

محددات التنسيق المنظمي ببعض قرى مركز بنر العبد بمحافظة شمال سيناء

نبيلة عبد المجيد محمد هندی، أسامة متولى محمد

قسم بحوث المجتمع الريفي - مركز بحوث الصحراء - المطرية - القاهرة - مصر .

استهدفت هذه الدراسة بصفة أساسية التعرف على أهم العوامل المؤثرة على مستوى التنسيق المنظمي بمركز بنر العبد بمحافظة شمال سيناء. ويتوجیه من بعض المنطلقات النظرية والدراسات السابقة تم صياغة ثلاثة فروض بحثية عن العلاقة المحتملة بين بعض المتغيرات المستقلة من جهة وبين كل من: مستوى التنسيق الأفقي، مستوى التنسيق الرأسي، درجة الاتجاه نحو التنسيق المنظمي من جهة أخرى.

وقد تم اختيار سبع قرى بمركز بنر العبد لإجراء الدراسة على جميع المنظمات القائمة بهذه القرى السبع المختارة والبالغ عددها ١٠٣ منظمة. وقد تم تجميع البيانات الميدانية اللازمة للبحث من خلال إعداد استبيان خاص بذلك حيث تم استيفاء بياناته من خلال المقابلة الشخصية مع مديري المنظمات المدروسة. وقد تمثلت أساليب التحليل الإحصائي في: معامل ارتباط بيرسون البسيط، أسلوب تحليل الانحدار المتعدد التدريجي، علاوة على استخدام جداول التوزيع التكراري والنسب المئوية. كما تم استخدام معامل الثبات (α) وذلك لقياس مدى اتساق المكونات الداخلية للمتغيرات المركبة (بطريقة كرونباخ).

وقد أوضحت النتائج أن حوالي ٥٤,٤% من المنظمات المدروسة تتميز بمستوى متوسط من التنسيق الأفقي، وأن نحو ٥١,٥% منها تتميز بمستوى متوسط من التنسيق الرأسي، وأن قرابة ٦٣,١% من مديري المنظمات المدروسة ذوى اتجاه محايد نحو التنسيق المنظمي.

وقد تمثلت أهم المتغيرات المؤثرة على مستوى التنسيق الأفقي في: درجة الاستفادة من المنظمات الأخرى، المستوى التدريبي لمدير المنظمة. بينما تمثلت أهم المتغيرات المؤثرة على مستوى التنسيق الرأسي في: درجة المركزية، المستوى التعليمي لمدير المنظمة. وأخيراً فقد تمثلت أهم المتغيرات المؤثرة على درجة الاتجاه نحو التنسيق المنظمي في: درجة الاستفادة من المنظمات الأخرى، درجة المركزية، درجة انغماس المدير، المستوى التعليمي لمدير المنظمة. وقد خلصت الدراسة إلى مناقشة أهم النتائج واستخلاص بعض التفسيرات والملاحظات والإفادات التطبيقية.

الكلمات الدالة: المنظمات الريفية، التنسيق المنظمي، التنسيق الأفقي، التنسيق الرأسي، الاتجاه نحو التنسيق المنظمي، التعاون المنظمي، العلاقة بين المنظمات.

المشكلة البحثية

إن التنمية الاجتماعية والاقتصادية الشاملة في عالم اليوم أصبحت تمثل هدفاً وغاية لكل بلدان العالم على حد سواء (جامع، ١٩٧٥)، وإذا كان هذا هو الحال في جميع بلدان العالم المتقدم

فما لشد حاجة المجتمع المصرى إلى ذلك ، حيث تحتم ظروف نقص الموارد الطبيعية وتزايد السكان الانطلاق بخطى سريعة فى مجال التنمية الشاملة حتى يتحقق الاستقرار الاقتصادى المنشود، ولضمان مستوى معيشى مناسب للسكان (حبيش وآخرون، ١٩٨٧).

ولقد اهتمت جمهورية مصر العربية فى الآونة الأخيرة اهتماما بالغاً بالتنمية الريفية كضرورة حتمية وركيزة أساسية لتحقيق التنمية الشاملة المنشودة، فالإتجاه نحو تنمية المجتمعات الريفية يمثل حجر الزاوية فى تقدم المجتمع ككل، وأن إهمال تنمية المجتمع الريفى كان ولا يزال سببا رئيسيا فى إعاقة التنمية على المستوى القومى (جامع وآخرون، ١٩٨٨).

ولا ينكر أحد الأهمية الكبرى للمنظمات الريفية فى التأثير على المستوى التنموى للقرية ، فالمنظمات الريفية بما يتوافر لديها من موارد وإمكانات تتعلق بمختلف أوجه النشاط الاجتماعى والاقتصادى والثقافى تحكم فى الواقع المداخل الممكنة للتأثير فى المجتمع المحلى، وإذا ما أحسنت أداء وظائفها وتوفرت لديها إمكاناتها أمكنها أكثر من غيرها الإسراع فى عملية التنمية (جامع وآخرون، ١٩٨٧).

وحيث أن عملية التنمية الريفية لا تتم إلا من خلال برامج مخططة ومعدة من قبل الساسة والمخططين ويتم تنفيذها من خلال جداول زمنية محددة، فليس هناك مجال إذن لضياح وقت ومجهود كل منظمة فيما لا طائل من ورائه ودون تحقيق لأهدافها التى هى فى النهاية تحقيق لعملية التنمية الريفية. لذا كان من الضرورى أن يحدث تنسيق وتعاون بين المنظمات الريفية حتى يمكنها تحقيق أهدافها (العادلى، ١٩٩٤). ولما كان مستوى التنسيق المنظمى يتأثر بالعديد من العوامل المنظمة، والتى تحدد بشكل كبير إلى أى مدى يمكن للمنظمة الدخول فى علاقات تنسيقية مع غيرها من المنظمات الأخرى ، لذا فإنه من الأهمية بمكان أن يتم دراسة هذه العوامل ومعرفة درجة تأثيرها.

وعلى الرغم من اهتمام كثير من الدراسات والبحوث بدراسة التنسيق المنظمى بالعديد من المناطق الريفية التقليدية، إلا أن إجراء مثل هذه الدراسات بالمناطق الصحراوية لا يزال يتم بالندره رغم أهمية هذه المناطق الصحراوية كجزء من المجتمع المصرى. وعلى ذلك يمكن القول بوجود حاجة ملحة لدراسة التنسيق المنظمى بالمناطق الصحراوية، وهو ما تحاول الدراسة تحقيقه. إلا أن مستوى التنسيق المنظمى يتأثر بالعديد من العوامل التى تركز الدراسة الحالية على محاولة التعرف عليها لتفسير التباين فى مستوى التنسيق المنظمى بين المنظمات موضوع الدراسة.

الأهداف البحثية

يتمثل الهدف الأساسى لهذه الدراسة فى التعرف على أهم العوامل المؤثرة على مستوى التنسيق المنظمى بمركز بنر العبد بمحافظة شمال سيناء. ولتحقيق هذا الهدف الرئيسى استلزم الأمر صياغة الأهداف الفرعية التالية:

- ١- التعرف على بعض الخصائص المميزة للمنظمات موضوع الدراسة.
- ٢- التعرف على كل من مستوى التنسيق الأفقى، ومستوى التنسيق الرأسى، والاتجاه نحو التنسيق المنظمى، وذلك للمنظمات موضوع الدراسة.

٣- التعرف على العلاقة الارتباطية المحتملة بين بعض المتغيرات المنظمية المدروسة من جهة وبين مستوى التنسيق الأفقي، مستوى التنسيق الرأسي، الاتجاه نحو التنسيق المنظمي للمنظمات موضوع الدراسة من جهة أخرى.

٤- التعرف على تأثير المتغيرات المنظمية المدروسة على كل من مستويات التنسيق المنظمي السابقة.

الاستعراض المرجعي

تتعدد وتباين التعريفات التي تناولت مفهوم التنسيق المنظمي وذلك بتباين وجهات النظر وأوجه الاهتمامات المختلفة للباحثين. وفي هذا الصدد يذكر الصباغ (١٩٨٤) أن التنسيق المنظمي هو مجهود مبذول لتأكيد سهولة العمل المشترك بين الوظائف والقوى المكونة للأجزاء المختلفة للمنظمة في سبيل تحقيق المنظمة لأهدافها بأقل قدر من الاحتكاك وأكبر قدر من الفعالية التعاونية.

ويوضح عبد العال (١٩٨٧) أن التنسيق المنظمي ما هو إلا إقامة علاقة مناسبة بين عدة وحدات. ويتضمن هذا محاولة ربط تلك الوحدات في إطار تعاوني للتوصل إلى سياسات وإجراءات عمل متفق عليها بين المنظمات.

وينظر سلامة (١٩٨٩) إلى التنسيق المنظمي باعتباره العملية التي يتم من خلالها تضافر مجهودات منظميتين أو أكثر لتحقيق هدف مشترك معا أو حل مشكلة معينة.

ويذكر السيد (٢٠٠٠) أن التنسيق المنظمي هو تعاون الجهود في عمل من الأعمال للوصول إلى إدراك أفضل للحاجات والوصول إلى تحديد أفضل للموارد المختلفة في المجتمع بقصد رفع مستوى الأعمال والخدمات المقدمة بوجه عام.

وقد أبرزت نتائج الدراسات التي أجريت في مجال المنظمات الاجتماعية وجود أسباب أو مبررات لدخول المنظمات في علاقات تنسيقية مع غيرها من المنظمات الأخرى. وقد لخص عبداللا وصومع (١٩٩٥) تلك الأسباب والمبررات في: الحاجة إلى موارد وتسييلات إضافية، عدم قدرة المنظمة على مواجهة مشكلة هامة بمفردها، الحاجة إلى الاستعانة بموارد بشرية من خارج المنظمة، الاستجابة لمطالب الجماهير المستفيدة من المنظمة، الاقتناع بأهمية التنسيق والتعاون وفقاً للقيم والمعايير السائدة في المنظمات، التأكد من أن الدخول في علاقات تنسيقية لا يترتب عليه تدخل المنظمات الأخرى في قرارات المنظمة، الحاجة إلى وجود تفاعل مستمر بين المنظمة وبيئتها الاجتماعية متمثلة في المنظمات الأخرى، وجود فرص حقيقية واضحة للعمل المشترك مع المنظمات الأخرى.

كما أبرزت نتائج الدراسات كذلك وجود ظروف متى توافرت تجعل متخذ القرار في المنظمة يحجم عن الدخول في علاقات تنسيقية، وبالتالي يكون القرار بشأن العلاقات التنسيقية عكسياً. ويلخص عبداللا وصومع (١٩٩٥) أهم مبررات إحجام المنظمات عن الدخول في علاقات تنسيقية في الآتي: الاعتقاد بأن التعاون مع منظمة أخرى قد يؤدي إلى انخفاض مستوى الخدمات التي تقدمها المنظمة لعملائها، الاعتقاد بأن التعاون مع المنظمات الأخرى سوف يحد من استقلال المنظمة، الاعتقاد بصعوبة إنهاء العلاقات التنسيقية عند الرغبة في ذلك، الخوف من عدم العدالة في توزيع التكاليف إذا دخلت المنظمة في علاقات مع المنظمات الأخرى.

ومن خلال فحص الكتابات النظرية والبحوث الميدانية المعنية بدراسة التنسيق المنظمى والتي أتيح الإطلاع عليها، يمكن التمييز بين ثلاث جوانب مختلفة لدراسة التنسيق المنظمى هي: (١) التنسيق الأفقى: والذى يتمثل فى العلاقات التنسيقية التى تقيمها المنظمة مع غيرها من المنظمات الأخرى المماثلة. ويمكن التمييز بين مستويين فرعيين للتنسيق الأفقى هما التنسيق الأفقى

داخل القرية، والتنسيق الأفقى عبر القرى. (٢) التنسيق الرأسى: ويقصد به العلاقات التنسيقية التى تتم بين المنظمة والهيئات المشرفة عليها. (٣) الاتجاه نحو التنسيق المنظمى: ويعبر عن اتجاهات العاملين بالمنظمة نحو التنسيق المنظمى والعمل المشترك.

وفيما يتعلق بالظروف التى أدت إلى زيادة الاهتمام بدراسة العمليات التنسيقية المنظمة، فقد حددت دراسة Mulford *et al* (1979) أهم هذه الظروف فى الآتى: (١) التغيرات الاجتماعية التى طرأت أخيراً، وأهمها زيادة اتجاه المجتمعات المحلية نحو التعاون معاً. (٢) رغبة المهتمين بشئون تلك المجتمعات (من سياسيين ومديرين وإداريين وسكان) من الاستفادة بنتائج تلك البحوث. (٣) سهولة دراسة العمليات التنسيقية المنظمة (سواء من الناحية الإجرائية أو النظرية) وذلك إذا ما قورنت بدراسة عمليات الصراع المنظمى والتنافس بين المنظمات.

وقد تناولت كثير من الدراسات والبحوث العوامل المرتبطة والمؤثرة على التنسيق المنظمى بين المنظمات، ففي دراسة صومع (١٩٨٣) عن تضافر جهود المنظمات الريفية كأساس للتنمية الريفية، تبين أن كل من المتغيرات التالية: الحجم والتعقيد والالتزام الداخلى والإدراك التعاونى، لها علاقة موجبة بدخول المنظمة فى علاقات مع المنظمات الأخرى.

وفى دراسة سلامة (١٩٨٩) عن التنسيق المنظمى بريف محافظة الغربية، تبين عند دراسة العلاقات الارتباطية بين محاور التنسيق المنظمى المختلفة عدم وجود أى علاقة ارتباطية معنوية بين أى من متغيرات التنسيق المنظمى داخل القرية أو التنسيق المنظمى عبر القرى أو التنسيق المنظمى الرأسى مع الاتجاه السلوكى نحو التنسيق. كما أوضحت نتائج الدراسة كذلك أن الوحدة المحلية هى أكثر المنظمات التى تدخل فى علاقات تنسيقية مع المنظمات الريفية الأخرى بمنطقة الدراسة.

أما دراسة أحمد (١٩٩٢) عن التنسيق بين المنظمات ببعض المناطق الريفية المصرية، فقد توصلت إلى وجود ارتباط بسيط موجب ومعنوى بين حجم القوى البشرية، ودرجة المشاركة فى العمل المحلى كل على حدة من ناحية وبين درجة التنسيق الأفقى داخل القرية من ناحية أخرى. كما بينت الدراسة كذلك وجود ارتباط بسيط موجب ومعنوى بين كل من حجم القوى البشرية، ووضوح قواعد العمل، والمستوى التدريبى، والاتجاهات السلوكية نحو التنسيق من ناحية وبين درجة التنسيق الأفقى عبر القرى من ناحية أخرى، كما بينت نتائج الدراسة أيضاً وجود ارتباط سالب ومعنوى بين النجاح المنظمى وبين درجة التنسيق الأفقى عبر القرى. علاوة على ذلك فقد أشارت الدراسة إلى وجود ارتباط بسيط موجب ومعنوى بين كل من وضوح قواعد العمل، والمشاركة فى العمل المحلى، والأقدمية، والمستوى التدريبى من ناحية وبين درجة التنسيق الرأسى من ناحية أخرى.

وفى دراسة العادلى (١٩٩٤) عن العوامل المنظمة المؤثرة على مستوى التنسيق الأفقى بين المنظمات الريفية، تبين وجود علاقة ارتباطية معنوية موجبة بين كل من: الاستفادة من

المنظمات، الاتصال الداخلي، حجم المنظمة، الاستقلالية، التعقيد، المركزية، التدريب، الانغماس من ناحية وبين مستوى التنسيق الأفقي (مقاساً بعدد المنظمات التي تتعاون معها المنظمة) من ناحية أخرى، فضلاً عن وجود علاقة ارتباطية معنوية سالبة بين هذا المتغير الأخير وبين كل من متغيري: عمر المنظمة، الاتصال الخارجي. كما أوضحت الدراسة كذلك وجود علاقة ارتباطية معنوية موجبة بين كل من: الاستفادة من المنظمات، الاتصال الداخلي، التعقيد، التدريب، الاقتناع الوظيفي، المركزية، الانغماس، الاستقلالية من ناحية وبين مستوى التنسيق الأفقي (مقاساً بقوة العلاقة التنسيقية) من ناحية أخرى.

وفي دراسة ريجان وآخرون (٢٠٠٠) عن تطوير وتحديث التنظيمات الريفية، فقد أوضحت نتائج الدراسة ضعف التنسيق داخل المنظمات الريفية المدروسة حيث لم تختلف في ذلك منظمة عن أخرى سواء كانت حكومية أو أهلية. وفي مجال التنسيق الخارجي بين المنظمة والمنظمات الأخرى فقد أوضحت النتائج ضعف التنسيق بين أعمال المنظمات الريفية على اختلاف أنماطها. وفي مجال الاتجاه نحو التنسيق المنظمي كشفت نتائج الدراسة أن اتجاه العاملين بالمنظمات الريفية المدروسة يتسم بالوسطية حيث وقعت اتجاهات أغلب المبحوثين في الفئة الوسطى وإن تفاوتت من منظمة لأخرى.

الفروض البحثية

تحقيقاً لأهداف البحث، وبناء على نتائج البحوث والدراسات السابقة، يمكن صياغة الفروض البحثية التالية:

١- توجد علاقة معنوية بين مستوى التنسيق المنظمي الأفقي من جهة وبين كل من المتغيرات المستقلة التالية من جهة أخرى: عمر المنظمة، المستوى التعليمي لمدير المنظمة، المستوى التدريبي لمدير المنظمة، درجة التعقيد، درجة الاتصال الداخلي، درجة الرسمية، درجة المركزية، درجة الاستقلالية، درجة انغماس المدير، مستوى الرضا الوظيفي لمدير المنظمة، درجة الاستفادة من المنظمات الأخرى.

وسوف يختبر هذا الفرض في صورته الصفرية التالية: لا توجد علاقة معنوية بين مستوى التنسيق المنظمي الأفقي من جهة وبين كل من المتغيرات المستقلة سالفة الذكر من جهة أخرى.

٢- توجد علاقة معنوية بين مستوى التنسيق المنظمي الرأسي من جهة وبين كل من المتغيرات المستقلة التالية من جهة أخرى: عمر المنظمة، المستوى التعليمي لمدير المنظمة، المستوى التدريبي لمدير المنظمة، درجة التعقيد، درجة الاتصال الداخلي، درجة الرسمية، درجة المركزية، درجة الاستقلالية، درجة انغماس المدير، مستوى الرضا الوظيفي لمدير المنظمة، درجة الاستفادة من المنظمات الأخرى.

وسوف يختبر هذا الفرض في صورته الصفرية التالية: لا توجد علاقة معنوية بين مستوى التنسيق المنظمي الرأسي من جهة وبين كل من المتغيرات المستقلة سالفة الذكر من جهة أخرى.

٣- توجد علاقة معنوية بين درجة الاتجاه نحو التنسيق المنظمى من جهة وبين كل من المتغيرات المستقلة التالية من جهة أخرى: عمر المنظمة ، المستوى التعليمى لمدير المنظمة ، المستوى التدريبى لمدير المنظمة ، درجة التعقيد ، درجة الاتصال الداخلى ، درجة الرسمية ، درجة المركزية ، درجة الاستقلالية ، درجة انغماس المدير ، مستوى الرضا الوظيفى لمدير المنظمة ، درجة الاستفادة من المنظمات الأخرى .

وسوف يختبر هذا الفرض فى صورته الصفرية التالية: لا توجد علاقة معنوية بين درجة الاتجاه نحو التنسيق المنظمى من جهة وبين كل من المتغيرات المستقلة سالف الذكر من جهة أخرى .

الأسلوب البحثي

أولاً: الشاملة والعينة

تم إجراء الدراسة الحالية بمركز بنر العبد بمحافظة شمال سيناء ، والذى تبلغ مساحته حوالى ٣٨٥٧ كم^٢ ، بنسبة ١٣,٩٩% من إجمالى مساحة شمال سيناء ، ويقدر عدد سكان المركز بحوالى ٤٢٣٠٠ نسمة^(١).

ويتكون مركز بنر العبد من ٢٢ قرية ، تم اختيار ٧ قرى منها بطريقة عشوائية لإجراء الدراسة عليها وهى قرى: نجيلة ، رابعة ، قاطية ، ٦ أكتوبر ، رمانه ، الروضة ، التلؤلؤ . وقد تم حصر جميع المنظمات الموجودة بالقرى السبعة المختارة فبلغت ١٠٣ منظمة . وقد روى أن تتكون العينة البحثية من جميع هذه المنظمات التى تم حصرها . ويوضح جدول (١) نوعية المنظمات المدروسة وأعدادها بالقرى السبع المختارة .

جدول (١) نوعية المنظمات المدروسة وأعدادها بقرى العينة البحثية

نوعية المنظمات	العدد	%
١- المدارس الريفية.	٣٦	٣٥,١٠
٢- المساجد الريفية.	١٨	١٧,٥
٣- الوحدات الاجتماعية وجمعيات تنمية المجتمع.	١٧	١٦,٥
٤- المنظمات الشبابية الريفية.	٧	٦,٨
٥- الوحدات الصحية.	٧	٦,٨
٦- الجمعيات التعاونية الزراعية.	٧	٦,٨
٧- الوحدات المحلية القروية.	٧	٦,٨
٨- الوحدات البيطرية.	٤	٣,٨
الإجمالي	١٠٣	١٠٠,٠٠

المصدر: جمعت وحسبت من مركز المعلومات بمدينة بنر العبد ، محافظة شمال سيناء ، بيانات غير منشورة ، ٢٠٠٢ .

ثانياً: أساليب تجميع وتحليل البيانات

تم إعداد استبيان لجمع البيانات اللازمة للبحث ، وذلك من خلال المقابلة الشخصية مع مديري المنظمات المدروسة ، وقد انطوى هذا الاستبيان على المتغيرات البحثية موضع الدراسة . وتم إجراء اختبار أولى للاستبيان وتعديل ما أسفر الاختبار عن عدم ملاءمته . وقد تم جمع البيانات الميدانية لهذا البحث خلال شهرى إبريل ومايو ٢٠٠٢ .

(*) مركز المعلومات بمدينة بنر العبد ، محافظة شمال سيناء ، بيانات غير منشورة ، ٢٠٠٢ .

وقد استخدمت عدة أساليب ومقاييس إحصائية لتحليل بيانات هذا البحث واختبار فروضه والتي تمثلت في: معامل ارتباط بيرسون البسيط، أسلوب تحليل الانحدار المتعدد التدريجي، علاوة على استخدام جداول التوزيع التكراري والنسب المئوية في عرض ووصف البيانات. كما تم استخدام معامل الثبات (Reliability Coefficient (α) وذلك لقياس مدى اتساق المكونات الداخلية للمتغيرات المركبة (بطريقة كرونباخ) حسب المعادلة التالية:

$$\alpha = NP / (1 + P(N-1))$$

حيث α هي معامل الثبات، N هي عدد بنود المقياس، P هي متوسط قيم معاملات الارتباط الداخلي بين بنود المقياس (Carmines and Zeller, 1983).

ثالثاً: المتغيرات البحثية وطرق قياسها

أ- المتغيرات التابعة

١- مستوى التنسيق الأفقي

يقصد بمستوى التنسيق الأفقي في هذا البحث مدى قيام المنظمة بإقامة علاقات تعاونية تنسيقية سواء مع المنظمات الأخرى بنفس القرية أو مع المنظمات المماثلة بالقرى المجاورة. واعتماداً على دراسة (جامع وآخرون، ١٩٨٧) فقد تم قياس مستوى التنسيق الأفقي من خلال محورين أساسيين، يتمثل المحور الأول في درجة التنسيق بين المنظمة والمنظمات الأخرى بنفس القرية، وقد تم قياس هذا المحور من خلال سبعة متغيرات هي:

- الأنشطة المشتركة: وقد تم حسابها كنسبة مئوية لعدد المنظمات التي لها أنشطة مشتركة مع المنظمة من إجمالي عدد المنظمات الموجودة بالقرية.
 - حصول المنظمة على مستحقات أو تبرعات: وتم حسابها كنسبة مئوية لعدد المنظمات التي قدمت أية مستحقات أو تبرعات للمنظمة من إجمالي عدد المنظمات الموجودة بالقرية.
 - تقديم المنظمة لأي مساعدات مالية للمنظمات الأخرى: وتم حسابها كنسبة مئوية لعدد المنظمات التي قدمت لها المنظمة أية مساعدات من إجمالي عدد المنظمات الموجودة بالقرية.
 - تبادل المعلومات مع المنظمات الأخرى: وقد تم حسابها كنسبة مئوية لعدد المنظمات التي تبادلت معها المنظمة أية معلومات من إجمالي عدد المنظمات الموجودة بالقرية.
 - إعاقلة المنظمات الأخرى: وقد تم حسابها كنسبة مئوية لعدد المنظمات التي أعاقلت عمل المنظمة من إجمالي عدد المنظمات الموجودة بالقرية.
 - الاتفاق في رؤية المشاكل: وقد تم قياسها كنسبة مئوية لعدد المنظمات التي تتفق مع المنظمة في رؤية نوعية المشاكل من إجمالي عدد المنظمات الموجودة بالقرية.
 - الاتفاق في رؤية حل المشاكل: وقد تم قياسها كنسبة مئوية لعدد المنظمات التي تتفق مع المنظمة في رؤية حل المشاكل من إجمالي عدد المنظمات الموجودة بالقرية.
- وبناءً على ما سبق فقد تم قياس المحور الأول من خلال حساب متوسط النسبة المئوية للمتغيرات السبعة السابقة بعد طرح النسبة المئوية المعبرة عن متغير "درجة إعاقلة المنظمات الأخرى" منها والذي يمثل اتجاهها معاكساً لدرجة التنسيق.
- أما المحور الثاني فيتمثل في درجة التنسيق بين المنظمة والمنظمات الأخرى المماثلة بالقرى المجاورة، وقد تم قياس هذا المحور كمتوسط لثلاثة متغيرات هي:

- درجة الأنشطة المشتركة: وقد تم حسابها كرقم مطلق يمثل عدد المنظمات المماثلة للمنظمة بالقرى المجاورة ، والتي لها أنشطة مشتركة معها.
 - درجة تبادل المعلومات : وقد تم حسابها كرقم مطلق يمثل عدد المنظمات المماثلة للمنظمة بالقرى المجاورة والتي تبادلت مع المنظمة المعلومات.
 - درجة تبادل المساعدات: وقد تم حسابها كرقم مطلق يمثل عدد المنظمات المماثلة للمنظمة بالقرى المجاورة ، والتي تبادلت مع المنظمة المساعدات.
- وعلى ذلك فقد تم قياس مستوى التنسيق الأفقى من خلال متوسط درجات المحورين السابقين بعد معايرتها وفقاً للمعادلة :

$$Z = \frac{\bar{X} - \bar{X}}{S}$$

حيث: Z هي الدرجة المعيارية ، X هي قيمة المفردة ، $\bar{X}$ المتوسط الحسابى ، S الانحراف المعياري (علام ، ١٩٩٣) .

ولتسهيل وصف مستويات التنسيق المنظمى الأفقى تم تحويل درجات "Z" المعيارية إلى أرقام تائية وفقاً للمعادلة: $T = 10Z + 50$

حيث: T هي الدرجة التائية، Z الدرجة المعيارية المعيارى (علام ، ١٩٩٣) .
وقد تراوح المدى النظرى للمقياس ما بين ٢٢-٧٨ درجة تائية. وقد تم تقسيم مستوى التنسيق الأفقى للمنظمات المدروسة إلى ثلاث فئات هي: المستوى المنخفض (٢٢-٤٠ درجة تائية) ، المستوى المتوسط (٤١-٥٩ درجة تائية) ، المستوى المرتفع (٦٠-٧٨ درجة تائية). وبحساب معامل ثبات المقياس باستخدام معامل كرونباخ ألفا وجد أن هذا المعامل يساوى ٠.٧٠ الأمر الذى يعكس الثبات النسبى لهذا المقياس.

٢- مستوى التنسيق الرأسى

يقصد بمستوى التنسيق الرأسى فى هذا البحث مدى قيام المنظمة بإقامة علاقات تعاونية تنسيقية مع الهيئات المشرفة عليها. وقد تم قياس هذا المتغير كمتوسط لأربعة متغيرات بعد معايرتها وهى:

- درجة حصول المنظمة على مساعدات: وقد تم حسابها كرقم مطلق يمثل عدد الهيئات المشرفة التى قدمت مساعدات للمنظمة.
- درجة تقديم مقترحات: وقد تم حسابها كمتوسط درجات كافة الجهات المشرفة على المنظمة التى تم تقديم اقتراحات لها وفقاً للآتى: كثيراً = ٣ ، أحياناً = ٢ ، نادراً = ١ .
- درجة لجوء المنظمة للجهات المشرفة: وقد تم حسابها كمتوسط درجات الجهات المشرفة التى تم اللجوء إليها لحل مشاكل المنظمة وفقاً للآتى: كثيراً = ٣ ، أحياناً = ٢ ، نادراً = ١ .
- درجة إعاقه الجهات المشرفة: وتم حسابها كمتوسط درجات الجهات المشرفة التى أعاقت عمل المنظمة وفقاً للآتى: كثيراً = ١ ، أحياناً = ٢ ، نادراً = ٣ .

وقد تراوح مدى المقياس ما بين ١٨-٧٠ درجة تائية. وقد تم تقسيم مستوى التنسيق الرأسى للمنظمات المدروسة إلى ثلاث فئات هي: المستوى المنخفض (١٨-٣٥ درجة تائية)،

المستوى المتوسط (٣٦-٥٣ درجة ثانية) ، المستوى المرتفع (٥٤-٧٠ درجة ثانية) ، وقد بلغت قيمة معامل الثبات (α) للمقياس ٠,٧٤ ، وهي قيمة تدل على الثبات النسبي لهذا المقياس.

٣- درجة الاتجاه نحو التنسيق المنظمي

وقد تم قياس هذا المتغير من خلال سؤال مديري المنظمات المدروسة عن رأيهم تجاه مجموعة من العبارات بلغ عددها عشر عبارات اتجاهيه تم صياغة بعضها في صورة إيجابية والبعض الآخر في صورة سلبية ، وقد أعطيت القيم ٣ ، ٢ ، ١ للاستجابات موافق ، سيان ، غير موافق على الترتيب وذلك في حالة العبارات الإيجابية ، بينما أعطيت القيم ١ ، ٢ ، ٣ للاستجابات موافق ، سيان ، غير موافق على الترتيب وذلك في حالة العبارات السلبية.

وقد بلغت قيمة معامل الثبات (α) لمقياس درجة الاتجاه نحو التنسيق المنظمي ٠,٧٦ مما يدل على الثبات النسبي لهذا المقياس.

ب- المتغيرات المستقلة

١- عمر المنظمة: عبر عنها بعدد السنوات الناتجة عن الفرق بين سنة الإنشاء ووقت إجراء البحث.

٢- المستوى التعليمي لمدير المنظمة: قيس بعدد سنوات التعليم الرسمي التي حصل عليها مدير المنظمة.

٣- المستوى التدريبي لمدير المنظمة: قيس بعدد الدورات التدريبية التي حصل عليها مدير المنظمة.

٤- درجة التعقيد: قيس بعدد المستويات الوظيفية الموجودة بالمنظمة.

٥- درجة الاتصال الداخلي: وتم قياسه من خلال محورين رئيسيين بعد معابرتهما وهما عدد الاجتماعات السنوية ومتوسط عدد الأفراد الحاضرين.

٦- درجة الرسمية: قيست بدرجة تطبيق اللوائح الرسمية داخل المنظمة وذلك من خلال الاختيار ما بين أربع استجابات هي: كبيرة ، متوسطة ، صغيرة ، منعدمة حيث أعطيت الدرجات ٤ ، ٣ ، ٢ ، ١ على الترتيب.

٧- درجة المركزية: قيست بدرجة مساهمة العاملين بالمنظمة في اتخاذ القرارات الرسمية داخل المنظمة وذلك من خلال الاختيار ما بين أربع استجابات هي: كبيرة ، متوسطة ، صغيرة ، منعدمة حيث أعطيت الدرجات ٤ ، ٣ ، ٢ ، ١ على الترتيب.

٨- درجة الاستقلالية: قيست بدرجة تأثر المنظمة بالجهات الإشرافية العليا عند اتخاذها لقراراتها الخاصة بها وذلك من خلال الاختيار ما بين أربع استجابات هي: كبيرة ، متوسطة ، صغيرة ، منعدمة حيث أعطيت الدرجات ١ ، ٢ ، ٣ ، ٤ على الترتيب.

٩- درجة انغماس المدير: قيست بمدى موافقة المدير على ترك عمله بالمنظمة مقابل الحصول على دخل أكبر من عمل آخر وذلك من خلال الاختيار ما بين ثلاث استجابات هي: موافق ، إلى حد ما ، غير موافق حيث أعطيت الدرجات ١ ، ٢ ، ٣ على الترتيب.

١٠- مستوى الرضا الوظيفي لمدير المنظمة: قيس بمدى رضا المدير عن عمله داخل المنظمة وذلك من خلال الاختيار ما بين ثلاث استجابات هي: راضى ، إلى حد ما ، غير راضى ، حيث أعطيت الدرجات ٣ ، ٢ ، ١ على الترتيب.

١١- درجة الاستفادة من المنظمات الأخرى: قيس بدرجة الاستفادة المنظمة من خدمات كل من المنظمات الأخرى الموجودة بالقرية وذلك من خلال الاختيار ما بين أربع استجابات هي: كبيرة ، متوسطة ، صغيرة ، منعدمة حيث أعطيت الدرجات ٤ ، ٣ ، ٢ ، ١ على الترتيب ، وذلك لكل منظمة على حدة ثم جمعت هذه القيم الرقمية لتعبر عن إجمالي درجة الاستفادة من المنظمات الأخرى.

النتائج

أولاً: خصائص المنظمات موضوع الدراسة

يوضح جدول (٢) توزيع المنظمات موضوع الدراسة وفقاً لبعض المتغيرات المميزة لها ، ومنه يتبين أن ٥٩,٢% من المنظمات المدروسة تقل أعمارها عن ١٣ سنة ، وأن ٥٧,٣% من مديريها ذوي تعليم عالٍ ، وأن ٦٠,٢% من المديرين ذوو مستوى تدريبي منخفض ، وأن ٩٤,٣% من المنظمات المدروسة تتميز بدرجة منخفضة من التعقيد ، ٥٢,٤% منها ذات درجة منخفضة من الاتصال الداخلي ، ٧٧,٧% منها تتميز بدرجة مرتفعة من الرسمية ، وأن ٥٣,٤% من المنظمات المدروسة ذات درجة منخفضة من المركزية ، ٧١,٨% منها تتميز بدرجة استقلالية متوسطة ، ٨٠,٦% من مديري المنظمات المدروسة تراوحت درجة انغماسهم في عمل المنظمة ما بين المتوسط والمرتفع ، ٨٩,٤% من المديرين راضون عن عملهم بالمنظمة ، وأن ٧١,٨% من المنظمات المدروسة تراوحت درجة استفادتهم من المنظمات الأخرى ما بين المتوسطة والمرتفعة.

ثانياً: التنسيق الأفقي والمتغيرات المرتبطة به والمؤثرة عليه

أ- مستوى التنسيق الأفقي

يوضح جدول (٣) توزيع المنظمات المدروسة وفقاً لمستوى التنسيق الأفقي ، حيث تبين أن حوالي ٢٩,١% من المنظمات المدروسة تتميز بمستوى منخفض من التنسيق الأفقي ، وأن نحو ٥٤,٤% منها ذات مستوى متوسط من التنسيق الأفقي ، أما فئة المستوى التنسيق الأفقي المرتفع فيمثلها قرابة ١٦,٥% من إجمالي المنظمات المدروسة.

ب- علاقة مستوى التنسيق الأفقي بمتغيرات الدراسة

تبين نتائج معامل الارتباط البسيط "لبيرسون" الواردة بجدول (٤) وجود علاقة ارتباطية معنوية موجبة عند المستوى الاحتمالي ٠,٠٠١ أو ٠,٠٠٥ بين مستوى التنسيق الأفقي وبين كل من المتغيرات التالية: المستوى التدريبي لمدير المنظمة ، درجة المركزية ، درجة الاستفادة من المنظمات الأخرى حيث بلغت قيم معاملات الارتباط البسيط على التوالي: ٠,٠٤٣ ، ٠,٠٢٦ ، ٠,٠٥٢. بينما لم يتضح وجود علاقة ارتباطية معنوية عند المستوى الاحتمالي ٠,٠٠١ أو ٠,٠٠٥ بين مستوى التنسيق الأفقي وبين باقي المتغيرات البحثية المدروسة. وعلى ذلك يمكن في ضوء نتائج معامل ارتباط بيرسون البسيط رفض الفرض الصفري فيما يتعلق بالمتغيرات الثلاثة سالفة الذكر ، وقبوله فيما يتعلق بباقي المتغيرات البحثية المدروسة.

وباستخدام تحليل الانحدار المتعدد ، وكما هو موضح بجدول (٤) تبين أن متغيرين فقط من بين المتغيرات المستقلة المدروسة كان لهما تأثير معنوي موجب عند المستوى الاحتمالي ٠,٠٠١ أو ٠,٠٠٥ وذلك على مستوى التنسيق الأفقي ، وهذين المتغيرين هما: المستوى التدريبي لمدير المنظمة ، درجة الاستفادة من المنظمات الأخرى. في حين لم يتبين وجود تأثير معنوي

لبقية المتغيرات. واستنادا إلى قيمة معامل التحديد (R^2) والبالغة ٠٠٤٦٢، يتضح أن المتغيرات المستقلة الإحدى عشر المدروسة تفسر مجتمعه نحو ٤٦,٢% من التباين في مستوى التنسيق الأفقي. كذلك يتضح من قيمة (F) والبالغة ٣٠٤٤ معنوية النموذج الانحداري لعلاقة المتغيرات المستقلة بمستوى التنسيق الأفقي وذلك عند المستوى الاحتمالي ٠٠٠١ وعلى ذلك يمكن القول أنه في ضوء نتائج تحليل الانحدار المتعدد يتم رفض الفرض الصفري فيما يتعلق بالمتغيرين السابق الإشارة إليهما، بينما يتم قبوله فيما يتعلق بباقي المتغيرات المستقلة المدروسة.

ولمعرفة الأهمية النسبية للمتغيرات المستقلة المؤثرة على مستوى التنسيق الأفقي استخدم أسلوب تحليل الانحدار المتعدد التدريجي حيث أشارت نتائج التحليل والموضحة بجدول (٥) إلى أن متغير درجة الاستفادة من المنظمات الأخرى يأتي في مقدمة المتغيرات المستقلة المؤثرة على مستوى التنسيق الأفقي حيث ساهم بمفرده في تفسير قرابة ٢٧,٣% من التباين في مستوى التنسيق الأفقي، يليه متغير المستوى التدريبي لمدير المنظمة والذي يفسر بمفرده نحو ٧,٥% من التباين في المتغير التابع.

جدول (٢) توزيع المنظمات المدروسة وفقاً لبعض المتغيرات المميزة لها

ن = ١٠٣		المتغيرات	ن = ١٠٣		المتغيرات
العدد	%		العدد	%	
٥٥	٥٣,٤	٧- درجة المركزية:	٦١	٥٩,٢	١- عصر المنظمة:
٣٤	٣٣,٠	منخفضة (درجة واحدة)	٣٣	٣٢,٠	صغير (١ - ١٢ سنة)
١٤	١٣,٦	متوسطة (٢ - ٣ درجات)	٩	٨,٨	متوسط (١٣ - ٢٤ سنة)
١٥	١٤,٦	مرتفعة (٤ درجات)	٢١	٢٠,٤	كبير (٢٥ - ٣٦ سنة)
٧٤	٧١,٨	٨- درجة الاستقلالية:	٢٣	٢٢,٣	٢- المستوى التعليمي لمدير المنظمة:
١٤	١٣,٦	منخفضة (درجة واحدة)	٥٩	٥٧,٣	أقل من المتوسط
٢٠	١٩,٤	متوسطة (٢ - ٣ درجات)	٢٣	٢٢,٣	متوسط
٤٠	٣٨,٨	مرتفعة (٤ درجات)	٥٩	٥٧,٣	متوسط
٤٣	٤١,٨	٩- درجة انغماس المدير:	٦٢	٦٠,٢	عالي
٢	١,٩	منخفضة (درجة واحدة)	٣٢	٣١,١	٣- المستوى التدريبي لمدير المنظمة:
٩	٨,٧	متوسطة (درجتان)	٩	٨,٧	منخفض (صفر - ٢ دورة)
٩٢	٨٩,٤	مرتفعة (٣ درجات)	٩٧	٩٤,٣	متوسط (٣ - ٥ دورات)
٢	١,٩	١٠- مستوى الرضا:	٢	١,٩	مرتفع (٦ دورات فأكثر)
٩	٨,٧	لوظيفي لمدير المنظمة:	٤	٣,٨	٤- درجة التقيد:
٩٢	٨٩,٤	غير راضٍ	٩٧	٩٤,٣	منخفضة (٢ - ٨ درجة)
٩٢	٨٩,٤	راضٍ إلى حد ما	٩٧	٩٤,٣	متوسطة (٩ - ١٥ درجة)
٩٢	٨٩,٤	راضٍ	٩٧	٩٤,٣	مرتفعة (١٦ - ٢٢ درجة)
٩٢	٨٩,٤	١١- درجة الاستفادة:	٩٧	٩٤,٣	٥- درجة الاتصال الداخلي:
٩٢	٨٩,٤	من المنظمات الأخرى:	٩٧	٩٤,٣	منخفضة (٧٥ - ٩٤ درجة معيارية)
٩٢	٨٩,٤	منخفضة (صفر - ١٤ درجة)	٩٧	٩٤,٣	متوسطة (٩٥ - ١١٤ درجة معيارية)
٩٢	٨٩,٤	متوسطة (١٥ - ٢٩ درجة)	٩٧	٩٤,٣	مرتفعة (١١٥ - ١٣٤ درجة معيارية)
٩٢	٨٩,٤	مرتفعة (٣٠ - ٤٤ درجة)	٩٧	٩٤,٣	٦- درجة الرسمية:
٩٢	٨٩,٤	١٢- درجة الاستفادة:	٩٧	٩٤,٣	منخفضة (درجة واحدة)
٩٢	٨٩,٤	من المنظمات الأخرى:	٩٧	٩٤,٣	متوسطة (٢ - ٣ درجات)
٩٢	٨٩,٤	منخفضة (صفر - ١٤ درجة)	٩٧	٩٤,٣	مرتفعة (٤ درجات)
٩٢	٨٩,٤	متوسطة (١٥ - ٢٩ درجة)	٩٧	٩٤,٣	
٩٢	٨٩,٤	مرتفعة (٣٠ - ٤٤ درجة)	٩٧	٩٤,٣	

المصدر: عينة الدراسة.

جدول (٣) توزيع المنظمات المدروسة وفقاً لمستوى التنسيق الأفقي

مستوى التنسيق الأفقي	العدد	%
منخفض (٢٢-١٠ درجة)	٣٠	٢٩.١
متوسط (١٠-٥٩ درجة)	٥٦	٥٤.٤
مرتفع (٦٠-٧٨ درجة)	١٧	١٦.٥
الإجمالي	١٠٣	١٠٠.٠

المصدر : عينة الدراسة .

ثالثاً: التنسيق الرأسى والمتغيرات المرتبطة به والمؤثرة عليه

أ- مستوى التنسيق الرأسى

يوضح جدول (٦) توزيع المنظمات المدروسة وفقاً لمستوى التنسيق الرأسى ، حيث يتبين أن نحو ٤١.٧% من المنظمات المدروسة تتميز بمستوى منخفض من التنسيق الرأسى ، وأن حوالى ٥١.٥% منها ذات مستوى متوسط من التنسيق الرأسى ، أما فئة مستوى التنسيق الرأسى المرتفع فيمثلها قرابة ٦.٨% فقط من إجمالى المنظمات المدروسة.

ب- علاقة مستوى التنسيق الرأسى بمتغيرات الدراسة

أظهرت نتائج معامل الارتباط البسيط "كبيرسون" والموضحة بجدول (٧) وجود علاقة ارتباطية معنوية موجبة عند المستوى الاحتمالى ٠.٠٠٥ بين مستوى التنسيق الرأسى وبين كل من المتغيرات التالية: المستوى التعليمى لمدير المنظمة ، درجة المركزية ، درجة الاستفادة من المنظمات الأخرى حيث بلغت قيم معاملات الارتباط البسيط على التوالي : ٠.٢٧ ، ٠.٢٦ ، ٠.٢٦ بينما لم يتضح وجود علاقة ارتباطية معنوية عند المستوى الاحتمالى ٠.٠٠١ أو ٠.٠٠٥ بين مستوى التنسيق الرأسى وبين باقى المتغيرات البحثية المدروسة. وبذلك فإنه فى ضوء نتائج معامل ارتباط بيرسون البسيط يمكن رفض الفرض الصفرى فيما يتعلق بالمتغيرات الثلاثة سالفة الذكر ، وقبوله فيما يتعلق بباقى المتغيرات البحثية المدروسة.

وباستخدام تحليل الانحدار المتعدد والموضحة نتائجه بجدول (٧) يتبين أن متغيرين فقط من بين المتغيرات المستقلة المدروسة كان لهما تأثير معنوي موجب عند المستوى الاحتمالى ٠.٠٠٥ وذلك على مستوى التنسيق الرأسى ، وهذين المتغيرين هما : المستوى التعليمى لمدير المنظمة ، درجة المركزية. فى حين لم يتبين وجود تأثير معنوي لبقية المتغيرات. وبالرجوع إلى قيمة معامل التحديد (R^2) والبالغة ٠.٢٢١ يتضح أن المتغيرات المستقلة الإحدى عشر المدروسة تفسر مجتمعه نحو ٢٢.١% من التباين فى مستوى التنسيق الرأسى. ويتضح كذلك من قيمة (F) والبالغة ٢.٠٣ معنوية النموذج الانحدارى لعلاقة المتغيرات المستقلة بمستوى التنسيق الرأسى وذلك عند المستوى الاحتمالى ٠.٠٠٥ وعلى ذلك يمكن فى ضوء نتائج تحليل الانحدار المتعدد رفض الفرض الصفرى فيما يتعلق بالمتغيرين السابق الإشارة إليهما ، بينما لا يمكن رفضه فيما يتعلق بباقى المتغيرات المستقلة المدروسة.

جدول (٤) معاملات الارتباط البسيط والاتحدار الجزئي والقياسي لعلاقة متغيرات الدراسة بمستوى التنسيق الأفقي

المتغيرات	معامل الارتباط البسيط (r)	معامل الاتحدار الجزئي (b)	معامل الاتحدار الجزئي القياسي (β)	قيمة (t)
١- عمر المنظمة.	٠.١٣	١.٠٠٤ -	٠.١٢ -	٠.٨٨ -
٢- المستوى التعليمي لمدير المنظمة.	٠.٢٤	٢.٩٦	٠.١٩	١.٥٧
٣- المستوى التدريبي لمدير المنظمة.	٠.٤٣	١.٩٣	٠.٢٢	١.٨٩
٤- درجة التعقيد.	٠.٠٧	١.٢٩	٠.٠٥	٠.٤٧
٥- درجة الاتصال الداخلي.	٠.١٢	٠.٥٨	٠.١١	٠.٩٨
٦- درجة الرسمية.	٠.١٢ -	٢١.٥٥ -	٠.١٣ -	١.١٣ -
٧- درجة المركزية.	٠.٢٦	١.٠٧١	٠.١٩	١.٦٥
٨- درجة الاستقلالية.	٠.١٣ -	٩.٤٨ -	٠.١٢ -	١.٠٣ -
٩- درجة انغماس المدير.	٠.٠٢ -	٧.٦١ -	٠.٠٤ -	٠.٣٧ -
١٠- مستوى الرضا الوظيفي لمدير المنظمة.	٠.٠٠٣	١٩.٣١	٠.١١	٠.٨٩
١١- درجة الاستفادة من المنظمات الأخرى.	٠.٥٢	٣.٩٩	٠.٤٥	٣.٣٨
معامل التحديد (R ²) = ٠.٤٦٢ = قيمة (F) = ٣.٤٤				

معنوية عند المستوى الاحتمالي ٠.٠٠١

معنوية عند المستوى الاحتمالي ٠.٠٠٥

المصدر : عينة الدراسة .

جدول (٥) الأهمية النسبية للمتغيرات المستقلة المؤثرة في مستوى التنسيق الأفقي

المتغير	مقدار معامل التحديد التراكمي	حجم التأثير المنفرد
١- درجة الاستفادة من المنظمات الأخرى.	٠.٢٧٣	٠.٢٧٣
٢- المستوى التدريبي لمدير المنظمة.	٠.٣٤٨	٠.٠٧٥

المصدر : عينة الدراسة .

جدول (٦) توزيع المنظمات المدروسة وفقاً لمستوى التنسيق الرأسى

مستوى التنسيق الرأسى	العدد	%
- منخفض (١٨-٣٥ درجة)	٤٣	٤١.٧
- متوسط (٣٦-٥٣ درجة)	٥٣	٥١.٥
- مرتفع (٥٤-٧٠ درجة)	٧	٦.٨
الإجمالي	١٠٣	١٠٠.٠

المصدر : عينة الدراسة .

وعند استخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لمعرفة الأهمية النسبية للمتغيرات المستقلة المؤثرة على مستوى التنسيق الرأسي ، تبين من النتائج المعروضة بجدول (٨) أن متغير درجة المركزية يأتي في مقدمة المتغيرات المستقلة المؤثرة على مستوى التنسيق الرأسي حيث ساهم بمفرده في تفسير قرابة ٨٠,١% من التباين في مستوى التنسيق الرأسي ، يليه متغير المستوى التعليمي لمدير المنظمة والذي يفسر بمفرده نحو ٦,١% من التباين في المتغير التابع.

رابعاً: الاتجاد نحو التنسيق المنظمى والمتغيرات المرتبطة به والمؤثرة عليه

أ- درجة الاتجاد نحو التنسيق المنظمى

يوضح جدول (٩) توزيع مديري المنظمات المدروسة وفقاً لدرجة اتجاههم نحو التنسيق المنظمى ، حيث يتبين أن حوالي ١٢,٦% من مديري المنظمات المدروسة ذوى اتجاهات سلبية نحو التنسيق المنظمى ، وأن نحو ٦٣,١% منهم ذوى اتجاهات محايدة نحو التنسيق المنظمى ، أما فئة ذوى الاتجاهات الإيجابية نحو التنسيق المنظمى فيمثلها قرابة ٢٤,٣% من مديري المنظمات المدروسة.

جدول (٧) معاملات الارتباط البسيط والانحدار الجزئى والقياسى لعلاقة متغيرات الدراسة

بمستوى التنسيق الرأسي

المتغيرات	معامل الارتباط البسيط (r)	معامل الانحدار الجزئى (b)	معامل الاتحاد الجزئى القياسى (β)	قيمة (t)
١- عمر المنظمة.	٠,٠٠٩	١,٠٦	٠,١٤	٠,٩١
٢- المستوى التعليمي لمدير المنظمة.	٠,٠٢٦	١,٩٧	٠,٢٩	١,٩٦
٣- المستوى التدريبي لمدير المنظمة.	٠,٠١٣	٠,٠٢	٠,٠٥	٠,٣٢
٤- درجة التعقيد.	٠,٠٠٥	٠,٠٢	٠,٠٣	٠,١٦
٥- درجة الاتصال الداخلى.	٠,٠١١	٠,٤٨	٠,١٠	٠,٨٩
٦- درجة الرسمية.	٠,٠١٣	- ٠,١٩	- ٠,١٣	- ٠,٩٢
٧- درجة المركزية.	٠,٠٢٧	١,٩٩	٠,٣٠	١,٩٨
٨- درجة الاستقلالية.	- ٠,٠٠٤	١,٢٥	٠,١٠	٠,٧١
٩- درجة انغماس المدير.	٠,٠٠٧	٠,٠٢	٠,٠٠٤	٠,٠٣
١٠- مستوى الرضا الوظيفي لمدير المنظمة.	- ٠,٠٠٩	- ١,١٩	- ٠,١٠	- ٠,٦٤
١١- درجة الاستفادة من المنظمات الأخرى.	٠,٠٢٦	١,٠٨	٠,٠٩	٠,٥٩
$(R^2) = ٠,٢٢١$ معامل التحديد				$(F) = ٢,٠٠٣$ قيمة

* معنوية عند المستوى الاحتمالى ٠,٠٠٥

المصدر : عينة الدراسة .

جدول (٨) الأهمية النسبية للمتغيرات المستقلة المؤثرة في مستوى التنسيق الرأسي

المتغير	مقدار معامل التحديد التراكمي	حجم التأثير المنفرد
١- درجة المركزية.	٠٠٠٨١	٠٠٠٨١
٢- المستوى التعليمي لمدير المنظمة.	٠٠١٤٢	٠٠٠٦١

المصدر : عينة الدراسة .

جدول (٩) توزيع مديري المنظمات المدروسة وفقاً لدرجة اتجاههم نحو التنسيق المنظمي

الاتجاه نحو التنسيق المنظمي	العدد	%
- سلبى (١٠-١٦ درجة)	١٣	١٢,٦
- محايد (١٧-٢٣ درجة)	٦٥	٦٣,١
- إيجابى (٢٤-٣٠ درجة)	٢٥	٢٤,٣
الإجمالي	١٠٣	١٠٠,٠

المصدر : عينة الدراسة .

ب- علاقة درجة الاتجاه نحو التنسيق المنظمي بمتغيرات الدراسة

توضح نتائج معامل الارتباط البسيط "بيرسون" والمعرضة بجدول (١٠) وجود علاقة ارتباطية معنوية موجبة عند المستوى الاحتمالي ٠,٠٠١ أو ٠,٠٠٥ بين درجة الاتجاه نحو التنسيق المنظمي وبين كل من المتغيرات التالية: درجة المركزية ، درجة انغماس المدير ، درجة الاستفادة من المنظمات الأخرى حيث بلغت قيم معاملات الارتباط البسيط على التوالي: ٠,٠٣٢ ، ٠,٠٢٢ ، ٠,٠٣٨ بينما لم يتضح وجود علاقة ارتباطية معنوية عند المستوى الاحتمالي ٠,٠٠١ أو ٠,٠٠٥ بين درجة الاتجاه نحو التنسيق المنظمي وبين باقى المتغيرات البحثية المدروسة. وعلى ذلك يمكن فى ضوء نتائج معامل ارتباط بيرسون البسيط رفض الفرض الصفرى فيما يتعلق بالمتغيرات الثلاثة سالفة الذكر ، وقبوله فيما يتعلق بباقى المتغيرات البحثية المدروسة.

وباستخدام تحليل الانحدار المتعدد والموضحة نتائجه بجدول (١٠) يتبين أن أربعة متغيرات فقط من بين المتغيرات المستقلة المدروسة كان لها تأثير معنوي موجب عند المستوى الاحتمالي ٠,٠٠١ أو ٠,٠٠٥ وذلك على درجة الاتجاه نحو التنسيق المنظمي ، وهذه المتغيرات هي: المستوى التعليمي لمدير المنظمة ، درجة المركزية ، درجة انغماس المدير، درجة الاستفادة من المنظمات الأخرى. فى حين لم يتبين وجود تأثير معنوي لبقية المتغيرات. واستناداً إلى قيمة معامل التحديد (R^2) والبالغة ٠,٠٣٣ يتضح أن المتغيرات المستقلة الإحدى عشر المدروسة تفسر مجتمعه نحو ٣٣,٠% من التباين فى درجة الاتجاه نحو التنسيق المنظمي. كذلك يتضح من قيمة (F) والبالغة ٤,٠٠٨ معنوية النموذج الانحداري لعلاقة المتغيرات المستقلة بدرجة الاتجاه نحو التنسيق المنظمي وذلك عند المستوى الاحتمالي ٠,٠٠١ وعلى ذلك يمكن القول أنه فى ضوء نتائج

تحليل الانحدار المتعدد يتم رفض الفرض الصفري فيما يتعلق بالمتغيرات الأربعة السابق الإشارة إليها ، بينما يتم قبوله فيما يتعلق بباقي المتغيرات المستقلة الأخرى.

جدول (١٠) معاملات الارتباط البسيط والانحدار الجزئى والقياسى لعلاقة متغيرات الدراسة بدرجة الاتجاه نحو التنسيق المنظمى

المتغيرات	معامل الارتباط البسيط (r)	معامل الانحدار الجزئى (b)	معامل الانحدار الجزئى القياسى (β)	قيمة (t)
١- عمر المنظمة.	٠٠٠٥	٠٠٠٣	٠٠٠٨	٠٠٧٦
٢- المستوى التعليمى لمدير المنظمة.	٠٠١٣	٠٠١٤	٠٠٢٢	٢٠١٥
٣- المستوى التدريبى لمدير المنظمة.	٠٠٠٦	٠٠٠٤	٠٠٠٩	٠٠٩٨
٤- درجة التعقيد.	٠٠٠٩	٠٠٠٥	٠٠٠٦	٠٠٦٠
٥- درجة الاتصال الداخلى.	٠٠٠٥	٠٠٠٣	٠٠١٥	١٠٤٧
٦- درجة الرسمية.	- ٠٠٠٧	- ٠٠٢٣	- ٠٠٠٣	- ٠٠٣٦
٧- درجة المركزية.	٠٠٣٢	٠٠٨٤	٠٠٣٥	٣٠٨٤
٨- درجة الاستقلالية.	٠٠٠٦	٠٠٠٩	٠٠٠٣	٠٠٢٩
٩- درجة انغماس المدير.	٠٠٢٢	١٠٧٥	٠٠٢٥	٢٠٤٨
١٠- مستوى الرضا الوظيفى لمدير المنظمة.	- ٠٠٠٩	٠٠٢٥	٠٠٠٤	٠٠٣٧
١١- درجة الاستفادة من المنظمات الأخرى.	٠٠٣٨	٠٠١٤	٠٠٣٩	٤٠٠٢
معامل التحديد (R^2) = ٠٠٣٣٠				قيمة (F) = ٤٠٠٨

** معنوية عند المستوى الاحتمالى ٠٠٠١

* معنوية عند المستوى الاحتمالى ٠٠٠٥

المصدر : عينة الدراسة .

ولمعرفة الأهمية النسبية للمتغيرات المستقلة المؤثرة على درجة الاتجاه نحو التنسيق المنظمى تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد التدريجى حيث أشارت نتائج التحليل والموضحة بجدول (١١) إلى أن متغير درجة الاستفادة من المنظمات الأخرى يأتى فى مقدمة المتغيرات المستقلة المؤثرة على درجة الاتجاه نحو التنسيق المنظمى حيث ساهم بمفرده فى تفسير قرابة ١٤,٣% من التباين فى درجة الاتجاه نحو التنسيق المنظمى ، يليه متغير درجة المركزية الذى يفسر بمفرده نحو ٨,٧% من التباين فى المتغير التابع ، ثم متغير درجة انغماس المدير ويفسر بمفرده نحو ٣,٨% من التباين فى المتغير التابع ، وأخيراً متغير المستوى التعليمى لمدير المنظمة والذى يفسر بمفرده حوالى ٣% من التباين فى المتغير التابع.

جدول (١١) الأهمية النسبية للمتغيرات المستقلة المؤثرة في درجة الاتجاه نحو التنسيق المنظمي.

المتغير	مقدار معامل التحديد التراكمي	حجم التأثير المنفرد
١- درجة الاستفادة من المنظمات الأخرى.	٠,١٤٣	٠,١٤٣
٣- درجة المركزية.	٠,٢٣٠	٠,٠٨٧
٤- درجة انغماس المدير.	٠,٢٦٨	٠,٠٣٨
٥- المستوى التعليمي لمدير المنظمة.	٠,٢٩٨	٠,٠٣٠

المصدر : عينة الدراسة.

المناقشة

في ضوء النتائج التي أسفر عنها البحث يمكن الخروج بالتفسيرات والملاحظات والإفادات التطبيقية التالية:

١- أشارت نتائج الدراسة إلى أهمية المتغيرات المرتبطة بمدير المنظمة في التأثير على مستويات التنسيق المنظمي، حيث تبين وجود تأثير معنوي موجب لمتغير المستوى التدريبي لمدير المنظمة على مستوى التنسيق الأفقي، وكذلك تبين وجود تأثير معنوي موجب لمتغير المستوى التعليمي لمدير المنظمة على كل من مستوى التنسيق الرأسي، الاتجاه نحو التنسيق المنظمي، واتضح كذلك وجود تأثير معنوي موجب لمتغير درجة انغماس المدير على درجة الاتجاه نحو التنسيق المنظمي.

وعلى ذلك تشير النتائج السابقة إلى أهمية التدقيق والتأكد من توافر الخصائص السابقة لدى الأشخاص الذين سيوكل إليهم إحدى المهام الإدارية بالمنظمات الريفية. كما تشير النتائج إلى أهمية العمل على رفع المستوى التدريبي لمديري المنظمات من خلال توفير البرامج التدريبية المناسبة لهم مع ضرورة تضمين هذه البرامج لبعض الموضوعات المرتبطة بمجال التنسيق المنظمي.

٢- أكدت نتائج الدراسة على حقيقة هامة مؤداها أن الفوائد المتحصل عليها من المنظمات الأخرى هي العامل الذي يحدد أكثر من غيره مدى إقبال المنظمة على الدخول في علاقات تنسيقية مع غيرها من المنظمات، فقد ظهر بوضوح وجود علاقة معنوية موجبة بين متغير درجة الاستفادة من المنظمات الأخرى وبين كل من: مستوى التنسيق الأفقي، مستوى التنسيق الرأسي، الاتجاه نحو التنسيق المنظمي.

وبناءً على ذلك يمكن القول بأنه لا ينبغي لأي نشاط يستهدف رفع مستوى التنسيق المنظمي أن يتجاهل المصالح والفوائد المباشرة التي ستحصل عليها المنظمة من جراء هذا التنسيق، ولذا ينبغي قبل البدء في أية محاولات لتشجيع المنظمات على الدخول في علاقات تنسيقية أن يتم التأكيد على الفوائد المتوقعة أن تعود على المنظمة من خلال هذه العلاقات. وعلى الجانب الآخر يجب أن يدرك القائمون على العمل بالمنظمة أن نجاحهم في إقامة علاقات تنسيقية مع المنظمات الأخرى مرهون بمدى قدرتهم على تقديم فوائد مباشرة لهذه المنظمات.

٣- بينت نتائج الدراسة وجود تأثير معنوى موجب لمتغير درجة المركزية على كل من مستوى التنسيق الرأسى، درجة الاتجاه نحو التنسيق المنظمى. وعلى الرغم من أن هذه العلاقة قد تبدو غير متوقعة من حيث اتجاهها، إلا أنه يمكن تفسيرها فى ضوء أن ارتفاع درجة المركزية يعنى زيادة درجة انفراد القيادات الرسمية باتخاذ القرارات الهامة داخل المنظمة، ولما كانت هذه القيادات هى الأكثر اتصالاً بالهيئات المشرفة على المنظمة (بحكم موقعها الوظيفى) فإنه من المنطقى أن يودى انفراد هذه القيادات بسلطة اتخاذ القرارات الرسمية داخل المنظمة إلى زيادة حجم العلاقات المتبادلة بين المنظمة وبين الهيئات المشرفة عليها. وعلى العكس من ذلك فإن زيادة درجة مساهمة العاملين بالمنظمة فى اتخاذ القرارات الرسمية قد يودى إلى صعوبة إقامة علاقات تنسيقية مع الهيئات الإشرافية باعتبار أن هؤلاء العاملين لا يتوافر لديهم الاتصال الكافى بتلك الهيئات الإشرافية.

٤- قامت الدراسة الحالية بتعريف التنسيق المنظمى الأفقى والرأسى إجرائياً فى صورة علاقات تنسيقية تعاونية بين المنظمات المحلية وبعضها من ناحية وبين المنظمات والهيئات المشرفة عليها من ناحية أخرى، وتجدر الإشارة إلى أن هذا التعريف الإجرائى ليس هو التعريف الوحيد الممكن لهذا المفهوم، ويمكن للدراسات المستقبلية فى هذا المجال أن تتبنى تعريفات إجرائية مختلفة قد يتبين أنها أكثر صلاحية فى تحديد مدلول التنسيق المنظمى، وفى إلقاء مزيد من الضوء على طبيعة علاقته بالمتغيرات المنظمة الأخرى.

٥- وعلى الرغم من نجاح بعض المتغيرات المستقلة بهذه الدراسة فى تفسير جزء من التباين فى كل من: مستوى التنسيق الأفقى، مستوى التنسيق الرأسى، درجة الاتجاه نحو التنسيق المنظمى، إلا أن هناك متغيرات أخرى لم تشملها هذه الدراسة قد تسهم فى زيادة فهمنا لأسباب التباين فى مستويات التنسيق المنظمى. وربما تتمثل بعض هذه المتغيرات فى: حجم المنظمة، الاتصال الخارجى، الابتكار، الإدراك التعاونى، درجة المشاركة فى العمل المحلى، وضوح قواعد العمل، النجاح المنظمى، إلى غير ذلك من المتغيرات التى لم تشملها الدراسة الحالية والتى يمكن أن تضعها الدراسات المستقبلية فى هذا المجال موضع الاعتبار وذلك للتوصل إلى صورة أكثر شمولاً لمحددات مستوى التنسيق المنظمى.

المراجع

أحمد ، محمود صالح أحمد (١٩٩٢). دراسة اجتماعية للتنسيق بين المنظمات ببعض المناطق الريفية المصرية ، رسالة ماجستير ، كلية الزراعة ، جامعة المنوفية.

السيد، مصطفى كامل محمد (٢٠٠٠). العلاقات التفاعلية بين المنظمات: التكامل والتنافس والتنسيق ، دراسة مقدمة إلى اللجنة العلمية الدائمة للعلوم الاجتماعية الزراعية لترقية الأساتذة والأساتذة المساعدين ، كلية الزراعة ، جامعة الإسكندرية.

الصباغ، صابر عبد الحميد عبد الوهاب (١٩٨٤). أثر تجربة الوحدات المجمعّة فى التنسيق بين الخدمات فى التنمية الريفية بمحافظة الشرقية ، رسالة ماجستير ، كلية الزراعة ،

جامعة عين شمس.

العادلى، عبد الفتاح محمد مجاهد (١٩٩٤). "دراسة تحليلية للعوامل المنظمية المؤثرة على مستوى التنسيق الأفقي بين المنظمات الريفية"، دراسة حالة فى إحدى المجتمعات الريفية المحلية بمحافظة كفر الشيخ، مجلة الإسكندرية للبحوث الزراعية مجلد ٣٩، عدد ٣، ص ١٦٧-١٨٥.

جامع، محمد نبيل (١٩٨٧). المفتح فى علم المجتمع، دار المطبوعات الجديدة، الإسكندرية.

جامع، محمد نبيل، مرزوق عارف، عبد الرحيم الحيدري ومحمد العزبي، محمود مصباح، فؤاد سلامة، السيد الشرقاوي (١٩٨٧). التحليل الشامل لأسباب تخلف القرية المصرية، الجزء الأول: التقرير الرئيسى، أكاديمية البحث العلمى والتكنولوجيا.

جامع، محمد نبيل، عبد الرحيم الحيدري ومحمد العزبي (١٩٨٨). دراسات فى التنمية الريفية، كلية الزراعة، جامعة الإسكندرية.

حيثش، علي علي (١٩٨٧). نقل التكنولوجيا، أكاديمية البحث العلمى والتكنولوجيا.

ريحان، إبراهيم إبراهيم (٢٠٠٠). تطوير وتحديث التنظيمات الريفية: التقرير النهائى، أكاديمية البحث العلمى والتكنولوجيا.

سلامة، فؤاد عبد اللطيف (١٩٨٩). "دراسة شهيومتريية للتنسيق المنظمى بريف محافظة الغربية"، مجلة المنوفية للبحوث الزراعية، مجلد ١٤، عدد ٢، ص ١٥٦١-١٥٧١.

صومع، راتب عبد اللطيف (١٩٨٣). تضافر جهود المنظمات الريفية كأساس للتنمية الريفية، دراسة وصفية تحليلية للعوامل المؤثرة فى العلاقات بين المنظمات، رسالة ماجستير، كلية الزراعة بكفر الشيخ، جامعة طنطا.

عبد العال، عبد الحليم رضا (١٩٨٧). مذكرات فى تنظيم المجتمع: النظرية والتطبيق، المعهد العالى للخدمة الاجتماعية، القاهرة.

عبد اللا، مختار محمد وراتب عبد اللطيف صومع (١٩٩٥). نحو نموذج تطبيقي لتحقيق التنسيق بين المنظمات الريفية، ندوة المتطلبات المجتمعية للإصلاح الاقتصادى، البعد الغائب فى تنمية الريف المصرى، الجمعية المصرية لعلم الاجتماع الريفى بالتعاون مع مؤسسة فريدريش ناومان الألمانية، القاهرة.

علام، صلاح الدين محمود (١٩٩٣). تحليل البيانات فى البحوث النفسية والتربوية، دار الفكر العربى، القاهرة.

Carmines, E.G and R. Zeller (1983). Reliability and Validity Assessment. London: Sage Publications.

Mulford, C.; D. Rogers; B. Herbert; J. Kennett Benson and D. A. Whetten (1979). Assessment of the Nature and Impact of Coordination Between Organizations: Summary of a Research Network Findings, North Central Regional Center for Rural Development. Iowa State University, USA.