا وجود علاقة ارتباطية بين فعالية التنظيمية للقائد بالعدالة التنظيمية.

وتتفق نتائج بحثنا مع ما توصلت إليه دراسة تحليل علاقة بعض متغيرات الشخصية وأنماط القيادة والالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية دراسة ميدانية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة (ابوندا، 2007). وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة بين النمط القيادي والالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة. ودراسة درجة ممارسة القيادات الأكاديمية الإدارية في جامعة الأقصى بمحافظة غزة للعدالة التنظيمية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار لديهم (العثماني، 2017). وخلصت الدراسة الى وجود علاقة ارتباطية موجبة (طردية) لدرجة ممارسة القيادات الأكاديمية الإدارية في جامعة الأقصى بمحافظة غزة للعدالة وبين متوسط تقديراتهم لمستوى فاعلية اتخاذ القرار لديهم.

نستخلص من النتيجة التي توصلنا إليها من خلال بحثنا ان الفعالية التنظيمية للقائد لها دوراً هاماً في تحقيق العدالة التوزيعية، وهذا ما تما ملاحظته خلال دراستنا الميدانية ان هناك بعض رؤساء المصالح يولون اهمية كبيرة للعدالة توزيعية وهذا من خلال سعيهم لتحقيق العدالة بين مرؤوسيه من خلال من نقاط منحة مردودية بعديل دون تفضيل احد على اخر وكذلك في توزيع الابعاء العمل مع مراعاة ظروف كل واحد فيهم هذا ما يساهم في ارتفاع اداء الافراد وتحقيق نوع من الرضا لديهم، وهذا عكس بعض رؤساء المصالح الذي لا يهتمون بالعدالة التوزيعية حيث يمنحون نقطة المردودية متساوي للجميع الموظفين المصلحة دون تقييم الموظفين، وكذلك في توزيع الابعاء وهذا ما يؤدي بتذمر الموظف وشعوره بعدم العدالة ويؤدي به للامبالاة، وخلق الصراع وعدم الرضا وانخفاض دافعيته وهذا ما ينعكس سلبي مصلحة المنظمة التي هي اساس تقوم بتقديم خدمة المواطن والحرص على سيرها بشكل جيد لكن عندما تكون هذا السلوكات السلبية التي تؤثر على تقديم الخدمات بطريقة المرغوبة او المرجوة وكذلك تعطيل مشاريع مهمة وهذا ما هو واقع من خلال احصائية وزارة الداخلية على تعطل العديد من المشاريع التنموية.

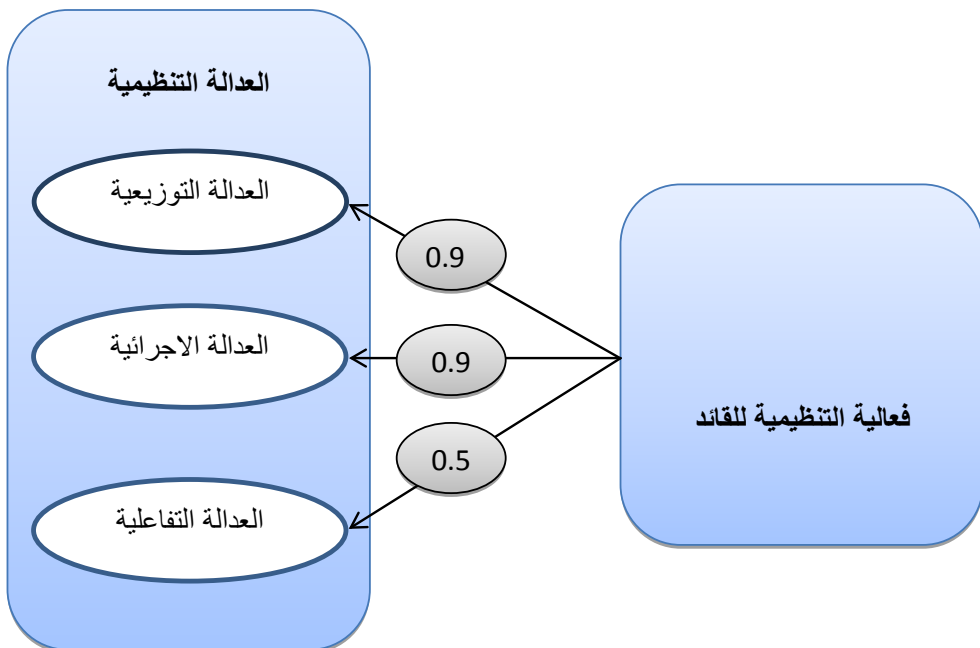
من خلال النتيجة أعلاه في الجدول والتي تم توصل إليه من خلال الميدان نلاحظ ان العدالة الاجرائية امر مهم لكن لا يحظى باهتمام كبير من طرف المسؤولين وهذا نظرا للصرامة وتقييد القوانين ومراسيم للتوظيف العمومي حيث مجال محدود لا يمنح للمسير الحرية في بعض قرارات وتدابير ويقيده، وهذا ما استغله بعض المسؤولين لصالحهم حيث يقومون بقرارات تعسفية وعند مطالبة موظف بحقه يتحججون بترسانة من قوانين لاقتناع الموظف وهذا فقط لتبرير تصرفاتهم الخاطي واستغلالهم صلاحيات الممنوحة لهم، عكس بعض المسؤولين الذي يقومون بالإجراءات بطريقة عادلة وواضحة ودون اي غموض حيث يأخذ كل موظف حقه في الترقية او تنقل لمنصب اخر في اطار ما ينصه عليه القانون. نرجع هذه نتيجة للدور المهم للقائد الفعال في تحقيق العدالة التفاعلية، حيث التمسنا خلال قيمننا بهذه الدراسة في البلدية ان بعض رؤساء المصالح يقوم بتصرفات عدالة مع جميع الموظفين دون استثناء مهمة كانت منصبهم وهذا ما يولد نوع من الثقة والاحترام المتبادل ويحقق نوع من رضا بين الافراد واستقرار، عكس بعض المسؤولين الذي يقومون بتعامل بمحسوبية وتفرق بين العمال وهذا ما يخلق نوع من الصراع وعدم استقرار وفوضى ونزاعات.

- التوصيات

- بدورات تكوينية لصالح المشرفين بالعدالة التنظيمية.
- القيام بدورات تكوينية لصالح المشرفين وتدريبهم على القيادة.
- القيام بدورات التكوينية لصالح المشرفين في العلاقات الانسانية.

- مراجعة نظام تقييم اداء.
- وعلى العموم ومهما كانت النتائج التي توصلنا إليها في هذا البحث فإنها تبقى محدودة بالمكان والعينة والزمن الذي أجريت فيها، وعلى هذا الأساس فإننا نأمل أن يتم تناول هذا الموضوع الهام من قبل باحثين آخرين ربما مع عينات مختلفة وفي مؤسسات خاصة وعمومية أخرى حتى يتم التأكد من النتائج التي توصلنا إليها، وخلال تناولنا لهذه الدراسة فقد جذب انتباهنا ضرورة التعمق في بحث بعض المواضيع التي لها علاقة بموضوع هذ امثل:
- قيام بدراسة مقارنة بين الوظيفة العمومية والقطاع الاقتصادي.
- قيام بدراسة حول التغيير التنظيمي مع توجه القطاع للإدارة الالكترونية والدور الذي تؤديه القيادة لإنجاح هذا التغيير.
- قيام بدراسة لوضع بروفيل خاصة بالقائد في الموظف العمومي بما يتناسب مع الوظيفة وكفاءة الفرد.

نموذج نتائج البحث: يمكن تمثيل نتائج البحث في النموذج التالي



قائمة المراجع

1. أحمد زرقة، فعالية القيادة وأثرها على الرضا الوظيفي والأداء، رسالة ماجستير، الجزائر، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2008.
2. بلال درراح حسن الشاعر، فاعلية القيادة وعلاقتها بالذكاء الانفعالي لدى قادة منظمات المجتمع المدني بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين فيها، ماجستير، غزة، فلسطين، أكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا، 2015.
3. حياة الدهبي، العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطن التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية بوحدة البحث في الطاقات المتجددة في الوسط الصحراوي بأدرار، رسالة ماجستير، أدرار، الجزائر، جامعة ادرار، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية والعلوم الاسلامية، قسم العلوم الاجتماعية، 2014.
4. سامية خميس أبوندا، تحليل علاقة بعض متغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية، رسالة ماجستير، فلسطين، غزة الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 2007.
5. سناء محمد عطاء الله الدايه، درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للعدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين، رسالة ماجستير، غزة، فلسطين، جامعة الاسلامية، كلية التربية، قسم اصول التربية والادارة التربوية، 2012.
6. صابرين مراد نمر ابو جاسر، اثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد أداء السياقي دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، رسالة ماجستير، غزة، فلسطين، كلية التجارة، قسم إدارة اعمال، 2010.
7. عبد الله علي بن بشير، دور القيادة الفعالة والمحفزة في زيادة الإنتاجية دراسة ميدانية شركة مصافي عدن، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية اليمن، 2008، العدد 5.
8. عثمان محمد العثماني، درجة ممارسة القيادات الأكاديمية الإدارية في جامعة الأقصى بمحافظات غزة للعدالة التنظيمية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار لديهم، رسالة ماجستير، غزة، فلسطين، الجامعة الاسلامية، كلية التربية، قسم اصول التربية وعلم الادارة التربوية، 2017.
9. محمد سالم العمرات، مستوى الذكاء الانفعالي وعلاقته بفاعلية القائد لدى مديري المدارس ومديراتها في الأردن، مجلة الاردنية في العلوم التربوية، 2014، مجلد 10، العدد 2.

10. محمد ناصر راشد ابو سمعان، محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الضباط في جهاز الشرطة بقطاع غزة، رسالة ماجستير، غزة، فلسطين، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، قسم إدارة اعمال، 2015.
11. مراد خرموش، دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين في القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام دراسة ميدانية بولاية سطيف، رسالة ماجستير، سطيف، الجزائر، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، 2014.
12. معاذ ضيف الله الدبوبي، القيادة الفعالة في تحقيق الأهداف المنظمة، عمان، الاردن، دار المناهج، الطبعة الاولى، 2016.
13. نماء جواد العبيدي، اثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، 2012، المجلد 8، العدد 24.
14. ولد محي الدين نبيل، سمات المدير الفعال وعلاقتها بالإشراف على المنظمة، رسالة ماجستير، الجزائر، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية والارطوفونيا، 2005.