



معلومات البحث

تاريخ الاستلام: 09/08/2025

تاريخ القبول: 2025/11/30

Printed ISSN: 2352-989X

Online ISSN: 2602-6856

دور العدالة التنظيمية في التقليل من الصمت التنظيمي

The role of organizational justice in reducing organizational silence

جاءب الله سعد عرايبي

جامعة الجزائر 02 (الجزائر)، saadarabij@gmail.com

الملخص: تبحث هذه الدراسة عن: دور العدالة التنظيمية في التقليل من الصمت التنظيمي، حيث إنطلقت من الإشكالية: هل للعدالة التنظيمية دور في التقليل من الصمت التنظيمي لدى العاملين بمديرية البرجة ومتابعة الميزانية لولاية الجلفة ؟ وللإجابة على هذه الإشكالية تم وضع أهداف لتحقيقها كالتعرف على الدور الذي تلعبه العدالة التنظيمية وجميع أبعادها في التقليل من الصمت التنظيمي لدى العاملين، وتم الإعتماد على المنهج الوصفي لقدرته على وصف وتحديد دور العدالة التنظيمية وأيضاً تطبيق المسح الشامل لمجتمع الدراسة والمقارب 37 موظف وجمع المعطيات تم الإستعانة بأدوات جمع البيانات المتاحة وهي: إستمارة الإستبيان كأداة أساسية وأيضاً الملاحظة كأداة مساعدة فقط، وتطبيق الأساليب الإحصائية. ومما سبق توصلت الدراسة إلى وجود إنخفاض مستوى العدالة التوزيعية بالمؤسسة، وأن عدالة الإجراءات تحققت نسبياً، أما عدالة التعاملات فتتم بسلوك إدارة المؤسسة عند تعاملها مع الموظفين، وإن للعدالة التنظيمية دور في التقليل من الصمت بالمؤسسة حيث كلما تحققت العدالة قل الصمت والعكس .

الكلمات المفتاحية: العدالة التنظيمية ، الصمت التنظيمي

ABSTRACT

This study investigates: The role of organizational justice in reducing organizational silence, as it started from the problem: Does organizational justice have a role in reducing organizational silence among employees in the Directorate of? To answer this problem, objectives were set to achieve it, such as identifying the role played by organizational justice and all its dimensions in reducing organizational silence among employees. The descriptive approach was relied upon for its ability to describe and define the role of organizational justice, as well as applying a comprehensive survey of the study community estimated at 37 employees. To collect data, the available data collection tools were used, namely: the questionnaire as a basic tool, as well as observation as an auxiliary tool only, and applying statistical methods. From the above, the study concluded that there is a low level of distributive justice in the institution, and that procedural justice has been achieved relatively, while transactional justice is concerned with the behavior of the institution's management when dealing with employees, and that organizational justice has a role in reducing silence in the institution, as the more justice is achieved, the less silence and vice

Keywords: The role of organizational, organizational silence

تواجه مشاكل اليوم التحديات الكبيرة والناجمة عن التطور العلمي والتقني والسريع الذي شهده العالم. وعلى الرغم من أن هذا التقدم ينعكس على الهيئات من خلال تحديثها والاعتماد على التكنولوجيا، إلا أنها تظل هي الأكثر فائدة ضمن هذه الكيانات البشرية. إن الأشخاص هم المحرك الإنتاجي والدافع نحو تحقيق النجاح. ولهذا السبب، شهد الاهتمام الحديث اهتمامًا متزايدًا بالموارد البشرية على مستوى المؤسسات، حيث بات يُنظر إليه على أنه أكثر استثمارات اختيارية.

وهناك العديد من المجاهدين لاستقطاب الكفاءات ويشهدون، مع التركيز على العوامل التي تدعم الأشخاص ومرغهم في العمل. الهدف من ذلك هو بناء التوجهات الإيجابية لدى الموظفين، من خلال احترامهم، وحسن معاملتهم، وتطبيق مبادئ العدالة والنزاهة والحياة داخل المنظمة، والتي تمثل المتطلبات الأساسية للعمل الوظيفي. ويعد تطبيق العدالة بين العاملين تحديًا محوريًا لمواجهته المنظمات المعاصرة؛ نظرًا لتنوع مواردها البشرية واختلاف ثقافتهم وخلفياتهم وإلهامهم الإبداعي.

تُصنف العدالة على أنها كأحد المفاهيم الإدارية والأنشطة الجوهرية التي حظيت باهتمام كبير من أصحاب العمل. إنها تعددية ذات أهمية كبيرة ولها تأثير عميق على وظائف المؤسسة وأدائها، وتبرز أهمها في نزاهة التدابير والإجراءات الرامية إلى التعاملات. والعديد من القضايا الناشئة عن تنظيم الاجتماعية تتطلب والتحليل، ويعود السبب في ذلك إلى التأثير على الحاسم الذي يتركه العاملون بالعدالة أو غيابها في بيئة العمل. إن الشعور بغياب العدالة قد يؤدي إلى اختلاف النظم التنظيمية، بغض النظر عن قوة العوامل الإدارية الأخرى. وعلى العكس من ذلك، فإن الإحساس بالعدالة يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي، وشهادة ثقة الموظفين بالإدارة، وزيادة تهمهم بإمكانية الحصول على حقوقهم. هذا الاطمئنان إلى السلوكيات الإيجابية ويجب علينا أن نتلقى من المؤسسة. وفي المقابل، يؤدي ذلك إلى ظلم الموظفين أو عدم العدالة للعديد من النتائج والسلوكيات. التي تتأثر بقيم العدالة التنظيمية، فنجد الصمت التنظيمي من الموضوعات التي تكتسي أهمية كبيرة في الحياة التنظيمية والإدارية، فالصمت في حد ذاته دالة تكاملية من حيث عدم إسهام الموظفين في المؤسسة بإقتراحاتهم وآرائهم فيما يخص العمل، وتصرفهم كمنفذين للعمل بشكل آلي بعيدا عن الإبداع والإبتكار والحماسة والمشاركة في صنع القرارات مما يؤثر سلبا على المؤسسة من جهة وعلى العاملين من جهة أخرى، لأنه يبدو أكثر وضوحا في المنظمات التي لا تتوفر فيها السبل المثلى في الانسجام، والتعاون والثقة، ومنه جاءت هذه الدراسة التي تهدف إلى كشف الدور الذي تلعبه العدالة التنظيمية في التقليل من الصمت التنظيمي وهو ما إرتأت الدراسة تسليط الضوء عليه من خلال إجراء الدراسة الميدانية وذلك بمديرية البرجة ومتابعة الميزانية لولاية الجلفة، قد تم إختيار هذا الموضوع نظرا لحساسيته ومدى أهميته في سير المؤسسات، ونظرا لإرتباط العدالة التنظيمية بالصمت التنظيمي إرتباطا مباشرا، وعليه سنتعرف على الدور الذي تلعبه العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاث (العدالة التوزيعية - العدالة الإجرائية - العدالة التعاملية) في التقليل من الصمت التنظيمي للعاملين، وهذا الأخير أصبح حتمية لا يمكن تجاهلها لما له من أثر

على المؤسسة وعلى الأفراد العاملين بمديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية الجلفة، وهذا إنطلاقاً من الإشكالية التي مفادها:

1 إشكالية البحث:

هل للعدالة التنظيمية دور في التقليل من الصمت التنظيمي لدى العاملين بمديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية الجلفة ؟

2.1 أسئلة البحث:

- ومن التساؤل الرئيسي نتفرع للتساؤلات الفرعية التي تتمثل في :
- * هل للعدالة التوزيعية دور في التقليل من الصمت التنظيمي لدى العاملين ؟
- * هل للعدالة الإجرائية دور في التقليل من الصمت التنظيمي لدى العاملين ؟
- * هل للعدالة التعاملية دور في التقليل من الصمت التنظيمي لدى العاملين ؟

3.1 فرضيات البحث :

- * للعدالة التوزيعية دور في التقليل من الصمت التنظيمي لدى العاملين .
- * للعدالة الإجرائية دور في التقليل من الصمت التنظيمي لدى العاملين .
- * للعدالة التعاملية دور في التقليل من الصمت التنظيمي لدى العاملين .

نظراً لأن المنشأ الأصلي والمحوري للعدالة أصبح طبعياً، فقد شهد هذا المفهوم جهوداً مكثفة مدروسة في استيعاب مثل علم الاجتماع التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، وتحديدًا ضمن دراسات السلوك التنظيمي. القضاء على القضايا المحددة رسمياً للسلوك داخل المنظمات؛ بسبب لارتباطها الوثيق من التعامل معها.

وبالتالي، يمكن تعريف العدالة بأنها: "مدى إرساء النزاهة والمساواة في تحديد الالتزامات والحقوق التي تتحكم فيها بين الموظفين والمؤسسة". ويدرك هذا المساهمون المساهمون بواجبهم تجاه مكان عملهم، مما يبيّن الثقة فيكون حسب رأيهم بين الطرفين. إن هذا التعريف يسلط الضوء على فكرة الشراكة والنزاهة في التدابير والحقوق، ويركز أيضاً على جوهر الالتزامات المتبادلة. (سلطان، 2006، 21)

ويمكن تعريف العدالة بالتالي: تصورات الموظفين عن مدى النزاهة والتكامل في بيئة العمل، والتي تشمل مقارنة الأشخاص مع عيوبهم واختلالاتهم. هذه التصورات، سواء كانت وثيقة الصلة بالفرد بالمؤسسة أو بالمسؤول المباشر، فهي بشكل مباشر ونهائي إلى مدى قبولهم وسلوكياتهم في العمل. (العربي، 2018، 61) ويستند هذا التعريف إلى اعتبار

الموظفين لمدى إنصافهم الذي يتلقون مقارنتهم بزملائهم، وهو ما ينعكس مباشرة على اتجاهاتهم ويتصرفون داخل محيط العمل.

بالرغم من أن القانون وجد مفهومًا إداريًا شاملاً لأنواع مختلفة من المؤسسات، وإمكانية النظر إليه كمفهوم ذي بعد واحد، ولذلك وأهميته تلتزمان معه مفهوم متعدد الأبعاد. وفي هذا السياق، توزعت الدراسات التي رفعت العدالة بين سكانها:

اللجنة الأولى: اعتبرتها تتألف من النقاط الرئيسية التالية: عدالة التوزيع وتوازن العدالة. وقد رأى البعض أن عدالة التعامل مع جزء منها مكتملة لعدة تدابير.

اللجنة الثانية: ترى العدالة أنها ستتضمن ثلاثة مبادئ من العدالة: العدالة التوزيعية، العدالة القضائية، والعدالة التعاملية.

أ/- العدالة التوزيعية :

خلال الفترة ما بين 1960 - 1970م أغلب الدراسات حول العدالة التنظيمية ركزت على العدالة التوزيعية المتعلقة بعدالة العوائد التي يحصل عليها العمال ، فقد عرفها Adem على أنها: " تتعلق بعدالة توزيع المكافآت، وبأنها تتضح من خلال إدراك العمال بأن العوائد التي يحصلون عليها عادلة " .

يعرف سامر البشاشة المحكمة القضائية بأنه: "مدى الإحساس المتكون لدى الأشخاص العاملين بإنصاف المقابل المادي وغير المادي الذي يتلقونه من". ترتبط التوزيعات بشكل أساسي بالحصيلة أو المكافآت التي يجنيها الفرد من العمل، مثل التجارة والترقيات. وهو يرأس هذا النوع من العدالة بين المنظمات عندما يشعر الموظف بذلك الذي ناله من الجهد الذي يبذله، وذلك من خلال التنافس مع جهود الآخرين.

التوزيعات التوزيعية وفقا ل جرينبرج

ترى جرينبرج أن توزيعات التوزيعات تشمل محورين رئيسيين هما:

المبدأ المادي (الجانب المادي): يشير إلى حجم ومحتوى العوالم الملموسة التي ينمو عليها الفرد.

المحور الاجتماعي (الجانب الاجتماعي): يتعلق بالتعامل الشخصي والذي يوضح اتجاهه تجاه الفرد الذي يقتصر على ذلك العوائد(الخزاعي، 2013، 33-34)

ب/- العدالة الإجرائية :

تعبّر عن العدالة المدركة عن الإجراءات والسياسات المستخدمة في اتخاذ القرارات في مكان العمل، وتعرف بأنها درجة الشعور المتولدة لدى العاملين إزاء عدالة الإجراءات التنظيمية التي تستخدم في تحديد المخرجات التنظيمية .

وهناك من عرف العدالة الإجرائية في ضوء مجموعة من المكونات هي :

- ثبات الإجراءات . - دقة وصحة الإجراءات .
- واقعية الإجراءات . - عدم التحيز .

ويلاحظ Greenberg أن العدالة الإجرائية تشمل على جانبين هما :

الجانب المادي (الهيكلي): ويعبر عن الإجراءات الرسمية للعدالة داخل المنظمة مثل: إجراءات تقييم الأداء، تحديد الأجور، النقل والترقية ... الخ.

الجانب الإجتماعي: ويعبر عن إحترام متخذي القرارات للعاملين وذلك عن طريق إخبارهم بكيفية إتخاذ القرارات، وقد تم تسمية هذا الجانب عدالة التعاملات كما سيرد ذكره فيما بعد.

ج/- العدالة التعاملية :

يتم تعريف العدالة بالتعامل معها بشكل طبيعي: مستوى التعرف على الموظفين لإنصاف الأشخاص الذين يتلقونهم عند التطبيق الرسمي لهم، ويقصدون ذلك دون الوافية بأسباب تطبيق تلك التدابير. وتتجلى هذه العدالة في تعامل الرئيس مع المرؤوسين بأدب جماعي، وإرساء الثقة والشفافية الأخرى، إضافة إلى الاهتمام المسؤول بمصالح الموظف. (عمر محمد در ، 2008، 41) فعدالة التعاملات تتضمن جانبين :

- معاملة الأفراد بواسطة الرؤساء .
 - تقديم شرح مناسب للقرارات إلى الأفراد الذين يتأثرون بها .
- وإن عدالة التعامل تحتوي على مكونين هما :

مبادئ العدالة التعاملية

تفصيل القضايا التعاملية مع جزء من القطع الرئيسية:

أ- الشخصية الصغيرة: تُشير إلى لا يوجد مكان للرؤساء الرئيسيين بإنصاف، الاعتراف، وأدب. ويجب على الرؤساء أن يأخذوا في الاعتبار آراء وكرامة العاملين في كل موظفيهم.

ب- التفسيرات (أو القاطعة الاجتماعية): تتطلب من الهيئة اتخاذ البيانات اللازمة والدقيقة التي تتطلب التوضيح والتدابير الإدارية. يصبح هذا الأمر مهمًا عند توزيع الجوائز أو الأشياء أو المخرجين وقد يصبح غير مناسب للبعض.

تحديد العدالة التعاملية

تبرز أهمية الشخصية التي تعمل لصالح الموظفين أثناء تطبيق الإجراءات الوقائية عليهم، لعكس القضايا القضائية. وحدد الموظفون بعدالة التعاملات مع أربعة محددين رئيسيين:

وضوحات محددة القرار: مدى وجود سبب منطقي وواضحة للقرارات المتخذة.

نزاهة وصراحة صاحب السلطة: مدى إخلاص المسؤول وشفافيته وظهوره في استخدام الخداع في تعامله مع الموظفين.

يجب أن يتحمل المسؤولية: متى ينتظر الشخص المسؤول باحترامه وتقديرهم.

بالباقية في التعامل: مدى التزامه بالمسؤولية الإدارية والتهذيب في تعاملاته مع الأفراد.

خلاصة العدالة

في المؤتمر، يمكن تلخيص تركيز كل ما بعد العدالة على النحو التالي: توزيع التوزيعات الأترونية بالنتائج أو المخرجات، فيما يتعلق بالعدالة في التدابير أو التدابير المتخذة، في حين أن عدالة التعامل مع تركيزها نحو تخصيص الشخصية المقدمة.

إضافة لما سبق، تضمنت العدالة مجموعة من الأساسيات التي من أهمها:

وتشمل المشاركة (المساواة): يقضي هذا الظل بضمان تكافؤ الفرص المتاحة على الحوافز، وساعات العمل، إضافة إلى واجبات الوظيفة بين جميع الأشخاص داخل المؤسسة.

وذهب القيمي (الأخلاقي): رفض في تجسيد قيم الاستقامة، النزاهة، الأمانة، الإخلاص، والصدق في التعاملات.

وتشمل شاملة والتصويب (الدقة والتصحيح): تخصص في العمل أن تُجرى جميع الإجراءات والقرارات المتخذة على بيانات محددة ودقيقة. كما تم الاتفاق على إمكانية مراجعة وتصحيح هذه الدقة في حال اكتشاف أي خطأ.

يشمل الاستحقاق والإنصاف (الالتزام): يعني تطبيق العدالة في التفضيل ومنح المكافآت المستحقة على وجه الخصوص، وفقاً واللوائح المعتمدة.

الاشتراك في المشاركة (المشاركة): يقتضي هذا ويشتمل على كافة المشاركين في العمل في عمليات البناء، واتخاذ والدقة. (عمر مُجد در، 21، 2008)

وتتبلور أهمية العدالة التنظيمية عندما تضر الأفعال أو القرارات الصادرة عن المنظمة بمصالح بعض الأفراد أو الجماعات العامة بالمنظمة، حيث يتعاضد تأثير عدم العدالة التنظيمية كلما زادت مشاعر الظلم لدى العاملين، وهذا ما أكدت عليه العديد من الدراسات خطورة عدم توافر أي بعد من أبعاد العدالة التنظيمية من حيث تأثيرها على بعض المتغيرات التنظيمية، وذلك على النحو التالي :

أ - بالنسبة لبعد العدالة التوزيعية : فقد توصلت الدراسات إلى أن انخفاض مدركات العاملين لهذا البعد قد يسبب العديد من النتائج السلبية مثل:

- انخفاض الرضا عن الأجر .
- انخفاض كمية الأداء الوظيفي، والولاء التنظيمي .
- انخفاض جودة العمل ونقص التعاون بين زملاء العمل .
- ضعف ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية .

ب - بالنسبة لبعد عدالة الإجراءات: توصلت الدراسات إلى أن الإجراءات الرسمية غير العادلة ترتبط بالعديد من النتائج السلبية مثل :

- انخفاض التقييم الكلي للمنظمة .
- نقص الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي .
- فقدان الثقة بالزملاء والرؤساء .

ت - سوء عملية إختيار الموظفين . (محمود، 2003، 159)

ث - بالنسبة لبعد عدالة التعاملات : إن انخفاض مدركات العاملين لبعد عدالة التعاملات يمكن أن يسبب العديد من النتائج السلبية مثل : زيادة النزوع لترك العمل، وزيادة الضغوط الوظيفية، ونشأة الصراع التنظيمي بين العاملين، حيث التوزيعات غير المناسبة يتم إستقبالها بشكل أفضل من العاملين عند تقديم تفسيرات منطقية لها من قبل المنظمة .

ومما سبق أعلاه ونظرا للأهمية المتزايدة لموضوع العدالة التنظيمية نجد شعور العاملين بها أو بعدمها في مكان العمل، والذي قد يؤدي إلى تراجع بمستويات الأداء التنظيمي مهما بلغت قوة سائر عناصر العملية الإدارية، إذ أن إحساس العاملين بعدم العدالة يخلق جو من حجب وصمت عن تقييمات سلوكية فاعلة لظروف المنظمة عن الأشخاص القادرين على إحداث تغيير بالظروف، فيعد الصمت التنظيمي بأنه العمل ضد النتائج التنظيمية المطلوبة بالمنظمة، فعرّفه كل من Morrison و Milliken : " بأنه ظاهرة اجماعية حيث يحجب العمال آرائهم وإهتماماتهم بشأن مشاكل منتظمة محتملة نتيجة الاعتقاد أن آرائهم ليست ذات قيمة في منظمتهم وخوفهم من النتائج السلبية " .

وعرفته عبر الفاعوري بأنه: ميل العمال في المنظمات إلى تجنب تقديم المعلومات أو الإقتراحات لرؤسائهم، أو الإخبار عن المشكلات، خوفاً من أي ردود فعل سلبية، أو أي نتائج غير مرضية قد تترتب على ذلك ، ومنه نستنتج أن للصمت التنظيمي أسباب التي يمكن أن تؤثر على قرار العاملين، فمن أهم هذه الأسباب نجد:

أ- الأسباب التنظيمية : إن كل من :

- الهيكل التنظيمي: يعتبر الإطار العام الذي يشكل العناصر التنظيمية المكونة للمنظمة والذي يوضح مراكز وخطوط السلطة في البناء التنظيمي والعلاقات بين الأفراد، وقد يكون هذا الهيكل مرناً يستجيب للمتغيرات والظروف التي تستجد بالمنظمة أو يكون جامداً ويعكس هيكل المنظمة من ثقافتها التي تؤثر في بلورة الصمت التنظيمي .
 - المناخ التنظيمي: يعد عدم وجود الجو النفسي المريح من الأسباب المؤدية إلى ضعف الإتصال بين الأفراد والجماعات، وتطور سوء الفهم وفقدان التعاون في العمل الجماعي فيتبلور الصمت والذي قد ينتج عنه عواقب تؤثر في العمل ككل وفي الإنجازات أيضاً .
 - العدالة التنظيمية: يتجنب الأشخاص داخل المنظمة بذكر أفكارهم ومشاكلهم لإعتقادهم بأن ذلك محفوف بالمخاطر، لذا يفضلون عدم شرح أفكارهم خشية أن ينظر لهم الآخرون بأنهم يخلقون المشاكل وكذلك خوفاً من عدم تحقيق العدالة ك : فقدان الترقية والمكافآت أو التعرض إلى سوء المعاملة من قبل الإدارة .(عبود و ظفر،2016،140)
- هناك أسباب تنظيمية أخرى ك : عدم الكفاءة التنظيمية ، تقييد العاملين بالأدوار المرسومة وعدم الخروج منها.

ب- الأسباب الإدارية : تتعدد الأسباب المهمة المؤدية للصمت التنظيمي والتي يمكن إجمالها فيما يلي :

1. ولا تثق في القيادات:

لذلك السبب الشك في نزاهة المدراء سبباً جذرياً للأشخاص إلى العزلة الاختيارية، والأطفال من أن المشاركين في التعبير عن آرائهم لتعرضهم للخطر أو سوء تفسير مشاركتهم ومعلوماتهم.

2. ممارسة الفكر الجماعي (هيمنة الجماعة):

يتجنب الأشخاص الأشخاص ويلجؤون الشؤون إلى الصمت عندما يلجأون إلى آرائهم غير مرحب بهم أو مرفوضين من المجموعة السابقة. وقد تسببت خطط هذه المقترحات في عزلهم اجتماعياً أو تعريضهم للسخرية الخفيفة من ما تبقى من الزملاء.

3. ضوابط التنسيق بين الموظفين والإدارة:

قد لا تسمح بهيكل وهيكل مختلف للتعبير عن المشكلات التي تواجهها. فالإدارة قد قررت دراسة المشكلات الصريحة على أنها تسيطر على هدام قررت من والاعتقاد بالاحترام تجاه الأشخاص. لذلك، يلتزم التزام الصمت؛ جميعهم يقومون بأضرار عليهم ويضرون بأماكنهم.

4. السلبيات والخبرات التجارية السابقة:

لا يختار العاملون الصمت نتيجة لتجارهم الشخصية المباشرة، بل يتأثرون أيضاً بنتائج المحادثات والتجارب التي يروونها لهم زملائهم. نجد أن الأشخاص المتأثرين بهذه الإضافات يثيرون إثارة المشاكل أو يناقشونها مع نظرائهم مباشرة، على الرغم من إدراكهم لأهميةها بشكل جيد. ويفضل هذه الأشياء التي يمكن أن لا يؤخذ بها، مما يؤدي إلى خلق خلافات معها. (الكساسنة و الفاعوري، 2010، 84)

نقص مهارات الإتصال : وتعني إنخفاض إنسداد الإتصال الرسمية وغير الرسمية بين الإدارة والعاملين .

ت - الأسباب الفردية : من أهم هذه الأسباب نجد :

العزلة : إن السبب الرئيسي لصمت الأفراد إتجاه المشاكل التنظيمية هو الخوف من العزلة داخل العمل وإعتقاده بأنه (إذا عبر عن المشاكل داخل المنظمة سوف يسبب مشاكل أخرى) حيث تعني إنفصال الموظف عن عمله كما لو كان شيئاً آخر بحيث يكون منفصلاً تماماً عنه ومتحدياً له ، وبالتالي غير قادر على تحقيق ذاته في العمل ، وتنمية طاقته البدنية و الفكرية بحرية .

الخوف من ردود الفعل السلبية : من الأسباب التي تزيد درجة الصمت التنظيمي هو شعور الموظف بالخوف من ردود الفعل المدراء السلبية ، إذ يشير مفهوم خوف الموظف إلى شعوره بالخوف من تلقي عقوبات وحجب المكافآت بشكل مباشر أو غير مباشر من قبل مديره إذا أبدى رأياً مخالفاً أو تكلم عن وجهات نظر مضرّة بصلحة المنظمة . (يوسف، 2016، 175)

هناك أسباب فردية أخرى منها : الخوف من فقدان الوظيفة، التوبيخ من الإدارة ، الإحراج ، لذلك يفضل الصمت عند الموظفين .

ومن الأسباب السابقة اعلاه نجد أن صمت العاملين مضرًا جدًا بالمنظمات وغالبًا ما يسبب مستوى متزايد من عدم الرضا والذي يظهر على شكل سلوكيات غير مرغوب بها مما يضر بالعمل الإجمالي للمنظمة . ومع مرور الوقت قد يتسبب الصمت بروز ظاهرة اللامبالاة والتي تسبب الإفتقار إلى الجودة بالعمل ومنه نشير إلى نوعين من تأثير الصمت :

أولاً: الآثار التنظيمية للصمت التنظيمي :

يحدث الإخفاء التنظيمي للأضرار، ومن ضمنها جميع أعضاء المنظمة، مما يؤدي إلى تفصيل حالات الاستياء بين العاملين. هذا الاستياء يتجسد في السلوكيات السيئة غير المرغوبة، مثل مرضى السكر الغيبي وتكرار العمل. ونظرًا لأن فعالية الاتصالات هي أساس نجاح المؤسسات، فإن تأثير الاعتماد التنظيمي يشل شبكة الاتصالات الداخلية، مما يلحق الضرر بالوظائف المنظمة الشاملة. كما أن كتم الأصوات يخنق الإبداع بشكل جميل، وقد مدفوع الأجر للاستمرار في تنفيذ مشروعات متميزة تخرج منها في النهاية وخدمات متدنية الجودة، وقد يؤدي أيضاً إلى انعكاس الروح المعنوية للرقصين.

قد يؤدي ذلك إلى التسبب في التنظيم التنظيمي بشكل مثالي للموظفين غير مكترئين لا يبالون بمؤسستهم أو بمهامهم الوظيفية. هذه المستويات اللامبالاة تؤدي إلى تزايد في الأداء الكلي للمؤسسة، الأمر الذي قد ينجم عنه نمو هائل. إضافة إلى ذلك، يقتصر الحظر في عدم وجود المشاركة في العمل، ويمنع الموظفين من الحاجة إلى أي أخطاء أو قصور في عملونه، مما يخلق مفرغة ومستمرة من كتمان الموظفين لآراءهم.

ثانياً: آثار الصمت التنظيمي على العاملين :

ويترب على ذلك داخل المؤسسة النتائج والعديد من تأخير الموظفين. فالموظفون الذين لديهم أنفسهم يعانون من اللامبالاة أو عدم الاكتراث هم في الواقع إنتاج هذا الصمت التنظيمي. إن الشعور باللامبالاة قد يحتاج إلى العناية الشخصية إلى كمجرد أدوات غير مهمة ضمن آلة العمل. ومن المحتمل أن تتفاقم هذه الحالة لتتسبب في الإحباط النفسي وقد تصل إلى حالة صحية سيئة للغاية. (عبود و ظفر، 2016، 64)

هناك دليل واضح على الآثار المترتبة على الصمت التنظيمي على الأشخاص، حيث أشار البعض إلى أن له تأثيراً مباشراً على الرفاه الشخصي، مما يرفع من مستوى القلق والقلق لديهم ويدفعهم نحو الشعور بالذنب. وسرعان ما نجد أنفسنا مضطرين إلى التعامل مع نفسية وصعوبة في احتمال حدوث أي تغيير إيجابي. وعلى الرغم من أنه من الشائع حدوث خطأ تنظيمي في المؤسسة فقط، إلا أن الحقيقة هي خطأ كلا الطرفين: المنظمين على حد سواء.

لخص موريسون (موريسون) تأثيرات الصمت التنظيمي في النقاط التالية:

الجودة القرار: تعديل وديناميكية العمليات التشجيعية داخل المؤسسة.

نتائج التنوع المعلوماتي: خسارة المدخلات المتنوعة والمختلفة التي تغذي التفكير التفكير.

نقص تحليل العناصر: غياب القوى اللازمة للأفكار، مما يؤدي إلى خيارات محدودة في الوصول إلى نتائج عالية الجودة.

تعليم محلي: تطور الإعاقة واكتساب المعرفة على المستوى التنظيمي.

تضاؤل التغذية الراجعة للحظر: توقف مؤقتاً، الأمر الذي يعيق اكتشاف سبب وتصحيحها.

ارتفاع الخطورة: زيادة احتمالية حدوثها أو عدم ظهورها محلياً. (صالح، 2012، 91)

ومما سبق يمكن القول بأن ظاهرة الصمت التنظيمي ذات تأثيرات خطيرة في المنظمات الحالية وخاصة في ظل الظروف متزايدة التعقيد بتزايد وتنوع المتغيرات التنظيمية والبيئية والتي تتطلب تضافر الجهود بين الفئات التنظيمية كافة للعمل سوية لتحقيق أهداف المنظمات والعاملين فيها .

ومن خلال أعلاه نجد أنه يمكن مواجهة الصمت التنظيمي من خلال :

- ❖ تطوير سلوك الموظفين في بيئة العمل .
- ❖ رفع المعنويات و زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين .
- ❖ تقليل مستوى مقاومة التغيير في بيئة العمل .
- ❖ فتح قنوات إتصال جديدة و ذات إتجاهين بين الموظف والمنظمة، بحيث يصبح الإتصال صمام أمان للإدارة من خلال إتاحة الفرصة للموظف لحل المشكلات في بيئة العمل .
- ❖ التحفيز الذاتي للموظفين في طرح الأفكار الجيدة و الإبداعية .
- ❖ خلق ثقافة من شأنها شحن الطاقات الذهنية والقدرات الإبداعية للموظفين لطرح الأفكار الجديدة وإبتكار الحلول الإبداعية للمشكلات بإستغلال الموارد المتاحة للمنظمة .
- ❖ الإهتمام بتحسين الكفاءة ورفع الإنتاجية للفرد و المنظمة .
- ❖ تقليل الإزدواجية في إنجاز العمل من خلال إعتداد مبدأ اللامركزية وتفويض الصلاحيات .
- ❖ تشجيع روح العمل الجماعي بين الرؤساء و المرؤوسين .(بومنقار و وادي، 91، 2016)

4.1 أهمية الدراسة :

الموضوع ذو أهمية بالغة بعلم الاجتماع التنظيمي حيث ان للعدالة التنظيمية دور في التقليل من الصمت التنظيمي، وهذا واضح من الناحية العلمية والتي تتمثل في زيادة المعلومات والمعارف في المجال التنظيمي، وأنه من المواضيع الهامة التي تلفت إنتباه الباحثين والمسؤولين والمتخصصين لدراسة وتحليل أبعاده، ويمكن القول بأنها دراسة علمية بمجال العلوم الإنسانية والاجتماعية حيث تستمد أهميتها من إرتكازها على العينة التي تجرى عليها الدراسة.

أما الأهمية العملية فتستند دراستنا إلى كشف دور وأهمية العدالة التنظيمية في التقليل من الصمت التنظيمي، مما يساعد المدير والمشرفين في المؤسسة على الوقوف عن كثب على نقاط الضعف وأسباب الصمت التنظيمي بشكل علمي بناء، كما أنهم يستطيعون أن يوظفوا نتائج هذه الدراسة بتقديم عدد من التوصيات التي من شأنها تعزيز الجوانب الإيجابية بتبني طرق وأساليب تنظيمية التي تساعد المؤسسات على تحقيق العدالة التنظيمية والتقليل من الصمت التنظيمي من خلال تنمية شعورهم بالإنتماء والمشاركة وتبني مبادئ العدالة التنظيمية .

2 . الإجراءات المنهجية :

1.2. منهج الدراسة : إعتدنا على المنهج الوصفي في دراستنا بهدف الحصول على معطيات من مجتمع الدراسة والذي يعرف بأنه: مجموعة الأدوات الكمية (البيانات وحسابها بالطرق الإحصائية) ، والكيفية (خطوات بناء الإشكالية والفرضيات والمتغيرات) التي تساعد الباحث على وصف وتحديد خصائص ظاهرة معينة وتحديد طبيعة العلاقات بين متغيراتها وعناصرها تحديدا كميا (حساب العلاقة بالطرق الإحصائية)، أو كيفيا (تحليل و تفسير النتائج)، والوصول في نهاية المطاف إلى تعميمات " .(جبابرة، 23، 2012)

2.2. عينة الدراسة : بعد التواصل مع مكتب الوسائل والتكوين بمديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية الجلفة ، تم عرض عليهم موضوع الدراسة وشرح أهدافها، تم تزويدنا بالمعلومات التي سنعتمد عليها بدراستنا، وحسب هذا الأخير يقدر مجموع الموظفين بـ **37** موظف موزعين كما يلي : إطارات : **22** موظف ، عون تحكم : **08** موظفين ، عون تنفيذ : **07** موظفين، وعليه فمجتمع البحث في هذه الدراسة يتكون من **37** موظف، وعليه إستخدمنا أسلوب المسح الشامل، حيث تجمع معلومات شاملة حول جوانب الظاهرة المدروسة من جميع الوحدات، وذلك كون مجتمع البحث محدود، وعند إجرائنا للدراسة الميدانية صادفنا وجود: **03** موظفون في عطلة سنوية، **01** موظف في أداء عمرة، و **01** موظفة في حالة إستيداع، فعليه قمنا بتوزيع **32** إستمارة .

3.2. الحدود الزمانية للدراسة : أجريت الدراسة في الفترة الممتدة من أواخر شهر أفريل إلى غاية أواخر شهر ماي .

4.2. أدوات الدراسة : ومن الأدوات المستخدمة في هاته الدراسة :إعتمدنا على إستمارة الإستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات وحاولنا أن نربط أسئلتنا بإشكالية دراستنا وذلك أن الشرط الأول للسؤال الجيد هو إرتباطه الوثيق بمشكلة الدراسة، ومنه تشكلت إستمارة دراستنا من **29** سؤال وتراوحت أسئلتها ما بين أسئلة مغلقة وإختيارية، وقسمت على ثلاث محاور كما موضح على نحو التالي :

المحور الأول: البيانات الشخصية (الجنس، السن، الحالة الإجتماعية، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة في العمل، المنصب الوظيفي)

المحور الثاني : تضمن الأسئلة المتعلقة بمحور العدالة التنظيمية، وإحتوى على **18** سؤال .

المحور الثالث : تضمن الأسئلة المتعلقة بمحور الصمت التنظيمي، وإحتوى على **05** أسئلة .

وبالإضافة لذلك إستخدمنا الملاحظة كأداة مساعدة فقط ، وذلك من أجل دعم القراءة السوسولوجية فقط، وللإشارة بعد الإنتهاء من عملية جمع البيانات من ميدان الدراسة قمنا بفرزها ومراجعتها وتدقيقها للتأكد من صحة الإجابات، فقمنا بترميزها وتفرغها يدويا في جدول التفرغ، ثم ترجمة إجاباتهم في جداول التكرار البسيطة، بحساب التكرارات والنسب المئوية .

3. عرض النتائج :

أ - تفسير نتائج محور العدالة التنظيمية :

01 / - تفسير نتائج بيانات العدالة التوزيعية:

كشفت نسبة **46.875 %** من المبحوثين أن الراتب الشهري الذي يتحصلون عليه لا يكفي وهذا ناتج على غلاء المعيشة وانخفاض القدرة الشرائية، في حين نجد نسبة **71.875 %** لا تتناسب رواتبهم مع الجهد المبذول وذلك

يعود إلى أن المؤسسة أهملت أحد أهم الحوافز التي تساعد المؤسسة على المحافظة على عمالها وتعويضهم على المجهودات والأفكار التي يبذلونها ويقدمونها للمؤسسة، إذ تبين كذلك نسبة **56.25%** من المبحوثين الذين يروا بأن الحوافز المادية لا توزع حسب الإستحقاق وذلك راجع لعدم الأخذ بحالة (ظروف) الموظف وأيضا عدم النزاهة الإدارية مما يشير لوجود مؤشر مهم وهو المحسوبية والذي يعكس سوء التسيير الإداري في عملية توزيع الحوافز المادية حسب الإستحقاق، وكذلك نجد أن أحيانا ما تقدم المؤسسة المدروسة حوافز ماثلة كغيرها من المؤسسات الأخرى وذلك لإنتمائها لقطاع الوظيف العمومي وهذا الأخير حوافزه قليلة، أما فيما يخص توزيع الإمتيازات فهذه الأخيرة توزع بشكل عادل وهذا يدل على أن المؤسسة أعطت أهمية للإمتيازات من حيث تعويض العمال على أفكارهم وإبداعهم من أجل بذل جهد إضافي، وفي علمية إستحقاق الترقية نجد **59.37%** من المبحوثين ترى ان العدالة غائبة فيما يخص هذه العملية وذلك لأن الترقية يجب أن تكون خاضعة لمقاييس الخبرة والكفاءة لا للمحسوبية والإعتبارات الشخصية لكن التحيز لبعض العمال وسوء تسيير الإداري في المؤسسة وإهمال الواجب داخل العمل جعل العدالة في عملية إستحقاق الترقية غائبة .

بعد مناقشة وتحليل نتائج بيانات عدالة التوزيعية التي تشير إلى إنخفاض في مستوى عدالة التوزيعية بالمؤسسة، وذلك لأن عدالة التوزيعات تعكس شعور الموظفون بالعدالة بخصوص ما يحصلون عليه من مخرجات قد تكون على شكل أجور وترقية وحوافز مقابل جهودهم في العمل، فالموظفون لا يركزون فقط على كمية المخرجات التي يستفيدون منها، بل يهتمون كذلك بعدالة هذه المخرجات .

وأن إنخفاض في مستوى العدالة التوزيعية بسبب العديد من النتائج السلبية مثل إنخفاض كمية الأداء الوظيفي ونقص في جودة الأداء وإنعدام التعاون بين الزملاء العمل، وضعف الإلتزام، وخلق سلوك الصمت التنظيمي داخل المؤسسة .

02 / - تفسير نتائج بيانات العدالة الإجراءات :

كشفت نسبة **71.875%** وجود عدالة في إجراءات الترقية المتبعة في المؤسسة وهذا ما يؤكد أن فرص الترقية في العمل من الأهداف التي يرغب العمال في تحقيقها لأنها توفر له إضافة إمتيازات سواءا مادية أو إجتماعية أو نفسية ولكن إذا وجد العامل أن الترقية تتم وفقا لمبدأ المحسوبية فذلك سوف يؤثر على نفسيته وسلوكه وعمله، في حين جاءت نسبة **59.375%** أن الإدارة تعمل في تحديد مستحقي المكافآت بشكل عادل مما يؤكد على وجود عدالة الإجراءات وأيضا العمل الإضافي سبب في تحديد مستحقي المكافآت، وقد صرح جل المبحوثين على أن المعايير التي يتم على أساسها تقييم الأداء الوظيفي هي التعاون بين الزملاء وذلك بنسبة **53.125%** وذلك لحرص المسؤول على روح التعاون بين الموظفين وهذا ما تم ملاحظته عند قيامنا بالدراسة الميدانية فإننا لاحظنا أن العامل يأخذ مكان زميله في العمل في حالة غيابه وذلك لمساعدته، ولكي لا تبقى الأعمال متأخرة وهذا نوع من أنواع التعاون يجعل الفريق متماسكا ويعمل لأجل هدف واحد، في حين كشفت نسبة **56.25%** يقرون بأن نفس الإجراءات تستخدم في

تقييم أداء العاملين الذين هم من نفس المستوى الوظيفي ما يدل على أنه كلما أحس العامل باستخدام نفس الإجراءات في تقييم أداء العاملين الذين هم من نفس المستوى الوظيفي ، كلما أحس العامل بعدالة الإجراءات ، وكذلك نجد نسبة **59.375%** من المبحوثين تؤكد أن أحيانا ما تتاح إمكانية الطعن في القرارات حيث أن المسؤول في المؤسسة لا يسمح بالقدر الكافي من حرية العاملين بالطعن في القرارات حتى أن كانت خاطئة أو غير واضحة .

ومن خلال هذه النتائج نستنتج أن عدالة الإجراءات قد تحققت نسبيا ومنه يمكن أن تفسر هذه النتيجة على أساس أنه كلما كانت هناك عدالة في الإجراءات الذي تتميز بشعور العاملين في تطبيق القرارات الإدارية بأسلوب غير متحيز بحيث أن شخص يعمل في مناخ يتميز بالعدالة في تطبيق الإجراءات الإدارية ونخص بالذكر موظف مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية الجلفة ، الذي يشعر بالعدالة ومساواة في تطبيق القرارات المتخذة من قبل الإدارة وكذلك الاستقرار النفسي الذي يجده نظرا لإحساس بيئة العمل وتقديرها لمجهوده، وتحقق عدالة الإجراءات عندما تتاح للموظف فرص مناقشة القرارات التي تصدرها المؤسسة وأيضا المشاركة في عملية صنع القرارات وهذا ما يؤدي إلى الرغبة في العمل فإن الشعور بعدالة الإجراءات يؤدي إلى التقليل من الصمت التنظيمي أي كلما زادت العدالة التنظيمية قل الصمت داخل العمل .

03 / - تفسير نتائج بيانات العدالة التعاملات :

من خلال نتائج الدراسة كشفت نسبة **59.375 %** من المبحوثين أقروا بأن دائما ما يحصلون على معلومات وهذا يدل على إتاحة المعلومات للموظفين إشارة لمؤشر الشفافية داخل المؤسسة ، في حين أن المسؤول يفسر لهم الأسباب التي أدت به إلى إتخاذ القرارات وذلك بنسبة **62.5%** وهذا راجع إلى أنه كلما قام بتزويد العاملين بالمعلومات الكافية والدقيقة والمهمة تساعد في تفسير وتبرير الممارسات الإدارية إذ أنه المكون الأساسي لعدالة التعاملات وذلك يتعامل المسؤول بود وإحترام حيث يراعي مشاعرهم بإخلاص المسؤول وصراحته وصدقه وعدم التحيز في معاملة العمال.

وبعد مناقشة وتحليل النتائج نستنتج أن عدالة التعاملات تهتم بسلوك إدارة المؤسسة عند تعاملها مع باقي الموظفين ويتعلق هذا النوع من العدالة بمدى إحساس العاملين بعدالة تعاملهم مع المؤسسة التي يعملون فيها، ويندرج تحت العدالة ما يسمى بعدالة التعاملات و التي تشير إلى إحترام الآخرين و الدقة في التعامل معهم.

ب - تفسير نتائج محور الصمت التنظيمي :

كشفت نسبة **18.75%** بأنه لا توجد آلية رسمية تدعم التكلم وذلك راجع لأنه لا توجد ديمقراطية داخل المؤسسة ونجد أن جل العاملين يلتزمون الصمت داخل العمل وذلك راجع لعدة أسباب منها الخوف من إنتقام المسؤول وهذه الأخيرة تصنف ضمن عدالة التعاملات حيث أن الموظف يخاف من ردود الفعل السلبية كحرمانه من إستحقاقه

للترقية وأيضاً نجد التعرض لسوء المعاملة و عدم العدالة هذا السبب يوضع ضمن عدالة التعاملات، وقد كشفت نسبة **40.625%** بأن موضع العمال عند إبدائهم لآرائهم يكونوا في موضع مشاكل وذلك لأنه ما يتعرض له الموظف من ردود فعل سلبية من طرف المسؤول فنجد أن أغلبية المبحوثين ترى أن تحقيق العدالة داخل المؤسسة يضمن السير الحسن والإستقرار لها، والقضاء على سلوكيات سلبية .

وبالرجوع للدراسات السابقة تم الإستفادة منها في :

- بناء خطة الدراسة .
 - بناء الجانب النظري للدراسة .
 - وأيضاً في الجانب المنهجي للدراسة، وبالأخص في إختيار أدوات جمع البيانات .
 - كما تم الإستفادة أيضاً في تحليل وتفسير البيانات .
- كما نحدد أوجه الإتفاق بين دراستنا والدراسات السابقة من جهة، وأوجه الإختلاف بينهما من جهة أخرى، وذلك بالنقاط الآتية:

01 -/ أوجه الإتفاق بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية :

- * إتفقت دراستنا مع الدراسات السابقة في المنهج المتبع وهو المنهج الوصفي .
- * إستخدام نفس الأداة وهي إستمارة الإستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات الميدانية .

02 -/ أوجه الإختلاف بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة :

تتمثل أوجه الإختلاف بينهما في النقاط التالية :

- * إختلفت دراستنا مع الدراسات الأخرى بالجال المكاني حيث دراستنا تمت في مديرية البرجة ومتابعة الميزانية لولاية الجلفة ، بينما كانت الدراسات الأخرى بمؤسسات مختلفة .
- * وإختلفت العينة حيث دراستنا أجريت على كافة (مسح شامل) موظفي مديرية البرجة ومتابعة الميزانية لولاية الجلفة ، أما الدراسات الأخرى أجريت على عينة من المجتمع المدروس وإختلفت باختلاف انواعها .

5. الخاتمة :

من خلال دراستنا الحالية، نجد أن الدراسة نقطة هامة في البحوث الإجتماعية والإنسانية بإعتبار أن العنصر البشري هو العنصر الفعال في المؤسسات لما له من دور كبير في تحقيق أهدافها، واسير بها نحو الأفضل وهذا من خلال إعطائه المكانة المناسبة له وإشراكه في تطوير مؤسسته وأيضاً في العمليات الإنتاجية كل ذلك يساعد بلا شك على إيجاد الحافز والشعور بالإستقرار وتوفير الجو الملائم وهو الضمان الوحيد لإستمرار المؤسسة ، وكذا توفير العدل والإنصاف والمساواة

في تطبيق الإجراءات والقرارات الإدارية وفيما يخص توزيع الأجور والمكافآت، ومشاركة العاملين في صنع وإتخاذ القرارات وأيضا حسن المعاملة وتحسين العلاقات الإنسانية، وهذا ما يقضي على ظاهرة الصمت لدى الموظفين.

وبناء عليه فإن هذه الدراسة هدفت إلى معرفة الدور الذي تلعبه العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة المعاملات) في التقليل من الصمت التنظيمي لدى موظفي مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية الجلفة ومن خلال مناقشة وتحليل النتائج توصلت الدراسة إلى أن عدالة التوزيعية تؤثر بدرجة أقل على الموظفين على عكس النوعين الآخرين (عدالة الإجراءات وعدالة المعاملات) حيث توصل إلى أنهما مطبقين ولو على شكل نسبي على مستوى المؤسسة.

وإنطلاقا مما سبق نشير إلى أن هذه الدراسة بشقيها النظري والميداني هي جهد متواضع مقابل ما يستحقه هذا الموضوع من أهمية ودراسة معمقة.

5. قائمة المراجع:

المؤلفات:

- جابرة عطية جابرة، (2012). علم الاجتماع و الإعلام، الاسكندرية مصر، دار الوفاء.
- عمر محمد در. (2008). العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة. سوريا، سوريا: دار الرضوان للنشر و التوزيع.
- محمد مفضي الكساسة، و عبير الفاعوري. (2010)، قضايا معاصرة في الإدارة (بناء قدرات حاسمة لنجاح الأعمال) (الإصدار 1). عمان الأردن، دار الحامد للنشر و التوزيع.

الأطروحات:

- فراح العربي، (2018)، أثر العدالة والثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي (أطروحة دكتوراه)، تلمسان، علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، تلمسان الجزائر: جامعة أبو بكر بلقايد.
- ماهر علي الخزاعي. (2013)، أثر العدالة التنظيمية على الانتماء التنظيمي (رسالة ماجستير)، دمشق، إدارة أعمال، دمشق سوريا: جامعة دمشق سوريا.
- سوزان أكرم سلطان، (2006). العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها (أطروحة دكتوراه)، عمان، تخصص الادارة، عمان الأردن، جامعة عمان.

المقالات:

- شريف يوسف. (2016)، أثر الأبعاد المناخ التنظيمي في مظاهر الصمت التنظيمي، مجلة جامعة زاخو، 4 (1).

- عبير الفاعور محمود. (2003). أثر الصمت التنظيمي على المشاركة في صنع القرارات التنظيمية. مجلة مؤتة (2).
- غانم صرمند صالح، (2012)، العلاقة بين نفخ الصافرة والصمت التنظيمي، مجلة تنمية الراءدين.
- مراد بومنتقار، و أمين وادي، (2016)، ظاهرة الصمت التنظيمي بالمؤسسات العمومية الجزائرية -دراسة ميدانية بمؤسسة إتصالات الجزائر بمدينة عنابة _ . مجلة رؤى الاقتصادية (10).
- زينب عبدالرزاق عبود، و ناصر حسين ظفر. (2016). أسباب الصمت التنظيمي وأثرها على أداء العاملين، مجلة جامعة بابل (01).