

## إسهامات التدريب فى تنمية مهارات صنع القرار التخطيطى للقائدات الحكومية على المستوى المحلى

دراسة مطبقة بمديرية التنظيم والادارة بمحافظة الاسكندرية

**الدكتور**

**عماد الدين أحمد السيد عبد المقصود**

مدرس التخطيط الاجتماعى  
المعهد العالى للخدمة الاجتماعية بالإسكندرية



## ملخص الدراسة باللغة العربية

استهدفت الدراسة الراهنة رصد أسهامات التدريب فى تنمية مهارات صنع القرار التخطيطى للقيادات الحكومية على المستوى المحلى ، وتنتمى الدراسة الى نمط الدراسات الوصفية ، واعتمدت على منهج المسح الاجتماعى والعينة العشوائية البسيطة ، واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة التى قدرت ب (١٠٩) من القيادات الحكومية المشاركين فى البرامج التدريبية ب مديرية التنظيم والإدارة بمحافظة ، ووضحت نتائج الدراسة أهمية التدريب فى تنمية مهارات صنع القرار التخطيطى للقيادات الحكومية ، وطرحت الدراسة مجموعة من الآليات التخطيطية التى يمكن ان تسهم فى تفعيل اسهامات التدريب فى تنمية مهارات صنع القرار التخطيطى لدى القيادات الحكومية على المستوى المحلى

الكلمات المفتاحية. (التدريب)، (القرار التخطيطى)، (القيادات الحكومية)

**Abstract**

**The current study aimed to monitor the contributions of training in developing the planning decision-making skills of government leaders at the local level. The study belongs to the descriptive studies pattern, and relied on the social survey method and the simple random sample. The questionnaire was used as a tool to collect data from the study sample, which was estimated at (109) government leaders participating in the training programs at the Organization and Administration Directorate in the governorate. The results of the study showed the importance of training in developing the planning decision-making skills of government leaders. The study proposed a set of planning mechanisms that could contribute to activating the contributions of training in developing the planning decision-making skills of government leaders at the local level.**

**Keywords: (Training), (Planning decision), (Government leaders).**

## أولاً: مشكلة الدراسة.

يموج العالم اليوم بالعديد من المستجدات والمستجدات في كافة مجالات الحياة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية وغيرها، لما فرضته العولمة على كافة أوجه النشاط الإنساني على مستوى العالم وتأثره بالانفجار المعرفي والتطور الهائل للتكنولوجيا، إذ أننا نعيش في عالم يتلاحق فيه النمو وتزداد المتغيرات، مما يستوجب على الجميع إدراك متطلبات التطور في الحاضر والمستقبل.

وهذا يتطلب مواكبة تلك المستجدات والمستجدات سريعة الإيقاع، فالتسلح بالمهارات والأساليب الفنية لتطبيقها أصبح مطلباً جوهرياً في كافة أنظمة العمل على اختلاف تخصصاته وخاصة الأنشطة الادارية والتنظيمية، ويعتبر التدريب أحد الآليات الأساسية التي يمكن من خلالها يمكن اكتساب وتنمية تلك المهارات والاساليب الفنية حيث يستهدف التدريب تنمية العديد من الجوانب في الفرد ويعمل على سد النقص في المعارف والمهارات، كما يسهم في تهيئة العاملين بالمنظمات الى شغل بعض الوظائف الاعلى في المستقبل (عزت، ٢٠١٨، ص ١٤٣).

وتعد عملية صنع القرارات أحد العمليات الرئيسية في صياغة منظومة العمل داخل المنظمات ومؤثراً فاعلاً في طبيعة ومستوى مخرجاتها، وهذا يتطلب أتناق عملية صنع القرارات مع متطلبات التنمية والأهداف المنشودة، وهذا بدوره يشير إلى أهمية إمتلاك القيادات الحكومية للمهارات الداعمة لانجاح عملية صنع القرار التخطيطي والتي تمكنهم من البحث في موضوع القرار والدراسة الدقيقة من اجل التحقق من كافة المراحل التي تمر بها عملية صنع القرار التخطيطي الذي يصل في النهاية إلى تحقيق الأهداف المبتغاه، فالقيادة هي بمثابة المحرك الرئيس للعمليات الادارية والتنظيمية داخل المنظمات من خلال ما يتم اصداره من قرارات ، كما ينظر الى عملية صنع القرارات باعتبارها بناء اساسيا لجميع القيادات فهي تحدد سلوكهم الاداري وادوارهم ومهاراتهم (Ejimabo,N.O,2015.p.2)، وفي اطار ذات السياق تشير نتائج دراسة ( Al Faki,K.A.& Nusari,M.,2018) الى ان المهارات القيادية من العلامات المميزة للمنظمات الناجحة فهي تسهم في تحسين مستوى الاداء ومعدلاته من خلال القرارات الصائبة .

ولن يتأتى ذلك الا من خلال تفعيل منظومة التدريب الموجه للقيادات الحكومية لاثراء الجانب المعرفي والمهارى لديهم فيما يتعلق بمهارات صنع القرار التخطيطي، وهذا يتطلب الاهتمام بطبيعة العملية التدريبية ومحتواها وفي اطار هذا السياق اكدت نتائج دراسة (الهويل، ٢٠١٩)، على اهمية تحديد الاحتياجات التدريبية لبناء البرامج التدريبية للقيادات وفقا للاسس العلمية من اجل تحقيق العملية التدريبية لاهدافها .

ويعد ذلك مؤشراً لما تبحث عنه المنظمات اليوم وهو بناء وتطوير القدرات القيادية في ظل المنافسة التي فرضتها متغيرات السوق، وخاصة سعى المنظمات الحكومية اليوم إلى منافسة القطاع الخاص وتحقيق الميزة التنافسية عبر منظومة خدماتها من خلال تعزيز المهارات والقدرات التنظيمية سواء لكوادرها البشرية أو أنظمتها الادارية ، ويلعب التدريب دوراً هاماً في إطار هذا السياق، حيث يعد التدريب اليوم خياراً استراتيجياً من أجل تأهيل وتنمية وتطوير الكوادر البشريه لما يقدمه من معارف ومهارات جديدة في تنمية قدرات تلك الكوادر البشرية العاملة بالمنظمات ، وتتنضح أهمية تدريب القيادات الحكومية على مهارات صنع القرار التخطيطي لتمكين تلك القيادات من اتخاذ القرارات التي تواكب المتغيرات المعاصرة ويتفق ذلك مع ما أشارت اليه نتائج دراسة (العصيمي، ٢٠١٧) على اهمية بناء استراتيجيات تنمية وتطوير القيادات الحكومية على أساس التحديات الراهنة والمستقبلية بما يتضمن تحديد المهارات اللازمة للقيادات الحكومية بما يمكنها من اداء ادوارها بكفاءة وفعالية.

ومن ثم، تأتي الدراسة الراهنة للوقوف على اسهامات التدريب فى تنمية مهارات القيادات الحكومية فى الادارة العامة لمركز التدريب الادارى التابع لمديرية التنظيم والادارة بمحافظة الاسكندرية حيث تتبع إداريا محافظ الاسكندرية وفنيا الجهازى المركزى للتنظيم والادارة ويعتبر تدريب القيادات الحكومية أحد المهام الرئيسية المكلفة بها الادارة العامة لمركز التدريب الادارى التابع للمديرية.

وفى ضوء ما سبق، نحدد موضوع الدراسة فى اسهامات التدريب فى تنمية مهارات صنع القرار التخطيطى للقيادات الحكومية على المستوى المحلى

## ثانياً: الدراسات والبحوث السابقة.

### (١) دراسات مرتبطة بالتدريب.

▪ دراسة (Lacerenza, C.N. 2017): سعت تلك الدراسة إلى تقدير مدى فعالية التدريب على القيادة وكيف تكون البرامج التدريبية أكثر فعالية، وقد استندت الدراسة إلى أربعة معايير هي "ردود الفعل، والتعليم، والنقل، والنتائج" باستخدام بيانات الموظفين فقط، وتشير البيانات المستمدة إلى أن التدريب على القيادة أكثر فعالية بكثير مما كان يعتقد سابقاً، مما يؤدي إلى تطوير واضح في ردود الفعل والتعليم والنقل والنتائج، ويختلف هذا التطوير بناءً على خصائص التصميم والتنفيذ للبرامج التدريبية، وأشارت النتائج أيضاً إلى أهمية تحليل الاحتياجات التدريبية والتغذية المرتدة، وتؤكد النتائج أن محتوى التدريب وسياسة الحضور ومدة البرنامج التدريبي تؤثر على فعالية البرنامج التدريبي.

▪ دراسة (Abazov, R. 2019) سعت تلك الدراسة إلى قياس فعالية تدريب القيادة الإدارية بالمستويات العليا في شركة الكوربوريتد التابعة للدولة وهي شركة كهرباء في أندونيسيا، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن التدريب ساهم في دعم القدرة الذاتية للمتدربين وتحسين الكفاءة والحفاظ عليها، كذلك دعم قدرتهم على تحليل المشكلة ووضع خطة النشاط والتحكم في الأنشطة التي تتم في كل وحدة عمل بحيث يمكن تحقيق أهداف الشركة وتحسين جودة الموارد البشرية.

▪ دراسة (عتوم، ٢٠٢٠): استهدفت الدراسة قياس فعالية برنامج تدريبي لتنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي للقيادات الأكاديمية في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل باستخدام المنهج شبه التجريبي، وأظهرت النتائج أن المتوسط العام لمهارات التخطيط الاستراتيجي جاءت بدرجة كبيرة، إذ جاءت الرسالة في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٤.٨٠)، بينما البيئة الخارجية في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٤.٦٩)، وبلغ المتوسط الحسابي للأداة ككل (٤.٧٥)، وإلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية ( $\alpha=0.05$ ) لقياس البعدي على القبلي في جميع المجالات لمهارات التخطيط الاستراتيجي، وأوصت الدراسة بتعزيز مهارات التخطيط الاستراتيجي للقيادات الأكاديمية وتطويرها وتنميتها من خلال عقد الدورات وتوظيف البرامج التدريبية.

▪ دراسة (Claude, M.N.J. 2020) : سعت الدراسة إلى تقييم أثر برامج التدريب على الإدارة والتخطيط والقيادة من خلال مسح عينة مكونة من (٥٠) موظفاً حضروا برنامج التدريب على الإدارة والتخطيط

والقيادة، وتم تقييم التأثير من حيث تدريب المشاركين على تغيير سلوكهم وتحسين أداء أعمال المنظمة، وكشفت نتائج الدراسة أن سلوك الموظفين وأداء وحدة عملهم قد تأثر بشكل كبير بنسبة ٩٠٪ و ٨٩٪ على التوالي كنسبة تراكمية إجمالية لكل من نقاط الموافقة والموافقة التامة على مقياس التصنيف، وتشير النتائج إلى ضرورة تزويد الموظفين بالمهارات المتعلقة بالإدارة والتخطيط والقيادة لضمان تحسين أداء أعمال المنظمة.

- **دراسة (Elhanafy, E.Y. & Elhesseuiv, G.M. 2021) :** هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر برنامج تدريبي في إدارة المواهب على فعالية قيادة الممرضات، وتشير النتائج إلى وجود تحسين ذو دلالة إحصائية عالية في معرفة وممارسات رئيسة الممرضات فيما يتعلق بإدارة المواهب في مرحلة ما بعد مرحلة المتابعة مقارنة بمرحلة ما قبل التدخل، كما أثبتت النتائج أن تطبيق البرنامج التدريبي له أثر إيجابي على تعزيز المعرفة والممارسة فيما يتعلق بإدارة المواهب وفعالية القيادة لدى رئيسات التمريض، وأوصت الدراسة بضرورة إعداد ورش تدريبية لإدارة المواهب بشكل دوري كدورة تنشيطية لرئيسات التمريض.
- **دراسة (Daniels, E., Muylters, G. and Handeghen, A. 2021) :** هدفت الدراسة إلى البحث في تأثير التدريب على القادة من خلال فحص أثر برنامج التعليم التأملي الجماعي لدى قادة المدارس، حيث أن برنامج التعلم التأملي الجماعي يركز على مهارات التدريب ومن خلال دراسة عينة من (٢٨٩) معلماً، تبين أن مشاركة قادة المدارس في برنامج التعلم التأملي الجماعي أدى إلى زيادة كبيرة في تصورات المعلمين لمناخ التعليم التنظيمي وهذا بدوره أدى إلى زيادة التحفيز الوظيفي والرضا الوظيفي وظروف العمل الإيجابية.
- **دراسة (الشريف، فريد، عبد الباسط، ٢٠٢٢):** سعت الدراسة إلى توضيح الأهمية النسبية والضرورة الحتمية لدور التدريب في تنمية مهارة العاملين وأثره على الإنتاجية لتحقيق التنمية المستدامة، مع مراعاة الجوانب البيئية وتأثيراتها، المثوية وفي هذا السياق أكدت نتائج الدراسة أن للتدريب دوراً أساسياً في تحسين أداء الموظفين وصقل مهاراتهم وزيادة كفاءتهم.
- **دراسة (الشمري، الحبيب، الحربي، ٢٠٢٣):** هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التدريب الإداري في تطوير المهارات القيادية لمديرات المدارس الثانوية بمدينة بريدة من وجهة نظرهن، ووضحت النتائج أن برامج التدريب الإداري تسهم في بدرجة متوسطة في تطوير المهارات القيادية الإدارية، الإنسانية، والفنية، لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة بريدة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور التدريب الإداري في تطوير المهارات القيادية الإدراكية، الإنسانية، والفنية لدى مديرات المدارس وفق متغيري (سنوات الخبرة والبرامج التدريبية) واقترحت الدراسة ضرورة إعطاء أهمية لعمليات التدريب الإداري في المهارات الإدراكية والإنسانية، والتعرف على الاحتياجات التدريبية للمديرات في مجال المهارات القيادية وتوفير الدورات التدريبية اللازمة لتلبية هذه الاحتياجات.

## (٢) الدراسات الخاصة بالقرار التخطيطي.

- دراسة (Ejimabo, N. O, 2015): هدفت تلك الدراسة إلى تحديد العوامل المؤثرة على النجاح في اتخاذ القرار لقادة ومديري المنظمات، حيث تقدر أهمية اثر عملية صنع القرار على الأنشطة الإدارية بما يؤثر في الابداع والنمو والفعالية وتحقيق الأهداف، وأظهرت النتائج أن هناك حاجة كبيرة لتحسين عملية صنع القرار بين قادة ومديري المنظمات بحيث استيعاب التكنولوجيا والتنوع والعولمة والعمل الجماعي وتحقيق فعالية القيادة، حيث أن القيمة المتزايدة لعملية صنع القرار تتطلب التواكب مع تلك العوامل وذلك لتحسين عملية اتخاذ القرارات لتحقيق أهداف المنظمات.
- دراسة (الخواجه، ٢٠١٤): استهدفت الدراسة رصد الثقة كمتغير المشاركة في صنع القرار التخطيطي على المستوى المحلي، من خلال الوقوف على واقع مشاركة المواطنين في صنع القرار التخطيطي على المستوى المحلي وتحديد أكثر متغيرات الثقة تدعياً للمشاركة في صنع القرار التخصصي على المستوى المحلي، وأوضحت نتائج الدراسة مستوى أبعاد ثقة المواطنين كما يحددها المسؤولين جاء مرتفع وصادق مؤشراتها وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي (الثقة في الآخرين - والثقة السياسية واللغة في مؤسسات المجتمع والثقة في الحكومة، بينما جاءت أبعاد المشاركة حيث المشاركة في المتابعة والتقييم والمشاركة في تنفيذ القرار والمشاركة في تحديد المشكلة والمشاركة في تحديد البدائل الممكنة، وأن المعوقات التي تواجه الثقة كمتغير المشاركة في صنع القرار تشمل في نقص الاعتمادات المالية والامكانيات اللازمة لتلبية احتياجات المواطنين واقترحت الدراسة ضرورة دعم بناء الثقة بين المواطنين والحكومة وتنمية وعي المواطنين بأهمية مشاركتهم في كافة القضايا المجتمعية التي تمس حياتهم.
- دراسة (عثمان، ٢٠١٦): واستهدفت الدراسة التعرف على الحكم الرشيد كمتغير في صنع القرارات التخطيطية على المستوى المحلي وأوضحت نتائج الدراسة أن مستوى أبعاد الحكم الرشيد، كما يحددها المسؤولون مرتفع ومن أهم تلك المؤشرات وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: المشاركة، العدالة، الشفافية، المساءلة، كما تبين أن مستوى المعوقات التي تواجه تطبيق أبعاد الحكم الرشيد في صنع القرارات التخطيطية على المستوى المحلي كما يحددها المسؤولون مرتفع، وأوضحت الدراسة بعض مؤشرات لتفعيل الالتزام بمعايير الحكم الرشيد كمتغير في صنع القرارات التخطيطية على المستوى المحلي، وهي تفعيل المشاركة وتنمية رأس المال الاجتماعي بالمجتمع، والتنشئة الاجتماعية الداعمة للحكم الرشيد، وتفعيل نظم المعلومات لصنع القرارات التخطيطية على المستوى المحلي، كذلك العمل على تدعيم الشراكة بين الحكومة ومنظمات المجتمع المدني والقطاع الخاص في صنع القرارات التخطيطية.
- دراسة (أحمد، أحمد حمدان أحمد، ٢٠١٦): هدف البحث إلى التعرف على صنع القرارات التخطيطية على المستوى المحلي، حيث البحث في مفهوم القرار وخصائصه و مراحل صنع القرار التخطيطي والعوامل المؤثرة في صنع واتخاذ القرار التخطيطي، ووضحت النتائج أن عملية صنع واتخاذ القرار ليست عملية جامدة، ولكنها عبارة عن خطوات منطقية في معظم مواقف اتخاذ القرار يمر المديرون بمجموعة من

المراحل التي تساعدهم في التفكير في المشكلة وتطوير الاستراتيجيات البديلة لحلها ، وطرحت الدراسة مجموعة من التوصيات من أبرزها ضرورة وضع حلول مقترحة لدور المخطط الاجتماعي عند تعامله مع صنع القرارات التخطيطية وإيجابيات المشاركة والآثار المترتبة عليها عند وضع القرارات التخطيطية والصعوبات التي تواجه التخطيط على المستوى المحلي والعوامل المؤثرة في عملية صنع واتخاذ القرارات.

■ **دراسة (السند، ٢٠١٨):** استهدفت الدراسة تحديد دور أعضاء مجالس إدارة الجمعيات الخيرية في مراحل اتخاذ القرارات التخطيطية بالجمعيات الخيرية النسائية بالرياض، والسعي إلى الوصول إلى إطار معرفي نظري يمكن لمتخذي القرار والمتخصصين والخبراء من خلاله التعرف على أهمية مشاركة أعضاء مجالس إدارة الجمعيات الخيرية في اتخاذ القرارات التخطيطية بالجمعيات الخيرية النسائية بالرياض، والالمام بالقدرات التخطيطية التي يجب توفرها في أعضاء مجالس إدارة الجمعيات الخيرية للقيام بدورهم في اتخاذ القرارات التخطيطية بالجمعيات الخيرية النسائية بالرياض، ووضحت نتائج الدراسة الحاجة إلى التركيز على القدرات التخطيطية التي يجب توفرها في أعضاء مجالس إدارة الجمعيات الخيرية للقيام بدورهم في إتخاذ القرارات التخطيطية ، واقترحت الدراسة ضرورة توفير دورات تدريبية للعاملات في الجمعية وذلك لتمكينهن من صنع القرارات التخطيطية

■ **دراسة (صيرة، ٢٠١٩):** استهدفت الدراسة تحديد المشكلات التي تواجه متخذي القرار التخطيطي من القيادات الادارية النسائية بجامعة أسيوط، وأوضحت النتائج أن أهم المشكلات الاجتماعية التي تواجه القيادات الأدارية النسائية هي نظرة المجتمع السلبية للمرأة لدورها القيادي، بينما تمثلت المشكلات الإدارية في الاجراءات الروتينية والنمط الإداري الروتيني الذي يحد من سهولة الخدمات، بينما تمثلت المشكلات الذاتية في ندرة توافر برامج لتأهيل وإعداد القيادات النسائية قبل تكليفها بالدور القيادي، وجاء تعقد الاجراءات والقوانين المنظمة للعمل كأبرز المشكلات القانونية، بينما مثلت مشكلات الاقتصاديين في الراتب الذي لا يتناسب مع مجهود الدور القيادي للمرأة، وقد طرحت الدراسة تصوراً مقدماً لتشكيل المشكلات التي تواجه متخذي القرار من القيادات الإدارية النسائية وأوصت الدراسة بضرورة تعاون أعضاء الجهاز الإداري مع القيادات الإدارية النسائية والإيمان بدورها الهام في الحر الإداري بالمؤسسة.

■ **دراسة (السند، ٢٠٢١):** استهدفت الدراسة تحديد العلاقة بين الذكاء الاصطناعي وصنع القرارات التخطيطية لبرامج العمل التطوعي بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن لتحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠، وذلك لرصد العائد المهني للذكاء الاصطناعي على صنع القرارات المطاطية التخطيطية لبرامج العمل التطوعي، مع الوقوف على الصعوبات التي يمكن أن تواجه الذكاء الاصطناعي عند صنع القرارات التخطيطية لبرامج العمل التطوعي، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الاصطناعي وصنع القرارات التخطيطية لبرامج العمل التطوعي بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن عند مستوى معنوية (٠.٠١) لمعامل ارتباط بيرسون بدلالة احصائية، وأوصت الدراسة بأهمية تدشين وحدة



ذات طابع خاص داخل الجامعة عن الذكاء الاصطناعي في التعليم والأنشطة الطلابية محققة لرؤية ورسالة وقيم و أهداف الجامعة الاستراتيجية ورؤية المملكة ٢٠٣٠.

■ **دراسة (عبد الرحيم، ٢٠٢١):** هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى استخدام المجتمع الرقمي وتحديد مستوى المشاركة في صنع القرار التخطيطي، وتحديد الصعوبات التي تواجه إسهامات المجتمع الرقمي في صنع القرار التخطيطي، وأيضاً تحديد مقترحات تفعيل إسهامات المجتمع الرقمي في صنع القرار التخطيطي، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن الترتيب الأول المقترحات تفعيل إسهامات المجتمع الرقمي في صنع القرار التخطيطي بالقطاع الصحي تمثل في دعم البنية التحتية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، يليه الترتيب الثاني تنظيم ورش عمل في مجال تكنولوجيا المعلومات بصفة مستمرة، ثم الترتيب الثالث توفر ضمانات قانونية وتشريعية الحماية أمن البيانات، وأخيراً الترتيب التاسع عشر عقد دورات تدريبية لجميع العاملين بالمنظمة في مجال البرمجيات وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وطرحت الدراسة تصور تخطيطي مقترح لتفعيل إسهامات المجتمع الرقمي في صنع القرار التخطيطي بالقطاع الصحي .

■ **دراسة (Siebert, J. U, Kunz, R.E & Rolf. P. 2021):** إستهدفت الدراسة البحث في تأثير التدريب على اتخاذ القرار، حيث البحث في تأثير التدريب على تنمية المهارات المعرفية للوصول إلى الرضا عن القرار، وركزت في إطار ذلك على دور الدورات التدريبية التي تستهدف التدريب على صنع القرار وتقسيم فعاليتها كوسيلة لتعزيز اتخاذ القرارات الفعالة، وأوضحت النتائج أن التدريب على صنع القرار أدى إلى زيادة المعرفة الضمنية للمشاركين في التدريب حول عملية إتخاذ القرار الفعالة، وتحقيق الرضا العام عن عملية صنع القرار وأن التدريب يدعم مهارات صناع القرار وسلوكياتهم ذات الصلة بعملية صنع القرار، وأوصت الدراسة بضرورة دمج دورات التدريب المتخصصة في عملية صنع القرار في مبادرات التطوير المهني.

■ **دراسة (Xiaowei, Y - 2022):** سعت الدراسة إلى البحث في العلاقة بين القيادة وصنع القرار، من حيث فعالية القيادة وجودتها وطريقة اتخاذ القرار في المنظمات، واستهدفت في إطار ذلك العلاقة بنيد مهارات القيادة الفعالة واتخاذ القرار، وأوضحت النتائج أن الأساليب التي يستخدمها القادة ومهاراتهم تؤثر على عملية صنع القرار وإتخاذه. وأكدت على أهمية إعطاء أولوية لعملية صنع القرار من خلال تطور أساليب للقيادة والمهارات القيادية التي تسهم في تحقيق فعالية عملية صنع القرارات داخل المنظمات.

■ **دراسة (الدسوقي، ٢٠٢٢):** هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى استخدام الذكاء الاستراتيجي بوحدات الإدارة المحلية، وتحديد مستوى المشاركة في صنع القرار التخطيطي بوحدات الإدارة المحلية وتحديد أكثر أبعاد الذكاء الاستراتيجي ارتباطا بالمشاركة في صنع القرار التخطيطي بوحدات الإدارة المحلية، وأيضاً تحديد المعوقات التي تواجه استخدام الذكاء الاستراتيجي للمشاركة في صنع القرار التخطيطي بوحدات الإدارة المحلية ، ، ولتحقيق ذلك اعتمدت الدراسة على استخدام منهج المسح الاجتماعي الشامل للمسئولين بإدارات التخطيط والمتابعة بوحدات الإدارة المحلية على مستوى المراكز والمدن والأحياء بمحافظة الدقهلية وبلغ

عدهم (١٤٣) مفردة، من خلال تطبيق استمارة استبيان، وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين استخدام الذكاء الاستراتيجي بأبعاده الاستشراف الرؤية المستقبلية - التفكير النظمي - الشراكة - الدافعية - الحدس) والمشاركة في صنع القرار التخطيطي بوحدات الإدارة المحلية ، ثم التوصل إلى تصور تخطيطي مقترح لتفعيل استخدام الذكاء الاستراتيجي للمشاركة في صنع القرار التخطيطي بوحدات الإدارة المحلية

### (٣) الدراسات الخاصة بالقيادات:

▪ دراسة (Aldulaimi, S.H. 2018): استهدفت الدراسة رصد إسهام برنامج تطوير القيادات والأداء القيادي في شركة البترول السعودية "ارامكو" ورصد مردود برنامج شامل لتنمية المهارات القيادية، حيث تم اختيار عينة هادفة مكونة من ٣٢ مشاركاً من خلال مقابلات منظمة أجراها الباحث في شركة أرامكو، وقد أظهرت النتائج دليلاً على أن استخدام برامج تنمية المهارات القيادية لسد فجوة القيادة أمر مثمر، وأن فعالية هذه الاستراتيجية تصبح أكثر تعزيزاً عندما تقوم المنظمات باختيار المشاركين ودعمهم بشكل هادف خلال جميع مراحل تنمية قيادتهم، وأشار المشاركون الذين تابعوا فرص القيادة إلى أهمية المشاركة المؤسسية في تنمية المهارات القيادية.

▪ دراسة (Akpaprep, J. Jengre, E., and Mogre, A. 2019): تناولت الدراسة أسلوب القيادة الممارس في جمعية توماكا للتنمية في المنطقة الشمالية في غانا وتأثيره على أدائها التنظيمي، وتم استخدام تصميم دراسة الحالة النوعية، وتم اعتماد أخذ العينات الهادفة لأخذ عينات من إجمالي حجم العينة المكون من (١١) مشاركاً يمثلون ١٥٪ من إجمالي عدد الموظفين، وأثبتت الدراسة استخدام الأسلوب الديمقراطي له تأثير ملموس على عمليات وأداء المنظمة، حيث أثبتت الدراسة أن قوة المنظمة تعتمد كثيراً على الأسلوب الديمقراطي للقيادة.

▪ دراسة (Khan, H. et al. 2020): هدفت تلك الدراسة إلى بحث تأثير القيادة التحويلية على نتائج عمل الموظفين والتي تشمل أدوارهم في العمل والاحترق الوظيفي وسلوكهم العملي في مكان العمل، وتأثير الدافعية الذاتية على القيادة التحويلية، وتم إجراء مسح مقطعي لجمع بيانات من (٣٠٨) موظف يعملون في قطاع الاتصالات، وأظهرت النتائج أن القيادة التحويلية لها علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بأداء العمل، وتشير النتائج أن القادة التنظيميين يجب أن يتمتعوا بسمات تحويلية من خلال التعرف على موظفيهم جيداً لأن القائد التحويلي يمكنه إلهام الموظفين لتحقيق النتائج المتوقعة أو المهمة، فهو يمنح الموظفين الثقة بالنفس فيما يتعلق بوظائف محددة، فضلاً عن القدرة على اتخاذ القرارات بمجرد تدريبهم.

▪ دراسة (Channing, J. 2020): سعت تلك الدراسة باعتبارها احد الدراسات الكمية الوصفية إلى فهم كيفية تدريس وتعليم القيادة بشكل أفضل حيث تم رصد استجابة (١٣٢) عضواً من أعضاء هيئة التدريس أو الموظفين أو الإداريين حول استبيان استقصائي حول القيادة، وقد أفاد (٧٤.٥٤) من القادة أنهم شعروا

بالاستعداد لتولي مناصب قيادية، كما أفاد (٨٦.٣١٪) أنه يمكن تعليم القيادة، بينما أشار (٣.٧٩٪) فقط إلى أن القيادة ليست مهارة قابلة للتعليم، وجاءت القدرة على خلق بيئات عمل إيجابية والتواصل مع المجموعات المكونة وقيادة التغيير والإشراف على الموظفين هي الكفاءات القيادية الأعلى مرتبة، وأوضحت النتائج من خلال استجابات المشاركون أنه يمكن تعلم القيادة من خلال التعليم الرسمي والإرشاد والخبرة القيادية، وأكد المشاركون على أهمية العلاقات الإنسانية ومهارات الاتصال للقادة.

▪ **دراسة (التويجى ، ٢٠٢٢):** استهدفت الدراسة التعرف على دور ادارة الموارد البشرية فى تنمية المهارات القيادية لدى القادة الاداريين ،والكشف عن متطلبات تفعيل دور ادارة الموارد البشرية فى تنمية المهارات القيادية لدى القادة الاداريين بجامعة الامير سطاتم بن عبد العزيز ، وأظهرت النتائج وجود دورا ادراكو الموارد البشرية فى تنمية المهارات القيادية لدى الاداريين ظهر من خلال تنمية العديد من المهارات لدى القادة الاداريين جاء فى المرتبة الاولى المهارات الفنية تليها المهارات الانسانية وفى الترتيب الثالث والاخير تنمية المهارات الفكرية ، اوصت الدراسة انه يجب توفير الدعم المالى لادارة الموارد البشرية بالجامعة للعمل على تطوير البرامج التدريبية ووضع خطة تدريبية سنوية لاعداد المرشحين للعمل القيادى تبنى وفق الاحتياجات التدريبية ونشر ثقافة استثمار راس المال البشرى.

### تحليل الدراسات السابقة.

#### ١. الدراسات الخاصة بالتدريب

- طرحت الدراسات الدراسات السابقة قضية التدريب فى ضوءعلاقتها بالعديد من المتغيرات مثل(الادارة ، التخطيط ، ادارة المواهب ، تنمية المهارات)
- تبين من الدراسات السابقة ان هناك تنوع فى المجال المكانى حيث تعددت مجالات تلك الدراسات مابين (الشركات، البنوك، مدارس، جامعات)
- أوضحت الدراسات السابقة ان التدريب يعد عملية اساسية فى تنمية قدرات ومهارات القيادات والعاملين بالمؤسسات على اختلاف انواعها وتخصصاتها

#### ٢. الدراسات الخاصة بصنع القرار التخطيطى

- طرحت الدراسات السابقة قضية صنع القرار التخطيطى فى علاقتها ببعض المتغيرات مثل (الادارة، الذكاء الاصطناعى، الحكم الرشيد، المجتمع الرقمى، الذكاء الاستراتيجى)
- توصلت العديد من الدراسات السابقة الى ان صنع القرار التخطيطى تعد عملية وثيقة الصلة بكافة الانشطة الادارية والتنظيمية داخل المؤسسات وهي تلعب دورا رئيسا فى تحقيق الابداع والنمو والفعالية وتحقيق الاهداف
- اكدت جميع الدراسات على اهمية دعم القدرات التخطيطية للقائمين بعملية صنع القرار التخطيطى داخل المؤسسات

#### ٣. الدراسات الخاصة بالقيادات.

- طرحت الدراسات السابقة قضية القيادة فى ضوء علاقتها ببعض المتغيرات مثل (القيادة التحويلية، الأداء القيادى، أسلوب القيادة، الاداء التنظيمى)
  - تنوعت مجالات تطبيق الدراسات السابقة ما بين (شركات، قطاع الاتصالات، جمعيات أهلية، جامعات)
  - أوضحت نتائج الدراسات السابقة اهمية القيادة فى توجيه سير العمل بالمؤسسات ودورهم فى تحقيق الاهداف المؤسسية
٤. **أوجه الاتفاق والاختلاف والاستفادة.**

- **أوجه الاتفاق:** اتفقت الدراسة الراهنة مع الدراسات السابقة على اهمية متغيرات الدراسة سواء التدريب او صنع القرار التخطيطى او القيادات واهمية تلك المتغيرات فى تحقيق الاهداف المؤسسية.
- **أوجه الاختلاف:** تختلف الدراسة الراهنة عن الدراسات السابقة من حيث مجتمع وعينة الدراسة حيث لم تتطرق اى من الدراسات السابقة - فى حدود علم الباحث - الى دراسة مديريةية التنظيم والادارة باعتبارها احدى المؤسسات التدريبية التى تستهدف تدريب ووتاهيل القيادات الحكومية
- **أوجه الاستفادة:** استفادت الدراسة الراهنة من الدراسات السابقة فى تحديد متغيرات الدراسة، واهدافها واثراء الجانب النظرى وصياغة المفاهيم ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة، وبناء اداة الدراسة والمعالجات الاحصائية، كذلك توظيف نتائج الدراسات السابقة فى تحليل نتائج الدراسة الراهنة.

### ثالثاً: أهمية الدراسة.

١. عملية صنع القرار التخطيطى ركيزة أساسية بالمؤسسات الحكومية لتحقيق فاعلية وكفاءة منظومة تقديم الخدمات والبرامج الحكومية.
٢. تتطلب عملية صنع القرار التخطيطى امتلاك القيادات الحكومية للمهارات اللازمة لاتخاذ القرارات التخطيطية وفقاً للمستجدات المعاصرة بما يسهم فى تحقيق اهداف التنمية المستدامة.
٣. بعد التدريب أحد الآليات الرئيسية لتطوير وتنمية القيادات الحكومية من خلال اكسابهم المعارف والمهارات اللازمة لصنع القرارات التخطيطية التى من شأنها تحقيق الميزة التنافسية وأستدامة الخدمات والبرامج الحكومية.
٤. تنمية مهارات صنع القرار التخطيطى لدى القيادات الحكومية عبر منظومة التدريب يمثل اهمية لمطالبات تطوير وتحديث آليات العمل بالمؤسسات الحكومية

### رابعاً: أهداف الدراسة.

#### أ- الهدف الرئيس للدراسة.

" تحديد اسهامات التدريب فى تنمية مهارات صنع القرار التخطيطى للقيادات الحكومية على المستوى المحلى".

#### ب- الأهداف الفرعية.

- ١- تحديد مستوى التدريب فى تنمية مهارات صنع القرار التخطيطى للقيادات الحكومية على المستوى المحلى من خلال المهارات التالية:
- مهارة تحديد الأهداف.

- مهارة جمع البيانات والمعلومات.
- مهارة تحديد البدائل.
- مهارة تنفيذ البدائل.
- مهارة المتابعة والتقييم.
- ٢- تحديد مستوى المعوقات التي تواجه التدريب في تنمية مهارات صنع القرار التخطيطي للقيادات الحكومية على المستوى المحلي.
- ٣- التعرف على مقترحات تطوير التدريب في تنمية مهارات صنع القرار التخطيطي للقيادات الحكومية على المستوى المحلي.
- ٤- تحديد ما إذا كان هناك فروق احصائية بين استجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة تعزى إلى (الجنس، السن، المؤهل العلمي، جهة العمل، سنوات الخبرة).
- ٥- تحديد العلاقة الارتباطية بين مهارات صنع القرار التخطيطي للقيادات الحكومية.
- ٦- التوصل إلى آليات تخطيطية مقترحة لتفعيل التدريب في تنمية مهارات صنع القرار التخطيطي للقيادات الحكومية على المستوى المحلي.

#### خامسا: تساؤلات.

##### أ- التساؤل الرئيس للدراسة.

" ما اسهامات التدريب في تنمية مهارات صنع القرار التخطيطي للقيادات الحكومية على المستوى المحلي؟".

##### ب- التساؤلات الفرعية.

١- ما مستوى التدريب في تنمية مهارات صنع القرار التخطيطي للقيادات الحكومية على المستوى المحلي؟

##### وذلك من خلال المهارات التالية:

- مهارة تحديد الأهداف.
- مهارة جمع البيانات والمعلومات.
- مهارة تحديد البدائل.
- مهارة تنفيذ البدائل.
- مهارة المتابعة والتقييم.
- ٢- ما مستوى المعوقات التي تواجه التدريب في تنمية مهارات صنع القرار التخطيطي للقيادات الحكومية على المستوى المحلي؟
- ٣- ما مقترحات تطوير التدريب في تنمية مهارات صنع القرار التخطيطي للقيادات الحكومية على المستوى المحلي؟
- ٤- هل هناك فروق احصائية بين استجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة تعزى إلى (الجنس، السن، المؤهل العلمي، جهة العمل، سنوات الخبرة)؟
- ٥- ما طبيعة العلاقة الارتباطية بين مهارات صنع القرار التخطيطي للقيادات الحكومية؟

## سادساً: مفاهيم الدراسة.

## (١) مفهوم التدريب.

التدريب في اللغة يشير إلى عملية إعداد الشخص للاستخدام أو الترقى في أي فرع من فروع النشاط ومساعدته في الافادة من قدراته حتى يحقق لنفسه وللمجتمع أكثر ما يمكن من مزايا (بدوي، ١٩٨٧، ص ٢٦٢). ويشير مفهوم التدريب الى تطوير أو تنمية سلوك الفرد بوسيله أو أكثر من وسائل التدريب أو وسائل نقل الخبرة في مجال معرفه او المهاره او الاتجاهات بعرض تحقيق معيار اداء مرغوب فيه (عبد اللطيف، ٢٠٠٠، ص ١٢١).

كما يعرف التدريب بأنه " تلك الجهود والأنشطة الخاصة برفع المهارات الفردية أو الجماعية في مجال معين" (ماهر، ٢٠١٣، ص ٤٤٧).

ويعرف التدريب بأنه "عملية تعديل ايجابي ذات اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية او الوظيفيه وذلك لآكسابه المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الانسان وتحصيل المعلومات التي تنقصه والاتجاهات الصالحة لعمل والإدارة والانماط السلوكيه والمهارات الملائمة والعادات اللازمه من أجل رفع مستوى كفاءته" (أبو هرجه، ٢٠١٨، ص ٢٢).

وفى إطار ذلك السياق يعد التدريب من أهم وأنجح الوسائل في تنمية وصقل المهارات الشخصية للشخص وحتى يأتي التدريب بالثمار المطلوبة فانه يجب أولاً تحديد المهارات المطلوب تنميتها في الأشخاص كلا حسب اختصاصه وحاجاته وفقاً لظروف وطبيعة عمله والأهداف المرجوة منهم، ويجب أن يتم هذا التحديد بكل دقة ثم تأتي بعد ذلك عملية اختيار المنهج المناسب للتدريب وأسلوبه والأشخاص القائمين بالتدريب حتى يمكن تركيز العملية التدريبية في تنمية المهارات المطلوبة ودون إهدار للوقت والجهد.

ويعرف التدريب أجراءيا وفقاً للدراسة الراهنة بانه: " تلك المنظومة التي تستهدف اكساب القيادات الحكومية مهارات صنع القرار التخطيطى على المستوى المحلى "

## (٢) مفهوم المهارة.

المهارة لغوياً: يقال مهرت بهذا الامر، أمهر به مهارة، أى صرت به حاذقاً. (أبن منظور، ١٩٩٤، ص ١٨٥)، وتعرف المهارة باعتبارها " تجسيد المجرد في فعل أو ناتج مبادئ تدركه الحواس وعلي أساس الاتقان في التنفيذ يقاس درجة المهارة " (أغا، ١٩٩٢، ص ١٣)

وتتضمن المهارة القدرة على استخدام وتطبيق المعرفة المهنية بحيث تعتمد على شخصية الممارس والقاعدة العلمية والتقنية (رضا، ١٩٨٨، ص ٢٣).

كما تعرف المهارة بأنها قابلية الفرد على استخدام معرفته بصورة فعالة من أجل إنجاز المهام بشكل كفاء (Hall, J. 2002, p.7).

وتعرف المهارة اجرائيا وفقا للدراسة الراهنة: هي مهارات صنع القرار التخطيطي التي يمكن اكسابها للقيادات الحكومية عبر منظومة التدريب بمديرية التنظيم والادارة والمتمثلة في مهارة (تحديد الاهداف - جمع البيانات والمعلومات - تحديد البدائل - تنفيذ البدائل - المتابعة والتقييم)

### (٣) مفهوم صنع القرار التخطيطي.

يعرف القرار بانه " البت النهائي والإرادة المحددة لصانع القرار بشأن ما يجب وما لا يجب فعله للوصول لوضع معين وإلى نتيجة محددة ونهائية" (حمزاوي، السروجي، ١٩٩٨، ص ١٥٨).

وتعرف عملية صنع القرار بأنها " عملية عقلية منظمة، تتضمن تحديد المشكلة والقضية المطلوب اتخاذ قرار بشأنها، كما تتضمن البحث والتدقيق في الحلول المتاحة والمقارنة والمفاضلة بين الحلول والبدائل، ثم الوصول الى قرار. (بكر، ٢٠٠٢، ص ٨٠)

كما تتضمن عملية صنع القرار مجموعة من العناصر تتمثل في: تحديد الهدف من اتخاذ القرار، والدافع من وراء اتخاذ القرار، والتنبؤ بما سيحدث في المستقبل في حال اتخاذ القرار، وتحديد قيود صنع القرار التي يمكن أن يواجهها متخذ القرار، وهي تتعلق بمدى القدرة على التنفيذ. (دندراوي، ٢٠٠٨، ص ١٠١-١٠٢)

وتعد عملية صنع القرار بمثابة الكيفية التي يمكن من خلالها التوصل إلى صيغة عمل معقولة من بين عدة بدائل مطروحة، حيث ان كل القرارات ترمي إلى تحقيق أهداف معينة، أو تستهدف تجنب حدوث نتائج غير مرغوب فيها، وترتبط عملية صنع القرار بمستويين: المستوى الأول وهو المستوى التحليلي لعملية صنع القرار، وتتضمن مجموعة الخطوات الواجب إتباعها من أجل صنع وإصدار قرار رشيد تتوفر فيه مقومات النجاح بقدر أكبر من احتمالات الفشل، والمستوى الثاني وهو المستوى التحليلي لتقييم القرارات التي تم صنعها واتخاذها ودخلت دائرة التنفيذ الفعلي. (زهران، ٢٠١٠، ص ٢-٣)

هناك فرق بين صنع القرار واتخاذ القرار حيث يعرف القرار على أنه البت النهائي والإرادة المحددة لصانع القرار بشأن ما يجب، وما لا يجب فعله للوصول بوضع معين إلى نتيجة محددة ونهائية، فمفهوم صنع القرار لا يعنى اتخاذ القرار، فالأول تحكم في استخدام موارد المنظمة وتحريكها وهي في جوهرها عملية اختيار البديل الملائم لتحقيق الأهداف من بين الوسائل الممكنة، أما اتخاذ القرار فهي تعد عملاً إدارياً تمثل جانباً واحداً من عملية صنع القرار، وتعد آخر خطوة من خطوات هذه العملية. (حمزة، ٢٠١٥، ص ٢٠٤)

وعليه فان اتخاذ القرار يعتبر خطوة من خطوات صنع القرار حيث ان الاخيرة هي عملية تتضمن عدة خطوات ومراحل وتتداخل فيها عدة عوامل متعددة ومتباينة وتؤدي في النهاية إلى اتخاذ قرار معين، ويرى طلعت السروجي أن صنع القرار عملية شاملة تتضمن أنشطة عديدة تؤدي إلى الاختيار تبدا من التفكير والاستجابة كرد فعل لموقف أو مشكلة محددة حتى اختيار أنسب الخيارات كقرار لمواجهة المواقف أو المشكلة كما أنها عملية معقدة متشابكة تتداخل فيها عوامل ذاتية وسياسية واجتماعية واقتصادية ونفسية وصراعات ونزاعات وتتضمن عناصر عديدة (خزام، ٢٠١١، ص ١٤٥).

وفي ضوء ذلك يمكن تحديد مفهوم صنع القرار التخطيطي إجرائياً على النحو التالي: "هي العملية التي يقوم بها القيادات الحكومية على المستوى المحلى حيث تحديد الاهداف وجمع البيانات والمعلومات ومن ثم تحديد البدائل ثم تنفيذ البديل الافضل واخيرا اجرا المتابعة والتقييم "

**(٤) مفهوم القيادات الحكومية.**

القيادة لغويا: أعطاه مقادته: انقاد له، والانقياد الخضوع، تقول قدته فأنقاد، أستقاد لى إذا أعطاك مقادته (أبن منظور، ١٩٩٤، ص ٣٧٠).

وتعرف القيادة بأنها: ضرورة حيوية وظاهرة اجتماعية وعملية تربوية سياسية تاريخية تعني القدرة على التأثير في الآخرين وتوجيههم وتعليمهم، ويتضمن القدرة على أعلى مستوي من الكفاءة عند مواجهة المواقف المختلفة. (نصار، ٢٠١٧، ص ٤١٧).

كما يشار الى القيادة بأنها "القدرة على التأثير في الآخرين، سواء كانوا رؤوسين في العمل أو زملاء، أم أعضاء في جماعة أم تنظيم غير رسمي. (ماهر، ٢٠١٣، ٢٩٤).

وتعد القيادة بمثابة عملية تفاعل بين الرئيس والمرؤوسين يكون الرئيس خلالها قادراً على التأثير الإيجابي في سلوكياتهم ومشاعرهم وتوجيهها وجهة يرغبها، والقيادة الإدارية الناجحة هي التي تتسق بين جهود الرؤوسين وتحثهم على العمل وتدفعهم إليه عن إقتناع ورغبة في سبيل تحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم بشكل متكامل وناجح (المكاوي، ٢٠١٣، ص ٦٢).

وتقع القيادة في قمة الهرم الوظيفي، ولها دور دينامي يتمثل في التخطيط والتنسيق وصياغة اهداف واغراض المؤسسة ورسم السياسات والمراقبة واتخاذ القرارات واصدار الاوامر والاشرف الادارى على اخرين واستخدام السلطة الرسمية عن طريق التأثير والأستماله بقصد تحقيق هدف معين (رشوان، ٢٠١٠، ص ٢٠).

وتعرف القيادة بأنها "مزج المعارف والخبرات بأداء أكثر جودة وسرعة في الانجاز في مجال مايعكس تفرد وخصوصية وتميز القائم بالأداء" (السروجى واخرون، ٢٠٠٨، ص ٥٠).

**تعرف القيادات الحكومية إجرائياً وفقاً للدراسة الراهنة بأنها:** القيادات بالمؤسسات الحكومية المشاركون في البرامج التدريبية بجهاز التنظيم والإدارة بمحافظة الإسكندرية وذلك لتنمية المهارات الخاصة بصنع لقرار التخطيطي لتفعيل الأداء المؤسسي على المستوى المحلي.

**سابعاً: الموجهات النظرية للدراسة.****نظرية اتخاذ القرار**

تعد نظرية اتخاذ القرار التي وضع أسسها كل من " هيربرت سيمون " H.Simon و"جيمس مارش" J.March، وذلك في كتبهم المميز عن التنظيمات ، حيث حاولا التأكيد على اهمية عملية اتخاذ القرارات وضرورة أرتباطها بالجوانب العقلانية التي توجد بالمؤسسات الاجتماعية ، وخاصة أن طبيعة القرارات تلعب دورا أساسيا في عمليات متعددة مثل توصيل الاوامر والافعال الادارية والتنظيمية الداخلية ، حتى رسم ووضع السياسات والاستراتيجيات العامة للمؤسسات او التنظيم ككل، علاوة على ذلك تهدف عملية صنع القرار الى زيادة الانتاجية ، وتحقيق اعلى معدلات الاستثمار البشرى والمادى، كما انها تعمل على زيادة عناصر الفاعلية والكفاءة ، وتطور عموما اساليب الاطارة الحديثة ، وحاوول "مارش وسيمون " ان يحددا نوعان من النظريات الفرعية التي تتدرج تحتها عملية اتخاذ القرار وهي ذات ارتباط وثيق ببعضها ( عبد الرحمن، ٢٠٠٩، ص ٧٧):

- اولا: نظريات القرار العقلانى: وتركز هذه النظريات على الاسلوب العقلانى ذات الطابع الرسمى في عملية اتخاذ القرار، ثانيا: نظريات ترتبط بعملية الترشيح وهي تقوم على عدد من التعميمات العامة مثل:
- ان العمليات العقلية داخل المؤسسات مثل السلوك الادارى محاطة بنوع من القواعد التي تختار بدقة، ولذا تعتمد على التخصص لدى اعضائهم الذي يؤهلهم الى اتخاذ القرار، حسب عمليات الادارة والتنظيم الداخلى



- ان علميات الادارة لها خصائص مميزة تهتم بكيفية حل مشكلات السلوك الفردي والتنظيم الادارى داخل الانساق الفرعية
- التركيز على اهمية الاشباع الوظيفى والمهنى ومراعاة الظروف الداخلية والنفسية واحتياجات ومتطلبات واهداف التنظيم او المؤسسة، عند صنع القرارات الادارية والتنظيمية بصورة عامة.
- ويرى "سيمون" ان عملية صنع القرار تحتاج الى توافر المعلومات الضرورية والمتنوعة قبل صدورها، ولذا يجب على من يقوم بعملية صنع القرار ان يكون أكثر عقلانية ويتصرف بنوع من الرشد والتحكم فى إطار المعلومات المتاحة لديهم، وخلال الموقف او عنصر الوقت المحدد، وفى ضوء الاختيارات الكمطروحة امامهم، ومن هذا المنطق، حرص "سيمون" على ان يوضح طبيعة صنع القرار واعتبارها اهم خطوة فى السلوك التنظيمى او الادارى، والتي تعبر عن مدى اعتبار هذا السلوك سلوكا ملائما عقلانى ام غير عقلانى (أبو إصبع، ٢٠٠٧، ص.٥٨).

### ثامناً: الاجراءات المنهجية للدراسة.

- (١) نوع الدراسة: تعد الدراسة الراهنة من نمط الدراسات الوصفية حيث تستهدف رصد وتحديد مستوى اسهامات التدريب فى تنمية مهارات صنع القرار التخطيطى للقيادات الحكومية على المستوى المحلى.
- (٢) منهج الدراسة: إتمدت الدراسة الراهنة على منهج المسح الاجتماعى عن طريق الحصر الشامل لكافة المشاركين فى الدورات التدريبية التي نظمتها مديرية التنظيم والإدارة بمحافظة الإسكندرية المرتبطة بموضوعات تنمية مهارات القيادات بالقطاعات الإدارية المختلفة.

### (٣) أداة الدراسة.

اعتمدت الدراسة على "استمارة استبيان" حول إسهامات التدريب فى تنمية مهارات صنع القرار التخطيطى للقيادات الحكومية على المستوى المحلى، وقد تم إعداد الاستبيان من خلال جمع عدد من العبارات المرتبطة بمتغيرات الدراسة، حيث إتمد الباحث على مصادر متعددة وهي: الإطلاع على التراث النظرى والدراسات السابقة، كذلك أدوات جمع البيانات التي تناولت متغيرات الدراسة.

### (٤) ثبات وصدق الأداة.

أ- ثبات الأداة: تم حساب ثبات الأداة باستخدام معامل ثبات (ألفا كرونباخ) لقيم الثبات التقديرية للإستمارة وذلك من خلال تطبيقها ثم إعادة تطبيقها بفواصل زمني (١٥) يوم، وبحساب معامل ثبات (ألفا كرونباخ) للدرجات النهائية للأداة ككل بلغت (٠.٨١٤) مما يؤكد على ثبات الأداة والإعتماد على نتائجها.

### جدول (١) يوضح معامل الثبات للاستمارة باستخدام معامل الفا كرونباخ

معامل الفا	متغيرات الدراسة
٠.٧٥٦	اسهامات التدريب فى تنمية مهارة تحديد الأهداف لدى القيادات لصنع القرار التخطيطى
٠.٨٥٤	اسهامات التدريب فى تنمية مهارة جمع وتحليل البيانات والمعلومات لدى القيادات لصنع القرار التخطيطى
٠.٨٦٢	اسهامات التدريب فى تنمية مهارة تحديد البدائل لدى القيادات لصنع القرار التخطيطى
٠.٧٩٩	اسهامات التدريب فى تنمية مهارة تنفيذ البدائل المختارة لدى القيادات لصنع القرار التخطيطى
٠.٨٩١	اسهامات التدريب فى تنمية مهارة المتابعة والتقييم لدى القيادات لصنع القرار التخطيطى
٠.٨١٣	المعوقات التي تواجه التدريب فى تنمية مهارات صنع القرار التخطيطى لدى القيادات الحكومية
٠.٧٢٥	مقترحات تطويرالتدريب لتنمية مهارات صنع القرار التخطيطى لدى القيادات الحكومية
٠.٨١٤	الدرجة الكلية للاستمارة

## ب- صدق الأداة.

## • الصدق الذاتي:

تم حساب الصدق الذاتي للأداة من خلال الجذر التربيعي لمعامل الثبات، وقد بلغت قيمة معامل الصدق الذاتي للاستمارة ككل (٠.٩٠٢) وذلك يشير إلى أن الأداة تحقق مستوى مرتفع من الصدق وبالتالي يمكن الاعتماد عليها في التطبيق.

جدول (٢) يوضح الصدق الذاتي لأبعاد الاستمارة

الصدق الذاتي	متغيرات الدراسة
٠.٨٦٩	اسهامات التدريب في تنمية مهارة تحديد الأهداف لدى القيادات لصنع القرار التخطيطي
٠.٩٢٤	اسهامات التدريب في تنمية مهارة جمع وتحليل البيانات والمعلومات لدى القيادات لصنع القرار التخطيطي
٠.٩٢٨	اسهامات التدريب في تنمية مهارة تحديد البدائل لدى القيادات لصنع القرار التخطيطي
٠.٨٩٣	اسهامات التدريب في تنمية مهارة تنفيذ البدائل المختارة لدى القيادات لصنع القرار التخطيطي
٠.٩٣٤	اسهامات التدريب في تنمية مهارة المتابعة والتقييم لدى القيادات لصنع القرار التخطيطي
٠.٩٠١	المعوقات التي تواجه التدريب في تنمية مهارات صنع القرار التخطيطي لدى القيادات الحكومية
٠.٨٥١	مقترحات تطوير التدريب لتنمية مهارات صنع القرار التخطيطي لدى القيادات الحكومية
٠.٩٠٢	الدرجة الكلية للاستمارة

ج- تحديد مستوى المتوسط الحسابي: تم صياغة إستجابات المبحوثين في الأداة على تدرج ثلاثي: (أوافق) = (٣)، (أوافق إلى حد ما) = (٢)، (لا أوافق) = (١).

جدول (٣) يوضح تقدير المتوسطات الحسابية

المستوى	المتوسط
منخفض	إذا تراوحت قيمة المتوسط أو البعد ما بين (١ - ١,٦٧)
متوسط	إذا تراوحت قيمة المتوسط أو البعد ما بين (١,٦٨ - ٢,٣٤)
مرتفع	إذا تراوحت قيمة المتوسط أو البعد ما بين (٢,٣٥ - ٣)

## (٥) أساليب التحليل الإحصائية:

قام الباحث باستخدام برنامج (SPSS.V.25.0) للحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وقد اعتمدت الدراسة على مجموعة من الأساليب الإحصائية وهي: [المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الفا كرونباخ، الصدق الذاتي، معامل ارتباط بيرسون، اختبار "T"].

## تاسعاً: مجالات الدراسة.

## (١) المجال المكاني.

- تم تحديد المجال المكاني في الإدارة العامة لمركز التدريب الإداري بمديرية التنظيم والإدارة بمنطقة سموحة - حى شرق - بمحافظة الإسكندرية، وقد تم اختيار المجال المكاني وفقاً للأسباب التالية:
- صدر قرار رئيس جمهورية مصر العربية رقم ٩٣٧ لسنة ١٩٧٤ بإنشاء مديريات شؤون العاملين بالمحافظات (مديريات التنظيم والإدارة حالياً).
- وتتبع مديرية التنظيم والإدارة المحافظ إدارياً. وتتبع الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة فنياً.

- وتتولى مديرية التنظيم والإدارة التخطيط والإشراف والمتابعة لكل ما يتعلق بشئون العاملين المدنيين وتنفيذ قوانين الخدمة المدنية في المحافظة كما تتولى التنسيق بين وحدات شئون العاملين بما يحقق رفع مستوى كفاءة الخدمة والتكامل بينها جميعاً وذلك في ضوء القوانين المعمول بها والتوجيهات التي يصدرها الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة في هذا الشأن.
  - تعد الإدارة العامة لمركز التدريب الإداري بمديرية التنظيم والإدارة مسئولة مايلي:
  - رسم سياسة التدريب الإداري في المحافظة في ضوء السياسة العامة للدولة التي يعدها الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة.
  - نشر الوعي التدريبي بين العاملين وعلى جميع المستويات داخل نطاق المحافظة بمختلف الوسائل بالاسترشاد بالتوجيهات الصادرة من الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة
  - تنمية المهارات الإدارية والسلوكية للقيادات الإدارية على مستوى الإدارة الوسطى التي تمكنهم من القيام بدورهم القيادي بطريقة أكثر فاعلية
  - وضع البرامج التدريبية بالخطوة التدريبية لتلبية الاحتياجات الواردة من الوحدات المحلية
  - نشر الخطة التدريبية لمديرية التنظيم والإدارة على مستوى مديريات الخدمات ووحدات الإدارة المحلية
  - تقديم المعاونة الفنية لوحدات التدريب داخل نطاق المحافظة في اعداد خططها التدريبية وتنفيذها
- (٣) المجال البشري.
- عينة عشوائية بسيطة قدرت ب (١٠٩) من القيادات الحكومية بالقطاعات المتنوعة المشاركين في الدورات التدريبية التي تعدها مديرية التنظيم والإدارة بمحافظة الاسكندرية لتنمية وتأهيل القيادات الحكومية بالمحافظة.
- (٣) المجال الزمني.

تم جمع البيانات ومراجعتها ميدانياً ومكتبياً خلال الفترة من (٢٠٢٤/٤/١) وحتى (٢٠٢٤/٥/١).

## عاشراً: نتائج الدراسة الميدانية.

### (١) خصائص عينة الدراسة.

جدول رقم (٤) يوضح خصائص عينة الدراسة

السؤال	المتغيرات	ك	%
الجنس	١- ذكر	٤٧	٤٣.١%
	٢- انثى	٦٢	٥٦.٩%
	المجموع	١٠٩	١٠٠%
السن	١- من ٣٠-٤٠ سنة.	٢٤	٢٢.٠%
	٢- من ٤٠ أقل من ٥٠ سنة.	٤٧	٤٣.١%
	٣- من ٥٠ أقل من ٦٠ سنة.	٣٨	٣٤.٩%
	المجموع	١٠٩	١٠٠%
المؤهل العلمي	١- مؤهل جامعي	٩٢	٨٤.٤%
	٢- دراسات عليا	١٧	١٥.٦%
	المجموع	١٠٩	١٠٠%
الجهة الإدارية التابع لها	١- مديرية الشباب والرياضة	١١	١٠.١%
	٢- مديرية التضامن الاجتماعي	١٤	١٢.٨%
	٣- مديرية التربية والتعليم	١٩	١٧.٤%
	٤- ديوان عام المحافظة	٦	٥.٥%
	٥- إدارة الأحياء بالمحافظة	١٦	١٤.٧%
	٦- مديرية الصحة والسكان	١٧	١٥.٦%

٧	٦.٤%	٧- مديرية التنظيم والإدارة
١٠	٩.٢%	٨- مديرية الإسكان
٩	٨.٣%	٩- مديرية الزراعة
١٠٩	١٠٠%	المجموع
٢٣	٢١.١%	١- من ١٠ لأقل من ١٥ سنة
٣٩	٣٥.٧%	٢- من ١٥ لأقل من ٢٠ سنة
٤٧	٤٣.١%	٣- من ٢٠ سنة فأكثر
١٠٩	١٠٠.٠%	المجموع

- **الجنس:** أوضحت النتائج أن عدد الإناث بعينة الدراسة (٦٢) ونسبة (٥٦.٩%)، في حين أن عدد الذكور بعينة الدراسة (٤٧) ونسبة (٤٣.١%).
- **السن:** تبين من معطيات الجدول السابق أن أعلى نسبة بعينة الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين (٤٠-٥٠ سنة) بنسبة (٤٣.١%) تلي ذلك المرحلة العمرية من (٥٠- ٦٠ سنة) بنسبة (٣٤.٩%)، وأخيراً المرحلة العمرية من (٣٠- ٤٠ سنة) بنسبة (٢٢.٠%).
- **المؤهل العلمي:** تبين من معطيات الجدول السابق أن غالبية الباحثين بعينة الدراسة حاصلين على مؤهل جامعي وعددهم (٩٢) بنسبة (٨٤.٤%)، يلي ذلك الحاصلين على دراسات عليا وعددهم (١٧) ونسبة (١٥.٦%).
- **الجهة الإدارية التابع لها:** تبين من الجدول السابق الخاص بجهة العمل لعينة الدراسة أن أعلى نسبة من الباحثين بعينة الدراسة يعملون بمديرية التربية والتعليم وعددهم (١٩) ونسبة (١٧.٤%)، يلي ذلك العاملون بمديرية الصحة والسكان وعددهم (١٧) ونسبة (١٥.٦%)، تلي ذلك الذين يعملون بإدارات الأحياء بالمحافظة وعددهم (١٦) وذلك بنسبة (١٤.٧%)، ثم الذين يعملون بمديرية التضامن الاجتماعي وعددهم (١٤) وذلك بنسبة (١٢.٨%)، ثم تلي ذلك الذين يعملون بمديرية الشباب والرياضة وعددهم (١١) وذلك بنسبة (١٠.١%) ثم الذين يعملون بمديرية الإسكان وعددهم (١٠) ونسبة (٩.٢%)، يليهم العاملون بمديرية الزراعة وعددهم (٩) ونسبة (٨.٣%)، يلي ذلك العاملين بمديرية التنظيم والإدارة وعددهم (٧) ونسبة (٦.٤%)، وأخيراً العاملين بديوان عام المحافظة وعددهم (٦) ونسبة (٥.٥%).
- **سنوات الخبرة:** أشارت المعطيات الواردة بالجدول السابق أن أعلى نسبة من الباحثين بعينة الدراسة مدة عملهم أكثر من (٢٠) سنة فأكثر وعددهم (٤٧) وذلك بنسبة (٤٣.١%)، يلي ذلك الذين تتراوح مدة عملهم ما بين (١٥-٢٠) سنة وعددهم (٣٩) وذلك بنسبة (٣٥.٧%)، وأخيراً الذين جاءت مدة عملهم ما بين (١٠-١٥) سنة وعددهم (٢٣) وذلك بنسبة (٢١.١%).

## (٢) النتائج الخاصة بالإجابة على تساؤلات الدراسة.

- أ- نتائج الإجابة على التساؤل الفرعي الأول "والذي مؤداه" ما مستوى التدريب في تنمية مهارات صنع القرار التخطيطي للقيادات الحكومية على المستوى المحلي؟

## جدول رقم (٥) يوضح اسهامات التدريب

## في تنمية مهارة "تحديد الأهداف" لدى القيادات الحكومية لصنع القرار التخطيطي

م	العبارات	الاستجابات			المعالجات الإحصائية	
		وافق	إلى حد ما	لا وافق	الوزن المرجح	الترتيب
١	يسهم التدريب في تحديد أهداف القرار التخطيطي بصورة قابلة للقياس	٨٠	٢٤	٥	٢٩٣	٤
		٧٣.٤ %	٢٢.٠	٤.٦		
٢	يعمل التدريب على تنمية قدرة القيادات على دعم المشاركة في صنع القرار التخطيطي	٨٢	٢٧	٠	٣٠٠	٢
		٧٥.٢ %	٢٤.٨	٠.٠		
٣	ينمي التدريب قدرة القيادات على تبادل الآراء والأفكار المرتبطة بالقرار التخطيطي	٨٨	١٦	٥	٣٠١	١
		٨٠.٧ %	١٤.٧	٤.٦		
٤	يساعد التدريب على تنمية وصياغة الأهداف الاستراتيجية للقرار التخطيطي لدى القيادات.	٧٨	٣١	٠	٢٩٦	٣
		٧١.٦ %	٢٨.٤	٠.٠		
٥	يسهم التدريب في تنمية عملية صياغة الأهداف في ضوء فترة زمنية محددة	٦٨	٣٧	٤	٢٨٢	٦
		٦٢.٤ %	٣٣.٩	٣.٧		
٦	يعزز التدريب مهارة صياغة الأهداف بصورة مرنة لدى القيادات	٥٩	٤٧	٣	٢٧٤	٧
		٥٤.١ %	٤٣.١	٢.٨		
٧	يستهدف التدريب تنمية مهارة صياغة في ضوء الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة	٦٩	٤٠	٠	٢٨٧	٥
		٦٣.٦ %	٣٦.٧	٠.٠		
٨	يساعد التدريب القيادات على ربط الأهداف بواقع المجتمع	٥٧	٤٤	٨	٢٦٧	٩
		٥٢.٣ %	٤٠.٤	٧.٣		
٩	يسهم التدريب في توجيه القيادات لربط موضوع القرار التخطيطي بالأحداث الطارئة	٥٦	٥١	٢	٢٧٢	٨
		٥١.٤ %	٤٦.٨	١.٨		
المجموع		٦٣٧.٠	٣١٧.٠	٢٧.٠	٩٨١	
المتوسط		٧٠.٨	٣٥.٢	٣.٠	١٠.٩	
النسبة المئوية		٦٤.٩	٣٢.٣	٢.٨	١٠٠.٠	

تشير النتائج الواردة بالجدول السابق أن القوة النسبية لاستجابة المبحوثين حول هذا البُعد قدرت بـ (٨٧.٣٩٪)، بما يشير إلى قوة نسبية مرتفعة، حيث أشار غالبية المبحوثين بالموافقة بنسبة (٧٠.٤٪)، تلي ذلك من أجابوا ب (أوافق إلى حد ما) بنسبة (٣٥.٢٪)، وأخيراً من أجابوا ب (لا أوافق) بنسبة (٣٪).

وتحليل العبارات وترتيبها في ضوء المتوسط الحسابي والوزن المرجح جاء في الترتيب الأول عبارة "ينمي التدريب قدرة القيادات على تبادل الآراء والأفكار المرتبطة بالقرار التخطيطي" بوزن نسبي (٣٠١) ومتوسط حسابي (٢٠.٧٦٪)، وفي الترتيب الثاني جاءت عبارة "يعمل التدريب على تنمية قدرة القيادات على دعم المشاركة في صنع القرار التخطيطي" بوزن نسبي (٣٠٠)، وبمتوسط حسابي (٢٠.٧٥)، بينما جاء في الترتيب الثالث عبارة "يساعد التدريب على تنمية وصياغة الأهداف الاستراتيجية للقرار التخطيطي لدى القيادات" بوزن نسبي (٢٩٦) وبمتوسط حسابي (٢٠.٧٢)، أما في الترتيب الرابع فقد جاءت عبارة "يسهم التدريب في تحديد أهداف القرار التخطيطي بصورة قابلة للقياس" بوزن نسبي (٢٩٣)، وبمتوسط حسابي (٢٠.٦٩)، في حين جاء في الترتيب الخامس عبارة "يستهدف التدريب تنمية مهارة صياغة الأهداف في ضوء الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة" بوزن نسبي (٢٦٧) وبمتوسط حسابي (٢٠.٦٣)، أما في الترتيب السادس جاءت عبارة "يسهم التدريب في تنمية عملية صياغة الأهداف في ضوء فترة زمنية محددة" بوزن نسبي (٢٨٢) وبمتوسط حسابي (٢٠.٥٩)، أما في الترتيب السابع فقد جاءت عبارة "يعزز التدريب مهارة صياغة الأهداف بصورة كبيرة لدى القيادات" وذلك بوزن نسبي (٢٧٤)، وبمتوسط حسابي (٢٠.٥١)، بينما جاء في الترتيب الثامن عبارة "يسهم التدريب في توجيه القيادات لربط موضوع القرار التخطيطي بالأحداث الطارئة" بوزن نسبي (٢٧٢) وبمتوسط حسابي (٢٠.٥٠)، وفي

الترتيب التاسع جاءت عبارة "يساعد التدريب القيادات على ربط الأهداف بواقع المجتمع" بوزن نسبي (٢٦٧) وبمتوسط حسابي (٢.٤٥).

ويتضح من ذلك ان التدريب ينمي قدرة القيادات على تبادل الآراء والافكار المرتبطة بالقرار التخطيطي، وهذا يتفق مع نتائج دراسة (Wang, Q, Houn & L. Z. 2022) التي تشير إلى أهمية المشاركة في عملية صنع القرار خاصة الاستفادة من قواعد البيانات وتبادل المعرفة وطرح وتبادل الآراء والأفكار المتعلقة بالقضية موضوع القرار.

#### جدول رقم (٦) يوضح إسهامات التدريب

في تنمية مهارة "جمع البيانات والمعلومات وتحليلها" لدى القيادات الحكومية لصنع القرار التخطيطي

م	العبارات	الاستجابات			المعالجات الإحصائية		
		وافق	إلى حد ما	لاوافق	الوزن المرجح	الوسط الحسابي	الترتيب
١	يسهم التدريب في تحديد نوعية البيانات والمعلومات المطلوبة لصنع القرار التخطيطي	٧٨	٣٦	٠	٢٩٦	٢.٧٢	١
		٧١.٦%	٢٨.٤%	٠.٠%			
٢	يوجه التدريب القيادات نحو استخدام الأدوات العلمية الخاصة بجمع البيانات والمعلومات وتحليلها لصنع القرار التخطيطي	٦٨	٤١	٠	٢٨٦	٢.٦٢	٤
		٦٢.٤%	٣٧.٦%	٠.٠%			
٣	يساعد التدريب القيادات على كيفية اختيار فريق العمل اللازم لجمع البيانات والمعلومات وتحليلها لصنع القرار التخطيطي	٦٥	٤٢	٢	٢٨١	٢.٥٨	٦
		٥٩.٦%	٣٨.٥%	١.٨%			
٤	يوجه التدريب القيادات نحو كيفية تحديد المصادر الرسمية الموثوقة بها للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لصنع القرار التخطيطي	٦٤	٤٥	٠	٢٨٢	٢.٥٩	٥
		٥٨.٧%	٤١.٣%	٠.٠%			
٥	يدعم التدريب قدرة القيادات على التأكد من سلامة البيانات والمعلومات اللازمة لصنع القرار التخطيطي.	٦٢	٤١	٦	٢٧٤	٢.٥١	٧
		٥٦.٩%	٣٧.٦%	٥.٥%			
٦	يساعد التدريب القيادات على التأكد من حداثة البيانات والمعلومات المراد استخدامها في صنع القرار التخطيطي	٥٦	٥١	٢	٢٧٢	٢.٥٠	٨
		٥١.٤%	٤٦.٨%	١.٨%			
٧	يوجه التدريب القيادات نحو كيفية تحليل البيانات والمعلومات بالأساليب التكنولوجية الحديثة.	٧١	٣٦	٢	٢٨٧	٢.٦٣	٣
		٦٥.١%	٣٣.٠%	١.٨%			
٨	يستهدف التدريب تنمية مهارة الربط بين البيانات والمعلومات لتحويلها إلى معرفة لصنع القرار التخطيطي.	٧٤	٣٥	٠	٢٩٢	٢.٦٨	٢
		٦٧.٩%	٣٢.١%	٠.٠%			
المجموع		٥٣٨.٠	٣٢٢.٠	١٢.٠	٨٧٢		
المتوسط		٦٧.٣	٤٠.٣	١.٥	١٠.٩		
النسبة المئوية		٦١.٧	٣٦.٩	١.٤	١٠٠.٠		

تشير النتائج الواردة بالجدول السابق أن القوة النسبية لاستجابة المبحوثين حول هذا البُعد قدرت ب(٨٦.٧٧٪)، بما يشير إلى قوة نسبية مرتفعة، حيث أشار غالبية المبحوثين بالموافقة بنسبة (٦٧.٣٪)، تلي ذلك من أجابوا ب (أوافق إلى حد ما) بنسبة (٤٠.٣٪)، وأخيراً من أجابوا ب (لا أوافق) بنسبة (١.٥٪).

وبتحليل العبارات وترتيبها في ضوء المتوسط الحسابي والوزن المرجح جاء في الترتيب الأول عبارة "يسهم التدريب في تحديد نوعية البيانات والمعلومات المطلوبة لصنع القرار التخطيطي" بوزن نسبي (٢٩٦) ومتوسط حسابي (٢.٧٢٪)، وفي الترتيب الثاني جاءت عبارة "يستهدف التدريب تنمية مهارة الربط بين البيانات والمعلومات لتحويلها إلى معرفة لصنع القرار التخطيطي" بوزن نسبي (٢٩٢)، وبمتوسط حسابي (٢.٦٨)، بينما جاء في الترتيب الثالث عبارة "يوجه التدريب القيادات نحو كيفية تحليل البيانات والمعلومات بالأساليب التكنولوجية الحديثة" بوزن نسبي (٢٨٧) وبمتوسط حسابي (٢.٦٣)، أما في الترتيب الرابع فقد جاءت عبارة "يوجه التدريب القيادات نحو استخدام الأدوات العلمية الخاصة بجمع البيانات والمعلومات وتحليلها لصنع القرار التخطيطي" بوزن نسبي (٢٨٦)، وبمتوسط حسابي (٢.٦٢)، في حين جاء في الترتيب الخامس عبارة "يوجه

التدريب القيادات نحو كيفية تحديد المصادر الرسمية الموثوق بها للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لصنع القرار التخطيطي" بوزن نسبي (٢٨٢) وبمتوسط حسابي (٢.٥٩)، أما في الترتيب السادس جاءت عبارة "يساعد التدريب القيادات على كيفية اختيار فريق العمل اللازم لجمع البيانات والمعلومات وتحليلها لصنع القرار التخطيطي" بوزن نسبي (٢٨١) وبمتوسط حسابي (٢.٥٨)، في حين جاء في الترتيب السابع عبارة "يدعم التدريب قدرة القيادات على التأكد من سلامة البيانات والمعلومات اللازمة لصنع القرار التخطيطي" وذلك بوزن نسبي (٢٧٤)، وبمتوسط حسابي (٢.٥١)، بينما جاء في الترتيب الثامن عبارة "يساعد التدريب القيادات على التأكد من حداثة البيانات والمعلومات المراد استخدامها في صنع القرار التخطيطي" بوزن نسبي (٢٧٢) وبمتوسط حسابي (٢.٥٠).

ويتضح من ذلك ان التدريب يسهم في تنمية مهارة جمع البيانات والمعلومات وتحليلها لدى القيادات الحكومية من خلال تحديد نوعية البيانات والمعلومات المطلوبة لصنع القرار وهذا يتفق مع ما أشارت اليه نتائج دراسة (Schaffer, B. 2007) أن عملية صنع القرار التخطيطي تتطلب بناء نظام بيانات ومعلومات شامل لتفعيل عملية صنع القرار التخطيطي، وفي إطار ذات السياق تؤكد نتائج دراسة (الرشيدى، ٢٠٢٣) إلى أن توفر نظام المعلومات بالمؤسسات والمنظمات يثرى مهارة جمع البيانات والمعلومات التي تعمل على تحديد نوعية البيانات والمعلومات المحددة واللازمة لصناعة القرارات الملائمة والرشيده المبنية على الأسس العلمية حيث دقة وجودة البيانات والمعلومات ركيزة لنجاح صنع القرار الصحيح.

#### جدول رقم (٧) يوضح إسهامات التدريب

#### في تنمية مهارة "تحديد البدائل" لدى القيادات الحكومية لصنع القرار التخطيطي

م	العبارات	الاستجابات			المعالجات الإحصائية	
		وافق	إلى حد ما	لا وافق	الترتيب	الوزن المرجح
١	يسهم التدريب في تنمية مهارة تحديد البدائل في ضوء الإمكانيات المادية.	٧٠	٣٦	٣	٦	٢٨٥
		٦٤.٢ %	٣٣.٠	٢.٨		
٢	يساعد التدريب في تصدير الحاجات المرتبطة بالقرار التخطيطي	٦١	٤٨	٠	٧	٢٧٩
		٥٦.٠ %	٤٤.٠	٠.٠		
٣	يعمل التدريب على اختيار البدائل الملائمة في ضوء احتياجات المجتمع	٦٨	٤١	٠	٥	٢٨٦
		٦٢.٤ %	٣٧.٦	٠.٠		
٤	ينمي التدريب القدرة على مراعاة العامل الزمني لتحديد البدائل	٧٨	٣١	٠	١	٢٩٦
		٧١.٦ %	٢٨.٤	٠.٠		
٥	يساعد التدريب في اختيار البديل الأمثل الذي يمكن تحقيقه	٧٧	٣٠	٢	٢	٢٩٣
		٧٠.٦ %	٢٧.٥	١.٨		
٦	يسهم التدريب في تعديل البدائل في ظل الظروف الطارئة	٥٣	٥٢	٤	٨	٢٦٧
		٤٨.٦ %	٤٧.٧	٣.٧		
٧	يعمل التدريب على تعزيز قدرة ترتيب البدائل وفقاً لأولوياتها المجتمعية	٧٢	٣٥	٢	٤	٢٨٨
		٦٦.١ %	٣٢.١	١.٨		
٨	ينمي التدريب القدرة على تحليل الجوانب الإيجابية والسلبية لكل بديل	٧٥	٣٤	٠	٢	٢٩٣
		٦٨.٨ %	٣١.٢	٠.٠		
المجموع		٥٥٤	٣٠٧	١١	٨٧٢	
المتوسط		٦٩.٢٥	٣٨.٣٨	١.٣٨	١.٠٩	
النسبة المئوية		٦٣.٥٣	٣٥.٢١	١.٢٦	١.٠٠	

تشير النتائج الواردة بالجدول السابق أن القوة النسبية لاستجابة المبحوثين حول هذا البُعد قدرت ب(٨٧.٤٢٪)، بما يشير إلى قوة نسبية مرتفعة، حيث أشار غالبية المبحوثين بالموافقة بنسبة (٦٣.٥٣٪)، تلي ذلك من أجابوا ب (أوافق إلى حد ما) بنسبة (٣٥.٢١٪)، وأخيراً من أجابوا ب (لا أوافق) بنسبة (١.٢٦٪).

وبتحليل العبارات وترتيبها في ضوء المتوسط الحسابي والوزن المرجح جاء في الترتيب الأول عبارة "ينمي التدريب القدرة على مراعاة العامل الزمني لتحديد البدائل" بوزن نسبي (٢٩٦) ومتوسط حسابي (٢.٧٢٪)، وفي الترتيب الثاني كلا العبارتين "يساعد التدريب في اختيار البديل الأمثل الذي يمكن تحقيقه"، وعبارة "ينمي

التدريب القدرة على تحليل الجوانب الإيجابية والسلبية لكل بديل" وذلك بوزن نسبي (٢٩٣)، وبمتوسط حسابي (٢.٦٩)، بينما جاء في الترتيب الرابع فقد عبارة "يعمل التدريب على تعزيز قدرة ترتيب البدائل وفقاً لأولوياتها المجتمعية" بوزن نسبي (٢٨٨)، وبمتوسط حسابي (٢.٦٤)، في حين جاء في الترتيب الخامس عبارة "يعمل التدريب على اختيار البدائل الملائمة في ضوء احتياجات المجتمع" بوزن نسبي (٢٨٦) وبمتوسط حسابي (٢.٦٢)، أما في الترتيب السادس جاءت عبارة "يسهم التدريب في تنمية مهارة تحديد البدائل في ضوء الإمكانات المادية" بوزن نسبي (٢٢١) وبمتوسط حسابي (٢.٦١)، في حين جاء في الترتيب السابع عبارة "يساعد التدريب في تصدير الحاجات المرتبطة بالقرار التخطيطي" وذلك بوزن نسبي (٢٧٩)، وبمتوسط حسابي (٢.٥٦)، بينما جاء في الترتيب الثامن عبارة "يسهم التدريب في تعديل البدائل في ظل الظروف الطارئة" بوزن نسبي (٢٦٧) وبمتوسط حسابي (٢.٤٥).

ويتضح من ذلك ان التدريب ينمي القدرة على مراعاة العامل الزمني لتحديد البدائل باعتبارها أحد جوانب مهارة تحديد البدائل حيث تؤكد ذلك نتائج دراسة (Klapproth, F. 2009) التي توضح أن الاختيار من بين البدائل كإجراء أو مرحلة في عملية صنع القرار تعتمد على المدى الزمني لإجراء تلك العملية ومدى التأخير المتوقع في تحديد البدائل وهذا يرتبط بالوقت المتاح للوصول إلى القرار، وأكدت على أن الوقت لأختيار وتحديد البدائل يؤثر على عملية إتخاذ القرار، وهذا يتفق مع نتائج دراسة (Nutt.C. P.2000) التي تشير إلى أهمية تقويم صناعات القرار للبدائل وضرورة تحديد معايير لهذا النوع من التقويم باستخدام نتائج القرار لتحديد أفضل الممارسات.

#### جدول رقم (٨) يوضح إسهامات التدريب

#### في تنمية مهارة تنفيذ البدائل المختارة لدى القيادات الحكومية لصنع القرار التخطيطي

م	العبارات	الاستجابات			المعالجات الإحصائية		
		وافق	إلى حد ما	لاوافق	الوزن المرجح	الوسط الحسابي	الترتيب
١	يعمل التدريب على تنفيذ البديل الذي تم اختياره.	٥٤	٤٩	٦	٢٦٦	٢.٤٤	٦
		٤٩.٥%	٤٥	٥.٥			
٢	ينمي التدريب مهارة تكوين اللجان المتخصصة المسؤولة عن تنفيذ البدائل.	٦٣	٤٣	٣	٢٧٨	٢.٥٥	٣
		٥٧.٨%	٣٩.٤	٢.٨			
٣	يعمل التدريب على تنمية مهارة تنفيذ البدائل المختارة.	٥١	٥٢	٦	٢٦٣	٢.٤١	٧
		٤٦.٨%	٤٧.٧	٥.٥			
٤	يعمل التدريب على ربط عملية تنفيذ البديل بالإمكانات المتوفرة.	٧١	٣٨	٠	٢٨٩	٢.٦٥	٢
		٦٥.١%	٣٤.٩	٠.٠			
٥	يسهم التدريب في توضيح خطوات عملية التنفيذ للمستفيدين.	٦١	٤٣	٥	٢٧٤	٢.٥١	٥
		٥٦.٠%	٣٩.٤	٤.٦			
٦	تكوين لجان متابعة خطوات تنفيذ البديل المختار.	٩١	١٥	٣	٣٠٦	٢.٨١	١
		٨٣.٥%	١٣.٨	٢.٨			
٧	مشاركة المسؤولين في عملية تنفيذ القرار.	٦٤	٤٠	٥	٢٧٧	٢.٥٤	٤
		٥٨.٧%	٣٦.٧	٤.٦			
المجموع		٤٥٥	٢٨٠	٢٨	٧٦٣		
المتوسط		٦٥.٠٠	٤٠.٠٠	٤.٠٠	١٠٩		
النسبة المئوية		٥٩.٦٣	٣٦.٧٠	٣.٦٧	١٠٠		

تشير النتائج الواردة بالجدول السابق أن القوة النسبية لاستجابة الباحثين حول هذا البعد قدرت ب(٨٥.٣٢٪)، بما يشير إلى قوة نسبية مرتفعة، حيث أشار غالبية الباحثين بالموافقة بنسبة (٥٩.٦٣٪)، تلي ذلك من أجابوا ب (أوافق إلى حد ما) بنسبة (٣٦.٧٠٪)، وأخيراً من أجابوا ب (لا أوافق) بنسبة (٣.٦٧٪).



وتحليل العبارات وترتيبها في ضوء المتوسط الحسابي والوزن المرجح جاء في الترتيب الأول عبارة "يساعد التدريب في تكوين لجان متابعة لخطوات تنفيذ البديل المختار" بوزن مرجح (٣٠٦) ومتوسط حسابي (٢.٨٥)، وفي الترتيب الثاني جاءت عبارة "لا يعمل التدريب على ربط عملية تنفيذ البديل بالإمكانات المتوفرة" بوزن مرجح (٢٨٩)، ومتوسط حسابي (٢.٦٥)، بينما جاء في الترتيب الثالث عبارة "ينمي التدريب مهارة تكوين اللجان المسؤولة عن تنفيذ البدائل" بوزن مرجح (٢٨٧) ومتوسط حسابي (٢.٥٥)، أما في الترتيب الرابع فقد جاءت عبارة "مشاركة المسؤولين في عملية تنفيذ القرار" بوزن مرجح (٢٧٧)، ومتوسط حسابي (٢.٥٤)، في حين جاء في الترتيب الخامس عبارة "يسهم التدريب في توضيح خطوات عملية التنفيذ للمستفيدين" بوزن مرجح (٢٧٤) ومتوسط حسابي (٢.٥١)، أما في الترتيب السادس جاءت عبارة "يعمل التدريب على تنفيذ البديل الذي تم اختياره" بوزن مرجح (٢٦٦) ومتوسط حسابي (٢.٤٤)، بينما جاء في الترتيب السابع والأخير عبارة "يعمل التدريب على تنمية مهارة تنفيذ البدائل المختارة" وذلك بوزن مرجح (٢٦٣)، ومتوسط حسابي (٢.٤١).

ويتضح من ذلك ان التدريب يساعد في تنمية مهارة تنفيذ البدائل المختارة حيث يوجه القيادات الحكومية نحو تكوين لجان متابعة لخطوات تنفيذ البديل المختار وهذا يتفق مع نتائج دراسة (Abut Humour, A.M & Atiammediya, S, 2018) والتي توضح أن استخدام نظام اللجان يعزز عملية صنع القرار، حيث أن نظام اللجان يساعد في التحقق من مدى الكفاءة والفعالية في أداء المسؤوليات القيادية ومصداقية القرارات المتخذة من قبل القادة.

#### جدول رقم (٩) يوضح إسهامات التدريب

#### في تنمية مهارة "المتابعة والتقييم" لدى القيادات الحكومية لصنع القرار التخطيطي

م	العبارات	الاستجابات			المعالجات الإحصائية			
		وافق	إلى حد ما	لاوافق	الترتيب	الوزن المرجح		
١	يعمل التدريب على تحديد خطوات متابعة وتقييم القرار	٧٣	٣٤	٢	٤	٢٨٩		
		٦٧	٣١.٢	١.٨				
٢	ينمي التدريب مهارة تحديد معوقات تنفيذ القرار	٦٩	٣٧	٣	٦	٢٨٤		
		٦٣.٣	٣٣.٩	٢.٨				
٣	يساعد التدريب على تنفيذ التقييم المرحلي لعملية تنفيذ القرار	٧٢	٣٧	٠	٢	٢٩٠		
		٦٦.١	٣٣.٩	٠.٠				
٤	يعزز التدريب عملية دراسة الآثار المترتبة على تنفيذ القرار	٥٦	٥٣	٠	١٠	٢٧٤		
		٥١.٤	٤٨.٦	٠.٠				
٥	يسهم التدريب في عملية تحديد وفحص القيمة الكافية للقرار التخطيطي	٦٦	٣٧	٦	٧	٢٧٨		
		٦٠.٦	٣٣.٩	٥.٥				
٦	ييعمل التدريب على تنمية القدرة لتحديد معايير تقييم القرار التخطيطي	٧٧	٣٠	٢	١	٢٩٣		
		٧٠.٦	٢٧.٥	١.٨				
٧	ينمي التدريب عملية ربط القرار ونتائج تنفيذه.	٧١	٣٨	٠	٤	٢٨٩		
		٦٥.١	٣٤.٩	٠.٠				
٨	يعمل التدريب على تعديل القرار أو استبداله في مرحلة التنفيذ	٦٨	٣٢	٩	٨	٢٧٧		
		٦٢.٤	٢٩.٤	٨.٣				
٩	يسهم التدريب في تقدير فاعلية القرار وتأثيره في تحقيق الأهداف المرغوبة	٧٤	٣٣	٢	٢	٢٩٠		
		٦٧.٩	٣٠.٣	١.٨				
١٠	يعزز التدريب القدرة على تحديد الآثار السلبية والإيجابية المترتبة على تنفيذ القرار.	٥٩	٥٠	٠	٨	٢٧٧		
		٥٤.١	٤٥.٩	٠.٠				
القوة النسبية للبعد (٨٦.٨٨٪)		المجموع			١٠٩٠	٢٤٠	٣٨١.٠	٦٨٥.٠
		المتوسط			١٠.٩	٢.٤	٣٨.١	٦٨.٥
		النسبة المئوية			١٠٠.٠	٢.٢	٣٥.٠	٦٢.٨

تشير النتائج الواردة بالجدول السابق أن القوة النسبية لاستجابة المبحوثين حول هذا البُعد قدرت بـ(٨٦.٨٨٪)، بما يشير إلى قوة نسبية مرتفعة، حيث أشار غالبية المبحوثين بالموافقة بنسبة (٦٨.٥٪)، تلي ذلك من أجابوا بـ (أوافق إلى حد ما) بنسبة (٣٨.١٪)، وأخيراً من أجابوا بـ (لا أوافق) بنسبة (٢.٤٪).

وتحليل العبارات وترتيبها في ضوء المتوسط الحسابي والوزن المرجح جاء في الترتيب الأول عبارة "يعمل التدريب على تنمية القدرة على تحديد معايير تقييم القرار التخطيطي" بوزن مرجح (٢٩٣) ومتوسط حسابي (٢.٦٩)، وفي الترتيب الثاني جاءت كلاً من عبارة "يسهم التدريب في تقدير فاعلية القرار التخطيطي وتأثيره في تحقيق الأهداف المرغوبة" وعبارة "يساعد التدريب على تنفيذ التقويم المرحلي لعملية تنفيذ القرار التخطيطي" بوزن مرجح لكل عبارة على حدة (٢٩٠)، وبمتوسط حسابي (٢.٦٦)، أما في الترتيب الرابع فقد جاءت عبارة "يعمل التدريب على تحديد خطوات متابعة وتقويم القرار التخطيطي" وعبارة "ينمي التدريب عملية ربط القرار أو استبداله في مرحلة التنفيذ" بوزن مرجح لكل عبارة على حدة قدر بـ (٢٨٩)، وبمتوسط حسابي (٢.٦٥)، أما في الترتيب السادس جاءت عبارة "ينمي التدريب مهارة تحديد معوقات تنفيذ القرار التخطيطي" بوزن مرجح (٢٨٤) وبمتوسط حسابي (٢.٦١)، بينما جاء في الترتيب السابع عبارة "يسهم التدريب في عملية تحديد وفحص القيمة الكافية للقرار التخطيطي" وذلك بوزن مرجح (٢٧٨)، وبمتوسط حسابي (٢.٥٥)، أما في الترتيب الثامن فقد جاءت كلاً من عبارة "يعمل التدريب على تعديل القرار التخطيطي أو استبداله في مرحلة التنفيذ" وعبارة "يعزز التدريب القدرة على تحديد الآثار السلبية والإيجابية المترتبة على تنفيذ القرار" بوزن مرجح (٢٧٧) وبمتوسط حسابي (٢.٥٤)، أما في الترتيب العاشر والأخير فقد جاءت عبارة "يعزز التدريب عملية دراسة الآثار المترتبة على تنفيذ القرار التخطيطي" بوزن مرجح (٢٧٤) وبمتوسط حسابي (٢.٥١).

ويتضح من ذلك أن التدريب يعمل على تنمية القدرة لدى القيادات الحكومية على تحديد معايير تقييم القرار التخطيطي وهذا يتفق مع اشارت اليه دراسة (العزى، ٢٠١٨) في سياق ما طرحته من نتائج حيث أكدت أن مهارات صنع القرار لدى القيادات تسهم في تمكين القيادات من تشخيص أبعاد المشكلة موضع القرار وتساعدهم على تجميع البيانات ذات العلاقة وتحديد البدائل واختيار البديل ومتابعة التنفيذ، و يتفق هذا الطرح ايضا مع نتائج دراسة (Nutt .C. P . 2000) التي تشير إلى أهمية تقييم صناع القرار للبدائل و ضرورة تحديد معايير لهذا النوع من التقييم باستخدام نتائج القرار لتحديد أفضل الممارسات.

جدول رقم (١٠) يوضح اسهامات التدريب في تنمية مهارات صنع القرار التخطيطي للقيادات الحكومية على المستوى المحلى

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القوة النسبية	الترتيب	المستوى
١	اسهامات التدريب في تنمية مهارة تحديد الأهداف لدى القيادات الحكومية لصنع القرار التخطيطي	٢.٦٢	٠.٣٢	٨٧.٣٩%	٢	مرتفع
٢	اسهامات التدريب في تنمية مهارة جمع البيانات والمعلومات وتحليلها لدى القيادات الحكومية لصنع القرار التخطيطي	٢.٦٠	٠.٣٥	٨٦.٧٧%	٤	مرتفع
٣	إسهامات التدريب في تنمية مهارة تحديد البدائل لدى القيادات الحكومية لصنع القرار التخطيطي	٢.٦٢	٠.٣٤	٨٧.٤٢%	١	مرتفع
٤	اسهامات التدريب في تنمية مهارة تنفيذ البدائل المختارة لدى القيادات الحكومية لصنع القرار التخطيطي	٢.٥٦	٠.٣٥	٨٥.٣٢%	٥	مرتفع
٥	اسهامات التدريب في تنمية مهارة المتابعة والتقييم لدى القيادات الحكومية لصنع القرار التخطيطي	٢.٦١	٠.٣١	٨٦.٨٨%	٣	مرتفع
	الابعاد الكلية	٢.٦١	٠.٣٣	٨٦.٨٨%		مرتفع

أوضحت النتائج ان القوة النسبية لاسهامات التدريب في تنمية مهارات صنع القرار التخطيطي للقيادات الحكومية على المستوى المحلى قدرت بـ(٨٦.٨٨٪)، بما يشير الى قوة نسبية مرتفعة ، وذلك بمتوسط حسابي قدره (٢.٦١) وانحراف معيارى (٠.٣٣)

حيث جاء فى الترتيب الاول " اسهامات التدريب فى تنمية مهارة تحديد البدائل لدى القيادات الحكومية لصنع القرار التخطيطى " بقوة نسبية قدرت ب(٨٧.٤٢%) بما يشير الى قوة نسبية مرتفعة وبمتوسط حسابى (٢.٦٢%) وانحراف معيارى (٠.٣٤)

فى حين جاء فى الترتيب الثانى " اسهامات التدريب فى تنمية مهارة تحديد الاهداف لدى القيادات الحكومية لصنع القرار التخطيطى " بقوة نسبية قدرت ب(٣٩.٨٧%) بما يشير الى قوة نسبية مرتفعة وبمتوسط حسابى (٢.٦٢%) وانحراف معيارى (٠.٣٢)

بينما جاء فى الترتيب الثالث " اسهامات التدريب تنمية مهارة المتابعة والتقييم لدى القيادات الحكومية لصنع القرار التخطيطى " بقوة نسبية قدرت ب(٨٦.٨٨%) بما يشير الى قوة نسبية مرتفعة وبمتوسط حسابى (٢.٦١%) وانحراف معيارى (٠.٣٣)

وفى الترتيب الرابع جاء " اسهامات التدريب فى تنمية مهارة جمع البيانات والمعلومات وتحليلها لدى القيادات الحكومية لصنع القرار التخطيطى " بقوة نسبية قدرت ب(٨٧.٣٩%) بما يشير الى قوة نسبية مرتفعة وبمتوسط حسابى (٢.٦٠%) وانحراف معيارى (٠.٣٥)

وفى الترتيب الخامس والاخير جاء " اسهامات التدريب فى تنمية مهارة تنفيذ البدائل المختارة لدى القيادات الحكومية لصنع القرار التخطيطى " بقوة نسبية قدرت ب(٨٥.٣٢%) بما يشير الى قوة نسبية مرتفعة وبمتوسط حسابى (٢.٥٦%) وانحراف معيارى (٢.٥٦)

ب- نتائج الإجابة على التساؤل الفرعى الثانى والذي مؤداه " ما مستوى المعوقات التي تواجه التدريب فى تنمية مهارات صنع القرار التخطيطى للقيادات الحكومية على المستوى المحلى؟"

جدول رقم (١١) يوضح المعوقات التي تواجه التدريب فى تنمية مهارات صنع القرار التخطيطى للقيادات الحكومية

م	العبارات	الاستجابات			المعالجات الإحصائية	
		وافق	إلى حد ما	لا وافق	الترتيب	الوزن المرجح
١	عدم تمكن بعض مراكز التدريب من تحديد الاحتياجات التدريبية	٦١	٢٨	٢٠	٥	٢٥٩
		٥٦	٢٥.٧	١٨.٣		
٢	عدم توفر القاعات التدريبية المجهزة للعملية التدريبية وفقا للمستحدثات التكنولوجية	٥٥	٣٤	٢٠	٧	٢٥٣
		٥٠.٥	٣١.٢	١٨.٣		
٣	افتقر مراكز التدريب آليات المتابعة بعض الدورات التدريبية لقياس معايير الاداء كمرودود للعملية التدريبية	٦٠	٤٠	٩	١	٢٦٩
		٥٥	٣٦.٧	٨.٣		
٤	عدم مسايرة ومواكبة البرامج التدريبية للمتطلبات الحديثة لتطوير الأداء	٦٢	٣١	١٦	٢	٢٦٤
		٥٦.٩	٢٨.٤	١٤.٧		
٥	عدم مؤامة ومطابقة المقررات التدريبية مع الوصف الوظيفى للمتدربين	٥٨	٣٩	١٢	٢	٢٦٤
		٥٣.٢	٣٥.٨	١١		
٦	عدم تحديد نوعية التدريب المطلوبة قبل البدء فى العملية التدريبية	٦٣	٢٦	٢٠	٤	٢٦١
		٥٧.٨	٢٣.٩	١٨.٣		
٧	عدم توفر الرغبة الفعلية لدى المتدربين فى التدريب والتعلم	٤٦	٣٩	٢٤	٨	٢٤٠
		٤٢.٢	٣٥.٨	٢٢		
٨	إهمال البرامج التدريبية لتطبيق الجوانب العملية الخاصة بالمحتوى التدريبى	٥٩	٢٩	٢١	٦	٢٥٦
		٥٤.١	٢٦.٦	١٩.٣		
المجموع		٤٦٤.٠	٢٦٦.٠	١٤٢.٠		٨٧٢
المتوسط		٥٨.٠	٣٣.٣	١٧.٨		١٠.٩
النسبة المئوية		٥٣.٢	٣٠.٥	١٦.٣		١٠٠.٠

تشير النتائج الواردة بالجدول السابق أن القوة النسبية لاستجابة المبحوثين حول هذا البُعد قدرت بـ(٧٨.٩٨٪)، بما يشير إلى قوة نسبية مرتفعة، حيث أشار غالبية المبحوثين بالموافقة بنسبة (٥٣.٢٪)، تلي ذلك من أجابوا بـ (أوافق إلى حد ما) بنسبة (٣٠.٥٪)، وأخيراً من أجابوا بـ (لا أوافق) بنسبة (١٦.٣٪).

وتحليل العبارات وترتيبها في ضوء المتوسط الحسابي والوزن المرجح جاء في الترتيب الأول عبارة "افتقار مراكز التدريب آليات المتابعة بعد الدورات التدريبية لقياس معايير الأداء كمرود للعملية التدريبية" بوزن مرجح (٢٦٩) ومتوسط حسابي (٢٠.٤٧٪)، وفي الترتيب الثاني جاءت كلاً من عبارة "عدم مسايرة ومواكبة البرامج التدريبية للمتطلبات الجديدة لتطوير الأداء"، وعبارة "عدم مواءمة ومطابقة المقررات التدريبية مع الوصف الوظيفي للمتدربين" بوزن مرجح لكل عبارة على حدة قدر بـ(٢٦٤)، وبمتوسط حسابي (٢٠.٤٢)، بينما جاء في الترتيب الرابع عبارة "عدم تحديد نوعية التدريب المطلوبة قبل البدء في العملية التدريبية" بوزن مرجح (٢٦١)، وبمتوسط حسابي (٢٠.٣٩)، في حين جاء في الترتيب الخامس عبارة "عدم تمكين بعض مراكز التدريب من تحديد الاحتياجات التدريبية" بوزن مرجح (٢٥٩) وبمتوسط حسابي (٢٠.٣٨)، أما في الترتيب السادس جاءت عبارة "إهمال البرامج التدريبية لتطبيق الجوانب العملية الخاصة بالمحتوى التدريبي" بوزن مرجح (٢٥٦) وبمتوسط حسابي (٢٠.٣٥)، بينما جاء في الترتيب السابع عبارة "عدم توفر القاعات التدريبية المجهزة للعملية التدريبية وفقاً للمستحدثات التكنولوجية" وذلك بوزن مرجح (٢٥٣)، وبمتوسط حسابي (٢٠.٣٢)، أما في الترتيب الثامن والأخير فقد جاءت عبارة "عدم توفر الرغبة الفعلية لدى المتدربين في التدريب والتعليم" بوزن مرجح (٢٤٠) وبمتوسط حسابي (٢٠.٢٠).

ويتضح من ذلك ان من أكثر المعوقات التي التدريب في تنمية مهارات صنع القرار التخطيطي لدى القيادات الحكومية هو افتقار مراكز التدريب لآليات المتابعة بعد الدورات التدريبية لقياس معايير الاداء كمرود للعملية التدريبية ويتفق ذلك مع نتائج دراسة (العمر وآخرون، ٢٠٢١) التي تشير ان ضعف الأهتمام بقياس أثر التدريب على المتدربين يؤدي الى عدم تكوين صورة واضحة لمدى الاستفادة من البرامج التدريبية المقدمة

ج- نتائج الإجابة على التساؤل الفرعي الثالث والذي مؤداه "ما مقترحات تطوير التدريب في تنمية مهارات صنع القرار التخطيطي للقيادات الحكومية على المستوى المحلي؟"

جدول رقم (١٢) يوضح مقترحات تطوير التدريب في تنمية مهارات صنع القرار التخطيطي للقيادات الحكومية

م	العبارات	الاستجابات			المعالجات الإحصائية	
		وافق	إلى حد ما	لا اوافق	الترتيب	المتوسط الحسابي
١	تطوير محتوى البرامج التدريبية المتعلقة بالمهارات التخطيطية لصنع القرارات	٩٤	٩	٦	٤	٢.٨١
		٨٦.٢	٨.٣	٥.٥		
٢	استخدام الآليات التكنولوجية الحديثة في العرض للبرامج التدريبية في قاعات التدريب	٩٦	١٠	٣	٢	٢.٨٥
		٨٨.١	٩.٢	٢.٨		
٣	تفعيل منظومة التدريب عن بُعد لاتساع نطاق المتدربين.	٧٦	١٨	١٥	٧	٢.٥٦
		٦٩.٧	١٦.٥	١٣.٨		
٤	تقنين معايير الترشيح للبرامج التدريبية.	٧٥	٢٥	٩	٦	٢.٦١
		٦٨.٨	٢٢.٩	٨.٣		
٥	الانقضاء للمدرسين كلاً وفقاً لتخصصه والموضوعات التدريبية.	٩٣	١٦	٠	٢	٢.٨٥
		٨٥.٣	١٤.٧	٠.٠		
٦	اتساق أهداف البرامج التدريبية مع الموضوعات التدريبية.	٨٤	٢٥	٠	٥	٢.٧٧
		٧٧.١	٢٢.٩	٠.٠		
٧	تفعيل أسلوب المحاكاة وورش العمل لإثراء الجانب العملي في العملية التدريبية.	٩٥	١٤	٠	١	٢.٨٧
		٨٧.٢	١٢.٨	٠.٠		
المجموع		٦١٣.٠	١١٧.٠	٣٣.٠	٧٦٣	
المتوسط		٨٧.٦	١٦.٧	٤.٧	١٠٩	
النسبة المئوية		٨٠.٣	١٥.٣	٤.٣	١٠٠.٠	

تشير النتائج الواردة بالجدول السابق أن القوة النسبية لاستجابة الباحثين حول هذا البعد قدرت بـ (٩٢.١٨%)، بما يشير إلى قوة نسبية مرتفعة، حيث أشار غالبية الباحثين بالموافقة بنسبة (٨٠.٣%)، تلي ذلك من أجابوا بـ (أوافق إلى حد ما) بنسبة (١٥.٣%)، وأخيراً من أجابوا بـ (لا أوافق) بنسبة (٤.٣%).

وتحليل العبارات وترتيبها في ضوء المتوسط الحسابي والوزن المرجح جاء في الترتيب الأول عبارة "تفعيل أسلوب المحاكاة وورش العمل لإثراء الجانب العملي في العملية التدريبية" بوزن مرجح (٣١٣) ومتوسط حسابي (٢.٨٧%)، وفي الترتيب الثاني جاءت كلاً من عبارة "استخدام الآليات التكنولوجية الحديثة في العرض للبرامج الحديثة في العرض للبرامج التدريبية في قاعات التدريب"، وعبارة "الانتقاء الدقيق للمدربين كلاً وفقاً لتخصصه والموضوعات التدريبية" بوزن مرجح لكل عبارة على حدة قدر بـ (٣١١)، وبمتوسط حسابي (٢.٨٥) كلاً من العبارتين على حدى، بينما جاء في الترتيب الرابع عبارة "تطوير محتوى البرامج التدريبية المتعلقة بالمهارات التخطيطية لصنع القرارات التخطيطية" بوزن مرجح (٣٠٦)، وبمتوسط حسابي (٢.٨١)، في حين جاء في الترتيب الخامس عبارة "اتساق أهداف البرامج التدريبية مع الموضوعات التدريبية" بوزن مرجح (٣٠٢) وبمتوسط حسابي (٢.٧٧)، أما في الترتيب السادس جاءت عبارة "تقنين معايير الترشيح للبرامج التدريبية" بوزن مرجح (٢٨٤) وبمتوسط حسابي (٢.٦١)، بينما جاء في الترتيب السابع عبارة "تفعيل منظومة التدريب عن بعد لانتساع نطاق المتدربين من القيادات لتنمية مهارات صنع القرار التخطيطي" وذلك بوزن مرجح (٢٧٩)، وبمتوسط حسابي (٢.٥٦).

د- نتائج الإجابة على التساؤل الفرعي الرابع والذي مؤداه "هل هناك فروق إحصائية بين استجابات الباحثين حول متغيرات الدراسة تعزى إلى (الجنس، السن، المؤهل العلمي، جهة العمل، سنوات الخبرة)؟"

جدول رقم (١٣) يوضح دلالة الفروق الإحصائية

بين استجابات الباحثين حول مهارات صنع القرار التخطيطي والخصائص الديموجرافية للدراسة

المعالجات الإحصائية				الخصائص الديموجرافية	
الدالة	المعامل الإحصائي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
غير دال	١.٠٦٤	٠.٢٦	٢.٦٢	١. ذكر	الجنس
		٠.٢٤	٢.٥٧	٢. أنثى	
غير دال	١.٣٢٠	٠.٣٢	٢.٦٩	١. من ٣٠-٤٠ سنة.	السن
		٠.٢٣	٢.٥٧	٢. من ٤٠ أقل من ٥٠ سنة.	
		٠.٢١	٢.٥٣	٣. من ٥٠ أقل من ٦٠ سنة.	
غير دال	٢.٦٢٧	٠.٢٤	٢.٦٤	١. مؤهل جامعي	المؤهل العلمي
		٠.٢٣	٢.٥٨	٢. دراسات عليا	
غير دال	٣.٦٥٤	٠.٣٢	٢.٥٨	١. مديرية الشباب والرياضة	الجهة الإدارية التابع لها
		٠.٢٤	٢.٦٠	٢. مديرية التضامن الاجتماعي	
		٠.٣٣	٢.٧٢	٣. مديرية التربية والتعليم	
		٠.٢٤	٢.٤٠	٤. ديوان عام المحافظة	

		٠.٣٢	٢.٦١	٥. إدارة الاحياء بالمحافظة
		٠.٢١	٢.٦٥	٦. مديرية الصحة والسكان
		٠.٢٣	٢.٤٣	٧. مديرية التنظيم والإدارة
		٠.٢٥	٢.٥٥	٨. مديرية الإسكان
		٠.٢١	٢.٤٥	٩. مديرية الزراعة
سنوات الخبرة	دال	٠.٢٢	٢.٥٠	١. من ١٠ لأقل من ١٥ سنة
		٠.٢٤	٢.٥٦	٢. من ١٥ لأقل من ٢٠ سنة
		٠.٣٠	٢.٧٣	٣. من ٢٠ سنة فأكثر

أوضحت النتائج السابقة الخاصة بدلالة الفروق الإحصائية بين استجابات المبحوثين حول اسهامات التدريب في تنمية مهارات صنع القرار التخطيطي وخصائص عينة الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مهارات صنع القرار التخطيطي وبين متغير الجنس، السن، والمؤهل العلمي، حيث جاءت غير دالة إحصائياً.

في حين أوضحت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين حول اسهامات التدريب في تنمية مهارات صنع القرار التخطيطي تعزى إلى سنوات الخبرة جاءت الفروق لصالح من ٢٠ سنة فأكثر. وذلك عند مستوى معنوية (٠.٠١).

#### هـ- نتائج الإجابة على التساؤل الفرعي الخامس والذي مؤداه "ما طبيعة العلاقة الارتباطية بين مهارات صنع القرار التخطيطي للقيادات الحكومية؟"

جدول رقم (١٤) يوضح المصفوفة الارتباطية لمهارات صنع القرار التخطيطي للقيادات الحكومية

اسهامات التدريب في تنمية مهارة تحديد الأهداف لدى القيادات لصنع القرار التخطيطي	اسهامات التدريب في تنمية مهارة 'جمع البيانات والمعلومات وتحليلها' لدى القيادات لصنع القرار التخطيطي	اسهامات التدريب في تنمية مهارة 'تنفيذ البدائل المختارة' لدى القيادات لصنع القرار التخطيطي	اسهامات التدريب في تنمية مهارة 'جمع البيانات والمعلومات وتحليلها' لدى القيادات لصنع القرار التخطيطي	اسهامات التدريب في تنمية مهارة 'تنفيذ البدائل المختارة' لدى القيادات لصنع القرار التخطيطي
			**٠,٧٣٨	
		**٠,٨٠٦	**٠,٦٨٥	
	**٠,٤٧٦	**٠,٤٤٤	**٠,٥١٥	
**٠,٤٩٨	**٠,٧٧٠	**٠,٨٠٠	**٠,٧٢١	

° دال عند ٠.٠١

° دال عند ٠.٠٥

ر: بيرسون معامل الارتباط

أوضحت نتائج الجدول السابق الخاصة بمصفوفة العلاقة الارتباطية الخاصة باسهامات التدريب في تنمية مهارات صنع القرار التخطيطي للقيادات الحكومية على المستوى المحلي أنه توجد علاقة ارتباطية طردية قوية بين اسهامات التدريب في تنمية مهارة تحديد الأهداف وكذلك مهارة جمع البيانات والمعلومات وتحليلها حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون (٠.٧٣٨)، بينما جاء العلاقة بين اسهامات التدريب في تنمية مهارة تحديد الأهداف ومهارة تحديد البدائل طردية متوسطة حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٦٨٥)، وكذلك بين مهارة تنفيذ البدائل المختارة

حيث بلغ معامل الارتباط (0.515)، بينما جاءت العلاقة الارتباطية طردية قوية بين مهارة تحديد الأهداف ومهارة المتابعة والتقييم حيث بلغ معامل الارتباط (0.721).

كما أوضحت نتائج الدراسة أن هناك علاقة طردية قوية بين اسهامات التدريب في تنمية مهارة جمع البيانات والمعلومات وتحليلها، ومهارة تحديد البدائل حيث بلغ معامل الارتباط (0.806)، في حين جاءت العلاقة الارتباطية بين مهارة جمع البيانات والمعلومات وتحليلها ومهارة تنفيذ البدائل المختارة طردية متوسطة حيث بلغ معامل الارتباط (0.444)، أما العلاقة بين مهارة جمع البيانات والمعلومات وتحليلها ومهارة المتابعة والتقييم فقد جاءت العلاقة طردية قوية حيث بلغ معامل الارتباط (0.800).

وفيما يتعلق بطبيعة العلاقة الارتباطية بين اسهامات التدريب في تنمية مهارة تحديد البدائل ومهارة تنفيذ البدائل المختارة تبين انها طردية متوسطة حيث بلغ معامل الارتباط (0.476)، في حين جاءت العلاقة بين مهارة تحديد البدائل ومهارة المتابعة والتقييم طردية قوية حيث بلغ معامل الارتباط (0.770). وأخير العلاقة بين مهارة المتابعة والتقييم ومهارة تنفيذ البدائل جاءت طردية متوسطة حيث بلغ معامل الارتباط بينهما (0.498).

#### حادى عشر: النتائج العامة للدراسة.

- أوضحت النتائج ان القوة النسبية لاسهامات التدريب فى تنمية مهارات صنع القرار التخطيطى للقيادات الحكومية على المستوى المحلى قدرت ب(86.88%)، بما يشير الى قوة نسبية مرتفعة.
- اوضحت النتائج ان " اسهامات التدريب فى تنمية مهارة تحديد البدائل لدى القيادات الحكومية لصنع القرار التخطيطى " جاءت بقوة نسبية قدرت ب(87.42%) بما يشير الى قوة نسبية مرتفعة
- تبين ان " اسهامات التدريب فى تنمية مهارة تحديد الاهداف لدى القيادات الحكومية لصنع القرار التخطيطى " جاءت بقوة نسبية قدرت ب(87.39%) بما يشير الى قوة نسبية مرتفعة
- اظهرت النتائج ان " اسهامات التدريب تنمية مهارة المتابعة والتقييم لدى القيادات الحكومية لصنع القرار التخطيطى " جاءت بقوة نسبية قدرت ب(86.88%) .
- اوضحت النتائج ان " اسهامات التدريب فى تنمية مهارة جمع البيانات والمعلومات وتحليلها لدى القيادات الحكومية لصنع القرار التخطيطى " جاءت بقوة نسبية قدرت ب(87.39%) بمايشير الى قوة نسبية مرتفعة.
- اظهرت النتائج ان " اسهامات التدريب فى تنمية مهارة تنفيذ البدائل المختارة لدى القيادات الحكومية لصنع القرار التخطيطى " جاءت بقوة نسبية قدرت ب(85.32%) بمايشير الى قوة نسبية مرتفعة .
- تشير النتائج أن القوة النسبية لاستجابة المبحوثين حول المعوقات التى تواجه التدريب فى تنمية مهارات صنع القرار التخطيطى للقيادات الحكومية قدرت ب(78.98%) بما يشير إلى قوة نسبية مرتفعة
- اوضحت النتائج أن القوة النسبية لاستجابة المبحوثين نحو مقترحات تطوير التدريب فى تنمية مهارات صنع القرار التخطيطى للقيادات الحكومية قدرت ب(92.18%) بما يشير إلى قوة نسبية مرتفعة
- أوضحت النتائج الخاصة بدلالة الفروق الإحصائية بين استجابات المبحوثين حول اسهامات التدريب في تنمية مهارات صنع القرار التخطيطى وخصائص عينة الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مهارات صنع القرار التخطيطى وبين متغير الجنس، السن، والمؤهل العلمى، حيث جاءت غير دالة إحصائياً.
- أوضحت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين حول اسهامات التدريب في تنمية مهارات صنع القرار التخطيطى تعزى إلى سنوات الخبرة جاءت الفروق لصالح من 20 سنة فأكثر. وذلك عند مستوى معنوية (0.01).

**ثانى عشر: آليات تخطيطية مقترحة**

- فى ضوء نتائج الدراسة الميدانية التى أجراها الباحث وماتم طرحه من الاطار النظرى للدراسة ونتائج الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة يمكن طرح بعض الآليات التخطيطية التى يمكن ان تسهم فى تفعيل التدريب لتنمية مهارات صنع القرار التخطيطى للقيادات الحكومية على المستوى المحلى.
- وي طرح الباحث آليات تخطيطية فى اطار سياق أهمية التدريب كألية فاعلة فى تنمية المعارف والمهارات للموارد البشرية العاملة بالمنظمات وهذا ما اكدته العديد من الكتابات الادارية المتخصصة فى علوم الادارة بصفة عامة وفى الخدمة الاجتماعية والتخطيط الاجتماعى بصفة خاصة ، حيث يمكن عبر التدريب الارتقاء بمستوى الاداء بالمؤسسة وتفعيل عملية صنع القرار التخطيطى بما يسهم فى تفعيل منظومة الخدمات .

**اولا : على مستوى: الجهاز المركزى للتنظيم والادارة.**

- اعتماد خطط تدريبية متخصصة فى مهارات صنع القرار التخطيطى للقيادات الحكومية على مستوى الدولة
- تحديد معايير قياس فعالية تطبيق خطة تنمية مهارات صنع القرار التخطيطى للقيادات الحكومية.
- تأسيس علاقة ارتباطية بين أولويات استراتيجية الدولة ورؤية مصر ٢٠٣٠ ومتطلبات التدريب على تنمية مهارات صنع القرار التخطيطى للقيادات الحكومية.
- تحديد الاحتياجات التدريبية وفقا للسياسات المقترحة من قبل الحكومة.
- بناء خطط التدريب فى ضوء نتائج تقييم الاداء التى تعتبر المدخل الرئيسى لاعداد الخطة.
- اعداد الأدلة الإرشادية للبرامج التدريبية المتخصصة فى تنمية مهارات صنع القرار التخطيطى للقيادات الحكومية المطروحة للتنفيذ.
- تصميم الأدوات الخاصة بقياس أثر البرامج التدريبية المتخصصة فى تنمية مهارات صنع القرار التخطيطى للقيادات الحكومية وتقييمها
- وضع خطة متابعة لعملية تنفيذ البرامج التدريبية المتخصصة فى تنمية مهارات صنع القرار التخطيطى للقيادات الحكومية على مستوى الدولة.

**ثانيا: على مستوى: مديرية التنظيم والإدارة.**

- تنفيذ البرامج التدريبية الواردة بخطة الجهاز المركزى للتنظيم والادارة الموجه نحو تنمية مهارات صنع القرار التخطيطى للقيادات الحكومية على المستوى المحلى.
- بناء قنوات التواصل مع الهيئات والمؤسسات الحكومية لنشر الخطة التدريبية المتخصصة فى تنمية مهارات صنع القرار التخطيطى للقيادات الحكومية.
- زيادة دافعية القيادات الحكومية للالتحاق بالبرامج التدريبية المتخصصة فى تنمية مهارت صنع القرار التخطيطى عبر نشر الادلة الارشادية للبرامج التدريبية.
- نشر ثقافة الشفافية والعدالة والمساواة وتكافؤ الفرص لاتاحة البرامج التدريبية لكافة القيادات بالمؤسسات الحكومية وفقا لمنظومة التدريب بالمديرية.



- وضع آليات التدريب وفقا للمعايير والضوابط لانجاح العملية التدريبية لتنمية مهارات صنع القرار التخطيطى للقيادات الحكومية من حيث (تناسب المحتوى التدريبى مع أهدافه - اختيار أساليب التدريب المناسبة - اختيار المدربين المتخصصين) .
- تقنين آليات التقييم للبرامج التدريبية لتنمية مهارات صنع القرار التخطيطى للقيادات الحكومية وفقا للمعايير العلمية.
- متابعة ما يتم تنفيذه من البرامج التدريبية المتخصصة فى تنمية مهارات صنع القرار التخطيطى للقيادات الحكومية كمصدر للتغذية الراجعة وقياس الأثر لرصد كل ما يمكن ان يسهم فى اثراء وتطوير تلك البرامج التدريبية.
- رفع كافة تقارير التقييم والمتابعة عما تم تنفيذه من البرامج التدريبية لتنمية مهارات صنع القرار التخطيطى للقيادات الحكومية بصفة دورية للجهاز المركزى للتنظيم والادارة.

### ثالثا : على مستوى المؤسسات الحكومية.

- متابعة المؤسسات الحكومية لكافة الخطط والبرامج التدريبية الصادرة من مديرية التنظيم والادارة بالمحافظة للاطلاع على المستجدات فى منظومة التدريب الموجه للقيادات الحكومية .
- الألتزام بتنفيذ خطط التدريب الموجه لتنمية مهارات صنع القرار التخطيطى لقيادات الحكومية.
- تفعيل دور ادارة الموارد البشرية بالمؤسسات الحكومية فى رصد مؤشرات الاداء والتقارير المهنية التى تسهم فى تحديد القيادات الحكومية المرشحة للحصول على البرامج التدريبية المتخصصة فى تنمية مهارات صنع القرار التخطيطى .
- عقد المؤسسات الحكومية للندوات التى من شأنها أثراء الوعي بأهمية تنمية مهارات صنع القرار التخطيطى للقيادات الحكومية
- اعلام القيادات الحكومية بالادلة الارشادية والنشرات الدورية للبرامج التدريبية المطروحة من مديرية التنظيم والادارة بالمحافظة
- اجراء عملية التنسيق مع مديرية التنظيم والادارة لتسجيل القيادات الحكومية بالبرامج التدريبية المتخصصة فى تنمية مهارات صنع القرار التخطيطى.
- وضع خطة للتقييم والمتابعة وذلك لرصد وقياس أثر ومردود تنفيذ البرامج التدريبية المتخصصة فى تنمية مهارات صنع القرار التخطيطى للقيادات الحكومية على القيادات الحكومية.

## قائمة المراجع

- أبن منظور، محمد (١٩٩٤). لسان العرب، ج٣-٤-٥-٧، ط٣، المجلد (١٥)، دار صادر، بيروت.
- أبو أصبع، صالح. (٢٠٠٧). إدارة المؤسسات الإعلامية في الوطن العربي، عمان، دار أم للدراسات والنشر.
- ابو هرجة، محمد ابراهيم (٢٠١٨). تقدير أثر التدريب الميداني لطلاب الخدمة الاجتماعية في تحقيق مخرجات تعلم المقرر كمدخل لوضع تصور لتحقيق جودة التدريب الميداني لطلاب الخدمة الاجتماعية، مجلة الخدمة الاجتماعية، العدد (٥٩)، الجزء (٨).
- أحمد، أحمد حمدان (٢٠١٦). صنع القرار التخطيط على المستوى المحلي، مجلة الخدمة الاجتماعية، العدد (٥٥).
- أغا، كمال (١٩٩٢). الأخصائي الاجتماعي في مجال رعاية الصحة، المؤتمر العلمي الخامس، ج١، جامعة الفيوم، كلية الخدمة الاجتماعية
- الألفي، رمضان (٢٠٠٠): نحو تأصيل خصائص التدريب المهني وركائزه، مجلة مركز بحوث الشركة، العدد (١٨)، القاهرة.
- بدوي، أحمد زكي (١٩٨٧). معجم مصطلحات الرعاية الاجتماعية والتنمية الاجتماعية، دار الكتاب المصري.
- بكر، عبد الجواد (٢٠٠٢). السياسات التعليمية وضع القرار. دار الوفاء، الاسكندرية.
- التويجى، أريج بنت محمد (٢٠٢٢). دور ادارة الموارد البشرية فى تنمية المهارات القيادية لدى القادة الاداريين فى جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز، مجلة كلية التربية، العدد (٤٦) الجزء الثالث.
- حمزاوى، رياض امين، السروجي، طلعت مصطفى (١٩٩٨). إدارة منظمات الرعاية الاجتماعية دراسة لنموذج مجمع الامارات. الامارات العربية المتحدة، دبي.
- حمزة، أحمد ابراهيم (٢٠١٥). إدارة المؤسسات الاجتماعية. دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- خزام، منى عطية (٢٠١١). التخطيط الاجتماعي في المجتمع المصري المعاصر، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
- الخواجه، زينهم مشحوت (٢٠١٤). الثقة كمتغير للمشاركة في صنع القرار التخطيطي على المستوى المحلي، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الانسانية، المجلد (١٢)، العدد (٣٦).
- الدسوقي، حنان زكريا السيد (٢٠٢٢). الذكاء الاستراتيجي كألية للمشاركة في صنع القرار التخطيطي بوحدات الإدارة المحلية، مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية، المجلد (١٠)، العدد (٢)، الجمعية العربية للتنمية البشرية والبيئية
- دندراوي، علي عباس (٢٠٠٨): الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال، الأردن، دار إثراء للنشر والتوزيع.
- رشوان، حسين عبد الحميد احمد (٢٠١٠). القيادة (دراسة في علم الاجتماع النفسى والادارى والتنظيمى، سلسلة كتب علم الاجتماع، رقم (٢٧٢)، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية.
- الرشيدى، أحمد عليان (٢٠٢٣). أهمية ودور نظم المعلومات في صحة اتخاذ القرارات - دراسة ميدانية على إدارة شؤون اعضاء هيئتي التدريس والتدريب بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، المجلد (٣٧)، العدد الأول.
- رضا، عبد الحليم (١٩٨٨). البحث في الخدمة الاجتماعية، دار الثقافة للطباعة والنشر، القاهرة.

- زهران، جمال علي (٢٠١٠): الإطار النظري لصنع القرار السياسي- رؤية استراتيجية لصنع القرار التتموي في مصر، بورسعيد، جامعة بورسعيد، كلية التجارة، قسم العلوم السياسية.
- السروجي، طلعت مصطفى، وآخرون (٢٠٠٨). التدريب على مهارات ممارسة مهنة الخدمة الاجتماعية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، القاهرة.
- السند، حصة بنت عبد الرحمن (٢٠٢١). الذكاء الاصطناعي وصنع القرارات التخطيطية لبرامج العمل التطوعي جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن التحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠، مجلة جامعة أم القرى للعلوم الاجتماعية، المجلد (١٣) العدد (٤).
- السند، حصة بنت عبد الرحمن (٢٠١٨). آليات اتخاذ القرارات التخطيطية في الجمعيات الخيرية النسائية ودور أعضاء مجالس إدارتها، دراسة مطبقة على الجمعيات الخيرية النسائية بالرياض، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، المجلد (٩)، العدد (٣)، جامعة السلطان قابوس.
- الشريف، وائل حامد؛ فريد، أسامة محمود؛ عبد الباسط، وائل فوزي (٢٠٢٢): دور التدريب في تنمية مهارات العاملين وأثره على الإنتاجية لتحقيق التنمية المستدامة، مجلة العلوم البيئية، العدد (٥)، الجزء الثالث، كلية الدراسات العليا والبحوث البيئية، جامعة عين شمس.
- الشمري، الحبيب، الحربي (٢٠٢٣). دور التدريب الإداري في تطوير المهارات القيادية لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة بريدة من وجهة نظرهن، مجلة الدراسات التربوية، مجلد (٤)، العدد (٨)، الكويت.
- صبرة، صابرين عربي (٢٠١٩). المشكلات التي تواجه متخذى القرار التخطيطي من القيادات الإدارية النسائية، قسم التخطيط الاجتماعي، مجلة الخدمة الاجتماعية، جامعة أسيوط.
- عبد الرحمن، عبد الله محمد. (٢٠٠٩). إدارة المؤسسات الاجتماعية بين الاتجاهات النظرية والممارسات الواقعية. الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية.
- عبد الرحيم، عبد الله عاويل (٢٠٢١). المجتمع الرقمي والمشاركة في صنع القرار التخطيطي بالقطاع الصحي، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، المجلد (٢٣)، العدد (٢)، جامعة الفيوم.
- عبد اللطيف، رشاد أحمد (٢٠٠٠). إدارة وتنمية المؤسسات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
- عتوم، يمنى أحمد (٢٠٢٠): فاعلية برنامج تدريبي لتنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي للقيادات الأكاديمية في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد (١٧)، العدد (١١).
- عثمان، عرفة زكي محمد (٢٠١٦). الحكم الرشيد المتغير في صنع القرارات التخطيطية على المستوى المحلي، مجلة الخدمة الاجتماعية، الجمعية المصرية للاخصائيين الاجتماعيين. العدد (٥٥).
- عزت، أمانى بهجت (٢٠١٨). التدريب: مفهومه واستراتيجيته وأهدافه وأهميته، المجلة العلمية لكلية الآداب، العدد (٦٨)، جامعة أسيوط.
- العصيمي، عايد بن عبد الله (٢٠١٧). استراتيجية تطوير القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية، المجلة العربية للإدارة، المجلد (٣٧)، العدد (١)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- العمر، حصة فهد، العسكر، سارة سامي، التويجري، فاطمة عبد العزيز (٢٠٢١). معوقات تدريب الموظفين الإدارية: دراسة ميدانية على الموظفين الإداريات بجامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية - الرياض، المجلة العربية للعلوم ونشر الابحاث، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد الرابع، العدد (٤٢)

العنزي، مرزوق العبد الهادي (٢٠١٨). بناء استراتيجيات حل المشكلات قائمة على عملية صنع القرار لدى القيادات مستويات الادارة "العليا والوسطى" فى المؤسسات الحكومية بدولة الكويت في ضوء بعض المتغيرات الديموجرافية، المجلة التربوية الدولية المتخصصة، دار سمات للدراسات والأبحاث، المجلد (٧)، العدد (١)، الأردن

ماهر، أحمد (٢٠١٣). السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات. الدار الجامعية، الأسكندرية  
المكاوى، عاطف عبد الله (٢٠١٣). القيادة الإدارية، مؤسسة طيبة، القاهرة.

نصار، على عباس (٢٠١٧). المسؤولية الاجتماعية للقيادات الشبابية والتحفيف من حدة هذه العوامل المؤدية للارهاب الالكتروني، مجلة الخدمة الاجتماعية، مجلد (٥٨) ، العدد(٦)، الجمعية المصرية للأخصائيين الاجتماعيين،

الهويل، راشد غازى (٢٠١٩). أثر التدريب فى تحسين اداء القيادات الاكاديمية بجامعة شقراء: دراسة ميدانية، المجلد (١٠)، العدد (٤)، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة بالاسماعلية، جامعة قناة السويس.

### المراجع الأجنبية

Abazov, R. (2019): How to Improve Your Strategic Skills, Forbes, at <http://www.research.gatenet>.

Abu-Hummour, A.M. & Athammeh, S (2018). The Role of Committees in Enhancing Decision of Jordanian municipalitico making process: The case Dynamics of public Administration, vol (35), No. (1).

Akparep, J., Jengre, E. and Mogre, A. (2019): The Influence of Leadership Style on Organizational Performance at Tumakavi Development Association, Tamale, Northern Region of Chama, Open Journal of Leadership, (8).

Aldulaimi, S.H. (2018): Leadership Development Program and Leaders Performance Formid Level Managers in Saudi Petroleum Company, ARAMCO, Arab Economic and Business Journal, Vol. (3), Issu2 (1).

Channing, J. (2020): How Can Leadership Be Taught? Implications for Leadership Educators, International Journal of Educational Leadership Preparation, Vol. (15), No, (1).

Claud, M.N.J. (2021): Imact of Management, Planning Leadership Training Program on Organization (Case of ERG/ Frontier Mine).

Daniels, E., Muyters, G. and Handeghen, A. (2021): Leadership Training and Organzational Hearing Climate: Measuring Influences Loased on a Field Experiment in Education, International Journal of Training and Development, Vol. (25), Issue (1).

Ejimabo, N.O. (2015). The influence of Decision. making in organizational leadership and management Activities, Journal of Entrepreneurship & organization. management, Vollu), No (2).

Ejimabo, N.O. (2015). An approach to Understanding Leadership Decision Making Organization, European Scientific Journal, Vol. (11), No. (11).

El Faki, K.A. & Nusari, M. (2018) The Role of Leadership Skills On organization performance, international journal of management and Human Science (IJMHS), Vol. (2), No. (1).

- Elhanafy, E.Y. & ElAesseui, G.M. (2021): Effect of Talent Management Training on Head Nurses Leadership Effectiveness, Egyptian Journal of Health Care, 2021 EJH, Vol. (12), No. (4).
- Hall, J. (2002). Performance-Based Evaluation: Tools and Techniques to measure the impact of training, Jossey-Bass/ Pfeiffer. A, Wiley Company, San Francisco, USA.
- Kapproth, F. (2009). time and decision making in humans, Cognitive Affective & Behavioral Neuroscience, not (8), No (4)
- Khan, H., et al. (2020): Impact of Transformational Leadership on Work Performance, Burnout and Social Loafing: A Mediation Model, Future Business Formal, (6), (40).
- Lacerenza, C.N. & et al. (2017): Leadership Training Design, Delivery and implementation: Ameta Analysis, Journal of Applied Psychology, (102), (12)
- Nutt C.P. (2000) context, tactics, and the examination of alternatives during strategic desc decision making, European Journal of operational Research, Vol (124), issue(!).
- Nutt C.P. (2000) context, tactics, and the examination of alternatives during strategic desc decision making, European Journal of operational Research, Vol (124), issue(!).
- Schaffer, B. (2007). Social planning. Administrative Decision Making, the Journal of Development studies, vol (6), issue (4).
- Siebert, J.U, Kunz, R.E.& Rolf-P. (2021) Effects of decision traming an individuds decision-making proactivity, European. Journal of operational Research, Vol. (294), issue).
- Wang, Q, Hou, H. & Li.Z. (2022) participative Leadership: Aliteratore Review and prospects. Frontiers in psychology, Vol (13), No (924357).
- Xiaowei, Y. (2022). A conceptual Model of Decision. -Making skills towards Leaderships Effectiveness in Higher Education institutions in china, Journal of Digit inability Realism & Mastery (DREAM), Vol-(1), No. (2).