

## THE AGRICULTURE COOPERATIVE SOCIETIES EXTENT ABILITY TO ADPTATION FOR ECONOMIC REFORM VARIABLES AND THE SOCIAL CHANGE IN EGYPT

El-Sayed, M. K. M.\* ; A. F. Molkhia\* and A. M. Nasr\*\*

\* Dept. of Rural Sociology, College of Agric., Alexandria University.

\*\* Institute of Agric. Extension and Rural Development, Agric. Minst.

مدى قدرة الجمعيات التعاونية الزراعية على التكيف لمتغيرات الإصلاح الاقتصادى والتغير الاجتماعى بمصر

مصطفى كامل محمد السيد\*، أحمد فوزى ملوخية\* و أمير محمد عبد الله نصر\*\*  
\* قسم المجتمع الريفي، كلية الزراعة، جامعة الإسكندرية  
\*\* معهد بحوث الإرشاد الزراعي والتنمية الريفية - وزارة الزراعة

### المخلص

يستهدف هذا البحث التعرف من خلال التراث النظرى السبيلولوجى على مشكلة التكيف المنظمى، ومن ثَم بناء وتصميم مقياس لقياس قدرة الجمعيات التعاونية الزراعية بالأراضى المستصلحة بمصر على التكيف للتحولات التى طرأت على المجتمع الريفي المصرى، والتغيرات فى السياسة الزراعية. ولتحقيق هذا الهدف تم اختيار ٣٠ جمعية تعاونية زراعية بالأراضى المستصلحة بكل من محافظتى الإسكندرية والبحيرة، وقد تم اختيار هذه الجمعيات بكل من هاتين المحافظتين بطريقة العينة الطبقيّة النسبية Disp. Stratified Sempel، وقد تم استخدام استبيان تم إعداده وتصميمه واختباره لتجميع البيانات من مديري تلك الجمعيات، وذلك بطريق المقابلة الشخصية.

وقد توصل البحث إلى تحديد ست محاور أساسية لقياس تكيف المنظمة، وتتضمن هذه المحاور الستة ٢٩ متغيراً فرعياً. وبإجراء التحليل العاملى، وبتدوير المصفوفة العاملية تدويراً متعامداً بطريقة Varimax، توصل البحث إلى تكوين مقياس للتكيف المنظمى يحتوى على تسعة متغيرات فرعية فقط. وقد انتهى البحث بمناقشة هذه المتغيرات، وتوصيات بشأن التغيرات التى طرأت على الجمعيات التعاونية الزراعية، والتي ينتظر حدوثها فى المستقبل.

المشكلة البحثية وأهميتها: تعتبر الجمعيات التعاونية واحدة من أهم المنظمات الاجتماعية التى لعبت دوراً هاماً فى إحداث تغيرات اجتماعية هامة بالريف المصرى، فقد كانت الأداة الرئيسية لتنفيذ السياسة الزراعية للحكومة المصرية منذ سنة ١٩٥٢، وقد استهدفت هذه السياسة الزراعية دائماً توفير الاكتفاء الذاتى من المحاصيل الغذائية الرئيسية بأكبر قدر ممكن، وتوفير محاصيل نقدية لازمة وضرورية لتشغيل القطاع الصناعى مثل القطن وقصب السكر وغيرها، وكذلك توفير علف حيوانى مناسب. وقد هدفت السياسة الزراعية المصرية تطوير وتنمية القطاع الزراعى والريفي وقد كانت الجمعيات التعاونية الزراعية الأداة الرئيسية لتحديث البنىة الزراعى وإدخال النظم الزراعية الحديثة، وإدخال الميكنة الزراعية المناسبة ونشرها وتطويرها، ونشر الإرشاد الزراعى، فمشاريع التجميع الزراعى وتنفيذ الدورة الزراعية الإيجارية ونشر التقاوى الحديثة المنتهية مثل أصناف الذرة الهجين وأصناف القمح الحديث، وقد اعتمدت وزارة الزراعة اعتماداً رئيسياً على الجمعيات التعاونية الزراعية وإمكانياتها فى نجاح تنفيذ هذه البرامج والمشروعات التنموية الزراعية.

وتشير كثير من الدراسات التى أجريت بمصر أو خارجها على نجاح الجمعيات التعاونية الزراعية نجاحاً تاماً فى تادية هذا الدور فدراسات أوتشيلر Otto Shiller عن طريق تلاميذه من الدارسين المصريين أثبتت نجاح النموذج المصرى الذى اسماه Produktionsforderungs Gonnensschaft الذى اعتبراً نموذجاً رائداً يناسب الظروف الاجتماعية والاقتصادية السائدة بالريف المصرى وبالتالي فهو يناسب مع الظروف السياسية السائدة رغم أن هذا النموذج يخرج عن مبادئ التعاون الكلاسيكية أو التقليدية. وقد كان هذا النموذج ناجحاً وفعالاً فى مرحلة سيطرة الدولة على عناصر الإنتاج

المختلفة بقدر كبير، وفي ظل سياسة المركزية الاقتصادية رغم وجود الشكاوى أحياناً من بعض السليبات التي قد تشوب أي نموذج تنظيمي عند تطبيقه واصطدامه بالواقع، ولكن مع التحول إلى اقتصاديات السوق، وفي ظل سياسة الإصلاح الاقتصادي بدأت الأجهزة الحكومية المختلفة المنوط بها دعم هذه المنظمات والإشراف عليها في رفع يدها وتركها تواجه مصيرها في ظل منافسة اقتصادية حرة قد لا تكون هذه المنظمات قادرة على التصدي لها. وواقع الأمر يشير إلى ظهور مشاكل تسويقية لدى الزراع ومشاكل في التمويل، وتعالق الشكاوى من أعضاء هذه الجمعيات من ضعف موقفهم وقصور إمكانياتهم عن مواجهة تلك التغيرات.

وقد كان للجمعيات التعاونية الزراعية عاندا ودورها الاجتماعي الذي تمثل أساساً في تكريس ومساعدة طبقة صغار الحائزين والملاك ودعمهم لكي يستمروا في الإنتاج الزراعي وتحسين مستوياتهم الدخلية والمعيشية، وكذلك تعليم وتدريب الأعضاء وإشراكهم في اتخاذ القرارات وهذا دور هام في عمليات التنمية الريفيه والبشرية بما يتناسب مع الظروف الاجتماعية والثقافية السائدة بالريف المصري، فالجمعية التعاونية تعتبر جماعة اجتماعية اختيارية، وتقوم بالتنسيق بين قيم الجماعة الأولية Primary Group وقيم الجماعة الثانوية Secondary Group في توازن محكم يراعي ألا يطغى الجانب الشخصي على الاعتبارات الرسمية القانونية المنظمة والعكس صحيح. ونظراً لأهمية دور هذه الجمعيات التي تنتشر في أرجاء الريف المصري ولمواجهة التغيرات التي تعوقها عن أداء دورها تأتي أهمية بحث مدى قدرة هذه المنظمات على التكيف للظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية المستجدة بالمجتمع المصري. أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة أساساً إلى بحث مشكلة تكيف الجمعيات التعاونية الزراعية بالأراضي المستصلحة بمصر في ظل التغيرات التي قد طرأت على الريف المصري والمقصد الزراعي في إطار سياسة الإصلاح الاقتصادي والتغير الهيكلي. وذلك عن طريق عرض للتراث النظري السيسولوجي، ثم محاولة قياس قدرة الجمعيات التعاونية على التكيف عن طريق بناء وتصميم مقياس لقياس قدرة تكيف تلك المنظمات في إطار بنائها ووظائفها التي أنشئت من أجل تحقيقها.

### الإطار النظري لمشكلة التكيف المنظمي

يعتبر التكيف المنظمي organizational adaptation واحداً من أهم المفاهيم التنظيمية التي إشتراك في صياغتها وتطويرها رواد كل من المدرسة الكلاسيكية ومدرسة العلاقات الإنسانية ومدخل النظم على حد سواء، حيث عمدت المدرسة الكلاسيكية عبر تأكيدها على الجانب الرسمي في المنظمة، إلى التعامل مع كافة المشاكل والتحديات التي تحيط بالمنظمة على أنها مجموعة من المشاكل الإنتاجية والفنية، وعلى ذلك فخطورة مظاهر التفكك والاضطراب تعود في المقام الأول إلى تأثيرها على كل من كفاءة الإنتاج ومستويات تحقيق الأهداف، وعلى ذلك يعتبر مفهوم التكيف، في صورته الفنية والإدارية تلك، أحد وسائل الضبط داخل تنظيم العمل الإنتاجي، ومن ناحية أخرى، بدأت مدرسة العلاقات الإنسانية بالنظر إلى أن المشاكل والتحديات التي تواجه المنظمة على أنها مجموعة من القيود التي تقلل من فرص تحقيق الأهداف، ويفسر وضع أفراد المنظمة في هذا الموقف باعتباره موقفاً إنسانياً (بأبعاده الاجتماعية والسيكولوجية) في المقام الأول، وأن الطريقة الجذرية المقترحة لمواجهة هذه المشاكل هي خلق مناخ إنساني في العمل وإقناع هؤلاء الأفراد بأنهم يشاركون في الحفاظ على مصالحهم، وعلى ذلك فإن كافة أشكال إنخفاض مستوى التكيف المنظمي لا يمكن إرجاعها إلى الضغوط المادية والمشاكل الخارجية، لكونها تعود، وبصفة أساسية، إلى ضعف العلاقات بين أفراد المنظمة وإختلال أنماط التبادل بينهم، وإنخفاض مستوى طموحهم ورضائهم الوظيفي. ومن ناحية ثالثة يستعمل مدخل النظم مع المنظمة على أنها كل يتضمن مجموعة من الأجزاء المتفاعلة والمتسندة وظيفياً، والتي تتأثر بهذا الكل وتؤثر عليه، ويوجد هذا النظام في حالة من التوازن الدينامي Dynamic equilibrium، بمعنى أن التغير الذي يحدث لجزء ما، يؤثر بصورة ما من الصور على الأجزاء الأخرى وعلى النظام بأكمله، وبالتالي تتغير حالة التوازن لكي تعكس التغير الذي حدث وتكيف النظام معه، ويرتبط على ذلك ظهور حالة جديدة من التوازن، والمعيار النهائي للحكم على فعالية المنظمة وفقاً لأسس مدخل النظم هو قدرة المنظمة على البقاء في الأجل البعيد (George & Jones, 1995) (Stack, 1992).

وبرغم تعدد مظاهر التناقض والخلاف بين أفكار المدارس الكلاسيكية والإنسانية والنظم، فلاشك في أن أعمالهم النظرية ودراساتهم التجريبية والعملية قد أسهمت في تطوير مفهوم التكيف المنظمي، وإثراء

الأطر المفاهيمية التي أهتمت بدراسته، ومراجعة أبعاده النظرية والتطبيقية، الأمر الذي سمح بالتعامل مع هذا المفهوم عبر مجموعة من المستويات التحليلية المتباينة، فالتكيف المنظمي بمعناه الكلاسيكي يعتبر ضرورة فنية أو إدارية لتحقيق مستوى معين من الإنتاج، في حين نجد أن التكيف المنظمي يعتبر بالنسبة لمدرسة العلاقات الإنسانية مفهوما سلوكيا يهدف إلى دفع أفراد المنظمة نحو تغيير أوضاعهم بما يتناسب مع مصالحهم وحاجاتهم وأهدافهم المشتركة، وأخيرا فالتكيف المنظمي وفقا لمدخل النظم يعتبر واحدا من أهم المتطلبات الوظيفية Pre-requisites التي تضمن توازن المنظمة وإستقرارها في الأجل القريب، كما تضمن بقائها قسى الأجل البعيد. ويرى إيجار Edgar أن مدخل النظم هو أول الإسهامات النظرية التي حاولت التوفيق بين المدارس الكلاسيكية والسلوكية، واجتهدت في المزج بين أسسهم النظرية ونامذجهم التحليلية، وعلى ذلك فقد كانت أعمال رواد هذا المدخل هي حجر الزاوية في تأسيس الموقف النظرى المعاصر من قضية التكيف المنظمي، كما كانت في الوقت نفسه إطارا مرجعيا للعديد من الإسهامات النظرية، ولا تعود أهمية هذه الإسهامات إلى دورها في تجاوز التعارض بين الإتجاهين الكلاسيكي والسلوكي فقط، بل تعود أيضا إلى نجاحها في تطوير مفهوم التكيف المنظمي والتأكيد على تركيبته وتعدد جوانبه (Edgar, 1994)، وإستنادا لما سبق تتبنى الدراسة موقفا نظريا يهدف إلى تتبع ومراجعة أحدث المداخل والإسهامات النظرية المعاصرة التي اهتمت بتناول مفهوم التكيف المنظمي بجوانبه المتعددة، كما يهدف أيضا إلى تقديم أهم المحاور التحليلية التي استخدمتها هذه المداخل، وتعكس هذه المحاور مجموعة كبيرة ومتباينة من جوانب مفهوم التكيف المنظمي من ناحية، كما تعكس تعقد هذا المفهوم وتعدد أبعاده من ناحية أخرى، ولا تقتصر الدراسة على تناول التكيف كأحد العمليات الفنية الإدارية للمنظمة، وإنما تركز عليه بوصفه أحد الضرورات التي يقتضيها تطوير كافة المنظمات الاجتماعية في الريف المصري، وعلى ذلك تهتم الدراسة بتقديم أربعة محاور لدراسة مفهوم التكيف المنظمي تتضمن كل من طبيعة أهداف المنظمة، والعلاقة بين المنظمة ومجتمعها المحلي، وإستجابة المنظمة للضغوط الخارجية والداخلية التي تحيط بها، وأخيرا قضية عمليات التكيف وأثارها على المشكلات التي تواجه هذه المنظمات.

**المحور الأول: أهداف المنظمة:** التكيف المنظمي هو أحد العمليات التي تلجأ إليها المنظمة سعيا وراء استعادة التوازن وحفاظا على الوضع الراهن، وعلى ذلك فالهدف من التكيف يختلف من منظمة لأخرى وفقا لطبيعة أهداف هذه المنظمة، وعلى ذلك يفرق ميلر Miller بين نوعين من التكيف المنظمي:

١- **التكيف الإصلاحي Reformed adaptation** ويحدث حينما تتعرض المنظمة إلى الضغوط والتغيرات الحادة التي تؤثر على أدائها وتحد من قدراتها، فغالبا ما تقوم هذه المنظمة بإحداث مجموعة كبيرة من التغيرات في طريقة العمل وتوزيع الأدوار وتحديد المسؤوليات، كإستجابة لهذه الضغوط، ويعنى ذلك أن هدف المنظمة يكون منصبا بصفة أساسية على إصلاح المهام والوظائف ودعم الأبنية، كسبيل لإعادة الفعالية مرة أخرى إلى المنظمة، وإذا ما نجحت المنظمة (والتي عادة ما يغلب عليها الطابع الديموقراطي اللامركزي المفتوح) في إجراء مثل هذه الإصلاحات فإن الأوضاع الداخلية سوف تعود إلى التوازن مرة أخرى، ويعنى هذا أن الهدف الأساسى من وراء التكيف هو رفع مستوى فعالية المنظمة ودعم قدرتها على تحقيق أهدافها وأداء أدوارها، وهذه الإصلاحات سوف تكون كفيلة بإعادة التوازن مرة أخرى للمنظمة.

٢- **التكيف التوازني Balanced adaptation** وفي هذا النوع من التكيف، فإن المنظمة عادة ما تلجأ لتكيف المنظمي (بما يستتبعه من تعديلات في الوظائف والأبنية) بغرض إعادة الأمور إلى حالها فيما يتعلق بالحفاظ على المصالح التقليدية، وتوزيع المنافع في المنظمة، أى أن هذا التكيف يعتمد إلى الحفاظ على الوضع الراهن، وإيجاد الوسائل الكفيلة بمساندة هذا الوضع وتدعيم بقائه، والمنظمة في هذه الحالة (والتي عادة ما يغلب عليها الطابع السلطوى المركزى المغلق) تبذل جهودها لتحقيق هذه الغاية، دون أن تكون لهذه الجهود أية علاقة برفع مستوى الأداء، أو زيادة الإنتاجية أو علاج مظاهر الخلل والتراجع، ويعنى هذا أن الهدف الأساسى من وراء هذا النوع من التكيف هو إعادة الاتزان مرة أخرى إلى المنظمة بما يضمن إستقرار المصالح، وتثبيت أنماط اقتسام المسؤوليات وتوزيع العوائد، والتوازن في هذه الحالة يمثل الغاية النهائية للمنظمة، بصرف النظر عن مستوى فعاليتها أو رضا أعضائها (Miller, 1997).

**المحور الثانى: العلاقة بين المنظمة ومجتمعها المحلي:** يركز هذا المحور على مبدأ عام مؤداه أنه يصعب تناول وتفسير قضية التكيف المنظمي بدون فهم العلاقة بين المنظمة ومجتمعها المحلي الذى توجد به من أجل إشباع احتياجات سكانه والوفاء بمتطلباتهم، ذلك لأن العلاقة العضوية بينهما هي التي تسمح للمنظمة بالعمل والتطور من جهة، كما تسمح للمجتمع بالاستفادة من عوائد أنشطة المنظمة ونواتج عملياتها الإنتاجية من جهة

أخرى، وعلى ذلك فالمجتمع المحلي (بخصائصه وتركيبه ومشاكله) هو الإطار العام لدراسة قضية التكيف المنظمي، ويؤكد كل من Wolfgramm & Boal على وجود نوعين من التكيف:

١- التكيف الفني: **Technical adaptation** ويحدث حينما تنخفض مستويات الإنجاز، وتعجز المنظمة عن تلبية احتياجات أعضائها، فيبدأ القائمون عليها في تقييم أوضاعها الداخلية ودراسة أسباب تراجعها، وفي ضوء ذلك يتم إجراء بعض التغييرات والتعديلات على طريقة عمل المنظمة وأسلوب إدارتها، ويعنى ذلك أن المنظمة تعتمد في هذا النمط من التكيف على توفير بعض الممارسات الفنية والإدارية الجديدة، وتطوير التقليدي منها، لتعديل مسارها ورفع معدلات إنجازها، بدون التعرف على مشاكل واحتياجات وأولويات أعضائها من سكان المجتمع المحلي، وتقديرهم لأساليب إدارتها وطرق تعاملها وموقفهم من أوضاعها الداخلية وتحديد أسباب تراجعها وعزوفهم عن دعمها، أى أن التكيف المنظمي في هذه الحالة لا يزيد عن كونه مهارة فنية أو خيرة إدارية تسعى لتغيير العمليات والأنشطة الداخلية للمنظمة.

٢- التكيف العضوي **Organic adaptation** يتعدى مفهوم التكيف في هذا النمط، حدود تعديل الأوضاع الداخلية للمنظمة والبحث عن مجموعة من أساليب العمل المتطورة والممارسات الفنية والإدارية الجديدة، حيث يتم النظر إلى كافة أنواع المشاكل والتحديات التي تواجه المنظمة على أنها جزء من مشاكل المجتمع المحلي الذي توجد به، وعلى ذلك يبدأ متخذ القرار في هذا النوع من التكيف بتقييم الأوضاع الداخلية للمنظمة ودراسة أسباب إخفاقها، إلى جانب التعرف على أهم مشاكل المجتمع المحلي على مستوى احتياجات سكانه وقدراتهم الاقتصادية والمخاطر التي تحيط باستثماراتهم، وعلى مستوى تغيرات أساليب الإنتاج وتقنياته ومستلزماته، وعلى مستوى تعامل هؤلاء السكان مع المنافسين للمنظمة والميزات النسبية التي يوفرها، وطرق عملهم وخبراتهم التمويلية والتسويقية، وفي ضوء ذلك يبدأ متخذ القرار في إعادة صياغة الأدوار التقليدية للمنظمة لكي تتناسب مع احتياجات السكان المحليين وإمكانياتهم وقدراتهم (Wolfgramm & Boal, 1998).

المحور الثالث: شكل استجابة المنظمة للضغوط الخارجية والداخلية التي تواجهها: تتعرض المنظمات الاجتماعية إلى مجموعة كبيرة ومتداخلة من الضغوط التي قد تؤثر على أدائها لأدوارها أو تعيقها عن تحقيق أهدافها، والتكيف المنظمي هو الطريقة التي تستجيب بها هذه المنظمات لكافة التحديات والضغوط التي تحيط بها، ومن ناحيتها تشير هاوس House إلى وجود نوعين من هذه الضغوط، أولهما هو الضغوط الخارجية **External stresses** وهي تتضمن جميع التغيرات التي تحدث في عناصر بيئة عمل المنظمة مثل توافر الموارد الطبيعية، والتكنولوجيا المتاحة، وتغيرات السوق والظروف الاقتصادية واتجاهات السكان، والقوانين والتشريعات، والنوع الثاني هو الضغوط الداخلية **Internal stresses** وتشمل المورد البشري والقدرات التمويلية والخبرة الفنية المتاحة ودافعية العمل والمركزية ونطاق السلطة ومواقف اتخاذ القرار، وتري هاوس أن هناك ثلاثة أنماط من التكيف المنظمي:

١- التكيف السلبي **Passive adaptation** ويتوقف دور المنظمة الاجتماعية في هذا النمط من التكيف على تحديد بعض المشاكل والتحديات التي تحيط بها، والتي عادة ما تنحصر في مشاكل التمويل وانخفاض المستوى التكنولوجي، ويتم تصعيد هذه المشاكل بصورة رسمية إلى المستويات الإدارية الأعلى، حيث يبدأ التخطيط لمواجهة هذه المشاكل، كما يتم تحديد أساليب العمل وطرق الأداء والموارد المادية وغير المادية التي تتطلبها، ويأتى دور المنظمة على المستوى المحلي حيث تبدأ في تطبيق القرارات المركزية وتنفيذ المهام التي نصت عليها هذه القرارات، واستجابة المنظمة للمشاكل والتحديات التي تحدث على المستوى المحلي في هذا النمط من التكيف غالبا ما تكون بطيئة ومقيدة بالعديد من قواعد العمل الإدارية والقانونية، كما أن قدرة المنظمة على التنبؤ بالتغيرات والتحديات التي تحيط بها تكون في أدنى صورها.

٢- التكيف الإيجابي **Reactive adaptation** في هذا النمط من التكيف، ترتفع قدرة المنظمة على تحديد المخاطر التي تواجهها، كما ترتفع قدرتها أيضا على صياغة وإعداد الخطط والتدابير اللازمة لمواجهة مثل هذه المخاطر، ويعتبر التكيف المنظمي هو رد الفعل المنظم لكافة التحديات التي تحيط بالمنظمة، ويرتكز هذا التكيف على ثلاثة عوامل أساسية، أولها يتعلق بقدرة المنظمة على دراسة وتتبع الظروف الاجتماعية والاقتصادية السائدة في المجتمع المحلي، وقدرتها أيضا على فحص عناصر بيئة عملها ومراقبة تغيراتها (وبخاصة مشاكل السوق، ونسبة الموارد، والمستوى التكنولوجي، واحتياجات السكان واتجاهاتهم نحو المنظمة)، وثاني هذه العوامل هو قدرة المنظمة على تسجيل كافة التجارب والخبرات السابقة التي مرت بها أثناء مواجهة المخاطر التي تعرضت لها في الماضي، وأيضا معرفة أوجه الضعف والقوة في أطر العمل

التي تبنتها في هذه المواجهات، وثالث هذه العوامل هو سرعة استجابة المنظمة للمشاكل التي تواجهها وقدرتها على احتواء مظاهر الخلل والاضطراب التي قد تصاحب هذه المشاكل، أو تتجم عنها.

٣- التكيف التفاعلي **Proactive adaptation** يستند هذا النمط على فرضية مؤداها أن بيئة عمل المنظمة غير مستقرة بطبيعتها، كما أن التغيير هو أحد أهم خصائص مجال العمل الذي يحيط بالمنظمة، وعلى ذلك قدرة المنظمة على التكيف مع هذا التغيير لا تمثل أهم محددات فعاليتها فقط، وإنما تعتبر أيضا واحدة من أهم عوامل نجاحها في الأجل القريب، وبقيتها في الأجل البعيد، ولذلك يجب أن تتعامل المنظمة مع التكيف بوصفه عملية دينامية مستمرة لا تتوقف عند مرحلة ما ولا ترتبط بخصائص وسمات منظمة ثابتة، ذلك لأنها تختلف من منظمة لأخرى وفقا لظروفها وتركيبها وبيئة عملها. وفي هذا النمط لا يتوقف دور المنظمة على الاستجابة للتغيرات المفاجئة التي تحيط بها، بل يتجاوزها إلى التنبؤ بمسار هذه التغيرات، وتقدير الآثار التي قد تترتب عليها، وفي ضوء هذه التنبؤات تلتزم المنظمة بصياغة مجموعة من الآليات التي تهتم بمواجهة المخاطر الداخلية والتحديات الخارجية والتي تضمن حماية المنظمة واستقرارها مثل النظم التأمينية وصناديق المخاطر، وقد يتطلب هذا النمط من التكيف إحداث مجموعة من التغييرات والتعديلات البنائية والوظيفية التي تضمن إعادة التوازن بين المنظمة وبيئة عملها (House,2002).

المحور الرابع: قصدية التكيف وآثارها على المنظمة: ويتم النظر إلى المنظمة باعتبارها وحدة طبيعية اجتماعية لديها القدرة على التكيف مع كافة الظروف غير المستقرة، وعلى ذلك فالتكيف هو عملية طبيعية تحدث في جميع أنواع المنظمات وبعض النظر عن قدراتها وإمكاناتها وقدرة متخذ القرار بها ودرجة استقرارها ونجاحها في تحقيق أهدافها، ذلك لأن المحك الرئيسي في قدرة المنظمة على التكيف هو بقائها وليس فعاليتها، وقد أشارت كل من نيستورم وستارباك Nystrom & Starbuck على وجود نوعين من التكيف المنظمي:

١- التكيف التلقائي (غير المقصود) **Unintended adaptation** تمتلك المنظمة قدرة ذاتية على التفاعل مع التغيرات التي تحيط بها، والتغير غالبا ما يكون مصحوبا ببعض مظاهر اللاتوازن والتفكك والاضطراب، ودور المنظمة هو إعادة التوازن مرة أخرى، أي أن التكيف غير المقصود عملية طبيعية **Natural** دائمة ومستمرة وتحدث بصور عديدة ومتداخلة بعضها ظاهر ومحسوس وبعضها الآخر كامن وغير محسوس، وبرغم أهمية مردودات التكيف غير المقصود، فقد لا يشعر بها العاملين في المنظمة أو حتى مستخذي القرار، الأمر الذي يقود إلى إهمالها وعدم التقيد بها، وإلى دفع العمل والاستمرار فيه دونما أخذها في الاعتبار.

٢- التكيف المقصود **Intended adaptation** وفي هذا النوع من التكيف تبدأ المنظمة في دراسة الوضع السراهن وتجدد المشاكل التي تهدد توازن المنظمة وأوجه الخلل بها، كما تقوم أيضا بتحديد سبل مواجهة هذه المشاكل، والمفاضلة بينها واختيار أصلحها وأكثرها قدرة على مواجهة مثل هذه التحديات، ثم تقوم بإيجاد مجموعة الوسائل التي تمكن المنظمة من إجراء التعديلات الوظيفية والبنائية اللازمة لمحاصرة مظاهر التفكك واستعادة توازنها مرة أخرى، وبعد هذا العرض يؤكد كل من نيستورم وستارباك على عدة ملاحظات: أولا: أن التكيف المنظمي في مفهومه الواسع (وبصرف النظر عن كونه مقصودا أو غير مقصود)، قد لا يكون دائما في مصلحة المنظمة، حيث قد تنتج عنه في بعض الأحيان مجموعة من الآثار السلبية التي يمكن أن تتسبب في كل من الإخلال بالتوازن القائم داخل المنظمة، وخفض معدلات أدائها. ثانيا: أن الحكم على التكيف غير المقصود لا يتم دونما فحص اتساق مردوداته وتوافقها مع طبيعة المنظمة، فقد تؤدي هذه الاستجابات العرضية إلى العديد من مظاهر الخلل والتفكك داخل المنظمة، نظرا لعدم توافر الظروف الملائمة للتوافق بين هذه الاستجابات والطبيعة المستقرة التي تميز المنظمة، وهذا الفهم لا يخص المردودات السلبية فقط، لأن المردودات الإيجابية للتكيف غير المقصود ربما لا تكون في صالح المنظمة، ذلك أنها قد تحتاج إلى مجموعة كبيرة من التغييرات والتعديلات في بنائات المنظمة ووظائفها، وإذا عجزت المنظمة عن إجرائها ربما تبدأ الدخول في دورات تراجعية تفقد خلالها الكثير من توازنها وقدرتها على استعادة استقرارها. ثالثا: قد يكون على متخذ القرار بالمنظمة، واستنادا لما سبق، مواجهة بعض المردودات السلبية وغير المقصودة للتكيف، والتي من شأنها تهديد المنظمة ومنعها من أداء أدوارها، وفي هذه الحالة قد يتوقف نجاح المنظمة على التدخل (التكيف المقصود) لتصحيح مسار التكيف العرضي غير المقصود، وهذا من زاوية، ومن زاوية أخرى قد يكون التكيف المقصود تنحلا في بعض جوانب التكيف الطبيعي الإيجابي السدي لا تستطيع المنظمة الوفاء بمتطلباته الوظيفية أو الذي لا يتناسب مع سماتها البنائية. رابعا: المنظمات التي تركز فقط على عمليات التكيف المقصود (والتي لا تأخذ نواتج التكيف العرضي في حساباتها) ربما

تفاجىء بأن التعارض بين هذين النوعين من العمليات، هو أهم أسباب إختلال توازنها وفشلها في تحقيق أهدافها. خامساً: القدرة على التكيف المنظمي تعتمد على استيعاب مظاهر ومردودات كل من التكيف العرضي غير المقصود والتكيف المقصود أيضاً، كما تعتمد على التنبؤ بوضعيتها الراهنه ومساراتها المستقبلية، ويبقى فى نهاية الأمر على متخذ القرار بالمنظمة صياغة التوليفة المثلى من القرارات والإجراءات التى تهدف إلى تعظيم نواتج ومنافع كل من التكيف العرضي والمقصود على حد سواء، كما تهدف فى ذات الوقت إلى تقليل أضرارهما وسلبيتهما، ومحاصرة أوجه الخلل والاضطراب المتوقعة منهما (Nystrom & Starbuck, 1998).

### الأسلوب البحثي

شاملة الدراسة والعينة: تضم شاملة الدراسة ثلاث مراقبات للتنمية والتعاون، مراقبة الإسكندرية وتشمل ثلاث مناطق يتبعها ٢١ جمعية تعاونية ، مراقبة شمال البحيرة وتضم ٤ مناطق يتبعها ٢٣ جمعية تعاونية، ومراقبة جنوب وغرب التحرير وتشمل ثلاث مناطق يتبعها ٣٠ جمعية تعاونية، أى أن شاملة الدراسة تضمنت ٧٤ جمعية تعاونية زراعية وقد تم استيعاد ١١ جمعية تعاونية لكونها جمعيات عاملين سابقين وخريجين جدد وهذه الجمعيات تتميز بأنها ذات ظروف نشأة خاصة وتتميز بتركيبها ومشاكلها المختلفة، وبذلك تصبح شاملة الدراسة ٦٣ تعاونية مقسمة على ١٠ مناطق جغرافية. أما بالنسبة للتصميم العيني **Sampling Design** : فقد تم استخدام طريقة العينة الطبقيّة غير النسبية **Disproportionate Stratifies Sample** التى تمتاز بدقة تمثيلها للمجتمع الأصلي بحيث يضمن تمثيل وحدات أى جزء من الشاملة تتم دراسته، كما أن العينة الطبقيّة تساعد في تقليل التباين الكلى للعينة وذلك بتقسيم وحدات العينة بطريقة تجعل التباين داخل الطبقة أقل ما يمكن والتباين بين الطبقات أكبر ما يمكن (سرحان وطلبة ، ١٩٦٤) ، (حسن، ١٩٨٢) ، (احمد ١٩٨٦) ، (Selfe, 1983) (عبد السلام ١٩٨٨) ، ولهذا تم اختيار هذه الطريقة باعتبار أن محافظتى الإسكندرية والبحيرة تضمنا مناطق جغرافية متباينة في ظروفها الطبيعية وظروف إنتاجها الزراعي بالتالي مختلفة، وبذلك يضمن تمثيل وحدات من تلك المناطق تمثيلاً دقيقاً بالعينة، وقد اتبعت طريقة العينة الطبقيّة غير النسبية **Disproportionate Stratified Sample** (حسن، ١٩٨٢) ، وبذلك ضمت عينة الدراسة ٣١ قرية يتبعها ٣١ جمعية تعاونية زراعية للأراضي المستصلحة، أى أن عينة الدراسة تمثل ٤٩% تقريباً من إجمالي عدد الجمعيات التعاونية التى تضمها شاملة الدراسة، وتم استيعاد جمعية الهلال باعتبار أنها تابعة لجمعية فرهاش حيث تشرف جمعية فرهاش على كل الأنشطة الاقتصادية والفنية والاجتماعية لها باعتبارها يخدمان قرية واحدة هي قرية فرهاش. وبذلك أصبحت عينة الدراسة ٣٠ تعاونية تمثل الجمعيات التعاونية الزراعية بالأراضي المستصلحة بكل من محافظتى الإسكندرية والبحيرة تمثيلاً عشوائياً دقيقاً. أى أن عينة الدراسة تمثل ٤٧٪ تقريباً من إجمالي عدد الجمعيات التعاونية التى تضمها شاملة الدراسة.

طرق جمع البيانات: استندت الدراسة في تجميع البيانات اللازمة على البيانات الأولية الميدانية التى تم تجميعها عن طريق الاستبيان بالمقابلة الشخصية حيث تم تصميم وبناء استبيان بغرض جمع البيانات البحثية اللازمة حيث اشتملت صحيفة الاستبيان على مجموعة من الأسئلة التى استخدمت لبناء المقياس المتغيرات البحثية، وقد تم إجراء اختبار **pre-test** مبدئى ثم تم إجراء بعض التعديلات اللازمة عليها وصياغتها في صورتها النهائية.

القياس والتعريف الإجرائي للقدرة على التكيف **Org.Adaptation**: ويقصد به مدى قدرة الجمعية التعاونية على إعادة صياغة أهدافها ومهامها وعملياتها وفقاً للتغيرات التى حدثت في السياسة الزراعية في الفترة الأخيرة ، وقد تم قياس هذا المتغير من خلال ست مؤشرات كما يلي:

- ١- مدى أدراك المدير المهام الجديدة المقترحة: ويقصد بها قدرة مدير التعاونية على اقتراح مهام جديدة تؤديها التعاونية في ظل التغيرات التى حدثت وأثرت على أطوارها التقليدية وفي ظل إمكانياتها الفنية والإدارية المتاحة، وذلك من خلال سؤال وجه لمدير التعاونية عن أهم المهام الجديدة التى يقترح أن تؤديها التعاونية (سؤال مفتوح) وقد اتضح وحددت أثناء تفريغ البيانات المهام التالية: ١- الإرشاد الزراعي والفنى متضمناً الإشراف البيطري. ٢- تأجير المخازن لتخزين محصولات الأعضاء وفقاً لأسعار السوق. ٣- توفير إعنات عينية للأعضاء خاصة المواد التموينية الأساسية. ٤- إصدار أسهم والقيام بنشاط في مجال الإقراض ٥- أنشطة اجتماعية (إنشاء دور حضارة - مركز محو أمية - توعية صحية تأمينات اجتماعية

للأعضاء). ٦- الأشراف على تملك أبناء المنتفعين أراضي وخلق فرص عمل غير زراعية لهم، وقد أعطيت فئات الإجابة القيمة (٢) في حالة الاقتراح والقيمة (١) في حالة عدم الاقتراح على الترتيب وبذلك تتراوح درجات المقياس ما بين (٦ - ١٢) درجة.

٢- مدى إدراك المدير المهام التي يقترح إنجازها: ويقصد بها مدى قدرة مدير الجمعية التعاونية الزراعية على تحديد المهام التقليدية التي تؤديها التعاونية وفقا للتغيرات التي حدثت في السياسة الزراعية ولعجز مواردها وإمكانياتها، وذلك من خلال سؤال مفتوح يوجه لمدير التعاونية عن أهم المهام التقليدية التي يقترح إنجازها وقد حددت المهام التالية: ١- إلغاء التسويق الإلزامي واحتكار المحاصيل الأساسية. ٢- إلغاء إجبار الأعضاء على شراء مستلزمات الإنتاج التي توفرها الجمعية التعاونية وإطلاقها في السوق. ٣- إلغاء تبعية الأعضاء للجمعية التعاونية بحكم القانون باعتبار أنها منظمة الأصل فيها هو الاختيار. وقد أعطيت فئات الإجابة القيمة (٢) في حالة الاقتراح والقيمة (١) في حالة عدم الاقتراح على الترتيب وبذلك تتراوح درجات المقياس ما بين (٦-٣) درجة.

٣- مدى إدراك المدير للمهام التقليدية المقترحة تعديلها: ويقصد به مدى قدرة المنظمة على تحديد المهام الممكن تعديلها لكي تتلاءم مع التغيرات الجديدة في السياسة الزراعية والتي تقدر الجمعية التعاونية على تحقيقها في ظل إمكانياتها ومواردها، وتم قياسه من خلال سؤال مفتوح يوجه لمدير التعاونية وقد حددت له المهام التالية: ١- الإشراف على توفير مستلزمات الإنتاج بنظام السوق الحر لصالح الأعضاء وتحت إشرافهم. ٢- تأجير الميكنة الزراعية بسعر متناسف مع أسعار السوق. ٣- تعديل نظام التسويق والتخزين والنقل لصالح الأعضاء اختياريًا وتحت إشرافهم. ٤- العودة لتوفير التقاوى المحسنة والموثوق بها بسعر السوق. ٥- تعديل نظام الإقراض بشروط ميسرة وفوائد بسيطة. ٦- إنشاء مركز متخصص في الاستشارات الفنية الزراعية في كافة المجالات الإنتاجية الزراعية لخدمة الأعضاء، وقد أعطيت فئات الإجابة القيمة (٢) في حالة الاقتراح والقيمة (١) في حالة عدم الاقتراح على الترتيب وبذلك تتراوح درجات المقياس ما بين (٦-١٢) درجة.

٤- مدى إدراك المدير لحلول لمواجهة المعوقات التي تواجه التعاونية: ويقصد بها قدرة مدير الجمعية التعاونية على اقتراح حلول وتوصيات لمواجهة المعوقات التي تحول دون تحقيق الجمعية التعاونية لأهدافها الاقتصادية والاجتماعية التي أنشأت من أجلها وقد تم قياس هذا المعتبر من خلال سؤال مفتوح عن أهم تلك الحلول وتم تحديد ٥ حلول وتوصيات تحددت في:

١- رفع قدرة الجمعية التعاونية المادية والفنية والبشرية لمواجهة ضعف الإمكانيات. ٢- إشراف التعاونية على بيع مستلزمات الإنتاج والأسمدة وخدمات التسويق مرة أخرى ولكن اختياريًا وبسعر مناسف، لرفع قدرتها المادية ولمنع التحكم في أعضائها. ٣- تعديل الجمعية التعاونية لنورها في توفير الميكنة الزراعية بحيث تتناسب مع إمكانياتها ومواردها. ٤- عودة الجمعية التعاونية لتقديم القروض التمويلية طويلة الأجل بشروط ميسرة وكذلك أن تقوم الجمعية التعاونية بضمان المنتفع. ٥- حل المشكلات مع المراقبة ومشاكل مجالس الإدارة والمشاكل الداخلية في الجمعية التعاونية. وقد أعطيت فئات الإجابة القيمة (٢) في حالة الاقتراح والقيمة (١) في حالة عدم الاقتراح وبذلك تتراوح درجات المقياس من (٥ - ١٠) درجة.

٥- مدى إدراك المدير لحلول لمشاكل الري: ويقصد به مدى قدرة مدير التعاونية على اقتراح حلول للمشكلات المائية والإروانية التي يعاني منها أعضاء الجمعية التعاونية الزراعية خلال عملياتهم الإنتاجية الزراعية المختلفة، وقد تم قياس هذا المحور من خلال سؤال مفتوح عن أهم تلك الحلول وتم تحديد ٣ حلول انحصرت في كل من: ١- تحديد أدوار الري بدقة، والعمل على انتظام مواعيد الري. ٢- رفع منسوب المياه، وحل المشكلات المتعلقة بانخفاض منسوبها وضعفها. ٣- العمل على تحسين حالة شبكات الري وكذلك الاهتمام بتطهير الترغ. وقد أعطيت فئات الإجابة القيمة (٢) في حالة الاقتراح والقيمة (١) في حالة عدم الاقتراح وبذلك يتراوح المقياس من (٣ - ٦) درجة.

٦- مدى إدراك المدير لحلول لمواجهة مشاكل القرية: ويقصد به قدرة مدير الجمعية التعاونية على اقتراح حلول لمشكلات القرية الرئيسية التي يعاني منها المنتفعين، وتم قياس هذا المحور من خلال سؤال مفتوح عن أهم تلك الحلول وتم تحديد ست حلول انحصرت في كل من: ١- تحسين وتطوير الخدمات التعليمية ودعم المدارس بأنواعها. ٢- تحسين الخدمات التموينية بالقرية وإنشاء جمعيات تعاونية استهلاكية. ٣- إنشاء مركز خدمة اتصالات (تليفون - بريد - تليفزيون) ٤- تحسين حالة الطرق الداخلية في القرى، وكذلك المواصلات. ٥- العمل على حل مشاكل خدمات الكهرباء. وكذلك توفير مياه شرب نقية. ٦- تحسين الخدمات الصحية، ورفع إمكانياتها، ومراقبة العاملين بها والمشرفين عليها. وقد أعطيت فئات الإجابة القيمة (٢) في حالة الاقتراح والقيمة (١) في حالة عدم الاقتراح على الترتيب وبذلك تتراوح درجات المقياس من (١)

٦ - ١٢) درجة، وقد جمعت درجات المحاور الستة لتكون المتغير الرئيسي (مقياس التكيف) حيث تراوحت درجات مقياس التكيف المنظمى من (٢٩-٥٨) درجة.

### نتائج الدراسة

تصميم مقياس لدراسة قدرة الجمعيات التعاونية الزراعية بالأراضي المستصلحة على التكيف: اهتمت الدراسة بتصميم أداة تصلح لقياس قدرة التعاونيات الزراعية بالأراضي المستصلحة على التكيف مع التغيرات الحادثة، واعتمدت الدراسة في التحديد المبدئي لبنود القياس على الإطار النظري المتاح - والذي سبق عرضه لدراسة قدرة المنظمة على التكيف، فضلا على الملاحظة الميدانية التي تمت خلال المرحلة الاستكشافية والـ Pretest وقد بدأ مقياس الدراسة بعدد ٢٩ متغير فرعى تضمنتها ست محاور، وقد أفادت المقابلة الشخصية لمديري الجمعيات التعاونية في التحقق من صدق الإجابات من خلال استطلاعهم بوقائع من واقع خبراتهم لتوضيح وتأكيد مضمون استجواباتهم. وقد تم اختيار تجانس المقياس بتطبيق الأسلوب الإحصائي التحليل العاملي Factor Analysis، ويفيد التحليل العاملي في هذه الحالة في تلخيص وتنظيم المتغيرات المكونة لمقياس التكيف المنظمى في إطار عدد محدود من العوامل، هذا فضلا عن أنه يمكن عن طريق هذا الأسلوب تحديد مدى إسهام كل متغير فرعى في التباين الحادث في العوامل المحددة لمقياس الدراسة. وقد تم الاعتماد على طريقة المكونات الرئيسية Principal Method Component، ثم تدوير محاور المصفوفة العاملية من التحليل العاملي تدويرا متعامدا بطريقة Varimax، وكان الهدف الأساسي من تدوير المحاور هو توزيع التشعبات على العوامل المختلفة بما يسمح بمزيد من الوضوح في العوامل المتحصل عليها، وتحديد شكل للتغير في ترتيب العوامل النهائية المتضمنة في مقياس الدراسة (السيد، ١٩٧١)، (فرج، ١٩٨٠)، (Carmines and Nie, et al, 1975)، (Zeller, 1983). وفي ضوء نتائج التحليل الإحصائي فإن الدراسة اعتبرت التشعبات التي تبلغ قيمة Eigen value لها أكثر من ٠,٣ فأكثر بأنها التشعبات الملائمة لتكوين العوامل وهي التي تفوق الحد الأدنى للقيمة المسموح بها إحصائيا وهي ٠,٣ وبناء على الإجراءات والمعايير المشار إليها سابقا أوضحت النتائج أنه يمكن استخلاص ستة عوامل يمكن اعتبارها محاور لمقياس التكيف المنظمى.

١- العامل الأول: مدى إدراك مدير الجمعية التعاونية للأدوار الجديدة للجمعية: يشتمل العامل الأول، على ست متغيرات فرعية تتعلق بمدى إدراك مدير التعاونية للأدوار الجديدة الممكن تنفيذها وتبين النتائج جدول (١) أن المتغير الأول وهو قيام التعاونية بالإرشاد الزراعي الفني متضمنا الإشراف البيطري قد ساهم بحوالي ٦٦% من التباين الكلي للعامل الأول، كما بلغت قيمة تشعب المتغير الأول ٠,٧٨٩، وعليه فهو مقبول إحصائيا، كما بلغت تشعبات المتغيرات الخمس الباقية ٠,٢٣، ٠,١٧، ٠,٠٣٢، ٠,٢١٨، ٠,٢٨٦- على التوالي، وبذلك يتضمن العامل الأول متغيرا واحدا وهو قيام التعاونية بالإرشاد الزراعي الفني متضمنا الإشراف البيطري.

٢- العامل الثاني: مدى إدراك مدير الجمعية التعاونية للمهام المقترحة بلغتها: يشمل العامل الثاني ثلاث متغيرات فرعية تتعلق بمدى إدراك مدير التعاونية للمهام المقترحة بلغتها ويظهر من النتائج جدول (١) أن المتغير الفرعي السابع قد ساهم بحوالي ٨٨,٤% من التباين الكلي للعامل الثاني كما بلغت قيمة تشعب هذا المتغير ١,٢١٥، وهي قيمة مقبولة إحصائيا، من ناحية أخرى بلغت تشعبات المتغيرات الأخرى ٠,١٥٩، ٠,٢٥١ على التوالي، وبذلك يتضمن العامل الثاني متغيرا واحدا فقط وهو إلغاء التسويق الإجباري واحتكار تسويق المحاصيل الأساسية (القطن، الأرز، قصب السكر).

العامل الثالث: مدى إدراك مدير الجمعية التعاونية للمهام التقليدية المقترحة تعميلها: ويتضمن العامل الثالث ست متغيرات فرعية تتعلق بمدى إدراك مدير التعاونية للمهام التقليدية المقترحة تعميلها لكي تتلام مع التغيرات الحادثة، وتبين النتائج جدول (١) أن المتغير الفرعي الحادي عشر قد ساهم بحوالي ٦١% من التباين الكلي، كما ساهم المتغير الثاني عشر بحوالي ٣٠% من التباين الكلي للعامل الثالث وقد ساهما معا بحوالي ٩١% من التباين التراكمي للعامل الثالث، وكما بلغت قيم تشعبهما ٠,٩٢٤، ٠,٤٦١ على التوالي وعليه فهما مقبولين إحصائيا، كما بلغت قيم تشعب المتغيرات الثلاث الباقية ٠,١٣٥، ٠,١٤٨، ٠,٠٣٦ على التوالي، وبذلك تتضمن العامل الثالث متغيرين هما تأجير الميكنة الزراعية بسعر تنافس أسعار السوق، ومتغير تعديل نظام التسويق والتخزين والنقل لمصالح الأعضاء.



جدول (١) النتائج المستخلصة للعوامل الداخلة في التحليل العاملي

Comm- munity	Eigen value	Pct. of vav.	cum pct.	المتفسير
<b>العامل الأول:</b>				
٠,٠٨٥	٠,٧٨٩	٦٥,٦	٦٥,٦	١- قيام التعاونية بالإرشاد الزراعي والفنى متضمنا لإشراف البيطرى
٠,٢٦٠	٠,٢٣٦	١٩,٦	٨٥,٢	٢- تأجير المخازن لتخزين محاصيل الأعضاء وفقا لأسعار السوق.
٠,١٣٣	٠,١٨٧	١٤,٨	١٠٠,٠	٣- توفير الإعانات البيئية
٠,٢٣٥	٠,٠٣٢-	--	١٠٠,٠	٤- إصدار أسهم والقيام بنشاط في مجال الإقراض
٠,٠٧٦	٠,٢١٨-	--	١٠٠,٠	٥- أنشطة اجتماعية مثل إنشاء نور حضانية ، ومركز محو أمية... الخ.
٠,٢٣٥	٠,٢٨٦-	--	١٠٠,٠	٦- الإشراف على تملك أراضي لأبناء المنتفعين أو خلق فرص عمل غير زراعية لهم
<b>العامل الثانى:</b>				
٠,٣٦٠	١,٢١٥	٨٨,٤	٨٨,٤	٧- إلغاء التسويق الإجبارى وإحتكار تسويق المحاصيل الأساسية (مثل القطن، الأرز، قصب السكر)
٠,١١٥	٠,١٥٩	١١,٦	١٠٠,٠	٨- إلغاء إجبار الأعضاء على شراء مستلزمات الإنتاج
٠,١٢٨	٠,٢٥١	--	١٠٠,٠	٩- إلغاء العضوية الإجبارية للجمعية التعاونية الزراعية
<b>العامل الثالث:</b>				
--	--	--	--	١٠- الإشراف على توفير مستلزمات الإنتاج بنظام السوق الحر لصالح أعضائها
٠,١٢	٠,٩٢٤	٦٠,٧	٦٠,٧	١١- تأجير الميكنة الزراعية بسعر متنافس مع أسعار السوق
٠,٤٤	٠,٤٦١	٣٠,٤	٩١,١	١٢- تعديل نظام التسويق والتخزين والنقل لصالح الأعضاء.
٠,٢٤	٠,١٣٥	٨,٩	١٠٠,٠	١٣- العودة لتوفير النقاوى المحسنة والموثوق بها
٠,٥٠	٠,١٤٨	--	١٠٠,٠	١٤- تعديل نظم الإقراض بشروط ميسرة بفوائد بسيطة
٠,٠٧	٠,٠٣٦	--	١٠٠,٠	١٥- إنشاء مركز متخصص في الاستشارات الفنية الزراعية
<b>العامل الرابع:</b>				
٠,٠٧٣	٠,٧١٧	٥٠,٨	٥٠,٨	١٦- رفع قدره التعاونية المادية والفنية والبشرية لمواجهة ضعف الإمكانيات
٠,٣٩٤	٠,٦٤١	٤٥,٤	٩٦,٢	١٧- إشراف الجمعية التعاونية على بيع مستلزمات الإنتاج بدلا من البنك.
٠,٣٦١	٠,٠٥٣	٣,٨	١٠٠,٠	١٨- تعديل التعاونية لدورها في توفير الميكنة الزراعية
٠,٠٧٧	٠,٠٢٨-	--	١٠٠,٠	١٩- عودة الجمعية التعاونية لتقديم القروض التمويلية وحدة لخدمة المحاصيل الهامة
٠,٠٥١	٠,٠٣٥-	--	١٠٠,٠	٢٠- حل المشكلات مع المراقبة ومجالس الإدارة
<b>العامل الخامس:</b>				
٠,٨٠٩	١,٩٨١	١٠٠,٠	١٠٠,٠	٢١- تحديد دور الرى وانتظام مواعيد الرى
٠,٨٠٩	٠,٠٣٩	--	١٠٠,٠	٢٢- رفع منسوب المياه وحل مشكلات ضعف وجودها
٠,٣٢٢	٠,١٠٩	--	١٠٠,٠	٢٣- تحسين ورفع حالة شبكات الرى وتطهير الترع.
<b>العامل السادس:</b>				
٠,٢٩١	١,٢٢	٥٦,٣	٥٦,٣	٢٤- تحسين الخدمات التنميه
٠,٣٠٠	٠,٧٢٥	٣٣,٤	٨٩,٧	٢٥- تحسين الخدمات التومنيه
٠,١٥٨	٠,٢٢٤	١٠,٣	١٠٠,٠	٢٦- إنشاء مراكز اتصالات
٠,٠٤٨	٠,٠١٦	--	١٠٠,٠	٢٧- تحسين الطرق الداخليه في القرية
٠,٠٥٨	٠,٢٤١	--	١٠٠,٠	٢٨- حل مشاكل الكهرباء والمياه النقيه
٠,١٣١	٠,٠٣٧	--	١٠٠,٠	٢٩- تحسين الخدمات الصحية ورفع إمكانياتها

العامل الرابع: مدى إدراك مدير الجمعية التعاونية لإيجاد حلول لمواجهة العقبات التي تواجه جمعية: يضم العامل الرابع خمس متغيرات فرعية تتعلق بمدى إدراك حلول لمواجهة المعوقات التي تواجه الجمعية التعاونية ، ويظهر من النتائج جدول (١) أن المتغير السادس عشر قد ساهم بحوالى ٥١% من التباين الكلى للعامل الرابع، كما ساهم المتغير السابع عشر بحوالى ٤٥% من التباين الكلى للعامل الرابع، وقد ساهما معا بحوالى ٩٦% من التباين التراكمى للعامل الرابع، كما بلغت قيم تشبعها ٠,٧١٧ ، ٠,٦٤١ على التوالي

وعليه فهما مقبولين إحصائياً، كما بلغت قيم تشبع المتغيرات الثلاث الباقية ٠,٠٥٣، ٠,٠٢٨، ٠,٠٣٥، على التوالي وبذلك تضمن العامل الرابع متغيرين هما رفع قدرة التعاونية المادية والفنية والبشرية لمواجهة ضعف الإمكانيات، وكذلك متغير إشراف التعاونية على بيع مستلزمات الإنتاج بدلاً من البنك. العامل الخامس: مدى إدراك مدير الجمعية التعاونية لإيجاد حلول لمواجهة مشاكل الري: ويشمل ثلاث متغيرات فرعية تتعلق بمدى إدراك مدير التعاونية لحلول لمواجهة مشاكل الري بالقرية، وتبين من النتائج جدول (١) أن المتغير الفرعي الواحد والعشرين قد ساهم وحدة بحوالي ١٠٠% من التباين الكلي للعامل الخامس، كما بلغت قيمة تشبع هذا المتغير ١,٩٨١، وعليه فهو مقبول إحصائياً، كما بلغت تشبعات المتغيرات الباقية ٠,٠٣٩، ٠,١٠٩، على التوالي، وبذلك فقد تضمن العامل الخامس متغيراً واحداً فقط وهو تحديد أدوار الري بدقة، والعمل على انتظام مواعيد الري. العامل السادس: مدى قدرة مدير الجمعية التعاونية على اقتراح حلول لمشاكل القرية: ويتضمن ست متغيرات فرعية تتعلق بقدرة مدير التعاونية على اقتراح حلول لمشاكل القرية الرئيسية التي يعاني منها المنفعين وتبين من جدول (١) أن المتغيرين الرابع والعشرين، والخامس والعشرين قد ساهما معا بحوالي ٩٠% من التباين التراكمي للعامل السادس، كما بلغت نسبة إسهام المتغير الرابع والعشرين بحوالي ٥٦% من التباين الكلي، وبلغت نسبة إسهام المتغير الخامس والعشرين حوالي ٣٣% من التباين الكلي للعامل السادس، كما بلغت قيم تشبعهما ١,٢٢، ٠,٧٢٥، على التوالي وعليه فهما مقبولين إحصائياً. كما بلغت قيم تشبع المتغيرات الأربعة الباقية ٠,٢٤٤، ٠,١٦، ٠,٢٤١، ٠,٠٣٧، على التوالي، وبذلك يتضمن العامل السادس متغيرين الأول حل مشاكل الكهرباء والمياه النقية، والأخر تحسين الخدمات الصحية ورفع إمكانياتها ومراقبة العاملين بها والمشرفين عليها.

### المناقشة والتوصيات

تبين النتائج المستقاة من مقياس قدرة الجمعيات التعاونية الزراعية على التكيف مع الظروف المتغيرة التي طرأت على الريف بمصر وعلى البنيان الزراعي في ظل التغيير السياسي والاجتماعي، أن مديري المنظمات يدركون الواقع المجتمعي الذي يعيشونه إدراكاً كبيراً. وتبين النتائج ضرورة قيام الجمعية التعاونية الزراعية بدور هام في الإرشاد الزراعي والفني لأعضاء متضمناً الإرشاد البيطري حيث يشهد الريف المصري حالياً ازدهاراً ورواجاً في مجال الإنتاج الحيواني لتوفير الاحتياجات المترابطة للسكان من اللحوم والألبان ومشتقاتها، كما يرى المديرون ضرورة إلغاء التسويق الإلزامي للمحاصيل الزراعية الرئيسية وهذا يتماشى مع سياسة الإصلاح الاقتصادي المنفذة حالياً في تحرير المحاصيل الرئيسية مثل الأرز وغيرها وإلغاء التوريد الإلزامي، وفي سبيل تحديث الزراعة المصرية لمواجهة الاحتياجات المترابطة للسكان من المنتجات الزراعية ولتصديرها ومواجهة المنافسة في هذا المجال فإن توفير الميكنة الزراعية بأسعار تنافس أسعار القطاع الخاص، وكذلك تعديل نظم التسويق التعاوني والنظم الإدارية المتبعة في التخزين ونقل المحاصيل يعد أمراً ضرورياً يجب أن تقوم به الجمعية التعاونية لزيادة قدرتها ومواجهة المنافسة. كما يرى مديري الجمعيات التعاونية الزراعية ضرورة أن ترفع الجمعية التعاونية الزراعية القدرة المادية والفنية والبشرية لمواجهة ضعف إمكانيات المزارعين المالية وفي هذا المجال فإن الجمعية التعاونية يجب أن تلعب دوراً رئيسياً في التنمية البشرية لأعضائها عن طريق تحسين مستوياتهم المعرفية والمهارية الزراعية. كما يبين النتائج ضرورة أن تشرف الجمعية التعاونية على بيع وتوفير مستلزمات الإنتاج لأعضائها بدلاً من بسنك القرية الذي سلبها هذا الاختصاص وإن كان هذا التغيير تدعيماً لنور الجمعية التعاونية الزراعية اقتصادياً فإنها أقدر في التعرف على احتياجات أعضائها وتوفيرها في الوقت المناسب وبالسر المناسب.

ويرى مديري الجمعيات التعاونية الزراعية كما تبين النتائج ضرورة تحديد أدوار الري وانتظام المواعيد إذ أن مشكلة مياه الري تعتبر من أهم المشاكل التي يعاني منها الزراع أعضاء الجمعيات التعاونية بالأراضي المستصلحة، وهم في هذا يلمسون وتراً حساساً ومحدداً هاماً من محددات التوسع الزراعي الآتية واستصلاح واستزراع الأراضي الصحراوية، وهم إذ يرون ضرورة أن تقوم الجمعية بدور في هذا المجال فإن وزارة الري تقوم حالياً بإنشاء ما يسمى بروابط مستخدمي مياه الأراضي القديمة وبتحادثات مستخدمي المياه في الأراضي الجديدة المستصلحة، وهي عبارة عن منظمة تعاونية وحيدة الغرض مجالها الرئيسي هو تنظيم استخدام الزراع للموارد المائية المتاحة، وتحسين مرافق الري الحقلية وصيانتها وتطويرها بهدف

ترشيد استخدام مياه الري وحل المشكلات والنزاعات التي تنشأ بين الزراع في هذا المجال، وعلى هذا فإن التنسيق بين هذه المنظمة الوليدة والجمعيات التعاونية الزراعية الراسخة الدعائم التي تتوافر بها الخبرات الفنية والإرشادية والإتصالية بالزراع قد يكون مدعما لوظائف كلا من المنظمين بما يعود بالنفع على الزراع (السيد و شهاب ، ١٩٩٧).

ويرى مديري الجمعيات التعاونية ان الجمعية قد يكون لها دورا في حل مشكلات الكهرباء وتوفير مياه الشرب النقية وفي هذا توسيع لدور هذه المنظمة في حل مشاكل البيئة وتوفير احتياجات الأعضاء بما يضمن ليس فقط بقاء واستمرار تواجدها بل يتمشى هذا مع المبادئ الرئيسية لتنمية المجتمع الريفي المحلي وهو إسهام ومشاركة السكان في إنشاء منظمات مساعدة ذاتية . Self help org . وتقوم حاليا مشروعات التنمية الريفية بمصر وعلى رأسها المشروع القومي للتنمية الريفية المتكاملة المعروف باسم " شروق " بترسيخ هذا المبدأ وتنفيذه (محرم ، ١٩٩١) ، (محرم، ١٩٩٧). كما يرى المديرون ضرورة أن تقوم الجمعية بدور في تحسين الخدمات الصحية ورفع إمكانياتها، ويعد هذا ليس دورا في تحسين خواص العنصر البشرى الصالح القادر على القيام بدوره في عمليات الإنتاج الزراعي فقط، بل وحل لمشكلات رئيسية في المجتمع المحلي ترتبط أو تنشأ بسبب تردى الخدمات الصحية وسوء حالتها.

وأخيرا فإن الجمعيات التعاونية الزراعية بمصر وإن كانت نشئت في الماضي كضرورة لمواجهة احتياجات الزراع للقرروض وحل للمشكلة الاقتصادية الزراعية، وقد تطورت بعد ١٩٥٢ وأصبحت الأداة الرئيسية لتنفيذ السياسة الزراعية للحكومة المصرية في الخمسينات والستينات والسبعينات، وأثبتت نجاحها وقدرتها على تحقيق تلك الأهداف وتطوير البنيان الزراعي والريفي، فإنها قادرة على التكيف مع المتغيرات الجديدة التي طرأت على أيدلوجيا التنمية الريفية والزراعية والسياسات الجديدة المتبعة حاليا في مصر، والتي ينتظر أن تتغير لكي تستواء وتتكيف مع العولمة، ومع احتياجات السكان المتزايد من السلع والمنتجات الزراعية، وتتغير وتتكيف لكي تلائم الالتزامات الدولية والاتفاقيات الدولية المنظمة للتجارة العالمية في السلع والمنتجات الزراعية، والتي سوف تؤثر في البنيان الزراعي والاقتصادي المصري .

## المراجع

- أحمد ، فاروق عبد العظيم ، والهانس، مختار محمود - طرق الإحصاء الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية، ١٩٨٦، ص ٢٢٥.
- عبد السلام ، محمد عوض - الإحصاء في العلوم الاجتماعية، دار المطبوعات الجديدة، الإسكندرية، ١٩٨٨، ص ٤٠.
- حسن، محمد عبد الباسط - أصول البحث الاجتماعي ، الطبعة العاشرة ، مكتبة وهبة ، القاهرة، ١٩٨٨.
- السيد، فؤاد البهي - علم النفس الإحصائي وقياس العقل البشري - دار الفكر العربي، القاهرة ١٩٧١.
- فرج ، صفوت - التحليل العاملي في العلوم السلوكية - دار الفكر العربي ، القاهرة، ١٩٨٠.
- السيد، مصطفى كامل وشهاب، محمد عبد الحميد - اتحادات وروابط مستخدمي المياه في ج.م.ع. في : جمعية أ.د. عبد المنعم بليغ لبحوث الأراضي والمياه- كلية الزراعة (الشاطبي)- جامعة الإسكندرية - الأراضي ، المياه، التنمية - العدد العاشر، مايو ١٩٩٧.
- محرم ، ابراهيم - التنمية الريفية . مركز عمر لطفى بالإسماعيلية، ١٩٩١.
- محرم ، ابراهيم - شروق ، التنمية الريفية - مؤسسة دار التعاون للطبع والنشر . القاهرة - ١٩٩٧.
- Carmine, E.D. and Zeller, R.A. - Reliability and validity assessment-Sage Pub, Inc., Usn 1983.
- Edgar G. Schein. The role of the founder in creating organizational culture, Organizational Dynamics, 12(2)1994.
- George, Jennifer M., and Gareth R. Jones. Understanding and Managing Organizational Behavior. Reading, MA: Addison-Wesley, 1995.
- House, Cynthia .Lessons in Adaptation (Introduction): The Hiawassee Event, MA: Addison-Wesley, 2002.
- Miller, Danny .The evolution of strategic simplicity: exploring two models of organizational adaptation, Journal of Management, Nov-Dec, 1997.

- Nie, Narman H., et al- SPSS, Statstical package for the Social Sciences-Mc Graw-Hill Book Company, New York, 1975.
- Nystrom, P.C. & Starbuck, W.H, To avoid organizational crises- unlearn. Organizational Dynamics, 12(4)1998.
- Selfe, L. P., Sociology, Sec. ed., Nelson and Sons Ltd, 1983, p. 14.
- Stack, Jack , Organizational Configuration: Cohesion, Change and Prediction, Macmillan Press Ltd. , 1992.
- Wolfram, Susan J. and Boal, B. Kimberly. Organizational adaptation to institutional change: a comparative study ,Administrative Science Quarterly, March, 1998

**THE AGRICULTURE COOPERATIVE SOCIETIES EXTENT  
ABILITY TO ADPTATION FOR ECONOMIC REFORM  
VARIABLES AND THE SOCIAL CHANGE IN EGYPT**

**El-Sayed, M. K. M.\* ; A. F. Molkhia\* and A. M. Nasr\*\***

**\* Dept. of Rural Sociology, College of Agric., Alexandria University.**

**\*\* Institute of Agric. Extension and Rural Development, Agric. Minst.**

**ABSTRACT**

The main objective of this research is to identify through the sociological literature review and recognize the problem of organizational adaptation, and then construct and design a measurement to measure the ability of agriculture cooperative societies in new land reclamation in Egypt, to adapt with the changeful conditions, which occur in Egyptian rural society, and the change of agriculture policy. 30 agricultural cooperative societies in new land areas in Alexandria and Al-Behira governorate, were selected as dispr. Stratified sample representing 47 % from the total agr. coop. soc. in the research area, and were personally interviewed, with their managers by using a questionnaire to collect the data.

The factor analysis, principle component method used to construct and design the measurement. The findings cleared that six main dimensions to measure organizational adaptation. These dimension involved 29 variables. Varimax method used to rotate the dimension vertically, then the findings to construct the organizational adp. measurement contain (9) variables only. The discussion suggest future recommendations toward the changeful conditions, which occur in agriculture cooperative Societies in Egypt.