

مجلة الاقتصاد الزراعي والعلوم الاجتماعية

موقع المجلة: www.jaess.mans.edu.egمتاح على: www.jaess.journals.ekb.eg

Cross Mark

دراسة تحليلية للتنسيق الداخلي في بعض المنظمات الريفية

خالد توفيق محمد الفيل* و علي محمود عبد الحليم

قسم الاقتصاد والإرشاد الزراعي والتنمية الريفية - كلية الزراعة - جامعة دمنهور

المخلص

استهدف هذا البحث التعرف على درجة التنسيق الداخلي في بعض المنظمات الريفية، من خلال دراسة خمس محاور وهم: التعاون، التكامل، الترابط، التنافس، والصراع بين الموظفين في المنظمة، وربط ذلك ببعض الخصائص الشخصية والاجتماعية والاقتصادية للموظفين في تلك المنظمات. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى التنسيق الداخلي ومحاوره في بعض المنظمات المدروسة جاء في الفئة العالية والمتوسطة، مما يعكس مستوى تنسيقاً عالياً. وقد اختبرت الدراسة 10 متغيرات مستقلة بواسطة تحليل مربع كاي والانحدار التدريجي المتعدد للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع ومحاوره. ووجدت علاقة معنوية بين متغير التفرغ للعمل في المنظمة والمتغير التابع ومحاوره المختلفة، بينما وجدت علاقة معنوية بين متغير الدرجة الوظيفية والمتغير التابع ومحاوره المختلفة باستثناء محور التنافس، ولم يثبت أي علاقة للنوع مع المتغير التابع ومحاوره علي مستوي العينة الكلية طبقاً لتحليل مربع كاي. وأثبتت نتائج تحليل الانحدار التدريجي المتعدد أن متغيرات الاتجاه نحو التنسيق المنظمي، ودرجة أقدامه الموظف في المنظمة قد فسرت 40% من التباين الحادث في مستوى التنسيق الداخلي للمنظمات الريفية. وبالنسبة لمحور التعاون فقد قامت متغيرات السن، المستوى التعليمي، والاتجاه نحو التنسيق المنظمي بتفسير 18.5% من التباين الحادث في مستوى التعاون. وقد فسرت متغيرات الاتجاه نحو التنسيق المنظمي، وعدد سنوات الوظيفة 29.4% من التباين الحادث في مستوى الصراع. وقد فسرت متغيرات التعرض لجزءات أثناء الوظيفة، الاتجاه نحو التنسيق المنظمي، والمستوي التدريبي 11.1% من التباين الحادث في مستوى التكامل. وفسرت متغيرات: الاتجاه نحو التنسيق المنظمي، وعدد سنوات الوظيفة 27% من التباين الحادث في درجة الترابط المنظمي، وأخيراً فسرت متغيرات: السن، الاتجاه نحو التنسيق المنظمي، والمستوي التدريبي، وعدد سنوات الوظيفة 10.2% من التباين الحادث في مستوى التنافس.

الكلمات المفتاحية: التنسيق الداخلي - التعاون - التنافس - الصراع - التكامل - الترابط



المقدمة

إن وجود المنظمات العاملة في الريف من أحد دعائم تنمية المجتمع الريفي المحلي في أغلب المجالات الزراعية والصحية والاقتصادية وكذلك في توفير خدمات للمزارعين كخدمات الإرشاد الزراعي والخدمات الصحية والخدمات الزراعية وخدمات الإدارة المحلية، مما ينعكس علي تحسين أوضاعهم الاقتصادية والاجتماعية، وعلي تغيير سلوكياتهم حيال قضايا ريفية عديدة. من هذا المنطلق فإن رفع كفاءة وفاعلية المنظمات الريفية من خلال التغلب علي المشكلات التي تعوق سير العمل بها، لمن الأهمية بمكان في تدعيم التنمية وفي المساهمة في إعادة تنظيم المجتمع الريفي المحلي بشكل جيد في مجتمع يغيب عنه التنظيم علي الرغم من وجود العديد من المنظمات العاملة فيه ما بين منظمات حكومية أو مجتمع مدني، وهو ما يطلق عليه مجتمع فوق منظم Over Organized. هذا وتعد عملية التنسيق داخل المنظمات العاملة في الريف من الأمور الحيوية والمهمة لإنجاز مهام المنظمة بشكل جيد وبتناغم. وبدون عملية التنسيق تأخذ عملية إنجاز الأعمال شكل ارتجالي وينعكس ذلك علي مستوى تأدية خدمات المنظمة للمواطنين وذلك في ظل غياب الرقابة من الجهات الإشرافية داخل المنظمة ومن المستويات الإدارية العليا. (قسم المجتمع الريفي، 1990).

المشكلة البحثية

ينعكس قيام الموظفين بعملهم في المنظمات الريفية بشكل متعاون ومتكامل دون صراعات أو نزاعات علي مستوى تأدية الخدمة للمواطنين، فالموظف في المنظمة لا يعمل في جزيرة منعزلة بل يتصل بزملائه وروؤسائه بشكل يومي لاستكمال إنجاز أعماله مما يؤثر في النهاية علي مستوى تأدية الخدمة للمواطن. ويمثل كل من: التعاون، التكامل، الترابط، التنافس، والصراع بين وحدات المنظمة المختلفة وأجزائها دالة علي مستوى تأدية الخدمة للمواطن إيجاباً أو سلباً. وتعتبر المنظمات الريفية مثل الجمعية التعاونية الزراعية وجهاز الإرشاد الزراعي والمنظمة الصحية والوحدات البيطرية والوحدة المحلية المنوط بها تنمية الريف فمن الأهمية بمكان أن يحدث ترابط بين مكوناتها من خلال تعاون الموظفين في وحداتها، وتكامل الأعمال في داخلها وتنمية المنافسة البناءة بين موظفيها، وحل الصراع بشكل علمي حتي تكون فعالة في القيام بدورها دون مشكلات.

ويوضح ارتفاع مستوى بعض المحاور علي الأداء الجيد للخدمة مثل: التكامل، التعاون، الترابط، والتنافس وشدة بعضها الآخر يوضح علي

الأداء السلبي للخدمة مثل التنافس الشديد أو الصراع. ويوجد متغير علي درجة كبيرة من الأهمية وهو درجة المركزية الشديدة وهو معضلة داخل المنظمات الريفية والذي قد تؤثر علي أداء المنظمات الموجودة علي الرغم من درجة التنسيق الداخلي العالي، فهذا المتغير مرتبط بالهيكل التنظيمي داخل المجتمع وقد يحجب تأثير المحاور سالفة الذكر ومقللاً من كفاءة وفعالية المنظمة الريفية. فلن تستطيع الكثير من المنظمات العاملة في الريف من القيام بأدوارها علي الرغم من ارتفاع مستوى التنسيق الداخلي فيها في وجود درجة عالية من المركزية.

وإن كانت العديد من الدراسات أسهبت في دراسة التنسيق الأفقي بين المنظمات المختلفة في القرية وكذلك التنسيق الراسي مع المستويات العليا في المركز، فإن الدراسة الحالية ما هي إلا محاولة لمعرفة درجة التنسيق الداخلي للمنظمة متمثلاً ذلك في التكامل، التنافس، التعاون، والصراع بين العاملين في وحدات وأقسام المنظمات المختلفة داخل القرية، لما لذلك من أهمية علي درجة كفاءة وفعالية المنظمة الريفية بالقيام بدورها، وكذلك تحديد بعض العوامل الشخصية والاجتماعية والمنظمية التي تؤثر بشكل ما علي درجة التنسيق الداخلي في المنظمات الريفية.

الأهداف البحثية

- 1- التعرف على درجة التنسيق الداخلي ومحاوره المختلفة في المنظمات الريفية محل الدراسة والمتمثل في: الصراع، التنافس، الترابط، التعاون والتكامل.
- 2- دراسة تأثير بعض المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والمنظمية للعاملين داخل المنظمات الريفية علي محاور درجة التنسيق الداخلي للمنظمات الريفية محل الدراسة.
- 3- دراسة أهم المشكلات التي تواجه العاملين في المنظمة أثناء تأديتهم لأعمالهم.
- 4- الخروج ببعض الرؤى التي يمكن من خلالها تدعيم التنسيق الداخلي في المنظمات الريفية.

الأهمية البحثية

تكمن أهمية البحث في دراسة محاور التنسيق الداخلي لبعض المنظمات الريفية، حيث أن المنظمات العاملة في الريف لها دور محوري في القيام بعملية تنمية الريف والذي يعيش فيه أكثر من نصف المجتمع المصري (57% طبقاً لتعداد 2017) (الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، 2018). وإن كان هدف الدولة من إنشاء تلك المنظمات بعد ثورة يوليو 1952

الإطار النظري:

سوف يتم التعامل مع المنظمات كبري وقرائيات معقدة في علاقتها بالمحيط البيئي كما أورد ذلك (جامع، 2009) حيث يرى أن البيروقراطيات جزء من جهاز أكبر قد يكون مجتمعاً محلياً أو دولة، حيث تتبادل المنظمات المعقدة كلاً من القيم والماديات والطاقات بكافة أنواعها مع هذا الجهاز الأكبر الذي يمكن اعتباره محيطاً بيئياً، فالمنظمة تحصل علي عنصر العمل من المحيط البيئي وتبيع منتجاتها في هذا المحيط، ويؤثر هذا المحيط علي تادية الموظفين لمهامهم. وتقوم المنظمات الاجتماعية كأجهزة مفتوحة بالموائمة مع بيئتها الخارجية والتأقلم عليها إما من خلال التحكم في طبيعة سلوكها أو من خلال إستدخال بعض عناصر هذه البيئة في بنائها الطبيعي ويضرب مثل علي ذلك من خلال إستدخال عناصر جديدة من البيئة في المراكز القيادية أو في أجهزة تحديد السياسة العامة للمنظمة وذلك كوسيلة للتخلص من العوامل التي تهدد بقاء المنظمة وحيويتها ولا شك أن هذه العناصر تغير من تكوين المنظمة وتؤدي إلي نموها.

من هذا المنطلق فإن المحافظة علي المنظمة من الانهيار من خلال المحافظة علي التكامل والتعاون والترابط وتقليل التنافس الحاد والصراع يتطلب دخول قادة محليين في مجالس إدارة تلك المنظمات وحشد وتعبئة الموارد اللازمة لمساعدة المنظمة للقيام بمهامها، أو تغيير قيادة تلك المنظمات بقيادة قادرة علي التعامل مع البيئة الخارجية ومتطلبات الموظفين ورغباتهم داخل المنظمة.

الدراسات السابقة:

تعددت الدراسات التي تناولت هذا الموضوع وخاصة في مجال عمل المنظمات والتنسيق المنظمي والذي ينقسم إلي أربع أنواع وهي التنسيق البيئي أو الداخلي وهو ما يحدث بين وحدات المنظمة المختلفة، والتنسيق الخارجي وهو ما يحدث ما بين المنظمة والبيئة الخارجية مثل الحكومة أو المجتمع المحلي أو المستهلكين، والتنسيق الرأسي وهو ما يحدث بين المنظمة والمستويات العليا في المركز أو المحافظة أو علي مستوي الدولة، وأخيراً التنسيق الأفقي وهو ما يحدث مع منظمات أخرى علي نفس المستوي المحلي. وسوف تهتم الدراسة الحالية بنوع واحد وهو التنسيق الداخلي داخل المنظمات، حيث توصل (سلامة، 1989) إلي أن الوحدة المحلية هي أكثر المنظمات التي تنسق أو ينسق معها من جانب المنظمات الريفية الأخرى ويؤكد ذلك علي أهمية هذه المنظمة في قيادة العمل التنموي بالقرية المصرية. كذلك أشار كل من (سلامة، والسكران، 1999) إلي انخفاض مستوي التنسيق الأفقي بين المنظمات داخل القرية أو بين القرى، ويعد التنسيق الرأسي مرتفع نسبياً، كما أن المستوي التعليمي لرئيس المنظمة له تأثير معنوي مع كل من التنسيق المنظمي داخل القرية وعبر القرى والتنسيق المنظمي الكلي. وقد كان متغير اتجاهات رئيس المنظمة معنويًا مع كل من التنسيق داخل القرية والتنسيق المنظمي الكلي. أما متغير حجم نشاط المنظمة كان تأثيره معنويًا مع التنسيق المنظمي داخل القرية، وكذلك حجم المنظمة كان تأثيره معنوي فقط مع محور التنسيق المنظمي الرأسي.

وفي ذلك يرى (Malone, 1986) أن الانتشار الواسع لاستخدام تكنولوجيا المعلومات ربما تؤثر علي الأبنية المنظمة، كما أن تقليل تكلفة التنسيق بين وحدات المنظمة، يؤدي إلي أن تكنولوجيا المعلومات سوف تؤدي إلي وضع أبنية المنظمة في المسار السليم. ويشير (Tsai, 2002) إلي كيفية عمل التنظيم غير الرسمي والعلاقات غير الرسمية في تبادل ومشاركة المعلومات داخل الوحدة في المنظمة، كما توصل كذلك إلي أن درجة المركزية لها تأثير سلبي علي مشاركة المعلومات بين الموظفين داخل المنظمة، كما أن العلاقات غير الرسمية بين الموظفين لها تأثير إيجابي علي مشاركة المعلومات بين الموظفين والعاملين داخل المنظمة.

وقد توصل كل من Shahzad, Rana Adeel Luqman, (2012) إلي أن الثقافة التنظيمية لها تأثير عميق علي العمليات التنظيمية المختلفة وعلي الموظفين وأدائهم. ولو كان الموظفين مجتمعين علي نفس القيم والمعايير فإن ذلك سيكون دافع لإنجاز كل الأهداف المنظمة. كما أن المديرين والقادة لهم دور كبير في تطوير ثقافة قوية داخل المنظمة لتطوير أداء الموظفين والمنظمة.

وبين كل من (Omisore and Ashimi Rashidat Abiodun, 2014) أن الصراع يحدث في المنظمة كما يحدث بين البشر، نتيجة للرغبة في السيادة علي الآخرين، أو الرغبة في القيادة، أو ندرة الموارد. وإذا لم يتم علاج الصراع داخل المنظمة فسوف يؤدي إلي تقليل الإنتاجية أو سوء تادية الخدمات. كما أن الصراع ليس ضاراً في كل المواقف فقد يكون مفيداً لو تم

في الريف هو إحداث التنمية فيه وخاصة أن الريف فقير في الخدمات. ويمرور الزمن تقلص دور تلك المنظمات وتعرضت للعديد من المشكلات وحدثت بها صراعات عديدة وإهمال شديد، وأوصلها إلي درجة الجمود، حيث أصبحت مباني فقط في المناطق الريفية ليس لها أي تأثير في الواقع المحلي، من هنا كانت أهمية تلك الدراسة في محاولة الكشف عما يحدث من تفاعلات داخلية في تلك المنظمات بين الموظفين لمعرفة مدي التنسيق بين مكوناتها الداخلية والذي يدل علي مستوي تادية الخدمة للمواطنين، وتأثير خصائص الموظفين العاملين فيها علي ذلك التنسيق.

الإطار النظري والاستعراض المرجعي

سوف يتم استعراض بعض المفاهيم المرتبطة بموضوع البحث:

1- التكامل: ورد في المعجم الوجيز علي لسان (بالي، 2010) (كَمَل) الشيء كَمَلًا كَمُولًا: تمت أجزاءه أو صفاته و(تَكَمَل) الشيء: كَمَل شيئاً فشِيناً، وتكامل الأشياء: كَمَل بعضها بعض. كما يعرفه علي أنه إرساء وتنظيم مجموعة من العلاقات بين أعضاء التنظيم بحيث تكفل التنسيق بينهم وتوحدهم في كل متكامل كما ينظر إليه علي أنه "المحافظة علي درجة عالية من العلاقات المتبادلة بين مكونات النظام وتحقيق التعاون بين وحداته. أو هو نوع من العمل المشترك بين الأقسام المختلفة للمنظمة". (الديب، 2016، ص 58).

2- الصراع: يفهم علي أنه كفاح أو مسابقة بين الناس مع تعارض الحاجات والأفكار والمعتقدات والقيم والأهداف.

<http://www.foundationcoalition.org/teams>

3- التنافس: هو مفهوم مركزي لأنشطة السوق دافعاً للتحديث والإنتاجية والنمو والذي يؤدي إلي توليد الثروة وتقليل الفقر. (Godfrey, 2008, p 3).

4- التعاون: ورد في المعجم الوجيز كما أشار (بالي، 2010) (أعانه) علي الشيء: ساعده. و(تعاون) القوم: عاون بعضهم بعض. كما يعرفه علي أنه هو العملية التي تتضافر فيها جهود مجموعة من الأشخاص أو المنظمات بإرادة منهم لإنجاز عمل يعم نفعه للجميع، حيث إذا انفردت به جهة معينة أو شخص واحد لم يحقق الغرض المطلوب منه، كأن تتعاون بعض الجهات علي تشجير منطقة، أو تنظيف حي، أو محاربة مشكلة اجتماعية خطيرة.... الخ. ويعرفه (السيد، 2010، ص 83) علي أنه هو اتحاد موارد كل فرد وقدرته مع موارد وقدره آخرين وتنسيقها بحيث تكون مجهوداً واحداً مشتركاً بغية الوصول إلي نتائج يسعى إليها مجموعهم.

أو هو عبارة عن اتحاد موارد كل فرد وقدرته مع موارد وقدره آخرين وتنسيقها بحيث تكون مجهوداً واحداً مشتركاً بغية الوصول إلي نتائج يسعى إليها مجموعهم وهو نوع من السلوك الإنساني شوه في العصور البشيرية المختلفة. (الديب، 2016، ص 53).

أو هو عبارة تضامن عدد من الأفراد ذوي احتياجات متماثلة ومشاكل واحدة ويقوم تعاونهم معاً علي فكرة تكوين مؤسسة أو تنظيم أو جمعية بهدف تحسين الظروف التي يعملون فيها وحمائيتهم من الاستغلال بصوره المختلفة. (حسني، 2015).

5- التنسيق: ورد في المعجم الوجيز كما بين (بالي، 2010) (نسق) الشيء نسقاً: نسقاً: نظمته و(النسق): ما كان علي نظام واحد في كل شيء. كما يعرفه كذلك علي أنه: "كل عمل يتم علي أساسه تحديد أنشطة وأدوار كل وحدة من وحدات التنظيم، كالدور الرقابي والإشرافي والمالي وجامع ومحل البيانات والإداري.... الخ، وكذلك توزيع الأنشطة والمسؤوليات علي اللجان والتنظيمات والمنظمات المعنية ذات الصلة، وعلاقتها مع بعضها البعض من خلال تحديد السلطة والمسؤولية والتفويض والمركزية واللامركزية ونطاق الإشراف وغيرها من أجل تحقيق الهدف"، والتنسيق يهدف فيما يهدف إليه إلي عدم التضارب في الاختصاصات المحددة.

ويعرفه البعض التناعم الوظيفي للأجزاء لكي تعطي نتائج فعالة. (Boella and Leendert van der Torre, 2006) أو هو العمل معاً لتجنب الجهود المتكررة وغير الضرورية ولتجنب الصراع، فالتنسيق علي الجانب الإيجابي هو اشترك الناس والمنظمات والقوى لدعم وتقوية كل منها الأخرى، والعمل كلما أمكن ذلك علي زيادة الخدمات الفعالة التي تتجاوز ما أمكن عمله علي أنه شيء ضروري. (حسني، 2015). ويعرفه (السيد، 2010، ص 72) علي أنه إيجاد علاقات تعاونية بين الأفراد والمؤسسات لمنع الازدواج والتكرار في الخدمات مما يؤدي إلي نوع من التكامل بين الخدمات القائمة.

ويعرف كذلك علي أنها ترتيبات لتوحيد جهود الأفراد والمجموعات لتحقيق وحدة الفعل في سبيل تحقيق الهدف المنشود. (Business Studies, without date) ويعرف علي أنه إدارة النواتج بين الأنشطة المختلفة. (Kral, 2007).

وتضم شاملة الدراسة جميع العاملين في بعض المنظمات الريفية وهي: (الوحدة المحلية، بنك القرية، الوحدة البيطرية، الوحدة الصحية، والجمعية التعاونية الزراعية)، وتم اختيار العينة بطريقة علمية وبمعادلة إحصائية:

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

(العربي، 2017) نقلاً عن (اليمني، 1967) حيث n حجم العينة، N حجم الشاملة، e حجم الخطأ وفي هذه الدراسة يسحب 0.07، وبعد حساب حجم العينة في المنظمات المختلفة طبقاً لتلك المعادلة، سحبت العينة بطريقة عشوائية منتظمة بعد ترتيب العاملين بشكل متسلسل في تلك المنظمات واستبعاد المديرين منها كما يلي:

جدول 1. حجم كل من الشاملة والعينة في القرية			
م	المنظمة	قرية الشعراوي	قرية النجيلة
	إجمالي العاملين	حجم العينة	إجمالي العاملين
1	الوحدة المحلية	103	57
2	بنك القرية	9	5
3	الوحدة البيطرية	5	3
4	الوحدة الصحية (أ)	11	6
5	الوحدة الصحية (ب)	18	10
6	الجمعية التعاونية الزراعية (أ)	11	5
7	الجمعية التعاونية الزراعية (ب)	12	7
	الإجمالي	169	93
		358	130

وتم استبعاد استمارتين من قرية النجيلة نظراً لعدم اكتمال بياناتهما فأصبحت حجم العينة بها 128 مبحوث.

قياس المتغيرات

المتغير التابع:

- **درجة التنسيق الداخلي للمنظمة:** تم قياس هذا المتغير المركب من خلال خمس محاور فرعية وهي: التكامل، التعاون، التنافس، الصراع، والترابط ويتراوح المدى النظري لهذا المتغير ما بين 75 درجة للحد الأعلى، 25 درجة للحد الأدنى. وتم عرضه على مجموعة من المحكمين للتثبت من صدق هذا المتغير ومحاوره المختلفة وتم حساب ثبات هذا المتغير بطريقة ألفا كرونباخ وجاءت قيمته 0.7031 وهي قيمة مرتفعة تعكس ثباتاً عالياً لهذا المتغير.

المحاور الفرعية للمتغير التابع:

1- **التعاون:** تم قياس هذا المحور من خلال 6 عبارات وهي: 1- تبادل المعلومات مع الأفراد في المنظمة تمر بسهولة. 2- لما بتعمل أي نشاط جديد عندك بتعرف كل الزملاء في الأقسام والمنظمات الأخرى في القرية، والعكس صحيح. 3- أي مواطن محتاج خدمة مني بس راح لغيري بيووجه ليا مباشرة. 4- أنت دايماً تحت زملائك علي التعاون وتحاول تعاون معاهم علشان تنجز أعمالك. 5- شيء كويس في العمل تبادل المعلومات والبيانات بس الموظفين ما بيحبوش كده. 6- لما بتحتاج أي بيانات من أقسام أخرى أو أي زميل ما بيوفرهاش في الوقت والمكان المناسب. وتم ترميز العبارات 1، 2، 3 موافق 3 درجات، سيان 2 درجة، غير موافق 1 درجة. والعبارتان 5، 6 ترميزها عكسي موافق 1 درجة، سيان 2 درجة، غير موافق 3 درجات. ويتراوح المدى النظري لهذا المتغير ما بين 18 درجة للحد الأعلى، 6 درجات للحد الأدنى.

2- **الصراع:** تم قياس هذا المحور من خلال 6 عبارات وهي: 1- دايماً كل فرد عامل في المنظمة في القرية يحب لغيره إل يحبه لنفسه. 2- لما تحب تعمل خدمة في شغلك أو في القرية دايماً تلاقي تأييد ومساندة من زملائك في الشغل والمنظمات الموجودة. 3- لما تحب تعمل حاجة كويسه في شغلك بتلاقي مساندة الأفراد في المنظمة. 4- دايماً تلاقي الأمور كويسه في العمل ودايه في مصالح المواطنين. 5- غالبية الموظفين في العمل بيراعوا مصالح بعضهم البعض. 6- زملائك ورئيسك في العمل لا يتكروك تعمل شغلك في راحة وبدون مشكلات. وتم ترميز العبارات 1، 2، 3، 4، 5 موافق 1 درجة، سيان 2 درجة، غير موافق 3 درجات. والعبارة رقم 6 ترميزها عكسي موافق 3 درجات، سيان 2 درجة، غير موافق 1 درجة. ويتراوح المدى النظري لهذا المتغير ما بين 18 درجة للحد الأعلى، 6 درجات للحد الأدنى.

السيطرة عليه. والتعامل المبكر مع الصراع بين أجزاء المنظمة من خلال النقاش والحوار بين مكونات المنظمة لمن الأهمية بمكان لحل ذلك الصراع.

من تلك الدراسات يتضح أنها تركز علي المعلومات وسيرها بشكل طبيعي بين وحدات المنظمة وتأثير ذلك علي العاملين. كما أنها ركزت علي وجود ثقافة تنظيمية واحدة من قيم ومعايير واحدة، وركزت علي تخفيف حدة الصراع داخل المنظمة لإنجاز الأعمال، ولكنها جميعها أغفلت بيئة العمل داخل المنظمة والعلاقات غير الرسمية بين العاملين والمديرين داخل المنظمات الريفية. كما أن العديد من الدراسات السابقة ركزت علي التنسيق الأفقي بين المنظمات علي المستوى المحلي والتنسيق الرأسي علي مستوى المركز والمحافظة، أما في تلك الدراسة فالتركيز علي دراسة التنسيق الداخلي في بعض المنظمات الريفية.

فروض الدراسة

تم اختبار 10 متغيرات مستقلة لمعرفة علاقتها بالتنسيق الداخلي ومحاوره الفرعية المختلفة وهي: التعاون، التكامل، التنافس، الترابط والصراع، وتم وضع الفروض في ضوء الدراسات السابقة وفي ضوء خبرة الباحثان بهذا الموضوع وذلك في صورتها الصفرية كما يلي:

1- لا توجد علاقة معنوية بين كل من المتغيرات المستقلة: السن، النوع، المستوى التعليمي، درجة الأقدمية بالمنظمة، عدد سنوات الوظيفة منذ التعيين، الدرجة الوظيفية، المستوى التدريبي، مدي التفرغ للعمل في المنظمة، التعرض للجزاءات أثناء العمل الوظيفي، والاتجاه نحو التنسيق الداخلي للمنظمة ومتغير درجة التنسيق الداخلي بين وحدات المنظمة كمتغير تابع.

2- لا توجد علاقة معنوية بين كل من المتغيرات المستقلة: السن، النوع، المستوى التعليمي، درجة الأقدمية بالمنظمة، عدد سنوات الوظيفة منذ التعيين، الدرجة الوظيفية، المستوى التدريبي، مدي التفرغ للعمل في المنظمة، التعرض للجزاءات أثناء العمل الوظيفي، والاتجاه نحو التنسيق الداخلي للمنظمة ومتغير درجة التعاون بين العاملين في وحدات المنظمة كمتغير تابع.

3- لا توجد علاقة معنوية بين كل من المتغيرات المستقلة: السن، النوع، المستوى التعليمي، درجة الأقدمية بالمنظمة، عدد سنوات الوظيفة منذ التعيين، الدرجة الوظيفية، المستوى التدريبي، مدي التفرغ للعمل في المنظمة، التعرض للجزاءات أثناء العمل الوظيفي، والاتجاه نحو التنسيق الداخلي للمنظمة ومتغير درجة التكامل بين العاملين في وحدات المنظمة كمتغير تابع.

4- لا توجد علاقة معنوية بين كل من المتغيرات المستقلة: السن، النوع، المستوى التعليمي، درجة الأقدمية بالمنظمة، عدد سنوات الوظيفة منذ التعيين، الدرجة الوظيفية، المستوى التدريبي، مدي التفرغ للعمل في المنظمة، التعرض للجزاءات أثناء العمل الوظيفي، والاتجاه نحو التنسيق الداخلي للمنظمة ومتغير درجة التنافس بين العاملين في وحدات المنظمة كمتغير تابع.

5- لا توجد علاقة معنوية بين كل من المتغيرات المستقلة: السن، النوع، المستوى التعليمي، درجة الأقدمية بالمنظمة، عدد سنوات الوظيفة منذ التعيين، الدرجة الوظيفية، المستوى التدريبي، مدي التفرغ للعمل في المنظمة، التعرض للجزاءات أثناء العمل الوظيفي، والاتجاه نحو التنسيق الداخلي للمنظمة ومتغير درجة الترابط بين العاملين في وحدات المنظمة كمتغير تابع.

6- لا توجد علاقة معنوية بين كل من المتغيرات المستقلة: السن، النوع، المستوى التعليمي، درجة الأقدمية بالمنظمة، عدد سنوات الوظيفة منذ التعيين، الدرجة الوظيفية، المستوى التدريبي، مدي التفرغ للعمل في المنظمة، التعرض للجزاءات أثناء العمل الوظيفي، والاتجاه نحو التنسيق الداخلي للمنظمة ومتغير درجة الصراع بين العاملين في وحدات المنظمة كمتغير تابع.

الطريقة البحثية

تعتبر تلك الدراسة وصفية وتفسيرية في نفس الوقت، حيث أنها تسعى لمعرفة درجة التنسيق الداخلي داخل المنظمة وكذلك مستوى المحاور الفرعية له، وكذلك علاقة بعض العوامل المختلفة ديموجرافية واقتصادية واجتماعية للعاملين داخل بعض المنظمات الريفية بمستوي التنسيق الداخلي ومحاوره الفرعية. وفي سبيل تحقيق ذلك تم اختيار قرية قديمة وهي قرية النجيلة بمركز كوم حمادة، وقرية الشعراوي وهي حديثة نسبياً في مركز أبو المطامير بمحافظة البحيرة.

- 3- **التكامل:** تم قياس هذا المحور من خلال 4 عبارات وهي: 1- ما تفرش تشتغل لوحدك في قسمك في المنظمة دون اللجوء لزملائك والأقسام الأخرى في المنظمة. 2- إحنا هنا في الشغل رجل واحد بنكمل بعض. 3- أي عمل مفيد للمنظمة نتكفل مع بعضنا لنجاح هذا العمل. 4- كل الأقسام في المنظمة ممكن ما محتاجش للأقسام الأخرى لما نيجي نعمل حاجة مهمة. وتم ترميز العبارات 1، 2، 3 موافق 3 درجات، سيان 2 درجة، غير موافق 1 درجة. والعبارة رقم 4 ترميزها عكسي موافق 1 درجة، سيان 2 درجة، غير موافق 3 درجات. ويتراوح المدى النظري لهذا المتغير ما بين 12 درجة للحد الأعلى، 4 درجات للحد الأدنى.
- 4- **الترايط:** تم قياس هذا المحور من خلال 4 عبارات وهي: 1- الأفراد والأقسام الأخرى بيستشيرونا في أي عمل بيعملوه وإحنا برضة بنعمل كده. 2- كل واحد في المنظمة في ناحية وبقية الأفراد في ناحية ثانية. 3- أنا لا أعرف كل أنشطة الأقسام الأخرى في المنظمة. 4- دائماً الأقسام الأخرى في المنظمة بتعمل مشاريع وحاجات تتضارب مع شغلنا وتخصصاتنا. وتم ترميز العبارة الأولى موافق 3 درجات، سيان 2 درجة، غير موافق 1 درجة. والعبارة 2، 3، 4 ترميزها عكسي موافق 1 درجة، سيان 2 درجة، غير موافق 3 درجات. ويتراوح المدى النظري لهذا المتغير ما بين 12 درجة للحد الأعلى، 4 درجات للحد الأدنى.
- 5- **التنافس:** تم قياس هذا المحور من خلال 5 عبارات وهي: 1- أنا دائماً أشعر بغيرة من الموظفين اللي بيعملوا حاجة كويسة، وعزيز أعمل أحسن منهم. 2- دائماً أسعي أن أكون الأحسن في شغلي. 3- دائماً مديري في العمل يشجعني لعمل الأحسن علشان أكون الأفضل. 4- دائماً لما نعمل شغل كويس بنأخذ حوافر عليه. 5- المدير ما بيحفرش إل بيعمل حاجة كويسة في الشغل. وتم ترميز العبارات 1، 2، 3، 4 موافق 3 درجات، سيان 2 درجة، غير موافق 1 درجة. والعبارة رقم 5 ترميزها عكسي موافق 1 درجة، سيان 2 درجة، غير موافق 3 درجات. ويتراوح المدى النظري لهذا المتغير ما بين 15 درجة للحد الأعلى، 5 درجات للحد الأدنى.

أساليب التحليل الإحصائي: تم استخدام عدة مقاييس إحصائية في تحليل بيانات الدراسة الميدانية، وضمت هذه الأساليب: التوزيعات التكرارية، النسب المئوية، اختبار مربع كاي، معاملات ارتباط kendel-b، وتحليل الانحدار التدريجي المتعدد.

النتائج والمناقشات

أولاً: مستوى التنسيق الداخلي بين أجزاء ومكونات المنظمات الريفية
يتضح من جدول (2)، (3) أن مستوى التنسيق الداخلي داخل المنظمات الريفية في غالبية متوسط في القريتين وفي العينة الكلية، ولكنه بنسبة أعلى في قرية الشعراوي عن قرية النجيلة، أما التنسيق العالي ففي قرية النجيلة أعلى من قرية الشعراوي، أما التكامل والتنسيق المنخفضين فهما معدومان في القريتين وفي العينة الكلية. والتعاون والتكامل والترابط والتنافس والصراع فتوزيعهم في الفئة العالية، باستثناء محور الصراع في قرية الشعراوي فكان في الفئة المتوسطة والمنخفضة وكذلك في العينة الكلية.

- 1- **السن:** تم قياسه بعدد سنوات الموظف حتى يوم جمع البيانات.
2- **النوع:** وهو متغير اسمي تم قياسه بإعطاء الذكر 2، والأنثى 1.
3- **المستوى التعليمي:** وتم قياسه بعدد سنوات تعليم الموظف.
4- **درجة الأقدمية بالمنظمة:** قيس بعدد سنوات عمل الموظف في المنظمة.
5- **عدد سنوات الوظيفة منذ التعيين:** وقيس بعدد السنوات منذ تعيين الموظف حتى الآن.

جدول 2. مستوى التنسيق الداخلي في المنظمات الريفية في قريتي الدراسة

المحور	قرية النجيلة			قرية الشعراوي		
	منخفض	%	متوسط	%	عالي	%
التعاون	1	0.008	45	35.16	18	19.35
الصراع	19	14.84	26	20.32	6	6.45
التكامل	صفر	صفر	19	14.84	41	44.09
الترابط	13	10.16	32	25	7	7.53
التنافس	صفر	صفر	63	49.22	19	20.43
درجة التنسيق الداخلي للمنظمة	صفر	صفر	40	31.25	3	3.23

جدول 3. مستوى التنسيق الداخلي في المنظمات الريفية على مستوى العينة الكلية

المحور	العينة الكلية		
	منخفض	%	متوسط
التعاون	2	0.91	109
الصراع	89	40.27	78
التكامل	صفر	صفر	81
الترابط	27	12.22	104
التنافس	3	0.01	134
درجة التنسيق الداخلي للمنظمة	صفر	صفر	152

المتغير التابع (درجة التنسيق الداخلي للمنظمة) علي مستوى كل قرية وعلي مستوى العينة الكلية.
وأظهرت نتائج تحليل مربع كاي بالنسبة لمتغير النوع كما هو وارد بجدول (4) وجود علاقة معنوية مع محور التنافس فقط في عينة قرية النجيلة، ولذلك يتم قبول الفرض البديل بالنسبة لهذا المحور، ولم تتمكن من رفض الفرض الصفري لبقية المتغيرات المستقلة والمحاور الفرعية والمتغير الرئيسي (درجة التنسيق الداخلي للمنظمة).

من الجدولين السابقين يتبين أن التنسيق الداخلي موجود في المنظمات العاملة في الريف، ولكن هذا التنسيق لا ينعكس على مستوى الخدمة المقدمة للجمهور، ويعكس هذا حجم البيروقراطية والمركزية الشديدة التي تعاني منها المنظمات العاملة في الريف والتي تنعكس على مستوى تأدية الخدمة للريفيين.
ثانياً: علاقة المتغيرات المستقلة المقاسة علي المستوى الاسمي والرتبي ومحاور المتغير التابع
تم اختبار ثلاثة متغيرات فقط مقياسه علي المستوى الاسمي والرتبي وهما: النوع، درجة التفرغ للعمل في المنظمة، والدرجة الوظيفية بمحاور

جدول 4. نتائج تحليل مربع كاي بين متغير النوع ومحاور المتغير التابع (درجة التنسيق الداخلي للمنظمة)

محاور المتغير التابع	قرية النجيلة			قرية الشعراوي			العينة الكلية				
	قيمة مربع كاي	درجات الحرية	مستوي المعنوية	Kendal-b	قيمة مربع كاي	درجات الحرية	مستوي المعنوية	Kendal-b	قيمة مربع كاي	درجات الحرية	مستوي المعنوية
التعاون	0.219	2	0.896	0.013	4.213	2	0.122	0.009	1.647	2	0.439
الصراع	1.886	2	0.409	0.093	1.086	1	0.385	0.0107-	0.13	2	0.937
التكامل	1.477	2	0.478	0.067	0.646	2	0.724	0.061	0.227	1	0.633
الترايط	1.795	2	0.408	0.036-	3.849	2	0.146	0.158-	4.549	2	0.103
التنافس	16.201	2	0.001	0.348	4.911	2	0.086	0.02	1.403	2	0.496
درجة التنسيق الداخلي للمنظمة	0.028	1	0.867	0.015-	0.014	1	0.906	0.012	1.053	1	0.334

نلاحظ من الجدول السابق عدم وجود تأثير للنوع على مستوى التنسيق داخل المنظمة باستثناء محور التنافس على مستوى قرية النجيلة، مما يدل على ضعف تأثير هذا المتغير على درجة التنسيق الداخلي في المنظمة. وأظهرت نتائج تحليل مربع كاي بالنسبة لمتغير مدي التفرغ للعمل بالمنظمة كما هو وارد بجدول (5) وجود علاقة معنوية مع جميع محاور

جدول 5. نتائج تحليل مربع كاي بين متغير مدي التفرغ للعمل ومحاور المتغير التابع (درجة التنسيق الداخلي للمنظمة)

محاور المتغير التابع	قرية النجيلة			قرية الشعراوي			العينة الكلية				
	قيمة مربع كاي	درجات الحرية	مستوي المعنوية	Kendal-b	قيمة مربع كاي	درجات الحرية	مستوي المعنوية	Kendal-b	قيمة مربع كاي	درجات الحرية	مستوي المعنوية
التعاون	1.457	4	0.831	0.033	7.131	4	0.129	0.204	17.407	4	0.002
الصراع	8.708	4	0.069	0.144	3.383	2	0.184	0.005-	32.091	4	0.000
التكامل	24.331	4	0.001	0.137	10.943	4	0.027	0.241	8.767	4	0.012
الترايط	3.526	4	0.474	0.147	3.752	4	0.441	0.02	23.538	4	0.001
التنافس	3.19	4	0.526	0.101	2.311	4	0.679	0.048	13.419	4	0.009
درجة التنسيق الداخلي للمنظمة	6.323	2	0.042	0.214	1.187	2	0.552	0.06	36.814	2	0.000

من نتائج الجدول السابق يتبين أنه كلما كان الموظف متفرغ للعمل أثر ذلك على رفع مستوى التنسيق الداخلي داخل المنظمة يعكس الموظف غير المتفرغ للعمل والذي له أعمال أخرى أو كثيري الأجازات والذي يقل معه درجة التنسيق الداخلي داخل المنظمة.

وأظهرت نتائج تحليل مربع كاي بالنسبة لمتغير الدرجة الوظيفية كما هو وارد بجدول (6) عدم ثبوت أي علاقة معنوية مع جميع محاور المتغير التابع على مستوى عينة قرية النجيلة وقرية الشعراوي، وتم التثبت من وجود علاقة معنوية مع محاور التعاون والصراع والتكامل والترايط والمتغير التابع الرئيسي ولم تثبت العلاقة مع محور التنافس على مستوى العينة الكلية. ولذلك يتم قبول الفرض البديل بالنسبة لعلاقة هذا المتغير مع المحاور الفرعية الأربع السابقة والمتغير التابع الرئيسي.

بنتين من الجدول السابق أنه كلما ارتفعت الدرجة الوظيفية زادت محاور التنسيق الداخلي بشكل عام، وهذا الوضع يعكس من أقدمة الموظف في المهنة وخبرته في التعامل مع الزملاء وبالتالي رفع مستوى التنسيق الداخلي في المنظمة يعكس الموظف الحديث في التعيين

تحليل الانحدار التدريجي المتعدد بين المتغيرات المستقلة ومحاور المتغير التابع

أ- محور التعاون:

بإجراء تحليل الانحدار التدريجي المتعدد كما هو موضح بجدول (7)

تبين أن متغيرات: السن، المستوى التعليمي، الاتجاه نحو التنسيق المنظمي، المستوى التدريبي، وعدد سنوات الوظيفة لها علاقة سببية مع محور التعاون

في عيني الدراسة والعينة الكلية، وبالتالي يقبل الفرض البديل بالنسبة لتلك

المتغيرات ويرفض الفرض الصفري، ولم تتمكن من رفض الفرض الصفري

لمتغيرين وهما التعرض للجزءات أثناء الوظيفة والمستوى التدريبي.

جدول 6. نتائج تحليل مربع كاي بين متغير الدرجة الوظيفية ومحاور المتغير التابع (درجة التنسيق الداخلي للمنظمة)

محاور المتغير التابع	قرية النجيلة			قرية الشعراوي			العينة الكلية				
	قيمة مربع كاي	درجات الحرية	مستوي المعنوية	Kendal-b	قيمة مربع كاي	درجات الحرية	مستوي المعنوية	Kendal-b	قيمة مربع كاي	درجات الحرية	مستوي المعنوية
التعاون	5.756	6	0.45	0.148-	9.573	10	0.479	0.066	34.347	10	0.000
الصراع	9.065	6	0.17	0.019-	2.876	5	0.721	0.097-	34.793	10	0.000
التكامل	6.846	6	0.335	0.087-	3.292	10	0.974	0.005-	11.199	5	0.048
الترايط	3.273	6	0.774	0.081-	10.306	10	0.414	0.114-	37.906	10	0.000
التنافس	5.054	6	0.537	0.178	6.675	10	0.756	0.004	8.662	10	0.564
درجة التنسيق الداخلي للمنظمة	0.614	3	0.893	0.015-	8.421	5	0.135	0.186-	45.987	5	0.000

جدول 7. نتائج تحليل الانحدار التدريجي المتعدد بين المتغيرات المستقلة ومحور المتغير التابع (التعاون)

المتغيرات	قرية النجيلة			قرية الشعراوي			العينة الكلية		
	Sign.	t	B	Sign.	t	B	Sign.	t	B
السن	0.234	2.72	0.007	0.009-	0.091-	0.009-	0.009	2.64	0.17
المستوى التعليمي	0.188-	2.187-	0.031	0.126	1.2	0.126	0.019	2.367-	0.146-
الاتجاه نحو التنسيق المنظمي	0.12	1.41	0.161	0.397	4.084	0.397	0.000	4.898	0.313
المستوى التدريبي	0.137-	1.571-	0.119	0.224-	2.418-	0.224-	0.018	0.802-	0.051-
عدد سنوات الوظيفة	0.051	0.93	0.697	0.194-	2.092-	0.194-	0.039	0.839	0.072

قيمة F 7.456**، قيمة R² 0.092، قيمة F 9.098**، قيمة R² 0.209، قيمة F 17.695**، قيمة R² 0.185

* معنوية عند المستوي الاحتمالي 0.05 ** معنوية عند المستوي الاحتمالي 0.01

ب- محور الصراع: تبين من جدول (8) وجود علاقة معنوية سببية بين 6 متغيرات مستقلة ومحور الصراع علي مستوي عيني الدراسة والعينة الكلية وبالتالي

جدول 8. نتائج تحليل الانحدار التدرجي المتعدد بين المتغيرات المستقلة ومحور المتغير التابع (الصراع)

المتغيرات	قرية النجيلة			قرية الشعراوي			العينة الكلية		
	Sign.	t	B	Sign.	t	B	Sign.	t	B
السن	0.016	2.45	0.194	0.134	-1.514	-0.158	0.77	0.293	0.023
المستوي التعليمي	0.049	-1.989	-0.159	0.984	0.02	0.002	0.436	-0.78	-0.045
الاتجاه نحو التنسيق المنظمي	0.000	5.667	0.445	0.366	-0.909	-0.092	0.000	7.006	0.423
المستوي التدريبي	0.221	-1.231	-0.102	0.026	2.258	0.227	0.487	-0.696	-0.043
درجة الأقدمية	0.619	0.499	0.054	0.028	2.228	0.224	0.866	0.169	0.027
عدد سنوات الوظيفة	0.439	-0.776	-0.093	0.748	-0.322	-0.114	0.000	3.984	0.238
		قيمة F 23.905**			قيمة F 4.782*			قيمة F 46.772**	
		قيمة R ² 0.234			قيمة R ² 0.076			قيمة R ² 0.294	

* معنوية عند المستوي الاحتمالي 0.05 ** معنوية عند المستوي الاحتمالي 0.01

ج- محور التكامل: اتضح من نتائج تحليل الانحدار التدرجي المتعدد كما هو مبين بجدول (9) عن وجود علاقة سببية بين متغيرات: التعرض للجزءات أثناء العمل الوظيفي، والاتجاه نحو التنسيق الداخلي، والمستوي التدريبي وبالتالي

جدول 9. نتائج تحليل الانحدار التدرجي المتعدد بين المتغيرات المستقلة ومحور المتغير التابع (التكامل)

المتغيرات	قرية النجيلة			قرية الشعراوي			العينة الكلية		
	Sign.	t	B	Sign.	t	B	Sign.	t	B
الجزءات	0.008	2.7	0.234	0.658	0.444	0.046	0.031	2.168	0.138
الاتجاه نحو التنسيق المنظمي	0.199	-1.292	-0.115	0.026	2.267	0.231	0.000	3.995	0.255
المستوي التدريبي	0.087	1.725	0.15	0.166	-1.398	-0.142	0.006	2.796	0.179
		قيمة F 7.292**			قيمة F 5.141*			قيمة F 10.163**	
		قيمة R ² 0.047			قيمة R ² 0.043			قيمة R ² 0.111	

* معنوية عند المستوي الاحتمالي 0.05 ** معنوية عند المستوي الاحتمالي 0.01

د- محور الترابط: طبقاً لنتائج تحليل الانحدار التدرجي المتعدد كما هو موضح بجدول (10) اتضح أن متغيرات: عدد سنوات الوظيفة والاتجاه نحو التنسيق المنظمي لها علاقة سببية مع محور الترابط المنظمي علي مستوي القرينين والعينة

جدول 10. نتائج تحليل الانحدار التدرجي المتعدد بين المتغيرات المستقلة ومحور المتغير التابع (الترابط)

المتغيرات	قرية النجيلة			قرية الشعراوي			العينة الكلية		
	Sign.	t	B	Sign.	t	B	Sign.	t	B
الاتجاه نحو التنسيق المنظمي	0.000	4.09	0.324	0.591	0.539	0.055	0.000	7.017	0.427
عدد سنوات الوظيفة	0.504	0.67	0.056	0.019	2.393	0.243	0.001	3.292	0.2
		قيمة F 16.731**			قيمة F 5.728*			قيمة F 41.774**	
		قيمة R ² 0.11			قيمة R ² 0.049			قيمة R ² 0.27	

* معنوية عند المستوي الاحتمالي 0.05 ** معنوية عند المستوي الاحتمالي 0.01

هـ- محور التنافس: ولم يثبت أي علاقة علي مستوي عينة القرينين، ومن هنا يقبل الفرض البديل ويرفض الفرض الصفري، بينما لم يثبت لها علاقة بدرجة التنافس. المتغيرات التي لم تثبت لها علاقة بدرجة التنافس.

جدول 11. نتائج تحليل الانحدار التدرجي المتعدد بين المتغيرات المستقلة ومحور المتغير التابع (التنافس)

المتغيرات	قرية النجيلة			قرية الشعراوي			العينة الكلية		
	Sign.	t	B	Sign.	t	B	Sign.	t	B
السن	-	-	-	0.138	1.496	0.159	0.028	2.213	0.196
الاتجاه نحو التنسيق المنظمي	-	-	-	0.132	1.519	0.153	0.003	3.018	0.205
المستوي التدريبي	-	-	-	0.255	1.146	0.116	0.000	3.702	0.256
عدد سنوات الوظيفة	-	-	-	0.018	-2.419	-0.246	0.001	-3.301	-307
		قيمة F 16.731**			قيمة F 5.850*			قيمة F 7.217**	
		قيمة R ² 0.11			قيمة R ² 0.05			قيمة R ² 0.102	

* معنوية عند المستوي الاحتمالي 0.05 ** معنوية عند المستوي الاحتمالي 0.01

و- درجة التنسيق الداخلي للمنظمة: تبين من نتائج تحليل الانحدار كما هو مبين من جدول (12) أن متغيري الاتجاه نحو التنسيق المنظمي، والأقدمية والسن لهم علاقة سببية مع متغير درجة التنسيق الداخلي للمنظمة سواء علي مستوي عينة القرينين والعينة

جدول 12. نتائج تحليل الانحدار التدرجي المتعدد بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع (درجة التنسيق الداخلي للمنظمة)

المتغيرات	قرية النجيلة			قرية الشعراوي			العينة الكلية		
	Sign.	t	B	Sign.	t	B	Sign.	t	B
الاتجاه نحو التنسيق المنظمي	0.000	4.111	0.334	0.003	3.031	0.303	0.000	9.804	0.532
درجة الأقدمية	-	0.66	-0.075	0.727	0.35	0.035	0.000	4.319	0.234
السن	0.002	3.167	0.258	0.453	-0.753	-0.077	0.156	1.425	0.099
		قيمة F 13.32**			قيمة F 9.187**			قيمة F 74.436**	
		قيمة R ² 0.162			قيمة R ² 0.082			قيمة R ² 0.4	

* معنوية عند المستوي الاحتمالي 0.05 ** معنوية عند المستوي الاحتمالي 0.01

تفسير ذلك في كون المستوى التعليمي العالي يجعل التطلعات عالية ويزيد تغليب المصلحة الذاتية على مصلحة المنظمة وبالتالي يزداد الصراع بين الأفراد ويقبل التعاون فيما بينهم.

9- أخيراً تأتي درجة الأقدمية والتعرض لجزاءات أثناء القيام بالوظيفة في التأثير على المتغير التابع، حيث أن الأقدمية تزيد من الصراع، وتجعل الموظف محترباً في التغلب على الصراعات وخاصة مع زملائه. أما التعرض لجزاءات فربما يزيد من التكامل مع الآخرين حتى يتقاضي الموظف التعرض لجزاءات أخرى جراء عدم التكامل مع غيره في المنظمة بالتالي يحدث تضارب أو أخطاء تسبب عقوبات للموظف.

10- لم تثبت أي علاقة لأي من المتغيرات المستقلة على درجة التنافس في قرية النجيلة، بينما أثبتت نتائج على مستوى العينة الكلية، وعينة قرية الشعراوي، وقد تكون الحاجة هنا إلي متغيرات أخرى لفهم التنافس أفضل في قرية النجيلة.

يستخلص مما سبق أن للتدريب والخبرة الوظيفية والاستعداد الداخلي لدي الموظف للتعاون مع زملاؤه دوراً مهماً في عملية التنسيق الداخلي داخل المنظمة، لذلك يجب الاهتمام بتدريب الموظفين على الأساليب الحديثة في إنجاز الأعمال وفي التطور الوظيفي. مجمل القول في الحاجة إلي المزيد من البحث في هذا الموضوع بإدراج متغيرات أخرى، متعلقة بدرجة المركزية، وبالعلاقة ما بين الموظفين والمديرين لفهم تلك الظاهرة بشكل أوسع.

مقترحات الدراسة

في ضوء ما توصل إليه البحث من نتائج توصي الدراسة ببعض التوصيات والتي قد يمكن الأخذ بها من حل مشكلات العاملين في المنظمة، وزيادة كفاءة وفعالية المنظمة للقيام بدورها في تنمية الريف المصري:

1- توصيات لمواجهة مشكلات العاملين في المنظمة:

الاهتمام بتدريب العاملين داخل المنظمة وعمل ورش عمل لهم في النواحي الوظيفية لرفع كفاءتهم وأدائهم لأعمالهم والرد على تساؤلاتهم بالنسبة للقضايا والمشكلات التي تواجههم في أعمالهم، مما سينعكس إيجابياً على أدائهم لأعمالهم.

تحسين الأوضاع المادية للموظفين لتفريغهم للعمل، وزيادة حافز الأداء حتى تتحرر فكرة أن من يعمل كمن لا يعمل في المنظمة من عقلية الموظف، لكون ذلك من المتوقع أن يزيد من درجة التنسيق الداخلي في المنظمة.

قيام المديرين ببحث الموظفين في الوحدات المختلفة على التعاون والتكامل فيما بينهم وزيادة الترابط، ومحاولة إيجاد ميكانيزمات لتقليل الصراع وتضارب الأعمال داخل المنظمة، وخلق المنافسة الشريفة والبناء بين الموظفين لتحسين الأداء المهني داخل المنظمة مما ينعكس على مستوى تأدية الخدمة.

قيام المديرين بتفعيل الثواب والعقاب بين الموظفين حتى يكون ذلك دافعاً لتحسين الأداء.

محاولة حل مشاكل الموظفين بتحسين مرتباتهم وإعطاء حوافز على الإنجاز في العمل ومكافأة النشاط في العمل لتحسين كفاءة عمل المنظمة.

2- توصيات خاصة بالمنظمات الريفية:

تطبيق سياسة اللامركزية لإطلاق الطاقات الخلاصة لدي الموظفين والمديرين للقيام بأعمالهم.

سن قوانين إدارية تناسب التطورات التي تحدث عالمياً ومحلياً لتساعد على سهولة تأدية الخدمات.

اختيار قيادة المنظمات بناءً على الكفاءة والخبرة والإنجاز الوظيفي لا بناءً على السن أو الأقدمية.

المراجع

- الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء (2018): نتائج تعداد السكان، القاهرة، وزارة التخطيط.
- الديب، حمدي عبد الرحمن محمد حسن (2016): دراسة لأشكال العلاقة بين البحث والإرشاد في بعض مجالات الحد من أثر التغيرات المناخية على الإنتاج الزراعي في محافظتي البحيرة وكفر الشيخ، رسالة دكتوراه، كلية الزراعة، جامعة منهنور.
- السيد، السيد الشحات إبراهيم (2010): العلاقة بين الجهاز الإرشادي الزراعي وبعض الأجهزة التنموية على المستوى المحلي بمحافظة البحيرة، رسالة ماجستير، كلية الزراعة، جامعة الأزهر.
- العزبي، محمد إبراهيم (2017): كيفية تصميم وتحديد حجم العينة في الدراسات الاجتماعية، الإسكندرية، دار الطباعة الحرة.

المشكلات التي تواجه العاملين في المنظمة وتؤثر على التنسيق الداخلي للمنظمة من وجهة نظرهم

كانت أهم المشكلات التي تواجه العاملين في المنظمة: المقابل المادي الضعيف 0.32، قلة عدد الموظفين 0.26، كثرة الأعمال المكلف بها داخل المؤسسة 0.25، صعوبة الوصول إلى مكان العمل 0.06، ضعف الإمكانات والموارد 0.04، طبيعة العمل مرهقة 0.02، وكل من صعوبة التعامل مع الجمهور وعدم توفير حوافز وبدلات 0.015، وكل من عدم وجود تعاون مع المؤسسات الأخرى وعدم القدرة على تنفيذ القانون على المواطنين 0.007، وأخيراً عدم وجود وعي لدى المواطنين بطبيعة العمل 0.004.

مناقشة النتائج

من النتائج السابقة يتضح ما يلي:

- 1- أظهر التحليل الوصفي بأن المتغير التابع ومحاوره المختلفة في الفئة المتوسطة والعالية ماعدا محور الصراع في قرية الشعراوي في الفئة المنخفضة أكبر من العالية، مما يدل ذلك على أن مستوى التنسيق الداخلي عامة للمنظمات الريفية ما بين متوسط ومرتفع، لكن السؤال المطروح لماذا لا يظهر ذلك في صورة فعالية المنظمة وشعور الناس بوجودها داخل المجتمع المحلي؟ قد تكون الإجابة في درجة المركزية الشديدة التي تحد من كفاءتها وفعاليتها والقيام بالدور المنوط بها بشكل جيد داخل المجتمع.
- 2- لا يوجد أي فارق بين الرجال والسيدات بالنسبة للتنسيق الداخلي للمنظمة ومحاوره الفرعية، ماعدا محور التنافس في قرية النجيلة، حيث كانت النتيجة في صالح الرجال عن السيدات داخل وحدات المنظمة، وربما السيدات لا يعرن اهتماماً كبيراً للمنافسة بينهن في ظل وجود اهتمامات منزلية مع العمل فلا يهتمهن التنافس بعكس الرجال.
- 3- متغير التفرغ للعمل في المنظمة أثبت علاقة معنوية مع المتغير التابع ومحاوره المختلفة بعكس متغير النوع، حيث جاءت جميع العلاقات إيجابية مع المتغير التابع ومحاوره، وهذا يدل على أن التفرغ للعمل والتركيز من قبل الموظف يقلل من الصراع ويزيد من التعاون، الترابط، التكامل، والتنافس داخل وحدات المنظمة مما يكون له أثر على كفاءة وفعالية المنظمة في القيام بدورها.
- 4- لم تظهر أي نتيجة لمتغير الدرجة الوظيفية على مستوى قريتي الدراسة، وظهر تأثيره مع العينة الكلية مع محاور التعاون والتكامل والصراع والترابط ودرجة التنسيق الداخلي، ولم يظهر أي نتيجة مع محور التنافس وكانت النتائج جميعها سلبية. وتلك النتائج تشير إلي أنه كلما كانت الدرجة الوظيفية أقل زادت حدة الصراع وقل التعاون والتكامل والترابط، وربما يكون ذلك في بداية حياة الإنسان الوظيفية في ظل نقص الخبرة لفة عدد السنوات الوظيفية، ورغبة الموظف في المكاسب السريعة في المنظمة بعكس الأعلى في الدرجة الوظيفية والأكثر في عدد سنوات الخبرة.
- 5- متغير الاتجاه نحو التنسيق المنظمي كمتغير مستقل متغير محوري حيث وجدت له علاقة مع المتغير التابع وكل محاوره، مما يدل على أهمية هذا المتغير لكونه يعكس استعداد العامل في المنظمة بالقيام بالتعاون مع زملائه، وتكامله وترابطه وتنافسها الإيجابي وتقليل الصراع معهم، حيث كانت نتائجه إيجابية مع كل المحاور.
- 6- المستوى التدريبي يأتي في المرتبة الثانية في التأثير على محاور المتغير التابع ومحاوره، حيث أثبت علاقة معنوية مع التعاون في قرية الشعراوي والتكامل والصراع والتنافس على مستوى العينة الكلية، لكن اللافت للنظر في اتجاه تلك العلاقة كونها سلبية مع التعاون وإيجابية مع بقية المحاور. فقد يزيد المستوى التدريبي من وعي الموظف ومعرفة بواطن الأمور في العمل وقد يقلل من تعاون الموظفين في قرية الشعراوي أما بقية المحاور فإن المستوى التدريبي يقلل من الصراع ويزيد من التنافس والتكامل بين الموظفين داخل المنظمة.
- 7- متغير عدد سنوات الوظيفة مهم جداً بعد المتغيرين السابقين، حيث كانت العلاقة سلبية مع المحاور ماعدا محوري الترابط والصراع، فعدد سنوات الوظيفة العالي يعكس السن الكبير، والذي معه يفقد الموظف حماسه الوظيفي، ويعتبر عمله روتيني قد يشعره بالملل ولا يجدد فيه وبالتالي لا يهيمه التعاون أو التكامل مع زملاؤه ويزيد فقط من ترابطه وعلاقته مع زملاؤه فقط دون الاهتمام بالعمل ويزيد كذلك من الصراع، وبالتالي ينعكس ذلك بالسلب على التنسيق الداخلي وعلى كفاءة وفعالية المنظمة الريفية في القيام بتأدية وظائفها.
- 8- متغير السن والمستوي التعليمي يعتبر لهم نفس الأهمية تقريباً، مع السن يزداد التعاون ويقبل الصراع وهذا ما أثبتته نتائج الدراسة، أما بالنسبة للمستوي التعليمي فله آثار سلبية مع التعاون إيجابية مع الصراع، ويمكن

- Kral, Jaroslav (2007): Human Resources Management & Ergonomics - 2/ 2007.
- Malone, Thomas W. (1986): A Formal Model of Organizational Structure and its Use in Predicting Effects of Information Technology - Sloan School of Management Working Paper #1849-86 Massachusetts Institute of Technology.
- Omisore, Bernard Oladosu and Ashimi Rashidat Abiodun (2014): Organizational Conflicts: Causes, Effects and Remedies - International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences - Nov, Vol. 3, No. 6.
- Shahzad, Fakhar, Rana Adeel Luqman, Ayesha Rashid Khan and Lalarukh Shabbir (2012): Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: An Overview - Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business - January - Vol 3, No 9.
- Tasi, Wenpin (2002): Social Structure of "Coo petition" Within a Multiunit Organization: Coordination, Competition, and Intra Organizational Knowledge Sharing - Organization Science, Vol. 13, No. 2. (Mar. - Apr.), pp. 179-190.
- <http://www.foundationcoalition.org/teams> Understanding Conflict and Conflict Management - the foundation coalition an agent of change.
- بالي، محمود علي عطية متولي (2010): التكامل بين مجالس الأمناء والآباء والمعلمين وبين المجتمع المحلي والتخفيف من الآثار السلبية لمشكلة الدروس الخصوصية، (المؤتمر العلمي الدولي الثالث والعشرين للخدمة الاجتماعية)، انعكاسات الأزمة المالية العالمية على سياسات الرعاية الاجتماعية، العدد 23 مجلد 2، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، مصر.
- جامع، محمد نبيل (2009): علم الاجتماع المعاصر ووصايا التنمية، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة.
- حسني، هبة محمد (2015): التكامل كآلية لتحقيق أهداف المنظمات العاملة في مجال رعاية الأطفال بلا مأوى، مجلة الخدمة الاجتماعية، الجمعية المصرية للأخصائيين الاجتماعيين، مصر.
- سلامة، فؤاد عبد اللطيف (1989): دراسة سسيومترية للتنسيق المنظمي بريف محافظة الغربية، مجلة المنوفية للبحوث الزراعية، مجلد 14، العدد الثاني.
- سلامة، فؤاد عبد اللطيف، ومحمد سليمان السكران (1999): التنسيق بين المنظمات الريفية بالمملكة العربية السعودية، مجلة البحوث الزراعية، جامعة طنطا، 25 (2).
- قسم المجتمع الريفي، كلية الزراعة، جامعة الإسكندرية (1990): قراءات في تنظيم وتنمية المجتمع الريفي المحلي، المكتبة الاجتماعية، الشنهابي للطباعة والنجارة.
- Boella, Guido and Leendert van der Torre (2006): Coordination and Organization Definitions, Examples and Future Research Directions - Electronic Notes in Theoretical Computer Science 150 :3-20.
- Business Studies, without date: Module -3- Notes.
- Godfrey, Nick (2008): Why is Competition Important for Growth and Poverty Reduction? - OECD Global Forum on International Investment OECD Investment Division.

An analytical Study for Internal Co-ordination at Some Rural Organizations

El-Feel, Kh. T. M.* and A. M. Abd El-Halim

Economics, Agricultural Extension and Rural Development Department - Faculty of Agriculture - Damanhour University

ABSTRACT

The main objective of this search was to identify the level of internal co-ordination in some rural organizations. Internal co-ordination has five dimensions integration, co-operation, interconnection, competition and conflict which correlated with some economic, demographic, social and characteristics for employees in the organizations. The results reached to that level of internal co-ordination and four dimensions have high and medium categories except conflict dimension has low category. The results of study showed high internal co-ordination. This study tested 10 independent variables through chi-square and step-wise regression. An analytical results through chi-square pointed that full time work and job degree have significant relationship while gender has no relationship with internal co-ordination. An analytical results through step wise regression explained that the attitude towards internal-co-ordination and organizational work years had explained 40% of variance in internal co-ordination in rural organizations. Age, educational level and the attitude to internal-co-ordination have explained 18.5% of variance of co-operation level. The attitude to internal -co-ordination and job years have explained 29.4% of variance of conflict level. The penalty of employee, the attitude to internal -co-ordination and trained level have explained 11.1% of variance of integration level. The attitude towards internal -co-ordination and job years have explained 27% of variance of interconnection level. Finally, age, the attitude towards internal -co-ordination, trained level and job years have explained 10.2% of variance of competition level. A Basic problem that faced employees was low salary.

Keywords: Internal Co-ordination Co-operation –Competition -Conflict-Integration- Interconnection