

## AGRICULTURAL EXTENSION OFFICIAL LEADERS' ATTITUDES TOWARDS INTERORGANIZATIONAL COORDINATION AT THE LOCAL LEVEL IN A.R.E

Mazen, M. H. and S. A. El-Ghamrini

Agricultural Extension and Rural Development Research Institute,  
Agricultural Research Center

اتجاهات المسؤولين الإرشاديين نحو التنسيق بين التنظيمات الإرشادية على  
المستوى المحلى بجمهورية مصر العربية  
محمد حسين مازن، سامى عبد الهادى الغمرينى  
معهد بحوث الإرشاد الزراعى والتنمية الريفية - مركز البحوث الزراعية

### الملخص

استهدف هذا البحث التعرف على اتجاهات المسؤولين الإرشاديين نحو التنسيق بين الإدارات الإرشادية المحلية ، وعلاقة تلك الاتجاهات ببعض العوامل والمتغيرات الشخصية المدروسة للمبحوثين، والتعرف على شكل وصورة التنسيق المناسبين بين هذه الإدارات فى ضوء الظروف الحالية ، وترتيب وسائل التنسيق بين الإدارات الإرشادية تبعاً لدرجة أهميتها، ثم ترتيب أولويات العناصر التى يجب أن يشملها التنسيق بين هذه الإدارات فى المرحلة الحالية من وجهة نظر المبحوثين. وقد استخدمت المعاينة العشوائية العنقودية لتحديد المجال الجغرافى للبحث ونتج عن ذلك اختيار محافظتى الشرقية والقليوبية بالوجه البحرى ، ومحافظتى بنى سويف وسوهاج بالوجه القبلى ، ثم اختير عشوائياً ست عشر مركزاً إدارياً بواقع أربعة مراكز من كل محافظة، أما عن المجال البشرى فقد اختير جميع مديرى ونواب مديرى إدارات الإرشاد الزراعى ، ومكافحة الآفات ، والبساتين ، والأراضى والمياه ، والإنتاج الحيوانى التابعة لمديريات الزراعة، والإرشاد البيطرى بمديريات الطب البيطرى ، والإرشاد الزراعى بمديريات الإصلاح الزراعى، وكذلك جميع رؤساء الأقسام الفنية التابعين لهذه الإدارات وبذلك بلغ إجمالى عدد المبحوثين ١٥٢ مبحوثاً. وجمعت البيانات خلال شهرى سبتمبر وأكتوبر ٢٠٠٢ بالمقابلة الشخصية باستخدام استمارة استبيان ، واستخدم فى عرض وتحليل البيانات العرض الجدولى بالتكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابى ، واختبار  $t^2$  ، ومعامل الارتباط البسيط لبيرسون ، واختبار F لتحليل التباين. وتلخصت أهم نتائج البحث فيما يلى:

- ١- ان حوالى ثلثى المبحوثين (٦٦,٤٥%) ذوا اتجاهات إيجابية نحو التنسيق بين الإدارات الإرشادية المحلية المدروسة، وان أكثر من الربع قليلاً (٢٨,٩٥%) اتجاهاتهم محايدة، بينما أظهرت نسبة قليلة منهم (٤,٦%) اتجاهات سلبية.
- ٢- اتضح عدم معنوية العلاقة بين درجة اتجاه المسؤولين الإرشاديين المبحوثين نحو التنسيق بين الإدارات الإرشادية المحلية وبين كل من الإدارة الإرشادية التى ينتمون إليها، والمنصب الإدارى ، ومدة الخبرة فى المنصب الحالى ، والمستوى المحلى للمسئولية ، ومستوى المؤهل الدراسى، والتخصص ، والعمر ، والتدريب الإدارى.
- ٣- فضل غالبية المبحوثين (٨٠,٦%) التنسيق المشترك الذى يجمع بين المركزية واللامركزية للتطبيق بين الإدارات الإرشادية المدروسة.
- ٤- أوضح مايقرب من ثلاث أرباع المبحوثين (٧١,٧%) أن التنسيق بصفة الرأى هو انسب صور التنسيق بين الإدارات الإرشادية المدروسة فى المرحلة الحالية.
- ٥- ترتيبت وسائل التنسيق بين الإدارات الإرشادية المدروسة من حيث أهميتها النسبية فى المرحلة الحالية ترتيباً تنازلياً على النحو التالى: الاتصال المباشر - اللجان المشتركة - الاتصال الكتابى - المؤتمرات السنوية - الاتصال التليفونى - التمثيل الإدارى المتبادل.

٦- ترتبت عناصر التنسيق في المرحلة الحالية وفق استجابات الباحثين تنازليا على النحو التالي:  
الاستشارات الفنية - تبادل المعلومات - التعاون في مشروعات وبرامج مشتركة - العمل في إطار خطة واحدة - انتقال الخبراء والفنيين - انتقال المعدات والإمكانات - إعادة توصيف الوظائف وعلاقتها ببعضها بين الإدارات - انتقال الأموال والاعتمادات - انتقال الإداريين.  
وقد أوصى البحث بتدعيم الاتجاهات الإيجابية والمحايدة ومعالجة الاتجاهات السلبية وتطبيق التنسيق بين الإدارات الإرشادية المدروسة على النحو الذي لا يتعارض مع اختيارات الباحثين.

### المقدمة

يحدث التنسيق باتفاق جماعي بين مجموعة من المنظمات المشاركة في نفس البيئة لمواجهة مشاكل بيئية بطريقة تتناسب مع الزمن الذي تتم فيه، ويتم عن طريقة تحقيق فوائد معينة وتلافي بعض النتائج السلبية (Molnar, Rogers-1982)، وللتسيق أنماط عديدة تختلف طبقا للمنظور الذي يتم على أساسه تقسيم هذه الأنماط ولعل من أبرزها ما يتعلق بمستوى اتخاذ القرار المشترك للنسق والتصيغة المتبعة في اتخاذه، وطبقا لمستوى اتخاذ القرارات يأخذ التنسيق اشكالا متعددة (Klorgan, Mulford-1975)  
١- التنسيق المركزي: وفيه يصنع القرار مركزيا. ولاتتوافر للإدارات على المستوى المحلي استقلاليتهما - حيث يتكون مجلس أعلى للتنسيق يضم الإدارات المركزية.  
٢- التنسيق اللامركزي: وهو يتميز بالمركزية صنع القرار وافقار الجهات المركزية للتأثير فيه، وامكانية عمل البرامج المشتركة محليا.  
٣- التنسيق المشترك: ويحتوي على خصائص النوعين السابقين في وقت واحد حيث تصنع الإدارات على المستوى المحلي قراراتها في وفاق جزئي مع الإدارات المركزية ولكن يكون لكل منها كيانها الخاص في نفس الوقت.

اما عن الصيغة التي يتم بها اتخاذ القرار فتتضمن عدة صور: (الطحاوي - ١٩٦٥)  
١- التنسيق بصفة الأمر: وفيه يكون لجهة إدارية محددة حق إلزام الجهات الإدارية الأخرى بتوجيهاتها.  
٢- التنسيق بصفة الرأي: وفيه تحاطب الإدارات المشتركة في التنسيق علما بالغرض الجماعي ويتم الاتفاق على أفضل الطرق لتنفيذه بسرعة وإتقان على أن تعمل كل إدارة على تنفيذ واجباتها في حدود الخطة العامة وبما يتماشى مع الهدف العام (المتفق عليهما).  
٣- تنسيق الإجراءات: وفيه يتم تحديد الإدارة التي تقوم بعمل معين في المجال المشترك بين الإدارات المكونة للنسق مع رسم علاقة الإدارات بعضها ببعض في هذا المجال المشترك.  
٤- التنسيق المادي: وفيه تختار الإدارات المكونة للنسق القرار الموضوعي الموحد فيما يختص بالموضوعات التي يتم التنسيق بشأنها ثم يتم فرض هذا القرار على جميع الإدارات المختصة. وقد يشمل التنسيق على بعض أو الكثير من العناصر طبقا لدرجة التنسيق بين الأطراف المكونة للنسق. وتتضمن هذه العناصر طبقا لما ذكره كل من (Klorgan, et al-1976)، و (Schmidt, Kachan-1977) ما يلي: أ- الاستشارات الفنية ب- انتقال الخبراء والفنيين ج- انتقال الإداريين د- انتقال الأموال والاعتمادات هـ- انتقال المعدات والإمكانات و- تداول المعلومات ز- إعادة توصيف الوظائف وعلاقتها ببعضها بين الإدارات ح- التعاون في مشروعات وبرامج مشتركة. ط- العمل في إطار خطة واحدة.

وهناك وسائل متعددة تستخدم في التنسيق ذكر منها كل من (Mulford, Rogers-1982)، و (Calalaskiewiz, shatin-1981): أ- تكوين لجان مشتركة مختصة بالتنسيق. ب- التمثيل الإداري المتبادل. ج- عقد مؤتمرات سنوية. د- الاتصال المباشر (لقاءات - اجتماعات دورية). هـ- الاتصال المكتوب (نشرات دورية - خطابات - مطبوعات)، و- الاتصال التليفوني. ويتأثر التنسيق شكلا وموضوعا وتطبيقا، كما تتأثر عناصره ووسائله بعوامل عديدة لعل من أهمها اتجاهات المسؤولين الإداريين نحوه، فالاتجاهات ليست مجرد أفكار أو معتقدات أو ثقافة فحسب، كما إنها ليست مشاعر فحسب، ولكنها أكثر عمقا في داخل الفرد، حيث أنها تتضمن محركا هاما للسلوك وللعقل البشري (Converse-1984)، كما أوضح (Walton-1973) انه عندما يكون هناك قادة منظمات متشابهون في اتجاهاتهم الإيجابية فإن ذلك يؤدي إلى علاقات جيدة بين منظماتهم والعكس صحيح.

وإزاء تضخم الجهاز الإداري الذي انعكس على الواقع الفعلي في تعدد الإدارات الإرشادية المحلية التابعة لوزارة الزراعة واستصلاح الأراضي والتي تشمل إدارات الإرشاد الزراعي، ومكافحة الآفات، والبساتين، والإنتاج الحيواني، والأراضي والمياه بمديريات الزراعة، والإرشاد البيطري بمديريات الطب البيطري، والإرشاد الزراعي بمديريات الإصلاح الزراعي. وذلك فضلا عن الأعداد الكبيرة من العاملين بهذه الإدارات. ولما كانت كل هذه الإدارات تسعى في الوقت الحالي إلى إرشاد الزراع بصفة أساسية بعد أن كان تقديم الخدمات يتسوعب جزءا كبيرا من مهامها. لذا أصبح التنسيق بين أوجه الأنشطة المختلفة التي تقوم بها يبدو أمرا شديدا الأهمية، ولاسيما بعد اتباع الإدارة للمبادئ العلمية الحديثة كمبدأ التخصص وتقسيم العمل، وكنيجة منطقية لانتهاج أسلوب التخطيط على جميع المستويات، وأيضا للدور الذي يلعبه التنسيق من ضمان عدم التعارض أو التكرار الذين يؤديان إلى إهدار الموارد المنظمة المحدودة. وفي تجويد الخدمات الإرشادية المقدمة للمزارعين مع خفض النفقات اللازمة لتقديمها. ونظرا لأن اتجاهات المسؤولين عن هذه الإدارات الإرشادية المحلية نحو التنسيق بينها تعمل كموجهات لسلوكهم المتعلق بالتنسيق بينها وكوواقع نحو العمل على تحقيقه بالصورة المطلوبة. لذا كان من الأهمية بمكان التعرف على اتجاهات هؤلاء المسؤولين للتعرف على موقفهم من التنسيق بين الإدارات الإرشادية المحلية ومحاولة تعديل الاتجاهات السلبية ودعم الاتجاهات الإيجابية وتأييدها. وكذلك للتعرف على أنماط التنسيق المناسبة للظروف المحلية وترتيب عناصر ووسائل التنسيق المدروسة من حيث أهميتها وملاءمتها للمرحلة الحالية.

#### أهداف البحث:

تأسيسا على ما تقدم فقد تحددت أهداف البحث فيما يلي:

- 1- التعرف على اتجاهات المبحوثين نحو التنسيق بين الإدارات الإرشادية المحلية المدروسة.
- 2- التعرف على العلاقة بين بعض العوامل والمتغيرات الشخصية للمبحوثين وبين الدرجة الكلية لاتجاههم نحو التنسيق بين الإدارات الإرشادية المدروسة.
- 3- التعرف على شكل التنسيق الأكثر مناسبة لظروف الإدارات الإرشادية المحلية المدروسة في المرحلة الحالية من وجهة نظر المبحوثين.
- 4- التعرف على صورة التنسيق الأكثر ملاءمة لظروف الإدارات الإرشادية المحلية المدروسة في المرحلة الحالية من وجهة نظر المبحوثين.
- 5- التعرف على ترتيب وسائل التنسيق بين الإدارات الإرشادية المحلية المدروسة من حيث أهميتها بالمرحلة الحالية من وجهة نظر المبحوثين.
- 6- التعرف على ترتيب أولويات العناصر التي يمكن أن يشملها التنسيق بين الإدارات الإرشادية المحلية المدروسة في المرحلة الحالية من وجهة نظر المبحوثين.

#### الفروض البحثية

لتحقيق الهدف البحثي الثاني تم صياغة الفرضيات التالية:

- 1- توجد فروق معنوية بين متوسطات الدرجات الكلية لاتجاهات المبحوثين نحو التنسيق بين الإدارات الإرشادية المحلية المدروسة وفقا لاختلاف الإدارات الإرشادية المحلية التي يتبعونها.
- 2- توجد فروق معنوية بين متوسطات الدرجات الكلية لاتجاهات المبحوثين نحو التنسيق بين الإدارات الإرشادية المحلية المدروسة وفقا لاختلاف المناصب الإدارية التي يشغلونها.
- 3- توجد فروق معنوية بين متوسطات الدرجات الكلية لاتجاهات المبحوثين نحو التنسيق بين الإدارات الإرشادية المحلية المدروسة وفقا لاختلاف مستويات المؤهلات العلمية الحاصلين عليها.
- 4- يوجد ارتباط معنوي بين مدة خبرة المبحوثين في مناصبهم الإدارية وبين الدرجة الكلية لاتجاهاتهم نحو التنسيق بين الإدارات الإرشادية المحلية المدروسة.
- 5- يوجد ارتباط معنوي بين عمر المبحوثين وبين الدرجة الكلية لاتجاهاتهم نحو التنسيق بين الإدارات الإرشادية المحلية المدروسة.
- 6- توجد فروق معنوية بين متوسطي الدرجات الكلية لاتجاهات مجموعتي المبحوثين (المسؤولين عن الإدارات الإرشادية على مستوى المحافظات، والمسؤولين عن الإدارات الإرشادية على مستوى المراكز) نحو التنسيق بين الإدارات الإرشادية المحلية المدروسة.
- 7- توجد فروق معنوية بين متوسطي الدرجات الكلية لاتجاهات مجموعتي المبحوثين (ذوي التخصص الإرشادي، وذوي التخصص غير الإرشادي) نحو التنسيق بين الإدارات الإرشادية المحلية المدروسة.

٨- توجد فروق معنوية بين متوسطى الدرجات الكلية لاتجاهات مجموعتى المبحوثين (الذين تلقوا تدريبا إداريا، والذين لم يتلقوا تدريبا إداريا) نحو التنسيق بين الإدارات الإرشادية المحلية المدروسة.

التعريفات الإجرائية لبعض المصطلحات المستخدمة فى البحث  
شكل التنسيق:

هو مستوى اتخاذ القرار للإدارات الإرشادية المحلية المدروسة وهو إما مركزى أو لامركزى أو مشترك

صورة التنسيق

هى الصيغة التى يتم بها اتخاذ القرار من قبل مسئولى الإدارات الإرشادية المحلية المدروسة وتتضمن التنسيق بصفة الأمر - التنسيق بصفة رأى - تنسيق الإجراءات - التنسيق المادى.

عناصر التنسيق :

هى المفردات التى يمكن أن يتضمنها التنسيق بين الإدارات الإرشادية المحلية المدروسة (كليا وجزئيا) وفقا لدرجة التنسيق القائم بينها وتشمل: الاستشارات الفنية - انتقال الخبراء الفنيين - انتقال الإداريين - انتقال الأموال والاعتمادات - انتقال المعدات والإمكانات - تبادل المعلومات - إعادة توصيف الوظائف وعلاقتها ببعضها بين الإدارات - التعاون فى مشروعات وبرامج مشتركة - العمل فى إطار خطة واحدة.

وسائل التنسيق:

هى الآلية التى يمكن استخدامها فى عملية التنسيق بين الإدارات الإرشادية المحلية المدروسة وتشمل : توكيد لجان مشتركة - التمثيل الإدارى المتبادل - عقد مؤتمرات سنوية - الاتصال المباشر - الاتصال المكتوب - الاتصال التليفونى.

### الطريقة البحثية

استخدمت المعاينة العشوائية العنقودية فى تحديد المجال الجغرافى والبشرى للعينة على النحو

التالى:

المجال الجغرافى :

اختيرت عشوائيا محافظتى القليوبية والشرقية بالوجه البحرى ومحافظتى بنى سويف وسوهاج بالوجه القبلى ، ثم اختير عشوائيا من هذه المحافظات ستة عشر مركزا إداريا بواقع أربعة مراكز إدارية من كل محافظة .

المجال البشرى:

أجريت الدراسة على جميع مديرى الإدارات ونوابهم لإدارات: الإرشاد الزراعى ، ومكافحة الآفات ، والبساتين، والإنتاج الحيوانى ، والأراضى والمياه بمديريات الزراعة ، وإدارات الإرشاد البيطرى بمديريات الطب البيطرى ، وإدارات الإرشاد الزراعى بمديريات الإصلاح الزراعى على مستوى المحافظة بالمحافظات الأربع ، وكذلك جميع رؤساء الأقسام التابعة فنيا لهذه الإدارات على مستوى المراكز الإدارية السنة عشر المختارة ، وبذلك بلغ عدد المبحوثين ١٥٢ مبحوثا.

وجمعت ألبينات خلال شهرى سبتمبر وأكتوبر من عام ٢٠٠٢ بالمقابلة الشخصية مع المبحوثين باستخدام استمارة استبيان معدة لهذا الغرض بعد اختبارها ميدانيا للتأكد من صلاحيتها، وإجراء التعديلات اللازمة ، حيث تضمنت فى صورتها النهائية أسئلة تتعلق بالخصائص الشخصية والمهنية المدروسة للمبحوثين وهى: الإدارات التابع لها المبحوث ، والمنصب الإدارى ، ومدة الخبرة بالمنصب الحالى، والمستوى المحلى للمسئولية ، والمؤهل ، والتخصص ، والعمر ، والتدريب الإدارى الحاصل عليه ، ومقياس لاتجاه المبحوثين نحو التنسيق بين الإدارات الإرشادية على المستوى المحلى تم تحكيمة وتقنيه للتأكد من توافر شروط الصدق والثبات المطلوبة فيه، كذلك تضمنت استمارة الاستبيان أسئلة تتعلق بشكل وصورة التنسيق الأكثر مناسبة للظروف المحلية من وجهة نظر المبحوثين وذلك من خلال الاختيار من متعدد ، وتحديد درجة أهمية وسائل التنسيق المدروسة بإعطائها درجة من عشرة ، وتحديد العناصر التى يمكن أن يشملها التنسيق فى المرحلة الحالية من خلال طلب الاختيار من متعدد مع السماح بأكثر من اختيار .

### المعالجة الكمية للبيانات:

لتحديد اتجاه المسؤولين الإرشاديين نحو التنسيق بين الإدارات الإرشادية على المستوى المحلي أعد مقياس تألف من (٥٧) عبارة منها (٢٩) عبارة إيجابية ، و (٢٨) عبارة سلبية ، اعتمدت على مجموعة من المؤشرات التي تعكس المحاور الأساسية لاتجاه المبحوثين نحو التنسيق بين الإدارات الإرشادية المحلية وهي:

- أ- الاقتناع بوجود أهداف ومصالح مشتركة.
- ب- إمكانية التناغم لتحقيق الأهداف المشتركة مع مراعاة المصالح الخاصة بكل إدارة.
- ج- الإيمان بالعمل الجماعي المشترك، والبعد عن النزعة الفردية، والاستقلالية، والانعزالية.
- د- الاقتناع بأهمية وضرورة التنسيق .
- هـ- النزعة نحو التنسيق.
- و- الموقف من إجراءات التنسيق.
- ز- الموقف من التنسيق مع المنظمات ذات التبعية التنظيمية المختلفة

وللتحقق من صدق محتوى العبارات عرضت على ستة عشر محكماً من الأساتذة ورؤساء البحوث المتخصصين في الإرشاد الزراعي. وقد تم الاختيار النهائي للعبارات طبقاً لإقرار من ٧٥% من المحكمين على الأقل بصلاحياتها، وقد أسفر ذلك عن استبعاد ١٧ عبارة من المقياس وانتهى إلى ٤٠ عبارة طبقت في صورتها التجريبية على مقياس مندرج من خمس فئات هي (موافق بشدة - موافق - موافق - سيان - غير موافق - غير موافق بشدة) مقابل درجات (٥ ، ٤ ، ٣ ، ٢ ، ١) على الترتيب في العبارات الإيجابية والعكس في العبارات السلبية، وطلب من المبحوث وضع الأرقام التي تعبر عن درجة موافقه أمام كل عبارة فيما يتعلق بكل إدارة من الإدارات الست المطلوب قياس الاتجاه نحو التنسيق بينها . وبذلك تراوح مدى الدرجة الكلية للمقياس بين ٢٤٠ درجة كحد أدنى، و ١٢٠٠ درجة كحد أقصى.

وقد تم التأكد من الاتساق الداخلي للمقياس وذلك من خلال تحقيق اتساق درجة كل عبارة من عبارات المقياس (٤٠ عبارة) مع الدرجة الكلية للمقياس (خيري- ١٩٧٠) ، وقد تبين أن قيم معاملات ارتباط هذه العبارات تتراوح بين ٠,٣٩٤١ ، و ٠,٨٨١١ ، وجميعها معنوية عند مستوى معنوية ٠,٠١ بما يشير إلى إسهام عال لجميع العبارات في الدرجة الكلية للمقياس.

كما تم حساب معامل ثبات المقياس باستخدام معادلة كرونباخ Cronbach لاستخراج معامل التنا الذي بلغت قيمته ٠,٩٧٢٥ ، مما يعطى دلالة قوية على ثبات المقياس.

وقد تم التحقق من الصدق الذاتي للمقياس بحساب الجذر التربيعي لمعامل ثبات المقياس المحسوب بمعاملة كرونباخ فوجد انه يساوي ٠,٩٨٦٢ ، وهو معامل صدق مرتفع.

وبذلك تألفت الصورة النهائية من المقياس من ٤٠ عبارة اشتملت على ٢٢ عبارة ذات صيغة مثبتة ، و ١٨ عبارة ذات صيغة منفية . كما تم تقسيم مدى درجات الاتجاه الكلية إلى ثلاث مستويات : مستوى مرتفع (٨٨١-١٢٠٠ درجة) وهو يشير إلى اتجاه إيجابي ، ومستوى متوسط (٥٦١-٨٨٠ درجة) وهو يشير إلى اتجاه محايد ، ومستوى منخفض (٢٤٠-٥٦٠ درجة) وهو يشير إلى اتجاه سلبي.

وفيما يتعلق بتحديد درجة أهمية وسائل التنسيق فقد استخدمت الدرجات الخام لاستخراج متوسطات درجات الأهمية ، أما عن شكل التنسيق الأفضل أو صورته الأكثر ملاءمة للظروف الحالية، والعناصر التي يمكن ان يشملها التنسيق في المرحلة الحالية فقد تم التعامل إحصائياً مع تكرارات استجابات المبحوثين الواردة بشأنها وكذلك استخدمت البيانات الخام في المعالجة الإحصائية للمتغيرات المستقلة للبحث. واستخدم في عرض وتحليل البيانات: العرض الجدولي بالتكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي المرجح، واختبار 't' ، واختبار 'F' ومعامل ارتباط بيرسون.

### النتائج

أولاً: وصف عينة الدراسة

تبين من النتائج فيما يتعلق بوصف عينة البحث (جدول رقم ١) ما يلي:

١- المناصب الإدارية للمبحوثين بالإدارات الإرشادية المحلية المدروسة  
وجد أن جميع الإدارات الإرشادية المحلية المدروسة فيما عدا إدارة الإنتاج الحيواني غير مكتملة بأعداد نواب مديري الإدارات رغم أهمية هذا المنصب والدور المنوط به إدارياً. ولعل ذلك يعود إلى ان هذه

المركز الوظيفي غير مدرج بصفة رسمية في الهياكل التنظيمية لهذه الإدارات الإرشادية المحلية، ولاشك ان لذلك مردود سلبي على العمل الإداري بها بصفة عامة.

#### ٢- المؤهل الدراسي:

كانت الفئة المنوالية للمبحوثين هي فئة الحاصلين على درجة البكالوريوس بنسبة قدرها (٩٢,١%) من إجمالي عدد المبحوثين. تلتها فئة الحاصلين على مؤهل متوسط بنسبة قدرها (٥,٩%)، ثم فئة الحاصلين على دراسات عليا في مجال التخصص بنسبة قدرها (٢%).  
ولاشك ان إدارة منظمة إرشادية بكفاءة مناسبة يتطلب إعدادا علميا في تدريب ما قبل الخدمة لآتوفره المدارس الثانوية الزراعية، مالم تشاركه برامج تدريبية إدارية مخططة جيدا، حيث ان المعارف والمعتقدات الإدارية للعاملين لها انعكاسات على سلوكهم الإداري ولاسيما اتجاهاتهم نحو التنسيق بين التنظيمات الإرشادية المحلية.

#### ٣- مدة الخبرة في المنصب الحالي:

اتضح ان حوالي ثلثي المبحوثين (٦٦,٥%) ممن قضاوا سنة إلى سنتين سنوات، في منصبهم الإداري، وان ما يقرب من ربع عدد المبحوثين (٢٤,٣%) قضاوا من سبعة إلى اثني عشرة عاما، بينما بلغت نسبة من قضاوا ثلاثة عشر إلى تسعة عشر عاما (٩,٢%). مما يشير إلى أن المدة التي قضاها غالبية المبحوثين في مناصبهم تراوحت بين القصيرة والمتوسطة، وبالتالي انخفاض فترة ممارسة التنسيق بين الإدارات الإرشادية المدروسة مما قد يؤثر على اتجاهاتهم نحو.

#### ٤- العمر:

تبين ان أكثر من ثلثي المبحوثين (٦٩,١%) ينتمون إلى الفئة العمرية (٤٩-٥٩ سنة) مما يشير إلى ارتفاع نسبة كبار السن بين المسؤولين عن الإدارات الإرشادية المحلية المدروسة وقد يؤثر ذلك على اتجاهاتهم نحو التنسيق بين الإدارات الإرشادية الأخرى من خلال الرصيد التراكمي الذي تكون خلال فترة حياتهم لانطباعاتهم عن التنسيق بين هذه الإدارات وقد يفسر ذلك بأن كبار السن في الوظيفة قد يكسبهم خبرة أكثر مما قد يؤثر على اتجاهاتهم نحو التنسيق بين الإدارات الإرشادية المدروسة.

#### ٥- التخصص:

اتضح أن معظم المبحوثين (٩٣%) من ذوي التخصصات غير الإرشادية مما قد يؤثر على اتجاهاتهم نحو التنسيق بين الإدارات الإرشادية المحلية المدروسة.

#### ٦- التدريب الإداري:

تبين ان حوالي ثلاثة ارباع المبحوثين (٧٤,٣%) لم يتعرضوا لتدريب إداري أثناء الخدمة، إضافة إلى التمرس غير الكافي للمعلومات الإدارية التي تدرس من خلال تدريب ما قبل الخدمة بالمؤسسات التعليمية، كما اتضح من النتائج (جدول رقم ٢) ان موضوعات التدريب التي تعرض لها المبحوثون موضوعات إدارية عامة وليست متخصصة، ولم يتعرض احد هذه الموضوعات للتنسيق بصفة خاصة، كما أن مدة التدريب على الموضوع الواحد ليست موحدة مما يتوقع معه عدم تشابه محتويات برامجها. كل ذلك قد يتوقع معه محدودية المعرفة والمعتقدات المتعلقة بالتنسيق كأحد الوظائف الإدارية وبالتالي فقد تتأثر الاتجاهات نحو بناء على قدر المكون المعرفي والعقائدي للاتجاه.

نتائجا: اتجاهات المبحوثين نحو التنسيق بين الإدارات الإرشادية المحلية المدروسة:

أوضحت النتائج (جدول رقم ٣) أن ما يقرب من ثلثي المبحوثين (٦٦,٤٥%) لديهم اتجاه إيجابي نحو التنسيق بين الإدارات الإرشادية المحلية المدروسة بمتوسط درجة اتجاه بلغ ١,٠٣٧,٢٣ درجة بما يساوي نسبة قدرها ٨٦,٤٤% من الدرجة الكلية للاتجاه، وان أكثر من ربع المبحوثين بقليل (٢٨,٩٥%) لديهم اتجاه محايد بمتوسط درجة اتجاه بلغ ٧٣٧,٥٢ درجة وبما يساوي نسبة قدرها ٦١,٤٦% من الدرجة الكلية للاتجاه، على حين رجد ان نسبة قليلة قدرها ٤,٦% من المبحوثين اتجاهاتهم سلبية نحو التنسيق بين الإدارات الإرشادية المحلية بمتوسط درجة اتجاه بلغ ٥٠٧,٧١ درجة وبما يساوي نسبة قدرها ٤٢,٣% من الدرجة الكلية للاتجاه. كما بلغ المتوسط العام للدرجات التي حصل عليها المبحوثون على مقياس الاتجاه نحو التنسيق بين الإدارات الإرشادية المحلية المدروسة ٩٢٦,٠٩ درجة بما يساوي ٧٧,١٧% من الدرجة الكلية للاتجاه.

وتشير هذه النتائج الى :

- 1- ان حوالى ثلثى المبحوثين لديهم اتجاهات ايجابية نحو التنسيق بين الادارات الإرشادية المحلية المبحوثة وبمتوسطات درجات اتجاه عالية.
  - 2- ان نسبة ضئيلة من المبحوثين لديهم اتجاهات سلبية نحو التنسيق بين هذه الإدارات.
  - 3- ان المتوسط العام لدرجات المبحوثين على مقياس الاتجاه يضعهم فى المستوى المرتفع نسبة الى التقسيم الموضوع لمدى درجات الاتجاه الكلية.
- وتعد هذه النتائج مؤشرا طيبا نحو امكانية تطبيق نظام تنسيق فعال بين الإدارات الإرشادية على المستوى المحلى وباحتمالات نجاح عالية . كما تشير الى امكانية دعم ورفع الاتجاهات المحسنة والمحسنة وضرورة تعديل النسب الضئيلة من الاتجاهات السلبية من خلال البرامج التدريبية التي تؤكد على أهمية التنسيق بين الإدارات الإرشادية المحلية وكذلك من خلال عقد حلقات مناقشة واجتماعات وندوات تضم المسؤولين عن هذه الإدارات والعاملين بها اذا اقتضى الأمر لتوضيح أهمية التنسيق بين الإدارات الإرشادية على المستوى المحلى وضرورته لدفع عملية العمل الإرشادى والنهوض به.

ثالثا: اختيار صحة الفروض البحثية فيما يتعلق بالعلاقة بين بعض المتغيرات الشخصية للمبحوثين وبين الدرجة الكلية لاتجاهاتهم نحو التنسيق بين الإدارات الإرشادية المحلية المدروسة

#### 1- الإدارة الإرشادية التابع لها المبحوث

أظهرت النتائج (جدول رقم ٤) ان قيمة "ف" المحسوبة بين متوسطات الدرجات الكلية لاتجاهات مبحوثى كل إدارة إرشادية نحو التنسيق بين الإدارات الإرشادية المحلية المدروسة كانت غير معنوية عند مستوى ٠.٠٥ وبذلك لايمكن رفض الفرض الإحصائى القائل "لا توجد فروق معنوية بين متوسطات الدرجات الكلية لاتجاهات المبحوثين نحو التنسيق بين الإدارات الإرشادية المحلية المدروسة وفقا لاختلاف الإدارات الإرشادية المحلية التى يتبعونها".

وهذا يعنى وجود تجانس بين المسؤولين من حيث اتجاهاتهم نحو التنسيق بين إداراتهم وعدم انفراد مبحوثوا إدارة ما دون غيرها باتجاهات سلبية نحو التنسيق بين الإدارات الإرشادية المحلية المدروسة مما قد يعيق التنسيق معها. كما قد يعنى إمكانية عمل برامج موحدة لتدعيم وتحسين اتجاهات جميع المسؤولين عن الإدارات الإرشادية المحلية المدروسة على اختلاف الإدارات الإرشادية التى ينتمون إليها.

#### 2- المنصب الإدارى للمبحوثين

بينت النتائج (جدول رقم ٤) أن قيمة "ف" المحسوبة بين متوسطات الدرجات الكلية لاتجاهات المبحوثين (من مديرى الإدارات الإرشادية ، ونوابهم ، ورؤساء الأقسام بالمراكز) نحو التنسيق بين الإدارات الإرشادية الأخرى المدروسة غير معنوية عند مستوى ٠.٠٥ وعليه فانه لايمكن رفض الفرض الإحصائى القائل "لا توجد فروق معنوية بين متوسطات الدرجات الكلية لاتجاهات المبحوثين نحو التنسيق بين الإدارات الإرشادية المحلية المدروسة وفقا لاختلاف المناصب الإدارية التى يشغلونها".

وهذا يعنى وجود توافق رأسي بين اتجاهات المبحوثين على اختلاف مناصبهم الإدارية او مراكزهم الوظيفية بحيث لايتوقع أن تؤثر اتجاهات كل مستوى فى تنفيذ تعليمات المستوى الإشرافى الأعلى فيما يتعلق بالتنسيق بين الإدارات الإرشادية الأخرى وفقا لدرجة اتجاهه نحو التنسيق بينها. كما أن جميع برامج تدعيم الاتجاهات الإيجابية نحو التنسيق بين الإدارات الإرشادية الأخرى يمكن أن تكون متشابهة لجميع المناصب الإدارية.

#### 3- المؤهل:

أوضحت النتائج (جدول رقم ٤) ان قيمة "ف" المحسوبة بين متوسطات الدرجات الكلية لاتجاهات مجموعت المبحوثين (الحاصلين على دراسات عليا، والحاصلين على درجة البكالوريوس، وذوى المؤهلات المتوسطة) نحو التنسيق بين الإدارات الإرشادية المحلية المدروسة كانت غير معنوية عند مستوى ٠.٠٥ وبذلك لايمكن رفض الفرض الإحصائى القائل "لا توجد فروق معنوية بين متوسطات الدرجات الكلية لاتجاهات المبحوثين نحو التنسيق بين الإدارات الإرشادية المحلية المدروسة وفقا لاختلاف مستويات المؤهلات العلمية الحاصلين عليها".

ومن هذا يتضح أن اتجاهات المبحوثين لم تتأثر بمستوى مؤهلاتهم العلمية. ولعل ذلك يشير إلى تقارب مستوى معارف ومعتقدات المبحوثين نحو التنسيق على اختلاف مستوياتهم التعليمية. ويتطلب إعطاء اهتمام أكبر للعلوم الإدارية (ولاسيما ما يتعلق بالتنسيق) على المستوى الجامعي ومستوى الدراسات العليا.

#### ٤- مدة الخبرة

أوضحت النتائج (جدول رقم ٥) أن قيمة معامل الارتباط البسيط لبيرسون بين مدة خبرة المبحوثين والدرجة الكلية لاتجاهاتهم نحو التنسيق بين الإدارات الإرشادية المحلية المدروسة غير معنوية ومن ثم فإنه لا يمكن رفض الفرض الإحصائي القائل "لا يوجد ارتباط معنوي بين مدة خبرة المبحوثين في مناصبهم الإدارية وبين الدرجة الكلية لاتجاهاتهم نحو التنسيق بين الإدارات الإرشادية المحلية المدروسة". مما يشير إلى عدم وجود أثر لخبرة المبحوثين على اتجاهاتهم نحو التنسيق بين الإدارات الإرشادية المحلية المدروسة.

#### ٥- العمر

أظهرت النتائج (جدول رقم ٥) أن قيمة معامل الارتباط البسيط لبيرسون بين عمر المبحوثين والدرجة الكلية لاتجاهاتهم نحو التنسيق بين الإدارات الإرشادية المحلية المدروسة غير معنوية وعليه فإنه لا يمكن رفض الفرض الإحصائي القائل "لا يوجد ارتباط معنوي بين عمر المبحوثين وبين الدرجة الكلية لاتجاهاتهم نحو التنسيق بين الإدارات الإرشادية المحلية المدروسة". بما يعنى عدم وجود علاقة بين عمر المبحوثين وبين اتجاهاتهم نحو التنسيق بين هذه الإدارات.

#### ٦- المستوى المحلى للمسئولية

بينت النتائج (جدول رقم ٦) أن قيمة  $t^2$  للفرق بين متوسطي الدرجات الكلية لاتجاهات مجموعتي المبحوثين (المسؤولين على مستوى المحافظة والمسؤولين على مستوى المراكز) نحو التنسيق بين الإدارات الإرشادية المحلية المدروسة كانت غير معنوية وبذلك فإنه لا يمكن رفض الفرض الإحصائي القائل "لا توجد فروق معنوية بين متوسطي الدرجات الكلية لاتجاهات مجموعتي المبحوثين (المسؤولين عن الإدارات الإرشادية على مستوى المحافظات، والمسؤولين عن الإدارات الإرشادية على مستوى المراكز) نحو التنسيق بين الإدارات الإرشادية المحلية المدروسة".

ويشير ذلك إلى عدم وجود تباين بين المسؤولين الإرشاديين على اختلاف مستوياتهم الإدارية المحلية من حيث اتجاهاتهم نحو التنسيق بين الإدارات الإرشادية على المستوى المحلي. بحيث لا يمكن توقع اختلاف بين درجات تنسيق المبحوثين المسؤولين عن الإدارات الإرشادية وبين نظرائهم على مستوى المحافظة، وبين درجات تنسيق المبحوثين المسؤولين عن الأقسام الإرشادية ونظرائهم على مستوى المركز، ويكون هذا الاختلاف راجعا لاختلاف الاتجاه بين المسؤولين نحو التنسيق بين هذه الإدارات.

#### ٧- التخصص

أوضحت النتائج (جدول رقم ٦) أن قيمة  $t^2$  للفرق بين متوسطي الدرجات الكلية لاتجاهات مجموعتي المبحوثين (ذوي التخصص الإرشادي، وذوي التخصص غير الإرشادي) نحو التنسيق بين الإدارات الإرشادية المحلية المدروسة كانت غير معنوية وبذلك فإنه لا يمكن رفض الفرض الإحصائي القائل "لا توجد فروق معنوية بين متوسطي الدرجات الكلية لاتجاهات مجموعتي المبحوثين (ذوي التخصص الإرشادي، وذوي التخصص غير الإرشادي) نحو التنسيق بين الإدارات الإرشادية المحلية المدروسة". ويشير ذلك إلى عدم وجود علاقة بين تخصص المبحوثين وبين اتجاهاتهم نحو التنسيق بين هذه الإدارات الإرشادية.

#### ٨- التدريب الإداري

أظهرت النتائج (جدول رقم ٦) أن قيمة  $t^2$  للفرق بين متوسطي الدرجات الكلية لاتجاهات مجموعتي المبحوثين (الذين تلقوا تدريباً إدارياً، والذين لم يتلقوا تدريباً إدارياً) نحو التنسيق بين الإدارات الإرشادية المحلية المدروسة كانت غير معنوية وبذلك فإنه لا يمكن رفض الفرض الإحصائي القائل "لا توجد فروق معنوية بين متوسطي الدرجات الكلية لاتجاهات مجموعتي المبحوثين (الذين تلقوا تدريباً إدارياً، والذين لم يتلقوا تدريباً إدارياً) نحو التنسيق بين الإدارات الإرشادية المحلية المدروسة".



ويشير ذلك الى عدم علاقة بين التدريب الذي تلقاه المبحوثون اثناء الخدمة وبين اتجاهاتهم نحو التنسيق بين الإدارات الإرشادية المحلية المدروسة. وربما يعود ذلك الى عدم تعرض الفلة من المبحوثين الذين تلقوا تدريباً إدارياً الى معلومات كافية عن التنسيق من خلال تدريبهم الإداري بما يسمح بالتأثير على اتجاهاتهم نحوه بصفة عامة أو نحو التنسيق بين الإدارات الإرشادية المحلية المدروسة بصفة خاصة.

رابعاً: شكل التنسيق الأكثر مناسبة لظروف الإدارات الإرشادية المحلية المدروسة في المرحلة الحالية من وجهة نظر المبحوثين.

تبين من النتائج (جدول رقم ٧) أن شكل التنسيق المشترك الذي يجمع بين المركزية واللامركزية هو الشكل الذي أجمع عليه غالبية المبحوثين (٨٠,٢٦%) ، وفي المرتبة الثانية جاء كل من التنسيق المركزي ، والتنسيق اللامركزي بنسبة قدرها (٩,٨٧%) من إجمالي المبحوثين لكل منهما. ولعل ذلك يرجع الى رغبة المبحوثين في أن يكون التنسيق رأسياً وأفقياً في آن واحد لكيلا تتخذ قرارات محلية غير منسجمة مع القرارات المركزية مما يحدث اضطراباً في إدارة العمل الإرشادي.

خامساً: صورة التنسيق الأكثر ملاءمة لظروف الإدارات الإرشادية المحلية المدروسة في المرحلة الحالية من وجهة نظر المبحوثين.

أظهرت النتائج (جدول رقم ٨) أن التنسيق بصفة الرأي هو الأكثر مناسبة من وجهة نظر ما يقرب من ثلاثة ارباع المبحوثين (٧١,٧%) ، وان ما يقرب من ربع المبحوثين (٢٣%) ذكروا تنسيق الإجراءات، ثم التنسيق المادي بنسبة قدرها ٤,٦% من مجموع المبحوثين، ثم التنسيق بصفة الأمر بنسبة قدرها ٠,٧% من إجمالي العينة . ولعل ذلك يشير الى رغبة المبحوثين في مناقشة الأمورهم بصورة ديموقراطية تتيح لكل إدارة ايداء رأياها وان يكون لرأيها احترامه حتى وان لم يحظى بموافقة الجميع. ولعل ذلك هو السبب في الصور في المرحلة الحالية كبدية للتفاعل المشترك بين هذه الإدارات بما يفضي الى قرارات أفضل لصالح الضيق ككل.

سادساً: ترتيب وسائل التنسيق بين الإدارات الإرشادية المحلية المدروسة من حيث درجة أهميتها بالمرحلة الحالية من وجهة نظر المبحوثين.

أوضحت النتائج (جدول رقم ٩) ان الاتصال المباشر بما يتضمنه من لقاءات واجتماعات دورية منتظمة جاء على راس قائمة الوسائل من حيث أهميتها في المرحلة الحالية من وجهة نظر المبحوثين بأهمية نسبة قدرها (٨٠,٨٥%) ثم اللجان المشتركة بأهمية نسبة قدرها (٧٥,٧%) ، ثم الاتصال الكتابي بأهمية نسبية قدرها (٧٤,٥٤%) ثم المؤتمرات السنوية بأهمية نسبية قدرها (٧١,٢٥%) ، ثم الاتصال التليفوني بأهمية نسبية قدرها (٧٠%) ، ثم التمثيل الإداري المتبادل بأهمية نسبية قدرها (٦٨,٥٤%) . ولعل ذلك يشير الى رغبة المبحوثين في التفاعل المباشر في المرحلة الحالية لتبادل الآراء ومناقشة الموضوعات المتعلقة بالتنسيق بينهم . يلي ذلك طرق الاتصال غير المباشرة ثم التمثيل الإداري المتبادل الذي جاء على ذيل القائمة رغم أهميته. وربما يعود ذلك الى جعله في مرحلة متقدمة بعد ما يصل بهم الاتصال المباشر لأقصى قدر ممكن من الوفاق حول كل ما يتعلق بالتنسيق بينهم فيتم ترويج ذلك بالتمثيل الإداري المتبادل.

سابعاً: ترتيب أولويات العناصر التي يمكن أن يشملها التنسيق بين الإدارات الإرشادية المحلية المدروسة في المرحلة الحالية من وجهة نظر المبحوثين.

أظهرت النتائج (جدول رقم ١٠) أن الترتيب التنازلي للعناصر التي يمكن ان يشملها التنسيق في المرحلة الحالية جاء طبقاً لتكرارات استجابات المبحوثين على النحو التالي: الاستشارات الفنية بنسبة قدرها ٩٤,١% عن إجمالي المبحوثين - انتقال المعلومات بنسبة قدرها ٩٣,٤% - التعاون في مشروعات وبرامج مشتركة بنسبة قدرها ٩٠,١% - العمل في إطار خطة واحدة بنسبة قدرها ٨٣,٦% - انتقال الخبراء والفنيين بنسبة قدرها ٨٣,٦% - انتقال المعدات والإمكانات بنسبة قدرها ٥٩,٢% - إعادة توصيف الوظائف وعلاقتها ببعضها بين الإدارات بنسبة قدرها ٥٠% - انتقال الأموال والاعتمادات بنسبة قدرها ٣٤,٩% - انتقال الإداريين بنسبة قدرها ٣٠,٩% . ولعل هذه الاختيارات تشير الى مراحل تدريجية يرى المبحوثون أن يمر بها التنسيق ويتم الدخول في كل مرحلة عند إتمام المرحلة التي تسبقها بنجاح.

### التوصيات

- في ضوء النتائج التي توصل إليها البحث يمكن التوصية بالآتي:
- إعداد وتنفيذ برامج لتنمية الموارد البشرية بالقطاعات المهتمة بالعمل الإرشادي بوزارة الزراعة لتدعيم اتجاهات المسؤولين الإرشاديين بها نحو التنسيق متضمنة:
  - أ- المعرفة الكافية عن أهمية التنسيق في المرحلة الحالية والمزايا التي تتحقق نتيجة لتطبيقه، وكذلك عن أنماطه وصورده وأشكاله ووسائله وأهدافه لكي تترى الجانب المعرفي عنه وتدعمه.
  - ب- عقد لقاءات دورية في جو غير رسمي بين المسؤولين عن الإدارات الإرشادية المحلية المدروسة على كل مستوى محلي في إطار من الود والصدقة لتدعيم أواصر المحبة والرغبة في التعاون الصادق بينهم.
  - ج- التعرف على كل ما يثير مخاوف المسؤولين الإرشاديين من تطبيق التنسيق بين الإدارات الإرشادية المحلية المدروسة بجميع درجاته من خلال استبيانات أو استطلاعات للرأي أو حلقات نقاشية أو ندوات تسودها الصراحة والوضوح.
  - البدء بتطبيق الشكل المشترك للتنسيق الذي يجمع بين المركزية واللامركزية طبقاً لرشيات المبحوثين ولضمان عدم حدوث فجوات بين المستوى المركزي والمستوى المحلي.
  - الاستعانة في المرحلة الحالية بصورة التنسيق بالرأي دون اللجوء لفرض قرارات سيادية تؤثر على اتجاهات المسؤولين عن الإدارات الإرشادية المحلية المدروسة.
  - التركيز على استخدام وسائل الاتصال المباشر للتنسيق بين الإدارات الإرشادية المحلية المدروسة بالوقت الحاضر والتدرج في استخدام الوسائل الأخرى وفقاً لمراحل ترتبط بتقدم العلاقات بين الإدارات الإرشادية المحلية المدروسة، وعلى أساس من تقييم نتائج التنسيق في كل مرحلة.
  - التدرج في استخدام عناصر التنسيق طبقاً لتفضيلات المبحوثين في المرحلة الحالي.

### المراجع

- 1- الطحاوي، سليمان محمد (1965) مبادئ علم الإدارة، الطبعة الثالثة، دار الفكر العربي، القاهرة.
- 2- خيرى، السيد محمد (1970) الإحصاء في البحوث النفسية والتربوية والاجتماعية، دار النهضة العربية، الطبعة الرابعة، القاهرة.

- 1- Converse, J. 1984. "Attitude Measurement in Psychology and Sociology: the Early years". PP. 1-39, In: C. Turner and E. Martin (Editors), Surveying Subjective phenomena. Volume II. New York: Russel Sage Foundation.
- 2- Galaskiewicz, J. and D. Shatin, 1981. "Leadership and networking among Neighborhood human service organizations": Administrative Science Quarterly, 26: 434 - 448.
- 3- Klonglan, G.; C. Mulford, R. Warren, and J. Winklepeck. 1975. "Creating Interorganizational coordination: Project Report" Sociology Report. No. 122A - Ames, Iowa: Department of Sociology. Iowa Stat University.
- 4- Klonglan, G., R. Warren, J. Winklepeck, and S. Paulson, 1976. Interorganizational Measurement in the social services sector: Differences by hierarchial level" Administrative Science Quarterly, 4 (December): 675-687.
- 5- Mulford, C. and D. Rogers. 1982. "Definitions and Models" Pp. 9-31, In: D. Rogers and D. Whetten (Editors), Interorganizational coordination: Theory, Research, and Implementation. Ames, Iowa: Iowa state University.
- 6- Schmidt, S. and T. Kochan, 1977. "Interorganizational Relationships Pattern and motivations." Administrative Science. Quarterly, 22: 220-934.
- 7- Walton, R. 1972. "Interorganizational Decision - Making and Identity Conflict. Pp: 87-98, In: M. Tuite, R. Chisholm, and M. Randor (Editors), Interorganizational Decision Making. Chicago: Aldine Publishing Company.

الجدول

جدول رقم (١): توزيع المبحوثين وفقا لبعض متغيراتهم الشخصية المدروسة

المتغير	عدد	%	المتغير	عدد	%
الإدارة الإرشادية التابعين لها:					
الإرشاد الزراعي	٢٢	١٤,٥	مدة الخبرة		
مكافحة الآفات	٢٤	١٥,٨	أقل من ٦ سنوات	١٠١	٦٦,٥
البيساتين	٢٢	١٥,١	٧-١٢ سنة	٣٧	٢٤,٣
الإنتاج الحيواني	٢٤	١٥,٨	١٣-١٩ سنة	١٤	٩,٢
الأراضي والمياه	٢٢	١٤,٥	المجموع	١٥٢	١٠٠,٠
الإرشاد البيطري	٢١	١٣,٨	العمر		
الإرشاد بالإصلاح الزراعي	١٦	١٠,٥	٢٧-٣٨	٦	٣,٩
المجموع	١٥٢	١٠٠,٠	٣٩-٤١	٤١	٢٧,٠
المنصب الإداري					
مدير إدارة	٢٨	١٨,٤	٤٩-٥٩	١٠٥	٦٩,١
نائب مدير الإدارة	١٦	١٠,٥	المجموع	١٥٢	١٠٠,٠
رئيس قسم	١٠٨	٧١,١	المستوى المحلي للمسنوية		
المجموع	١٥٢	١٠٠,٠	على مستوى المحافظة	٤٤	٢٨,٩
المؤهل					
متوسط	٩	٥,٩	على مستوى المركز	١٠٨	٧١,١
عالي	١٤٠	٩٢,١	المجموع	١٥٢	١٠٠,٠
دراسات عليا	٣	٢,٠	التدريب الإداري		
المجموع	١٥٢	١٠٠,٠	متدرب	٣٩	٢٥,٧
			غير متدرب	١١٣	٧٤,٣
			المجموع	١٥٢	١٠٠,٠

\* عدد الأفراد المبحوثين: ١٥٢ مبحوثا.

جدول رقم (٢): توزيع التدريب الإداري الذي حصل عليه المبحوثون وفقا لمرضعات ومددة التدريب

البيان	عدد الدورات	%	مدة الدورة
موضوع الدورة	٨	١٦,٦٧	٧-١٥
إدارة عليا	١١	٢٢,٩٢	٧-٢١
مدير إدارة	٨	١٦,٦٧	١٥-٣٠
رئيس قسم	٤	٨,٣٣	٧-١٥
الإدارة الحديثة	٣	٦,٢٥	٧-١٥
الإدارة الوسطى	٣	٤,١٧	٧-١٥
النظم الإدارية	٢	٤,١٧	٧-١٥
تنمية مهارات الإدارة الوسطى	١٠	٢٠,٨٣	٧-٢١
الاتجاهات الحديثة في الإدارة	١	٢,٠٨	٧-١٥
الرقابة	١	٢,٠٨	٧
إجمالي عدد الدورات	٤٨	١٠٠,٠	

جدول رقم (٣): توزيع المبحوثين وفقا لمستوى اتجاههم نحو التنسيق بين الإدارات الإرشادية المحلية المدروسة

فئات الاتجاه	عدد	%
اتجاه إيجابي (٨٨١-١٢٠٠) درجة	١٠١	٦٦,٤٥
اتجاه محايد (٥٦١-٨٨٠) درجة	٤٤	٢٨,٩٥
اتجاه سلبي (٢٤٠-٥٦٠) درجة	٧	٤,٦٠
المجموع	١٥٢	١٠٠,٠٠

جدول رقم (٤): تحليل التباين وقيم 'ف' بين متوسطات الدرجات الكلية لاتجاهات المبحوثين نحو التنسيق بين الإدارات الإرشادية المحلية المدروسة طبقا لاختلاف الإدارات التي يتبعونها، ومناصبهم الإدارية ومؤهلاتهم الدراسية

مجال المقارنة	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحرافات	متوسط مربعات الانحرافات	قيمة 'ف' المحسوبة
١- الإدارات الإرشادية التي يتبعها المبحوثين	بين المجموعات	٦	٢٢٢٤٤١,٥٥٩	٥٥٥٧٢,٥٩٢	١,٢٨
	داخل المجموعات	١٤٥	٤٧٩٦٧٢٨,٣٣	٣٢٠٨٠,٩٥٤	
	المجموع	١٥١	٥١٣,١٧٩,٨٩		
٢- المنصب الإداري	بين المجموعات	٢	٢٢١٥٩,٤٣٢	١١,٧٩,٢٧١	٠,٧٢٤
	داخل المجموعات	١٤٩	٥١٠٨٠٢,٥٥	٣٤٢٨٢,٠١٧	
	المجموع	١٥١	٥١٣,١٧٩,٨٩		
٣- مستوى المؤهل الدراسي	بين المجموعات	٢	١٥٦٢,١٥٣٠	٧٨١٠٠,٧٦٥	٢,٢٤٠
	داخل المجموعات	١٤٩	٤٩٧٢٩٧٨,٣٦	٣٢٢٨٢,٤٠٥	
	المجموع	١٥١	٥١٣,١٧٩,٨٩		

\*\* معنى عند مستوى ٠,٠١ \* معنى عند مستوى ٠,٠٥

جدول رقم (٥): قيم معاملات الارتباط البسيط بين كل من مدة خبرة المبحوثين وأعمارهم ، وبين الدرجة الكلية لاتجاهاتهم نحو التنسيق بين الإدارات الإرشادية المحلية المدروسة

م	المتغيرات المدروسة	البيان	قيم معاملات الارتباط
١-	مدة الخبرة		٠,١١٧-
٢-	العمر		٠,٧٨

\*\* معنى عند مستوى ٠,٠١ \* معنى عند مستوى ٠,٠٥

جدول رقم (٦): قيمة 'T' للفروق بين متوسطي الدرجات الكلية لاتجاهات المبحوثين نحو التنسيق بين الإدارات الإرشادية المحلية المدروسة وفقا للمستوى المحلي للمسئولية، والتخصص، والتدريب الإداري

المتغيرات	البيان	المتوسطات	قيم 'T'
١- المستوى المحلي للمسئولية			
- المحافظة		٩١٧,٢٥٠	٠,٢٧٦-
- المركز		٩٢٩,٦٨٥	
٢- التخصص			
- إرشادي		٨٦٠,٨٠٠	١,٠١٩-
- غير إرشادي		٩٢٢,٨٢٧	
٣- التدريب الإداري			
متكرب		٨٧٩,١٠٣	١,٨٦١-
غير متكرب		٩٤٢,٣٠١	

جدول رقم (٧): آراء المبحوثين بشكل التنسيق الأكثر مناسبة لظروف الإدارات الإرشادية المحلية المدروسة في المرحلة الحالية

الشكل	التكرار	عدد	%
التنسيق المركزي		١٥	٩,٨٧
التنسيق اللامركزي		١٥	٩,٨٧
التنسيق المشترك		١٢٢	٨٠,٢٦
المجموع		١٥٢	١٠٠,٠٠

جدول رقم (٨): آراء المبحوثين بصورة التنسيق الأكثر ملاءمة لظروف الإدارات الإرشادية المحلية المدروسة في المرحلة الحالية

صورة التنسيق	التكرار	عدد	%
التنسيق بصفة الأمر		١	٠,٧
التنسيق بصفة الرأي		١٠٩	٧١,٧
تنسيق الإجراءات		٣٥	٢٣,٠
التنسيق المادي		٧	٤,٦
المجموع		١٥٢	١٠٠,٠٠

جدول رقم (٩): ترتيب وسائل التنسيق بين الإدارات الإرشادية المحلية المدروسة من حيث درجة أهميتها في المرحلة الحالية من وجهة نظر المبحوثين

الوسيلة	البيان	متوسط درجة الأهمية	الأهمية النسبية
الاتصال المباشر (لقاءات - اجتماعات دورية)		٨,٠٨٥	٨٠,٨٥
اللجان المشاركة		٧,٥٧	٧٥,٧
الاتصال الكتابي		٧,٤٥٤	٧٤,٥٤
عقد المؤتمرات السنوية		٧,١٢٥	٧١,٢٥
الاتصال التليفوني		٧,٠٠	٧٠,٠
التمثيل الإداري المتبادل		٦,٨٥٤	٦٨,٥٤

جدول رقم (١٠): ترتيب عناصر التنسيق بين الإدارات الإرشادية المحلية المدروسة طبقاً لتكرارات اختيارها من قبل المبحوثين

العناصر	التكرار	%	الترتيب
الاستشارات الفنية	١٤٣	٩٤,١	الأول
انتقال المعلومات	١٤٢	٩٣,٤	الثاني
التعاون في مشروعات وبرامج مشتركة	١٣٧	٩٠,١	الثالث
العمل في إطار خطة واحدة	١٢٧	٨٣,٦	الرابع
انتقال الخبراء والفنيين	١٢٧	٨٣,٦	الخامس
انتقال المعدات والإمكانات	٩٠	٥٩,٢	السادس
إعادة توصيف الوظائف وعلاقتها ببعضها بين الإدارات	٧٦	٥٠,٠	السابع
انتقال الأموال والاعتمادات	٥٣	٣٤,٩	الثامن
انتقال الإداريين	٤٧	٣٠,٩	التاسع

## AGRICULTURAL EXTENSION OFFICIAL LEADERS' ATTITUDES TOWARDS INTERORGANIZATIONAL COORDINATION AT THE LOCAL LEVEL IN A.R.E

Mazen, M. H. and S. A. El-Ghamrini

Agricultural Extension and Rural Development Research Institute,  
Agricultural Research Center

### ABSTRACT

The main objectives of this study were: to determine attitude's of agricultural extension decision makers towards coordination among local agricultural extension administration units; to determine relationship between attitudes of agricultural extension decision makers and each of some studied personal / demographic variables related to the study participants; to identify appropriate coordination pattern and form among agricultural extension administration units under the present conditions; to rank the used coordination methods in accordance with their importance; and to rank priorities of elements that are perceived by the study participants as necessary to be included in coordination among agricultural extension administration unites.

A random cluster sample encompassed four randomly selected governorates (Sharkia and Kaliobia representing the Delta, and Beni-Suef and Sohag representing upper Egypt), Four districts / governorate were randomly selected with a total number of 16 districts / 4 governorates. The data was collected from all of the administrators, their deputies and department heads, working in local extension that are affiliated with different extension organization (Agricultural Extension, pesticide control, horticulture, lands and waters, animal production of governorate agriculture, veterinary Extension of governorate veterinary service, and agricultural extension of governorate agricultural reform, with a total of 152 respondents. The study data were collected during September and October, 2002.

- A written questionnaire and face-to-face interviews were used in collecting the data. Frequency tables, percentage, arithmetic mean, t-test, person correlation coefficient, and F - test were used in analyzing the collected study data.

**The most important study findings were as the following :**

- 1- About two thirds of the respondents (66.45 %) had positive attitudes towards coordination among the studied agricultural extension local administration units, about a quarter of the respondents (28.95 %) had medium attitudes, and 4.6 % of the respondents had negative attitudes (against coordination).
- 2- There were no significant relationship between attitude scores of these respondents and each of: agricultural extension administration units they were affiliated with, position tenure, obtained educational degree, local level of decision makers, specialization, age, and administrative training obtained.

- 3- More than three quarters of the respondents (80.6%) preferred mutual coordination that combine both centralization and decentralization;
- 4-About three quarters of the study respondents indicated that coordination in opinion form was the best for agricultural extension administration units.
- 5-The most important methods for coordination among the studied agricultural extension administration units were ranked, in descending way, by the respondents as: direct personal communication, joint committees, written communication, annual conferences, phone call, and reciprocal administrative representation.
- 6- The most important coordination elements among the studied agricultural extension administration units, perceived by the study participants in a descending way were: technical consultations, information reciprocity, cooperation in joint ventures and programs, working in a frame of a unified plan, movement of experts and technicians within the network, movement of equipment and resources within the network, reassignment and reclassification of positions to be used within the network, reciprocity of funds and credits within the network, and movement and reciprocity of administrators within the network.

The study concluded some suggestions to be raised to policy-makers to support positive attitudes of the official leaders of the studied agricultural extension units and eradicate the negative attitudes among them. The study also suggested to apply coordination procedures among the studied agricultural extension units in a way that are not contradicted with the study respondents' choices.