

## STUDY OF THE COORDINATIVE RELATIONS BETWEEN THE SOCIAL RURAL ORGANIZATIONS: A FIELD STUDY IN EL-BEHIRA GOVERNORATE

Abdalla, A. M.

Agricultural Extension and Rural Development Research Institute

دراسة العلاقات التنسيقية بين المنظمات الاجتماعية الريفية دراسة ميدانية  
بمحافظة البحيرة  
أمير محمد عبدالله  
معهد بحوث الإرشاد الزراعي والتنمية الريفية

### الملخص

يعكس التنسيق التنظيمي بين المنظمات الاجتماعية، بشكل أساسي، المعارف المتعلقة بكافة أوجه الاعتماد المتبادل داخل المجتمع المحلي، والتي تتمثل في كل من الأهداف المشتركة والأنشطة المنظمة والموارد المحلية. ويلعب التنسيق التنظيمي دوراً مركزياً في تحقيق معظم جوانب التنمية، حيث يؤثر على كل من طرق مواجهة المشاكل المحلية، وكيفية الانتفاع بالموارد الطبيعية، إلى جانب توفير الخبرة الفنية، وتنمية المورد البشري فضلاً عن تحقيق الدور المؤسسي بالمجتمعات المحلية الريفية. كما أن مجهودات التنسيق التنظيمي سوف تكتسب أهمية كبيرة في الريف المصري نظراً لكل من ندرة الموارد والعمل في ظروف تتسم بعدم التأكد. وبناءً على ما سبق فإن هذه الدراسة تهدف إلى التعرف على العلاقات التنسيقية بين المنظمات الريفية المحلية بمحافظة البحيرة.

وقد أجريت هذه الدراسة في خمسة مراكز بمحافظة البحيرة، حيث تم تجميع البيانات البحثية من ٧٢ منظمة اجتماعية ريفية والتي تم اختيارها بطريقة عشوائية طبقية غير نسبية، وذلك عن طريق المقابلة الشخصية، وأستخدم استبيان أعد خصيصاً لإجراء هذه الدراسة، حيث تم اختبار مقياس للتنسيق التنظيمي يتضمن خمس علاقات تنسيقية هي: مواجهة المشاكل المحلية، والموارد المادية، والخبرة الفنية، وتنمية المورد البشري، والدور المؤسسي. وقد تم استخدام المتوسط الحسابي والتكرارات لتحليل البيانات البحثية، فضلاً عن طريقة التجزئة النصفية لتقدير ثبات المقياس.

### وقد أسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج أبرزها:

- ١- أن العلاقات التنسيقية بين المنظمات الاجتماعية الريفية في منطقة الدراسة، بشكل عام، توجد في صورة منخفضة. وأثبتت الدراسة أن هذه العلاقة تتركز في كل من الموارد المادية وكيفية مواجهة المشاكل المحلية. ومن الناحية الأخرى فإن العلاقات التنسيقية مثل القدرة على اتخاذ القرار، وقاعدة البيانات والخبرة الفنية، واللامركزية، والاستدامة قد أهملت إلى حد كبير.
- ٢- ترتبت العلاقات التنسيقية بين المنظمات الريفية المحلية كما يلي: التمويل (٧٢%)، ثم متطلبات العمل (٦٥%)، ثم تدريب العاملين (٥٨%)، ثم توزيع الأدوار بين المنظمات (٤٣%).
- ٣- يمكن اعتبار ٨٣% من العلاقات بين المنظمات الريفية المحلية في منطقة الدراسة والتي تتعلق بأنشطة مواجهة المشاكل المحلية علاقات تنسيقية منخفضة إلى متوسطة، وكذلك الحال بالنسبة إلى ٩٠% من العلاقات التي تخص الموارد المادية، و٩٧% من العلاقات التي تخص الخبرة الفنية، و٩٤,٥% من مثيلاتها التي تدور حول تنمية المورد البشري، و٩٨,٥% من العلاقات التي تتعلق بالدور المؤسسي، وجميعها علاقات تتراوح ما بين المنخفضة والمتوسطة.

### المقدمة والمشكلة البحثية

تنشأ المنظمة الاجتماعية لحل مشاكل أفراد المجتمع المحلي وتلبية متطلباتهم وتنمية قدراتهم، وعلى ذلك فإن جزءاً كبيراً من أنشطة المنظمات الاجتماعية يكون موجهاً نحو خدمة المجتمع المحلي وتنميته، وبرغم اختلاف المنظمات الاجتماعية في كثير من النواحي التنظيمية، إلا إنها تشترك فيما بينها في أداء الكثير من الأدوار الوظيفية، وخاصة الأدوار التي تهتم بحل مشكلات السكان المحليين وتنفيذ الأنشطة والمشروعات التي

تهدف إلى تنمية المجتمع المحلي. ويعني هذا أن التنسيق بين هذه المنظمات حول مشكلات وإحتياجات السكان هو السبيل الوحيد لتكامل الادوار التنظيمية ووضعها في إطار عمل مشترك منظم وديناميكي من أجل الوصول إلى غاية واحدة هي التنمية الاجتماعية والاقتصادية لهذه المجتمعات، ويشير ذلك أن العلاقات التنسيقية بين هذه المنظمات الاجتماعية الريفية أثناء تخطيط وتنفيذ أنشطتها التنموية تعتبر أحد أبرز عوامل نجاح مجهودات وبرامج تنمية المجتمعات المحلية الريفية، وتتحدد أهمية هذه العلاقات في ظل كل من ندرة الموارد المادية والبشرية وقصور الامكانيات الانتاجية لدى المنظمات الريفية، فضلا عن طبيعة النشاط الزراعي الذي يعتبر النشاط الاقتصادي الاساسي لسكان هذه المجتمعات المحلية والذي تتم معظم عملياته في ضوء ظروف تتسم بعدم التأكد.

#### أهداف الدراسة

إستنادا لما سبق تهدف الدراسة إلى: ١- بناء مقياس لدرجة التنسيق بين المنظمات الاجتماعية بالمجتمع الريفي المحلي، ٢- التعرف على العلاقات التنسيقية بين المنظمات الاجتماعية الريفية المحلية في منطقة الدراسة، وذلك من خلال خمسة محاور أساسية تتضمن كل من مواجهة المشاكل المحلية، والموارد المادية، والخبرة الفنية، وتنمية المورد البشري، والدور المؤسسي، ثم ٣- الخروج بتوصيات تطبيقية بناء على النتائج التي تم استخلاصها لرفع مستوى التنسيق التنظيمي بين المنظمات الاجتماعية الريفية.

#### الاطار النظري

احتلت قضية التنسيق التنظيمي مكانة مركزية في التراث النظري لكل من علمي الإدارة والسلوك التنظيمي على حد سواء، وتواصلت الاسهامات النظرية والمحاولات النقدية المتعلقة بهذه القضية عبر عقود طويلة بدأت من عشرينيات القرن الماضي، وإمتدت حتى وقتنا هذا، ولقد تعددت مظاهر الاهتمام بالتنسيق التنظيمي ليس فقط على المستوى العلمي والنظري فقط، بل على المستوى التطبيقي والتنفيذي أيضا، حيث بدأت المنظمات على إختلاف أنواعها وأبنياتها في التعامل مع التنسيق بوصفه أحد أهم السبل لكل من رفع القدرة على تحقيق الأهداف، والتغلب على مشكلة ندرة الموارد (Carley & Newell, 1994). ويؤكد كل من مالون وكروستون على وجود ثلاثة مظاهر للاهتمام بهذه القضية، أول هذه المظاهر يشير إلى أن التنسيق التنظيمي ظل مفهوما محوريا طوال رحلة تطور علم التنظيم، وعلى الرغم من تباين وجهات النظر بين المداخل والاتجاهات النظرية حول معناه ووظيفته وكيفية تنظيمه، فإن هذا المفهوم لم يفقد مكانته وقيمه في التراث النظري. أما ثاني هذه المظاهر فيتعلق بتطور المفهوم النظري للتنسيق التنظيمي واكتسابه لمجموعة من السمات المميزة للعديد من المداخل النظرية، حيث تعاملت بعض المداخل معه بوصفه مفهوما إداريا، وبينما التزمت إسهامات عديدة بالنظر إليه كمفهوم موقفي، فقد اعتبرته إسهامات أخرى مفهوما فنيا، وأخيرا فقد تطور هذا المفهوم حتى أصبح على يد بعض المداخل المعاصرة مفهوما سلوكيا. المظهر الثالث، يؤكد على أن التنسيق التنظيمي هو أحد المفاهيم النظرية التي أثبتت أهميتها التطبيقية، وقد ساعد على ذلك عجز المنظمات الاجتماعية عن تحقيق أهدافها نظرا لندرة الموارد وتذبذب توافرها، إلى جانب تعقد بيئة العمل وصعوبة التنبؤ بتغيراتها، وعلى ذلك فقد شرعت المنظمات الدولية والهيئات الحكومية والمنظمات غير الحكومية في دراسة التنسيق التنظيمي للتعرف على صياغته المثلى وضوابطه وإجراءاته وآليات تطبيقه ومردوداته (Malone & Crowstone, 1994).

#### المداخل النظرية لدراسة التنسيق التنظيمي:

يشير فحص الاسهامات النظرية المختلفة التي تناولت قضية التنسيق التنظيمي إلى وجود أربعة مداخل نظرية، تختلف فيما بينها في رؤيتها وتناولها لهذه القضية وللحيفية التي تتبلور بها العلاقات التنسيقية بين مجموعة من المنظمات الاجتماعية، ويمكن إستعراض مواقفها النظرية كما يلي:

**أولاً: المدخل الموقفي:** ويرى أنصار هذا المدخل أن التنسيق التنظيمي هو أحد الطرق التي تتفاعل بها المنظمة مع المشاكل والظروف والتغيرات التي تحدث في بيئة عملها، وعليه فالعلاقة التنسيقية تعتبر أحد الاساليب التي قد تلجأ إليها المنظمة لكي تستطيع: ١- مواجهة التحديات والتهديدات Threats الداخلية والخارجية التي تتعرض إليها و، ٢- لكي تتمكن من إستغلال الفرص Opportunities التي قد تسمح للمنظمة بالحصول على موارد جديدة، أو بتوسيع مجالات عملها، أو بتطوير أداؤها التقني، ويفرق المدخل الموقفي بين نوعين من التنسيق التنظيمي هما الشرطي والاستراتيجي وفقا لقدرة المنظمة على التعامل مع كل من التحديات والفرص كما يلي:

١- التنسيق الشرطي contingency coordination: تتعرض المنظمة إلى مجموعة كبيرة من التحديات الداخلية والخارجية التي قد تمنعها من إنجاز بعض أدوارها، أو تؤثر على معدلات أدائها، وتتجه المنظمة إلى التنسيق مع غيرها من المنظمات الاجتماعية باعتباره ضرورة للتغلب على التحديات والمصاعب التي تقلل من فرص تحقيق أهدافها، وعلى ذلك تبدأ هذه المنظمات في صياغة العلاقة التنسيقية فيما بينها كرد فعل للتغيرات والتحديات التي تتعرض لها، ويعنى هذا أن التنسيق الشرطي هو أحد وسائل حماية المنظمة من المخاطر التي تواجهها وتؤثر على فعاليتها، ولذا تلتزم العلاقات التنسيقية بين المنظمات بسرعة التحرك لمواجهة الازمات والتغيرات الحادة والمفاجئة، عن طريق تطوير أشكال التعاون التمويلي والفني بينها، ومع إن التنسيق الشرطي يرتكز على إستجابة المنظمات الاجتماعية للتحديات الداخلية والخارجية التي تحيط بها وتهدد بقائها، فإن صور هذا التنسيق تنحصر في المدى القريب فقط، ولا تمتد إلى المدى البعيد، فضلا عن إن التعاون بين هذه المنظمات من أجل إستغلال الفرص والطاقات، التي تمتلكها، لا يوجد الا في حده الأدنى.

٢- التنسيق الاستراتيجي strategic coordination: لا يتم صياغة العلاقة التنسيقية بين المنظمات الاجتماعية باعتبارها إستجابة أورد فعل للتغيرات أو التحديات التي تواجه هذه المنظمات، وإنما تأتي هذه العلاقة بوصفها اختيارا إستراتيجيا لدى متخذي القرار بها، حيث يتم تقدير أوجه التنسيق بين المنظمات على الاجلين القريب والبعيد، وفقا لكل من الأهداف الوسائل وبعد دراسة ظروف العمل التي تحيط بهذه المنظمات، والتعرف على طبيعة التحديات الراهنة وفحص آثارها والتنبؤ بالتحديات والتغيرات المستقبلية والتشاور حول افضل السبل لمواجهةها، ويتم التخطيط لذلك دون إنتظار تغير ظروف العمل أو ظهور مشاكل وصعوبات عند تنفيذ الأنشطة التنموية، وإذا كان التنسيق الشرطي يقف عند حد الإستجابة للتحديات الداخلية والخارجية التي تواجه المنظمة، فإن التنسيق الاستراتيجي يمتد إلى إستكشاف كافة الفرص التمويلية والفنية والتسويقية التي يمكن للمنظمات أن تستغلها في رفع مستويات أدائها، والانتفاع بالموارد المادية والبشرية المتاحة، وفي تطوير تقنياتها أيضا، أي أن التنسيق الاستراتيجي يهدف إلى صياغة علاقة تنسيقية تهتم بفحص واختبار التغيرات التي تواجه المنظمة، وتحديد الطرق المناسبة لمواجهةها في الاجلين القريب والبعيد، فضلا عن إهتمامها بالبحث عن كل الفرص الجديدة وغير المستغلة في بيئة عملها (Camerer & Knez, 1997), (Kogut, 1996).

**ثانيا: المدخل البنائي الوظيفي:** وينظر هذا المدخل إلى التنسيق التنظيمي بوصفه تعبيراً عن كل السمات البنائية والوظيفية، وكذلك الخصائص الادارية التي تميز المنظمة، وعلى ذلك فالعلاقة التنسيقية بين المنظمات الاجتماعية هي مجرد إنعكاس لبعض هذه السمات والخصائص، ويتوقف نجاح هذه العلاقة على مدى تناسم هذه السمات بين المنظمات، وعلى مدى ملاءمة الأهداف والأنشطة التي يراد تحقيقها لهذه السمات، ويشير رواد هذا المدخل إلى وجود ثلاثة أنماط من التنسيق التنظيمي والتي يمكن من خلالها توظيف الجهود والطاقات التي تتوفر لدى مجموعة من المنظمات الاجتماعية التي تعمل في بيئة عمل واحدة، وتشمل هذه الانماط كل من:

١- النمط البيروقراطي Bureaucratic type: ويُنظر إلى تنسيق المنظمة مع غيرها من المنظمات الاجتماعية في هذا النمط على إنه دور وظيفي يجب وضعه في إطاره القانوني والاداري الذي يحمي حقوق المنظمة ويحافظ على مواردها ويحدد شكل تعاونها مع غيرها من المنظمات، كما أن نجاح المنظمة في أداء هذا الدور يتطلب صياغة مجموعة من قواعد وإجراءات العمل، وعليه فالعلاقة التنسيقية بين المنظمة وغيرها من المنظمات هي علاقة رسمية ومقيدة بالكثير من اللوائح الادارية والضوابط التنظيمية التي وضعت بشكل مركزي، وعلى ذلك فهي تركز على القواعد الرسمية والتخطيط المركزي أكثر مما تعتمد على المعلومات والبيانات التي تعكس إحتياجات وإهتمامات أفراد المجتمع المحلي.

٢- النمط الفردي Personal type: ويفترض هذا النمط ان التنسيق بين المنظمات يعتمد على خصائص المنظمة ودرجة رسميتها ومركزيتها وإلتزامها باللوائح الادارية، كما يعتمد أيضا على صفات قادة المنظمات أو متخذي القرار، وعلى ذلك فالعلاقة التنسيقية بين المنظمات ترتبط بصفات الافراد ومهاراتهم ودرجة إنفتاحهم وقدراتهم الاتصالية مع غيرهم من المنظمات، وتنعكس هذه الصفات في أشكال عديدة من التعاون والنقاش والبحث عن حلول غير تقليدية للمشاكل المحلية، فضلا عن تبادل الافكار والخبرات ودراسة البدائل، ويعنى هذا أن التنسيق التنظيمي يتوقف على المهارات والقدرات الادارية والاتصالية لدى متخذي القرار، ويحتاج هذا النمط من التنسيق إلى قدر كبير من المرونة في أداء الأنشطة بما يتوافق مع ظروف وتغيرات العمل، كما يحتاج أيضا إلى وجود آليات فعالة للتغذية العكسية، الامر الذي يجعل متخذي القرار على علم بمشكلات وقضايا المجتمع المحلي.

٣- النمط الجماعي Group type: ويتعامل هذا النمط من التنسيق مع المنظمة باعتبارها وحدة إجتماعية social unit لا تنفصل عن المجتمع المحلي الذي أنشأت من أجل تلبية متطلبات أفرادها وتحسين أوضاعهم، وعلى ذلك فالمنظمات الاجتماعية منوطة بأداء مجموعة من الأدوار التي تهدف في النهاية إلى تنمية مجتمعاتها، ومادامت المنظمات الاجتماعية، على اختلاف أنواعها وأبنيتها وأهدافها، معنية بتحقيق هدف مشترك هو تحقيق التنمية للمجتمع الذي تخدمه، فلاشك في أن التنسيق بينها في أداء هذا الهدف التتموى سوف يمثل واحدا من أهم معايير نجاحها ومحددات فعاليتها، ويعنى هذا إن الأدوار التفصيلية لهذه المنظمات سوف تنصب في تحقيق هذا التنسيق وتنظيم مراحلها والبحث عن آليات تنفيذه. ومن الناحية الاجتماعية فإن عملية التنسيق بين المنظمات الاجتماعية تفرض توسيع فرص مشاركة السكان المحليين في صنع القرار وتنفيذ الأنشطة، كما تستند على التغذية العكسية بين هؤلاء السكان ومنظماتهم، وقد تستلزم هذه العملية تشكيل مجموعات عمل مشتركة تهتم بتنفيذ خطوات العمل وتسهيل إجراءاته، ومن خلال التأكيد على العمل المشترك وزيادة شعور الفرد بالآخرين والانتماء للمجتمع المحلي، فقد تنعكس جهودات التنسيق بين المنظمات الاجتماعية على التكامل الاجتماعي Social integration داخل المجتمع المحلي، ويعنى هذا أن النمط الجماعي لا ينظر إلى التنسيق التنظيمي بوصفه دورا رسميا، بقدر ما هو ضرورة إجتماعية تقتضيها تنمية هذا المجتمع (Fehr & Schmidt, 1999) (Van de ven and Koenig, 1976).

**ثالثا: المدخل الواسئلى Instrumental Approach:** وينطلق هذا المدخل من فرضية أن التنسيق التنظيمي هو أداة لتنفيذ الأهداف المشتركة لمجموعة من المنظمات الاجتماعية، وعلى ذلك فطبيعة هذه الأهداف هى التى تحدد شكل العلاقة التنسيقية بينها، وعلى ذلك فإن التنسيق الواسئلى بين المنظمات الاجتماعية فى القيام بالأنشطة التتموية ينقسم إلى نوعين رئيسيين كمايلى:

- ١- التنسيق التكاملى Integrated coordination: ويعتمد هذا النوع من التنسيق على إشتراك المنظمات المحلية معا فى دراسة الوضع الراهن وتقدير الاحتياجات وتحديد الأولويات ووضع الأهداف، والتي غالبا ماتكون أهدافا بسيطة ومحدودة وغير مركبة ويتم توقع مردوداتها على المدى القصير، وعندما تنتهى هذه المنظمات من صياغة الخطة التنفيذية، تبدأ فى تحديد شكل التعاون بينها بالقيام بالأنشطة وعمليات هذه الخطة وتنفيذها بشكل مشترك وفى وقت واحد بحيث تتكامل قدرات وخبرات وأدوار هذه المنظمات فى إطار منظومة عمل تساعد على تنفيذ أنشطة هذه الخطة بكفاءة، ويتوقف نجاح التنسيق التكاملى على ثلاثة شروط، الأول هو مدى وفاء كل منظمة بالتزاماتها نحو كل من التمويل والعمل والمتابعة، والشروط الثانى هو قدرة هذه المنظمات على تقسيم العمل وتوزيع الأدوار وتحديد المسئوليات التنفيذية فيما بينها، ويتعلق الشرط الثالث بكفاءة عمليات الاتصال بين هذه المنظمات أثناء تنفيذ أنشطة الخطة التتموية، نظرا لأن تعدد أطراف العمل وتفاوت الخبرات التنفيذية يحتاج إلى إتصال دائم ومباشر بين المنظمات المحلية.
- ٢- التنسيق التعاقبى Sequential coordination: ويبدأ هذا النوع من التنسيق، كما هو الحال فى التنسيق التكاملى، بإشتراك المنظمات المحلية معا فى التعرف على الوضع الراهن ووضع الأهداف، والتي غالبا ما تكون أهدافا مركبة ومتعددة الأوجه ويتم توقع مردوداتها على كل من الأجلين القصير والبعيد، وعندما يتم ذلك تتعاون هذه المنظمات فيما بينها فى وضع الخطة التنفيذية وتحديد مراحلها الزمنية ومتطلباتها المادية والفنية، بحيث يتم تنفيذها فى إطار عملى زمنى متابع، يؤول فيه تنفيذ أنشطة أول مراحل الخطة إلى منظمة ما، وحينما تنتهى من تنفيذها تبدأ منظمة أخرى فى القيام بالأنشطة المرحلة الثانية لهذه الخطة، وهكذا تقوم كل منظمة بدورها فى الخطة المتتابعة حتى يتم فى النهاية إنجاز أنشطتها وتنفيذ عملياتها بكفاءة، ويعتمد نجاح هذا النوع من التنسيق على توافر شرطين، أولهما هو قدرة المنظمة على متابعة أنشطتها وتقييم مستويات أدائها بشكل دورى منتظم يسمح بالتعرف على معوقات العمل ومشاكله، اما الشرط الثانى فيختص بالمرونة وبقدرة المنظمة على تغيير إجراءات العمل وتعديل خطوات التنفيذ الاصلية كاستجابة للتغيرات والمؤثرات التى تعوق أداء الخطة المرورية المنوطة بهذه المنظمة إنجازها (Blount, 1995), (Oshs, 1996).

**رابعا: المدخل الثقافى:** تؤثر الثقافة السائدة فى مجتمع ما على المنظمات التى توجد به، وتتباين صور وأشكال التأثيرات التى تفرضها الثقافة على المنظمة، ويميل رواد هذا المدخل إلى إستخدام الثقافة بجانبها المادى والمعنوى، وعلى ذلك فالمنظمة تتأثر بالعناصر الثقافية المادية مثل التقنيات المتاحة وأساليب إستغلال الموارد وغيرها، كما تتأثر أيضا بالعناصر الثقافية المعنوية مثل الاتجاهات والقيم والمعايير والمعتقدات، وبرغم أن هذه العناصر توجد فى صورة غير ملموسة إلا أنها ذات تأثير بالغ على هيكل المنظمة ووظائفها وطبيعة أدوارها وعلى كافة الجوانب التنظيمية التى تعتمد عليها فى تحقيق أهدافها، ويعنى ذلك أن العناصر الثقافية

المادية والمعنوية تتحكم في التنسيق التنظيمي وتحدد قواعده وتشكل علاقاته، ووفقاً لأنصار هذا المدخل فإنه يوجد نوعين من التنسيق الثقافي هما التقليدي والعقلاني كما يلي:

١- التنسيق التقليدي Traditional coordination: ويتضح في هذا النوع من التنسيق مدى تأثر المنظمة بالعناصر الثقافية السائدة في محيطها، حيث يشيع وجود هذه المنظمات في المجتمعات التقليدية التي تلعب فيها العادات والتقاليد والمعتقدات دوراً محورياً في إدارة المنظمة وتشغيلها وإتخاذ قراراتها، كما تقوم هذه العناصر الثقافية بدعم القيادات المحلية وأصحاب المصالح في مواجهة المنظمات، فضلاً عن القيم المعوقة لأنشطة التنمية مثل الاحتفاظية والخوف من الجديد وعدم الثقة في الآخرين، ويتم صياغة العلاقة التنسيقية بين المنظمات في هذه المجتمعات في ظل عناصر الثقافة السائدة، وعلى ذلك يتم التنسيق بطرق بدائية تعتمد على العرف والامتثال الثقافي والخبرات المحلية، كما يعتمد على القبول الاجتماعي ودعم القيادات المحلية، أكثر مما يعتمد على الإدارة والتخطيط والخبرة الفنية، وعلى ذلك فالإداء غالباً ما يكون في أقل مستوياته، ومع انخفاض القدرة التنظيمية فقد يؤدي تداخل الأدوار وتضارب الاختصاصات إلى إهدار الموارد وإنخفاض معدلات الانجاز.

٢- التنسيق العقلاني Rational coordination: ويشيع وجود هذا النوع من التنسيق في المجتمعات المتطورة والمستقرة، كما يشيع أيضاً في المجتمعات النامية والدينامية التي تمر بمرحلة إنتقالية، ويظهر تأثير المنظمات الاجتماعية بعناصر الثقافة من خلال مانفرضه من قيم ومعايير وإتجاهات مدعومة للتغيير وتحقيق التنمية مثل قيم العمل والانجاز والتجديد والابتكار والاعتماد على الذات والإيمان بالعمل المشترك وإقتسام المسؤولية، وتنعكس هذه العناصر الثقافية على تركيب المنظمة ووظائفها ومستوى أدائها وعلاقاتها بالمنظمات الأخرى، وبالمجتمع المحلي، وعلى ذلك فالتنسيق العقلاني بين المنظمات الاجتماعية يعتبر أحد مظاهر الثقافة السائدة المحيطة بها، ويتم صياغة العلاقة التنسيقية بين هذه المنظمات وفقاً للأسس العلمية والمعايير الفنية، وبناءً على فحص الوضع الراهن ودراسة البدائل والمفاضلة بين الوسائل، وتعتمد هذه العلاقة على توثيق التعهدات والالتزامات وتقسيم الأدوار وتحديد المسؤوليات بين المنظمات ووضعها في صورة تعاقدية مكتوبة، ويتم فيها تحديد مساهمات وحقوق كل منظمة وإقرار المنظمات الأخرى بشرعية وقانونية هذه العلاقة وماقد يترتب عليها من منافع أو أضرار ومكاسب أو أضرار (Schmidt, 1991) , (Kerps, 1990).

وبعد استعراض المداخل النظرية لدراسة التنسيق التنظيمي يجب الإشارة إلى تطور المقاييس التي تهدف إلى فحصه واختبار محاوره في ظروف العمل المختلفة، كما يجب الإشارة أيضاً إلى تعدد هذه المقاييس وتباينها من حيث المداخل النظرية التي تعتمد عليها، ومن حيث اختلاف المحاور النظرية التي تستند إليها في قياس مفهوم التنسيق التنظيمي. ويعتبر نموذج روث ديجون من أحدث المقاييس التي حاولت الدمج بين هذه المداخل النظرية حيث ينظر إلى المنظمات باعتبارها وحدات اجتماعية داخل المجتمع المحلي، كما يركز على العديد من الأسس النظرية للتنسيق الاستراتيجي العقلاني في كل من صورتيه التكاملية والتعاقبية، ومن ناحية أخرى ينظر هذا النموذج إلى التنسيق التنظيمي بوصفه مفهوماً معقداً ومتعدد الأبعاد يشمل خمسة محاور أساسية هي مواجهة المشاكل المحلية، والموارد المادية، والخبرة الفنية، وتنمية المورد البشري، والدور المؤسسي، الأمر الذي يعكس شمول هذا النموذج وتكامل أبعاده من الناحية النظرية، كما يعكس أيضاً قيمته التطبيقية والتي تتأكد من خلال ربط هذا النموذج بين حل مشاكل المجتمع المحلي وبين قدرة المنظمات الاجتماعية على توفير كل من الموارد المادية والخبرة الفنية اللازمة لانجاز انشطتها، إلى جانب قدرتها على تنمية مواردها البشرية، فضلاً عن اهتمامه بقضايا اللامركزية والتغذية العكسية والمشاركة الاجتماعية والاستدامة (Dijon, 2003).

### الاسلوب البحثي

أجريت هذه الدراسة بقصد التعرف على العلاقات التنسيقية بين المنظمات الاجتماعية الريفية داخل قرى محافظة البحيرة، وقد تم استخدام طريقة العينة الطبقية غير النسبية، حيث تم إختيار ٤ مراكز من محافظة البحيرة بطريقة السحب العشوائي، هي مناطق كوم حمادة، وكفر الدوار، ودمنهور، وأبوحمص، وحوش عيسى، ثم تم إختيار قرينين أم من كل مركز بطريقة عشوائية بسيطة، وهم الطود وصفط العنب بمركز كوم حمادة، وكوم البركة وزهرة بكفر الدوار، وسنهور والخزان بدمنهور، وبسنتواي ودمسنا بأبوحمص، وأخيراً الكرود والكوم الأخضر بحوش عيسى، وتم إختيار أن جميع المنظمات الاجتماعية الريفية تمثل عينة الدراسة، والجدير بالذكر إنه نظراً لضخامة عدد المساجد بالقرى قيد الدراسة، فقد تم الاكتفاء بأقدم مسجد داخل كل قرية

بشرط أن يكون تحت إشراف وزارة الأوقاف، وكذلك تم إستثناء المدارس، ومراكز الشباب لعدم تعرضها للعمليات الانتاجية الزراعية، والتي تعتبر محور العلاقة التنسيقية بين المنظمات الاجتماعية المحلية داخل القرية، كما يتضح من الجدول (١)

جدول (١) عينة الدراسة

جملة	المنظمات الاجتماعية الريفية
١٠	الوحدة المحلية
١٠	التعاونية الزراعية
٨	جمعية تنمية المجتمع المحلي
٩	بنك التنمية والائتمان
١٠	الوحدة الصحية
١٠	الوحدة البيطرية
٥	المركز الارشادي
١٠	المسجد
٧٢	الجملة

قياس متغير التنسيق التنظيمي، ومحاوره النظرية:

إعتمدت الدراسة على إختبار نموذج ديجون، والذي يتعامل مع التنسيق التنظيمي بوصفه متغيرا مركبا يشمل خمسة محاور أساسية، تتضمن ١٤ علاقة تنسيقية يتم قياسها عن طريق ٢٠ متغير تتضمن ٧٦ بندا كما يلي (Dijon,2003):

جدول (٢) العلاقات التنسيقية بين المنظمات الاجتماعية الريفية وفقا لنموذج روث ديون ٢٠٠٣

العلاقة التنسيقية	المحاور الأساسية
وضع الأهداف التنموية المشتركة، وتوزيع الادوار، وتنفيذ الانشطة، وتقييم العمل التنموي.	١- مواجهة المشاكل المحلية
التمويل، ومدخلات الانتاج، ومتطلبات العمل.	٢- الموارد المادية
العمالة المتخصصة، والبيانات والخبرات الفنية.	٣- الخبرة الفنية
التدريب، ورفع قدرة الفرد على اتخاذ القرارات.	٤- تنمية المورد البشري
اللامركزية والتغذية العكسية، والمشاركة الاجتماعية والاستدامة.	٥- الدور المؤسسي

المحور الاول: مواجهة المشاكل المحلية: ويتكون هذا المحور من ثلاث علاقات تنسيقية تتضمن ٨ متغيرات تشتمل على ٢٣ بند كما يلي:

- ١- التعاون في وضع الأهداف التنموية المشتركة: وتم قياس هذه العلاقة من خلال ثلاث متغيرات تشتمل على ١٠ بنود:
  - أ: التعاون دراسة المشاكل المحلية: وتم قياس هذا المتغير بثلاث بنود، ١- دور المنظمات المحلية في تحديد كل من المشاكل المحلية الاجتماعية، و٢- المشاكل المحلية الاقتصادية، و٣- المشاكل الخارجية التي تؤثر على المجتمع المحلي.
  - ب: إشتراك المنظمات المحلية في تحديد الاحتياجات المحلية: وقد تم قياس هذا المتغير ببندين: ١- قيام المنظمات المحلية بحصر شامل لكافة الاحتياجات المحلية، ب- قدرتها كذلك على وضع قائمة بأولويات مواجهة أشباع هذه الاحتياجات.
  - ج: التعاون في وضع الأهداف المشتركة: وتم قياس هذا المتغير بخمسة بنود تشمل: قدرة المنظمات المحلية على وضع المعايير والضوابط التنظيمية التي تسمح بالوصول إلى الاتفاق النهائي على الأهداف المشتركة، ويختص البند الثاني بقدرة هذه المنظمات على وضع هذه الأهداف في صورتها المرحلية، في الاجلين القريب والبعيد، وفقا لكل من الاحتياجات المحلية، والامكانيات المتاحة، بينما تتعلق البنود من الثالث إلى الخامس بقدرة المنظمات المحلية على صياغة أهدافها المشتركة بطريقة كمية، وواقعية، وقابلة للقياس على التوالي.
- ٢: التعاون في توزيع الأدوار: وتم قياس هذه العلاقة من خلال متغيرين يشتملا على خمسة بنود كما يلي:

أ: وضع تصور مبدئي بالأدوار التي تستطيع كل منظمة القيام بها: وقد تم قياس هذا المتغير ببندين هما ١- الأدوار المنفردة التي تقوم بها المنظمة بتنفيذ دورها التنموي منفردة وبدون دعم من المنظمات المحلية الأخرى، ٢- الأدوار المشتركة التي تتعاون في القيام بها أكثر من منظمة محلية.

ب: تحديد شكل تعاقب الأدوار التنموية: ويعتمد قياس هذا المتغير على ثلاثة بنود كما يلي: ١- الاتفاق على الترتيب الزمني لأداء الأدوار المتفق على تنفيذها، ٢- وضع البدائل التنفيذية للتعامل مع حالات إخفاق منظمة ما في أداء دورها المنوطة بالقيام به، ٣- الاشتراك في تشكيل لجنة محلية لإدارة عملية تعاقب الأدوار التنموية بين المنظمات المحلية.

٣- التعاون في تقييم العمل التنموي المحلي: وقيست هذه العلاقة من خلال ثلاث متغيرات تتضمن ثمانية بنود: أ: التعاون في وضع معايير كمية لتقييم الأنشطة المنفذة: وقد تم قياس هذا المتغير من خلال ثلاث بنود هي: ١- التعاون في صياغة المعايير الاقتصادية الاجتماعية لتقييم الأنشطة التنموية، ٢- التعاون في صياغة المواصفات الفنية لتقييم هذه الأنشطة، ٣- الاتفاق على كيفية تطبيق هذه المعايير في ظروف الواقع المحلي.

ب: التعاون في دراسة معوقات الأداء ومشاكله: وتم قياس هذا المتغير من خلال ثلاث بنود كما يلي: ١- التعاون في تحديد معوقات الأداء التي أثرت على المنظمات المحلية بشكل عام، ٢- التعاون في دراسة معوقات الأداء على مستوى كل منظمة على حدة، ٣- التعرف على مشاكل العمل التي تكررت عبر المراحل المتعاقبة لتنفيذ الأنشطة التنموية المختلفة.

ج: التعاون في تقييم مردودات هذه الأنشطة: وقد تم قياس هذه المتغير ببندين هما: ١- الاشتراك في تحديد المردودات الاقتصادية الاجتماعية للأنشطة التنموية المنفذة بدقة، ٢- التعرف على الفجوة بين المستهدف والمتحقق بالفعل.

**المحور الثاني: الموارد المادية:** يتكون هذا المحور من ثلاث علاقات تنسيقية قيست عن طريق أربعة متغيرات تتضمن ١٤ بنوداً وذلك كما يلي:

١- التمويل: وتم قياس هذه العلاقة بناءً على متغير واحد يشتمل على ثلاث بنود: أ: التعاون بين المنظمات في توفير الاحتياجات التمويلية التي يتطلبها تنفيذ الأنشطة التنموية المشتركة المتفق عليها، ب- التعاون بين المنظمات المحلية لتمويل الأنشطة التنموية لمنظمة ما في المجتمع المحلي، ج- تسهيل حصول أعضاء منظمة ما لقروض تمويلية من منظمة أخرى بضمن عضويتهم أو بتسهيلات إئتمانية تتناسب مع إمكانياتهم.

٢- مدخلات الإنتاج: ويعتمد قياس هذه العلاقة على متغيرين يشملان سبعة بنود. أ: المدخلات المادية لأنشطة التنموية المشتركة: وتم قياس هذا المتغير من خلال ثلاث بنود كما يلي:

١- التعاون بين المنظمات المحلية في تحديد اسهام كل منظمة على حدة من الموارد بما يضمن كفاءة إستغلال الموارد المتاحة، ٢- التعاون في توظيف هذه الموارد بما يضمن صيانتها وعدم إهدارها، ٣- التعاون في تخطيط مراحل العمل على اعتبار أن مخرجات منظمة ما قد يصبح مدخلا في عملية إنتاجية تتطلبها منظمة أخرى.

ب: مدخلات الإنتاج على مستوى أعضاء المنظمات: ويشمل هذا المتغير أربعة بنود كما يلي: أ: التعاون بين المنظمات لتسهيل حصول اعضائها على مدخلات إنتاجهم، ٢- التعاون لكي يتم توفير هذه المدخلات بأسعار اقتصادية منافسة، ٣- وجودة عالية، ٤- وفي مواعيد الحاجة إليها.

٣- متطلبات العمل: وقد تم قياس هذه العلاقة من خلال متغير واحد يتضمن أربعة بنود. أ: التنسيق المشترك بين المنظمات المحلية في كل من ١- تخصيص أماكن مناسبة لتنفيذ المشروعات التنموية المشتركة، ٢- توفير الآلات والتجهيزات الفنية وترتيب استخدامها، ٣- التسهيلات الانتاجية (مثل المخازن والورش والمعامل الفنية)، و٤- والتسهيلات الادارية (مثل المكاتب والسجلات والحاسب الآلي).

**المحور الثالث: الخبرة الفنية:** يتضمن هذا المحور علاقتين تنسيقيتين يشملان سبعة بنود.

١- العمالة المتخصصة: وتم قياس هذه العلاقة عن طريق متغير واحد يتضمن أربعة بنود: أ: التعاون بين المنظمات المحلية في كل من ١- توفير الخبراء التنفيذيين أثناء كافة مراحل تنفيذ الأنشطة التنموية المشتركة، ٢- توفير العمالة الماهرة والمتخصصة التي يتطلبها تحقيق هذه الأنشطة، و٣- تسجيل معدلات أداء العمالة في كافة مراحل التنفيذ، و٤- تشجيع الاعتماد على الخبرات المحلية.

٢- البيانات والخبرات الفنية: وقد تم قياس هذه العلاقة من خلال متغير واحد فقط يتكون من ثلاث بنود. أ: إشتراك المنظمات المحلية في كل من ١- توفير كافة البيانات الفنية والادارية ذات الصلة بالنشاط التنموي المنفذ، و٢- الاعتماد على نتائج البحوث الميدانية والمتاح من دراسات الجدوى والاستشارات الفنية في

كافة مراحل تنفيذ الأنشطة التنموية، ٣ التعاون بين المنظمات المحلية لبناء قاعدة بيانات حديثة وموثوق بها عن كافة جوانب عملية تنفيذ هذه الأنشطة.

**المحور الرابع: تنمية المورد البشري:** يعتمد قياس هذا المحور على متغيرين يشملان تسعة بنود.

- ١- التدريب: وقد قياس هذه العلاقة من خلال متغير واحد يتضمن أربعة بنود.  
أ: تعاون المنظمات المحلية في كل من: ١- تحديد الاحتياجات المعرفية والتدريبية للعاملين بها، ٢- أعداد الدورات التدريبية اللازمة، ٣- تسخير كافة الامكانيات المادية والتسهيلات الفنية للمتدربين، ٤- ايجاد الدافعية لدى هؤلاء الافراد لتطوير مهاراتهم وتنمية قدراتهم.
- ٢- رفع قدرة الفرد على اتخاذ القرار: واعتمد قياس هذه العلاقة على متغير واحد يتضمن ٥ بنود.  
أ: تعاون المنظمات المحلية في كل من ١- زيادة التخصص الوظيفي والعمل على تحديد المهام الوظيفية بدقة، و ٢- كفاءة العمل في ظل ظروف تتسم بعدم التأكد، ٢- مدى تحقيق الإستجابة الفعالة لكل التحديات والتغيرات الحادثة في بيئة العمل المعقدة، ٤- تشجيع العاملين على الابتكار والإبداع وتقديم الحلول غير التقليدية، ٥- تعليم العاملين الاعتماد على الذات وتحمل المسؤولية الموكلة إليهم.
- المحور الخامس: الدور المؤسسي:** ويتضمن هذا المحور أربع علاقات تنسيقية قيست من خلال ثلاث وعشرين بنداً.

- ١- اللامركزية: وتم قياس هذه العلاقة من خلال متغير واحد يشمل أربعة بنود.  
أ: اشتراك المنظمات الاجتماعية المحلية في كل من: ١- اتخاذ القرارات المتعلقة بالأنشطة المشتركة بين المنظمات المحلية بشكل لامركزي، ٢- زيادة الاعتماد على الموارد والطاقات المحلية، ٣- توفير الخبرات الفنية المحلية اللازمة لتنفيذ هذه الأنشطة، ٤- بناء مجموعات العمل والتي تمثل فيها كافة المنظمات المحلية.

- ٢- التغذية العكسية: وقيست هذه العلاقة بناء على متغير واحد فقط يتضمن ستة بنود.  
أ: مدى التعاون بين المنظمات المحلية في كل من ١- التعرف على آراء سكان المجتمع المحلي حول الأهداف التنموية ومدى قبولهم لها، و ٢- توقعاتهم حول احتمالات تحققها، و ٣- ادراكهم لمعوقات تنفيذها، و ٤- والحلول العملية لكيفية تجاوز هذه المعوقات، و ٥- مستوى رضاهم عن هذه الأنشطة التنموية، و ٦- قدرة هذه المنظمات على ايجاد قنوات اتصالية فعالة بينها وبين سكان المجتمع المحلي.

- ٣- المشاركة الاجتماعية: وتم قياس هذه العلاقة من خلال متغير واحد يشمل سبعة بنود.  
أ: اشتراك المنظمات الاجتماعية المحلية في كل من: ١- خلق الاحساس بالمسؤولية المشتركة بين هذه المنظمات وبين لدى السكان المحليين، ٢- مشاركة السكان المحليين في كافة مراحل اتخاذ القرارات، ٣- مشاركتهم في توفير الموارد والامكانيات التي تتطلبها الأنشطة التنموية، ٤- تعريفهم بمعدلات الأداء الحالية والمتوقعة لانجاز هذه الأنشطة، ٥- استشارتهم في الاسلوب الامثل لمواجهة المعوقات والمشاكل التي تواجه تحقيق الأنشطة، ٦- دعم دور القيادة المحلية في تفعيل المشاركة الاجتماعية لسكان المجتمع المحلي، ٧- الاهتمام بأدوار المرأة والشباب في خلق الاحساس بالمسؤولية الجماعية عن نجاح هذه الأنشطة.

- ٤- الاستدامة: ويعتمد قياس هذه العلاقة على متغير واحد فقط يشمل ستة بنود.  
أ: تعاون المنظمات الاجتماعية في المجتمع المحلي في: ١- عدم اهدار الموارد وايجاد الطرق الكفيلة بالحفاظ عليها، ٢- توعية السكان المحليين بقواعد التعامل مع الأنشطة المنفذة بما يضمن الحفاظ عليها وحمايتها في الاجل البعيد، ٣- تقدير معدلات الضغط على البيئة المحلية وتقدير الطاقة الاستيعابية المثلى لعناصرها، ٤- توعية السكان المحليين بمخاطر الضغط على الموارد واستنزافها، ٥- الاهتمام بمراقبة اشكال الأضرار بالموارد البيئية والتصدي لها، ٦- ضرورة صياغة آلية لرصد وتقييم مردودات الأنشطة التنموية الصناعية المقامة في نطاق المجتمع المحلي.

ولقد تحددت لكل هذه البنود الإجابات التالية (دائماً) و(أحياناً) و(نادراً) حيث لها خصصت الأوزان ٣، ٢، ١ على الترتيب، وعلى ذلك تتراوح درجات المقياس من (٧٦-٢٢٨) درجة.

## النتائج والمناقشة

تشير النتائج المبينة في جدول (٣) والتي تعرض التوزيع العددي والنسبي لمحاور التنسيق التنظيمي الخمسة بين المنظمات الاجتماعية الريفية في منطقة الدراسة إلى انخفاض مستوى هذا التنسيق بالنسبة لكل محاور مقياس الدراسة. في المحور الأول الذي يعكس أنشطة مواجهة المشاكل المحلية بلغ عدد المنظمات التي تتبنى مستوى تنسيقى يتراوح ما بين المنخفض والمتوسط ٦٠ منظمة تمثل حوالى ٨٣% من اجمالى العينة في حين كان عدد المنظمات ذات المستوى التنسيقى العالى ١٢ منظمة حيث مثلت حوالى ١٧% من اجمالى



المنظمات الريفية في منطقة الدراسة. وفيما يخص التنسيق التنظيمي حول الموارد المادية فقد بلغ عدد المنظمات ذات المستوى التنسيقي المتوسط والمنخفض معا ٦٥ منظمة بنسبة تقدر بحوالي ٩٠% من اجمالي عينة الدراسة، في حين بلغ عدد المنظمات ذات المستوى التنسيقي العالي ٧ منظمات بنسبة تقارب ١٠% من جملة المنظمات قيد الدراسة.

جدول (٣) التوزيع العددي والنسبي لمستويات العلاقات التنسيقية بين المنظمات المحلية

النسبة	عدد المنظمات	المستوى	المحور التنسيقي
٤٧,٢%	٣٤	منخفض ( أقل من درجة ٣٤ )	مواجهة المشاكل المحلية
٣٦,١%	٢٦	متوسط ( من ٣٤ إلى ٤٥ )	
١٦,٧%	١٢	عال ( أعلى من ٤٥ )	
١٠٠%	٧٢	الإجمالي	
٤٤,٤%	٣٢	منخفض ( أقل من ٢١ درجة )	الموارد المادية
٤٥,٩%	٣٣	متوسط ( من ٢١ إلى ٢٨ )	
٩,٧%	٧	عال ( أعلى من ٢٨ )	
١٠٠%	٧٢	الإجمالي	
٥٤,١%	٣٩	منخفض ( أقل من ١٠ درجات )	الخبرة الفنية
٤٣,١%	٣١	متوسط ( من ١٠ إلى ١٣ )	
٢,٨%	٢	عال ( أعلى من ١٣ )	
١٠٠%	٧٢	الإجمالي	
٣٨,٩%	٢٨	منخفض ( أقل من ١٣ درجة )	تنمية المورد البشري
٥٥,٦%	٤٠	متوسط ( من ١٣ إلى ١٧ )	
٥,٥%	٤	عال ( أعلى من ١٧ )	
١٠٠%	٧٢	الإجمالي	
٧٥,٠%	٥٤	منخفض ( أقل من ٢٤ درجة )	الدور المؤسسي
٢٣,٦%	١٧	متوسط ( من ٢٤ إلى ٣١ )	
١,٤%	١	عال ( أعلى من ٣١ )	
١٠٠%	٧٢	الإجمالي	

وبالنسبة لمحور الخبرة الفنية فقد بلغ عدد المنظمات ذات التنسيق التنظيمي المتوسط والمنخفض معا ٧٠ منظمة ريفية بنسبة حوالي ٩٧% من جملة هذه المنظمات، بينما بلغ عدد المنظمات ذات المستوى التنسيقي العالي منظمين فقط بنسبة بلغت ٣%. وبالمثل فقد بلغ عدد المنظمات ذات المستوى التنسيقي في محور تنمية المورد البشري ٦٨ منظمة بنسبة تواجد حوالي ٩٤%، في حين كان هناك ٤ منظمات فقط تتمتع بمستوى تنسيقي مرتفع من بين اجمالي عينة الدراسة وبنسبة تقل عن ٦%. وأخيرا تشير النتائج الخاصة بمحور الدور المؤسسي إلى أن عدد المنظمات التي تتبنى مستوى تنسيقي يتراوح ما بين المنخفض والمتوسط قد بلغ ٧١ منظمة تمثل حوالي ٩٨,٥% من اجمالي العينة في حين كان عدد المنظمات ذات المستوى التنسيقي العالي منظمة واحدة فقط حيث مثلت حوالي ١,٥% من اجمالي المنظمات الريفية في منطقة الدراسة.

وفيما يخص العلاقات التنسيقية التفصيلية بين المنظمات الاجتماعية الريفية تشير النتائج الموضحة في جدول (٤) إلى الانخفاض النسبي في مستوى هذه العلاقات في منطقة الدراسة وذلك في معظم المحاور المكونة لمقياس الدراسة. ويتضح من النتائج تباين نسب العلاقات التنسيقية التي يشملها المحور الاول والذي يتعلق بمواجهة المشاكل المحلية، حيث ارتفعت نسبة كل من علاقتي وضع الأهداف التنموية المشتركة وتوزيع الأدوار حيث بلغت نسبتهما ٥١% و ٤٣% على التوالي، في حين انخفضت نسبة علاقة تقييم العمل التنموي إلى ٢٨%. أما المحور الثاني الموارد المادية فقد شهدت علاقته التنسيقية ارتفاعا نسبيا كبيرا وهما التمويل ومتطلبات العمل حيث بلغت نسبة وجودهما ٧٢% و ٦٥% على التوالي، في حين لم تتجاوز نسبة مدخلات الانتاج ٣٨%. وفيما يتعلق بمحور الخبرة الفنية فقد ارتفعت نسبة التنسيق حول توفير العمالة المتخصصة حيث بلغت حوالي ٤٦%، في حين انخفضت نسبة التنسيق حول توفير قاعدة البيانات والخبرات الفنية حيث بلغت حوالي ١٧%.

جدول (٤) نسب العلاقات التنسيقية بين المنظمات المحلية في منطقة الدراسة

النسبة	العلاقة التنسيقية	المحاور الأساسية
--------	-------------------	------------------

١- مواجهة المشاكل المحلية	وضع الاهداف التنموية المشتركة.	٥١,٣%
	توزيع الادوار.	٤٢,٩%
	تقييم العمل التنموي.	٢٧,٨%
٢- الموارد المادية	التمويل.	٧٢,٢%
	مدخلات الانتاج.	٣٨,١%
	متطلبات العمل.	٦٥,٣%
٣- الخبرة الفنية	العمالة المتخصصة.	٤٥,٩%
	البيانات والخبرات الفنية.	١٦,٧%
٤- تنمية المورد البشري	التدريب.	٥٨,٣%
	رفع قدرة الفرد على اتخاذ القرارات.	٢٠,٩%
٥- الدور المؤسسي	اللامركزية.	١١,١%
	التغذية العكسية.	٢٢,٣%
	المشاركة الاجتماعية.	٢٩,٢%
	الاستدامة.	٦,٩%

أما العلاقات التنسيقية التي يضمها المحور الرابع تنمية المورد البشري فتشير النتائج الموضحة في جدول (٤) إلى ارتفاع نسبة التنسيق في عمليات التدريب للعاملين بالمنظمات المحلية الريفية حيث بلغت حوالي ٥٨%، بينما انخفضت نسبة مجهودات رفع قدرة هؤلاء العاملين على اتخاذ القرارات حيث بلغت ٢١% فقط. كما تشير النتائج أيضا إلى الانخفاض النسبي في مستوى العلاقات التنسيقية التي يتضمنها المحور الخامس والخاص بالدور المؤسسي للمنظمات الاجتماعية الريفية، فقد انخفضت نسبة علاقتي المشاركة الاجتماعية والتغذية العكسية حيث بلغتا ٢٩% و ٢٢% على التوالي، كما شهدت نسبة التنسيق بين هذه المنظمات فيما يتعلق بكل من اللامركزية والاستدامة انخفاضاً نسبياً كبيراً حيث بلغت نسبتهما ١١% و ٧% على التوالي. وقد تم تقدير ثبات المتغيرات المستقلة العشريين للدراسة باستخدام طريقة التجزئة النصفية Split Half والتي تعتمد على تجزئة المتغير إلى جزئين بحيث يتضمن الجزء الأول الحالات الفردية ويحتوي الجزء الثاني على الحالات الزوجية ويتم إحتساب معامل الارتباط البسيط بين الجزئين ثم تطبيق المعادلة الآتية (  $r_{+1/2}$  ) لى نحصل على معامل الثبات لسبيرمان وبراون، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما ٠,٥١٦ في حين بلغت قيمة معامل الثبات لسبيرمان وبراون ٠,٨٦١ وهي قيمة مقبولة احصائياً وتدل على ثبات المقياس وإتساق محاوره.

وفي ضوء النتائج التي حققتها الدراسة والتي تعكس، إلى حد كبير، تدنى مستوى العلاقات التنسيقية بين المنظمات الاجتماعية الريفية المختلفة داخل المجتمع المحلي الواحد، يمكن الإشارة إلى بعض المرتكزات التطبيقية التي تهدف إلى رفع مستوى التنسيق التنظيمي في المجتمعات الريفية وإلى إيجاد الآليات التي قد تساعد في تحويله إلى واقع، والتي تتمثل في كل من:

- ١- أن التنسيق الفردي غير المخطط بين بعض المنظمات الريفية المحلية في دعم مجهودات التنمية وفقاً لظروفهم ومصالحهم لايعتبر تنسيقاً حقيقياً، وإنما المقصود بالتنسيق التنظيمي هو صياغة شكل تنظيمي دائم على المستوى المحلي يضم كل من المنظمات الرسمية وغير الرسمية والقيادات المحلية حيث يناط به الإشتراك في دراسة الوضع الراهن وتحديد المشكلات وإقتراح الأولويات.
- ٢- تنقلص احتمالات نجاح الأنشطة التنموية حينما لا تتوفر الظروف المثالية لكل من العمل والإنتاج، وهذه مسئولية المجتمع المحلي ككل، بأفراده وجماعته ومنظماته، ومع ندرة الموارد وقصور الامكانيات يصبح التنسيق بين المنظمات الاجتماعية على المستوى المحلي مطلباً ضرورياً لتحقيق اهداف هذه المنظمات ولتلبية احتياجات اعضائها.
- ٣- في كثير من الأحيان يحتاج تنفيذ الأنشطة التنموية المشتركة لما هو أكثر من إيجاد التمويل ومدخلات الإنتاج حيث لا تتوفر للمنظمات المحلية الخبرة الفنية التي يتطلبها القيام بمثل هذه الأنشطة، وهنا تتحدد أهمية توفير العمالة المتخصصة والخبرات الفنية اللازمة.
- ٤- تعتمد المنظمات الاجتماعية المحلية في تحديد اولوياتها ووضع خططها وتنفيذ انشطتها على العاملين بها، حيث يتوقف نجاح هذه المنظمات في أداء دورها التنموي على مستوى الأداء والمهارة والخبرات العملية، ولذا فإن تنمية المورد البشري تعتبر من أهم مداخل زيادة فعالية هذه المنظمات وتطوير أدائها.
- ٥- تعتبر المنظمات من أهم الوسائل التي تؤدي بها المؤسسات الاجتماعية ووظائفها على مستوى المجتمعات المحلية، وعلى ذلك يتوقف نجاح جهود التنمية الاجتماعية والاقتصادية على كل من العمل اللامركزي،

وايجاد قنوات فعالة للتغذية العكسية بين أفراد المجتمعات المحلية وهذه المنظمات، فضلا عن إرساء القواعد العامة للمشاركة الحقيقية لجميع فئات المجتمع المحلي، وعلى أن يتم تحقيق كافة الأهداف الاجتماعية والإقتصادية بدون إغفال البعد البيئي وعبر إستغلال قاعدة الموارد المتاحة بالشكل الذي يصونها من مخاطر النضوب في الأجل البعيد، ويؤدى إلى حفظها وترشيدها في كل من الأجلين القصير والمتوسط.

٦- يمكن استكمالاً للفائدة ولل قضاء والتعرف على قصور ونقص التنسيق بين المنظمات الريفية دراسة العوامل التي ترتبط به وتوثر عليه.

٧- مع التغيرات التي طرأت على المجتمع الريفي بمصر، وبدء ازدهار حركة المجتمع المدني وما يرتبط بها من منظمات أهلية. فإن دراسة التنسيق بين تلك المنظمات له الدور الهام في رفع فعاليتها، ورفع فعالية برامج التنمية الريفية التي تشارك فيها.

٨- اقتصر مجال اجراء هذه الدراسة على محافظة البحيرة، وبرغم تنوع الظروف الاقتصادية والبيئية بها وانعكاس ذلك على بنائها الاجتماعي، وبرامج ومشاريع التنمية، فإن نتائج الدراسة تنحصر في هذا المجال الجغرافي، وعلى ذلك فلا بد من اجراء دراسات على مناطق واقاليم اخرى في دلتا وجنوب مصر.

### المراجع

- 1- Blount, Sally. When social outcomes aren't fair: The effect of causal attributions on preferences. *Organizational behavior and human decision processes*, 63 (2), 1995.
- 2- Camerer, Colin and Knez , Marc. Coordination in organizations: A game theoretic perspective. In *Organizational decision making* ed. Zur Shapia. Cambridge: Cambridge University Press, 1997.
- 3- Carley, Kathleen and Newell, Allen. The nature of social agent. Second report, Carnegie Mellon University, Pittsburg, 1994.
- 4- Dijon, Roth. Input Uncertainty and Organizational Coordination. *International institute of informatics and systemics. The 7<sup>th</sup> SCI*, Flodida, 2003.
- 5- Fehr, Ernest and Schmidt ,Klaus. A Theory of Fairness, Completion and Cooperation. *Quarterly journal of economics*, 114 (3) .1999.
- 6- Kerps, David. Corporate Culture and Economic Theory: in perspective on positive plotal economy. Alt, J. eds.
- 7- Kogut, Zadner. What firms do? Coordination and social dilemma games. *Organization Science*, 7 (5).1996.
- 8- Malone ,Thomas and Crowstone, Kevin. The Interdisciplinary study of Coordination. *AMC Computing Surveys*, 26(1), 1994.
- 9- Oshs, Jack. Coordination Problems. in *Handbook of experimental economic*, eds. John ,Kagel and Alvin ,Roth. Princeton :Princeton University Press, 1996.
- 10- Schmidt, Kjeld. Cooperative Work: A conceptual Framework. In Jens Rasmussen ed. *Distributed decision making: Cognitive models of cooperative work*. Chichester: Wiley, 1991.
- 11- Van de Ven , Andrew and Koenig, R. Determinants of Coordination modes within organizations. *American sociological review*, 41 (2) ,1976.

## **STUDY OF THE COORDINATIVE RELATIONS BETWEEN THE SOCIAL RURAL ORGANIZATIONS:A FIELD STUDY IN EL-BEHIRA GOVERNORATE**

**Abdalla, A. M.**

**Agricultural Extension and Rural Development Research Institute**

## **ABSTRACT**

The organizational coordination is, basically, revealing the knowledge of all aspects of interdependency in community through the collective goals, organized activities and local resources. The organizational coordination plays central role in several forms of development; it influences the ways of facing the local problems, the physical resources utilizing, the technical experience, the human resource development and institutional capacity in rural communities. Thus, the organizational coordination efforts become highly committed under the both of resources scarcity and the conditions of uncertainty. Consequently, the purpose of this study is to present the coordinative relations between the social rural organizations in El-Behira governorate.

The study was conducted in 5 districts in El-Behira governorate. Data were collected by personal interviews using a pretested questionnaire from 72 local organizations; a random disproportionate stratified sample was used to determine the selected organizations. The organizational coordination was measured by 5 dimensions include: the local problems, the materialistic resources, the technical experience, the human resources and the institutional role. The questionnaire was coded and data were statistically analyzed applying the mean and frequencies.

**The main findings of this study were:**

- 1- The coordinative relations between the social rural organizations are generally; low. Practically; those relations were concentrated on the materialistic resources and local problems. On other hand, the ability of decision making, the informatics database, the decentralization and sustainability were; ultimately ignored.
- 2- The coordinative relations between the social rural organizations were ranked as follows: the finance (72%), the production requirements (65%), the training of employees and (58%) and organizational roles allocation (43%).
- 3-83% of the local problems activities, 90% of the materialistic resources, 97% the technical experience, 94.5% of the human resources development, 98.5% of the institutional role were classified as low to moderate coordinative relations.