

## المناخ التنظيمي والمشاركة في صنع القرار التخطيطي على المستوى المحلي

### Organizational Climate and Participation in Planning Decision-Making at The Local Level

أ.م.د/ حسام محمد محمد إسماعيل

أستاذ التخطيط الاجتماعي المساعد

كلية الخدمة الاجتماعية

جامعة حلوان

DOI: 10.21608/fjssj.2024.321500.1253      Url: [https://fjssj.journals.ekb.eg/article\\_389309.html](https://fjssj.journals.ekb.eg/article_389309.html)

تاريخ إستلام البحث: ٢٠٢٤/٩/١٦ م      تاريخ القبول: ٢٠٢٤/١٠/٢٢ م      تاريخ النشر: ٢٠٢٤/١٠/٣٠ م  
توثيق البحث: إسماعيل، حسام محمد محمد. (٢٠٢٤). المناخ التنظيمي والمشاركة في صنع القرار التخطيطي على المستوى المحلي. مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية، ع. ١٩، ج. (٥)، ص-ص: ١٠٧-١٤٨.

٢٠٢٤ م



## المناخ التنظيمي والمشاركة في صنع القرار التخطيطي على المستوى المحلي

المستخلص:

استهدفت الدراسة تحديد مستوى المناخ التنظيمي على المستوى المحلي، تحديد مستوى المشاركة في صنع القرار التخطيطي على المستوى المحلي، تحديد العلاقة بين المناخ التنظيمي والمشاركة في صنع القرار التخطيطي علي المستوى المحلي، تحديد الصعوبات التي تواجه إسهامات المناخ التنظيمي في تدعيم المشاركة في صنع القرار التخطيطي على المستوى المحلي، محاولة التوصل إلى خطة عمل تنفيذية مقترحة لتفعيل إسهامات المناخ التنظيمي في تدعيم المشاركة في صنع القرار التخطيطي على المستوى المحلي، وتعد هذه الدراسة من نمط الدراسات الوصفية التي تستهدف تحديد العلاقة بين المناخ التنظيمي (كمتغير مستقل) والمشاركة في صنع القرار التخطيطي على المستوى المحلي (كمتغير تابع). واعتمدت الدراسة على استخدام منهج المسح الاجتماعي الشامل للمسؤولين بالمجلس التنفيذي بمركز السنبلولين محافظة الدقهلية، والمسؤولين بالمجلس التنفيذي بقرية كفر غنام مركز السنبلولين محافظة الدقهلية وعددهم (٧٣) مفردة. وتمثلت أدوات الدراسة في استبيان للمسؤولين. وتوصلت نتائج الدراسة إلى قبول الفرض الرئيس للدراسة وفروضه الفرعية والذي مؤداه "توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والمشاركة في صنع القرار التخطيطي على المستوى المحلي" والتوصل إلى خطة عمل تنفيذية مقترحة لتفعيل إسهامات المناخ التنظيمي في تدعيم المشاركة في صنع القرار التخطيطي على المستوى المحلي.

الكلمات المفتاحية: المناخ التنظيمي، المشاركة، صنع القرار التخطيطي

**Organizational Climate and Participation in Planning Decision-Making at The Local Level****Abstract:**

The study aimed to determine the level of the organizational climate at the local level, to determine the level of participation in planning decision-making at the local level, to identify the most variables of the organizational climate that support participation in planning decision-making at the local level, to identify the difficulties facing the contributions of the organizational climate in strengthening participation in planning decision-making At the local level, attempt reaching a proposed executive action plan to activate the contributions

of the organizational climate in strengthening participation in planning decision-making at the local level. This study is a type of descriptive studies aimed at determining the relationship between the organizational climate (as an independent variable) and participation in planning decision-making at the local level (as a dependent variable). The study relied on the use of a comprehensive social survey approach for the officials of the Executive Council in the Senbellaween Center, Dakahlia Governorate, and the officials of the Executive Council in the village of Kafr Ghanem, the Senbellaween Center, Dakahlia Governorate, and their number was (73) individuals. The tools of the study consisted of a questionnaire for officials, and the results of the study concluded that the main hypothesis of the study and its sub-hypotheses were accepted, according to which there is a statistically significant direct relationship between the organizational climate and participation in planning decision-making at the local level. planning decision-making at the local level

**Key words:** Organizational Climate, Participation, Planning Decision-Making

أولاً: مشكلة الدراسة:

تعد الموارد البشرية الثروة الأساسية في أي منظمة سواء كانت إنتاجية أو خدمية، لذا فإن المنظمات تعمل علي الإستفادة من الموارد البشرية بأقصى درجة ممكنة من خلال العمل علي تطويرها مما ينعكس في النهاية علي جودة أداء الأفراد نحو الأفضل، ولكي تتمكن هذه المنظمات من مواكبة هذه المتغيرات حتي تتمكن من المنافسة، فلا سبيل إلا الاهتمام بالعنصر البشري وتتميته وأن يسود هذه المنظمات مناخ من العدالة والوضوح والمشاركة في صنع واتخاذ القرار (عطيه، ٢٠١٧، ص ٣٦)

وتعد القرارات قلب الإدارة ومحورها وأصبح مقدار النجاح الذي تحققه أي منظمة يتوقف الي حد بعيد علي مدي قدرة وكفاءة قياداتها علي صنع واتخاذ القرارات الرشيدة، (السيد، ٢٠١٧، ص ١٢٧)، والتركيز علي تحقيق أهداف المنظمة من خلال القرارات غير التقليدية التي تركز علي الغايات والأهداف النهائية التي تسعى المنظمة لتحقيقها أو التي وجدت من أجلها اصلاً (السروجي، ٢٠١٣، ص ١٦٢)

ومن ثم أصبحت عملية صنع القرار من حتميات الإدارة العامة والخاصة علي السواء ولا تعتبر وظيفة مستقلة مثل وظائف الإدارة، وإنما تعتبر بمثابة الوسيلة الأساسية لممارسة جميع وظائف الإدارة من تخطيط وتوجيه وتنسيق. (افندي، ٢٠١٠، ص ٩٢)

**وهذا ما أكدت عليه دراسة نيللي (Nelly, 2021)** من ضرورة تحقيق أهداف المنظمات بجودة عالية من خلال تطبيق نهج التشاركية في صنع واتخاذ القرار للتعبر بالمخاطر والحد من الصراعات وتحقيق الأهداف، وتحقيق معدلات عالية من المشاركة. **وفي إطار ذلك** فقد وجدت الإدارة في المنظمات الحديثة ضرورة الأخذ بمبدأ المشاركة في صنع القرارات وخاصة في المؤسسات التخطيطية، ولذلك تعد المشاركة هي نقطة الإنطلاق نحو نظام إدارة محلية سليم يمكنه من تحقيق أهداف التنمية المحلية في كافة المجالات وزيادة الإنتاج ورفع كفاءة أداء الخدمة من أجل الوصول إلي نظام ديمقراطي سليم، وتحقيق المشاركة والوصول إلي لامركزية حقيقية (محمود، ٢٠١٣، ص ١٣٢)، ومساعدة السلطة الإدارية للنهوض بوظيفتها المتمثلة في تحقيق المصلحة العامة التي تمثل غاية كل نشاط إداري (الحمداني، ٢٠١٤، ص ٩)، وحشد الطاقات وتعبئة الموارد الوظيفية وتنفيذ السياسات ليصبح واقعا ملموساً يلبي حاجات وتطلعات الجماهير **ومن هنا** تعد المشاركة في صنع واتخاذ القرار هي أساس روح الإدارة المحلية والمحور التي تركز عليه (القبان، ٢٠١٥، ص ٩).

**وهذا ما أكدت عليه دراسة ادمسون (Adamson, 2010)** من ضرورة تمكين المستهدفين من المشاركة في صنع القرار لبناء الثقة بين الحكومة والمواطنين، وكذلك تحقيق القبول للقرارات المتخذة، **واتفقت معها دراسة زانودي (Zanudi, 2022)** من أن المشاركة في التخطيط وصنع القرار تساعد السلطات المحلية علي اتخاذ أفضل القرارات وتوفير مناخ ملائم للجميع يحقق جودة الخدمات، وبناء الثقة لدى الجميع.

**ومما سبق يتضح** ضرورة الأخذ بمبدأ المشاركة في صنع القرار وتوسيع دائرة المشاركين مما يؤدي إلي إثراء القرارات لأنها تصبح متأثرة بمعلومات وخبرات متنوعة، كما أن الاجراءات المتخذة تكون أكثر ملائمة لمتطلبات الموقف الذي يتفاعل معه المشاركون (الاشهب، ٢٠١٥، ص ٢٨). و بهذا يكون القرار اكثر ترشيداً مما يسهل تنفيذه لتحقيق هدفه المنشود، كما أن المشاركة تصفي علي القرارات حتمية الواقعية وتزيد من قوة المحليات وتؤدي الي مستوي اعلي من اللامركزية (عثمان، سرحان، ٢٠١٥، ص ص ١٢١ - ١٢٢).

لذا فلا بد أن تحرص القيادات علي مشاركة المستفيدين حتي تتلائم الحلول والمشروعات التي يتم تنفيذها مع الاحتياجات الفعلية لديهم (زايد، ٢٠١٤، ص ٩٤).

كما أن المشاركة تؤدي الي ترشيد القرار التخطيطي وتوجيه هذا القرار تجاه تحقيق الأهداف المجتمعية ومقابلة الحاجات ومواجهة المشكلات، وتزداد المشاركة في التخطيط المحلي أكثر من أي نوع من أنواع التخطيط الأخرى، كما يعتبر المشاركون هن أصحاب الهدف التخطيطي، ولا يمكن تحقيق هدف الخطة في غياب صاحب الهدف (السروجي، ٢٠١٣، ص ٤٩٠ - ٤٩١).

كما أن الاتجاه نحو المشاركة في صنع القرار تعد طريقة جيدة للحصول علي التعاون في مرحلة تنفيذ القرار والحد من الصراعات والخلافات، وزيادة كفاءة وفاعلية المؤسسة وإشاعة مناخ من الود والتفاهم بين الرؤساء والمرووسين، ورفع مستوي فاعلية القرار المتخذ (عامر، المصري، ٢٠١٦، ص ص ١٠١ - ١٠٢).

لذلك تتشارك المجالس التنفيذية في العملية التخطيطية من خلال إبداء آرائهم في المشروعات والخدمات التي يحتاجونها، حيث تصبح الحاجة الي المشاركة في التخطيط عملية ضرورية لإيجاد نوع من التوازن بين حاجات الناس ومواردهم (خزام، ٢٠٠٩، ص ٣٠٥).

وهذا ما أكدت عليه دراسة الدسوقي (٢٠١٠) من ضرورة مشاركة المسؤولين بالأجهزة التنفيذية في اتخاذ القرارات التخطيطية وتحقيق أهداف التنمية المحلية وإعطاء الفرص المتساوية لجميع للمشاركة وتحقيق الديمقراطية، واتفقت معها دراسة الدسوقي (٢٠٢٢) والتي أكدت نتائجها علي ضرورة تفعيل المشاركة في صنع القرار التخطيطي بوحدات الإدارة المحلية، من خلال دراسة الاحتياجات والمشكلات للمستفيدين وتوفير نظم المعلومات، والتنسيق بين الجهود الحكومية والأهلية لصنع القرارات التخطيطية.

ومن خلال ما سبق يتضح انه بالرغم من تباين أهمية القرارات المتخذة ورغم تباين الجهد الذي يقوم به المشاركين في عملية صنع القرار، فإن عملية صنع القرارات تمر بمراحل واحدة

وإن اختلف دارسوا الإدارة في عددها تأسيساً علي الدمج أو الإجمال أو الفصل والتفصيل وتتمثل هذه المراحل في:

١ - مرحلة تشخيص المشكلة وتحديد أبعادها وتحليلها: ويقصد بذلك دراسة الحالة الكائنة وتحري أسبابها الحقيقية وما يحيط بالمشكلة والخطأ في مرحلة تشخيص المشكلة وتحري

أسبابها يؤدي بالتأكيد الي أخطاء في جميع المراحل التالية، إذ انه لا قيمة لعلاج مهما كان مكلف طالما مبني علي خطأ في التشخيص وفي تحديد الأسباب. وأيضا تتضمن هذه المرحلة جميع البيانات والمعلومات والإحصائيات عن المشكلة، وتعد المعلومات الدعامة الأساسية المبني عليها القرارات، فالقرار الفعال يعتمد علي قدرة المدير علي الحصول علي أكبر قدر من البيانات التي تمثل أرقام وإحصائيات وحقائق تتعلق بالمشكلة (افندي، ٢٠١٠، ص ص ٩٨-١٠٠)

٢. **تحديد البدائل الممكنة:** وتعني البحث عن جميع البدائل التي يمكن أن تؤدي الي حل المشكلة وإعمال التفكير اللازم لتحديد البدائل المختلفة (خزام، ٢٠١٣، ص ١٥٢). وتتم المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الأنسب وفقا لمعايير واعتبارات موضوعية يستند إليها المدير في عملية الاختيار وأهمها تحقيق البديل للهدف المحدد، واتفاقه مع أهمية المنظمة وأهدافها ونظمها، وقبول أفراد المنظمة لحل البديل، واستعدادهم لتنفيذه، ودرجة السرعة المطلوبة في الحل البديل والموعد الذي يراد الحصول فيه على النتائج المطلوبه، وكفاءة البديل والعائد الذي سيحققه (الاشهب، ٢٠١٥، ص ص ٣٨ - ٣٩).

٣- **اتخاذ القرار:** بعد اختيار البديل الأمثل تجري عملية تهيئة المناخ الملائم له مثل تجهيز الإمكانيات المطلوبة والاستعدادات الملائمة، وحتى يكون تنفيذ القرار سهلاً لأبد أن تتم صياغته بصورة واضحة ومختصرة وبسيطة وعدم تعارضه مع القوانين او الاختصاصات أو الصلاحيات المناط بها (افندي، ٢٠١٠، ص ١٠٢).

٤- **متابعة تنفيذ القرار وتقويمه:** يجب علي متخذي القرار اختيار التوقيت المناسب للإعلان عن القرار حيث يؤدي القرار إلي أحسن النتائج، وعندما يطبق القرار المتخذ وتظهر نتائجه يقوم المدير بتقويم هذه النتائج ليري درجة فعاليتها ومقدار نجاح القرار في تحقيق الهدف الذي اتخذ من أجله، وعملية المتابعة تنمي لدي متخذي القرارات القدرة علي تحري الدقة، الواقعية في التحليل مما يساعد علي اكتشاف القصور ومعرفة أسبابه واقترح سبل علاجه، (الاشهب، ٢٠١٥، ص ٣٩).

**وفي إطار ذلك يتضح أنه لكي تحقق المنظمات أهدافها وقدراتها على صنع القرارات التخطيطية العقلانية والموضوعية والفاعلة، وبخاصة في ظل التغيرات التي يشهدها العالم نتيجة للعولمة، وثورة المعلومات والاتصالات واقتصاديات السوق الحر والميزات التنافسية وغيرها من التغيرات، الأمر الذي فرض علي هذه المنظمات تبني مفاهيم إدارية حديثة**

ومتطورة تمكنها من التعامل مع هذه التحديات التي تواجهها لتحقيق درجة عالية من الكفاءة والفاعلية والتميز في الأداء (الحراشنة، ٢٠١١، ص ٧)، وأحد هذه المفاهيم وأهمها هو مفهوم **المناخ التنظيمي** الذي يعد من محددات السلوك التنظيمي، وهو مؤثر في مستوى المشاركة ورضا العاملين ومستوى أداءهم، كما أنه وصف لخصائص ومميزات بيئة العمل الداخلية بكل أبعادها وعناصرها والتي تتمتع بقدر من الثبات النسبي وهذا ما أكدت عليه دراسة **ليبشيتز (٢٠٠٦) Lipshitz** والتي أكدت نتائجها أنه لكي تتحقق المشاركة الفعالة في صنع القرار وتحقيق الديمقراطية، وجودة الخدمات وكفاءة الأجهزة في أداء مهامها فإن ذلك يعتمد علي مدى توافر المناخ التنظيمي الفعال وتؤكد الشواهد في عصرنا الحالي ان الفرق بين مؤسسة ناجحة وغيرها غير ناجحة يرتبط بمدى توافر الموارد والإمكانيات وكذلك مدى وجود ممارسة تنظيمية فعالة تسمح بالتفاعل الايجابي بين المؤسسة والأهداف المراد تحقيقها (احمد، ٢٠٢٠، ص ٥)، ونقص حدة الصراعات وممارسة السلطة، وزيادة الرضا الوظيفي، وزيادة درجة الانتماء للمؤسسة وهذا ما أكدت عليه دراسة **كلوديو (٢٠٢١) Claudio** من أن المناخ التنظيمي أساس ومقياس لنجاح أى منظمة فى تحقيق أهدافها، وهو أساس الرفاهية وتفعيل المشاركة والحد من الصراعات داخل المنظمة **واتفقت معها دراسة منظمة التنمية والتعليم (٢٠٢٢) Development and Learning Organization** من أن المناخ التنظيمي يسهم في تحقيق أهداف المنظمة، وزيادة الرضا الوظيفي وتحقيق الالتزام التنظيمي **واتفقت معها دراسة لاماس (٢٠٢٢) Lammas** والتي أكدت نتائجها على أنه لكي يتم تحقيق الديمقراطية وتحقيق نجاح المنظمة واتخاذ القرارات والتغلب علي الضغوط فإن ذلك يحتاج إلى مناخ تنظيمي فعال بالمنظمة.

**ومن خلال ما سبق** يمكن القول انه تبرز أهمية المناخ التنظيمي من خلال تأثيره المباشر علي قدرة المنظمة علي تحقيق أهدافها المنشودة بكفاءة وفاعلية، كما أنه عنصر لازماً لتحقيق التقارب الواجب بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين بها، ومحفزاً أو مشجعاً علي العمل الإبداعي من خلال المرونة والاستقلالية والقدرة علي إجراء الاتصالات الرسمية وغير الرسمية وتجاوز الروتين الإداري (والي وآخرون، ٢٠١٠، ص ٢٣٠)، والحصول علي المعلومات من مصادر موثوق فيها حتي يمكن الاعتماد عليها وأن تكون متاحة للجميع مما يزيد الثقة ويساعد علي اتخاذ القرارات المناسبة. (Carlobatni, 2006, P 52)

وهذا ما أكدت عليه دراسة موتوني، (٢٠٢٢) Mutonyi من أن المناخ التنظيمي يسهم في تحسين جودة الخدمات ودعم الاستقلالية وجعل المنظمة جاذبة للعاملين وتشجيع سلوكهم الابتكاري وتحقيق الجاذبية التنظيمية

والمناخ التنظيمي عناصر متعددة تتمثل في (الطجم، السواط، ٢٠٠٣، ص ٢٤٩).

- الاستقلالية: وتعني إدراك الفرد لاستقلاليته فيما يتعلق بإجراءات العمل وتحديد الأهداف وترتيب الأولويات.
- درجة التماسك: وتعني إدراك الفرد لدرجة التلاحم والمشاركة داخل التنظيم بما في ذلك رغبة الأعضاء في تقديم المساعدة لبعضهم البعض.
- الثقة: إدراك الفرد لمدي قدرته علي الاتصال بحرية ووضوح مع أعضاء التنظيم في المستويات الإدارية العليا ومناقشتهم في أمور شخصية مع الطمأنينة بأن ذلك لن يؤثر علي مستقبله الوظيفي.
- ضغوط العمل: إدراك الفرد لضغط الوقت فيما يتعلق بأداء المهام المناط بها ومستوي الأداء.
- الدعم: إدراك الفرد لدرجة تحمل سلوك الأفراد من قبل الإدارة.
- التقدير: إدراك العضو بأن عطائه محل تقدير واعتراف من قبل الإدارة
- العدالة: إدراك الفرد لسلوكيات المنظمة انها عادلة فيما يتعلق بنظام المكافآت والترقيات وعدم التمييز.
- الابداع: درجة التشجيع للأفكار الهادفة المتميزة.

وهذا ما أكدت عليه دراسة جيانج (2022) Giang, من أن المناخ التنظيمي له دور هام في تعزيز الاستقلالية والثقة والعدالة وتعزيز الابتكار والسلوك الإبداعي وتحقيق التميز المؤسسي من خلال القيادة الفاعلة، والحوافز ونظم الاتصالات.

وفي إطار ذلك فإن المناخ التنظيمي يعد أحد العناصر الهامة للتأثير علي أداء ودافعية العاملين وتحقيق الإبداع في أداء وظائفهم الإدارية ونمط إمكانيات العاملين في حل مشكلاتهم بأنفسهم (Keikoh ryu, 2020, p 21) مما يجعل الفرد لديه رغبة في إعطاء جزء من وقته وجهده من أجل الإسهام في نجاح واستمرار المنظمة والاستعداد لتحمل مسؤوليات إضافية مما يؤثر بشكل فعال في قدرة المنظمات علي النجاح وتحقيق أهدافها

بكفاءة وفاعلية وقدرتها علي الاستمرار والتطور وتحقيق الفعالية في أداء التنظيمي ومراعاة الاهتمام بالجوانب الإنسانية (الفتاح، المغربي، ٢٠١٦، ص ٣٠٣).

وللمناخ التنظيمي أبعاد أساسية تتمثل في:

١. **الهيكل التنظيمي:** الوضع الذي يتشكل عليه العاملين في المنظمة والإجراءات والطرق التي تتحدد بها العلاقات والاتصالات والمسئوليات لكل وظيفة من الوظائف، والوصف الوظيفي لكل وظيفة، والشروط اللازم توفرها فيمن يشغل الوظيفة لتحقيق أهداف المؤسسة (حمزة، ٢٠١٥، ص ص ٩٥ \_ ٩٦).

وهذا ما أكدت عليه دراسة لايبوتشين (Laiyuchin, (2022) والتي أكدت نتائجها علي أن الهيكل التنظيمي وتحديد التوصيف الوظيفي والصلاحيات والمسئوليات يؤدي إلى المناخ التنظيمي بالمؤسسة.

٢. **نظم الاتصالات:** الوسيلة التي يتم من خلالها نقل الأفكار والأوامر والتعليمات بين مختلف مستويات التنظيم سواء كانت صاعدة أو هابطة أو متوازنة وتنقسم الي اتصالات رسمية وغير رسمية ويساعد الاتصال الجيد المديرين والعاملين في فهم كيف يتم الاتصال داخل المؤسسة وتحقيق أهدافها (ابو عساف، ٢٠١٨، ص ١٤٠).

٣. **القيادة:** تتكون العلاقات والتفاعلات الداخلية في المنظمة من خلال العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين وبعضهم البعض والعلاقة بين الرؤساء أنفسهم، ومن ثم تأتي ضرورة أهمية سلوك القائد ونمط القيادة للتأثير علي المناخ التنظيمي. كما أن القيادة تساهم في تشجيع الإبداع والابتكار والأداء الإبداعي والتنظيمي (Christian 2019, p7).

٤. **الحوافز:** تعد الحوافز هي الأداة أو الوسيلة التي تقدم للفرد بدرجات متفاوتة لتحقيق الإشباع المطلوب لحاجاته، وتركز نظرية حوافز العمل علي الحوافز الداخلية وهي تتعامل مع الأسباب التي تدفع الناس للعمل وأسباب تركهم العمل وأن تتوافر أنظمة حوافز مادية ومعنوية تؤدي الي زيادة الرضا عن المناخ التنظيمي ككل (الفتاح-المغربي، ٢٠١٨، ص ١٩٤). واتفق مع هذا دراسة اندرسون (Anderson, (2021) من انه يجب أن تتوافر الحوافز والقيادة الفعالة لتفعيل وتنشيط المناخ التنظيمي حتى يتحقق الدعم التنظيمي، توطيد العلاقات الطيبة بين العاملين، وتشجيعهم على حل مشكلاتهم وإبداء آراءهم ومقترحاتهم.

٥. الديمقراطية: تركز الديمقراطية علي أن يكون كل الأفراد العاملين لديهم قدر كبير من المعرفة واليقين بمجريات الامور داخل التنظيم (قنديل، ٢٠٠٨، ص ٨٨).
٦. التدريب: وتعني إكساب العاملين المعارف والمعلومات التي تساعد الموظف علي أداء مهامه الوظيفية بطريقة أفضل وبأقل جهد ممكن مع التقليل من الأخطاء في العمل والعمل علي توفير الوقت أو النفقات، وهي أداة قيمة تملكها الإدارة لتساعد علي تحقيق أهدافها (حمزة، ٢٠١٥، ص ١٣٦).
٧. تكنولوجيا المعلومات: وهي سلسلة من العمليات ذات القيمة المضافة التي تنقل البيانات الي مرحلتها النهائية لتفسيرها وتحقيق الاستدلالات، وتحويلها الي معرفة يمكن الاستفادة منها في تلبية احتياجات المستفيدين (Majid, Hamid, 2015, p53) وتساعد الادارة في التخطيط للبرامج والخدمات بكفاءة وفاعلية والتعامل مع العمل الروتيني وتحقيق التميز والإبداع في العمل، وتحقيق الرفاهية (Madhuch, 2007, p423).
- وبناء علي ما سبق يمكن القول أن صنع القرار التخطيطي يشكل جانباً حاسماً في الإدارة ونجاح أي منظمة يعتمد بقدر كبير علي قدرتها علي صنع واتخاذ القرارات ومشاركة العاملين فيها، وخاصة في المؤسسات التخطيطية وباعتبار المجلس التنفيذي أحد المؤسسات التخطيطية على المستوى المحلي الذي يتكون من رؤساء الوحدات المحلية (المحافظ ورؤساء المدن والأحياء والقرى ) ورؤساء المصالح وأجهزة والهيئات العامة في نطاق الوحدة المحلية والذين يشكلون معاً المجلس التنفيذي لهذه الوحدة والذي يكون من ضمن اختصاصاته متابعة الأعمال التي تتولاها الأجهزة التنفيذية للوحدة المحلية، وتقييم مستوى أداء الأفراد، وإعداد مشروعات الخطط والموازنات، ووضع الخطط المالية والإدارية، وصياغة القرارات وتنفيذها، ودراسة واقتراح المشروعات المشتركة التي تخدم أكثر من وحدة محلية بدائرة الوحدة المحلية ، لذلك فإنه من الضروري تفعيل المشاركة في صنع القرارات التخطيطية، وذلك لأن المشاركة في صنع القرار أسلوب لإعادة توزيع السلطة ومن ثم زيادة سلطة المنظمة ككل وتزداد التفاعلات وتقل الصراعات وتزداد الروح المعنوية وتدعم الثقة بين العاملين. وتخلق المناخ الملائم لتشجيع التغيير التنظيمي وتقبله وتيسر سبل الاتصالات التي تسهل علي القيادة أداء مهامها علي أفضل وجه وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المجتمعية، ومن ثم فإن ذلك لن يتم إلا في ظل مناخ تنظيمي يعبر عن الظروف التي تحيط بالموظف أثناء عمله وتؤثر علي سلوكه وتشكل اتجاهاته وذلك لتحقيق الكفاءة والفاعلية والتميز في الأداء وتحقيق الانسجام**

بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين بها وزيادة أداء ودافعية العاملين وتحقيق الإبداع في أداء وظائفهم الإدارية والمشاركة الفعالة في صنع القرارات التخطيطية.

لذا يتوجب علي كافة المنظمات الاهتمام بتوفير المناخ التنظيمي الملائم وتنميته لأنه أحد المقاييس المهمة لاي منظمة في تحقيق أهدافها وحسن أداء مهامها وقدرتها علي التطور ورضا العاملين عنها ومشاركتهم في صنع القرارات التخطيطية .

**واستناداً إلي ما سبق يمكن القول** انه بعد أن قام الباحث بمراجعة الأدبيات التي تناولت موضوع البحث من خلال الرجوع الي التراث النظري والإطار التصوري الموجه للدراسة والرجوع إلي الدراسات السابقة، فقد خلص الباحث إلي تجسيد المشكلة البحثية في القضايا الآتية:

- ما مستوي المناخ التنظيمي علي المستوي المحلي؟
  - ما مستوي المشاركة في صنع القرارات التخطيطية علي المستوي المحلي؟
  - ما أكثر أبعاد المناخ التنظيمي تدعيماً للمشاركة في صنع القرارات التخطيطية علي المستوي المحلي؟
  - ما الصعوبات التي تحد من فاعلية المناخ التنظيمي في تفعيل المشاركة في صنع القرارات التخطيطية علي المستوي المحلي؟
  - ما الآليات التنفيذية المقترحة لتفعيل المناخ التنظيمي والمشاركة في صنع القرارات التخطيطية علي المستوي المحلي؟
- ثانياً: أهمية الدراسة:**

١. اهتمام الدولة المصرية في الوقت الراهن بتفعيل دور الوحدات المحلية باعتبارها احد مقومات الحياة في المجتمع، وتدعيم اللامركزية لزيادة قدرتها علي المشاركة في صنع واتخاذ القرارات التخطيطية،
٢. عملية صنع القرار صلب العمليات الإدارية وكفاءة الإدارة تعتمد علي قدرتها علي صنع القرارات التخطيطية الرشيدة.
٣. تعد المشاركة هي روح الإدارة المحلية وأحد المتطلبات الأساسية عند صنع القرارات التخطيطية علي المستوي المحلي وبدونها لا يمكن تحقيق الأهداف المنشود.
٤. الاحتياج المعرفي الذي أكدت عليه الدراسات السابقة، من حيث ضرورة توفير المناخ التنظيمي لتفعيل المشاركة في صنع القرارات التخطيطية علي المستوي المحلي.

٥. المناخ التنظيمي أحد المقاييس المهمة للمنظمة ومدى قدرتها علي تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، وأحد المتغيرات التنظيمية التي تؤثر في العديد من المخرجات التنظيمية.
٦. قد تفيد نتائج الدراسة صانعي القرارات في تحديد آليات تنفيذية لتفعيل المناخ التنظيمي لتحقيق المشاركة في صنع القرار التخطيطي علي المستوى المحلي.

#### ثالثاً: أهداف الدراسة:

١. تحديد مستوى المناخ التنظيمي على المستوى المحلي.
٢. تحديد درجة المشاركة في صنع القرار التخطيطي على المستوى المحلي.
٣. تحديد العلاقة بين المناخ التنظيمي والمشاركة في صنع القرار التخطيطي على المستوى المحلي.
٤. تحديد الصعوبات التي تواجه إسهامات المناخ التنظيمي في تدعيم المشاركة في صنع القرار التخطيطي على المستوى المحلي.
٥. تحديد مقترحات تفعيل إسهامات المناخ التنظيمي في تدعيم المشاركة في صنع القرار التخطيطي على المستوى المحلي.
٦. محاولة التوصل إلى خطة عمل تنفيذية مقترحة لتفعيل إسهامات المناخ التنظيمي في تدعيم المشاركة في صنع القرار التخطيطي على المستوى المحلي.

#### رابعاً: فروض الدراسة: يتحدد الفرض الرئيس للدراسة في:

" توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والمشاركة في صنع القرار التخطيطي على المستوى المحلي ":

#### وينبثق من هذا الفرض الرئيس الفروض الفرعية التالية:

١. توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والمشاركة في تحديد المشكلة لصنع القرار التخطيطي على المستوى المحلي.
٢. توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والمشاركة في تحديد البدائل الممكنة لصنع القرار التخطيطي على المستوى المحلي.
٣. توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والمشاركة في اتخاذ القرار التخطيطي على المستوى المحلي.
٤. توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والمشاركة في تنفيذ القرار التخطيطي على المستوى المحلي.

٥. توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والمشاركة في متابعة وتقييم القرار التخطيطي على المستوى المحلي.

#### خامسا: مفاهيم الدراسة:

**أولاً: مفهوم المناخ التنظيمي:** يعد المناخ التنظيمي من الموضوعات الحديثة التي انتشرت في الدراسات الإدارية منذ النصف الثاني من القرن العشرين، وربما يعزى الخلاف والجدل حول مفهومه إلى هذه الحداثة من ناحية والتي كثرة المصطلحات التي استخدمته بصفه دائمة للإشارة الي الخصائص الإدارية للمنظمات إدارية كانت أم تعليمية مثل (البيئة، الثقافة، الموقف، الشخصية).

ومن ثم يقصد به أنه كافة الظروف الداخلية والخارجية التي تحيط بالموظف أثناء عمله والتي تؤثر في سلوكه وتشكل اتجاهاته نحو عمله ونحو المنظمة أو المؤسسة نفسها، كما تحدد درجة الرضا ومستوي الأداء (فلية، عبد المجيد، ٢٠٠٥، ص ٢٩١).

**كما يعرف علي أنه** مجموعة من الخصائص التي تميز بيئة العمل الداخلية للمنظمة والتي تتمتع بدرجة عالية من الثبات النسبي يفهمها العاملين ويدركونها وتدفع العاملين الي تبني أنماط سلوكية معينة مما ينعكس علي قيمهم وأنماط سلوكهم(العلي، الحسيني، ٢٠١٥، ص ٢٢٧).

**كما يقصد به التعبير** عن التنظيم كيان مؤسسي وهو مجموعة من الحقائق التي تميز بيئة العمل في المنظمة والمدركة من قبل العاملين (الغزوي، جواد، ٢٠١٠، ص ٤٠٩).  
**كما يمكن النظر اليه على أنه** محصلة الظروف والأجواء الداخلية للمؤسسة كما يراها الموظفين ليستخلصوا مواقفهم واتجاهاتهم والمسارات التي تحدد سلوكهم وأدائهم ودرجة انتمائهم للمؤسسة (الشباب، ابو حمور، ٢٠١١، ص ٣١٧).

#### ويتحدد المفهوم الإجرائي للمناخ التنظيمي في:

١- درجة ومستوي توافر الهيكل التنظيمي ويتم ذلك من خلال: (درجة ومستوي توافر توصيف وظيفي يوضح السلطات والمسئوليات الخاصة بالعمل، ومساعدته علي سرعة انجاز الاعمال، وتكامل المهام، ومدي توافر التخصصات مع طبيعة المهام والواجبات المرسومة، ومدي مرونته واتسامه بالرسمية، ودرجة وضوحه).

٢-درجة ومستوي القيادة: ويتم ذلك من خلال:(درجة ومستوي مساعدة الرؤساء للمرؤوسين، وتقبل الرؤساء للنقد البناء، وتشجيعهم للمرؤوسين لإيجاد طرق وأفكار ابتكارية، وحل النزاعات بين العاملين وتشجيع التعاون،و عدم التفرقة بين العاملين).

٣-درجة ومستوي توافر الحوافز: ويتم ذلك من خلال:(درجة ومستوي مكافأة العاملين مادياً ومعنوياً، وتناسب الراتب مع الجهد المبذول، وتحقيق العدالة للجميع في فرص الترقى، واعتبار الكفاءة هي المعيار الاساسي للتميز).

٤-درجة ومستوي نظم الإتصالات: ويتم ذلك من خلال:( درجة اتصال المرؤوسين برؤسائهم بسهولة، ومساعدة نظم الاتصال المرؤوسين على التعبير عن افكارهم بسهولة،الحصول على المعلومات بسهولة،وسرعة انجاز الاعمال، ونقل المعلومات بين الأقسام الإدارية بسهولة.)

٥-درجة ومستوي التدريب: ويتم ذلك من خلال: (درجة ومستوى تحديد الاحتياجات التدريبية للمرؤوسين،والارتقاء بمهارات العاملين، ووضع خطط تدريبية لتنمية مهاراتهم، واسهام التدريب في تطوير الأداء الوظيفي للعاملين).

٦-درجة ومستوي التكنولوجيا: يتم ذلك من خلال: ( درجة ومستوى توافر أجهزة الحاسب الآلي لتقديم الخدمات إلكترونياً، وتوافر خدمات الانترنت بسرعة عالية، وانسجام التكنولوجيا مع طبيعة ومتطلبات العمل، واسهامها في سرعة انجاز الاعمال، والقدرة علي الحصول على البيانات والمعلومات بسرعة، وتوفير المعلومات المرتبطة بكل مشكلة علي حده، وتحسين جودة الخدمات المقدمة).

٧-درجة ومستوي الديمقراطية: ويتم ذلك من خلال ( درجة ومستوى تقبل الآخرين حتى لو تم الاختلاف معهم في الراي، واحترام رأي الأغلبية، وتقبل النقد بصدر رحب، والتعبير عن الاراء بحرية دون ضغوط).

ثانياً: مفهوم المشاركة في صنع القرار التخطيطي: يمكن تناول هذا المفهوم من خلال تناول:  
١- مفهوم القرار: يقصد بالقرار اختيار أسلوب او طريقة للعمل او التصرف من بين مجموعة من الأساليب المتاحة (زاهر، ٢٠١٠، ص ١١١).

كما يمكن النظر الى القرار الرشيد علي انه القرار الذي يحقق أهداف المنظمة في أسرع وقت ممكن وبأقل التكاليف والذي يواجه الموقف او المشكلة في أقصر وقت ممكن وبأقل التكاليف.ولهذا فهو قرار عقلاني يرتبط بالتفكير العميق والمشاركة الصادقة بين البدائل

المختلفة مما يتطلب توسيع نطاق المشاركة للتفكير في أكبر عدد من البدائل (السروجي، ٢٠١٣، ص ١٥٩).

٢- مفهوم صنع القرار التخطيطي: يعرف صنع القرار علي أنه سلسلة من العمليات القائمة علي أساس بعض المعايير والتي تنتهي باختيار البديل الأنسب لمواجهة موقف محدد (علي، ٢٠١٠، ص ٤٠٩).

كما يعرف علي انه عملية شاملة تتضمن أنشطة عديدة تؤدي الي الاختيار تبدأ من التفكير والاستجابة كرد فعل لموقف أو مشكلة محددة حتي اختيار أنسب الخيارات كقرار لمواجهة الموقف او المشكلة (خزام، ٢٠١٣، ص ١٣٥).

كما تعرف عملية صنع القرار التخطيطي بأنها عملية عقلانية ورشيدة تتبلور في عمليات ثلاثة وهي البحث والمفاضلة والاختيار، أما مرحلة اتخاذ القرارات تعد عملاً ادارياً يمثل جانباً واحداً في عملية صنع القرار (حمزة، ٢٠١٥، ص ١٧).

كما يقصد به سلسلة من الاستجابات الفردية أو الجماعية التي تنتهي باختيار البديل الأنسب في مواجهة موقف معين (الاشهب، ٢٠١٥، ص ١١).

٣- المشاركة في صنع القرار التخطيطي: ويقصد بها إعطاء كافة أفراد التنظيم فرص للمساهمة في القرارات من خلال تبادل الآراء والاستفادة من الخبرات وفق أسس وقواعد موضوعية تؤدي إلي تحقيق أهداف الأفراد من جهة وأهداف المؤسسة التي ينتمون إليها من جهة اخري، وكذلك دعوة القائد لمرؤوسيه لمناقشة المشاكل الإدارية التي تواجههم للوصول الي أفضل الحلول الممكنة مما يساعد علي اتخاذ القرار الرشيد ويخلق الثقة في القرارات ويساعد علي قبول القرارات المتخذة (عامر، المصري، ٢٠١٦، ص ١٠٢).

ويتحدد المفهوم الإجرائي للمشاركة في صنع القرار التخطيطي:

١. درجة ومستوي المشاركة في تحديد المشكلة: ويتم ذلك من خلال (درجة ومستوى المشاركة في تحديد الاحتياجات الفعلية، وتحديد أولويات المواطنين، والتعرف علي أسباب المشكلات عند بداية ظهورها، والمشاركة في تحليل المشكلات، وتحديد المستفيدين من وجود المشكلة، والاعتماد علي الاحصاءات الرسمية لتحديد احتياجات ومشكلات المواطنين).

٢. درجة ومستوى المشاركة في تحديد البدائل الممكنة: ويتم ذلك من خلال (درجة ومستوى المشاركة بالرأي في وضع خطط التنمية، والمساهمة في تحديد البدائل المحتملة لحل

- المشكلة، والمشاركة في استعراض مميزات وعيوب كل بديل، ومناقشة النتائج المتوقعة لكل بديل واختيار البديل المناسب وفقاً لمعايير محددة)
٣. درجة ومستوى المشاركة في اتخاذ القرارات: ويتم ذلك من خلال (درجة ومستوى المشاركة في توفير نظم معلومات كفاء، تحديد أولويات الخدمات، إعطاء الأولوية للخدمات التي يحتاجونها الاهالي، مراعاة الإمكانيات المتاحة، وإتخاذ القرار الرشيد).
٤. درجة ومستوى المشاركة في تنفيذ القرار: ويتم ذلك من خلال (درجة ومستوى المشاركة في تنفيذ القرارات التتموية بالمجتمع المحلي، وتشجيع المواطنين للمشاركة في تنفيذها، واستثمار الامكانيات المتاحة الاستثمار الامثل، والمشاركة في التنسيق بين الأجهزة المسؤولة عن التنمية، والحرص علي الالتزام بالوقت المحدد لتنفيذ البرامج والمشروعات).
٥. درجة المشاركة في المتابعة والتقييم: ويتم ذلك من خلال (درجة ومستوى تحديد جوانب القوة والضعف في القرارات التي اتخذت، ورصد مدي تحقق الخطة لأهدافها، وقياس رضا المواطنين عن الخدمات والبرامج المقدمة لهم، والمقارنة بين ما تم تنفيذه من برامج ومشروعات بما هو مستهدف، والاستفادة من نتائج التقييم في اقتراح خطط مستقبلية للتنمية، والحرص علي الشفافية في عرض نتائج تقويم الخطط المنفذة).
- سادساً: الإجراءات المنهجية الدراسة:

(١) منهجية الدراسة: تنتمي هذه الدراسة إلى نمط الدراسات الوصفية التي يمكن من خلالها الحصول علي معلومات دقيقة تصور الواقع وتشخصه وتسهم في تحليل ظواهره، وتعتمد على جمع الحقائق وتحليلها وتفسيرها واستخلاص دلالتها، لذا فالدراسة الحالية تستهدف تحديد العلاقة بين المناخ التنظيمي (كمتغير مستقل) والمشاركة في صنع القرار التخطيطي على المستوى المحلي (كمتغير تابع). واعتمدت الدراسة على استخدام منهج المسح الاجتماعي الشامل للمسؤولين بالمجلس التنفيذي بمركز السنبلولين محافظة الدقهلية، والمسؤولين بالمجلس التنفيذي بقرية كفر غنام مركز السنبلولين محافظة الدقهلية وعددهم (٧٣) مفردة.

(٢) حدود الدراسة:

(أ) الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية للدراسة في المجلس التنفيذي بمركز السنبلولين محافظة الدقهلية، والمجلس التنفيذي بقرية كفر غنام مركز السنبلولين محافظة الدقهلية. وذلك للمبررات التالية:

- يعد مركز السنبلوين من أكبر المراكز بمحافظة الدقهلية من حيث عدد السكان، حيث يبلغ عدد السكان (٦٢٩,٣٢٧) نسمة، كما يضم (١٧) وحدة محلية و (٦٨) قرية رئيسية و (٢٠٠) قرية تابع، وقد تم اختيار قرية كفر غنام لأنها من أكبر القرى من حيث عدد السكان حيث يبلغ عدد السكان (٢١,٥٥٧) نسمة وتضم (٥) قرى رئيسية و(٧) قرى توابع (مركز المعلومات واتخاذ القرار، محافظة الدقهلية، ٢٠٢٢)
  - اهتمام المجلس التنفيذي محل الدراسة بمحور بناء الإنسان المصرى وتحسين الخدمات المقدمة للمواطنين.
  - اهتمام المجلس التنفيذي محل الدراسة بمحور التنمية البيئية، ومحور التنمية العمرانية، ومحور المشاركة الشعبية، والمشاركة في صنع القرار التخطيطي.
  - اهتمام المجلس التنفيذي محل الدراسة بانجاز المشروعات والخطط الاستثمارية والتنمية التي تستهدف الارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة للمواطنين وتقديم خدمات متميزة لهم.
  - اهتمام المجلس التنفيذي محل الدراسة بتحقيق المزيد من الانجازات التي تحقق مطالب واحتياجات المواطنين وحل مشكلاتهم في إطار التحول الرقمي المنشود.
  - اهتمام المجلس التنفيذي محل الدراسة بتوفير المناخ المناسب للعاملين لتقديم خدمات حكومية متميزة.
  - اهتمام المجلس التنفيذي محل الدراسة بمتابعة جهود العاملين في أعمال النظافة ورفع الإشغالات وتطوير العشوائيات وتنفيذ الخطة الاستثمارية.
  - اهتمام المجلس التنفيذي محل الدراسة بمتابعة الحملات الرقابية على الأنشطة التجارية للتصدي لمحاولات احتكار السلع الغذائية الأساسية للمواطنين والتعامل مع تلك المحاولات.
  - موافقة المسؤولين للتعاون مع الباحث في إجراء الدراسة
- (ب) الحدود البشرية: تتمثل الحدود البشرية للدراسة فيما يلي:
١. المسح الاجتماعي الشامل للمسئولين بالمجلس التنفيذي بمركز السنبلوين محافظة الدقهلية وعددهم (٦٠) مفردة، وتوزيعهم كالتالي:

**جدول رقم (١) يوضح توزيع المسؤولين بالمجلس التنفيذي بمركز السنبلوين محافظة الدقهلية مجتمع الدراسة (٥)**

العدد	البيان	م	العدد	البيان	م
١	مسئول الأمن الصناعي	١٥	٣	نائب رئيس مركز ومدينة السنبلوين	١
١	مسئول الثقافة	١٦	١	سكرتير المجلس	٢
١	مسئول الشباب	١٧	١٦	رؤساء الوحدات المحلية	٣
٢	مسئول الري	١٨	١٦	سكرتير الوحدات المحلية	٤
١	مسئول بنك التنمية	١٩	١	مسئول الصحة	٥
١	مسئول مياه الشرب	٢٠	١	مسئول الطب البيطري	٦
١	مسئول الطرق	٢١	١	مسئول الزراعة	٧
١	مسئول قطاع الأزهر الشريف	٢٢	١	مسئول الأوقاف	٨
١	مسئول الإصلاح الزراعي	٢٣	١	مسئول التعليم	٩
١	مسئول الميكنة الزراعية	٢٤	١	مسئول الكهرباء	١٠
١	مسئول الهندسة	٢٥	١	مسئول التضامن	١١
١	مسئول غرفة عمليات رئاسة المركز	٢٦	١	مسئول التأمينات	١٢
١	مسئول تعليم الكبار	٢٧	١	مسئول التموين	١٣
٦٠	المجموع		١	مسئول القوى العاملة	١٤

٢. المسح الاجتماعي الشامل للمسئولين بالمجلس التنفيذي بقرية كفر غنام مركز

السنبلوين محافظة الدقهلية وعددهم (١٣) مفردة، وتوزيعهم كالتالي:

جدول رقم (٢) يوضح توزيع المسؤولين بالمجلس التنفيذي بقرية كفر غنام مركز السنبلوين

محافظة الدقهلية مجتمع الدراسة

العدد	البيان	م	العدد	البيان	م
١	مسئول التضامن	٨	١	رئيس الوحدة المحلية	١
١	مسئول التموين	٩	١	سكرتير الوحدة المحلية	٢
١	مسئول الشباب	١٠	١	مسئول الصحة	٣
١	مسئول بنك التنمية	١١	١	مسئول الطب البيطري	٤
١	مسئول مياه الشرب	١٢	١	مسئول التعليم العام	٥
١	مسئول الطرق	١٣	١	مسئول التعليم الأزهرى	٦
١٣	المجموع		١	مسئول الكهرباء	٧

(ج) الحدود الزمنية:

تمثل المجال الزمني للدراسة في فترة جمع البيانات والتي بدأت ٢٠٢٢/١٢/١٨ م

إلى ٢٠٢٣/٢/١٣ م.

تم استبعاد رئيس وسكرتير الوحدة المحلية بقرية كفر غنام من المجلس التنفيذي لمركز السنبلوين محافظة الدقهلية، وذلك نظراً لوجودهم في المجلس التنفيذي لقرية كفر غنام.

(٣) متغيرات الدراسة ومصادرها:

عدد العبارات	المتغير التابع " المشاركة في صنع القرار التخطيطي على المستوى المحلي "	عدد العبارات	المتغير المستقل " المناخ التنظيمي "
٦	المشاركة في تحديد المشكلة	٧	الهيكل التنظيمي
٦	المشاركة في تحديد البدائل الممكنة	٦	القيادة
٥	المشاركة في اتخاذ القرار	٥	الحوافز
٥	المشاركة في تنفيذ القرار	٥	نظم الاتصال
٦	المشاركة في المتابعة والتقييم	٤	التدريب
		٧	التكنولوجيا
		٦	الديمقراطية

وتحددت أهم مصادر تلك المتغيرات في: الرجوع إلى التراث النظري للدراسة، والإطار التصوري الموجه للدراسة والدراسات السابقة المتصلة بموضوع الدراسة.

(٤) أدوات الدراسة:

تمثلت أدوات جمع البيانات في:

- استبيان للمسؤولين حول المناخ التنظيمي والمشاركة في صنع القرار التخطيطي على المستوى المحلي:
- بناء استبيان للمسؤولين حول المناخ التنظيمي والمشاركة في صنع القرار التخطيطي على المستوى المحلي في صورته الأولية اعتماداً على التراث النظري الموجه للدراسة، والدراسات السابقة المرتبطة بقضية الدراسة.
- اشتمل استبيان المسؤولين على صحيفة البيانات الأولية التالية: (النوع، والسن، والمؤهل العلمي، وجهة العمل، وعدد سنوات الخبرة).
- اشتمل استبيان المسؤولين على المحاور التالية: البيانات الأولية، ومتغيرات المناخ التنظيمي على المستوى المحلي، ومتغيرات المشاركة في صنع القرار التخطيطي على المستوى المحلي، والصعوبات التي تواجه إسهامات المناخ التنظيمي في تدعيم المشاركة في صنع القرار التخطيطي على المستوى المحلي، ومقترحات تفعيل إسهامات المناخ التنظيمي في تدعيم المشاركة في صنع القرار التخطيطي على المستوى المحلي.
- اعتمد استبيان المسؤولين على التدرج الثلاثي، بحيث تكون الاستجابة لكل عبارة (نعم، إلى حد ما، لا) وأعطيت لكل استجابة من هذه الاستجابات وزناً (درجة)، وذلك كما يلي: نعم (ثلاثة درجات)، إلى حد ما (درجتين)، لا (درجة واحدة).

- للتحقق من صدق المحتوى " الصدق المنطقي " لاستبيان المسؤولين قام الباحث بالإطلاع علي الأدبيات والأطر النظرية والدراسات والبحوث السابقة التي تناولت أبعاد الدراسة. ثم تحليل هذه الأدبيات النظرية وذلك لتحديد متغيرات المناخ التنظيمي، وتحديد متغيرات المشاركة في صنع القرار التخطيطي على المستوى المحلي. ثم تم عرض الأداة على عدد (٥) محكمين من أعضاء هيئة التدريس بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان لإبداء الرأي في صلاحية الأداة من حيث السلامة اللغوية للعبارة من ناحية وارتباطها بأبعاد الدراسة من ناحية أخرى، وقد تم تعديل وإضافة وحذف بعض العبارات وإعادة تصحيح بعض أخطاء الصياغة اللغوية للبعض الأخر، وبناء على ذلك تم صياغة الأداة في صورتها النهائية.
- تم حساب ثبات استبيان المسؤولين باستخدام معامل ثبات (ألفا . كرونباخ) لقيم الثبات التقديرية لاستبيان المسؤولين، وذلك بتطبيقه على عينة قوامها (١٥) مفردة من المسؤولين مجتمع الدراسة. وبلغ معامل الثبات (٠,٩١)، وهو مستوى مناسب للثبات الإحصائي.
- كما أجرى الباحث ثبات إحصائي لاستبيان المسؤولين باستخدام معادلة سبيرمان - براون للتجزئة النصفية للثبات، حيث تم تقسيم عبارات كل بعد إلى نصفين، يضم القسم الأول القيم التي تم الحصول عليها من الاستجابة للعبارة الفردية، ويضم القسم الثاني القيم المعبرة عن العبارات الزوجية، وذلك لعينة قوامها (١٥) مفردة من المسؤولين مجتمع الدراسة، وبلغ معامل الثبات (٠,٩٠)، وتبين أن معاملات الثبات للأبعاد تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

#### (٥) تحديد مستوى المشاركة في صنع القرار التخطيطي على المستوى المحلي:

يمكن تحديد مستوى المشاركة في صنع القرار التخطيطي على المستوى المحلي باستخدام المتوسط الحسابي، بحيث تكون بداية ونهاية فئات المقياس الثلاثي: نعم (ثلاثة درجات)، إلى حد ما (درجتين)، لا (درجة واحدة)، تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، ولتحديد طول خلايا المقياس الثلاثي (الحدود الدنيا والعليا)، تم حساب المدى = أكبر قيمة - أقل قيمة (٣ - ١ = ٢)، تم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية المصحح (٣/٢ = ٠,٦٧) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس

أو بداية المقياس وهى الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي:

جدول رقم (٣) يوضح مستويات المتوسطات الحسابية لأبعاد الدراسة

المستوى	القيم
مستوى منخفض	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد من ١ إلى ١,٦٧
مستوى متوسط	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد من ١,٦٨ إلى ٢,٣٤
مستوى مرتفع	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد من ٢,٣٥ إلى ٣

(٦) أساليب التحليل الإحصائي:

تم معالجة البيانات من خلال الحاسب الآلي باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.V. 24.0)، وقد طبقت الأساليب الإحصائية التالية: التكرارات والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والمدى، ومعامل ثبات (ألفا. كرونباخ)، ومعادلة ثبات سبيرمان - براون للتجزئة النصفية، وتحليل الانحدار البسيط، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعامل التحديد، واختبار (ت) لعينتين مستقلتين، وتحليل التباين أحادي الاتجاه.

سابعاً: نتائج الدراسة الميدانية:

المحور الأول: وصف المسئولين مجتمع الدراسة:

جدول رقم (٤) يوضح وصف المسئولين مجتمع الدراسة (ن=٧٣)

م	المتغيرات الكمية	— س	σ	م	النوع	ك	%
١	السن	٥٠	٧	١	ذكر	٦١	٨٣,٦
٢	عدد سنوات الخبرة	٢١	٤	٢	أنثى	١٢	١٦,٤
					المجموع	٧٣	١٠٠
م	المؤهل العلمي	ك	%	م	جهة العمل	ك	%
١	مؤهل متوسط	١٥	٢٠,٥	١	مركز السنبلوين	٦٠	٨٢,٢
٢	مؤهل عالي	٤٩	٦٧,١	٢	قرية كفر غنام	١٣	١٧,٨
٣	دراسات عليا	٩	١٢,٣				
					المجموع	٧٣	١٠٠

يوضح الجدول السابق أن:

- متوسط سن المسئولين (٥٠) سنة، وانحراف معياري (٧) سنوات تقريباً. ويتضح مما سبق أنها فترة كافية لاكتساب المهارة في مجال العمل الأمر الذى يجعلنا نطمئن للدقة والموضوعية فيما يدلى به أعضاء المجلس التنفيذي من آراء وانهم وصلوا لمرحلة الرشد والنضج فى عملية المشاركة فى صنع القرارات التخطيطية

- متوسط عدد سنوات خبرة المسؤولين (٢١) سنة، وبانحراف معياري (٤) سنوات تقريباً. وقد يعكس ذلك أن المسؤولين بالمجلس المحلي التنفيذي لديهم الخبرات اللازمة لأداء المهام الوظيفية المطلوبة منهم وبخاصة في صنع القرارات التخطيطية على المستوى المحلي
- أكبر نسبة من المسؤولين ذكور بنسبة (٨٣,٦%)، بينما الإناث بنسبة (١٦,٤%). الأمر الذي يجعلنا نؤكد على ضرورة توجيه مزيد من الاهتمام بتمكين المرأة من تولى المناصب القيادية
- أكبر نسبة من المسؤولين حاصلين علي مؤهل عالي بنسبة (٦٧,١%)، يليه الحاصلين علي مؤهل متوسط بنسبة (٢٠,٥%)، وأخيراً الحاصلين علي دراسات عليا بنسبة (١٢,٣%). وقد يرجع ذلك اهتمام الدولة ومراعاتها للدرجات العلمية من حيث التعيينات والترقى الوظيفي كما أنه من شروط تولى المناصب القيادية ارتفاع المستوى التعليمي وضرورة الحصول على مؤهل عالي الأمر الذي يؤدي إلى ارتفاع الوعي في المشاركة في صنع القرار التخطيطي
- أكبر نسبة من المسؤولين بالمجلس التنفيذي بمركز السنبلولين محافظة الدقهلية بنسبة (٨٢,٢%)، يليه المسؤولين بالمجلس التنفيذي بقرية كفر غنام مركز السنبلولين محافظة الدقهلية بنسبة (١٧,٨%). وهذا يتفق مع طبيعة الخدمات المتنوعة بين المركز والقرية
- المحور الثاني: مستوى المناخ التنظيمي على المستوى المحلي ككل:**

**جدول رقم (٥) يوضح مستوى المناخ التنظيمي على المستوى المحلي ككل (ن=٧٣)**

م	المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
١	الهيكل التنظيمي	٢,٦٣	٠,٣٣	مرتفع	١
٢	القيادة	٢,٦٣	٠,٤١	مرتفع	٢
٣	الحوافز	٢,٢٢	٠,٤٩	متوسط	٧
٤	نظم الاتصال	٢,٥٦	٠,٣٩	مرتفع	٤
٥	التدريب	٢,٥	٠,٤٨	مرتفع	٥
٦	التكنولوجيا	٢,٢٥	٠,٥٨	مرتفع	٦
٧	الديمقراطية	٢,٦١	٠,٣١	مرتفع	٣
متغيرات المناخ التنظيمي ككل		٢,٤٩	٠,٢٩	مستوى مرتفع	

**يوضح الجدول السابق أن:**

مستوى المناخ التنظيمي على المستوى المحلي ككل مرتفع (مناخ مناسب) حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٤٩)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول الهيكل التنظيمي بمتوسط حسابي (٢,٦٣)، وبانحراف معياري (٠,٣٣)، يليه الترتيب الثاني القيادة بمتوسط حسابي (٢,٦٣)، وبانحراف معياري (٠,٤١)، ثم الترتيب الثالث الديمقراطية

بمتوسط حسابي (٢,٦١)، وأخيراً الترتيب السابع الحوافز بمتوسط حسابي (٢,٢٢). وقد يعكس ذلك مدى الحرص والاهتمام بضرورة توافر المناخ التنظيمي بالمجالس المحلية التنفيذية لزيادة قدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية وتفعيل المشاركة في صنع القرار التخطيطي، والحد من الصراعات وتفعيل بيئة العمل الداخلية بالمؤسسة وتحقيق التميز المؤسسي، ورضا العاملين، وزيادة معدلات الثقة في الخدمات التي تقدمها المجالس المحلية التنفيذية، وذلك من خلال توافر الهيكل التنظيمي الذي يوضح التوصيف الوظيفي لكل وظيفة والتسلسل الإداري والقيادة الناجحة التي تعتمد على إتاحة الفرص للجميع للمشاركة وإبداء الآراء ومناقشة مقترحاتهم وتشجيع الأفكار الإبداعية والعمل بروح فريق العمل وكذلك نشر ثقافة الديمقراطية باعتبارها أحد العوامل الأساسية للحد من الصراعات، كما يتضح من خلال ما سبق ضرورة الاهتمام بالتكنولوجيا من خلال توافر المتطلبات التقنية والبشرية والتشريعية اللازمة والاهتمام بتدعيم ونشر الثقافة الرقمية والمهارات الرقمية لدى العاملين لاجتاد قيمة مضافة للمجالس المحلية التنفيذية لضمان أداء مؤسسي متميز وقرارات فعالة، وكذلك يجب الاهتمام بالتحفيز لزيادة الثقة بين العاملين والإدارة، وزيادة الشعور بالفخر والانتماء للمؤسسة نتيجة للتقدير المادي والمعنوي، وهذا ما أكدت عليه دراسة النويقة (٢٠١١) من أن المناخ التنظيمي يتأثر بمجموعة من العوامل منها الهيكل التنظيمي ونظم الاتصالات ونمط القيادة والديمقراطية، واتفقت معها دراسة كاوروي (٢٠١٧) - kaorui والتي أكدت نتائجها أن المناخ التنظيمي يسهم في تحسين سلوك المواطن التنظيمية من خلال تدعيم القيادة والتحفيز والهيكل التنظيمي والتكنولوجيا والديمقراطية وكل هذه العوامل تسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية للمجالس المحلية التنفيذية، واتفقت معها دراسة بن احمد (٢٠١٨) Bin ahmed والتي أكدت نتائجها على أن المناخ التنظيمي يسهم في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين من خلال (الهيكل التنظيمي - نمط القيادة - الديمقراطية نظم الاتصالات - الحوافز)، واتفقت معها أيضاً دراسة إبراهيم (٢٠١٩) من أن توافر الثقافة التنظيمية والتي تتضمن (المسئولية الفردية والعمل التعاوني والقيم التنظيمية والمهارات التنظيمية) يزيد من كفاءة المؤسسات التخطيطية على المستوى المحلي.

المحور الثالث: مستوى المشاركة في صنع القرار التخطيطي على المستوى المحلي ككل:  
جدول رقم (٦) يوضح مستوى المشاركة في صنع القرار التخطيطي على المستوى المحلي ككل  
(ن=٧٣)

م	المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
١	المشاركة في تحديد المشكلة	٢,٥٧	٠,٤٥	مرتفع	٤
٢	المشاركة في تحديد البدائل الممكنة	٢,٤٩	٠,٥٣	مرتفع	٥
٣	المشاركة في اتخاذ القرار	٢,٧١	٠,٣٣	مرتفع	٢
٤	المشاركة في تنفيذ القرار	٢,٧	٠,٣٥	مرتفع	٣
٥	المشاركة في المتابعة والتقييم	٢,٧٧	٠,٣١	مرتفع	١
	متغيرات المشاركة ككل	٢,٦٥	٠,٣١	مستوى مرتفع	

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى المشاركة في صنع القرار التخطيطي على المستوى المحلي ككل مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٦٥)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول المشاركة في المتابعة والتقييم بمتوسط حسابي (٢,٧٧)، يليه الترتيب الثاني المشاركة في اتخاذ القرار بمتوسط حسابي (٢,٧١)، ثم الترتيب الثالث المشاركة في تنفيذ القرار بمتوسط حسابي (٢,٧)، وأخيراً الترتيب الخامس المشاركة في تحديد البدائل الممكنة بمتوسط حسابي (٢,٤٩). وقد يرجع ذلك إلى المناخ التنظيمي المميز داخل بيئة العمل بالمجالس المحلية التنفيذية مما ينعكس على أداء العاملين وزيادة التفاعلات وتحقيق الابداع في أداء الوظائف والمهام المطلوبة وكذلك تفعيل المشاركة باعتبار المشاركة هي روح الانطلاق نحو إدارة محلية مميزة ولا مركزية حقيقية وتوفير مناخ ديمقراطي يحقق جودة الخدمات المقدمة، كما يتضح مما سبق ضرورة الاهتمام بالمشاركة في تحديد المشكلة من خلال المشاركة في تحديد الاحتياجات الفعلية للمواطنين وأولوياتها، والإنطلاق من الاحتياجات الفعلية لهم والاعتماد على الاحصاءات الرسمية لتحديد احتياجات ومشكلات المواطنين. وأن تبدأ عملية التخطيط من الاحتياجات الفعلية المواطن، وكذلك ضرورة المشاركة من الجميع في تحديد البدائل الممكنة ومناقشة المزايا والعيوب لكل بديل واختيار البديل الأنسب والمشاركة في اتخاذ وتنفيذ القرارات من خلال نظم معلومات فعالة والتنسيق والتكامل مع كافة الجهات لتقديم خدمات ذات جودة عالية والمواطنين، وكذلك المشاركة في المتابعة والتقييم لرصد مدي تحقق الخطة لأهدافها، وقياس رضا المواطنين عن الخدمات والبرامج المقدمة لهم، والمقارنة بين ما تم تنفيذه من

برامج ومشروعات بما هو مستهدف، والاستفادة من نتائج التقييم في اقتراح خطط مستقبلية للتنمية، وهذا ما أكدت عليه دراسة سيد أحمد (٢٠١٤) من أن المشاركة في صنع القرار التخطيطي تتضمن المشاركة في تحديد المشكلة من خلال تحديد الاحتياجات الفعلية للمواطنين وتشجيعهم في التعبير عن احتياجاتهم واستخدام الأساليب الاحصائية لتحديد المشكلات الأكثر أهمية، والمشاركة في تحديد البدائل الممكنة ومزايا وعيوب كل بديل واختيار البديل الأنسب والمشاركة في اتخاذ القرار وتنفيذه وكذلك المشاركة في متابعة وتقييم القرار لمعرفة مدى تحقيقه لأهدافه وأن الثقة تسهم في تفعيل المشاركة في صنع القرار التخطيطي على المستوى المحلي، واتفقت معها دراسة أحمد (٢٠١٦) والتي أكدت نتائجها على ضرورة تدعيم الاتجاهات المعرفية والوجدانية والسلوكية لتفعيل المشاركة في صنع القرار التخطيطي، كما أكدت دراسة بروين (٢٠٢٠) Bruine على أن القرار الفعال هو الذي يتضمن المشاركة الفعالة في كافة المراحل بداية من تحديد المشكلة وحتى متابعة القرار وتقييمه، كما أشارت نتائج دراسة الدسوقي (٢٠٢٢) من ضرورة تفعيل المشاركة في صنع القرار من خلال دراسة الاحتياجات الفعلية للمستفيدين وتشجيعهم على التعبير عن آرائهم وتوافر نظم معلومات لصنع القرار والتنسيق بين الجهود الحكومية والاهلية لصنع قرارات تخطيطية فعالة

**المحور الرابع: الصعوبات التي تواجه إسهامات المناخ التنظيمي في تدعيم المشاركة في صنع القرار التخطيطي على المستوى المحلي:**

**جدول رقم (٧) يوضح الصعوبات التي تواجه إسهامات المناخ التنظيمي في تدعيم المشاركة في صنع القرار التخطيطي على المستوى المحلي (ن=٧٣)**

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	عدم وضوح الهيكل التنظيمي للمؤسسة	٢,١٨	٠,٧٥	١١
٢	قلة التدريب الكافي لتأهيل الكوادر البشرية	٢,٤١	٠,٧٢	٣
٣	غياب ثقافة اللامركزية	٢,٤١	٠,٧	٢
٤	ضعف الاهتمام بالمجتمع الرقمي في تقديم الخدمات	٢,٣٤	٠,٧٥	٨
٥	عدم إعداد صف ثاني من القيادات قادر على تحمل المسؤولية	٢,٤٤	٠,٦٩	١
٦	ضعف ثقافة الديمقراطية	٢,٣٧	٠,٧٤	٦
٧	الصراعات في اتخاذ القرارات التخطيطية وظهور بناءات القوة	٢,٣٣	٠,٧١	٩
٨	نقص الاعتمادات المالية لتنفيذ خطط التنمية	٢,٣٨	٠,٧٤	٥
٩	انخفاض مستويات الشراكة بين الدولة والقطاع الخاص والمواطنين	٢,٣٨	٠,٧	٤
١٠	انتشار الفساد وغياب العدالة بين العاملين	٢,١٩	٠,٧٨	١٠
١١	غياب معايير الحوكمة في الأجهزة التنفيذية	٢,٣٦	٠,٦٥	٧

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	م
مستوى متوسط	٠,٥٢	٢,٣٤	البعد ككل	

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى الصعوبات التي تواجه إسهامات المناخ التنظيمي في تدعيم المشاركة في صنع القرار التخطيطي على المستوى المحلي متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٣٤)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول عدم إعداد صف ثاني من القيادات قادر على تحمل المسؤولية بمتوسط حسابي (٢,٤٤)، يليه الترتيب الثاني غياب ثقافة اللامركزية بمتوسط حسابي (٢,٤١)، وانحراف معياري (٠,٧)، ثم الترتيب الثالث قلة التدريب الكافي لتأهيل الكوادر البشرية بمتوسط حسابي (٢,٤١)، وانحراف معياري (٠,٧٢)، وأخيراً الترتيب الحادي عشر عدم وضوح الهيكل التنظيمي للمؤسسة بمتوسط حسابي (٢,١٨). وقد يعكس ذلك تعدد الصعوبات التي تواجه المناخ التنظيمي وتدعيم المشاركة في صنع القرار التخطيطي على المستوى المحلي وذلك نتيجة غياب صف ثاني من القيادات نتيجة عدم التعيين في الجهاز الإداري منذ فترة زمنية وأيضاً غياب التأهيل والتمكين للشباب، وكذلك غياب ثقافة اللامركزية مما يزيد من الصراعات في اتخاذ القرارات، وقلة وضعف فاعلية الدورات التدريبية التي تسهم في رفع كفاءة وأداء العاملين نتيجة انخفاض الموارد المادية من جهة وعدم ارتباطها بالاحتياجات التدريبية الفعلية لهم من جهة أخرى، وكذلك انخفاض معدلات الشراكة والتنسيق والتعاون بين شركاء التنمية، وكذلك نقص الاعتمادات المالية اللازمة لتقديم الخدمات وتجسين نوعية الحياة للمواطنين، وغياب معايير الحوكمة من الشفافية والمساءلة والعدالة والاستجابة لاحتياجات المواطنين، وانتشار الفساد الذي بدأ يقلص نتيجة الاجراءات التشريعية والتكنولوجية التي اتخذتها الدولة مما يؤثر على فاعلية المناخ التنظيمي داخل المجالس المحلية. وهذا ما أكدت عليه دراسة الشلقان (٢٠١١) من أن هناك العديد من الصعوبات التي تواجه تفعيل المناخ التنظيمي ومنها عدم وضوح الهيكل التنظيمي وغياب التأهيل والتدريب المناسب وغياب ثقافة الديمقراطية مما يؤثر في تحقيق الالتزام الوظيفي والثقة التنظيمية وزيادة كفاءة وفاعلية الأداء بالمؤسسات

**المحور الخامس: مقترحات تفعيل إسهامات المناخ التنظيمي في تدعيم المشاركة في صنع القرار التخطيطي على المستوى المحلي:**  
**جدول رقم (٨) يوضح مقترحات تفعيل إسهامات المناخ التنظيمي في تدعيم المشاركة في صنع القرار التخطيطي على المستوى المحلي (ن=٧٣)**

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	وضوح الهيكل التنظيمي للمؤسسة	٢,٧٥	٠,٥٥	٨
٢	توفير التدريب الكافي والمستمر لتأهيل الكوادر البشرية	٢,٧٤	٠,٥٨	٩
٣	نشر ثقافة اللامركزية بين المسؤولين	٢,٧٩	٠,٤٧	٦
٤	الاهتمام بالمجتمع الرقمي ورقمنة الخدمات	٢,٧٩	٠,٤٧	٦
٥	إعداد صف ثاني من القيادات قادر على تحمل المسؤولية	٢,٧٨	٠,٤٨	٧
٦	نشر ثقافة الديمقراطية	٢,٨٥	٠,٤٣	٢
٧	الحد من الصراعات في اتخاذ القرارات التخطيطية	٢,٨١	٠,٤٦	٥
٨	توفير الاعتمادات المالية لتنفيذ خطط التنمية	٢,٧٣	٠,٥٨	١٠
٩	تشجيع المشروعات التي تتضمن الشراكة بين الدولة والقطاع الخاص والمواطنين	٢,٨٤	٠,٤١	٣
١٠	سيادة القانون وتطبيق معايير العدالة على الجميع دون تمييز	٢,٨٨	٠,٣٣	١
١١	تطبيق معايير الحوكمة في الأجهزة التنفيذية	٢,٨١	٠,٤	٤
<b>البعد ككل</b>		<b>٢,٨</b>	<b>٠,٣٧</b>	<b>مستوى مرتفع</b>

**يوضح الجدول السابق أن:**

مستوى مقترحات تفعيل إسهامات المناخ التنظيمي في تدعيم المشاركة في صنع القرار التخطيطي على المستوى المحلي مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٨)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول سيادة القانون وتطبيق معايير العدالة على الجميع دون تمييز بمتوسط حسابي (٢,٨٨)، يليه الترتيب الثاني نشر ثقافة الديمقراطية بمتوسط حسابي (٢,٨٥)، ثم الترتيب الثالث تشجيع المشروعات التي تتضمن الشراكة بين الدولة والقطاع الخاص والمواطنين بمتوسط حسابي (٢,٨٤)، وأخيراً الترتيب العاشر توفير الاعتمادات المالية لتنفيذ خطط التنمية بمتوسط حسابي (٢,٧٣). وقد يستنتج من ذلك ضرورة الاهتمام بسيادة القانون لتحقيق العدالة بين الجميع والحد من الاستثناءات باعتبارها البوابة الخلفية للفساد، ونشر ثقافة الديمقراطية للحد من الصراعات، وكذلك تفعيل الشراكة والتعاون والتنسيق مع شركاء التنمية، وتطبيق معايير الحوكمة من خلال الشفافية والمساءلة والمشاركة والاستجابة لاحتياجات

المواطنين، والاهتما بنشر ثقافة اللامركزية لدى العاملين وكذلك الرقمنة للخدمات وتفعيل الثقافة الرقمية والمهارات الرقمية والشمولية الرقمية لتفعيل الخدمات المقدمة، وكذلك ضرورة إعداد صف ثاني من القيادات من خلال تأهيل وتمكين الشباب من تولى المناصب القيادية، وتوفير التدريب اللازم من خلال خطط تدريبية ترتبط بالاحتياجات الفعلية للعاملين، وزيادة الاعتمادات المالية المخصصة، لزيادة اسهامات المناخ التنظيمي في تدعيم المشاركة في صنع القرار التخطيطي على المستوى المحلي وهذا ما أكدت عليه دراسة شاهين (٢٠٠٤) من أنه لكي يتم تحقيق فاعلية المناخ التنظيمي يجب الاهتمام بوضوح الهيكل التنظيمي ووضع خطط تدريبية تنطلق من الاحتياجات الفعلية للمواطنين والاعتماد على التكنولوجيا عند تقديم الخدمات وتشجيع نهج القيادة الديمقراطية

المحور السادس: دلالة الفروق المعنوية بين استجابات المسؤولين وفقاً لجهة العمل بالنسبة لتحديدهم لمستوى المناخ التنظيمي على المستوى المحلي:

جدول رقم (٩) يوضح دلالة الفروق المعنوية بين استجابات المسؤولين وفقاً لجهة العمل

بالنسبة لتحديدهم لمستوى المناخ التنظيمي على المستوى المحلي (ن=٧٣)

الأبعاد	مجتمع البحث	العدد (ن)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية (df)	قيمة T	الدلالة
الهيكل التنظيمي	مركز	٦٠	٢,٦٤	٠,٣٢	٧١	٠,٢٢٧	غير دال
	قرية	١٣	٢,٦٢	٠,٣٥			
القيادة	مركز	٦٠	٢,٦٢	٠,٤٣	٧١	٠,٨٠٦-	غير دال
	قرية	١٣	٢,٧٢	٠,٣١			
الحوافز	مركز	٦٠	٢,٢٥	٠,٥	٧١	٠,٩٤٠	غير دال
	قرية	١٣	٢,١١	٠,٤٧			
نظم الاتصال	مركز	٦٠	٢,٥٦	٠,٣٩	٧١	٠,٠٤٩-	غير دال
	قرية	١٣	٢,٥٧	٠,٤٥			
التدريب	مركز	٦٠	٢,٥	٠,٤٧	٧١	٠,٠٢٨-	غير دال
	قرية	١٣	٢,٥	٠,٥٤			
التكنولوجيا	مركز	٦٠	٢,٢٦	٠,٥٥	٧١	٠,٢٣٦	غير دال
	قرية	١٣	٢,٢٢	٠,٧١			
الديمقراطية	مركز	٦٠	٢,٦	٠,٣	٧١	٠,٤٢٥-	غير دال
	قرية	١٣	٢,٦٤	٠,٤			
متغيرات المناخ التنظيمي ككل	مركز	٦٠	٢,٤٩	٠,٢٨	٧١	٠,٠٨٨	غير دال
	قرية	١٣	٢,٤٨	٠,٣٢			

\* معنوي عند (٠,٠٥)

\*\* معنوي عند (٠,٠١)

يوضح الجدول السابق أن:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المسؤولين بالمجلس التنفيذي بمركز السنبلابين والمسؤولين بالمجلس التنفيذي بقرية كفر غنام بالنسبة لتحديدهم لمستوى الهيكل التنظيمي، ومستوى القيادة، ومستوى الحوافز، ومستوى نظم الاتصال، ومستوى التدريب، ومستوى التكنولوجيا، ومستوى الديمقراطية، ومستوى مناخ التنظيمي على المستوى المحلي ككل.

المحور السابع: دلالة الفروق المعنوية بين استجابات المسؤولين وفقاً لجهة العمل بالنسبة لتحديدهم لمستوى المشاركة في صنع القرار التخطيطي على المستوى المحلي:

جدول رقم (١٠) يوضح دلالة الفروق المعنوية بين استجابات المسؤولين وفقاً لجهة العمل بالنسبة لتحديدهم لمستوى المشاركة في صنع القرار التخطيطي على المستوى المحلي =

(٧٣)

الأبعاد	مجتمع البحث	العدد(ن)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية (df)	قيمة T	الدلالة
المشاركة في تحديد المشكلة	مركز قرية	٦٠	٢,٥٦	٠,٤٥	٧١	٠,٤١٤-	غير دال
	قرية	١٣	٢,٦٢	٠,٤٣			
المشاركة في تحديد البدائل الممكنة	مركز قرية	٦٠	٢,٤٨	٠,٥٣	٧١	٠,٣٣٦-	غير دال
	قرية	١٣	٢,٥٤	٠,٥٢			
المشاركة في اتخاذ القرار	مركز قرية	٦٠	٢,٧١	٠,٣٣	٧١	٠,٠٥٥	غير دال
	قرية	١٣	٢,٧١	٠,٣٩			
المشاركة في تنفيذ القرار	مركز قرية	٦٠	٢,٧٣	٠,٣٣	٧١	١,٤٩٠	غير دال
	قرية	١٣	٢,٥٧	٠,٤٢			
المشاركة في المتابعة والتقييم	مركز قرية	٦٠	٢,٧٨	٠,٣١	٧١	٠,٤٩٩	غير دال
	قرية	١٣	٢,٧٣	٠,٣			
متغيرات المشاركة ككل	مركز قرية	٦٠	٢,٦٥	٠,٣١	٧١	٠,٢٠٢	غير دال
	قرية	١٣	٢,٦٣	٠,٣٦			

\* معنوي عند (٠,٠٥)

\*\* معنوي عند (٠,٠١)

يوضح الجدول السابق أن:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المسؤولين بالمجلس التنفيذي بمركز السنبلابين والمسؤولين بالمجلس التنفيذي بقرية كفر غنام بالنسبة لتحديدهم لمستوى المشاركة في تحديد المشكلة، ومستوى المشاركة في تحديد البدائل الممكنة، ومستوى المشاركة في اتخاذ القرار، ومستوى المشاركة في تنفيذ القرار، ومستوى المشاركة في المتابعة والتقييم، ومستوى المشاركة في صنع القرار التخطيطي على المستوى المحلي ككل.

المحور الثامن: اختبار فروض الدراسة:

- اختبار الفرض الرئيس للدراسة وفروضه الفرعية: " توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والمشاركة في صنع القرار التخطيطي على المستوى المحلي ":

جدول رقم (١١) يوضح تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين المناخ التنظيمي والمشاركة في

صنع القرار التخطيطي على المستوى المحلي (ن=٧٣)

معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	اختبار (ف) F-Test	اختبار (ت) T-Test	معامل الانحدار B	المتغير التابع	المتغير المستقل
٠,٠٨٦	*٠,٢٩٣	*٦,٦٦١	*٢,٥٨١	٠,٤٥٦	المشاركة في تحديد المشكلة	المناخ التنظيمي
٠,٢١٤	**٠,٤٦٣	**١٩,٣٨٦	**٤,٤٠٣	٠,٨٥١	المشاركة في تحديد البدائل الممكنة	
٠,١٢١	**٠,٣٤٨	**٩,٨٠٧	**٣,١٣٢	٠,٤٠٦	المشاركة في اتخاذ القرار	
٠,١٤٦	**٠,٣٨٢	**١٢,١٣٣	**٣,٤٨٣	٠,٤٦٣	المشاركة في تنفيذ القرار	
٠,١٢٥	**٠,٣٥٤	**١٠,١٦٢	**٣,١٨٨	٠,٣٧٧	المشاركة في المتابعة والتقييم	
٠,٢١٨	**٠,٤٦٧	**١٩,٨٣١	**٤,٤٥٣	٠,٥١٠	متغيرات المشاركة ككل	

\* معنوي عند (٠,٠٥)

\*\* معنوي عند (٠,٠١)

يوضح الجدول السابق أن:

- تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " المناخ التنظيمي " والمتغير التابع " المشاركة في تحديد المشكلة لصنع القرار التخطيطي على المستوى المحلي " إلى وجود ارتباط طردي بين المتغيرين. وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (٠,٠٨٦)، أي أن المناخ التنظيمي يساهم في تدعيم المشاركة في تحديد المشكلة لصنع القرار التخطيطي على المستوى المحلي بنسبة (٨,٦%). مما يجعلنا نقبل الفرض الفرعي الأول للدراسة والذي مؤداه " توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والمشاركة في تحديد المشكلة لصنع القرار التخطيطي على المستوى المحلي ".
- تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " المناخ التنظيمي " والمتغير التابع " المشاركة في تحديد البدائل الممكنة لصنع القرار التخطيطي على المستوى المحلي " إلى وجود ارتباط طردي بين المتغيرين. وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج

الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (٠,٢١٤)، أي أن المناخ التنظيمي يساهم في تدعيم المشاركة في تحديد البدائل الممكنة لصنع القرار التخطيطي على المستوى المحلي بنسبة (٢١,٤%). مما يجعلنا نقبل الفرض الفرعي الثاني للدراسة والذي مؤداه " توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والمشاركة في تحديد البدائل الممكنة لصنع القرار التخطيطي على المستوى المحلي ".

- تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " المناخ التنظيمي " والمتغير التابع " المشاركة في اتخاذ القرار التخطيطي على المستوى المحلي " إلى وجود ارتباط طردي بين المتغيرين. وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (٠,١٢١)، أي أن المناخ التنظيمي يساهم في تدعيم المشاركة في اتخاذ القرار التخطيطي على المستوى المحلي بنسبة (١٢,١%). مما يجعلنا نقبل الفرض الفرعي الثالث للدراسة والذي مؤداه " توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والمشاركة في اتخاذ القرار التخطيطي على المستوى المحلي ".
- تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " المناخ التنظيمي " والمتغير التابع " المشاركة في تنفيذ القرار التخطيطي على المستوى المحلي " إلى وجود ارتباط طردي بين المتغيرين. وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (٠,١٤٦)، أي أن المناخ التنظيمي يساهم في تدعيم المشاركة في تنفيذ القرار التخطيطي على المستوى المحلي بنسبة (١٤,٦%). مما يجعلنا نقبل الفرض الفرعي الرابع للدراسة والذي مؤداه " توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والمشاركة في تنفيذ القرار التخطيطي على المستوى المحلي ".
- تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " المناخ التنظيمي " والمتغير التابع " المشاركة في متابعة وتقويم القرار التخطيطي على المستوى المحلي " إلى وجود ارتباط طردي بين المتغيرين. وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (٠,١٢٥)، أي أن المناخ التنظيمي يساهم في تدعيم المشاركة في متابعة وتقويم القرار التخطيطي على المستوى المحلي بنسبة (١٢,٥%). مما يجعلنا نقبل الفرض الفرعي الخامس للدراسة والذي مؤداه " توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والمشاركة في متابعة وتقويم القرار التخطيطي على المستوى المحلي ".

- تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " المناخ التنظيمي " والمتغير التابع " المشاركة في صنع القرار التخطيطي على المستوى المحلي " إلى وجود ارتباط طردي بين المتغيرين. وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (٠,٢١٨)، أي أن المناخ التنظيمي يساهم في تدعيم المشاركة في صنع القرار التخطيطي على المستوى المحلي بنسبة (٢١,٨%). مما يجعلنا نقبل الفرض الرئيس للدراسة والذي مؤداه " توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والمشاركة في صنع القرار التخطيطي على المستوى المحلي " ومن خلال مناقشة اختبار نتائج الفروض يتضح أن المناخ التنظيمي يعد أحد المتغيرات التنظيمية التي تؤثر في العديد من المخرجات التنظيمية كما أنه يساهم في تحسين أداء العاملين ويؤثر في قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها ويساهم في تفعيل المشاركة في صنع القرار التخطيطي وهذا ما أكدت عليه دراسة عبد الله (٢٠١٧) والتي أشارت نتائجها إلى أن المناخ التنظيمي له دور في قدرة التنظيم على تحقيق أهدافه وتحقيق الثقة والكفاءة التنظيمية والحد من الصراعات وتدعيم الاتجاهات الإيجابية بالمنظمة كما أكدت دراسة نصار (٢٠١٦) أن المناخ التنظيمي يتضمن أبعاد متعددة منها الهيكل التنظيمي الذي يحدد خطوط السلطة وانسيابها بين الوظائف الإدارية المختلفة ويحدد الشكل العام للمؤسسة، كما أكدت دراسة عوض (٢٠١٣) من أن نظم الاتصالات تقلل من الفاقد في العمل وتساعد على تسهيل أداء المهام والواجبات كما أشارت دراسة خليل (٢٠١٧) ان استخدام التكنولوجيا يؤثر على زيادة معدلات الثقة في القرارات المتخذة واتفقت معها دراسة محمد (٢٠٢١) والتي أشارت نتائجها الى ضرورة استخدام المجتمع الرقمي والمساهمة في تدعيم البنية التحتية والتشريعية والقانونية لتفعيل المشاركة في صنع القرارات - وإشارت أيضا دراسة غنائم (٢٠١٩) أن هناك العديد من الأبعاد التي تساهم في فاعلية المناخ التنظيمي ومنها التحفيز - والديمقراطية والتدريب ونمط القيادة الأمر الذي يؤثر على تحسين الأداء بالمؤسسات وتفعيل المشاركة في صنع القرار التخطيطي

ثامناً:: خطة عمل تنفيذية مقترحة لتفعيل اسهامات المناخ التنظيمي في تدعيم المشاركة في صنع القرار التخطيطي على المستوى المحلي

من خلال استعراض التراث النظري والجانب التطبيقي للدراسة بالإضافة إلى نتائج الدراسة الحالية يمكن تحديد خطة عمل تنفيذية مقترحة لتفعيل إسهامات المناخ التنظيمي في تدعيم المشاركة في صنع القرار التخطيطي على المستوى المحلي

**جدول رقم ( ١٢ ) خطة العمل التنفيذية المقترحة لتفعيل إسهامات المناخ التنظيمي في تدعيم المشاركة في صنع القرار التخطيطي على المستوى المحلي.**

**المحور التاسع: خطة العمل التنفيذية المقترحة لتفعيل إسهامات المناخ التنظيمي في**

**تدعيم المشاركة في صنع القرار التخطيطي على المستوى المحلي:**

مخرجات مستهدفة	جهات التنفيذ	المستهدفون	وسائل التنفيذ	إجراءات التنفيذ	الأهداف
قيادات محلية كفاء قادرة على المشاركة في صنع وتنفيذ القرار التخطيطي	وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية وزارة التنمية المحلية الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة المجلس التنفيذي بمحافظة الدقهلية - ومركز السنبلوين	العاملين بالمجالس المحلية التنفيذية القيادات المحلية	الأبحاث والدراسات - اعلانات التعيين والمسابقات - الكتيبات والدوريات - اللقاءات المستمرة	نشر الوعي والتدريب وتسهيل تبادل المعلومات والمعارف والخبرات بين العاملين اختيار أفضل العناصر البشرية المؤهلة والمدربة للعمل بالمجالس المحلية التنفيذية إجراء الدراسات المستمرة داخل المجالس المحلية التنفيذية للتعرف على مدى إدراك العنصر البشري لخصائص المناخ التنظيمي حتى يمكن إجراء التغيرات التنظيمية وتحقيق التطوير التنظيمي	نشر الثقافة التنظيمية لدى المسنولين بالمجالس المحلية التنفيذية
سيادة الثقافة التنظيمية لدى العاملين بالمجالس المحلية - زيادة الولاء والانتماء - الحد من الصراعات- وزيادة الثقة والابداع والابتكار لدى العاملين	وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية - وزارة التنمية المحلية - الجهاز	العاملين بالمجالس المحلية التنفيذية القيادات المحلية	وضع معايير عادلة - تدعيم المتميزين في أداء أعمالهم مادياً ومعنوياً	تأسيس نظام للحوافز والمكافآت على أساس الكفاءة والجدارة	تدعيم المناخ التنظيمي بالمجالس المحلية التنفيذية
زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين بالأجهزة المحلية - تحقيق العدالة التنظيمية - زيادة الثقة التنظيمية وزيادة الولاء والانتماء	وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية - وزارة التنمية المحلية - الجهاز	العاملين بالمجالس المحلية التنفيذية القيادات المحلية			

الأهداف	إجراءات التنفيذ	وسائل التنفيذ	المستهدفون	جهات التنفيذ	مخرجات مستهدفة
	تدعيم الهيكل التنظيمي بالمجالس المحلية التنفيذية	توصيف وظيفي يحدد الاختصاصات والمسئوليات- تسلسل إداري واضح ومحدد		المركزي للتنظيم والإدارة - المجلس التنفيذي محافظة الدقهلية - المؤسسات التخطيطية	وضوح السلطات والمسئوليات- سهولة المحاسبية- معرفة أوجة النقص والاحتياج في العمل - رفع مستوى الخدمات المقدمة
	بناء نظم اتصالات فعالة	توفير شبكة الربط الإلكتروني بين مختلف الإدارات والأقسام- توافر الوسائل الرقمية ونظم المعلومات التي تساعد على توصيل كافة الآراء والمقترحات بين مختلف أعضاء المجالس المحلية التنفيذية		على المستوى المحلي - القطاع الخاص- ادارة التنمية البشرية بالمحافظة- المواطنين - وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	التواصل الجيد بين جميع العاملين وبعضهم البعض والعاملين والقيادات - سرعة ارسال واستقبال المعلومات بسهولة - وضوح التعليمات وانسيابية وتدقيق البيانات والمعلومات
	تدعيم المهارات القيادية	عقد لقاءات واجتماعات دورية بين الرؤساء والمرؤسين للتعرف على مشكلاتهم- تشجيع المرؤسين التعاون بينهم في تحقيق أهداف مشتركة والحد من النزاعات والصراعات- تنمية روح فريق العمل في إنجاز الأعمال - تشجيع المرؤسين على إبداء مقترحاتهم وتشجيعهم لتنفيذها - تدعيم العلاقات الانسانية بين جميع العاملين وتوفير مختلف أشكال الرعاية لهم )		وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	إعداد صف ثاني من القيادات القادرة على تحمل مسئوليات العمل بالأجهزة المحلية التنفيذية
	تدعيم ثقافة الديمقراطية - احترام الرأي والرأى الأخر- احترام قرار الأغلبية - تقبل القرار المتخذ)	تدعيم ثقافة الديمقراطية - احترام الرأي والرأى الأخر- احترام قرار الأغلبية - تقبل القرار المتخذ)			زيادة الابتكار والابداع المؤسسي- زيادة التعاون - تكوين فريق عمل متكامل داخل المجالس المحلية التنفيذية
	بناء قدرات العاملين من خلال خطط التدريب المستمرة	تحديد الاحتياجات التدريبية عن طريق العاملين أنفسهم - وضع خطط تدريبية مرتبط			ديمقراطية القرارات والحد من الصراعات وبناءات القوة - وانتشار ثقافة الديمقراطية واللامركزية
					زيادة الأداء التنظيمي للعاملين- زيادة فاعلية الأداء المؤسسي بالمجالس

الأهداف	إجراءات التنفيذ	وسائل التنفيذ	المستهدفون	جهات التنفيذ	مخرجات مستهدفة
		بالاحتياجات توفير التمويل اللازم لتنفيذها- قياس المخرجات التدريبية في التطوير التنظيمي بالمجالس المحلية التنفيذية			المحلية التنفيذية – تحقيق التميز المؤسسي بالمجالس المحلية التنفيذية
	تدعيم التكنولوجيا ورقمنة الخدمات	توافر أجهزة حديثة للحاسب الآلي- تدريب العاملين على استخدام التكنولوجيا- تفعيل دور مراكز المعلومات – توفير منصات رقمية داخل المؤسسة – تقديم الخدمات إلكترونياً		موظف كفاء قادر على استخدام التكنولوجيا الرقمية ويدرك التعامل مع تقنيات العصر- سرعة وجودة تقديم الخدمات للمواطنين – رضا المواطنين عن الخدمات المقدمة	
تدعيم المشاركة في صنع القرار التخطيطي	تدعيم المشاركة في تحديد المشكلة	جمع البيانات والمعلومات من خلال المواطنين لتحديد احتياجاتهم سواء من خلال (الاستبيانات المقاييس- اللقاءات الجماهيرية) – الاعتماد على الاحصاءات الرسمية لتحديد خطوره المشكلات – تعميق اللامركزية وتشجيع المواطنين على المشاركة في تحديد الاحتياجات وأولوياتها	المواطنين العاملين بالمجالس المحلية التنفيذية القيادات المحلية	وزارة التنمية المحلية – المجلس التنفيذي بمحافظة الدقهلية – المؤسسات التخطيطية على المستوى المحلي – القطاع الخاص- ادارة التنمية البشرية بالمحافظة- المواطنين	تحديد الاحتياجات الملحة وذات الأولوية بالنسبة للمواطنين – الانطلاق من الاحتياجات الفعلية للمواطنين بما يضمن قبول القرارات المتخذة – الشعور بالرضا الذاتي لدى المواطنين والثقة في أنفسهم وفي المؤسسات المحلية التنفيذية – زيادة المشاركة في كافة مراحل صنع القرار التخطيطي
	المشاركة في تحديد البدائل	جمع البيانات والمعلومات عن البدائل المتاحة – الاجتماعات والدراسة النظرية والميدانية لتحديد مزايا وعيوب كل بديل – الأساليب العلمية والاحصائية عند تحديد البديل الأنسب		مراكز المعلومات بالمحافظة – المواطنين – القطاع الخاص- المواطنين – منظمات المجتمع المدني	اختيار البديل المناسب الذي يضمن تحقيق الأهداف بأقل وقت وجهد وتكلفة ويحقق جودة عالية – ضمان قدرة البديل على حل المشكلات واشباع الاحتياجات
	المشاركة في صنع وتنفيذ القرار التخطيطي	تطبيق نهج التخطيط التشاركي بين مختلف		المدني وزارة التخطيط	ضمان نجاح عملية تنفيذ القرار

الأهداف	إجراءات التنفيذ	وسائل التنفيذ	المستهدفون	جهات التنفيذ	مخرجات مستهدفة
		قطاعات التنمية (الدولة) - المواطنين - القطاع الخاص) عند صنع وتنفيذ القرار التخطيطي - تعزيز الشفافية عند صنع القرارات التخطيطية - الاستفادة من نظم المعلومات عند صنع وتنفيذ القرار التخطيطي - نشر ثقافة الديمقراطية - تعديل اللوائح والقوانين والتشريعات بما يسمح لمنظمات المجتمع المدني والقطاع الخاص بالمشاركة في صنع وتنفيذ القرار التخطيطي		والتنمية الاقتصادية	التخطيطي - المشاركة بين قطاعات المجتمع المختلفة ( الدولة - المجتمع المدني - القطاع الخاص ) عند صنع وتنفيذ القرار التخطيطي - الحد من الصراعات في صنع واتخاذ القرار التخطيطي
	المشاركة في متابعة وتقويم القرار التخطيطي	استخدام وسائل المتابعة الميدانية من تقارير وزيارات ميدانية للتأكد من أن ما تم التخطيط له يتم تنفيذه - استخدام أدوات جمع البيانات للكشف عن مدى نجاح القرار المتخذ			تحديد المعوقات التي تواجه عملية التنفيذ والعمل على حلها - ضمان تحقيق القرار لأهدافه المحددة - الاستفادة من نتائج التقويم كمدخلات لعملية صنع وتنفيذ القرارات المستقبلية

#### - المراجع:

ابراهيم، محمد عبد الفتاح عبد الفتاح (٢٠١٩). الثقافة التنظيمية وكفاءة المؤسسات التخطيطية على المستوى المحلي، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان

ابو عساف، مؤيد موسي علي (٢٠١٨). التطبيقات العلمية في ادارة الموارد البشرية بالمؤسسات العامة والخاصة، دار مجد للنشر والتوزيع، عمان.

احمد، احمد حمدان محمد (٢٠١٦). اتجاهات فقراء الريف نحو المشاركة في صنع القرارات التخطيطية على المستوى المحلي، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان

احمد، داودي (٢٠٢٠). الفعالية التنظيمية، مركز الكتاب الاكاديمي، عمان.

افندي، عطيه حسين (٢٠١٠). صنع واتخاذ القرارات، المنظمة العربية للتنمية الادارية،

القاهرة.

الاشهب، نوال عبد الكريم (٢٠١٥). اتخاذ القرارات الادارية "انواعها ومراحلها"، دار امجد للنشر والتوزيع، الاردن.

الحراشنة، حسين محمد (٢٠١١). ادارة الجودة الشاملة والاداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان.

الحمداني، سامي حسن نجم (٢٠١٤). الادارة المحلية وتطبيقها والرقابة عليها، مركز الاصدارات القانونية، القاهرة.

الدسوقي، حنان زكريا السيد (٢٠٢٢). الذكاء الاستراتيجي كالية للمشاركة فى صنع القرار التخطيطى بوحداث الادارة المحلية، عدد ٢-مجلد ١٠، مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية، الجمعية العربية للتنمية البشرية والبيئية

الدسوقي، سميرة ابراهيم (٢٠١٠). العلاقة بين متغيرات اتخاذ القرارات التخطيطية بالمجالس الشعبية المحلية وتحقيق التنمية المحلية، عدد ٢٩، جزء ١، مجلة دراسات فى الخدمة الاجتماعية والعلوم الانسانية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان.

السروجي، طلعت مصطفى (٢٠١٣). ادارة المؤسسات الاجتماعية "الاصلاح والتطوير" دار الفكر، عمان

السروجي، طلعت مصطفى (٢٠١٣). التخطيط الاجتماعي "نظريات ومناهج"، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية.

السيد، خالد محمد احمد (٢٠١٧). المتغيرات المجتمعية المرتبطة بعملية اتخاذ القرارات بالمنظمات غير الحكومية، دار الوفاء لنديا للطباعة والنشر، الاسكندرية.

الشلقان، عادل بن احمد (٢٠١١). دور المناخ التنظيمى فى تحقيق الرضا الوظيفى: دراسة تطبيقية على موظفى الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة فى مدينة الرياض، مجلد ٣١، عدد ٢، المجلة العربية للادارة، المنظمة العربية للتنمية الادارية

الشياب، احلام محمد & ابو حمور، عنان محمد (٢٠١١). مفاهيم ادارية معاصرة، الاكاديميون للنشر والتوزيع، عمان.

الطجم عبدالله بن عبد الغني & السواط، طلعت بن عوض الله (٢٠٠٣). السلوك التنظيمي "المفاهيم، النظرية، التطبيقات"، دار حافظ، السعودية.

العلي، محمد عبد الرحمن خليفة & الحسيني، حسين محمد سعد الدين، (٢٠١٥). المناخ

- التنظيمي للتعليم، مجلد ٢، عدد ١، المجلة العلمية لكلية التربية للطفولة المبكرة، جامعة المنصورة.
- الغزاوي، نجم & جواد، عباس حسين (٢٠١٠). الوظائف الاستراتيجية في ادارة الموارد البشرية، دار البازورى العلمية للطباعة والنشر، الاردن.
- الفتاح، محمد & المغربي، محمود بشير (٢٠١٦). السلوك التنظيمي، دار الجنان عمان.
- الفتاح، محمد & المغربي، محمود بشير (٢٠١٨). اصول الادارة والتنظيم، الاكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة.
- القبلان، غازي سلطان فلاح (٢٠١٥). تنمية المجتمع المحلي والعوامل المؤثرة علي قرارات الحكام الاداريين، دار الخليج، عمان، ٢٠١٥.
- النويقة، عطا الله بشير عبود (٢٠١١). تقييم المناخ التنظيمي السائد في جامعة الطائف من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة سوهاج حمزة، احمد ابراهيم (٢٠١٥). ادارة المؤسسات الاجتماعية، دار المسيرة عمان.
- خزام، مني عطيه (٢٠٠٩). الادارة واتخاذ القرار في عصر المعلوماتية "من منظور الخدمة الاجتماعية"، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية
- خزام، مني عطيه (٢٠١٣). ادارة المؤسسات الاجتماعية في بيئة متغيرة، الاسكندرية، المكتب الجامعي الحديث.
- خليل، محمد الهادي (٢٠١٧). المناخ التنظيمي واثرة على الرضا الوظيفي للعاملين "دراسة ميدانية"، عدد ٢٨، مجلة الجامعة الاسمية الاسلامية
- زاهر، حجازي (٢٠١٠). اتخاذ القرارات، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة.
- زايد، سامي مصطفى كمال (٢٠١٤). حتمية التخطيط الاجتماعي، رؤية لتحقيق اهداف التنمية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية.
- سيد احمد، زينهم مشحوت (٢٠١٤). الثقة كمتغير للمشاركة في صنع القرار التخطيطي على المستوى المحلي، عدد ٣٦، جزء ١٢، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الانسانية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان
- شاهين، عبد التواب (٢٠٠٤). اثر المناخ التنظيمي على تطوير التعليم الجامعي، مجلد ٢٢، عدد ١، مجلة البحوث الادارية، اكااديمية السادات للعلوم الادارية
- عامر، طارق عبد الرؤوف، & المصري، ايهاب عيسي (٢٠١٦). صناعة واتخاذ القرار،

مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة.

عبدالله، محمد حمزة امين (٢٠١٧). المناخ التنظيمي والاختراق الوظيفي لدى الاطباء "بحث ميداني بمستشفى بنى سويف العام"، مجلد ٧٧، جزء (٣) مجلة كلية الاداب، جامعة القاهرة عثمان، عبد الرحمن صوفي & سرحان، محمود عرفات (٢٠١٥). التخطيط الاجتماعى في اطار مهنة الخدمة الاجتماعية، دار الكتاب الجامعي، الامارات.

عطيه، عبد الناصر عواد (٢٠١٧). دور المناخ التنظيمي في تطوير اداء العاملين، مجلد (٥٤)، عدد (٢)، اتحاد جمعيات التنمية الادارية، القاهرة.

علي، ماهر ابو المعاطي (٢٠١٠). الاتجاهات الحديثة في ادارة المؤسسات الاجتماعية "اسس نظرية ونماذج تطبيقية"، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية.

عوض، عاطف محمود (٢٠١٣). تحسين المناخ التنظيمي فى الجامعات "مدخل لتطوير اداء الموظفين" عدد ٤، مركز البحث العلمى، جامعة الجنان، سوريا

غنائم، صالح سالم (٢٠١٩). المناخ التنظيمي ودوره فى الرضا الوظيفي "دراسة تطبيقية على صندوق الضمان الاجتماعى، مجلة جامعة الزيتونة، جامعة الزيتونة، ٢٠١٩

فلية، فاروق عبده، عبد المجيد، السيد محمد (٢٠٠٥). السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، عمان.

قنديل، امانى (٢٠٠٨). الموسوعة العربية للمجتمع المدني، الشبكة العربية للمنظمات الاهلية والعربية، القاهرة.

محمد، هبة الله عادل عبد الرحيم (٢٠٢١). المجتمع الرقمى والمشاركة فى صنع القرار التخطيطى بالقطاع الصحى، عدد ٢٣، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الفيوم

محمود، منال طلعت (٢٠١٣). الموارد البشرية وتنمية المجتمع المحلي، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية.

مركز المعلومات واتخاذ القرار (٢٠٢٢): مركز السنبلوين.

نصار، حمدى جابر محمد (٢٠١٦). المناخ التنظيمي وعلاقتة بالتطوير التنظيمي: دراسة ميدانية على العاملين اولادارين بجامعة تبوك، مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة بورسعيد

ولي، محمد جاسم محمد وآخرون (٢٠١٠). الابداع والتفكير الابتكاري وتنميته في التربية

والتعليم ديوتو للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.

**References:**

- Adamson ,Dave (2010). Community Empowerment: Identifying the Barriers to Purposeful “Citizen Participation, International Journal of Sociology and Social, vol 30, issue 3
- Anderson, Rebekah (2021). Moving Forward the Impact of Employee Resilience on Learning Oriented Organization Supporty ProQuest Dissertation and these United States.
- Bin Ahmed, Kamarul Zaman (2018). Organizational Climate and Job Satisfaction: Employees Personalities, vol56, Emerald Group Publishing Limited, London
- Bruine, wandi (2020). Decision Making Competence: More than Intelligence, Sage Application, London
- Carlobatni, Barbara percenci (2006). Data Quality Management and Evolution Information System in International and Formation Processing, springer.
- Christian Hob bach (2019). Organization Climate for Creativity, Springer.
- Claudio, Baccarani; ET. Al (2021). Climate Change and Organizations Management to Word Anew Paradigm, vol33, issue 3, Emerald Group Publishing limited.
- Development and Learning Organization (2022). Dimensions of Organizational, Climate which Influence Employees most: Insights from Net work ,vol 36, issue 3.
- Giang ,Hoang; ET. Al (2022). Leaders Influencing in Novation Aqualitive Study Exploring, The Role of Leadership Organization Climate in Vitname setourism Smes, vol 43, issue 2, Emera group Publishing Limited Bradford...
- KaoRui-Hsin (2017). The Relationship between Work Characteristics and Change Oriented Organizational Citizenship Behavior: A multi-level Study on Transformational Climate Inimmigration Workers, vol46, Emerald Group Publishing Limited, United.Farnborou
- Keikoh Ryu (2020). The Impact Organization Ethical Climate on Organizational Commitment and Jop Performance, springer.
- Laiyuchin, Hung Guang, (2022). Child the Impact of Organization Climate on the Empowerment of Mid, Level Managers, vol 23, issue 1, Chinese Association of Business Management Technology Taipei.

- Lammas ,Csipkee (2022). Organization Climate of NHS Early Intervention Services for Psychosis: A qualitative Analysis, vol 65, Cambridge University Press.
- Lipshitz, Rannan; ET. al (2006).Introduction to the Special Issue, Naturalistic Drecision Making and Organization Decsion making Exploring the Intersection, Sage application, London.
- Madhuch Hand; ET. Al (2007). Effectiveness of Human Resources, vol 32, n 4, Journal of Information Systems
- Majid Nabavi& Hamid, Rjamal (2015). Adding Value to Information Systems a new Model, vol 1, n 32, Journal Business in formation review.
- Mutonyi, Barbara Rebecca; ET. Al (2022). Culture and Leadership Climate and Organization Attractiveness and Dinnovative Behavior: Astudy of Norwegian Hospital, vol, BMC health services research, London.
- Nelly; ET. Al (2021) .Inclusive Cross Sectoral and Evidence based Decision Making for Resilience Planning and Decision Making in a Devolved Context, plagrave MacMillan, vol 33, and issue 4, London.
- Zanudi; ET. Al (2022). Effective Community Participation in Planning and Operational Decision Making in Iskandar Malaysia: A Qualitative in -Depth Interview Study to publishing, Bristol Scholarly Journal.