

الصمت التنظيمي الشكل الجديد لمقاومة التغيير التنظيمي.

Organizational silence: the new form of resistance to organizational change.

د. رقية بهولي*، مخبر مجتمع المدينة، جامعة قسنطينة 2، الجزائر.

rokia.bahouli@univ-constantine2.dz

تاريخ التسليم: (2026/06/03)، تاريخ القبول: (2026/06/30)

Abstract :

ملخص :

This study aims to analyze a highly important topic that has undergone a radical transformation within work environments. Resistance to organizational change is no longer practiced or manifested in its traditional, classical forms, but has evolved to take on new forms and patterns characterized by ambiguity, obscurity, and complexity. These behaviors have given rise to a modern organizational phenomenon: organizational silence, which has become, in our time, a form of resistance to organizational change.

Keywords: Organizational silence, organizational change, resistance to organizational change

تهدف هذه الدراسة لتحليل موضوع في غاية الأهمية، والذي شهد تحولاً جذرياً داخل بيئات العمل. فمقاومة التغيير التنظيمي لم تعد تمارس أو تتجلى في مظاهرها التقليدية الكلاسيكية بل تعدت إلى أخذ أشكال وأنماط جديدة تميزت بالغموض والابهام والتعقيد، فهذه السلوكيات برز لنا ظاهرة تنظيمية حديثة وهي الصمت التنظيمي والذي أصبح في وقتنا الراهن يعبر عن شكل من أشكال مقاومة التغيير التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: الصمت التنظيمي، التغيير التنظيمي، مقاومة التغيير التنظيمي.

مقدمة:

لم تعد مقاومة التغيير التنظيمي ذلك السلوك الظاهري والصوت العال أو الاعتراض الجلي والمباشر، فعلى مدار السنوات الماضية شهدت ظاهرة مقاومة التغيير التنظيمي داخل المؤسسات انتقالاً وتحولاً جذرياً، مما انعكس على بيئة العمل التنظيمية الحديثة وأنتج سلوكيات ونوع في أساليب الموارد البشرية في التعبير عن مواقفهم اتجاه القرارات المتخذة بالمؤسسة، فمظاهر مقاومة التغيير التنظيمي انتقلت من الأنماط التقليدية المباشرة، والتي عادة ما تتمثل في الإضرابات الجماعية أو الاحتجاجات الواضحة أو حتى النقاشات القوية في الاجتماعات العامة، بل انتقلت إلى أنماط أخرى وهي من أخطر أشكال مقاومة التغيير والتي تلبي قناع الهدوء والأمان، وهو ما يعرف الآن " الصمت التنظيمي".

الصمت التنظيمي هو ذلك الموقف الهادئ الذي يتخذه المورد البشري حيال عمليات التنظيم ومن بينها عملية التغيير التنظيمي، فالصمت هنا هو الخيار الذي تلجأ إليه الموارد البشرية من خلال كبت آرائهم واقتراحاتهم ومعلوماتهم وحتى مخاوفهم المتعلقة بالعمليات الإدارية أو الإنتاجية، ليس لأنهم لا يملكون ما يقولونه أو فعله بل لأنهم قرروا عن قناعة تامة وقصد ألا يقولون ويعبروا عن اتجاهاتهم وقراراتهم وآرائهم، وبذلك أضحى الصمت التنظيمي كأحد الاستراتيجيات الدقيقة والمعبرة ضمناً عن رفض التغييرات التنظيمية التي سطرته المؤسسة.

2. مدخل مفاهيمي لمتغيرات الدراسة:

لفهم موضوع الدراسة والمشكلة التي سوف يتم معالجتها وجب علينا أولاً توضيح وشرح أهم متغيراتها وهي: الصمت التنظيمي ومقاومة التغيير التنظيمي.

تعريف الصمت التنظيمي:

يعرف الصمت التنظيمي على أنه: "غياب الصوت بشكل خاص من التواصل، والذي يتضمن مجموعة من الإدراكات مثل: العواطف والأعراض، بالإضافة إلى ظاهرة صمت الموظف قد تحدث نتيجة معاني مختلفة حسب الدوافع الأساسية." (يوسف، 2023، ص 14) من خلال هذا التعريف يتضح لنا بأن الصمت التنظيمي هو الامتناع عن التعبير أو الكلام وحتى التواصل عن طريق الأحاسيس، وهذا الامتناع هو مرهونا ومرتبيا بدوافع محددة ومتأثرا بدوافع بنيوية وكامنة في بيئة العمل.

كما يمكن تعريفه على أنه "احجام العاملين عن التعبير عن المعلومات والأفكار والمشاعر والمدرجات والمقترحات بأي شكل من الأشكال طوعا أو كرها أو أي سبب من الأسباب" (سمية، 2024، ص 64) غير بعيد عن التعريف الأول يدل هذا التعريف على أن الصمت التنظيمي هو احجام أو توقف الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة عن الكلام واقتراح الأفكار وتبادل المعلومات والتردد في المشاركة في العمليات التنظيمية على غرار اتخاذ القرارات أو اقتراح حلول لمشكلات أو الاعتراض عن التغيير التنظيمي.

أما كل من Pinder&Harlos فقد عرفا الصمت التنظيمي على أنه: "تجنب الموظفين التعبير عن أفكارهم لأولئك الذين يمكنهم أحداث تغييرات في بيئة العمل." (زهرة، 2024، ص 54). هذا التعريف ركز على أن الصمت التنظيمي هو تحاشي أو تقادي المورد البشري التعبير عن أفكارهم لفئة معينة وهي القادة أو المسؤولين الذي لديهم صلاحيات إدخال تغييرات وإصلاحات وحتى تطوير بيئة العمل.

2.2 مقاومة التغيير التنظيمي:

تعتبر عملية مقاومة التغيير التنظيمي هي عملية دفاعية يتخذها المورد البشري بغية الحفاظ على مكانته وصلاحياته حسب اعتقاده، وهذا ما سوف نؤكد في التعريفات التالية:

"استجابة عاطفية وطبيعية اتجاه ما يعتبر خطر حقيقي أو متوقع يهدد أسلوب العمل الحالي، فمقاومة التغيير أمر حتمي، مثلما أن التغيير أمر حتمي لا مناص منه، فالإنسان بطبعه وفطرته يميل الى مقاومة تغيير الوضع الراهن (الميل إلى الاستقرار) لما قد يسببه ذلك من ارباك وقلق وتوتر داخلي في نفس الفرد نظرا لعدم تأكده من النتائج المترتبة." (سهام، 2025، ص 36). يتبين لنا من خلال تعريف مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي بأنه سلوك طبيعي دفاعي يتخذه المورد البشري من أجل الحفاظ على النمط المعتاد للعمل،

كما تم تعريف مقاومة التغيير التنظيمي من طرف Collerette et Delisle على أنه "التعبير الضمني أو الصريح لرد فعل دفاعي في المنطقة المعنية بالتغيير." (أوصالح، 2023، ص 119).

3. مراحل الصمت التنظيمي :

يعد الصمت التنظيمي من أخطر الظواهر السلوكية الخفية التي تواجهها المؤسسات الحديثة، لأنها غير ظاهرة للعيان وهو يمر عبر مراحل وهي كالاتي:

1.3 مرحلة الاستغراق:

وهي احدى مراحل الصمت التنظيمي، تحدث في بداية العمل في منظمة جديدة أو تولي مسؤولية جديدة داخل المنظمة، يعتمد فيها الموظف على الاستماع والمشاهدة بدلا من التفاعل مع الآخرين، وان كان هناك تفاعل فهو محدد، والهدف من هذا هو فهم ثقافة المنظمة ومحاولة التكيف معها. (أميرة، 2024، ص 110)

وتعني هذه المرحلة أيضا بأنها عملية الترقب يقوم بها المورد البشري في حالة تواجده في بيئة عمل جديدة أو بيئة عمل يجهل عملياتها التنظيمية وثقافتها أو في حالة توليه مسؤولية جديدة أو في حالة أحداث تغيير تنظيمي، في هذه الحالات يمارس المورد البشري سلوك الاستماع والملاحظة فقط دون تدخل أو التفاعل رغم وجود شعور الخسارة أو فقدان المكانة بالمؤسسة.

2.3 مرحلة الكساد:

في هذه المرحلة يحدث انخفاض في مستوى الرضا عن العمل وتقل الكفاءة الذاتية ومن ثم ينخفض مستوى الأداء والاستشارة التي كانت موجودة في المرحلة الأولى. يمكننا القول عن مرحلة الكساد بأنها خطوة يتخذها المورد البشري بعدما تجاوز مرحلة الاستغراق وهي الذوبان في ثقافة المؤسسة، هنا يصل الى مرحلة العجز التام عن التفاعل أو حتى أداء المهام والواجبات.

3.3 مرحلة الانفصال:

في هذه المرحلة يدرك الفرد ما يحدث ويبدأ بالانسحاب والعزلة ويرتفع مستوى الاجهاد، والضغط النفسي والمهنية ويحدث نتيجة ذلك الصمت لدى الموظفين. (يوسف، 2023، ص 72) وتعني هذه المرحلة القطيعة النفسية أو ما يعرف بالانفصال النفسي أو المعنوي ليس فقط عن الوظيفة بل يتعدى الى الانفصال عن المؤسسة، حيث يصبح المورد البشري دائم الغياب الذهني عقله يفكر في أشياء لا تتعلق بالمهام الوظيفية أثناء قيامه بالعمل، يتوقف عن تشارك المعرفة خاصة مع الموظفي الجدد، في هذه الحالة يتوقف المورد البشري عن إعطاء معلومات أو حلول من شأنها المساهمة في أحداث التغيير التنظيمي بشكل فعال.

4. أنواع الصمت التنظيمي:

تنوعت أصناف الصمت التنظيمي وسوف نوجزها في هذه النقاط كالاتي:

1.4 صمت الإذعان " الاستسلام":

هو الصمت الذي يقوم على الخضوع أي تحويل الصمت الهادئ الى الاغفال المتعمد الذي يشير الى ذلك الخلاف مع ظروف المرء ووعيه بالخروج الى بديل لتغيير الوضع الراهن، ويلتزم به العاملين حتى لو كانوا يعلمون الذي يعتري المنظمة ويعرفون الحل الأمثل له. (حليمة، 2023، ص69) هذا النوع من الصمت التنظيمي لا يعني فقط الامتناع السلبي عن ابداء الرأي بل يتعدى الأمر الى الانسحاب المعرفي.

2.4 الصمت الدفاعي:

يتجلى الصمت الدفاعي في خوف الموظف من التكم ويكمن وصفه بالصمت الساكن أو الهادئ. حيث تبدو مظاهر الصمت الدفاعي في التزام الموظفين الصمت بسبب خوفهم من استبعادهم من قبل زملائهم. (زهرة، 2024، ص63) نستنتج بأن الصمت التنظيمي الدفاعي هو عبارة عن كتمان بشكل معتمد للمعلومات والأفكار، وهذا الصمت غايتها هو الدفاع وحماية المورد البشري لذاته من التوبيخ أو من اللوم أو التهميش وحتى النظرة السلبية، لدى يلجأ المورد البشري الى الصمت الدفاعي من هذه المخاوف.

3.4 الصمت الاجتماعي:

يقوم الفرد بحجب أفكاره ومعلوماته وآرائه التي تتعلق بالعمل لتحقيق غايات وأهداف أشخاص آخرين أو تحقيق أهداف المنظمة فهو بذلك بعد سلوك معتمد يهدف لتحقيق غايات معينة للآخرين. (حليمة، 2023، ص 70) لعل أهم ما يميز هذا النوع من الصمت التنظيمي هو بدافع منع وقوع الضرر عن زملاء العمل، أو من أجل تحقيق مصلحة مشتركة ما بين الموارد البشرية حتى لو كان هذا الصمت

يتعارض مع أهداف المصلحة العامة أو أهداف التي تم تحديدها وتسطيرها من طرف المؤسسة.

5. الآثار الناجمة عن الصمت التنظيمي:

أحد أسباب الفشل لبرامج إدارة التغيير.

- غياب دعم للمعلومات والاتصالات

- زيادة المشاكل النفسية مثل الضغط النفسي والتوتر ومقاومة التغيير .

- ضعف التواصل ورفض تبادل الأفكار والآراء .

- مقاومة التغيير وعدم الرغبة في التحدث عن مشاكل المنظمة. (سمية، 2024،

ص ص 81,82) باعتبار الصمت التنظيمي ظاهرة اجتماعية تنظيمية سلبية فانه

لها آثار سلبية على الفعالية وكفاءة المؤسسة بشكل عام، وكفاءة وأداء الموارد

البشرية بسبب ضبابية ونقص المعلومات، ولعل أكثر عملية قد تتأثر هي عملية

التغيير التنظيمي.

6. مekanizmat معالجة الصمت التنظيمي :

من أجل الحد ولو بمستوى ضئيل لآثار الصمت التنظيمي وجب وضع بعض

من الحلول أو المکانیزمات التي من شأنها تخفيف الأضرار التي قد يسببها

الصمت التنظيمي على الموارد البشرية والمؤسسة. ومن بينها ما يلي:

- تطوير سلوك الموظفين في بيئة العمل .

- رفع معنويات وزيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين .

- تقليل مستوى مقاومة التغيير في بيئة العمل. (حليمة، 2023، ص 75)

- خلق ثقافة من شأنها شحن الطاقات الذهنية والقدرات الإبداعية للموظفين لطرح

الأفكار الجديدة وابتكار الحلول الإبداعية للمشكلات باستغلال الموارد المتاحة

للمنظمة .

- تقليل الازدواجية في انجاز العمل من خلال اعتماد مبدأ اللامركزية وتفويض الصلاحيات.

- تشجيع روح العمل الجماعي بين الرؤساء والمرؤوسين. (عربي، 2025، ص 260)

من خلال هذه الحلول التي تركز على تطوير سلوك الموارد البشرية الخاطئة خاصة العادات التي تتعلق بمظاهر الصمت التنظيمي، فالعلاج يبدأ من البحث عن سبب ممارسة السلوك الخاطئ ثم تصحيحه، والعلاج لا يتوقف عند التطوير السلوك بل يتعدى الى محافظ عليه من خلال تحفيز الموارد البشرية بشكل دوري ورفع الروح المعنوية لديهم، وهذا ما قد يساهم في التقليل من شعورهم بالخوف من احداث عمليات التغيير التنظيمي وبالتالي انخفاض مستوى مقاومة التغيير. والأمر لا يتوقف عند هذا الحد وإنما يجب العمل على بناء ثقافة تنظيمية صحية وقوية يمكنها من تصحيح أو تعديل المعتقدات الخاطئة وزرع قيم العمل الجماعي وروح الفريق مما قد يساهم ويساند الأهداف العامة.

7. مظاهر مقاومة التغيير:

للمقاومة التغيير التنظيمي مجموعة من المؤشرات أو المظاهر التي تظهر على الموارد البشرية سواء كانت بشكل ظاهري أو كامناً وهي كالاتي:
عدم المبالاة:

ضعف المشاركة في أنشطة التغيير وإظهار نوع من عدم المبالاة بما يجري، ومحاولة التثبيط من كل نشاط أو حدث ضمن أنشطة التغيير.

البطء في الأداء :

حيث يعتمد الموظف " المقاوم للتغيير " الى ممارسة الأعمال ببطء شديد على غير العادة، ومن الممكن أن يصل الى حد التوقف لفترات متقاربة عن العمل في اليوم الواحد بدعاوي وحجج واهية. (سهام، 2025، ص40)

- كثرة التغيب: بسبب المرض، التذمر التباطؤ في الإنتاج.

- استخدام وسائل دفاعية مثل العدوانية والاسقاط.

- الانضمام الى التنظيم غير الرسمي الذي يتشكل على أساس التشابه في القيم والمبادئ والمويلات والرغبات الاجتماعية طلبا للحماية من الأوضاع الجديدة، اذ يجد فيه فرصة للتعبير عن معارضته ومشاعره التي لا يستطيع ابرازها في أمكنة أخرى. (زواوي، د ت، ص 180) على القادة ومسؤولي المؤسسات الأخذ بعين الاعتبار هذه المؤشرات، فعدم المبالاة والمشاركة في عملية في غاية الأهمية هو مؤشر ذال على عدم قبول التغيير، أو حتى التماطل في أداء العمل وواجبات يعبر عن عدم الرغبة في المشاركة وقبول التغيير التنظيمي، لدى يجب على هؤلاء المسؤولين معالجة هذه السلوكيات التي من شأنها عرقلة عملية التغيير التنظيمي.

8. مكانزمات التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي:

تعتبر مقاومة التغيير التنظيمي من أكبر التحديات التي يواجهها القادة، فالتغيير لا يفلح بسبب ضعف خطته أو بسبب نقص الإمكانيات، بقدر ما يفلح بسبب عدم اهتمام الموارد البشرية لها، لدى وجب علينا الإشارة الى بعض المكانزمات الدفاعية التي قد تحد أو تقلل نوعا ما من مقاومة الموارد البشرية للتغيير وهي كالآتي:

اشعار العاملين بالتغيير:

يجب في هذه المرحلة التمهيد لعملية التغيير واشعار العاملين لأن عملية التغيير تتم لمصلحة المؤسسة والعاملين على حد سواء، كما يجب اخبارهم بكيفية التغيير واثره عليهم، وما هو متوقع منهم ومحاولة التقليل من الاتجاهات السلبية التي قد يفكر بها العمال من جراء هذه العملية، لأن معظم مشاكل الموظفين عند احداث التغيير تكون في المراحل الأولى الانتقالية حيث يكون الالتباس وعدم التأكد من الإجراءات وما هو المطلوب بشكل دقيق مما يحدث الأخطاء وعدم انجاز العمل بكفاءة عالية ولهذا نجد مقاومة العاملين لعملية التغيير التنظيمي. (زواوي، د ت، ص182) تعتبر كيرت لوين من أول الباحثين الذين درسوا وبحثوا في التغيير التنظيمي ومن بين أهم خطوات بالأحرى الخطوة الأولى التي يجب القيام بها من أجل علاج مقاومة التغيير التنظيمي هي كسر الجليد، وهي مرحلة جد مهمة يتم فيها اعلان الموارد البشرية بعملية التغيير التنظيمي واعطائهم كل المعلومات اللازمة عنه هذا من شأنه القضاء على اللبس والزيغ الذي قد يطال التغيير التنظيمي وبالتالي تخفيف درجة الخوف والارتباك.

تشجيع الأفراد وتدعيمهم:

دعم المديرية للفاعلين يستطيع أن يقلل من المقاومات لأنه يسمح بإزالة المخاوف والقلق الذي يعيشه هؤلاء أثناء مرحلة التغيير، كذلك تشجيع الفاعلين عن طريق التكوين عبارة عن وسيلة تساعد في رفع قدراتهم على مواجهة التغيير. (أوصالح، 2023، ص 122) يعد الحافز المعنوي والدعم من أهم الأساليب التي يجب على الإدارة العليا الالتزام بها بغية معالجة مقاومة التغيير التنظيمي، فالدعم الواضح للموارد البشرية الفاعلة في التغيير التنظيمي يساهم بشكل كبير في القضاء على حاجز الخوف والارتباك الذي هو غذاء مقاومة التغيير التنظيمي،

بالإضافة الى تشجيع الموارد البشرية على التكوين الذي يعمل على تحسين القدرات والمهارات ، وبالتالي ينتقل المورد البشري من نقطة الارتباك والخوف الى نقطة الثقة والاتقان.

المفاوضات:

وهي الطرق الأكثر رسمية لإقامة الحوار وخلق التعاون، فإجراء مساومات جماعية خاصة بين النقابات والإدارة يمكن أن يساهم ذلك في دعم مشاريع التغيير. فإذا كانت مقاومة التغيير نابعة من معلومات خاطئة أو ناقصة أو مهولة للآثار السلبية المحتملة نتيجة التغيير، فإنه يفترض على الإدارة أن تعتمد على برنامج للاتصالات والتثقيف يركز على أهداف وفوائد التغيير. (لعرافي، 2023، ص 252) يأتي هذا الحل من أجل احتواء مقاومة التغيير التنظيمي في حال فشل الحلول سابقة الذكر، هنا يتدخل القادة بشكل رسمي ومنظم وفتح قنوات الحوار التنظيمي بدل المواجهة الفردية، وأقوى أسلوب هو المساومة الجماعية بين الإدارة والنقابات لكسر التحالف النقابي ضد عملية التغيير التنظيمي.

المناورة والاستقطاب:

يتم استخدام هذا الأسلوب عندما لا تنجح الأساليب السابقة وهي تعني محاولات التأثير غير الظاهرة على العاملين من خلال تزويدهم بالمعلومات وتغييرها، وحجب المعلومات غير المرغوب بها، ونشر اشاعات كاذبة للتأثير عليهم لقبول التغيير. (تلمساني، 2025، ص 89) تعتبر هذه الطريقة كخطة بديلة في حالة عدم نجاح كل الأساليب السابقة، حيث تقوم الإدارة العليا بانتقاء المعلومات التي تصل للموارد البشرية بعناية فائقة، والغرض من نشر هذه المعلومات وسط الموارد البشرية هو نشر الأخبار والمعلومات التي تساند التغيير التنظيمي وتقضي على الأخبار المزيفة التي تغذي مقاومة التغيير التنظيمي.

9. الدوافع السوسولوجية للصمت التنظيمي (سياق التغيير التنظيمي):

أ. الخوف من العزل الاجتماعي (دائمة الصمت):

في هذه الحالة يميل المورد البشري الى الانعزال الشخصي وعدم مزاوله أو حضور الأنشطة الاجتماعية التي تعقد سواء كانت عادية أو بخصوص التغيير ومتطلباته، كما تزيد حالات الغياب أو الانسحاب من الاجتماعات التي تناقش أوضاع التغيير ومجريات الأمور وما آلت اليه عملية التغيير من التقدم. (سهام، 2025، ص 40)

ب. الخوف من الأضرار بالعلاقات:

على الرغم من إدراك الأفراد العاملين لنقاط الضعف على مستوى الهيكل التنظيمي والعمليات داخل المنظمة والتي قد تتطلب عملية تغيير تنظيمي، الا أنهم يقررون عدم اقتراح الحلول لها والمشاركة فيها لإدراكهم بأن الأفراد الآخرين سوف لن يكونوا سعيدين بهذه المقترحات، كما أن السبب الرئيسي الآخر هو الخوف من فقدان العلاقات مع زملائهم الآخرين والذي يعدونها شيئاً قيماً لا يمكن التنازل عنها وخسارته. (محمد، 2025، ص 33).

خاتمة:

في ختام هذه الورقة البحثية، يمكننا القول بأن الصمت التنظيمي يمثل أحد أكثر الظواهر السلوكية تعقيداً، فهو ليس مجرد كبت وغياب التعبير والكلام أو التواصل داخل بيئة العمل، بل يتعدى الأمر الى كونه أضحى يمثل حاجز خفي وجدار مضاد لعملية التغيير التنظيمي، أي مقاومة غير مرئية وواضحة للعيان مما قد تسبب فشل استراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي، وتبرز خطورة هذا الصمت من خلال تأثيراته السلبية المتعددة على الموارد البشرية والمؤسسة على حد سواء. فالصمت التنظيمي باستطاعته كبح قدرات الموارد البشرية في الابداع وطرح

الأفكار المتجددة التي قد تكون لها دورا فعالا في تحسين الأداء التنظيمي، بالإضافة الى تضليل القيادة عبر نقل الاخبار المزيفة توحى بالقبول والرضا. لدى أضحي نجاح أي عملية تغيير التنظيمي مرهونا بمدى قدرة المؤسسات على بناء بيئة ثقافية جديدة قائمة على شفافية والانفتاح، حيث تتحول فيها القنوات المغلقة إلى منصات ديناميكية للتعبير والمشاركة. خلق بيئة عمل آمنة تضمن للموظف أن التعبير عن رأيه المخالفة. التخلي عن قنوات الاتصال التقليدية أحادية الاتجاه. تبني نمط قيادي جديد يتسم بالمرونة.

قائمة المراجع:

- علي، الطاهر أحمد محمد، وابكر، رقية عبير. ومحمد، عصام عوض محمد.(2025). أثر الصمت التنظيمي على أداء العاملين (دراسة حالة: عينة من المصارف السودانية العاملة في ولاية الخرطوم). مجلة الآداب والعلوم الإنسانية، المجلد 24 العدد 01، 23-46.
- بعيسى، حليلة.(2023). دور تشارك المعرفي في التخفيف من حدة الصمت التنظيمي "دراسة حالة شركة الكابلات الجزائرية للاتصالات": أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، الجزائر.
- بن طيبة، زهرة. (2024). تأثير الصمت التنظيمي على ادارة التغيير بمؤسسات التعليم العالي العمومية الجزائرية "دراسة ميدانية": أطروحة دكتوراه، جامعة البليدة2، قسم علوم التسيير، الجزائر.
- عرابي، جاب الله سعد. (2025). دور العدالة التنظيمية في التقليل من الصمت التنظيمي: مجلة المحترف لعلوم الرياضة والعلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد 12، العدد 04، 250-266.

- حوباد، يوسف.(2023). القدرة التنبؤية للمناخ التنظيمي بالصمت المهني والاحترق النفسي لدى أساتذة التعليم الابتدائي: أطروحة دكتوراه. جامعة "جبالية" ليابس "سيدي بلعباس، قسم علم النفس وعلوم التربية، الجزائر.
- خياط، أميرة.(2024)، الثقة التنظيمية وعلاقتها بالصمت التنظيمي "دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية الحروش": أطروحة دكتوراه، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، قسم علم الاجتماع ، الجزائر.
- بن تلمساني، زهور.(2025). التغيير التنظيمي وتأثيره على أداء الموارد البشرية " دراسة ميدانية المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف المدية.": أطروحة دكتوراه. قسم التنظيم السياسي والاداري، الجزائر: جامعة الجزائر 3.
- العايب، سليم ، وزواوي، نوال.(د.ت). استراتيجيات ادارة التغيير والتقليل من حدة مقاومته. *حوليات جامعة الجزائر 1*، العدد 29 ، الجزء الثاني، 162-189.
- سمية، عكسه.(2024). اقتراح برنامج تدريبي لتعديل سلوك الصمت التنظيمي للعاملين في المؤسسة الصناعية "دراسة تجريبية على عينة من العاملين بشركة سوف للدقيق": أطروحة دكتوراه. جامعة الوادي، قسم علم النفس وعلوم التربية، الجزائر.
- لعشب، سهام.(2025)، أثر ادارة مقاومة التغيير على مسار الاصلاحات في الادارة العمومية الجزائرية "دراسة حالة وزارة المالية الجزائرية": أطروحة دكتوراه. قسم علوم التسيير، الجزائر: جامعة البليدة 2.
- بن عيسى، ليلي، و قريشي محمد، ومغزي لعرافي، راضية.(2023). مقاومة التغيير التنظيمي: المفهوم، الأسباب وطرق معالجته: *مجلة الاقتصاد الصناعي (خزارتك)* ، المجلد 11 ، العدد 2 ، 237-263.

- أوصالح، نوال.(2023). أثر مقازمة التغيير التنظيمي في نجاح التحول الرقمي في الجزائر: دراسة حالة الصندوق الوطني للتقاعد CNR ، مجلة /المدير، المجلد، 10، الرقم01، 113-140.