

## أثر الصمت التنظيمي على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي: بحث تحليلي في المديرية العامة للتربية في محافظة الأنبار

م.م سامر نيسان احمد الدليمي / مديرية تربية الأنبار

[Thanks86.tt@gmail.com](mailto:Thanks86.tt@gmail.com)

م.م هيمان سلمان فجر / رئاسة جامعة الأنبار

[hayman.salman@uoanbar.edu.iq](mailto:hayman.salman@uoanbar.edu.iq)

م.م عبد الله ساطع داود / رئاسة جامعة الأنبار

[abdullah.satea@uoanbar.edu.iq](mailto:abdullah.satea@uoanbar.edu.iq)

### الملخص

يهدف البحث إلى بيان أثر الصمت التنظيمي على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي في المديرية العامة للتربية في محافظة الأنبار، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في تحليل البيانات، مجتمع الدراسة عددهم (١٠٧٢) تم اختيار عينة عشوائية وتوزيع (١٨٠) استبانة المستردة منها (١٦٢) وكانت الصالحة للتحليل الاحصائي (١٥٧) استبانة.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة تأثير بين الصمت التنظيمي مع عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي. وقد قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها يجب على مديرية تربية الأنبار اتخاذ خطوات جدية وإشراك جميع المستويات الإدارية في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي. الكلمات المفتاحية: (الصمت التنظيمي، القرار الاستراتيجي).

## The Impact of Organizational Silence on the Strategic Decision-Making Process: An Analytical Study of the General Directorate of Education in Anbar Governorate

Assistant Lecturer: Samer Nissan Ahmed Al-Dulimy / Anbar Education Directorate

Assistant Lecturer: Hayman Salman Fajr / Presidency of Anbar University

Assistant Lecturer: Abdullah Satea Dawood / Presidency of Anbar University

### Abstract:

The research aims to demonstrate the impact of organizational silence on the strategic decision-making process in the General Directorate of Education in Anbar Governorate. The study adopted the descriptive analytical approach in analyzing the data. The study population numbered (1072). A random sample was selected and (180) questionnaires were distributed, of which (162) were returned, and (157) questionnaires were valid for statistical analysis.

The study reached a number of conclusions, the most important of which was the existence of a significant relationship between organizational silence and the strategic decision-making process. The study also presented a set of recommendations, most notably that the Anbar Education Directorate take serious steps and involve all administrative levels in the strategic decision-making process.

Keywords: (Organizational silence, strategic decision).

### المحور الأول: منهجية البحث

#### أولاً: المقدمة:

يُعتبر اتخاذ القرارات الاستراتيجية ركيزة أساسية لتحديد مستقبل المنظمات ومساراتها في مختلف المجالات، يتطلب هذا النوع من القرارات تضافر جهود الأعضاء داخل المنظمة عبر جمع المعلومات الضرورية والاستماع إلى الآراء والمقترحات من كافة الأطراف ذات الصلة. ومع

ذلك، لا تسير عملية اتخاذ القرارات دومًا بسلاسة، إذ تواجه القيادات العديد من العقبات التي قد تؤثر في سيرها، ومن أبرز هذه التحديات تأتي ظاهرة الصمت التنظيمي، التي يمكن أن تُلقى بظلالها على جودة وكفاءة القرارات الاستراتيجية.

الصمت التنظيمي يشير إلى الامتناع الطوعي أو غير الطوعي عن التعبير عن الأفكار، طرح الاقتراحات، أو تقديم الملاحظات في بيئات العمل، قد ينشأ هذا السلوك نتيجة الخوف من الانتقاد، القلق من التبعات السلبية المحتملة، أو الشعور بعدم القيمة أو قصور التأثير على التوجهات التنظيمية، عندما يتعلق الأمر باتخاذ القرارات الاستراتيجية، يمكن أن تكون لهذه الظاهرة عواقب وخيمة. إذ يؤدي الصمت التنظيمي إلى ضعف في تدفق المعلومات الحاسمة، مما يدفع أصحاب القرار إلى الاعتماد على آراء محدودة أو وجهات نظر منفردة، وبالتالي تضيق دائرة التفكير الاستراتيجي وتقل مرونته. ان غياب المشاركة الفعالة من مختلف الأفراد داخل المنظمة يضعف عملية صنع القرار، إذ قد تعتمد الاستراتيجيات المطروحة على رؤى ناقصة أو بيانات غير مكتملة. وهذا ما يعرض المؤسسات لمخاطر متزايدة على المستويين الاقتصادي والتنظيمي.

إضافة إلى ذلك، فإن غياب النقاش والحوار المفتوح يحول دون نشوء بيئة إبداعية، إذ أن تبادل الأفكار المتنوع يُعد عاملاً رئيسياً في تعزيز التفكير الابتكاري وصياغة استراتيجيات مدروسة وفعالة، ومن هذه الزاوية، يتضح أن الصمت التنظيمي ليس مجرد مشكلة تتعلق بالتواصل الداخلي، بل إنه يمس جوهر العمليات الاستراتيجية داخل المؤسسة، تأثيره يمتد ليشكل خطرًا على مرونة واستدامة القرارات بعيدة المدى. لذلك، يصبح فهم جذور هذه الظاهرة والعمل على التخفيف منها ضرورة لا يمكن تجاهلها من قبل المؤسسات التي تطمح لتحسين أدائها وتحقيق أهدافها بفعالية.

وقد استندت الدراسة الحالية لمعرفة أثر الصمت التنظيمي في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي وتكونت هيكلية البحث من ثلاثة محاور، تناول المحور الأول منهجية البحث، أما المحور الثاني فقد تناول الجانب النظري من خلال التعرف على مفاهيم متغيرات الدراسة وشرح

أبعادها، والمحور الأخير تناول الجانب العملي لعينة الدراسة وطرح أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة وتقديم التوصيات المطلوبة.

### ثانياً: مشكلة البحث:

يعد القرار الاستراتيجي الناجح الهدف الذي تصبو اليه المنظمات لما له من دور في ديمومة نجاحها وبقائها في الصدارة ولكون هذا القرار مهم فإنه يتأثر بأي ظاهرة قد تحدث أو سلوك يمارس داخل المنظمة وأن ظاهرة صمت الموظفين قد تكون أحد هذه الظواهر المؤثرة على القرار الاستراتيجي، وقد تناولت العديد من الدراسات مفهوم الصمت التنظيمي باعتباره مصطلحاً حديثاً وأثره على أداء العاملين داخل المنظمات. ومع ذلك، فإن دراسة تأثيره على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي لم تحظ بالاهتمام الكافي وفقاً لمعرفة الباحثين، خصوصاً في المنظمات التربوية التي تلعب دوراً بارزاً في حياة مختلف شرائح المجتمع.

تعد المديرية العامة للتربية في محافظة الأنبار إحدى الدوائر الحيوية والمهمة التي تقدم خدماتها في المجالات التعليمية والتربوية والإدارية. وقد رافقت هذه المديرية، كغيرها من المنظمات، التطورات التي شهدتها محافظة الأنبار على الصعيد الاجتماعي والتربوي والتعليمي بهدف بناء وتطوير الأجيال الحالية والمستقبلية، خاصة بعد الأحداث التي مرت بها المحافظة. ولكون المديرية تضم العديد من الكفاءات البشرية من التدريسيين والإداريين الذين يمتلكون الخبرة والمؤهلات العلمية فإنه يقع على عاتقها الاهتمام بهذه الطاقات لضمان مشاركتهم الفاعلة من خلال تقديم آرائهم ومقترحاتهم، وتزويد المديرية بالمعلومات اللازمة لتطويرها وتنميتها ولتكون قراراتها الاستراتيجية صائبة وفي محلها. كما يجب تمكينهم من المشاركة في اتخاذ القرارات ومشاورتهم حول المشكلات التنظيمية لتحقيق بيئة عمل شاملة وداعمة وفي نفس الوقت تستطيع الحد من ظاهرة صمت العاملين، التي أصبحت سلوكاً متكرراً في العديد من المؤسسات.

إن انتشار ظاهرة الصمت التنظيمي وتأثيراته السلبية على كل من العاملين والمنظمة وخاصة تأثيره على عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية والمهمة دفعت الباحثين إلى تكثيف دراستهم لهذه الظاهرة وإيلائها اهتماماً خاصاً بغية تقليل آثارها السلبية. ومن هنا ينبثق السؤال الرئيسي الذي يلخص مشكلة الدراسة الحالية:

(ما أثر الصمت التنظيمي على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي في المديرية العامة للتربية في محافظة الانبار) ومن خلال التساؤل الرئيسي تظهر التساؤلات الفرعية الآتية:

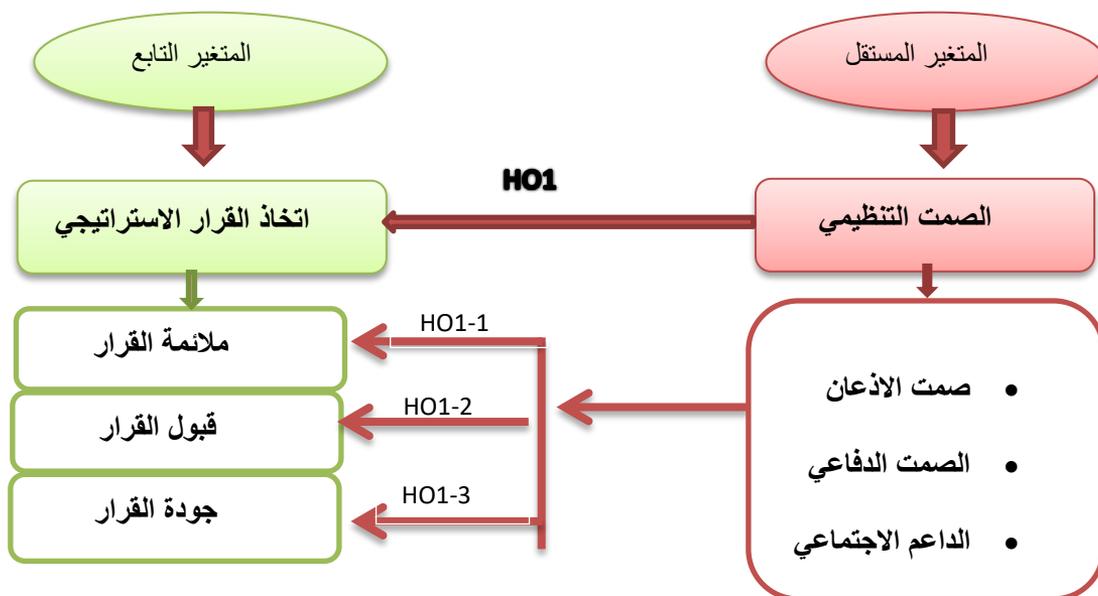
١. ما مستوى فهم أسباب الصمت التنظيمي في المديرية العامة للتربية في محافظة الانبار، من وجهة نظر العينة المبحوثة؟

٢. ما مستوى فهم طرق التغلب على الصمت التنظيمي في المديرية العامة للتربية في محافظة الانبار، من وجهة نظر العينة المبحوثة؟

٣. ما طبيعة العلاقة بين الصمت التنظيمي واتخاذ القرار الاستراتيجي، من وجهة نظر العينة المبحوثة؟

ثالثاً: أنموذج البحث:

من أجل تحقيق الغرض من البحث الحالي والوصول إلى أهدافه، قام الباحثون بتطوير أنموذج خاص به، والشكل (١) يوضح أنموذج البحث وأبعاده.



شكل (١)  
أنموذج البحث

تم تطوير هذا الأنموذج من قبل الباحثون بالاعتماد على الدراسات السابقة التالية:

أبعاد المتغير المستقل: أعمدت من دراسة (hady,2023)، ودراسة ( Al-Askari & Muhammad,2024).

أبعاد المتغير التابع: أعمدت من دراسة (Al-Rubaie & Ahmed,2020) ودراسة (Abuzaid al et,2019,78)

رابعاً: فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية الأولى (H01): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية حسب تصورات المبحوثين عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للصمت التنظيمي بأبعاده (صمت الازعان، الصمت الدفاعي، الداعم الاجتماعي) مجتمعة على اتخاذ القرار الاستراتيجي بأبعاده (ملائمة القرار، قبول القرار، جودة القرار) في المديرية العامة للتربية في محافظة الأنبار. وتتنبثق عن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى (H01-1): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية حسب تصورات المبحوثين عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للصمت التنظيمي بأبعاده (صمت الازعان، الصمت الدفاعي، الداعم الاجتماعي) في ملائمة القرار، كأحد أبعاد اتخاذ القرار الاستراتيجي.

الفرضية الفرعية الثانية (H01-2): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية حسب تصورات المبحوثين عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للصمت التنظيمي بأبعاده (صمت الازعان، الصمت الدفاعي، الداعم الاجتماعي) في قبول القرار، كأحد أبعاد اتخاذ القرار الاستراتيجي.

الفرضية الفرعية الثالثة (H01-3): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية حسب تصورات المبحوثين عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للصمت التنظيمي بأبعاده (صمت الازعان، الصمت الدفاعي، الداعم الاجتماعي) في جودة القرار، كأحد أبعاد اتخاذ القرار الاستراتيجي.

خامساً: أهمية البحث:

تظهر الدراسة الحالية أهميتها وذلك من خلال معرفة أهمية تطبيق مديرية تربية الأنبار للأساليب واعتمادها بعض الممارسات والسلوكيات للحد من ظاهر صمت موظفيها لتتمكن من تحقيق قرارها الاستراتيجي، وبذلك تستطيع مواجهة المستجدات الحالية والمستقبلية، وتتمثل أهمية الدراسة هذه من جانبين هما:

- **الاهمية العلمية:** تتمثل الأهمية العلمية من خلال محاولة تقليص الفجوة المعرفية واستكمال البناء الفكري لفهم ظاهرة الصمت التنظيمي وتأثيره في الوصول إلى قرارات استراتيجية دقيقة. كما يُعد موضوع الدراسة من القضايا التي تحظى باهتمام المنظمات الطموحة، نظراً لرغبتها في مواجهة التحديات والتكيف مع التغيرات لتحقيق ميزة تنافسية عالية.

- **الاهمية العملية:** يمكن أن تساعد النتائج الدراسة وتوصياتها مديرية تربية الانبار لمعرفة الواقع الفعلي لظاهرة صمت موظفيها وكيفية تقليص هذه الظاهرة من خلال اعتمادها سلوكيات وممارسات خاصة، وكذلك مساعدتها في معرفة مدى ملائمة وجوده وقبول لقراراتها الاستراتيجية من قبل العينة المبحوثة، لحل بعض المشكلات التي تواجهها والتي تمثل عائقاً أمامها في سبيل تحقيق أهدافها وضمان بقائها وإستمرارها.

**سادساً: أهداف البحث:**

يهدف البحث بشكل رئيسي إلى تحليل أثر الصمت التنظيمي على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي بالنسبة للمديرية العامة للتربية في محافظة الانبار، وينبثق من هذا الهدف الأهداف الفرعية الآتية:

١. عرض المفاهيم الرئيسية والتي توضح الصمت التنظيمي وعملية اتخاذ القرار الاستراتيجي.
٢. التعرف على الاساليب الذي تتبناه مديرية تربية الانبار للحد من ظاهرة صمت العاملين.
٣. التعرف على الاساليب الذي تتبناه مديرية تربية الانبار عند اتخاذها للقرارات الاستراتيجية.
٤. تقديم التوصيات والاقتراحات، لمساعدة مديرية تربية الانبار في تقليل من ظواهر صمت العاملين، بناءً على نتائج الدراسة الميدانية.

**سابعاً: حدود البحث:**

١. **الحدود البشرية:** اجريت الدراسة على عينة من منتسبي مديرية تربية الانبار وتم تحديد النتائج وفقاً لإستجابتهم على فقرات الاستبانة.
٢. **الحدود المكانية:** إقتصرت هذه الدراسة على مديرية تربية الانبار كأحد دوائر وزارة التربية.
٣. **الحدود الزمانية:** امتدت هذه الدراسة للمدة من ٢٠٢٥/١١/٢ ولغاية ٢٠٢٥/٣/١١.

## المحور الثاني: الجانب النظري

### أولاً: الصمت التنظيمي:

#### ١- مفهوم الصمت التنظيمي:

يعود تاريخ الموجة الأولى من الدراسات التجريبية في مجال صمت الموظفين في السياق التنظيمي إلى عام ٢٠٠٠ عندما قام الباحثان موريسون وميليكين (٢٠٠٠) بفحص هذا المفهوم. وخلال العقد الماضيين، زاد عدد دراسات صمت الموظفين بشكل كبير. (Dehkharghani, et al,2023)

وبذلك يُعتبر الصمت التنظيمي من المفاهيم الحديثة وغير التقليدية، وقد زاد الاهتمام به في الآونة الأخيرة نظراً لارتباطه بكفاءة وفاعلية المؤسسات وسلوكيات الموظفين. يُعبر هذا المفهوم عن الموقف العام للأفراد تجاه القضايا التي تطرأ في المؤسسة، كما تشير الدراسات، وخاصة في مجالات علم النفس الإداري والإدارة، إلى أن الموظفين غالباً ما يشعرون بعدم الأمان عندما تُطلب منهم المشاركة في التعبير عن آرائهم وأفكارهم ومقترحاتهم. يعود ذلك إلى اعتقادهم بأن هذه التعليقات قد تؤدي إلى فقدانهم للحوافز المادية والمعنوية التي كانوا يتوقعون الحصول عليها. (Hafiz & Jabbar,2023;272).

وقد أشار أصفهاني ووحيددي (٢٠١٥) إلى أنه إذا واجه العاملون الحواجز عند تلبية احتياجاتهم المهنية أو لم يتم تقييم هذه الاحتياجات من قبل الإدارة، فسوف يواجهون الإحباط المهني وتراجع المنظمة مما يؤدي إلى نتائج سلبية تتمثل في الصمت التنظيمي الذي يمكن أن يعود إلى ظاهرة جماعية تمنع العاملين من التعبير عن مخاوفهم ومشاكلهم. (Abbas & Shyaa,2021: 331)

كما يعرف الصمت التنظيمي بأنه عدم قيام الموظف الذي يستطيع تغيير أو تصحيح الوضع بنقل عبارات حقيقية من حيث الجوانب السلوكية والمعرفية والعاطفية للحقائق المدركة حول وضع المنظمة، وفي بعض الدراسات التي أجريت اعتبر الصمت التنظيمي بمثابة افتقار إلى الصوت، مما

يعني القبول. علاوة على ذلك، يعرف الصمت التنظيمي بأنه عدم قيام الموظفين بوعي بمشاركة مخاوفهم وأفكارهم حول المشاكل التنظيمية مع الإدارة والاحتفاظ بها لأنفسهم (Cetin,2020:2)

كما عرف (Abdul Wahid,2020;10) الصمت التنظيمي بأنه تردد العاملين في المنظمة عن التعبير عن آرائهم، سواء كانت سلبية أو إيجابية، بسبب اعتقادهم أن ذلك قد يعرضهم المساءلة من قبل الإدارة. ونتيجة لذلك، تفقد الإدارة أفكارهم وآرائهم ومقترحاتهم التي يمكن أن تساهم في تطوير المنظمة وتقليل السلبيات الموجودة فيها.

علاوة عما سبق يمكن تعريف الصمت التنظيمي بعدم قيام الافراد العاملين بالتعبير عما يدور بأفكارهم وعدم تقديم ما لديهم من مقترحات حول المشاكل التنظيمية أو القضايا التي تهمهم.

## ٢- أسباب الصمت التنظيمي:

أن طبيعة بيئة العمل داخل المنظمة لها تأثير على سلوك الافراد وردود افعالهم والتي قد تساهم في تطويرها وتحسينها، وبالتالي فإن رأي الافراد العاملين قد يساهم في تقادي الكثير من المشكلات، فقد بينت (The Butcher al et,2021;380) بأن هناك سببين للصمت التنظيمي الأول متعلق بالإدارة وبرزت الأسباب الإدارية هي: الأسباب الإدارية الضمنية والمتعلقة بالأمر غير المعلنة من قبل الرؤساء الخاصة بالعاملين في المنظمة، والتغذية الراجعة السلبية، وضعف الإدارة بمعرفة توقعات العاملين، فقدان ثقة العاملين بالمرؤوسين، الخوف من العزلة الاجتماعية.

أما السبب الثاني فيعود للأسباب التنظيمية، وأهم هذه الأسباب هي: اعتماد الرسمية في السلطة، نقص المهارات الشخصية لدى الرؤساء وعدم القدرة على تحليل المعلومات وضعف الاتصالات الإدارية داخل المؤسسة، ضعف العلاقات الإنسانية، الهيكل تنظيمي للمؤسسة معقد ومتضخم وكبير مستوى الإشراف، وكذلك تضارب اهداف العاملين مع الإدارة.

وهذا ما أكدته دراسة (Nur al et,2021;400) إذ بين أن الصمت قد يكون نتيجة لأحد سببين: الأول يعود لمعتقدات المديرين مثل عدم الثقة فيما يقدم من المرؤوسين، والسبب الثاني هو الثقافة التنظيمية التي تدعم تلك المعتقدات. والذي وينتج عن ذلك صمت الموظف نتيجة القواعد

الراسخة والدوافع الروتينية في المنظمة والتي تسيطر على بيئة العمل وتمنع المرؤوسين من البوح بما يعرفونه ويشعرون به.

فيما بينت دراسة كل من (Al-Barai,2023;242) و (Al-Badri,2024;45) بأن هنالك ثلاثة أسباب ومحددات للصمت التنظيمي وهي: بالإضافة الى الأسباب التنظيمية والإدارية التي ذكرت هنالك أسباب شخصية إي تعود للشخص ذاته ومن أهم هذه الأسباب هو خوف أو العزلة أي خوفهم من ردود الأفعال السلبية التي قد تصل إلى فقدان المكافأة أو حتى تعرضهم للعقوبة، الفروق الشخصية بين العاملين من ناحية اختلاف القيم والمعتقدات والثقافات والمستوى التعليمي، كذلك عدم الدعم والتقدير، أي ان على الإدارة النظر الي الافراد العاملين هم مصدر قوتها وعليها احترامهم وتقديرهم وحفظ كرامتهم وحقوقهم والاستماع إلى مقترحاتهم وتنمية مواهبهم.

مما سبق يمكن القول بأن الصمت لا ينشأ من العدم وانما هنالك أسباب تدفع العاملين إلى التزام الصمت قد تتعلق تلك الأسباب بالإدارة نفسها وزيادة الثقة بين الإدارة والعاملين وشعور العاملين بالأمان من قبل الإدارة الامر الذي يؤدي إلى حرية التعبير واندفاعهم إلى تقديم ما يمتلكون من آراء ومقترحات، كذلك هنالك أسباب تنظيمية من ناحية توفير مناخ تنظيمي ملائم للإبداع والابتكار، وأن معالجة السببين أعلاه قد يعالج الأسباب الشخصية من ناحية رفع الخوف وزيادة الثقة لدى الافراد العاملين والاندماج وعدم العزلة، الامر الذي يساعد في القضاء على سلوك الصمت التنظيمي لدى العاملين.

### ٣- أبعاد الصمت التنظيمي:

اقترح كل من (Dyne, Ang, and Botero, 2003) نموذج ثلاثي للصمت التنظيمي بناءً على سلوك ودوافع العاملين. (Hafiz & Jabbar,2023;727). هي:

١- **الصمت المذعن (الاستسلام):** إن الصمت المذعن يتضمن سلوكاً سلبياً، فهو يميل إلى عدم الانخراط في العمليات التنظيمية العاملة كشرط من شروط السلوك الخاضع، ولهذا السبب فإن الصمت المذعن يقود الموظف إلى سلوك الاستقالة وهو نوع من اللامبالاة تجاه التغيير وتطور سلوك الصمت. (Cetin,2020;3).

ويعتبر البعد الأول للصمت، وكذلك يعرف بالصمت المستقر، والذي يحجب الأفكار والمعلومات المتعلقة بالمؤسسة لتجنب الخلافات مع الرؤساء ولا يعتبر هذا الصمت مجرد غياب الصوت فهناك أشكال مختلفة للصمت مدفوعة بدوافع الموظفين المختلفة، مما يعني أن الموظف لا يقدم أي نشاط كان وهناك أيضا شعور بالصمت في حالة كان لديه مقترحات وآراء لم يتمكن من التعبير عنها لأن الزملاء في العمل لم يساعده. (Mohammed,2022;373).

٢- **الصمت الدفاعي:** أن العامل الرئيسي الذي يحدد سلوك الموظف ويتحكم في كيفية التعبير عن ما بداخله من آراء وأفكار هو عامل الخوف والذي يعتبر أحد أسباب تبني سلوك الصمت الدفاعي ففي هذه الحالة يتجنبون مواجهة المواقف السلبية خوفا على وظيفتهم لهذا فهم يفضلون التزام الصمت دوماً، وقد يلجئ الموظفون في بعض الأحيان على عدم طرح مشاكلهم تجنباً من المخاطر المحتملة جراء إثارتهم لهذه المشاكل أو خوفا من نظرات الآخرين إليهم بأنهم أشخاص يحبون إثارة المشاكل باستمرار. (Abd,2019;279).

٣- **صمت الداعم الاجتماعي:** ويعد الجانب الإيجابي للصمت التنظيمي ويمثل إخفاء المعلومات وحمياتها بالتعاون مع الزملاء من أجل حماية المنظمة بسبب الشعور بالقلق تجاه التنظيم وأيضاً رفض كشف تلك المعلومات والحفاظ على سريتها لفائدة المنظمة، رغم ضغوط الآخرين. (Aya,2024;278). وكذلك يمكن تعريفه بأنه صمت داعم للعلاقات الاجتماعية داخل التنظيم وهو الذي يمنع ويحدد تقديم المعلومات والآراء والأفكار المتعلقة بالعمل بالتعاون مع الزملاء والحفاظ على العلاقات الجيدة معهم. (Hussein al et,2923;161).

ثانياً: اتخاذ القرار الاستراتيجي:

١- مفهوم عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي:

قبل التطرق لمفهوم اتخاذ القرار الاستراتيجي لابد من تحديد مفهوم اتخاذ القرار فلقد بدأت نظرية اتخاذ القرار التي استندت إلى مبادرة (سيمون) في التطور منذ ذلك الوقت، فقد خلقت النظرية العديد من الأساليب والتقنيات التحليلية التي تستخدم في اكتشاف الفرص والبحث عن الحلول البديلة وتطويرها، فضلاً عن اختيار البدائل المناسبة لحل المشكلات. كما تم إنشاء تقنيات

مختلفة لاتخاذ القرار على المستوى الاستراتيجي، وخاصة أن نظرية الإدارة الاستراتيجية تزودنا بالعديد من الأدوات والتقنيات المناسبة للتحليل الاستراتيجي وخلق البدائل والحلول المناسبة. (Papulova & Gazovz ,2016;573).

كما يعرف مفهوم اتخاذ القرار بالشكل العام على انه عملية اختيار بين مجموعة من البدائل المطروحة لمعالجة مشكلة أو أزمة معينة، أو لتنظيم سير عمل ما، وذلك بعد تحليل عناصر القوة والضعف لكل بديل بغرض تحديد الخيار الأمثل، أن عملية اتخاذ القرارات تعتمد بشكل أساسي على المعرفة وتتم في دورة متواصلة بالتوازي مع استمرار سير العمليات الإدارية. (Nazir,2017;161)

ويعرفه (هاريسون) على أنه عملية إصدار حكم محدد حول ما ينبغي على الفرد فعله في موقف معين، وذلك بعد دراسة دقيقة لمختلف البدائل المتاحة التي يمكن اتباعها .كما يمكن اعتباره لحظة اختيار بديل معين بناءً على تقييم شامل لعدة خيارات وفقاً لتوقعات محددة لصانع القرار. (sadiqi al et,2022;18)

ويمكن تعريفها بأنها العملية التي تتضمن مراحل عدة والتي تمكن الافراد والمجموعات من اختيار البديل الأفضل من بين البدائل المتاحة لحل مشكلة معينة أو تحقيق هدف ما، كون النجاح والفشل متوقف بشكل مباشر على دقة الاختيار.

أما مفهوم اتخاذ القرار الاستراتيجي: قد تعدد التعريفات المتعلقة بعملية صنع القرار في الأدبيات، لكنها جميعاً تشير إلى كونها عملية مستمرة تتطلب وقتاً وجهداً كبيرين من صانع القرار . تشكل هذه العملية الأساس لوجود الأعمال وتحقيق الأداء، يُعتبر القرار الاستراتيجي الأكثر أهمية لما له من أدوار حيوية في أي منظمة. فهو يعد نشاطاً إدارياً محورياً في جميع أنواع مؤسسات الأعمال. (Jihad & Hamed,2020;221)

في حين أشار كل من (Alhawamdeh, & Alsmairat, 2019;96) بأن عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي هو محاولة للتخطيط لمستقبل المنظمة على المدى الطويل وزيادة احتمالات نجاح المنظمة، وهو مهم من حيث الإجراءات المتخذة، أو الموارد المخصصة، تتميز عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي بالحدثة والتعقيد والانفتاح، وعليه فإن عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي معقدة تتطلب مهارات عالية في التفكير العميق والتحليل الشامل والتخطيط.

## ٢- مميزات القرار الاستراتيجي:

القرار الاستراتيجي يتميز بعدة جوانب رئيسية تعكس أهميته وتأثيره في توجيه المنظمة نحو تحقيق أهدافها الكبرى، ويمكن تلخيص هذه الجوانب كالتالي: (Al-Kaabi al et,2017;45)، (Matar,2022;747)، (Talib,2020;261).

- ١- اتخاذ القرارات على مستوى عالي من المركزية، حيث يتم عادةً صياغة الاستراتيجيات وصنع القرارات في المستوى الإداري الأعلى مثل مجلس الإدارة أو المدير العام ومعاونيه، نظرًا لخبرتهم ومعرفتهم الواسعة بقدرات المنظمة ومواردها .
- ٢- يعد القرار الاستراتيجي خطوة ضرورية وملزمة، وهو ما يتطلب من المنظمة اتخاذه قبل الدخول في مراحلها الإدارية والتشغيلية لضمان وضوح الرؤية وتحديد الاتجاه.
- ٣- يتميز القرار الاستراتيجي بعدم التكرار، حيث يضع معالم رئيسية وثابتة تسيّر وفقها المنظمة دون تعديلات جوهرية متكررة .
- ٤- من خصائصه قلة عدد القرارات مقارنة بالطبيعة الشاملة لهذه النوعية من القرارات، إذ تُركز على العديد من الجوانب في قرار واحد شامل بدلاً من القرارات التفصيلية.
- ٥- يركز القرار الاستراتيجي على المدى الطويل، حيث تُصاغ هذه القرارات لتغطي فترات زمنية تمتد غالبًا طوال حياة المنظمة .
- ٦- يتعامل القرار مع المنظمة ككيان متكامل، ما يعني أنه يشمل مختلف الإدارات والأقسام ليقدم أنشطة المنظمة بشكل شامل ومنسق .

٧- ينظم العلاقة بين المنظمة والبيئة الخارجية، إذ يأخذ بالاعتبار المصادر الخارجية التي تعتمد عليها المنظمة والتي تعتبر ضرورية لاستمراريتها واستقرارها في بيئتها التنافسية.

### ٣- أبعاد القرار الاستراتيجي:

في عالم الأعمال المعاصر، أصبحت المنظمات أكثر اهتمامًا بتحسين فعالية قراراتها الاستراتيجية، نظرًا لأن هذا النوع من القرارات يتعلق بالمستقبل البعيد للمنظمة بأكملها. أشار كل من هاريسون وبيليتيه (1998) إلى أن القرارات الاستراتيجية الفعالة هي تلك التي تسهم في تحقيق الأهداف المرجوة ضمن الحدود التي يجب اتباعها للوصول إلى هذا الإنجاز (Abuzaid al et,2019,78). على الرغم من عدم وجود مجموعة محددة ومتفق عليها لأبعاد القرارات الاستراتيجية بين الباحثين، فإن الأدبيات تشير إلى أن هناك أبعادًا أساسية تُعد من أبرز المؤشرات التي تؤثر في فعالية القرارات الاستراتيجية، وقد تم اعتماد هذه الأبعاد في الدراسة الحالية:

١- ملائمة القرار: تعكس مدى توافق القرار الاستراتيجي مع الظروف المحيطة وإمكانات المنظمة الداخلية والخارجية. (Abuzaid al et,2019,78)، قد تكون المعلومات المتوفرة للمنظمة غير كافية لدعم اتخاذ قرارات استراتيجية فعّالة ما لم تتميز بمجموعة من الخصائص المهمة، مثل الدقة، والتوقيت المناسب، والتركيز. إلى جانب ذلك، يجب أن تتسم بالشمولية، والاكتمال، والمرونة لتلبي احتياجات العملية الاستراتيجية بشكل متكامل (Najm,2024;824) ويرى الباحثون أن ملائمة القرار يتعلق بمدى قدرة القرار الاستراتيجي على التعامل بفعالية مع التحديات والفرص التي تواجه المنظمة، وتوجيهها بما يضمن استمراريتها وتعزيز تفوقها على المدى الطويل، ويجب أن يكون القرار متسقاً مع قيم المنظمة، ويتوافق مع مهاراتها، ويتماشى مع الظروف المحيطة به

٢- قبول القرار: يعبر عن مدى توافق أعضاء المنظمة على القرار الاستراتيجي ومدى حصوله على إجماع مشترك بينهم. (Abuzaid al et,2019,78)، كما يشير هذا البُعد إلى مدى قبول العاملين للقرار الذي سيؤثر عليهم نتيجة تنفيذه. يتحقق هذا القبول من خلال المشاركة الجادة لهؤلاء العاملين في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي. وتُعد مسألة قبول القرار من قبل العاملين أحد العوامل الأساسية

لضمان نجاح عملية تنفيذه. هذا ما أكده العديد من الباحثين والكتّاب، حيث يرون أن إشراك العاملين في صياغة القرارات الاستراتيجية يُعتبر أحد المنهجيات الفعّالة لاتخاذ القرارات، كما أنه يعكس مدى فاعلية القرارات المتخذة. (Al-Rubaie & Ahmed,2020;283)، ويرى الباحثون بأن قبول القرار الاستراتيجي يعني مدى جاهزية ودعم الأطراف المعنية داخل المنظمة، مثل الموظفين والمديرين والمساهمين، لتنفيذ القرار المتخذ، يتمحور هذا الأمر حول تفاعل الأفراد في المنظمة مع القرار ومدى انسجامهم معه، سواء من حيث استيعابهم لأبعاده أو قناعتهم بجدواه وفعالته.

٣- **جودة القرار:** جودة القرار الاستراتيجي تشير إلى مدى اعتماد الخطة الاستراتيجية على قرارات نوعية قائمة على المعرفة والتحليل الدقيق، بدلاً من أن تكون مجرد وثيقة نمطية معدة للامتثال فقط. (George al et.2016,317). كما يجب أن يتحلى صناع القرار الاستراتيجي بخبرة واسعة وإدراك عميق يحتوي على أنماط متعددة من المعرفة، حيث يرتبط كل نمط في ذاكرتهم بمعلومات تعكس أهميته، مع توضيح المخاطر المرتبطة به والآليات الدفاعية المناسبة للتعامل معه. (Matar,2022;747)، ويمكن للباحثين تعريف جودة القرار الاستراتيجي على أنه القرار الذي يعتمد على قدرة القائد أو الفريق المسؤول على اتخاذ قرارات فعّالة ومبنية على أسس مدروسة وتحليل دقيق للبيانات والمعلومات المتوفرة. وتتميز هذه القرارات بقدرتها على تحقيق أهداف المؤسسة طويلة المدى، ولا تقتصر أهمية القرار الاستراتيجي الناجح على اختياره بشكل صحيح فحسب، بل تشمل أيضاً تنفيذه بكفاءة ومتابعته بشكل مستمر لضمان الوصول إلى النتائج المطلوب.

### المحور الثالث: الجانب العملي

#### أولاً: عرض وتحليل آراء عينة البحث حول متغير (الصمت التنظيمي)

سيتم استعراض وتحليل البيانات الخاصة باستجابات عيّنة البحث، فيما يخصّ أبعاد الصمت التنظيمي، وهي (صمت الأذعان، الصمت الدفاعي، الداعم الاجتماعي) حيث مثلت الفقرات (١ - ١٥) نتائج هذا المتغير كالتالي:

١- صمت الإذعان: جاء هذا البعد بوصفه أحد ابعاد المتغير الرئيس الاول بوسط حسابي اجمالي قيمته (٣.٧٠٣) وهي قيمة اعلى من المتوسط الفرضي البالغة (٣)، بما يؤشر ميدانيا ان العينة المبحوثة تتمتع بسمات صمت الإذعان، وجاء ذلك بانحراف معياري بلغت قيمته (٠.٤٨١) ومعامل الاختلاف بلغ مقداره (١٢.٩٩٥) وهذه القيمة لمعامل الاختلاف تدل على التقارب النسبي في اجابات العينة المبحوثة.

جدول رقم (١): الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لبُعد صمت الإذعان

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
١	أنا غير مستعد للتحدث حول اقتراحات التغيير لتجنب الخلافات مع الرؤساء.	3.955	0.663	16.777
٢	امتنع عن تقديم الأفكار حول كيفية تحسين العمل تجنباً لعدم خسارة علاقتي مع الزملاء.	3.891	0.538	13.827
٣	أتردد في التحدث عن اقتراحات التغيير المتعلقة بعملتي لعدم الرغبة بمساعدة زملائي.	3.719	0.758	20.386
٤	احجب الأفكار التي تسهم في تطوير عملي، لكوني ارغب بتركه.	3.159	1.016	32.160
٥	امتنع عن تقديم الأفكار كون المديرية غير جادة في مناقشة اراء ومقترحات منتسبيها	3.789	0.588	15.537

اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V24

٢- الصمت الدفاعي: جاء البعد الثاني من ضمن ابعاد المتغير الرئيس الاول بوسط حسابي قيمته (٣.٧٣٧) وهي قيمة اعلى من المتوسط الفرضي البالغة (٣)، بما يؤشر ميدانياً ان العينة المبحوثة تتمتع بسمات الصمت الدفاعي، وجاء ذلك بانحراف معياري بلغت قيمته (٠.٤٩٦) ومعامل الاختلاف بلغ مقداره (١٣.٢٧٤) وهذه القيمة لمعامل الاختلاف تدل على التقارب النسبي في اجابات العينة المبحوثة.

جدول رقم (٢): الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لبُعد الصمت الدفاعي

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
٦	أنا لا اتحدث ولا اقترح أفكاراً للتغيير، بسبب عدم اهتمام الآخرين	3.586	0.759	21.191

			فيها.	
22.155	0.798	3.605	احجب المعلومات ذات الصلة بطبيعة عملي، بسبب خوفي من تسربها.	٧
19.891	0.763	3.84	اكتنز الحقائق المتعلقة بعملية عملي من اجل حماية نفسي.	٨
14.296	0.549	3.84	اتجنب التعبير عن الأفكار من أجل التحسينات في العمل، لاعتقادي انها غير مهمة.	٩
17.260	0.658	3.815	امتنع عن اقتراح حلول للمشاكل التي تواجهها المديرية، لأنها لا تتعلق بي.	١٠

اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V24

٣- الداعم الاجتماعي: جاء البعد الثالث (الدعم الاجتماعي) للمتغير الرئيس الاول بوسط حسابي قيمته (٣.٥٦٩) وهي قيمة اعلى من المتوسط الفرضي البالغة (٣)، بما يؤثر ميدانياً ان العينة المبحوثة تتمتع بسمات الدعم الاجتماعي، وجاء ذلك بانحراف معياري بلغت قيمته (٠.٤٠٦) ومعامل الاختلاف بلغ مقداره (١١.٣٨٨) وهذه القيمة لمعامل الاختلاف تدل على التقارب النسبي في اجابات العينة المبحوثة.

جدول رقم (٣): الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لبُعد الداعم الاجتماعي

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
١١	عدم البوح بالمعلومات السرية، من أجل نجاح التعاون بيني وبين الآخرين.	3.974	0.5057	12.725
١٢	احمي المعلومات المسجلة والموثقة كملكية فكرية للمديرية من أجل سمعتها.	3.853	0.7233	18.774
١٣	اقاوم ضغوط الآخرين تجنباً لعدم البوح بأسرار المديرية.	3.847	0.642	16.692
١٤	ارفض افشاء المعلومات التي قد تضر بمكان عملي.	2.719	0.904	33.271
١٥	بناءً على اهتمامي بعملية أحاول حماية المعلومات المتعلقة فيه بكل سرية.	3.452	0.827	23.979

اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V24

ثانياً: عرض وتحليل اراء عينة البحث حول المتغير التابع (اتخاذ القرار الاستراتيجي)

سيتمّ عرض وتحليل البيانات التي جُمعت من خلال استمارة الاستبيان للاستجابات المتعلقة بأبعاد اتخاذ القرار الاستراتيجي، وتشمل هذه الأبعاد (ملائمة القرار الاستراتيجي، قبول القرار الاستراتيجي، جودة القرار الاستراتيجي) تمّ تمثيل هذه الأبعاد من خلال الفقرات (١٦ - ٣٠) التي تتعلّق بتلك الأبعاد.

١- ملائمة القرار الاستراتيجي: جاء البعد الاول (ملائمة القرار الاستراتيجي) للمتغير التابع بوسط حسابي قيمته (٣.٣٠٩) وهي قيمة اعلى من المتوسط الفرضي البالغة (٣)، بما يؤشر ميدانياً ان العينة المبحوثة تتوفر فيها البيئة الملائمة للقرار الاستراتيجي، وجاء ذلك بانحراف معياري بلغت قيمته (٠.٧٩٥) ومعامل الاختلاف بلغ مقداره (٢٤.٠٥٤) وهذه القيمة لمعامل الاختلاف تدل وجود تباين نسبي في اجابات العينة المبحوثة.

جدول رقم (٤): الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للبُعد ملائمة القرار الاستراتيجي

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
١٦	يتم اتخاذ القرار من قبل المديرية بعد دراسة مستفيضة وليس بشكل عشوائي	3.324	0.921	27.718
١٧	يحتاج الهيكل التنظيمي للمديرية إلى تعديل ليكون أكثر ملائمة لبيئة العمل وسرعة الانجاز.	3.312	0.953	28.776
١٨	تعمل المديرية بشكل مستمر على تشكيل مناخ تنظيمي ملائم بين العاملين مما يساهم في زيادة كفاءة العملية.	3.471	0.971	27.978
١٩	تسعى المديرية لامتلاك تكنولوجيا حديثة متمثلة بالأجهزة والحواسيب لتتلاءم مع بيئة العمل.	3.101	1.013	32.696
٢٠	تحرص المديرية على اتخاذ قرارات استراتيجية تساهم في تقديم حلول لمشاكل قائمة ومتوقعة في المستقبل.	3.337	0.888	26.620

اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V24

٢- قبول القرار الاستراتيجي: جاء هذا البعد بوصفه أحد ابعاد المتغير التابع بوسط حسابي قيمته (٣.٤٩٦) وهي قيمة اعلى من المتوسط الفرضي

البالغة (٣)، بما يؤشر ميدانياً ان العينة المبحوثة تتوفر فيها بيئة قبول القرارات الاستراتيجية، وجاء ذلك بانحراف معياري بلغت قيمته (٠.٥٥٠) ومعامل الاختلاف بلغ مقداره (١٥.٧٤١) وهذه القيمة لمعامل الاختلاف تدل وجود تباين نسبي في اجابات العينة المبحوثة.

جدول رقم (٥): الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للبعد قبول القرار الاستراتيجي

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
٢١	تعتمد المديرية سياسة إشراك العاملين عند صنع القرار الاستراتيجي وذلك لزيادة وعيهم الوظيفي.	3.216	0.969	30.147
٢٢	تعد مسألة إشراك العاملين بصنع القرارات الاستراتيجية مسألة فعلية وليست شكلية.	3.490	0.739	21.177
٢٣	تعمل المديرية على تعزيز الثقة المتبادلة بينها وبين العاملين عن طريق تفعيل قنوات الاتصال.	3.624	0.983	27.132
٢٤	تأخذ المديرية المحور الاخلاقي في قراراتها كمحور مهم لقبول تلك القرارات من قبل موظفيها.	3.465	1.028	29.686
٢٥	تعمل المديرية على وضع خطة استراتيجية واضحة تعالج المشكلات العالقة فيها.	3.687	1.061	28.784

اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V24

٣- جودة القرار الاستراتيجي: من خلال الجدول (٦)، يتبين ان هذا البعد حقق وسط حسابي قيمته (٣.٤٥٣) وهي قيمة اعلى من المتوسط الفرضي البالغة (٣)، بما يؤشر ميدانياً ان العينة المبحوثة تتمتع بجودة القرارات الاستراتيجية التي يتم اتخاذها، وجاء ذلك بانحراف معياري بلغت قيمته (٠.٥٤٩) ومعامل الاختلاف بلغ مقداره (١٥.٩٢١) وهذه القيمة لمعامل الاختلاف تدل على القارب النسبي حول اتفاق اجابات العينة المبحوثة.

جدول رقم (٦): الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للبعد جودة القرار الاستراتيجي

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
٢٦	يتم اتخاذ معظم القرارات بالاستناد إلى المعلومات المجمعَة إضافة إلى الخبرة الشخصية لمتخذي القرار.	3.872	0.748	19.337

28.183	0.879	3.121	الاعتماد على أساليب علمية وعملية حديثة لتقييم البدائل المتاحة عند صنع القرار الاستراتيجي.	٢٧
24.751	0.773	3.127	تنهج المديرية مبدئياً توزيع الحوافز والمكافآت لدعم الروح المعنوية للعاملين.	٢٨
25.614	0.866	3.382	تهدف المديرية إلى وضع برامج تدريب وتطوير العاملين فيها من أجل تطبيق معايير الجودة.	٢٩
18.819	0.708	3.764	قدرة صانع القرار الاستراتيجي في المديرية على خلق أفكار جديدة وامكانية تقييمها.	٣٠
		3.453		

اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V24

### ثالثاً: اختبار فرضيات التأثير

لاختبار فرضيات التأثير سيتم اعتماد الطريقة الإحصائية المعروفة بالانحدار الخطي البسيط. من خلال استخدام برنامج البرمجة الإحصائية SPSS وتطبيق معادلة الانحدار، ومن خلال تحليل نتائج الانحدار الخطي البسيط، سيتم قياس مدى أثر الصمت التنظيمي على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي. يهدف هذا التحليل تحديد قوة وأهمية العلاقة بين هذه المتغيرات، باستخدام (Simple Liner Regression Analysis).

١- اختبار أثر الصمت التنظيمي بأبعاده مجتمعه على اتخاذ القرار الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة عند مستوى دلالة ( $a \leq 0.05$ ): بناءً على ما جاء بتحليل الانحدار في الجدول (٧) يلاحظ وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) لمتغير الصمت التنظيمي بأبعاده مجتمعة في متغير اتخاذ القرار الاستراتيجي، فكانت قيمة (F) المحسوبة (١٠٦.٢٢٧) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٠٠٥) بدلالة قيمة (sig) البالغة (٠.٠٠٠٠) وقد بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (٠.٤٠٧) وبلغت قيمة الثابت (A) (٠.٥٠٧) فيما بلغ معامل ( $\beta$ ) قيمة مقدارها (٠.٧٩٤) وهذا يشير إلى عدم قبول الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة.

٢- اختبار أثر الصمت التنظيمي بأبعاده مجتمعة في ملائمة القرار كأحد أبعاد اتخاذ القرار الاستراتيجي عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ): بناءً على ما جاء بتحليل الانحدار في الجدول (٧) يلاحظ وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) لمتغير الصمت التنظيمي بأبعاده مجتمعة في بعد ملائمة القرار، فكانت قيمة (F) المحسوبة (٥٠.٩١٠) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٠٠٥) بدلالة قيمة (sig) البالغة (٠.٠٠٠٠) وقد بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (٠.٢٤٧) وبلغت قيمة الثابت (A) (٠.٩٦٧) فيما بلغ معامل ( $\beta$ ) قيمة مقدارها (١.٠٥٧) وهذا يشير الى عدم قبول الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة.

٣- اختبار أثر الصمت التنظيمي بأبعاده مجتمعة في قبول القرار كأحد أبعاد اتخاذ القرار الاستراتيجي عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ): بناءً على ما جاء بتحليل الانحدار في الجدول (٧) يلاحظ وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) لمتغير الصمت التنظيمي بأبعاده مجتمعة في بعد قبول القرار، فكانت قيمة (F) المحسوبة (٥١.٧٦٠) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٠٠٥) بدلالة قيمة (sig) البالغة (٠.٠٠٠٠) وقد بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (٠.٢٥٠) وبلغت قيمة الثابت (A) (٠.٧٩٧) فيما بلغ معامل ( $\beta$ ) قيمة مقدارها (٠.٧٣٦) وهذا يشير الى عدم قبول الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة.

٤- اختبار أثر الصمت التنظيمي بأبعاده مجتمعة في جودة القرار كأحد أبعاد اتخاذ القرار الاستراتيجي عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ): بناءً على ما جاء بتحليل الانحدار في الجدول (٧) يلاحظ وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) لمتغير الصمت التنظيمي بأبعاده مجتمعة في بعد جودة القرار، فكانت قيمة (F) المحسوبة (٢٩.٦٤٢) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٠٠٥) بدلالة قيمة (sig) البالغة (٠.٠٠٠٠) وقد بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (٠.١٦١) وبلغت قيمة الثابت (A) (١.٢٩٤) فيما بلغ معامل ( $\beta$ ) قيمة مقدارها (٠.٥٨٨) وهذا يشير الى عدم قبول الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة.

جدول رقم (٨): اختبار فرضيات التأثير

المتغير المعتمد	Sig.	F الجدول ية	F المحسو بة	R <sup>2</sup>	معامل الانحدار		المتغير التفسيري
					B	A	
اتخاذ القرار الاستراتيجي	٠.٠٠٠	٣.٩٤	١٠٦. ٢٢٧	٠.٤٠٧	٠.٧٩٤	٠.٥٠٧	الصمت التنظيمي
	٠.٠٠٠	٣.٩٤	٥٠.٩ ١٠	٠.٢٤٧	١.٠٥٧	٠.٩٦٧	ملائمة القرار
	٠.٠٠٠	٣.٩٤	٥١.٧ ٦٠	٠.٢٥٠	٠.٧٣٦	٠.٧٩٧	قبول القرار
	٠.٠٠٠	٣.٩٤	٢٩.٦ ٤٢	٠.١٦١	٠.٥٨٨	١.٢٩٤	جودة القرار

اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V24

#### الاستنتاجات:

- ١- نتائج الدراسة أظهرت بأن العينة المستهدفة تتمتع بسمات صمت الإذعان، من خلال تحقيق هذا البعد وسط حسابي أعلى من المتوسط الفرضي، كذلك وجود تقارب نسبي بين الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لإجابات العينة المستهدفة.
- ٢- نتائج الدراسة أظهرت بأن العينة المستهدفة تتمتع بسمات الصمت الدفاعي، من خلال تحقيق هذا البعد وسط حسابي أعلى من المتوسط الفرضي، كذلك وجود تقارب نسبي بين الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لإجابات العينة المستهدفة.
- ٣- نتائج الدراسة أظهرت بأن العينة المستهدفة تتمتع بسمات الدعم الاجتماعي، من خلال تحقيق هذا البعد وسط حسابي أعلى من المتوسط الفرضي، كذلك وجود تقارب نسبي بين الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لإجابات العينة المستهدفة.
- ٤- نتائج الدراسة أظهرت بأن مديرية تربية الأنبار تعد بيئة ملائمة للقرار، وبيئة جيدة لقبول القرار، وكذلك بجودة قراراتها الاستراتيجية، من خلال تحقيق هذه الأبعاد الثلاثة لوسط حسابي

أعلى من المتوسط الفرضي، كذلك وجود تقارب نسبي بين الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لإجابات العينة المستهدفة.

٥- أظهرت نتائج الدراسة بوجود علاقة تأثير بين الصمت التنظيمي بأبعاده (صمت الإذعان، الصمت الدفاعي، الداعم الاجتماعي) مع عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي بأبعاده (ملائمة القرار، قبول القرار، جودة القرار) بالفرضية الرئيسية مع فرضياتها الفرعية من خلال عدم قبول الفرضية الصفرية.

### التوصيات:

- ١- تعزيز ثقافة التواصل المفتوح من خلال خلق بيئة يتم فيها تشجيع الموظفين على التعبير عن آرائهم وأفكارهم دون خوف من الانتقادات أو العقوبات كون ذلك يعزز من التدفق السلس للمعلومات ويساهم في اتخاذ قرارات استراتيجية أكثر دقة وفاعلية.
- ٢- يجب على مديرية تربية الانبار التقليل من العواقب السلبية للصمت وعليهم اتخاذ خطوات جدية للحد من الأسباب التي قد تدفع موظفيها إلى الصمت، مثل الخوف من ردود الفعل السلبية أو فقدان الوظيفة، من خلال تعزيز ثقافة الشفافية والعدالة في اتخاذ القرارات وتوفير ضمانات لهم للمشاركة الآمنة (مثل ضمانات السرية)، يمكن للموظفين أن يشعروا بالراحة في التعبير عن آرائهم وتقليل من سلوكيات الصمت.
- ٣- إشراك جميع المستويات الإدارية في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي، من خلال استخدام أساليب مثل الاجتماعات التفاعلية، استبيانات الرأي، للحصول على أفكار من مختلف الأطراف، كون ذلك يعزز من ملكية القرار ويجعلهم يشعرون بالمسؤولية عن النتائج.
- ٤- تدريب مسؤولي وقيادات مديرية تربية الانبار على كيفية التعامل مع صمت موظفيها من خلال إقامة برامج تدريبية توضح مفهوم الصمت التنظيمي وكيفية التعامل معه.
- ٥- على مديرية تربية الانبار أن تقوم بمراجعة قراراتها الاستراتيجية بشكل دوري وتأثير الصمت التنظيمي عليه، من خلال قياس مستوى مشاركة الموظفين في القرار المتخذ وجودة ذلك القرار،

كون مثل تلك المراجعات قد يساعد في تحسين السياسات التنظيمية وتقليل مستوى الصمت في المستقبل.

#### المصادر:

- Abd, Adhraa Mohsen, (2019), The Role of Ethical Leadership in Reducing Organizational Silence: A Survey Study of the Opinions of a Sample of Workers in the Anbar Water Directorate, Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, Volume (15), Issue (48/1), 272-287.
- Abdel Moneim Mohamed Ibrahim, M., & Mohamed. (2022). Organizational silence and its relationship to job satisfaction of employees at Al-Majmaah University in the Kingdom of Saudi Arabia, Scientific Journal of Business Research and Studies, 36(2), 347-397.
- Abdel-Wahid, Y. M. M., & Yara Mohamed Mohamed, (2020), The Impact of Psychological Capital on the Dimensions of Organizational Silence as Applied to Employees at Menoufia University. Commerce and Finance, 40(1), 173-212.
- Al-Askar, Barshink Salih Muhammad, Muhammad, Suwaiba Othman, (2024), Ethical leadership and its role in reducing the phenomenon of organizational silence: An analytical study of the opinions of a sample of individuals working in the General Directorates of Education in Erbil and Sulaimaniyah Governorates. The Scientific Journal of Cihan University-Sulaimaniya, 8(1), 380-408.
- Al-Jazzar, Samir Zaki, Ahmed, Ahmed Ibrahim, Shaalan, Abdel Hamid Abdel Fattah. (2021). Organizational silence, its causes and ways to overcome it (an analytical study), Journal of the Faculty of Education. Benha, 32(128), 371-388.
- Al-Kaabi, Makiya Kreidi, Salman, Adel Dawood, Al-Shammari, Sarmed Hamza, (2017), Approaches to strategic decision-making and its role in the efficiency of service marketing: An applied study in the General Traffic Directorate, Iraqi Journal of Market Research and Consumer Protection, Volume 9, Issue 1, 4053.

- Al-Rubaie, Kholoud Hadi Abboud, Ahmed, Ayad Abbas Rashid, (2020), Indicators of the effectiveness of the strategic decision and its impact on the quality of banking services: An applied study in a sample of Iraqi banks, Journal of the College of Baghdad for Economic Sciences, University, 60, 257-312.
- Aya, Ahmed Abdel Latif Hassan, (2024), Organizational silence among teachers, a field study in Beni Suef Governorate, Journal of the Faculty of Arts, Beni Suef University, 8(70), 273-288.
- Hadi, Muhammad Salih, (2023), Organizational silence of academics and its role in preventing organizational knowledge leakage: A survey study of the opinions of a sample of professors in some colleges of the University of Basra. Al Kut Journal of Economics and Administrative Sciences, 15(49), 184-206.
- Hafez, Salam Hashem, Jabbar, Ibtihaj Khader, (2023), Organizational Silence in State Departments, Iraqi Journal of Humanities, Social and Scientific Research, Issue 8, 724-737.
- Hamdy Omar Hassan Nour, S., Sameh, Mohamed Gad El Rab, Sayed, & Mohamed Hassan Wafa. (2021). The Impact of Work Stress on Organizational Silence of Employees in Organizations: A Field Study. Scientific Journal of Business and Environmental Studies, 12(3), 386-410.
- Hussein, M., Radwan, E., Hegazy, M., & Mohamed, (2023), The impact of organizational silence on organizational commitment as applied to members of the auxiliary staff in institutes in Alexandria Governorate. Journal of Environmental Studies and Researches, 13(2), 154-178.
- Jihad, Waldan Mahdi, Hamed, Suhair Adel, (2020), The Impact of Strategic Foresight on Strategic Decision-Making - An Analytical Study in the Ministry of Higher Education and Scientific Research. Journal of Economics and Administrative Sciences, 26(124), 214-236.

- Matar, Marwan Abdul Razzaq, (2022), The role of SWOT environmental analysis components and their impact on improving strategic decision-making, a survey study in organizations registered in the Iraq Stock Exchange, Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences 60/18, 741-760.
- Najm, Hussein Abdul Jabbar, (2024), The Contribution of the Effectiveness of Strategic Decisions in Improving Institutional Performance – An Analytical Study in the General Directorate of Education in Nineveh Governorate, Iraqi Journal of Humanities, Social and Scientific Research, 13, 819-833..
- sdiqi, muhamad alwazin, qawamid, & altayb, (2022), dawr dhaka' al'aemal fi atikhadh alqararat all'istratijiat dirasat halat bank alfilahat waltanmiat alriyfiati) almodiri aljihawiat biwaraqat Doctoral dissertation, jamieat qasidi mirbah waruqla.
- Taleb, Mustafa Saadi, (2020), Re-engineering of Administrative Processes (Re-engineering) and its Impact on the Strategic Decision-Making Process: A Field Study on the College of Education, Al-Mustansiriya University, Iraq, Journal of Economic and Administrative Sciences, Vol. 26, No. 117, pp. 255-274.
- Abbas & Shyaa. Muthanna Journal of Administrative and Economic Sciences. VOL (11) NO (2) – (2021) 322-345
- Abuzaid, A. N., Al-Ma'aitah, N., Al-Haraisa, Y. E., & Al-Tarawneh, K. I. (2019). Examining the impact of transformational leadership on the strategic decisions effectiveness of Jordanian microfinance companies. International Review of Management and Marketing, 9(2), 76.
- Al-Badri, (2024), Wisdom management as an approach to reducing organizational silence among primary school teachers in Aswan Governorate. Educational Journal of the Faculty of Education, Sohag, 123(123), 1-115.
- Al-Barami, Samia bint Saeed, (2023), Organizational silence among government school teachers in Dhofar Governorate from their point of view, Journal of the Faculty of Education – Alexandria University, 33(4), 239-257.

- Alhawamdeh, H. M., & Alsmairat, M. A. (2019). Strategic decision making and organization performance: A literature review. *International review of management and marketing*, 9(4), 95.
- Cetin, A. (2020). Organizational silence and organizational commitment: a study of Turkish sport managers. *Annals of Applied Sport Science*, 8(2), 0-0.
- Cetin, A. (2020). Organizational silence and organizational commitment: a study of Turkish sport managers. *Annals of Applied Sport Science*, 8(2), 0-0.
- Dehkharghani, L. L., Paul, J., Maharati, Y., & Menzies, J. (2023). Employee silence in an organizational context: A review and research agenda. *European Management Journal*, 41(6), 1072-1085.
- George, B., Desmidt, S., & De Moyer, J. (2016). Strategic decision quality in Flemish municipalities. *Public Money & Management*, 36 (5), 317-324.
- Nadhir, & Boushoua, (2017), The Importance of Knowledge Management in Strategic Decision Making. *Algerian Journal of Economics and Finance*. 4(1), 159-182.
- Papulova, Z., & Gazova, A. (2016). Role of strategic analysis in strategic decision-making. *Procedia Economics and Finance*, 39, 571-579.