

تتمثل الأعمال الثقافية في منحهم قديماً ١٤٠٠ لتسليمها ولتمتازهم وفقاً لذلك
 بالرقم ١٤٠٠ في إجازة راحة من العمل من أجله في ظل ثقافة قديمة نادرة، فليعلم قديماً
 بعد تمهيداً ثقافياً نأخذ من مضمون هذا الكتاب أن نرى كيف يمكن أن نرى
 تسلسل، تصحوا كغيره قديماً ١٤٠٠ في ظل ثقافة قديمة نادرة، فليعلم قديماً
 تليها، بله رأياً بنوع خاص من وجهة نظرنا في الثقافة وبعدها بالمدى الذي
 دأبنا عليه من قبلنا ونحن نرى كيف يمكن أن نرى كيف يمكن أن نرى كيف يمكن أن نرى
 لهم نيلها

أثر ثقافة المنظمة

على دافعية الأفراد للإنجاز

(دراسة تطبيقية)

تتمثلها في العمل ليتمتعوا بالإنجاز من جهة ولتقسيمه على بقية أفراد المنظمة
 كذلك الحال، فالأفراد يميلون إلى العمل من أجله في ظل ثقافة قديمة نادرة، فليعلم قديماً
 تأخر عنه خلال ذلك ليبدأ، فنلاحظ كيف يمكن أن نرى كيف يمكن أن نرى كيف يمكن أن نرى
 ذلك قديماً ١٤٠٠ في ظل ثقافة قديمة نادرة، فليعلم قديماً ١٤٠٠ في ظل ثقافة قديمة نادرة، فليعلم قديماً
 بالرقم ١٤٠٠ تليها من مضمون هذا الكتاب أن نرى كيف يمكن أن نرى كيف يمكن أن نرى كيف يمكن أن نرى
 محمد ربيع زياتي

دكتور

محمد ربيع زياتي

كلية التجارة - طنطا

تتمثلها في العمل ليتمتعوا بالإنجاز من جهة ولتقسيمه على بقية أفراد المنظمة
 كذلك الحال، فالأفراد يميلون إلى العمل من أجله في ظل ثقافة قديمة نادرة، فليعلم قديماً
 تأخر عنه خلال ذلك ليبدأ، فنلاحظ كيف يمكن أن نرى كيف يمكن أن نرى كيف يمكن أن نرى
 ذلك قديماً ١٤٠٠ في ظل ثقافة قديمة نادرة، فليعلم قديماً ١٤٠٠ في ظل ثقافة قديمة نادرة، فليعلم قديماً
 بالرقم ١٤٠٠ تليها من مضمون هذا الكتاب أن نرى كيف يمكن أن نرى كيف يمكن أن نرى كيف يمكن أن نرى
 محمد ربيع زياتي

٢٠٠٠ م

تمهيد :

على الرغم من اهتمام الدراسات الاجتماعية بموضوع الثقافة وانعكاساته منذ فترة طويلة ، فإن ثقافة المنظمة قد حظيت باهتمام خاص من الباحثين في إدارة الأفراد خلال العشر سنوات الأخيرة ، وقد أجمع هؤلاء الباحثون على أن ثقافة المنظمة تعد عاملاً هاماً يقرر مدى التناسب أو التلاؤم بين الفرد والمنظمة ، حيث أوضحت دراسات حديثة متنوعة أن منظمات الأعمال تحوى ثقافات قد تكون محل جذب أو طرد لنوعيات العمالة المختلفة ، كما تؤثر ثقافة المنظمة في هيكلها التنظيمى وفى أسلوب وطريقة أداء العاملين بها .

واعتماداً على نظريات مستقاه من علم الأنثروبولوجيا والاجتماع وعلم النفس الاجتماعى . فقد بذل الباحثون جهوداً كثيرة فى محاولة لفهم سلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمات باستخدام المفاهيم الثقافية المختلفة ، وترتيباً على ذلك فقد بدأت الدراسات فى مجال ثقافة المنظمة تشهد تطوراً وتنوعاً ملحوظاً فى الآونة الأخيرة وذلك فى محاولات هدفها رصد وتحليل الآثار المختلفة لثقافة المنظمة على سلوكيات الأفراد وفعالية المنظمة .

وتعد هذه الدراسة استكمالاً لعملية الرصد والتحليل حيث تربط بين ثقافة المنظمة والدافعية للإنجاز ، وذلك على اعتبار أن المكتبة العربية مازالت تفتقر إلى الدراسات فى هذا المجال الحيوى الذى يحتاج إلى جهود أكثر من الباحثين . وتنقسم الدراسة فى هذا البحث إلى قسمين ، **الأول** ويتضمن الدراسة النظرية ، **والثانى** ويتناول الدراسة التطبيقية وذلك على النحو التالى :

أولاً : الدراسة النظرية

يتناول الباحث في هذه الدراسة عدة عناصر وهي : مفهوم ثقافة المنظمة ، أهمية دراسة ثقافة المنظمة ، الدراسات السابقة في مجال ثقافة المنظمة ، ويعرض الباحث لهذه العناصر فيمايلي :

١ - مفهوم ثقافة المنظمة :

يرى البعض أن مفهوم الثقافة عامة هو مفهوم محير elusive concept حيث تتعدد تفاصيله fuzzy ويصعب تعريفه أو وضع إطار محدد له ، وفي هذا الصدد يقول (1997) Ralston et al :

" Culture had been described as an elusive concept, that is a fuzzy, difficult to define construct "

ونتيجة لذلك تعددت المفاهيم الخاصة بالثقافة عامة ، وثقافة المنظمة خاصة حيث قدم الباحثون تعريفات متنوعة لثقافة المنظمة تعرض لها فيمايلي :

يعرف Smircich 1983 ثقافة المنظمة بأنها مجموعة من المدركات التي يشترك فيها أعضاء وحدة تنظيمية معينة ، أما Schein 1991 فيرى أنها عبارة عن نموذج أو نمط من الافتراضات الأساسية التي كونتها أو اكتشفتها جماعة معينة عن طريق التعلم بحيث تستفيد منها في التعامل مع مشكلات التكيف الخارجية والداخلية ، وهذه الافتراضات في حالة فعاليتها يتم تلقينها لأعضاء الجماعة على أساس أنها تمثل الأسلوب أو المدخل السليم للتعامل مع المشكلات .

ويرى Alder and Jelenek 1986 أن ثقافة المنظمة هي مجموعة افتراضات وتوقعات وقواعد للسلوك ، وهي تعمل كإطار مرجعي لسلوك الأفراد كما أنها تمثل فهماً مشتركاً بين أفراد التنظيم ، وهي بذلك تميز منظمة عن غيرها - أما هيجان ١٩٩٢ فيرى أن ثقافة المنظمة هي تعبير عن قيم الأفراد المؤثرين في منظمة ما ، وهذه القيم تترك تأثيراتها في سلوك الأفراد وفي منهجيتهم في اتخاذ القرارات والتعامل مع مرعوسهم .

ويعرف Gibson et al 1988 ثقافة المنظمة بأنها نظام من القيم المشتركة

والمعتقدات التي ينتج عنها قواعد للسلوك ، ويتفق مع هذا التعريف كل من Boseman 1985, Ralston et al 1997 . كما ركزت تعريفات أخرى للثقافة على الأساطير والطقوس والشعائر , Trice and Beyer 1984 Swilder 1986, Hofstede et al 1990, Deal and Kennedy 1989 ، وعلى التركيب الاجتماعي Harris 1980 والمعاني المشتركة Robbins 1998 .

وعلى ذلك يتضح أنه لا يوجد اتفاق على تعريف ثقافة المنظمة فالبعض يعرفها من خلال وظائفها ، والبعض الآخر يركز على مكوناتها وأثر تلك المكونات على سلوك أفراد المنظمة .

ويرى الباحث أنه يمكن تعريف ثقافة المنظمة من خلال الجمع بين وجهات النظر المختلفة بحيث يمكن تعريفها على النحو التالي :

" ثقافة المنظمة هي نظام من القيم والمعتقدات والافتراضات الأساسية التي يشترك فيها أعضاء التنظيم ، بحيث يشكل هذا النظام قواعد للسلوك وأسس للتعامل مع مشكلات البيئة الداخلية والخارجية " .

ويتضح من التعريف السابق مايلي :

- (١) أن الثقافة تشمل قيم ومعتقدات وافتراضات أساسية يشترك فيها أعضاء التنظيم .
- (٢) أن ثقافة المنظمة هي التي تحدد شكل التصرف أو السلوك فهي تمثل أسلوب ونسق تعامل مع المشكلات الداخلية والخارجية .
- (٣) لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها ، وقد تكون هذه الثقافة إيجابية إذا حققت أهداف المنظمة ، وقد تكون سلبية إذا كانت مخالفة لأهداف المنظمة .
- (٤) قد تتعدد الثقافات الفرعية Sub - cultures داخل الثقافة العامة بحيث تعكس هذه الثقافات التباين أو الاختلاف بين إدارات أو أقسام الشركة وذلك في حالة زيادة مد هذه الثقافات الفرعية وقوة نفوذها .
- (٥) تهتم ثقافة المنظمة بوصف كيفية إدراك الأفراد لخصائص هذه الثقافة ، وبالتالي فهي مجرد تعبير وصفي لاهتم بقياس مدى حب أو كراهية الأفراد لتلك

الخصائص ، وبهذا تختلف ثقافة المنظمة عن الرضا الوظيفي حيث تهتم بقياس رؤية الأفراد لمنظماتهم How employees see their organizations ، بينما يقيس الرضا الوظيفي مشاعر الأفراد تجاه وظائفهم How employees feel towards their jobs .

وعلى الرغم من ذلك فإن هناك بعض التداخل في خصائص كل من ثقافة المنظمة والرضا الوظيفي ، هذا مع الأخذ في الاعتبار أن لفظ الثقافة التنظيمية هو لفظ وصفي descriptive ، بينما الرضا الوظيفي لفظ تقييمي evaluative (للمزيد راجع Robbins 1998) .

٢ - أهمية دراسة ثقافة المنظمة :

تمثل الثقافة التنظيمية أحدث المدارس الإدارية التي تهتم بها المؤلفات والبحوث الحديثة في إدارة الأعمال ، ويرى Amin 1996 أن هناك عدة أسباب مهدت لظهور هذه المدرسة منها :

- أ . أثر الثقافات القومية على الأداء ، حيث اتضح هذا الأثر من خلال دراسة أثر الثقافة اليابانية على التجربة اليابانية في الإدارة .
 - ب . فشل بعض مشروعات الاندماج بسبب عدم اتفاق قيم العاملين في الشركات المندمجة ، الأمر الذي لفت النظر إلى دراسة ثقافة المنظمة .
 - ج . تفسير الأداء الوظيفي : نظراً لقصور المدارس الإدارية السابقة في تفسير أسباب اختلاف الأداء بين المنظمات فقد اتجهت الأنظار إلى مدرسة الثقافة التنظيمية باعتبارها أساساً يمكن من خلاله تفسير أسباب اختلاف الأداء بين المنظمات .
 - د . التراث العلمي لإدارة الموارد البشرية : حيث تزامن تطوير الثقافة التنظيمية مع الحاجة لبناء قوة عمل تحمل قيم ومعتقدات المنظمة أي تحمل ثقافة المنظمة .
- وثقافة المنظمة تلعب دوراً هاماً في تشكيل سلوك الأفراد وفي الحفاظ على هوية المنظمة وفعاليتها ، حيث قد تكون مصدراً لقوة المنظمة ونجاحها ، كما قد تكون مصدراً لضعفها حيث قد تقف عقبة في سبيل التطوير والتغيير .

من جهة أخرى تظهر أهمية ثقافة المنظمة من خلال قيامها بعدة وظائف
نوضحها فيمايلي :

يرى Robbins 1998 أن ثقافة المنظمة تؤدي عدداً من الوظائف منها :

- (١) وضع حدود لدور أفراد المنظمة .
- (٢) تحديد هوية أفراد التنظيم .
- (٣) تسهيل تواجد عملية الالتزام الجماعي .
- (٤) زيادة درجة استقرار التنظيم حيث تعد الثقافة أداة تربط الأعضاء معاً وتوحد
مجهوداتهم .

(٥) تمثل الثقافة أداة للرقابة حيث توجه وتحدد مسارات سلوك الأفراد .

ويذكر Alder and Jelinek 1986 أن ثقافة المنظمة تساعد في فهم الاختلافات

بين منظمات الأعمال وتوضح كيف يتوحد أفرادها وكيف يتفاعلون مع منظماتهم .

ويرى إدريس (١٩٩٢) أن ثقافات المنظمات تعتبر من أساليب التعزيز الذاتية

لهذه المنظمات ، فمع وجود ثقافة للمنظمة يتحقق الاستقرار والتأكد لأعضاء المنظمة
حيث يعرفون ما هو المتوقع منهم وماذا سيتم عمله ، كما أنهم يقاومون أى تهديد يؤثر
سلباً على ثقافتهم .

ويدلل Amin 1996 على أهمية الثقافة التنظيمية بأنها تتخلل جميع أوجه الحياة

في المنظمة وبالتالي يمكن استخدامها في التأثير على الكثير من جوانب هذه الحياة

حيث يقول (p. 100) :

" Organizational culture has massive effects on organization's
life, it affects how people think, communicate, perceive, decide and
explain events "

أما جبر وعبد القادر (١٩٩٥) فيرون أن دراسة الثقافة تساعد في تفهم السلوك

العام للعاملين وإمكانية التنبؤ به ، وبذلك فهي تمثل ضابطاً أو ضاغطاً على الأفراد
حتى يسلكوا السلوك المتوقع منهم وإلا تعرضوا لكثير من ضغوط المنظمة التي ينتمون

إليها ، كما تفيد الثقافة في تحديد الموضوعات والمجالات التي يجب دراستها وتعديلها إذا أرادت المنظمة إحداث تغييرات في جوانب معينة .
ويحدد كل من Pedersen and Sorensen 1989 عدة وظائف لثقافة المنظمة وهي :

(١) تعد الثقافة أداة للتطوير والتغيير التنظيمي .
(٢) تعد الثقافة أداة تستخدم لتهيئة الأفراد لتقبل نوعية معينة من القيم التي تحددها الإدارة .

(٣) تستخدم الثقافة كأداة تساعد الباحثين في فهم ودراسة التنظيمات الاجتماعية المختلفة .
ويوضح شوقي (١٩٩٣) بعض وظائف ثقافة المنظمة فيمايلي :

- أ . أنها تضيف على المنظمة هويتها المنفردة .
- ب . أنها تؤثر في سلوك القائد باعتبارها متغيراً مستقلاً وذلك من عدة زوايا :
 - اندماج القائد في نسق من العادات والقيم السائدة التي تمثلها الثقافة .
 - تتدخل الثقافة في تشكيل سلوك العاملين وعاداتهم وتوقعاتهم ومن ثم تؤثر على نحو غير مباشر في القائد الذي يجب عليه أن يواكب أو يراعى سلوكيات العاملين .
 - في حالة تعدد الثقافات الفرعية وازدياد تأثيرها داخل المنظمة ، فإن مثل هذه الثقافات تمثل قوى ضاغطة يجب أن يضعها القادة في اعتبارهم وهم يتعاملون مع الأفراد المنتمين لثقافات فرعية متباينة .
- ويرى العدلي (١٩٩٥) أن الثقافة تلقى بظلالها على أنماط السلوك حيث تلعب دوراً فعالاً في تحديد سلوك الأفراد والتأثير على مشاعرهم ودوافعهم للعمل .
- وأخيراً يركز Barney 1986 على الدور أو الوظيفة التنافسية لثقافة المنظمة حيث يقول :

" Organizational culture may only be a source of sustained competitive advantage if it is valuable, rare and imperfectly imitable "

ولكى تحقق ثقافة المنظمة وظائفها وتأثيراتها المرغوبة فلا بد من اتسامها بالقوة ،

وبأن تكون مناسبة لاستراتيجيات المنظمة .

٣ - الدراسات السابقة في مجال ثقافة المنظمة :

يهدف هذا الجزء إلى عرض مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة

بين ثقافة المنظمة وبعض المتغيرات الأخرى في المنظمة .

أولاً : الدراسات الأجنبية :

١ - دراسة (Quchi 1981) : أوضحت هذه الدراسة أن النجاح والتفوق الذي حققته

بعض منظمات الأعمال الأمريكية إنما يرجع الى احتواء هذه المنظمات على ثقافة

تنظيمية قريبة من الثقافة السائدة في منظمات الأعمال اليابانية ، وأوضح أن

ثقافة منظمات الأعمال اليابانية تستمد أصولها من ثقافة المجتمع الياباني التي

تتسم بالجماعية وتنمية القدرة على الإبداع والتعاون .

٢ - دراسة (Peters and Waterman 1982) : توضح هذه الدراسة خصائص

الإطار الثقافي لمنظمات الأعمال الرائدة أو المتميزة في مجال عملها وذلك بالتركيز

على ١٨ منظمة أمريكية ، وقد أظهرت الدراسة أن المنظمات الرائدة تتسم بعدة

خصائص ثقافية تتمثل في الإبداع ، والاهتمام بالأفراد ، والتمسك بالقيم ،

وبساطة الهيكل التنظيمي ومرونته .

٣ - دراسة (Gregory 1983) : أجريت هذه الدراسة على إحدى الشركات الأمريكية

التي تعمل في مجال الحاسب الآلي ، وقد أظهرت أثر تعدد الثقافات الفرعية على

شكل العلاقات والصراعات داخل المنظمة ، كما أظهرت دور الجماعات في تكوين

الثقافات الفرعية .

٤ - دراسة (Quchi and Wilkins 1983) : أوضحت هذه الدراسة العلاقة بين

ثقافة المنظمة والأداء التنظيمي ، حيث كشفت عن تأثير الأداء وفعاليتها بتواجد

ثقافة تنظيمية فعالة تتسم بالتجانس ، والتطابق بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة، وأوصى الباحثان بضرورة دراسة ثقافة المنظمة بشكل دقيق حتى يمكن تفهم نظام الأداء فيها .

٥ - دراسة (Ketz and Miller 1986) : أوضحت هذه الدراسة وجود علاقة ارتباط بين شخصية الإدارة العليا والبناء التنظيمي وثقافة المنظمة ، حيث كشفت أنه في ظل الثقافة التي تتسم بالشك في العلاقات تكثر الأساليب المشبوهة في التعامل ويتواجد نمط الشخصية التي تميل إلى الشك والارتياب . وكشفت كذلك أنه في حالة الثقافة التي تتسم بالبيروقراطية يكثر الإكراه كأسلوب للعمل وتتواجد شخصيات تميل إلى نمط الرقابة اللصيقة .

٦ - دراسة (Myerson and Hamilton 1986) : تركز هذه الدراسة على علاقة ثقافة المنظمة بالابتكارات ، حيث أظهرت أن وجود ثقافة تنظيمية قوية يدعم قدرة المنشأة على الابتكار واستيعاب التغيرات التكنولوجية ، وقد كشفت هذه الدراسة أن أهم العناصر المساعدة على تشجيع الابتكار داخل منظمات الأعمال تتمثل في تواجد بيئة عمل مواتية تحفز وتشجع الابتكار ، كما تتمثل في تواجد نظام معلومات يروج لأموال الابتكار من خلال ما يعرف بشبكة المعلومات الثقافية التي تهتم بسرد سيرة حياة المبتكرين والمبدعين من داخل المنظمة أو من خارجها .

٧ - دراسة (Denison 1995) : تهدف هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة بين الثقافة والفعالية ، وقد أجريت على ٣٤ منظمة أمريكية تعمل في مجالات أو أنشطة عمل مختلفة ، وقد كشفت هذه الدراسة عن التأثير الواضح لثقافة المنظمة على الفعالية التنظيمية .

٨ - دراسة (Hofstede et al 1990) : توضح هذه الدراسة أن الثقافة التنظيمية القوية هي ثقافة تتسم بالتجانس وبالتوجه ناحية تحقيق النتائج ، كما أوضحت هذه الدراسة أن هناك عدة أبعاد ثقافية تحدد الفروق الجوهرية بين ثقافات منظمات الأعمال المختلفة وهذه الأبعاد هي :

(أ) التوجه بالعمليات مقابل التوجه بالنتائج .

(ب) التوجه بالموظف مقابل التوجه بالوظيفة .

(ح) الرقابة المعتدلة مقابل الرقابة المتشددة .

(د) النظام المغلق مقابل النظام المفتوح .

(هـ) المثالية مقابل الواقعية .

(و) الاعتماد على أهل الخبرة مقابل الاعتماد على أهل الثقة .

(٩) دراسة (O' Reilly et al 1991) : اهتمت هذه الدراسة بإظهار التناسب بين

الأفراد والثقافة التنظيمية السائدة ، وقد أجريت على عدد من طلاب الدراسات

العليا والمحاسبين وبعض المنظمات الحكومية الأمريكية ، وذلك باستخدام مقياس

Organizational Culture Profile (OCP) حيث أوضحت الدراسة أن

التناسب بين الفرد والتنظيم يؤدي إلى الرضا الوظيفي وزيادة درجة الالتزام

التنظيمي ، وقد خلصت هذه الدراسة إلى وجود عدة أبعاد تعبر عن الثقافة

التنظيمية وهي :

١ - الابتكار ٢ - الثبات ٣ - احترام الأفراد

٤ - التوجه بالنتائج ٥ - التوجه بالتفاصيل

٦ - التوجه بالفريق (جماعية العمل) ٧ - المنافسة .

١٠ - دراسة (Sheridan 1992) : أجريت هذه الدراسة على ٩٠٤ طالب دراسات

عليا في ٦ منظمات أمريكية للمحاسبة الحكومية ، وقد كشفت هذه الدراسة عن

اختلاف الثقافة التنظيمية بين هذه المنظمات ، كما أظهرت تأثير الثقافة التنظيمية

على معدلات استبقاء العمالة بهذه المنظمات Rentention Rates حيث اتضح أن

المنظمات التي تتسم ثقافتها بجماعية العمل تكون معدلات بقاء العاملين بها أطول،

كما أوضحت هذه الدراسة أيضاً أن ثقافة المنظمة تؤثر على استراتيجيات إدارة

الموارد البشرية (تعيين/ إحلال/ تنمية/ مكافآت) .

١١ - دراسة (Chatman and Jehn 1994) : اهتمت هذه الدراسة بفحص العلاقة

بين ثقافة المنظمة وخصائص الصناعة وذلك بمقارنة الثقافات الخاصة بالمنظمات داخل صناعة ما وبين عدة صناعات مختلفة ، وقد تمت الدراسة على ١٥ منشأة خدمية ، وقد أظهرت هذه الدراسة أن عناصر الاستقرار الثقافى موجودة، ولكنها تختلف عبر الصناعات أكثر من اختلافها داخل صناعة واحدة ، كما كشفت الدراسة عن علاقة القيم الثقافية بمستوى التكنولوجيا ودرجة النمو فى الصناعة .

١٢ - دراسة (Amin 1996) : أجريت هذه الدراسة على أربع عينات من أعضاء هيئة التدريس فى بعض الأقسام العلمية بالجامعات البريطانية بحيث تم تصنيف هذه المنظمات إلى مجموعتين ، مجموعة تتميز بالأداء الضعيف ، ومجموعة أخرى تتسم بالأداء المتميز وذلك وفقاً لجودة أبحاث أعضاء هيئة التدريس . وقد أظهرت الدراسة وجود علاقة موجبة بين كل من الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمى ، كما أظهرت أن كل من الرضا الوظيفى والولاء التنظيمى يعتبران من نتائج أو توابع ثقافة المنظمة .

ثانياً : الدراسات العربية :

١ - دراسة (خطاب ١٩٨٤) : أوضحت هذه الدراسة أن للثقافة التنظيمية تأثيراً واضحاً على نجاح الخطة الاستراتيجية حيث قد تكون هذه الثقافة مصدراً لقوة أو لضعف عملية التخطيط الاستراتيجى . لذلك أوصت هذه الدراسة بأن الفاعلية فى تنفيذ الخطة الاستراتيجية يتطلب وضع خطة لإدارة الجانب الثقافى فى المنظمة وضرورة إحداث تكيف بين الاستراتيجية وثقافة المنظمة بتغيير بعض أوجه الثقافة أو بعض عناصر الاستراتيجية .

٢ - دراسة (الشال ١٩٨٧) : أظهرت هذه الدراسة أن لكل تنظيم ثقافته الخاصة به ، كما أوضحت أن نمط الإدارة المصرية يتأثر بالاتجاهات الثقافية السائدة فى المجتمع المصرى .

٣ - دراسة (خطاب ١٩٩٣) : أوضحت هذه الدراسة مدى العلاقة بين ثقافة المنظمة والاندماج بين الشركات ، حيث ترى الباحثة أن الثقافة التنظيمية تختلف حسب

نوع الاندماج وطبيعته ما بين ثقافة تنظيمية مهيمنة ، حيث تهدف الشركة
المشترية إلى فرض ثقافتها على الشركات المشترية ، وثقافة تنظيمية منسجمة
حيث يتم صهر الثقافات الفرعية للشركات المندمجة في ثقافة واحدة ، وثقافة
تنظيمية متباينة تسمح للشركات المشترية ببقاء ثقافتها .

٤ - دراسة (محمد ١٩٩٤) : تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير ثقافة المنظمة
على درجة الإحباط الوظيفي للعاملين ، وقد تحددت مكونات الثقافة التنظيمية في
٣ عناصر وهي القيم والمعاني المشتركة ، القدرة ، القواعد ، وقد تم إجراء هذه
الدراسة على أربع منظمات مصرية (خدمية/ إنتاجية) وقد خلصت هذه الدراسة
إلى وجود علاقة بين ثقافة المنظمة ودرجة الإحباط الوظيفي ، وأوضحت أن القيم
كانت أكثر عناصر الثقافة التنظيمية تأثيراً على الإحباط الوظيفي .

تعليق على الدراسات السابقة (الأجنبية والعربية)

يتضح من الدراسات السابقة مايلي :

- (١) إبراز أهمية ثقافة المنظمة باعتبارها أحد أهم العوامل المؤثرة في جوانب العمل
المختلفة بالمنظمة .
- (٢) قلة الدراسات العربية في مجال ثقافة المنظمة .
- (٣) لم تتناول الدراسات الأجنبية والعربية دراسة مدى تأثير ثقافة المنظمة على الدافعية
العاملين للإنجاز حيث لم تتواجد أية دراسات - حسب علم الباحث - تركز على
هذا الجانب .
- (٤) تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث الهدف والمجال فمن حيث
الهدف تركز هذه الدراسة على دراسة أثر ثقافة المنظمة على الدافعية للإنجاز
وذلك من خلال التركيز على دراسة بعض خصائص ثقافة المنظمة ومعرفة مدى
تأثيرها على الدافعية للإنجاز . أما من حيث المجال فتختلف هذه الدراسة عن
الدراسات السابقة في أنها تركز على دراسة الثقافة التنظيمية لإحدى شركات
الغزل والنسيج الرائدة في مصر وهي شركة مصر للغزل والنسيج بالمحلة الكبرى،
حيث لم يسبق إجراء مثل هذه النوعية من الدراسات في أي من شركات الغزل
والنسيج في مصر .

ثانياً : الدراسة التطبيقية

يتناول هذا الجزء مشكلة وهدف البحث ، أهمية البحث ، فروض البحث ، أسلوب البحث ، حدود البحث ، تحليل ومناقشة النتائج ، ملخص لأهم النتائج والتوصيات ، ثم مقترحات لبحوث مستقبلية ، وفيمايلي تناول لهذه العناصر بالتفصيل .

(١) مشكلة وهدف البحث :

بالرغم من اهتمام الدراسات الحديثة في العشر سنوات الأخيرة بموضوع ثقافة المنظمة لما لها من أثر فاعل في نجاح المنظمة ، إلا أن هذا الموضوع لم يلق بعد الاهتمام الكافي من الباحثين في إدارة الأفراد والسلوك التنظيمي وبالذات في بيئة الأعمال المصرية ، حيث مازالت الجهود البحثية متواضعة في هذا الجانب ، وحتى الدراسات التي تمت في مصر لم تتناول العلاقة بين ثقافة المنظمة ودافعية الأفراد للإنجاز كما لم تحدد هذه الدراسات سمات أو خصائص الثقافة التنظيمية المؤثرة على الدافعية للإنجاز .

وبناء على ذلك يهدف هذا البحث إلى :

- (أ) التعرف على ملامح أو سمات ثقافة المنظمة في إحدى شركات الغزل والنسيج الرائدة في مصر وهي شركة مصر للغزل والنسيج بالمحلة الكبرى .
- (ب) تحديد مدى تأثير ثقافة المنظمة السائدة على الدافعية للإنجاز وتحديد أى خصائص الثقافة تأثيراً على الدافعية للإنجاز .
- (ج) تقديم بعض المقترحات التي قد تفيد فيما يتعلق بثقافة المنظمة وآثارها وسبل تعديل هذه الثقافة في المستقبل بما يساعد على زيادة درجة الدافعية للإنجاز .

(٢) أهمية البحث :

يستمد هذا البحث أهميته ممايلي :

- أ - أنه يعد مكملاً لما سبق من دراسات في هذا المجال الحيوى والحديث نسبياً في إدارة الأعمال ، حيث مازالت المكتبة العربية تحتاج إلى مزيد من جهود الباحثين في هذا الموضوع .

ب - إن الدافعية للإنجاز تمثل محور اهتمام الباحثين وهي الأساس في فعالية الأداء ومدى تحسنه وتطوره ، وعلى الرغم من الاهتمام المتزايد بالعوامل المؤثرة على الدافعية ، إلا أن هذا الموضوع لازال يعد أحد الموضوعات المثيرة للجدل في العلوم الإدارية والاجتماعية مما يتطلب معه رصد وتحليل العوامل الأكثر تأثيراً في الدافعية .

ح - إن تناول موضوع ثقافة المنظمة يعد من الأمور بالغة الأهمية في الوقت الحالي حيث تمر الكثير من المنظمات المصرية بعملية تحول نحو التخصصية الأمر الذي يحتم ضرورة التعرف على ثقافة هذه المنظمات قبل التحول للقطاع الخاص ، حيث تتطلب التخصصية توافر قيم عمل معينة ، ومن ثم فإن تحديد الملامح أو الخصائص الثقافية للمنظمات يعد أمراً هاماً يساعد كثيراً في إتمام عملية التخصصية أو يعوقها .

د - يمكن للشركة موضع البحث الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في تحديد أبعاد وملامح ثقافتها ومدى تأثيرها على الدافعية للإنجاز ، مما يدعوها إلي تقييم هذه الثقافة وتطويرها بوضع الأنظمة أو اللوائح المناسبة التي تساعد على زيادة درجة الدافعية عند العاملين .

(٣) فروض البحث :

من خلال العرض السابق لمشكلة البحث وهدفه تم وضع الفرض الأساسي التالي : " توجد علاقة بين ثقافة المنظمة والدافعية للإنجاز حيث يزداد مستوى الدافعية كلما سادت المنظمة ثقافة قوية تتسم بمجموعة من الخصائص (الابتكار/ احترام الأفراد/ الاهتمام بمراحل العمل (تفاصيل/ نتائج) / جماعية العمل/ المنافسة الإيجابية (داخلياً وخارجياً) .

ويمكن تقسيم هذا الفرض الأساسي إلى مجموعة من الفروض الفرعية التالية :

- (١) توجد علاقة ارتباطية جوهرية بين ثقافة المنظمة والدافعية للإنجاز .
- (٢) تؤثر ثقافة المنظمة التي تتسم بالابتكار تأثيراً معنوياً إيجابياً على الدافعية

للإنجاز.

(٣) تؤثر ثقافة المنظمة التي تتسم باحترام الأفراد تأثيراً معنوياً إيجابياً على الدافعية

للإنجاز .

(٤) تؤثر ثقافة المنظمة التي تتسم بالاهتمام بمراحل العمل المختلفة تأثيراً معنوياً

إيجابياً على الدافعية للإنجاز .

(٥) تؤثر ثقافة المنظمة التي تتسم بجماعية العمل تأثيراً معنوياً إيجابياً على الدافعية

للإنجاز .

(٦) تؤثر ثقافة المنظمة التي تتسم بالاهتمام بالمنافسة الموضوعية تأثيراً معنوياً إيجابياً

على الدافعية للإنجاز .

(٤) **أسلوب البحث :**

يعتمد البحث على أسلوبى الدراسة المكتبية والميدانية ، حيث تم تجميع الكثير من البيانات المتواجدة فى المراجع والدوريات الأجنبية والعربية المتعلقة بموضوع البحث، كما استخدمت الدراسة الميدانية للحصول على البيانات الأولية من مصادرها الأصلية وقد استلزم ذلك تحديد مايلى :

أ- متغيرات البحث :

لاختبار فروض البحث تمت دراسة عدد من المتغيرات على النحو التالى :

*** المتغيرات المستقلة** وتتضمن خمسة متغيرات تمثل خصائص ثقافة المنظمة

وهذه المتغيرات هى الابتكار ، احترام الأفراد ، الاهتمام بمراحل العمل ، جماعية العمل، المنافسة ، وقد تم قياس هذه المتغيرات اعتماداً على استقصاء تم

استخدامه بواسطة O, Reilley et al 1991 . كما تم استخدامه

بواسطة Sheridan 1992 مع إجراء بعض التعديلات البسيطة حتى يتناسب

مع بيئة الأعمال المصرية ، ويعرف هذا المقياس باسم

Organizational Culture Profile (OCP) والاستقصاء الذى تم استخدامه

يتكون من ٢٤ عبارة تقيس سمات ثقافة المنظمة وذلك على النحو التالى :

- الابتكار : العبارات من ١ - ٦
- احترام الأفراد ٧ - ١١
- الاهتمام بمراحل العمل ١٢ - ١٦
- جماعية العمل ١٧ - ٢٠
- المنافسة ٢١ - ٢٤

* المتغير التابع : وهو الدافعية للإنجاز (العبارات من ٢٥ - ٢٩) وقد اعتمد الباحث

في قياس هذا المتغير على مقياس استخدمه Steers and Branstein 1976 (راجع Cook et al 1980, P. 160) ويتكون هذا المقياس من خمس عبارات صيغت إحداها وهي العبارة الثالثة في المقياس بطريقة عكسية ، وفيما يتعلق بالإجابات سواء في العبارات الخاصة بالمتغيرات المستقلة أو المتغير التابع فقد طلب من الباحثين أن يحددوا درجة موافقتهم أو عدم موافقتهم على هذه العبارات من خلال خمس استجابات وفقاً لمقياس ليكرت وهي موافق تماماً ، موافق ، محايد ، غير موافق ، غير موافق تماماً وقد أعطيت الأوزان ٥ ، ٤ ، ٣ ، ٢ ، ١ للاستجابات السابقة على الترتيب مع مراعاة العبارات العكسية .

ب - مجتمع البحث :

يتكون مجتمع البحث من العاملين في مستويات وظيفية إدارية تبدأ من مستوى رئيس القطاع حتى مستوى رئيس قسم (رئيس قطاع / مدير عام / مدير إدارة / رئيس أقسام / رئيس قسم) ويبلغ العدد الإجمالي للعاملين بهذه الوظائف ٤٥٥١ فرداً (سجلات شئون العاملين بشركة مصر للغزل والنسيج بالمحلة الكبرى) ، وقد تم التركيز على شاغلي هذه الوظائف على اعتبار أنهم يمثلون عناصر قيادية تلعب دوراً أساسياً في تكوين وتعميق ثقافة المنظمة .

وقد اختار الباحث عينة تبلغ ٣٥٧ مفردة وهو حجم العينة الواجب اختياره في حالة قرب مجتمع البحث من ٥٠٠٠ مفردة وذلك عند مستوى ثقة ٩٥ ٪ ووجود خطأ = ٥ ٪ (بازرعة ١٩٩٣ ص ١٧٥) ، وقد تم توزيع العينة على المستويات الوظيفية السابقة

بنسبة ممثلة لكل مستوى .

وبعد تجميع الاستمارات قام الباحث بإجراء بعض الاختبارات الإحصائية التي تخدم هدف البحث وفروضه ، ومن هذه الاختبارات معامل الارتباط البسيط والانحدار الخطى البسيط ، والانحدار المتعدد ، وذلك لتحديد علاقات الارتباط بين متغيرات البحث، وكذلك لمعرفة مدى تأثير خصائص ثقافة المنظمة على الدافعية للإنجاز .

(٥) حدود البحث :

(١) تقتصر الدراسة على شركة واحدة وهي شركة مصر للغزل والنسيج بالمحلة الكبرى، وذلك نظراً لعراقه هذه الشركة وريادتها مما يجعلها من أكثر الشركات المصرية تعبيراً عن نوعية الثقافة التي يمكن أن تسود داخل شركات الغزل والنسيج، خاصة وأن الدراسات السابقة قد أثبتت عدم وجود اختلافات جوهرية في ثقافة المنظمات التي تنتمي لصناعة واحدة (راجع Chatman and Jehn 1994) .

(٢) تقتصر الدراسة على المستويات الوظيفية السابقة نظراً لدورها كقيادات إدارية في تعميق وتكوين الثقافة - كما سبق أن أوضحنا عند الحديث عن مجتمع البحث - فكما هو معروف فإن القيادات الإدارية هي محور بناء ثقافة أية منظمة (راجع زين الدين ١٩٩٥) .

(٦) تحليل ومناقشة النتائج :

يعرض الباحث في هذا الجزء للنتائج التي توصل إليها في محاولة لاختبار الفروض وفيمايلي تحليل لهذه النتائج :

الفرض الأول:

تشير النتائج إلى صحة هذا الفرض إذ توضح مصفوفة الارتباط (جدول رقم ١) وجود علاقات ارتباط معنوية إيجابية بين خصائص ثقافة المنظمة (الابتكار X1 ، احترام الأفراد X2 ، الاهتمام بمراحل العمل X3 ، جماعية العمل X4 ، المنافسة الموضوعية X5) والدافعية للإنجاز Y7 وفيمايلي توضيح لنتائج مصفوفة الارتباط :

جدول رقم (١)

معاملات الارتباط بين ثقافة المنظمة والدافعية للإنجاز

| ٧ | ٦ | ٥ | ٤ | ٣ | ٢ | ١ | المتغيرات |
|---|------|------|------|------|------|------|---------------------------|
| | | | | | | ١ | ١ - الابتكار |
| | | | | | ١ | ٠.٤٤ | ٢ - احترام الأفراد |
| | | | | ١ | ٠.٤٢ | ٠.٥٦ | ٣ - الاهتمام بمراحل العمل |
| | | | ١ | ٠.٣٧ | ٠.٥٦ | ٠.٤٩ | ٤ - جماعية العمل |
| | | ١ | ٠.٦٣ | ٠.٦٢ | ٠.٤٦ | ٠.٥٩ | ٥ - المنافسة الموضوعية |
| | ١ | ٠.٨٥ | ٠.٧٧ | ٠.٧٦ | ٠.٦٩ | ٠.٧٨ | ٦ - ثقافة المنظمة (م) |
| ١ | ٠.٦٣ | ٠.٥٩ | ٠.٥٠ | ٠.٥٠ | ٠.٤٨ | ٠.٤٩ | ٧ - الدافعية للإنجاز |

يكشف الجدول السابق أن خصائص ثقافة المنظمة ترتبط بدافعية الأفراد للإنجاز حيث كشفت الدراسة عن وجود علاقة ارتباط معنوية بين الابتكار كخاصية من خصائص الثقافة ودافعية الأفراد للإنجاز وهذا يؤكد أن توافر مناخ عمل إبداعي أو ابتكاري يؤدي إلي زيادة دافعية الأفراد للإنجاز ، كما أكدت نتائج الدراسة أن اتسام ثقافة المنظمة باحترام وتقدير العاملين يعد عاملاً هاماً في زيادة مستوى الدافعية للإنجاز فكلما أحسن الأفراد بالتقدير والاحترام كلما زادت دافعتهم للإنجاز والعمل .

ومن جهة أخرى تؤكد نتائج تحليل الارتباط أن دافعية الأفراد للإنجاز تزيد مع الثقافة التنظيمية التي تركز على الاهتمام بمراحل العمل المختلفة (تفاصيل ونتائج) حيث أن المنظمة التي تتسم بهذه الخاصية تضمن تركيزاً علي جزئيات ومراحل العمل المختلفة مما يضمن توافر مستوى تقييم ومتابعة يدفع الأفراد للعمل والإنجاز الفعال ويقلل من احتمالية التراخي في العمل .

كما يوضح الجدول السابق أن الثقافة التنظيمية التي تتسم بالجماعية وروح الفريق تؤدي إلى زيادة مستوى دافعية الأفراد للإنجاز ، وأن المنظمة التي تهتم بتشجيع روح المنافسة الموضوعية (داخلياً وخارجياً) تضمن تواجد مستوى عال من الدافعية للإنجاز ، وأخيراً تؤكد نتائج الدراسة أن مؤشر الثقافة الإجمالية (X6) يرتبط ارتباطاً إيجابياً معنويًا مع الدافعية للإنجاز (معامل الارتباط ٠.٦٣) وهذا يعكس الارتباط القوي بين ثقافة المنظمة بشكل عام ودافعية الأفراد للإنجاز .

نتائج الفرض الثاني:

ينص هذا الفرض على " أن ثقافة المنظمة التي تتسم بالابتكار تؤثر تأثيراً معنوياً على الدافعية للإنجاز " ، واختبار صحة هذا الفرض قام الباحث بتطبيق أسلوب الانحدار لمعرفة مدى تأثير الابتكار (X1) كخاصية ثقافية على دافعية الأفراد للإنجاز (Y7) وقد أكدت نتائج الدراسة صحة هذا الفرض حيث اتضح وجود أثر إيجابي معنوي للابتكار على الدافعية للإنجاز ، وهذا ما يوضحه جدول تحليل التباين التالي :

جدول رقم (٢)

أثر الابتكار على الدافعية للإنجاز

| المصدر | مج المربعات | درجات الحرية | متوسط مج المربعات | ف المحسوبة |
|----------|-------------|--------------|-------------------|------------|
| الإنحدار | ٥١١٣٥٤ | ١ | ٥١١٣٥٤ | ١١.٢٦٨ |
| البواقي | ١٦٤٦٢٥٧ | ٣٥٥ | ٤٦٣٧ | |
| الكلي | ٢١٥٧٦٢٩ | ٣٥٦ | | |

ف الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠١ = ٦٧٠

ويوضح الجدول السابق أن ف الجدولية تقل كثيراً عن ف المحسوبة مما يؤكد وجود تأثير معنوي واضح لمناخ العمل الابتكاري على دافعية الأفراد للإنجاز .

نتائج اختبار الفرض الثالث:

ينص هذا الفرض على أن " ثقافة المنظمة التي تتسم باحترام الأفراد تؤثر تأثيراً معنوياً على دافعية الأفراد للإنجاز " توضح نتائج تحليل التباين أيضاً وجود أثر معنوي لهذه الخاصية المتصلة بثقافة المنظمة على دافعية الإنجاز ويتضح ذلك من الجدول التالي :

جدول رقم (٣)

أثر احترام الأفراد على الدافعية للإنجاز

| المصدر | مج المربعات | درجات الحرية | متوسط مج المربعات | ف المحسوبة |
|----------|-------------|--------------|-------------------|------------|
| الإنحدار | ٥٠.٢٣٤٧ | ١ | ٥٠.٢٣٤٧ | ١٠٧٧٣٦ |
| البواقي | ١٦٥٢٨٢ | ٣٥٥ | ٤٦٦٣ | |
| الكلي | ٢١٥٦٧٢٩ | ٣٥٦ | | |

ويوضح الجدول السابق أن قيمة ف المحسوبة أيضاً أكبر من قيمة ف الجدولية عند درجات حرية (٣٥٥-١) وهي ٦٧٠ (مستوى معنوية ٠.١) وهذه النتيجة تؤكد صحة الفرض الثالث حيث ثبت وجود أثر معنوي لخاصية احترام الأفراد كأحد الخصائص الخاصة بثقافة المنظمة على الدافعية للإنجاز .

نتائج اختبار الفرض الرابع:

ينص هذا الفرض على " أن ثقافة المنظمة التي تتسم بالاهتمام بمراحل العمل المختلفة (تفاصيل/ نتائج) تؤثر تأثيراً معنوياً على دافعية الأفراد للإنجاز " ، وفيما يتعلق بهذا الفرض فقد أظهرت نتائج تحليل التباين صحة هذا الفرض حيث ثبت أن التركيز على مراحل العمل المختلفة يؤثر تأثيراً معنوياً على دافعية الأفراد للإنجاز وهذا ما يوضحه الجدول التالي :

جدول رقم (٤)

أثر الاهتمام بمراحل العمل على الدافعية للإنجاز

| المصدر | مج المربعات | درجات الحرية | متوسط مج المربعات | ف المحسوبة |
|----------|-------------|--------------|-------------------|------------|
| الإنحدار | ٥٣٦١١٥ | ١ | ٥٣٦١١٥ | ١١٧,٣٧٢ |
| البواقي | ١٦٢١٥١٤ | ٣٥٥ | ٤٥٦٨ | |
| الكلي | ٢١٥٧٦٢٩ | ٣٥٦ | | |

ف الجدولية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.1$ = ٦٧٠

ويتضح من الجدول السابق أن ف المحسوبة أكبر من ف الجدولية مما يؤكد وجود أثر معنوي للاهتمام بمراحل العمل على دافعية الأفراد للإنجاز .

نتائج اختبار الفرض الخامس :

ينص هذا الفرض على " أن ثقافة المنظمة التي تتسم بجماعية العمل تؤثر تأثيراً معنوياً على دافعية الأفراد للإنجاز " تؤكد نتائج الدراسة الميدانية صحة هذا الفرض حيث يوضح جدول تحليل التباين (جدول رقم ٥) أن ف المحسوبة تفوق بكثير قيمة ف الجدولية مما يعنى وجود أثر معنوي لخاصية جماعية العمل - كخاصية مميزة لثقافة المنظمة - على دافعية الأفراد للإنجاز وهذا ما يوضحه جدول تحليل التباين التالي :

جدول رقم (٥)

أثر جماعية العمل على الدافعية للإنجاز

| المصدر | مج المربعات | درجات الحرية | متوسط مج المربعات | ف المحسوبة |
|----------|-------------|--------------|-------------------|------------|
| الإنحدار | ٥٤٩٩٩٧ | ١ | ٥٤٩٩٩٧ | ١١٩,٩٧٤ |
| البواقي | ١٦١٢٦٣٢ | ٣٥٥ | ٤٥٤٣ | |
| الكلي | ٢١٥٧٦٢٩ | ٣٥٦ | | |

ف الجدولية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.1$ = ٦٧٠

نتائج اختبار الفرض السادس: (٦)

ينص هذا الفرض على أن " ثقافة المنظمة التي تتسم بالاهتمام بالمنافسة الموضوعية تؤثر تأثيراً معنوياً على دافعية الأفراد للإنجاز " تكشف نتائج تحليل التباين صحة هذا الفرض مما يدل على أن تشجيع روح المنافسة الموضوعية بين الأفراد العاملين وكذلك بين الشركة محل الدراسة وبقاى شركات الغزل والنسيج الأخرى يدفع الأفراد ويحفزهم للإنجاز والعمل بصورة فعالة ،
ويوضح الجدول التالى جدول رقم (٦) نتائج تحليل التباين المتعلقة بهذه الخاصية الثقافية .

جدول رقم (٦)

أثر الاهتمام بالمنافسة

الداخلية والخارجية على الدافعية للإنجاز

| المصدر | مج المربعات | درجات الحرية | متوسط مج المربعات | ف المحسوبة |
|----------|-------------|--------------|-------------------|------------|
| الإنحدار | ٧٥٠٦٦٦ | ١ | ٧٥٠٦٦٦ | ١٩١٧٣٧ |
| البواقي | ١٤٠٠٩٦٣ | ٣٥٥ | ٣٩٤٦ | |
| الكلى | ٢١٥٠٦٧٢٩ | ٣٥٦ | | |

ف الجدولية عند مستوى معنوية ٠.١ = ٦٧٠

ووفقاً للجدول السابق فإن ف المحسوبة أكبر بكثير من ف الجدولية مما يؤكد وجود الأثر المعنوى الواضح لخاصية المنافسة (داخلية/ خارجية) على دافعية الأفراد للإنجاز .

وفى محاولة لمعرفة أى خصائص ثقافة المنظمة أكثر تأثيراً على الدافعية للإنجاز قام الباحث بتطبيق أسلوب الانحدار المتعدد أو المتتالى Step Wise وقد كشفت نتائج الدراسة عن الترتيب التالى الذى يوضحه جدول رقم (٧) :

جدول رقم (٧)

أكثر خصائص ثقافة المنظمة تأثيراً على الدافعية للإنجاز

| المتغير | معامل الانحدار | الخطأ المعياري | قيمة ف | معامل الانحدار الجزئي | ترتيب المتغيرات المؤثرة |
|----------------------------|----------------|----------------|--------|-----------------------|-------------------------|
| الابتكار (X1) | ١١٩٢ | ٠.٦٥٨ | ١٨١٣ | ٠.٠٩٣ | ٥ |
| احترام الأفراد (X2) | ١٩٠.٥ | ٠.٥٣٤ | ٢٥٦٦ | ٠.٢٥٠ | ٢ |
| الاهتمام بمراحل العمل (X3) | ١٤٧١ | ٠.٥٤٥ | ٢٦٩٩ | ٠.٢٠٣ | ٣ |
| جماعية العمل (X4) | ١٠٩٤ | ٠.٥٢٣ | ٢٠٩٢ | ٠.١٢٣ | ٤ |
| المنافسة (X5) | ٢٥١٩ | ٠.٥٤٤ | ٤٦٢٩ | ٠.٥٧٥ | ١ |

وعلى ذلك فقد أوضح تحليل الانحدار المتعدد الخطوات أن خصائص ثقافة المنظمة الخمسة قد دخلت في معادلة الانحدار ، مما يظهر أن لها تأثيراً ذو دلالة إحصائية على مستوى الدافعية للإنجاز ولكن هذه الخصائص تختلف في ترتيب تأثيرها على دافعية الإنجاز حيث أوضحت النتائج أن المنافسة X5 تحتل المرتبة الأولى في التأثير على الدافعية يليها X2 احترام الأفراد ثم X3 الاهتمام بمراحل العمل ثم X4 (جماعية العمل) ثم أخيراً X1 (الابتكار) " للمزيد من التفاصيل راجع - ملاحق البحث " .

وربما يرجع تأخر ترتيب خاصية الابتكار إلى أن بيئة الابتكار في شركات قطاع الغزل والنسيج بصفة عامة في مصر - ليست مشجعة على الابتكار والإبداع ، وهذا ما أكدته دراسة تفصيلية سابقة (مصطفى ١٩٩٠) حيث أوضحت أن القيم السائدة في هذه الشركات لاتساعد كثيراً على تحقيق الابتكارات حيث ينذر العناية بتوليد الأفكار الجديدة ويقل الميل العام للمبادرة والابتكار في كثير من جوانب العمل ، كما أوضحت الدراسة كذلك قلة الإنفاق على الجهود أو الأنشطة الابتكارية وعدم تقدير جهود المبتكرين بشكل عام .

٧ - ملخص أهم النتائج والتوصيات :

أظهرت الدراسة عدة نتائج هامة يمكن توضيحها فيما يلي :

- (١) وجود علاقة ارتباط إيجابية معنوية بين خصائص الثقافة التنظيمية بعضها البعض وهي الابتكار ، احترام الأفراد ، الاهتمام بمراحل العمل ، جماعية العمل ، المنافسة .
- (٢) وجود علاقة ارتباط إيجابية معنوية بين خصائص الثقافة التنظيمية الفرعية كل على حدة ودافعية الإنجاز .
- (٣) وجود علاقة ارتباط إيجابية معنوية بين مؤشر الثقافة العام ودافعية الإنجاز حيث بلغ معامل الارتباط ٠٦٣ .
- (٤) وجود تأثير معنوي إيجابي بين الابتكار كخاصية ثقافية ودافعية الأفراد للإنجاز .
- (٥) وجود تأثير معنوي إيجابي بين احترام الأفراد كخاصية ثقافية ودافعية الإنجاز .
- (٦) وجود تأثير معنوي إيجابي بين التركيز على مراحل العمل كخاصية ثقافية والدافعية للإنجاز .
- (٧) وجود تأثير معنوي إيجابي بين جماعية العمل أو روح الفريق كخاصية ثقافية والدافعية للإنجاز .
- (٨) وجود تأثير معنوي إيجابي بين المنافسة كخاصية ثقافية ودافعية الأفراد للإنجاز .
- (٩) أوضحت الدراسة أنه على الرغم من أن عناصر ثقافة المنظمة كلها ذات تأثير معنوي إيجابي على دافعية الإنجاز إلا أن هذه العناصر قد اختلفت في ترتيب تأثيرها على الدافعية فقد جاءت خاصية المنافسة في المركز الأول يليها احترام الأفراد ، ثم الاهتمام بمراحل العمل ، جماعية العمل ، والابتكار .
- (١٠) تكشف هذه الدراسة عن دلالة نظرية هامة توضح دور ثقافة المنظمة في التأثير على دافعية الإنجاز لدى الأفراد ، وتعد هذه الدلالة بمثابة إضافة وتأكيد لما سبق التوصل إليه حول تأثير ثقافة المنظمة على السلوك والأداء .
- (١١) إن ظهور التأثير الواضح لخاصية المنافسة (داخلية وخارجية) على الدافعية

للإنجاز يدل على أهمية هذا العامل في زيادة الدافعية للإنجاز داخل الأقسام سواء داخل الشركة أو خارجها مما يوضح أن الشركة محل الدراسة وهي شركة رائدة تعطى لهذا البعد أهمية وبالذات في مرحلة تشهد زيادة جرة التنافس مع زيادة الاتجاه للعولة وانفتاحية الأسواق .

(١٢) إن إهتمام الشركة بالأفراد العاملين وتقديرهم له أثر كبير في زيادة دافعية الأفراد للإنجاز حيث جاءت خاصية التركيز على العمالة واحترامها في المرتبة الثانية ، وهذا الجانب الإنساني له أهمية كبيرة في الإنجاز ، إلا أنه لم يمنع من تركيز إدارة الشركة على مراحل العملية الإنتاجية بشكل فعال ومؤثر على الدافعية للإنجاز .

وفي ضوء نتائج الدراسة السابقة يوصى الباحث بما يلي :

(١) ضرورة استثمار عناصر القوة في ثقافة المنظمة ووضع البرامج والسياسات التي تزيد من إنكفاء روح المنافسة الداخلية والخارجية نظراً لما تتطلبه طبيعة الأسواق في المرحلة القادمة .

(٢) التأكيد على جماعية العمل وروح الفريق والنظر إلى عملية تحقيق الأهداف على أنها مسئولية جماعية .

(٣) وضع قواعد تساعد على تنمية الابتكار والإبداع في العمل بدرجة أكبر وذلك من خلال ما يلي :

أ . زيادة الاهتمام بأنشطة البحوث والتطوير لما لها من أثر فاعل في دفع وزيادة أنشطة الابتكار والإبداع .

ب . ضرورة الاهتمام بفتح قنوات اتصال فعالة مع البيئة الخارجية المحيطة لأن هذه القنوات هي التي تنمي مجالات الابتكار والإبداع وذلك على اعتبار أن أية منظمة تبتكر للبيئة الخارجية .

ج . تشجيع تبادل الرأي بالمشاركة والتقد الذاتي .

د . الاهتمام ببرامج التدريب التي تركز على حل مشكلات العمل غير التقليدية ،

مما يؤدي إلى توليد أفكار ومقترحات جديدة .

هـ . ضرورة الاهتمام بالصرف على أنشطة الابتكار وتشجيع جهود المبتكرين والمبدعين مادياً ومعنوياً .

(٤) ضرورة إسهام القيادات الإدارية بأنماط السلوك الإيجابي المرغوب فيها باعتبارهم حجر الأساس في تكوين نمط المنظمة الثقافي .

(٥) إنطلاقاً من ارتباط ثقافة المنظمات بالثقافة العامة للمجتمع فإن الباحث يوصى بضرورة تبني سياسات ثقافية أو إعلامية تهدف إلى دعم وتعزير القيم الثقافية البناءة على مستوى الفرد والأسرة والمجتمع ، لما لذلك من أثر كبير في تشكيل ثقافة الأفراد العاملين بمنظمات الأعمال المختلفة ، كما يوصى الباحث بضرورة تواجد سياسات تعليمية تغرس في النشء روح الابتكار والإبداع والتوجه ناحية الجماعية .

٨ - مقترحات لبحوث مستقبلية :

إن موضوع البحث الحالي والنتائج التي تم التوصل إليها يمكن أن تمهد الطريق إلى إجراء مزيد من البحوث في هذا المجال الحيوي والحديث ، ويرى الباحث أهمية إجراء دراسات مستقبلية تركز على الموضوعات التالية :

(١) تحديد خصائص ثقافة المنظمة في فروع الشركات الأجنبية العاملة في مصر ، وذلك بهدف معرفة هل تختلف الخصائص الثقافية لهذه الشركات أو المنظمات عن مثيلتها في الشركات المحلية مع التركيز على تلك المنظمات التي تزيد فيها نسبة العمالة الأجنبية .

(٢) قياس مدى تأثير ثقافة المنظمة على درجة الاستغراق الوظيفي Job Involvement ، خاصة وأن الدراسات السابقة المتعلقة بمحددات الاستغراق الوظيفي لم تتطرق لهذه الجزئية من قبل .

(٣) إجراء دراسات مقارنة لخصائص الثقافة التنظيمية وآثارها في منظمات صناعية وأخرى خدمية كالمستشفيات والجامعات والمحليات .

(٤) دراسة خصائص الثقافة التنظيمية في منظمات متباينة الأداء (ناجحة ، خاسرة)

لمعرفة مدى الارتباط بين الثقافة التنظيمية ودرجة النجاح أو الفشل في العمل .

(٥) دراسة العلاقة بين ثقافة المنظمة والالتزام التنظيمي ومعرفة مدى تأثير الثقافة

التنظيمية على درجة التزام الفرد ناحية المنظمة التي يعمل بها .

(٦) دراسة ثقافة المنظمات المصرية التي خضعت للخصخصة التعرف على المحتوى

الثقافي لهذه المنظمات .

(٧) إجراء مزيد من الدراسات حول ثقافة المنظمة في بيئات أعمال عربية أخرى ، وذلك

بهدف رصد كيفية تأثير الثقافة العامة للمجتمع على ثقافة المنظمة .

المراجع

- ١ - إدريس ، ثابت عبدالرحمن ، السلوك الإنساني فى التطبيق الإدارى ، القاهرة ، مكتبة عين شمس ، ١٩٩٢ ، ص ٤٠٤ .
- ٢ - الشال ، نبيلة عباس ، "نحو منهج لتطوير الإدارة المصرية" ، المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ١٩٨٧ .
- ٣ - العديلى ، ناصر ، السلوك الإنساني والتنظيمى : منظور كلى مقارن ، الرياض ، معهد الإدارة العامة ، ١٩٩٥ ، ص ١٧٩ .
- ٤ - بازرعه ، محمود صادق ، بحوث التسويق للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات التسويقية ، القاهرة ، دار النهضة العربية ، ص ١٧٥ .
- ٥ - جبر ، أحمد على ، عبدالقادر ، محمد ، السلوك التنظيمى ، القاهرة ، مكتبة عين شمس ، ١٩٩٥ ، ص ٢٠٤-٢٠٦ .
- ٦ - خطاب ، عايدة سيد ، "تحقيق التكيف بين الإستراتيجية والبيئة الثقافية للمنظمة" المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، ١٩٨٤ .
- ٧ - "المشكلات المتعلقة بالجانب الإنساني فى ظل ظروف الإندماج وشراء المنظمات" ، مجلة الإدارة ، العدد الأول ، يوليو ١٩٩٣ ، ص ٦-١٥ .
- ٨ - زين الدين ، فريد ، "القيادات الإدارية ودورها فى بناء ثقافة الجودة بشركات قطاع الأعمال العام" ، مجلة البحوث التجارية ، كلية التجارة ، جامعة الزقازيق ، العدد الأول ، يناير ١٩٩٥ ، ص ٥٥-٥٨ .
- ٩ - شوقى ، طريف ، السلوك القيادى وفعالية الإدارة ، القاهرة ، مكتب غريب ، ١٩٩٥ ، ص ١٥٦-١٥٨ .

- ١٠- محمد ، عادل ريان ، "ثقافة المنظمة والإحباط الوظيفي" ، مجلة البحوث التجارية المعاصرة ، كلية التجارة ، سوهاج ، العدد الأول ، ١٩٩٤ ، ص ١٤٣-٢٠١ .
- ١١- مصطفى ، أسامة عبدالحليم ، "مدى توافر الخصائص التنظيمية للبيئة الابتكارية ، دراسة تطبيقية مقارنة فى صناعة الغزل والنسيج والملابس الجاهزة" ، المجلة المصرية للدراسات التجارية ، كلية التجارة ، جامعة المنصورة ، المجلد الرابع عشر ، العدد الثالث ، ١٩٩٠ ، ص ٢٢٩-٢٨٦ .
- ١٢- هيجان ، عبدالرحمن أحمد ، "أهمية قيم المديرين فى تشكيل ثقافة منظمتهن سعوديتين" ، مجلة الإدارة العامة ، معهد الإدارة العامة بالرياض ، العدد ٧٤ ، إبريل ١٩٩٢ ، ص ٧-٤٠ .

ثانياً - المراجع الأجنبية :

- (1) Alder, J and Jelinek, M (1986) "Is organizational Culture, Culture Bound ?", **Human Resource Management**, Spring , V25, N (1), 73-90 .
- (2) Amin Adel (1996) Organizational Culture in organizations with two different levels of performance : An empirical study, Ph.D, Cairo University .
- (3) Barney, J.B (1986), "Organizational Culture : Can it be a source of sustained competitive advantage ?", **Academy of Management Review**, 11 : 656 - 665 .
- (4) Boseman, P. et al (1985), Strategic management : Text and Cases, New york, John Wiley & Sons .

- (5) Chatman, J and Jehn, K (1994), "Assessing the relationship between industry characteristics and organizational culture : How different can be ?", **Academy of Management Journal**, Vol 37, No.3, 522 - 553 .
- (6) Cook, J et al (1980), *The experience of work : A compendium and review of 249 measures and their use*, London, Academic press .
- (7) Deal, T and Kennedy, A (1982) *Corporate cultures : The Rites and Rituals of corporate life*, Reading, MA : Addison - Wesley .
- (8) Denison, D (1990), *Corporate culture and organizational effectiveness*, New york, John Wiley .
- (9) Gibson, J et al (1988), *Organizational behavior, Structure and processes*, Texas, Business publications, Inc
- (10) Gregory, K (1983), "Native-view paradigms : Multiple/Cultures and culture conflicts in organization", **Administrative Science Quarterly**, Vol 28 .
- (11) Harris, M (1980), *Cultural materialism : The struggle for science of culture*, New york, Random House .
- (12) Hofstede, G et al (1990), "Measuring Organizational Cultures : A Qualitative and Quantitative study across twenty cases", **Administrative Science Quarterly**, June .
- (13) Ketz, M and Miller, D (1986), *Personality : Culture and organization*", **Academy of Management Review**, Vol 11, N 2 .

- (14) Myerson, P and Hamilton, R (1986), "Matching Corporate culture and technology", **SAM Advanced Management Journal**, Winter .
- (15) O'Reilley, C et al (1991), "People and organizational culture : A Profile Comparison approach to assesing person - organization fit", **Academy of Management Journal**, Vol. 34, N3 .
- (16) Pedersen, J and Sorensen, (1989) "Organizational Cultures in theory and practice, England, Gower Publishing Co.
- (17) Peters, J and Waterman, R (1982), In Search of excellence : Lessons from American's best run companies, New york : Harper & Row .
- (18) Quchi, W (1981), Theory Z : How American business can meet the Japanese challange, New york, Addison - Wesley .
- (19) ————— and Wilkins, A (1983), "Efficient Cultures : exploring the relationship between culture and organizational performance" **Administrative Science Quarterly**, Vol 28 .
- (20) Ralston, D et al (1997) "The impact of national culture and economic ideology on management work values : A study of the United States, Russia, Japan and china", **Journal of International Business Studies**, vol 28 N.1 .
- (21) Robbins, S (1998), Organizational Behavior, Prentice Hall International Inc.

- (22) Schein, E (1991), **Organizational Culture and leadership**, San-Francisco : Jossey - Boss Inc .
- (23) Sheridan, J (1992), "Organizational culture and employee retention", **Academy of Management Journal**, Vol. 35, No.5 .
- (24) Smircich, L (1983), Concepts of Culture and organizational analysis, **Administrative Science Quarterly**, Vol. 28 .
- (25) Steers, R and Braunstein, D (1996) "A Behavioraly based measure of manifest needs work settings", **Journal of Vocational Behavior**, No. 9
- (26) Swilder, A (1986), "Culture in action : Symbols and strategies, **American Sociological Review**, No 51 .
- (27) Trice, H and Beyer, J (1984), "Studying organizational cultures through rites and ceremonials", **Academy of Management Review**, N (9) .

----- CORRELATION MATRIX -----

HEADER DATA FOR: C:RAN LABEL: m
 NUMBER OF CASES: 357 NUMBER OF VARIABLES: 7

| | w | | | | | | INDEX |
|----|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| | x1 | x2 | x3 | x4 | x5 | x6 | y7 |
| x1 | 1.00000 | | | | | | |
| x2 | .44291 | 1.00000 | | | | | |
| x3 | .55941 | .41521 | 1.00000 | | | | |
| x4 | .49333 | .56156 | .36871 | 1.00000 | | | |
| x5 | .58576 | .45502 | .61833 | .62513 | 1.00000 | | |
| x6 | .77749 | .69415 | .75708 | .77089 | .84556 | 1.00000 | |
| y7 | .48682 | .48252 | .49847 | .50258 | .59219 | .63229 | 1.00000 |

CRITICAL VALUE (1-TAIL, .05) = + Or - .08722
 CRITICAL VALUE (2-tail, .05) = +/- .10382

N = 357

| NAME | REGRESSION COEFFICIENT | STD ERROR | T | P | PARTIAL R | TOLERANCE | F TO ENTER | PROB |
|----------|------------------------|-----------|-------|------|-----------|-----------|------------|------|
| x1 | .0443 | .0443 | 1.000 | .322 | .0443 | .0443 | 1.000 | .322 |
| x2 | .0885 | .0885 | 1.000 | .322 | .0885 | .0885 | 1.000 | .322 |
| x3 | .0885 | .0885 | 1.000 | .322 | .0885 | .0885 | 1.000 | .322 |
| x4 | .0885 | .0885 | 1.000 | .322 | .0885 | .0885 | 1.000 | .322 |
| x5 | .0885 | .0885 | 1.000 | .322 | .0885 | .0885 | 1.000 | .322 |
| x6 | .0885 | .0885 | 1.000 | .322 | .0885 | .0885 | 1.000 | .322 |
| CONSTANT | 1.5089 | .4119 | 3.663 | .000 | | | | |

ADJUSTED R SQUARED = .446
 STD. ERROR OF EST. = .600

STEP 2 VARIABLE X3 ENTERED

| NAME | REGRESSION COEFFICIENT | STD ERROR | T | P | PARTIAL R | TOLERANCE | F TO ENTER | PROB |
|----------|------------------------|-----------|-------|------|-----------|-----------|------------|------|
| x1 | .0443 | .0443 | 1.000 | .322 | .0443 | .0443 | 1.000 | .322 |
| x2 | .0885 | .0885 | 1.000 | .322 | .0885 | .0885 | 1.000 | .322 |
| x3 | .0885 | .0885 | 1.000 | .322 | .0885 | .0885 | 1.000 | .322 |
| x4 | .0885 | .0885 | 1.000 | .322 | .0885 | .0885 | 1.000 | .322 |
| x5 | .0885 | .0885 | 1.000 | .322 | .0885 | .0885 | 1.000 | .322 |
| x6 | .0885 | .0885 | 1.000 | .322 | .0885 | .0885 | 1.000 | .322 |
| CONSTANT | 1.5089 | .4119 | 3.663 | .000 | | | | |

ADJUSTED R SQUARED = .446
 STD. ERROR OF EST. = .600

STEP 3 VARIABLE X4 ENTERED

| NAME | REGRESSION COEFFICIENT | STD ERROR | T | P | PARTIAL R | TOLERANCE | F TO ENTER | PROB |
|----------|------------------------|-----------|-------|------|-----------|-----------|------------|------|
| x1 | .0443 | .0443 | 1.000 | .322 | .0443 | .0443 | 1.000 | .322 |
| x2 | .0885 | .0885 | 1.000 | .322 | .0885 | .0885 | 1.000 | .322 |
| x3 | .0885 | .0885 | 1.000 | .322 | .0885 | .0885 | 1.000 | .322 |
| x4 | .0885 | .0885 | 1.000 | .322 | .0885 | .0885 | 1.000 | .322 |
| x5 | .0885 | .0885 | 1.000 | .322 | .0885 | .0885 | 1.000 | .322 |
| x6 | .0885 | .0885 | 1.000 | .322 | .0885 | .0885 | 1.000 | .322 |
| CONSTANT | 1.5089 | .4119 | 3.663 | .000 | | | | |

ADJUSTED R SQUARED = .446
 STD. ERROR OF EST. = .600

REGRESSION ANALYSIS

HEADER DATA FOR: C:RAN LABEL: m
 NUMBER OF CASES: 357 NUMBER OF VARIABLES: 7

w

| INDEX | NAME | MEAN | STD.DEV. |
|------------|------|--------|----------|
| 1 | x1 | 4.2017 | .6348 |
| 2 | x2 | 4.2661 | .7377 |
| 3 | x3 | 4.1989 | .7805 |
| 4 | x4 | 4.3249 | .8485 |
| 5 | x5 | 4.0196 | .8882 |
| 6 | x6 | 4.2196 | .6009 |
| DEP. VAR.: | y7 | 4.3742 | .7785 |

F TO ENTER = 3, F TO REMOVE = 3, TOLERANCE = .001

STEP 1. VARIABLE: x5 ENTERED.

DEPENDENT VARIABLE: y7

| VAR. | REGRESSION COEFFICIENT | STD. ERROR | F(1, 355) | PROB. |
|----------|------------------------|------------|-----------|--------|
| x5 | .5190 | .0375 | 191.737 | .00000 |
| CONSTANT | 2.2879 | | | |

STD. ERROR OF EST. = .6282
 r SQUARED = .3507
 r = .5922

ANALYSIS OF VARIANCE TABLE

| SOURCE | SUM OF SQUARES | D.F. | MEAN SQUARE | F RATIO | PROB. |
|------------|----------------|------|-------------|---------|-----------|
| REGRESSION | 75.6666 | 1 | 75.6666 | 191.737 | 1.900E-13 |
| RESIDUAL | 140.0963 | 355 | .3946 | | |
| TOTAL | 215.7629 | 356 | | | |

VARIABLES NOT IN EQUATION:

| NAME | PARTIAL r ² | TOLERANCE | F TO ENTER | PROB. |
|------|------------------------|-----------|------------|-----------|
| x1 | .0459 | .6569 | 17.036 | 4.579E-05 |
| x2 | .0882 | .7930 | 34.228 | 1.117E-08 |
| x3 | .0436 | .6177 | 16.155 | 7.134E-05 |
| x4 | .0443 | .6092 | 16.412 | 6.268E-05 |

STEP 2. VARIABLE: x2 ENTERED.

DEPENDENT VARIABLE: y7

| VAR. | REGRESSION COEFFICIENT | STD. ERROR | F(1, 354) | PROB. | PARTIAL r ² |
|----------|------------------------|------------|-----------|--------|------------------------|
| x2 | .2836 | .0485 | 34.228 | .00000 | .0882 |
| x5 | .4119 | .0403 | 104.703 | .00000 | .2283 |
| CONSTANT | 1.5089 | | | | |

STD. ERROR OF EST. = .6007

ADJUSTED R SQUARED = .4046
 R SQUARED = .4070

MULTIPLE R = .6387

ANALYSIS OF VARIANCE TABLE

| SOURCE | SUM OF SQUARES | D.F. | MEAN SQUARE | F RATIO | PROB. |
|------------|----------------|------|-------------|---------|----------|
| REGRESSION | 88.0180 | 3 | 44.0090 | 121.955 | .000E+00 |
| RESIDUAL | 127.7449 | 354 | 3609 | | |
| TOTAL | 215.7629 | 356 | | | |

VARIABLES NOT IN EQUATION:

| NAME | PARTIAL r ² | TOLERANCE | F TO ENTER | PROB. |
|------|------------------------|-----------|------------|-----------|
| x1 | .0234 | .6177 | 8.467 | 3.846E-03 |
| x3 | .0263 | .5951 | 9.550 | 2.158E-03 |
| x4 | .0111 | .5124 | 3.949 | .0477 |

STEP 3. VARIABLE: x3 ENTERED.

DEPENDENT VARIABLE: y7

| VAR. | REGRESSION COEFFICIENT | STD. ERROR | F(1, 353) | PROB. | PARTIAL r ² |
|----------|------------------------|------------|-----------|--------|------------------------|
| x2 | .2547 | .0488 | 27.252 | .00000 | .0717 |
| x3 | .1615 | .0523 | 9.550 | .00216 | .0263 |
| x5 | .3350 | .0469 | 51.019 | .00000 | .1263 |
| CONSTANT | 1.2628 | | | | |

STD. ERROR OF EST. = .5936

ADJUSTED R SQUARED = .4186
 R SQUARED = .4235
 MULTIPLE R = .6508

ANALYSIS OF VARIANCE TABLE

| SOURCE | SUM OF SQUARES | D.F. | MEAN SQUARE | F RATIO | PROB. |
|------------|----------------|------|-------------|---------|-----------|
| REGRESSION | 91.3830 | 3 | 30.4610 | 86.451 | 1.300E-13 |
| RESIDUAL | 124.3799 | 353 | 3524 | | |
| TOTAL | 215.7629 | 356 | | | |

VARIABLES NOT IN EQUATION:

| NAME | PARTIAL r ² | TOLERANCE | F TO ENTER | PROB. |
|------|------------------------|-----------|------------|-------|
| x1 | .0130 | .5705 | 4.644 | .0318 |
| x4 | .0161 | .5054 | 5.743 | .0171 |

STEP 4. VARIABLE: x4 ENTERED.

DEPENDENT VARIABLE: y7

| VAR. | REGRESSION COEFFICIENT | STD. ERROR | F(1, 352) | PROB. | PARTIAL r ² |
|----------|------------------------|------------|-----------|--------|------------------------|
| x2 | .2022 | .0532 | 14.447 | .00017 | .0394 |
| x3 | .1761 | .0523 | 11.357 | .00083 | .0313 |
| x4 | .1242 | .0518 | 5.743 | .01707 | .0161 |
| x5 | .2728 | .0533 | 26.146 | .00000 | .0691 |
| CONSTANT | 1.1386 | | | | |

STD. ERROR OF EST. = .5896

ADJUSTED R SQUARED = .4263
 R SQUARED = .4328
 MULTIPLE R = .6579

ANALYSIS OF VARIANCE TABLE

| SOURCE | SUM OF SQUARES | D.F. | MEAN SQUARE | F RATIO | PROB. |
|------------|----------------|------|-------------|---------|----------|
| REGRESSION | 93.3799 | 4 | 23.3450 | 67.145 | .000E+00 |
| RESIDUAL | 122.3830 | 352 | | | |
| TOTAL | 215.7629 | 356 | | | |

VARIABLES NOT IN EQUATION:

| NAME | PARTIAL r^2 | TOLERANCE | F TO ENTER | PROB. |
|------|---------------|-----------|------------|--------|
| x1 | .0093 | .5567 | 3.286 | .07072 |

STEP 5. VARIABLE: x1 ENTERED.

DEPENDENT VARIABLE: y7

| VAR. | REGRESSION COEFFICIENT | STD. ERROR | F(1, 351) | PROB. | PARTIAL r^2 |
|----------|------------------------|------------|-----------|--------|---------------|
| x1 | .1192 | .0658 | 3.286 | .07072 | .0093 |
| x2 | .1905 | .0534 | 12.719 | .00041 | .0350 |
| x3 | .1471 | .0545 | 7.285 | .00729 | .0203 |
| x4 | .1094 | .0523 | 4.378 | .03712 | .0123 |
| x5 | .2519 | .0544 | 21.431 | .00001 | .0575 |
| CONSTANT | .9574 | | | | |

STD. ERROR OF EST. = .5877

ADJUSTED R SQUARED = .4300
 R SQUARED = .4381
 MULTIPLE R = .6619

ANALYSIS OF VARIANCE TABLE

| SOURCE | SUM OF SQUARES | D.F. | MEAN SQUARE | F RATIO | PROB. |
|------------|----------------|------|-------------|---------|----------|
| REGRESSION | 94.5150 | 5 | 18.9030 | 54.722 | .000E+00 |
| RESIDUAL | 121.2479 | 351 | .3454 | | |
| TOTAL | 215.7629 | 356 | | | |

| NAME | PARTIAL r^2 | TOLERANCE | F TO ENTER | PROB. |
|------|---------------|-----------|------------|--------|
| x1 | .0093 | .5567 | 3.286 | .07072 |
| x2 | .0350 | .0350 | 12.719 | .00041 |

STEP 4. VARIABLE: x2 ENTERED.

DEPENDENT VARIABLE: y7

| VAR. | REGRESSION COEFFICIENT | STD. ERROR | F(1, 350) | PROB. | PARTIAL r^2 |
|----------|------------------------|------------|-----------|--------|---------------|
| x1 | .1192 | .0658 | 3.286 | .07072 | .0093 |
| x2 | .1905 | .0534 | 12.719 | .00041 | .0350 |
| x3 | .1471 | .0545 | 7.285 | .00729 | .0203 |
| x4 | .1094 | .0523 | 4.378 | .03712 | .0123 |
| x5 | .2519 | .0544 | 21.431 | .00001 | .0575 |
| CONSTANT | .9574 | | | | |

STD. ERROR OF EST. = .5877
 ADJUSTED R SQUARED = .4300
 R SQUARED = .4381
 MULTIPLE R = .6619