



The role of Organization culture in achieving Administrative creativity – afield study in Yemeni insurance companies in Sana'a

Ramez Samin Hamoud Mansour Al-Hammadi^{1,*}, Abdu Ahmed Ali AL-Amri²

¹ Center of business Administration Sana'a University – yemen.

² University of science & Technology, Yemen.

*Corresponding author raradomobamora1984@gmail.com

Keywords

1. Organizational Culture
2. Administrative Creativity
3. Insurance Companies

Abstract:

This study aimed to Recogniz the role of organizational culture with its dimensions (values, beliefs, norms, organizational expectations) in administrative creativity with its dimensions (originality, fluency, flexibility, sensitivity to issues) in Yemeni insurance companies in Sana'a.

The population of this study consisted of eight insurance companies that met the requirements of the study, and the study population consisted of (651) elements, and a stratified random sample was selected to represent the study community, and its number was (262) elements representing all employees in the selected insurance companies in Sana'a. The descriptive-analytic method was used, and the study relied on the questionnaire as the main tool for data collection, where the scores of its paragraphs were distributed according to the Likert scale. Appropriate statistical methods were used to carry out descriptive and inferential analysis of the data, including the statistical program (spss) for descriptive analysis of the study variables, and structural equation modeling with the partial least squares algorithm (SEM PLS) through the statistical program (smart pls) for the purposes of testing the relationship between the variables. The study reached a number of results, the most important of which are- :

-The existence of a high positive and statistically significant role of organizational culture in managerial creativity.

-The largest dimension of organizational culture in creativity is the dimension of organizational knowledge, and the least is the dimension of organizational beliefs.

-There are statistically significant differences in the averages of the answers of the study sample members about administrative creativity attributed to the variable of company size in favor of large companies.

The study provided a set of recommendations, the most important of which is the need to maintain the level of organizational culture in insurance companies and enhance the dimension of organizational expectations, organizational beliefs, and address the obstacles to creativity wherever they exist.

" دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الإبداع الإداري في شركات التأمين اليمنية بأمانة العاصمة – صنعاء "

رامز سامي حمود منصور الحمادي^{1*} , عبده أحمد علي العامري²

¹ مركز إدارة الأعمال (CBA) جامعة صنعاء ، صنعاء ، اليمن.

² جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن.

*المؤلف: raradomobamora1984@gmail.com

الكلمات المفتاحية

2. الإبداع الإداري

1. الثقافة التنظيمية

3. شركات التأمين

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور الثقافة التنظيمية بأبعادها (القيم، المعتقدات، الأعراف، التوقعات التنظيمية) في الإبداع الإداري بأبعاده (الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات) في شركات التأمين اليمنية بأمانة العاصمة – صنعاء.

وتكون مجتمع هذه الدراسة من ثمان شركات تأمين اجتمعت فيها اشتراطات الدراسة، وتشكل المجتمع من عدد (651) عنصراً، واختيرت عينة طبقية عشوائية وكان عددها (262) عنصراً تمثل جميع العاملين في شركات التأمين المختارة بأمانة العاصمة – صنعاء، وقد استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، جرى توزيع درجات فقراتها بحسب مقياس ليكرت السباعي، واستخدمت الأساليب الإحصائية المناسبة للقيام بالتحليل الوصفي والاستدلالي للبيانات منها البرنامج الإحصائي (spss) لأغراض التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة، كما جرى استخدام نمذجة المعادلات البنائية بخوارزمية المربعات الصغرى الجزئية (SEMPLS) بواسطة البرنامج الإحصائي (Smart pls) لأغراض اختبار العلاقة بين المتغيرات.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

-وجود دور إيجابي عالياً ذي دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في الإبداع الإداري.

-أكبر أبعاد الثقافة التنظيمية دوراً في الإبداع هو بعد الأعراف التنظيمية، وأقلها دوراً هو بعد المعتقدات التنظيمية.

-توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول الإبداع الإداري تعزي لمتغير حجم الشركة لصالح الشركات الكبيرة.

وقد قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة الحفاظ على مستوى الثقافة التنظيمية في شركات التأمين وتعزيز بعد، التوقعات التنظيمية، والمعتقدات التنظيمية، ومعالجة معوقات الإبداع أينما وجدت.

مقدمة الدراسة:

الكفاءة والفاعلية في المنظمات وبما أن العاملين يحملون أفكارًا ومعتقدات خاصة بهم فإن ذلك سيؤثر في التفاعل الاجتماعي والإبداعي والثقافي داخل المنظمات التي يعملون بها، ويوجب على منظمات الأعمال مراجعة نسيج ثقافتها التنظيمية بحيث تكون داعمة ومشجعة للإبداع والابتكار (ملهي، 2015:1). كما تمثل الثقافة التنظيمية أهمية كبيرة لدى المنظمات، وذلك لما لها من تأثير في طبيعة أداء المنظمة، وكيفية إنجاز المهام، فالثقافة التنظيمية توفر الإطار الذي يبني منهجية العمل في المنظمات وتعمل الثقافة التنظيمية على تهيئة قاعدة للمنظمات لتجعلها قادرة على أن تتميز بخصائص وسمات مختلفة عن المنظمات الأخرى، ومن ثم فإن الثقافة التنظيمية تؤدي دورًا مهمًا في التأثير في سلوك العاملين في المنظمات، طبقًا لطبيعة وقوة الثقافة التنظيمية التي تتمتع بها (خبابة، 2018، أ).

ومن هذا المنطلق فإن شركات التأمين هي شركات مالية تمارس دورًا مزدوجًا، فهي تقدم الخدمة التأمينية لمن يطلبها، كما تحصل على الأموال من المؤمن لهم لتعيد استثمارها مقابل الحصول على عوائد، وبذلك فهي تسهم في تحقيق الاستقرار والتقدم الاقتصادي والاجتماعي في البلاد، ومما تقدم نجد أن معظم دول العالم تبنت الأهمية الاقتصادية والاجتماعية للتأمين فعملت على تشجيعه وتطويره بكافة الوسائل (بوسبعين وأعراب، 2015، أ).

مشكلة الدراسة:

أثرت الأحداث والتقلبات السياسية والاقتصادية التي شهدتها البلاد خلال السنوات الأخيرة في التنمية الوطنية بشكل عام والاقتصادية، بشكل خاص، ولهذه

يعد الإبداع الإداري من أهم الضروريات والأساسيات في إدارة المنظمات لاسيما الأهلية، فالإبداع الإداري له دور مهم في تطوير المنظمة وبقائها ومساعدتها في مواجهة المشكلات المعاصرة والمستقبلية في بيئة المنافسة، ويجمع علماء الإدارة على أن المنظمة المعاصرة تعيش ظروفًا متغيرة ومعقدة مما يجعلها بحاجة ملحة ودائمة للإبداع الإداري (المقري 2023 88).

ويعد الإبداع الإداري ذا أهمية كبيرة لجميع المؤسسات سواء كانت خدمية أم إنتاجية، وذلك نتيجة التغيرات المتسارعة التي طرأت على العالم في هذا العصر، ومن هذه التغيرات المنافسة الشديدة والمحتدمة بين المؤسسات للاستحواذ على الأسواق والعملاء كذلك التغيرات التي فرضت على المنظمات مع الواقع الجديد من أجل الحفاظ على بقائها واستمراريتها (زبيل، 2021، المقدمة).

يمثل الإبداع الإداري أحد الضروريات الأساسية في إدارة الأعمال؛ إذ إن الحاجات والطموحات والمنافسات والبدائل في نمو واتساع مستمر، فلا يعد كافيًا أو حتى مرضيًا أداء الأعمال في المؤسسات على اختلاف أنماطها وأنواعها بالطرق الروتينية التقليدية؛ لأن الاستمرار بها يؤدي إلى الوقوف وهو ومن ثم تراجع عن الاتجاه المتسارع في المضي إلى الأمام حتى تكون المنظمة خلاقة مبدعة ويصبح الابتكار والتجديد هي السمات المميزة لأدائها وخدماتها (الحظاء، 2018، 2).

وتؤثر الثقافة التنظيمية في أنشطة المنظمات المتنوعة ومنها على سبيل المثال الإبداع الإداري، لكونها أحد السبل التي تساعد على رفع وتحسين

الأحداث تأثير سلبي كبير في نشاط قطاع التأمين حيث أثرت في معدلات النمو للأقساط المكتتبه، وسوق التأمين في اليمن من الأسواق الناشئة التي لا زالت بحاجة إلى المزيد من التوعية والتعريف بأهمية التأمين والاهتمام به عن طريق نشر التوعية التأمينية وقد اصدرت الدولة في عام 1991م قانون التأمين الإلزامي بسبب تراكم المسؤولية المدنية الناشئة عن حوادث السيارات (قرار جمهوري بالقانون رقم "30" لسنة 1991م بشأن التأمين الإلزامي من المسؤولية المدنية الناشئة عن حوادث السيارات - المركز الوطني للمعلومات).

المعلومات).
(https://yemen-nic.info/db/laws_ye/detail.php?ID=11347)
إذ أثرت الاحداث والتقلبات السياسية والاقتصادية التي شهدتها البلاد خلال السنوات الأخيرة في التنمية الوطنية بشكل عام والاقتصادية، بشكل خاص وكان لهذه الأحداث تأثير سلبي كبير في نشاط قطاع التأمين ونموه، فأصدرت الدولة أيضا في عام 2011م قانون التأمين الصحي الاجتماعي (قرار رقم "9" لسنة 2011م)، وقد تعذر تنفيذ القانونين المذكورين الأول لعدم صدور اللائحة التنفيذية من قبل وزارة الداخلية، والثاني لعدم استقرار الوضع الاقتصادي، الجدير بالذكر أن لشركات إعادة التأمين المكونة لسوق التأمين طموح لم تصل إليه بعد، فما زالت تقوم بإعادة التأمين لدى شركات إعادة التأمين في دول عربية أو أجنبية، كما أنها تسند جزءا من أعمالها داخليا وتوزعه بين بعض الشركات المحلية بحسب الاتفاق والثقة المتبادلة، كما تتعامل معظم شركات التأمين الوطنية مع كبرى شركات إعادة التأمين العالمية، ويواجه هذا القطاع المهم معوقات وتحديات كبيرة تحد من توسعه في الجمهورية اليمنية (تقرير سوق التأمين اليمني

مازال مستوى استغلاله في الحدود الدنيا. ولأن اليمن تقع في رقعة جغرافية حساسة ومضطربة وتشرف على بحرين البحر الأحمر والبحر العربي، بالإضافة إلى المحيط الهندي، كل ذلك يوفر فرصة كبيرة لاستغلال احتياج كبير والحصول على حصة كبيرة في سوق التأمين البحري لشركات التأمين اليمنية، ولكن هذه الفرصة مستغلة أكثر من شركات غير يمنية، وتحتاج الشركات اليمنية قدرًا كبيرًا من الإبداع لتسويق الشركات اليمنية لإمكانياتها في تقديم هذه الخدمة، بالإضافة إلى الاحتياج إلى أفكار إبداعية وسلوك تنظيمي إبداعي لحشد الإمكانيات لتقديم الخدمة بالقدر المناسب من الجودة التي تقدمها الشركات المنافسة الإقليمية والعالمية، بالإضافة إلى ضرورة مساندة تلك الجهود بثقافة تنظيمية مختلفة لموظفي تلك الشركات لتستوعب التغيرات المطلوبة في السلوك التنظيمي المبدع الذي فرضه ضرورة توجه شركات التأمين اليمنية لتوسيع حصتها في سوق التأمين على المستوى المحلي والإقليمي والدولي.

وبناء على الدراسات السابقة لوحظ وجود فجوة معرفية؛ إذ لم يسبق أن تم معرفة دور الثقافة التنظيمية في رفع مستوى الإبداع الإداري في شركات التأمين اليمنية في العاصمة صنعاء، وبناء عليه فإن هذه الدراسة ستحاول سدّ هذه الفجوة المعرفية، وذلك بدراسة أثر الثقافة التنظيمية في الإبداع الإداري بالتطبيق على شركات التأمين بأمانة العاصمة صنعاء.

أهمية الدراسة:

الأهمية العلمية (النظرية) تكمن الأهمية النظرية للدراسة عن طريق تناولها الآتي:

- **حدائثة موضوع الدراسة:** تعد هذه الدراسة موضوعاً جديداً وفقاً لما سبق من بحث ومراجعة في الدراسات السابقة في مجتمع كهذا.

- **إثراء المكتبات العلمية:** يمكن أن تمثل هذه الدراسة إضافة علمية في مجال البحوث وإثراء للمكتبات الجامعية؛ إذ قد تفيد بوصفها مرجعاً للتعرف إلى متغيرات الدراسة وأبعاد تلك المتغيرات وصولاً إلى معرفة نتائج دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الإبداع الإداري.

- **التأسيس لدراسات علمية مستقبلية:** تُعد هذه الدراسة استكمالاً لجهود الباحثين الذين سبق لهم أن بحثوا في المتغيرات نفسها، بنفس أبعاد متغيرات هذه الدراسة أو بأبعاد مختلفة بحسب ما تقتضيه تلك الدراسات وقد تشكل هذه الدراسة بداية لدراسات مستقبلية في هذا المجال في الجمهورية اليمنية عن طريق ما تظهره من نتائج وما تقدمه من مقترحات.

- **الإلمام بالثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق الإبداع الإداري في شركات التأمين.**

الأهمية العملية (التطبيقية): تنبع هذه الأهمية عن طريق تناولها الآتي:

- **تعريف أصحاب القرار في شركات التأمين والمسؤولين الحكوميين عنهم بواقع شركات التأمين اليمنية، والمشاكل التي تواجهها، وتقديم مقترحات لعلاج تلك المشاكل عن طريق نتائج**

مما سبق يتبلور السؤال الرئيس: "ما دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الإبداع الإداري في شركات التأمين بأمانة العاصمة - صنعاء"، ومنه تتبلور الأسئلة الفرعية الآتية:

تساؤلات الدراسة:

(1) ما مستوى تحقيق الإبداع الإداري في شركات التأمين بأمانة العاصمة صنعاء؟

(2) ما مستوى ممارسة الثقافة التنظيمية في شركات التأمين بأمانة العاصمة صنعاء؟

(3) ما دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الإبداع الإداري في شركات التأمين العاملة بأمانة العاصمة صنعاء؟

أهداف الدراسة:

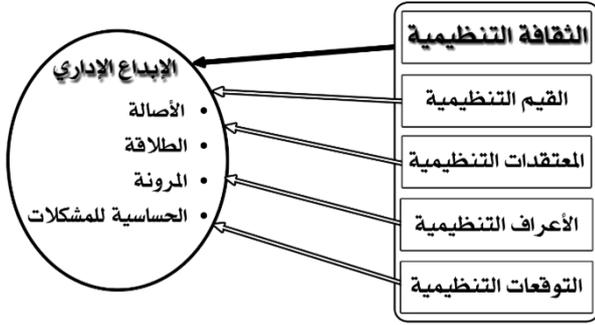
هدفت الدراسة إلى معرفة دور الثقافة التنظيمية بأبعادها في تحقيق الإبداع الإداري بأبعاده في شركات التأمين بأمانة العاصمة - صنعاء.

ويمكن تحقيق الهدف الرئيس للدراسة عن طريق الأهداف الفرعية الآتية:

(1) التعرف إلى مستوى تحقيق الإبداع الإداري في شركات التأمين بأمانة العاصمة صنعاء.

(2) التعرف إلى مستوى ممارسة الثقافة التنظيمية في شركات التأمين بأمانة العاصمة صنعاء.

(3) معرفة دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الإبداع الإداري في شركات التأمين بأمانة العاصمة صنعاء.



فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية:

H1 - يوجد دور ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في تحقيق الإبداع الإداري في شركات التأمين بأمانة العاصمة - صنعاء .

وتنتفرع من هذه الفرضية الرئيسية عدة فرضيات فرعية، وهي:

H1a - يوجد دور ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية في تحقيق الإبداع الإداري في شركات التأمين بأمانة العاصمة - صنعاء .

H1b - يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمعتقدات التنظيمية في تحقيق الإبداع الإداري في شركات التأمين بأمانة العاصمة - صنعاء .

H1c - يوجد دور ذو دلالة إحصائية للأعراف التنظيمية في تحقيق الإبداع الإداري في شركات التأمين بأمانة العاصمة - صنعاء .

H1d - يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتوقعات التنظيمية في تحقيق الإبداع الإداري في شركات التأمين بأمانة العاصمة - صنعاء .

حدود الدراسة: تتمثل حدود الدراسة بالحدود الآتية:

وتوصيات الدراسة الحالية التي جرى التوصل إليها.

- إبراز الدور الذي تؤديه شركات التأمين في التنمية الاقتصادية لصانعي القرار والباحثين والجهات الحكومية.

- العمل على إظهار أفضل الممارسات التي يمكن إتباعها في قطاع التأمين وكيفية الاستعادة منها وعكسها على واقع شركات التأمين المحلية.

النموذج المعرفي للدراسة: يتكون النموذج المعرفي من متغيرين أساسيين هما:

المتغير التابع: الإبداع الإداري ممثل بأبعادها (الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات)، تم تحديد أبعاد المتغير التابع لهذه الدراسة بناءً على مرجعيات علمية، بناءً على الإطلاع والمراجعة لعدة دراسات سابقة مثل دراسة (العبوشي، هديل 2022)، (علي، عفاف 2022م)، (الغشم، عبد الرؤوف 2021م).

المتغير المستقل: الثقافة التنظيمية ممثل بأبعادها (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) تم تحديد أبعاد المتغير التابع لهذه الدراسة بناءً على مرجعيات علمية، بعد الإطلاع والمراجعة لعدة دراسات سابقة مثل دراسة (روانة وبوغابة، 2022م)، (زيبيل، عبد الله، 2021م)، (الإرياني، ميسون، 2021م)، (الصلوي، أحمد، 2021م).

بناءً على التأصيل العلمي للمتغير فقد صُمم النموذج المعرفي للدراسة على النحو الآتي:

وأن أعلى أبعاد الثقافة التنظيمية تأثير في الإبداع الإداري بعد القيم التنظيمية وتبين وجود مستوى عالٍ من الثقافة التنظيمية، وتبين وجود ثقافة تنظيمية وإبداع إداري عالٍ في الجامعات الأهلية محل الدراسة.

(2) دراسة (محمد، 2018)، بعنوان " دور الثقافة التنظيمية في الإبداع الإداري لدى كليات المجتمع اليمنية".

هدفت الدراسة بشكل أساسي إلى التعرف إلى واقع الثقافة التنظيمية ومستوى الإبداع الإداري في كليات المجتمع اليمنية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من كليات المجتمع اليمنية الحكومية والخاصة التابعة لأمانة العاصمة ومحافظة صنعاء البالغ عددها (9) كليات كليتين حكوميتين و(7) كليات خاصة بإجمالي (221) مفردة، واستخدم أسلوب الحصر الشامل في تحديد عينه البحث، وتوصلت الدراسة إلى أن العاملون في كليات المجتمع اليمنية لديهم قدراً من الثقافة التنظيمية تجعلهم يتمتعون بمستوى عالٍ من الإبداع الفردي الذي يظهر عن طريق السعي في تحقيق الأهداف المرجوة، وأن كليات المجتمع اليمنية تتمتع بمستوى جيد للإبداع الجماعي؛ إذ يتصرف العاملون في الكليات بطريقة تبين أنهم في موقع المسؤولية ويعملون بروح الفريق الواحد، وهذا أيضاً من ثقافة المنظمة.

(3) دراسة (ملهي، 2015) بعنوان "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين - دراسة حالة في جامعة العلوم التكنولوجية".

هدفت الدراسة إلى معرفة علاقة الثقافة التنظيمية بالإبداع الإداري لدى العاملين في الجامعة، والتعرف

الحدود الموضوعية: وتتمثل في دراسة دور الثقافة التنظيمية بأبعادها منفردة في تحقيق الإبداع الإداري بأبعاده منفردة.

الحدود المكانية: تمثلت في شركات التأمين بأمانة العاصمة

الحدود البشرية: تمثلت في العاملين في ثمان شركات تأمين التي شملت الإدارة العليا: وتشمل (رئيس مجلس الإدارة، نائب رئيس مجلس الإدارة، مستشار) والإدارة الوسطى: وتشمل (مدير عام، نائب مدير عام، مدير إدارة، نائب مدير إدارة) والإدارة المباشرة: وتشمل (رئيس قسم، موظف)

الدراسات السابقة

الدراسات المحلية:

جرى الإطلاع على عدد من الدراسات السابقة المباشرة وغير المباشرة المتعلقة بموضوع الدراسة، وهي على النحو الآتي:

(1) دراسة (زبيل، 2021) بعنوان " أثر الثقافة التنظيمية في الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية والإدارية".

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر الثقافة التنظيمية في الإبداع الإداري لدى القيادات الإدارية في الجامعات الأهلية بأمانه العاصمة صنعاء، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من (40) جامعة أهلية، واختيرت (4) جامعات عينة، ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة فقد جرى اعتماد أسلوب الحصر الشامل لعينة الدراسة، وشملت (249) قيادياً أكاديمياً وإدارياً، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع المعلومات، وتوصلت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية تؤثر إيجابياً في الإبداع الإداري،

5) دراسة (بخيخ ومغلاوي، 2023)، بعنوان "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري في المؤسسة الجزائرية- لدى موظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية " الجزائر.

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري ومستوى تطبيق كل من الثقافة والإبداع بالمؤسسة، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت المسح الشامل في هذه الدراسة؛ لأن مجتمع الدراسة صغير (91) موظف وتم استعادة وتحليل 64 استبانة على موظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية لجامعة جيجل، وتوصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري كما توجد علاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية المتمثلة بالقيم والأعراف التنظيمية والتوقعات التنظيمية والمعتقدات التنظيمية والإبداع الإداري.

6) دراسة (إبراهيم، 2022) بعنوان " أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري داخل الإدارة العامة لرعاية الشباب بجامعة المنوفية، مصر ".

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية في الإبداع الإداري في الإدارة العامة لرعاية الشباب بجامعة المنوفية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين بالإدارة العامة لرعاية الشباب بجامعة المنوفية، واختيرت عينة الدراسة الكلية بالطريقة العمدية والحصر الشامل من العاملين بالإدارة العامة لرعاية الشباب بالجامعة البالغ عددهم (146) فردًا، وتقسمت العينة إلى قسمين منها (116) فردًا عينة أساسية تم توزيع استبانات، و(30) عينة استطلاعية أُجريت مقابلات شخصية، وتوصلت الدراسة إلى أن ثقافة ممارسات المديرين لمهارات وممارسات الإبداع الإداري تساعد في تحقيق الإبداع

إلى مستوى الإبداع الإداري السائد لديهم، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين في الجامعة الذي بلغ عددهم (315) موظفًا وموظفة، واستخدمت الدراسة طريقة العينة العشوائية البسيطة التي بلغ حجمها (170) مفردة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أن الجامعة توفر العناصر المكونة للثقافة التنظيمية بنسبة موافقة جيدة، ووجود الإبداع الإداري لدى العاملين حيث توفر عناصر الإبداع الإداري بنسبة موافقة جيدة، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وبين الإبداع الإداري.

الدراسات العربية:

4) (مضوي وآخرون، 2021) بعنوان "أثر الثقافة التنظيمية على السلوك الإبداعي، دراسة حالة المصارف السودانية، السودان".

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أثر أبعاد الثقافة التنظيمية في أبعاد السلوك، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ودراسة الحالة، وتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بالمصارف السودانية واستخدمت أسلوب العينة الاحتمالية الميسرة، استخدمت الدراسة الاستبانة في جمع البيانات، فقد جرى توزيع (200) استبانة، استرجع (178) صالحة للتحليل، أي: بنسبة بلغت (86%)، واستخدمت الدراسة حزمة برنامج التحليل الإحصائي (AMOS)، واستخدمت عدة أساليب إحصائية منها تحليل ارتباط بيرسون، نمذجة المعادلة البنائية وتحليل المسار والانحدار، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة سلبية ومعنوية بين الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي.

هدف الدراسة إلى تحديد أثر الثقافة التنظيمية في الإبداع الإداري، وذلك عن طريق تحديد مستوى الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري بالكلية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، جرى توزيع (69) استبانة، وحُلت (63) استبانة وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن مستوى الثقافة التنظيمية السائدة ومستوى الإبداع الإداري جاءا بدرجة (عالية) من وجهة نظر العينة بالكلية، كما تبين وجود علاقة ارتباطية طردية (موجبة) متوسطة القيمة وذات دلالة إحصائية بين ممارسة الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس بالكلية.

الدراسات الأجنبية:

(9) دراسة (Zhang وآخرون، 2023) بعنوان "

فهم كيفية تأثير الثقافة التنظيمية على

الابتكار في الأداء من منظور سياق الإدارة".

Understanding How Organizational Culture Affects Innovation Performance: A Management Context Perspective

هدفت هذه الدراسة لفهم تأثير الثقافة التنظيمية في الابتكار، وقد عُمل اختبار قبلي وبعدي لعدد (50) موظفا لاختبار أداة جمع البيانات، وشملت العينة موظفي (52) شركة من شركات التكنولوجيا الفائقة في ثلاث مدن رئيسية في الصين من مختلف فئات الموظفين، كما شملت أيضا طلاب دراسات ماجستير إدارة أعمال، وأُرسلت الاستبانات بواسطة البريد العادي، وبواسطة البريد الإلكتروني. وتم توزيع 420 استبانة، واستُرد 301 استبانة صالحة، وتشير نتائج التحليل إلى أن الثقافة التنظيمية لها تأثير إيجابي غير مباشر على الابتكار، وأن الثقافة

الإداري لمؤوسيتهم، وأن ثقة المرؤوس - وهي من ثقافة المنظمة - في المديرين المساعدين تساعدهم على ممارسة الإبداع الإداري.

(7) دراسة (العزي، 2022) بعنوان " العلاقة بين الثقافة التنظيمية ورأس المال التنظيمي والإبداع لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الحدود الشمالية - مجلة كلية التربية جامعة واسط - السعودية ".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة الارتباطية بين الثقافة التنظيمية والإبداع التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الحدود الشمالية والكشف عن الدور الوسيط لرأس المال التنظيمي في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع التنظيمي، تألف مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بالأقسام العلمية بكليات جامعة الحدود الشمالية وفروعها، البالغ عددهم (597) عضواً، وشملت عينة الدراسة جميع مجتمع الدراسة؛ إذ أُرسلت أداة الدراسة بواسطة البريد الإلكتروني الرسمي وخلال مدة استغرقت أسبوعين بلغت عدد الاستجابات (110) أعضاء، وهي تمثل (18.42%) من مجتمع الدراسة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي لملائمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين الثقافة التنظيمية والإبداع التنظيمي.

(8) دراسة (سلامة، 1440هـ - 2018م) بعنوان " أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس بكلية العلوم والآداب للبنات في طريف - جامعة جدة - السعودية ".

الحالية الثقافة التنظيمية بأبعادها والإبداع الإداري بأبعاده، على المستوى المحلي وعلى المستوى الذي تمكن الباحث من الوصول إليه بعد التوسع في البحث على كل المستويات الممكنة، كما لم يسبق أن تناولت أي دراسة هذه المتغيرات والأبعاد بناء على حقائق هذين المتغيرين وأبعادهما في بيئة شركات التأمين اليمنية في أمانة العاصمة - صنعاء، ومن ثم فإن الفجوة البحثية هي فجوة معرفية، وتظهر كذلك الفجوة المكانية حيث لم يسبق لدراسة أن بحثت دور الثقافة التنظيمية في الإبداع الإداري في شركات التأمين اليمنية بالعاصمة - صنعاء.

الإطار النظري للدراسة:

أولاً: الإبداع الإداري (المتغير التابع):

يعد الإبداع الإداري ذو أهمية كبيرة لجميع المؤسسات سواء كانت خدمية أو إنتاجية وذلك نتيجة التغيرات المتسارعة التي طرأت في هذا العصر على العالم، ومن هذه التغيرات المنافسة الشديدة والمحتددة بين المؤسسات للاستحواذ على الأسواق والعملاء كذلك التغيرات التي فرضت على المنظمات مع الواقع الجديد من أجل الحفاظ على بقائها واستمراريتها (زبيل 2021: المقدمة).

مفهوم الإبداع الإداري:

عرفه (المغربي، 2016، 329) أنه العملية التي تتضمن الإحساس بالمشكلات والفجوات في مجال تكوين بعض الأفكار أو الفروض التي تعالج هذه المشكلات، واختبار هذه الفروض وإيصال النتائج التي توصل إليها الفكر إلى الآخرين، وأضاف أيضاً أنه "منظومة من عدد من القدرات العقلية البسيطة، وتختلف هذه المنظومات فيما بينها باختلاف مجال

التنظيمية لها تأثيراً كبيراً في السياق الإداري، ومن ثمّ في الأداء الابتكاري للمنظمة.

10) دراسة (Taha وآخرين، 2016) بعنوان

" تأثير الثقافة التنظيمية على الإبداع والابتكار".

The Impact Of Organizational Culture On Creativity And Innovation

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين الجوانب الثقافية (والإبداع الفردي والجماعي)، وبين الإبداع والابتكار، استخدمت الدراسة تحليل الارتباط (للكشف عن العلاقة الإحصائية بين المتغيرين) واختبار الفرضيات، واستخدمت البرنامج الإحصائي STATISTICA 12، وجمعت البيانات الأولية بواسطة استبانة استقصائية بين المديرين أو ممثلي 184 منظمة/شركة من مختلف الأحجام ومن قطاعات مختلفة في الجمهورية السلوفاكية، بالإضافة إلى بنود التعريف الأولية، وأظهرت نتائج اختبار الفرضيات أن ارتباط الموظفين بقيم المنظمة يؤثر إيجابياً في استعدادهم للخروج بأفكار جديدة، كما يتأثر استعداد الموظفين للخروج بأفكار جديدة بمستوى تنفيذ أفكار الموظفين الجديدة في شكل ابتكار، كما وتوصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة إيجابية قوية بين رغبة العاملين في إنتاج أفكار جديدة وجو الأمان النفسي، وأن الثقافة التنظيمية بأبعادها أيضاً تؤثر بشكل إيجابي في الأداء الإبداعي للأفراد وفي إبداع الفريق.

التعليق على الدراسات السابقة:

في ضوء ما جرى عرضه من دراسات، بالإضافة إلى ما جرى الإطلاع عليه من دراسات أخرى مشابهة وأبعادهما التي تنوعت بين المحلية والعربية والأجنبية، وتنوع المجتمع والعينة في كل دراسة - على حد علم الباحث - لا توجد دراسة تناولت متغيرات الدراسة

القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف، وإيجاد حلول إبداعية وفردية للمشكلات التي تواجهه عبر طرح أفكار من وجهات نظر مختلفة (رحمة الله وآخرون، 2023: 96).

ولأجل هذه الدراسة يمكن تعريف المرونة: بأنها قدرة الموظف في شركات التأمين بأمانة العاصمة - صنعاء على تحويل تفكيره أو أسلوبه في التعامل مع المشكلات بما يتلاءم مع الظروف والحدث والإمكانية وفي الوقت المناسب، ويتكيف بسرعة مع الظروف التي يواجهها في محيط عمله للوصول إلى تحقيق أهدافه وأهداف المنظمة.

الحساسية للمشكلات:

ويرى (الشهراني، 2023، 290) أن الحساسية للمشكلات هي قدر الفرد على الشعور والإحساس بالمشكلة واكتشافها، وتحديد البيانات والمعلومات الناقصة، وطرح التساؤلات الجيدة حول المشكلة، والقدرة على التنبؤ بالمشكلات قبل حدوثها وإيجاد الحلول لها.

ولأغراض هذه الدراسة تعرف الحساسية للمشكلات: بأنها القدرة على تحديد أماكن الضعف والفجوات؛ إذ يجب على الموظف المبدع في شركات التأمين بأمانة العاصمة - صنعاء أن يكون ذو رؤية لتحديد المشكلات في الموقف الواحد، وتوقع حدوثها.

أهمية الإبداع الإداري:

يحتل الإبداع الإداري حيزًا كبيرًا من الأهمية في الأدب الإداري، وعلماء السلوك التنظيمي أكدوا على وجود فئة من الأفراد تتميز بقدرات ذهنية وفكرية عن غيرها، وتعد دراسات الإبداع أساسية في العمل الإداري للحاجة إليها في عصر المنافسة الشديدة بين المنظمات وذلك بفعل الإدراك المتزايد بمحدودية

الابتكار وتتمثل هذه القدرات في الطلاقة اللفظية والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات.

ولأغراض هذه الدراسة يمكن تعريف الإبداع الإداري: أنه القدرة على توليد أفكار وأساليب أو حلول مبتكرة تعمل على تحسين أداء العمل وتعمل على تقديم حلول مميزة للمشكلات، في شركات التأمين بأمانة العاصمة - صنعاء

الأصالة:

عرفها (النويصر، 2022، 5) أنها قدرة الفرد على إنتاج أفكار جديدة تقاس عن طريق كمية الأفكار غير الشائعة، أي: القدرة على إنتاج الحلول الجديدة والمبتكرة، فالمبدع هنا وبهذا المعنى لا يكرر أفكار المحيطين به ولا يلجأ إلى الحلول التقليدية للمشكلات.

ولأغراض هذه الدراسة نعرف الاصالة: أنها قدرة العامل على ابتكار أفكار جديدة ونادرة وغير مألوفة، وغير منقولة من أفكار الآخرين لتطبيقها في شركات التأمين بأمانة العاصمة - صنعاء.

الطلاقة:

يمكن القول: إن الطلاقة هي القدرة على إنتاج أفكار مميزة في أسرع وقت ممكن، وبأساليب مميزة من في الدقة والسرعة والإدراك (الشهراني، 2023، 290).

ولأغراض هذه الدراسة يمكن تعريف الطلاقة: بأنها قدرة الموظف في شركات التأمين بأمانة العاصمة - صنعاء على إنتاج أفكار مميزة وجديدة وبإدراك سريع وخلال الوقت المناسب.

المرونة:

هي تنوع الأفكار التي يأتي بها العامل المبدع؛ لذا فإن المرونة تشير إلى سهولة تغيير المبدع لموقف ما أو وجهة نظر معينة لما تقتضيه الضرورة، وله

والقيم والحاجات الموجودة لديهم والإبداع قد يبدأ صغيراً ثم ينمو كلما حقق نجاحاً (العميان، 2010، 331) أنواع الإبداع:

يرى (مسلم، 2015، 28) أن أنواع الإبداع الإداري هي (الإبداع التكنولوجي، والإبداع في الخدمات، والإبداع التطبيقي، والإبداع في التسويق) بينما صنفتها، بينما ذكر (حريم) أن الإبداع يصنف إلى نوعين هما (الإبداع الفني أو التقني، والإبداع الإداري)؛ إذ إن الإبداع التقني هو الإبداع الأكثر تركيزاً من قبل المنظمات من الإبداع الإداري (حريم، 2013، 354).

معوقات الإبداع الإداري:

يمكن حصر معوقات الإبداع في بعض المعوقات التي اتفق عليها اغلب الباحثين كالاتي:

- عدم الإدراك الجيد للمشاكل؛ إذ إن الخطأ في الإدراك وخداعه ومحدوديته معوقاً كبيراً يحصر تفكير الشخص في الدائرة التي رسمها للإدراك ومن ثمَّ يصل لأفكار جديدة (حسن، 2017، 35).
- يؤدي الخوف دوراً كبيراً من تقويض القدرات الإبداعية، الخوف من الفشل، الخوف من العقاب والتبعات ومن المخاطر المتوقعة في حالة الفشل، والخوف من التغيير ومقاومة المنظمة له، ومن ثمَّ يفضل المبدع أحياناً الاستمرار وقبول الوضع الراهن (العميان، 2010، 335).
- سوء المناخ التنظيمي وطبيعة العلاقة بين العاملين والمدبرين وأيضاً العلاقة بين العاملين أنفسهم والانتقادات المبكرة للأفكار المبدعة، وعدم وضوح الأهداف، وقلة الحوافز المادية والمعنوية، وقلة التشجيع على تجربة أشياء جديدة (الشهراني، 2023، 291).

الموارد؛ لذا تخصص المنظمات الناجحة جزءاً من مواردها للبحث والتطوير عما يحسن الأداء ويزيد من الإنتاجية (الزيباري، 2020، 145).

وتتبع أهمية الإبداع الإداري من تأثيره الإيجابي على مستوى المنظمة، مما يجعل الحاجة الماسة إليه مؤكدة؛ إذ إن المنظمات التي شجعت ورعت الإبداع تميزت بجودة عالية في الأداء، والتعامل مع المشكلات بشكل إيجابي (القحطاني، 2016، 70).

وبحسب المصري فإن هناك دوراً للإبداع الإداري في تحقيق أهداف شركات التأمين؛ إذ يمثل الإبداع الإداري أحد العناصر المهمة في إدارة شركات التأمين وأحد السمات المهمة التي يجب توافرها في مديري شركات التأمين وعاملها نتيجة تزايد الطموحات وتعدد الحاجات وتنوعها، وتشكل ظاهر العولمة وما تفرضه من تحديات التجديد والديناميكية في كل نواحي العمل الإداري لشركات التأمين اليمنية (المصري، 2015، 191).

مبادئ الإبداع الإداري

وضع بيتر دراكر مبادئ للإبداع وهي عبارة عن أعمال وممارسات يجب على المنظمات التي تسعى إلى الإبداع القيام بها، وأطلق على هذه المجموعة من الممارسات (The Do's) كما حدد أيضاً مجموعة من الممارسات يجب على المنظمة تجنبها وأطلق عليها (The Dont's) (العميان، 2010:331).

ومن مبادئ الإبداع عدم الاكتفاء بالتفكير بالمشكلة، وإنما مقابلة الناس أيضاً والاستفسار منهم والاستماع إليهم، فلإبداع جانبان الأول مفاهيمي والآخر إدراكي حسي، والمبدعون يجدون بطريقة تحليلية لما يجب أن يكون للاستفادة من الفرصة، ويهدفون من المقابلات التعرف إلى توقعات الناس

مفهوم الثقافة التنظيمية:

ترجع جذور لفظ الثقافة في اللغة العربية من كلمة ثقف التي تعني الأدب والعلم والاعتدال والتقويم الذي ينعكس أثره على السلوك وعليه جاءت الثقافة اصطلاحاً على هيئة الكل المركب لكل ما يحيط بالإنسان ويستقر في الذهن المجتمعي ليرسى على أساسه المعتقدات والقيم التي توضح المسارات السلوكية المتفق عليها (باشري، 2017، 163).

يرى Bermeh and Others أن الثقافة التنظيمية هي شخصية المنظمة، وتُعد البنية التحتية الأساسية للتحويل والتغيير ويجب على المديرين استغلال دورها الاستراتيجي في التماسك التنظيمي، ومصدرًا نشطاً في تشكيل سلوك العاملين والإدارة. (Bermeh and Others , 123 , 2023).

ولأغراض هذه الدراسة عرفت الثقافة التنظيمية أنها ما يتمتع به العاملين في شركات التأمين بأمانة العاصمة - صنعاء من قيم، ومعتقدات، وأعراف، وتوقعات تنظيمية، تهدف إلى تقويم سلوك الأفراد أثناء أدائهم الذي سينعكس بموجبه تحسين أداء الشركة وتحقيق أهدافها.

القيم التنظيمية

وعرفها (المغربي، 2016، 244) أنها عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء المنظمة الاجتماعية الواحدة حول ما هو مرغوب وما هو غير مرغوب أو غير جيد أو غير مهم.

ولأغراض هذه الدراسة يمكن تعريف أنها المبادئ السائدة التي يتمتع بها العاملين في شركات التأمين بأمانة العاصمة - صنعاء، وهي المبادئ التي تحكم

- اهتمام الإدارة بالأعمال الروتينية والالتزام بحرفية القوانين والتعليمات والتشديد على التركيز على الشكليات دون الأهداف، ورفض الأفكار الجديدة التي يعدها مضيعة للوقت، وكذا مركزية الإدارة وضعف التفويض بالأعمال، وضعف المشاركة بين العمال (العميان، 2010، 335).

- كثرة الأعمال وضخامة عبئ العمل تجعل الفرد لا يجد الوقت الكافي للتفكير الإبداعي وتطوير العمل، ولا يحس الفرد بقيمته في النهاية مما يؤدي إلى فقدانه أهمية دوره (الشايح، 2011، 100).

- هيمنت المديرين أو الإدارة؛ إذ يميل العاملون إلى كسب رضى وثقة الإدارة بالتصرف بالطريقة التي رسمتها لهم، لكسب رضاهم والانسجام معهم، ومن ثمَّ ضعف التشجيع وغياب الصلاحيات وباقي لوازم الإبداع (حسن، 2017، 35).

- عدم تشجيع العمل الإبداعي وقلة الحوافز المتعلقة بالإبداع؛ إذ يمثل العائد المادي المناسب والحوافز والتطور الوظيفي الطريق المستقيم للإبداع، وأن المعايير الشخصية وغير الموضوعية تعيق التقدم والرقي في الوظائف وتثبط الطاقات الكامنة لدى الأفراد (الشايح، 2011، 101).

ثانياً: الثقافة التنظيمية:

تُعد عنصرًا مهمًا في التأثير على السلوك التنظيمي وهي أساس موجودًا مع مكونات التنظيمات الأخرى من الأفراد والأهداف والتكنولوجيا والهيكل التنظيمية ووفقاً لهذه النظرية فإن إدارة الثقافة التنظيمية تسهم في تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمات (الزيباري، 2020، 161).

المتبادل، وتوفير مناخ تنظيمي وبيئة تنظيمية تساعد وتدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية.

ولأغراض هذه الدراسة يمكن تعريفها بأنها ما تتوقعه شركة التأمين من العاملين وما يتوقعه العاملين من الشركة، فالشركة تتوقع من الموظف الالتزام والإبداع والابتكار في عمله، والموظف يتوقع من الشركة توفير المناخ التنظيمي المناسب الذي يساعد على الابتكار.

أهمية الثقافة التنظيمية

أن الثقافة التنظيمية من أهم العناصر تأثيرًا في السلوك التنظيمي؛ إذ إنها عنصر أساسي موجود جنبًا إلى جنب مع مكونات المنظمة الأخرى وإنها ولا شك تسهم كثيرا في تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة ومن الوظائف التي تؤديها الثقافة التنظيمية هي:

- (1) توفر وحدة الهوية للعاملين.
- (2) توفر الفهم لما تقوم به المنظمة وتبنيه من رؤى.
- (3) تنظم وتوجه أعمال المنظمة وإنجازاتها.
- (4) توفر أداة رقابية للإدارة، وعن طريقها تستطيع الإدارة تشكيل السلوك التنظيمي بما يخدمها.
- (5) تساعد في تنفيذ الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها.
- (6) تُعد ميزة تنافسية للمنظمة إذا أكدت على سلوكيات كالدقة في خدمة العملاء والانضباط وغيرها (الزيباري، 2020، 164).

القيم التي تعكسها الثقافة التنظيمية:

لخص (المغربي، 2016، 163) القيم التي تعكسها الثقافة التنظيمية بنقاط هي:

- الاعتناء الكبير الذي توليه المنظمة في وضع ثقافة تهتم باحتياجات ورضا العاملين من جهة وكسب ثقة العملاء من جهة أخرى بما يحقق استقرار وثبات المنظمة.

العمل وتحدد الأسلوب الذي تنتهجه الإدارة في العمل وتحدد ما يجب وما لا يجب عمله في بيئة الشركة.

المعتقدات التنظيمية:

هي عبارة عن تصورات مشتركة راسخة في أذهان الأفراد في المنظمة، وتدور حول الحياة الاجتماعية وطبيعة العمل وطبيعة إنجاز المهام والأعمال الوظيفية (المغربي، 2016: 164).

ولأغراض هذه الدراسة تعرف بأنها: الأفكار

المشتركة التي يتمتع بها العاملين في شركات التأمين بأمانة العاصمة - صنعاء، حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية وكيفية إنجاز الأعمال.

الأعراف التنظيمية

ويبين (الخافجي، 2019، 43) أن الأعراف

عبارة عن أنماط عامة من السلوكيات التي يتوقع أن يلتزم بها أعضاء المجموعة مثال على ذلك معايير العمل التي تحكم العلاقة بين المنظمة مع العاملين والمتعاملين معها.

ويمكن تعريفها لأغراض هذه الدراسة أنها

معايير متعارف عليها لدى العاملين في شركات التأمين بأمانة العاصمة - صنعاء، دون الحاجة إلى كتابة تلك الأعراف التنظيمية وعلى الجميع التنفيذ باعتبار أنها مفيدة للشركة وبيئة العمل وللعامل والالتزام شخصي متفق عليه بين أعضاء المنظمة الواحدة.

التوقعات التنظيمية:

عرف (العميان، 2010، 254) التوقعات

التنظيمية أنها التعاقد السيكولوجي غير المدون الذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها العاملون والمنظمة كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، التي تتمثل بالاحترام والتقدير

وعن طريقها تساعد العاملين على فهم ما يدور حولهم.

- **تسهيل الالتزام الجماعي:** الشعور بالهدف المشترك تشجع العاملين على الالتزام التنظيمي.

خصائص الثقافة التنظيمية:

يجمع باشري والعميان على أن للثقافة التنظيمية سمات أساسية هي:

(1) نظام مركب: تتكون من عناصر فرعية تتفاعل فيما بينها وتشمل ثلاث أنظمة فرعية:

• **الجانب الاجتماعي:** يشمل الآداب والعادات الشعبية والفنون والمحظورات والنظم الاجتماعية.

• **الجانب المعنوي:** يشمل النسق الأخلاقية والفكرية والقيمية للمجتمع.

• **الجانب المادي:** يشمل نتائج المجتمع من مباني ومعدات والآلات.

(2) نظام متكامل: إنها تسعى إلى تحقيق التوافق بين المكونات الفرعية، ومن ثمَّ فإنَّ أي تغيير يحدث على أحد المكونات يؤثر في بقية المكونات فهي تمثل نسقاً متكاملًا ومتوازنًا.

(3) نظام تراكمي مستمر ومتصل: تتوارث من جيل إلى جيل آخر والأجيال اللاحقة رغم ما تتعرض له المجتمعات من تغيرات تدريجية ومفاجئة، وبذلك تصبح جزءًا من ميراث الجماعة.

(4) تكتسب ويجري تعلمها: مكتسبة من البيئة المحيطة بالفرد وليست غريزية، ويقوم كل جيل بتسليمها إلى الجيل الذي يليه عن طريق التفاعل مع الآخرين، أو عن طريق تعلم مقصود أو غير مقصود.

- تعزز الشعور بمسئولية وتحمل المخاطر التي تواجه العمل، وذلك أن سياسة الأعمال لم توضع من قبل جهة معينة وإنما بواسطة الأفراد.

- الثقافة التنظيمية تمنح حرية تقديم الأفكار؛ فهي ليست مجرد خطط توضع من الإدارة بل هي مجموعة من الأعمال التي تشمل إشراك العاملين والعملاء في تقديم الأداة اللازمة للخروج بإطار عملي مبني على العلم ومنبثق من الأفكار الناجحة من جهات متخصصة.

- الثقافة التنظيمية تعمل على اشراك العاملين والأخذ بمقترحاتهم في الأمور المختلفة التي بدورها تزيد الانفتاحية على الاتصالات.

وظائف الثقافة التنظيمية:

تعمل الثقافة التنظيمية على ربط أفراد المنظمة بعضهم ببعض، وتساعد على تعزيز السلوك وتنسيقه وثباته في العمل، وذكر (سمير، 2012: 131) و(حريم، 2013: 311) أن وظائف الثقافة التنظيمية تتمثل في:

- **تمنح العاملين هوية تنظيمية:** إن مشاركة العاملين بنفس المعايير والقيم والمدرجات تعطي للعاملين في المنظمة هوية تنظيمية وتمنحهم الشعور بالتوحد مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك.

- **تعزز استقرار النظام:** إن التشجيع على التنسيق والتعاون الدائمين بين العاملين في المنظمة عن طريق تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام تعزز استقرار النظام في المنظمة.

- **تشكل السلوك:** إن ثقافة المنظمة توفر مصدر للمعاني المشتركة التي تفسر حدوث الأشياء،

أن تعرفهم على العاملين القدامى وعلى ثقافة المنظمة وهذا أمر ضروري حتى لا يتغير أداء المنظمة.

(3) الاختيار الجيد للعاملين اثناء توظيفهم بالمنظمة: لخصها (حلاق، 2020، 68) بأن من ضمن عملية الاختيار تحديد الأفراد الذين يمتلكون المعرفة والقدرات والخبرات اللازمة لتأدية مهام العمل في المنظمة، وألا تتعارض فلسفة الأفراد الذين جرى اختيارهم مع فلسفة المنظمة وألا يكون هناك تناقض بين ثقافة العاملين الجدد والقدامى؛ لأن الأداء والفعالية في المنظمة قد يتأثران سلباً.

(4) منهجية وإجراءات الدراسة:

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه واحداً من أكثر المناهج استخداماً في دراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية، بالإضافة إلى توجه معظم الدراسات الاجتماعية إلى استخدامه، وإلى ملاءمته للظاهرة موضوع الدراسة، بل يتعدى ذلك إلى التفسير والتحليل وصولاً إلى حقائق الظروف القائمة، وتحليل العلاقات بين أبعادها وتفسيرها وفهمها والوصول إلى استنتاجات حول واقع الظاهرة.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع للدراسة من (8) شركات فقط، وهي (شركة مأرب للتأمين، الشركة اليمنية العامة للتأمين، الشركة المتحدة للتأمين، شركة اليمن للتأمين، شركة سبأ للتأمين، الشركة الوطنية للتأمين، شركة أمان للتأمين، الشركة الإسلامية اليمنية للتأمين)، وهذا الاختيار لضرورة وجود اشتراطات لازمة لتوفير ثقافة تنظيمية راسخة في الشركة، ترسخت خلال عمر لا

(5) نظام متغير ومتكيف: أي أن استمرار الثقافة لا يعني انتقالها عبر الأجيال بصورة تلقائية كما هي بدون أي تغيير، بل أنها استجابة للتغيرات في مطالب الإنسان النفسية والبيولوجية، وللتوافق مع البيئة المحيطة سواء ثقافية أم اقتصادية أو اجتماعية وتكتسب جوانب جديدة وتفقد جوانب قديمة.

(6) إنسانية: فالثقافة لها سمة الإنسانية، فالإنسان ينفرد بها دون غيره من المخلوقات.

(7) انتقائية: إن الخبرات التي يمر بها المجتمع ويراكمها تؤدي إلى حدوث تراكم ثقافي تعجز معه الطبيعة البشرية للأجيال من الاحتفاظ به كاملاً في ذاكرتها، وهنا يقوم كل جيل بعملية انتقائية لعناصر الثقافة بقدر ما يحقق له من اشباع لحاجاته، وهذا الانتقاء يتأثر به كل من المديرين والعاملين في المنظمة. (باشري، 167، 2017) و (العميان، 252، 2010).

المحافظة على الثقافة التنظيمية:

جرى تلخيص الطرق الأساسية التي تحافظ على الثقافة التنظيمية في ثلاث نقاط هي:

(1) أسلوب تصرف الإدارة العليا: فقد لخصها (العريفي، 2013، 217) في تصرفات الإدارة العليا بأنها تأثيراً أساسياً في التأسيس على ثقافة المنظمة، وذلك عن طريق أقوالها وأفعالها وسلوكها. وتحافظ على معايير وعقائد وسلوكيات وأقوال ماثورة تنتشر بين العاملين في كل المستويات.

(2) التنشئة والمخاطبة الاجتماعية: لخصها (العميان، 2010، 259) بأنه عند اختيار وتعيين العاملين الجدد في المنظمة لا يعرفون ثقافة المنظمة، ومن ثم يقع على عاتق الإدارة

يقبل عن 20 عامًا، أو مر عليها أربع دورات تكون سلوك تنظيمي إبداعي ناتج عن خبرة المنظمة استراتيجية مدة كل دورة خمس سنوات، بالإضافة إلى
 جدول (1) يبين عدد العاملين في شركات التأمين بحسب المُسمى الوظيفي.

م	اسم الشركة	تاريخ التأسيس	عدد العاملين							الإجمالي		
			رئيس مجلس الإدارة	نائب رئيس مجلس	مستشار	المدير العام	نائب المدير العام	مدير إدارة	نائب مدير إدارة		رئيس قسم	موظف
1	شركة مأرب للتأمين	1974 م	1	1	-	1	-	10	5	8	89	115
2	الشركة اليمنية العامة للتأمين	1977 م	1	1	-	1	1	7	2	3	50	66
3	الشركة المتحدة للتأمين	1981 م	1	-	-	1	2	5	2	8	20	219
4	شركة اليمن للتأمين	1989 م	1	-	-	1	1	6	-	-	15	24
5	شركة سبأ للتأمين	1990 م	1	-	-	1	1	8	-	-	26	37
6	الشركة الوطنية للتأمين	1993 م	1	-	-	1	1	7	-	-	20	30
7	شركة أمان للتأمين	1993 م	1	1	5	1	-	6	4	1	64	100
8	الشركة الإسلامية اليمنية للتأمين	2001 م	1	1	-	1	1	9	1	1	34	60
	الإجمالي		8	4	5	8	7	58	1	4	498	651

المصدر: إدارات الموارد البشرية في شركات التأمين المبحوثة
 وحدة التحليل: اعتمدت المنظمة وحدة للتحليل
 (شركات التأمين العاملة في سوق التأمين اليمني)؛
 لأن الأداء المنظمي يقاس على مستوى المنظمة، وقد
 جُمعت البيانات والمعلومات من الأفراد العاملين في

مختلف الوظائف بالشركات بعد تقسيمها إلى (الإدارة العليا، والإدارة الوسطى، والإدارة المباشرة).

عينة الدراسة:

شملت الدراسة (651) عاملاً في المستويات الوظيفية المختلفة والمتمثلة في الآتي:

- الإدارة العليا: تشمل (رئيس مجلس الإدارة، نائب رئيس مجلس الإدارة، مستشار).
- الإدارة الوسطى: وتشمل (مدير عام، نائب مدير عام، مدير إدارة، نائب مدير إدارة).

- الإدارة المباشرة: وتشمل (رئيس قسم، موظف). وكانت عينة الدراسة عشوائية بسيطة، وجرى تحديدها بواسطة (Morgan and Kregjicie (1970)).

جدول (2) يبين تحديد العينة العشوائية البسيطة بناء على (Morgan and Kregjicie (1970))

م	اسم الشركة	تاريخ التأسيس	إجمالي المجتمع	نسبة من العينة	Morgan and Kregjicie (1970)
1	شركة مأرب للتأمين	1974م	115	17.67%	43
2	الشركة اليمنية العامة للتأمين	1977م	66	10.14%	25
3	الشركة المتحدة للتأمين	1981م	219	33.64%	81
4	شركة اليمن للتأمين	1989م	24	3.69%	9
5	شركة سبأ للتأمين	1990م	37	5.68%	14
6	الشركة الوطنية للتأمين	1993م	30	4.61%	11
7	شركة أمان للتأمين	1993م	100	15.36%	37
8	الشركة الإسلامية اليمنية للتأمين	2001م	60	9.22%	22
	الإجمالي		651	100.00%	242

مقياس أداة الدراسة:

استُخدم (مقياس ليكرت السباعي) لقياس مدى إجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة، وقد اعتمد الباحث لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة وزناً مدرجاً على النحو الآتي: (غير موافق بشدة، غير موافق، غير موافق إلى حد ما، موافق، موافق بشدة) (1،2،3،4،5،6،7).

أداة جمع البيانات:

اعتمدت الدراسة الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، وقد بُنيت الاستبانة بالاعتماد على الأدبيات والدراسات السابقة، وجرى عرضها على مجموعة من الأكاديميين المتخصصين

في علم الإدارة وعلم الإحصاء لاختبار الصدق الظاهري للاستبانة بما يناسب مجتمع الدراسة، ونموذجها المعرفي، ومتغيرات وأبعاد الدراسة وبما يحقق أهداف الدراسة.

توزيع فقرات وأبعاد ومتغيرات الدراسة:

تكونت الاستبانة من جزأين رئيسيين، يتضمن الجزء الأول منها المعلومات الشخصية (الديموغرافية) للمبحوث، والجزء الثاني كلاً من المتغير التابع (الإبداع الإداري) مكونه من 20 فقرة موزعة على أبعادها الأربعة (الأصالة، والطلاقة، والمرونة، والحساسية من المشكلات) والمتغير المستقل (الثقافة التنظيمية)

مكونه من 20 فقرة موزعة على أبعادها الأربعة (القيم، والمعتقدات، والتوقعات، والأعراف).
نسبة استجابة عينة الدراسة:

جدول (3) يبين مدى استجابة عينة الدراسة

اسم الشركة	حجم العينة	الاستبانة الموزعة بإضافة 15 استبانة لكل شركة	الاستبانات المستردة	الاستبانات التالفة والمفقودة	الاستبانات الصالحة للتحليل	نسبة الاستبانات الصالحة للتحليل
شركة مارب	43	58	43	15	43	100%
الشركة اليمنية العامة	25	40	24	16	24	96%
الشركة المتحدة	81	96	91	5	91	112%
شركة اليمن	9	24	16	8	16	178%
شركة سباء	14	29	19	10	19	136%
الشركة الوطنية	11	26	19	7	19	173%
شركة أمان	37	52	50	2	50	135%
الشركة الإسلامية اليمنية	22	37	30	7	30	136%
الإجمالي	242	362	292	70	292	121%

الدراسة وقابليتها للتطبيق خلال مدد زمنية متفاوتة على عينات مماثلة وستعطي نتائج مشابهة لنتائج الدراسة الحالية.

صدق أداة الدراسة:

جدول (5) اختبار صدق البناء للمتغير المستقل

المتغير	البعد	معامل الارتباط
الثقافة التنظيمية	القيم التنظيمية	.829
	المعتقدات التنظيمية	.795
	التوقعات التنظيمية	.597
	الأعراف التنظيمية	.671

من الجدول (5) يتضح أن هناك ارتباطاً جيداً بين المتغير المستقل وبين الأبعاد، إذا جاءت قيم معامل الارتباط مرتفعة، ولذا يمكن التأكيد على أن الأبعاد تعكس المتغير الكلي وتقيس ما وضعت

أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري

جدول (4) يبين ثبات أداة الدراسة

الأبعاد	ألفا كرونباخ
الأصالة	0.894
الطلاقة	0.888
المرونة	0.879
الحساسية للمشكلات	0.898
القيم التنظيمية	0.862
الأعراف التنظيمية	0.848
التوقعات التنظيمية	0.892
المعتقدات التنظيمية	0.814

يبين الجدول (4) وجود ثبات عالٍ في أبعاد الدراسة؛ إذ جاءت قيم معامل ألفا كرونباخ أكبر من (0.700)، وهذا يؤكد وجود اتساق داخلي في أداة

متغير الإبداع الإداري، مما يدعم قوة البناء المفاهيمي لهذا المتغير.

لقياسه، وهو ما يدل على قوة تمثيل هذه الأبعاد لهذا المتغير.

جدول (7) يبين التوزيع الطبيعي

المتغيرات	العدد	الالتواء	التفطح
الثقافة التنظيمية	292	-0.661	0.028
الإبداع الإداري	292	-0.860	0.620

من الجدول (7) يتضح أن قيم الالتواء جاءت بين -2 و +2 و جاءت قيم التفطح بين قيم (-7 و +7)، ومن ثمَّ يمكن القول: إن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وإن المتوسطات المحسوبة في عينة الدراسة تعكس المتوسطات الفعلية في المجتمع الذي سحبت منه عينة الدراسة.

خصائص عينة الدراسة بحسب المعلومات الديمغرافية والوظيفية:

جدول (8) نتائج خصائص عينة الدراسة بحسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

توزيع الأفراد المبحوثين بحسب النوع الاجتماعي		
النوع	العدد	النسبة
ذكر	201	68.8%
أنثى	91	31.2%
توزيع المبحوثين بحسب العمر		
العمر	العدد	النسبة
أقل من 20 سنة	5	1.7%
من 20-30 سنة	96	32.9%
من 31-40 سنة	119	40.8%
أكثر من 40 سنة	72	24.7%
توزيع عينة الدراسة بحسب المؤهل		
المؤهل	العدد	النسبة
ثانوية فأقل	20	6.8%
دبلوم	29	9.9%
بكالوريوس	221	75.7%
ماجستير	17	5.8%
دكتوراه	3	1.0%
أخرى	2	0.7%

توزيع عينة الدراسة بحسب سنوات الخدمة		
سنوات الخدمة	العدد	النسبة
أقل من 5 سنوات	84	28.8%
من 5-10 سنوات	72	24.7%
من 11-15 سنة	55	18.8%
أكثر من 15 سنة	81	27.7%
توزيع عينة الدراسة بحسب المستوى الإداري		
المستوى الإداري	العدد	النسبة
إدارة عليا	17	5.8%
إدارة وسطى	88	30.1%
إدارة مباشرة	187	64.0%
الإجمالي	292	100%

تليها بنسب قليلة الفئات الأخرى، ومن ثمّ فهي تمثل مجتمع الدراسة كما هو في الواقع تقريبا.

وعن طريق الجدول المذكور، يتضح محدودية التباين في سنوات الخبرة ويشكل التباين البسيط بين فئات المستجيبين قوة للنتائج ويجعلها أكثر قابلية للتعميم ويقلص تأثير نسبة العوامل الدخيلة في الدراسة التي تتمثل في التعميم السلبي وما إليه، الذي يتولد في البيئة الخاصة للمهنة وفي البيئة العامة ويؤثر على البيئة الخاصة وربما بيئة المنظمة أيضا ويؤثر سلبا على حكم المبحوثين.

ومن الجدول أيضا، يتضح أن أغلب الموظفين (64.0%) مسكنين في المستوى الإداري المباشر، تليهم فئة الموظفين المسكنين في مستوى الإدارة الوسطى بنسبة 30.1%، بينما الإدارة العليا تمثل فقط 5.8%، وهذا يدل على أن الفئة المستجيبة ممثلة للواقع في الميدان.

من الجدول (8)، يتضح أن نسبة الموظفين الذكور تشكل الغالبية العظمى بنسبة 68.8% مقابل 31.2% للموظفات، أي: بنسبة (1/2) تقريبا، وهذا تمثيل أقرب للواقع الميداني، ويعني أن متغير النوع الاجتماعي قد لا يؤثر كثيرا في دقة نتائج التحليل الاستدلالي.

كما يظهر من الجدول أن الفئة العمرية الأكبر هي للموظفين الذين تتراوح أعمارهم بين 31 و 40 سنة؛ إذ يشكلون 40.8% من إجمالي الموظفين. تليها فئة الموظفين بين 20 و 30 سنة بنسبة 32.9%، وهذا يعني أن معظم إجابات أفراد العينة نابعة من الفئة العمرية الفتية التي تكونت عندها بعض التجارب المهنية وتتميز بالرشد وتقاؤل الشباب (31-40)، مما يعطي نتائج الدراسة مصداقية أكبر.

ويظهر أيضا عن طريق الجدول أن معظم الموظفين (75.7%) يحملون مؤهل البكالوريوس،

التحليل الوصفي

أولاً: المتغير المستقل: الثقافة التنظيمية

القيم التنظيمية

جدول (9) نتائج التحليل الوصفي لفقرات بُعد القيم التنظيمية

م	رقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التقدير اللفظي
1	1	يظهر العاملون بالشركة التزاماً راسخاً بالأمانة في جميع تعاملاتهم مع كافة الاطراف.	5.890	1.079	84.1%	مرتفع
2	3	يتمتع العاملون في الشركة بالقدرة الكافية للعمل بروح الفريق الواحد	5.760	1.034	82.3%	مرتفع
3	4	يُسهّم العاملون في الشركة بتعزيز الإبداع في تقديم خدمات التأمين.	5.720	1.108	81.7%	مرتفع
4	2	يتمتع العاملون في الشركة بمهارات التواصل الجيد والإقناع عند تعاملهم مع العملاء.	5.860	1.004	83.7%	مرتفع
5	5	يُشارك العاملون في الشركة بشكل فعال في بناء شعور قوي بالانتماء والولاء للشركة.	5.550	1.230	79.3%	مرتفع
		القيم التنظيمية	5.756	0.878	82.2%	مرتفع

جميع تعاملاتهم مع الأطراف كافة" وجاءت بأعلى موافقة بين مؤشرات البعد بمتوسط (5.890) وانحراف معياري (1.079)، وبنسبة تطبيق (84.1%) بينما جاءت الفقرة رقم (5) التي تنص على أنه "يُشارك العاملون في الشركة بشكل فعال في بناء شعور قوي بالانتماء والولاء للشركة" بأقل موافقة بين عينة الدراسة بمتوسط (5.550) وانحراف معياري (1.230)، وبنسبة (79.3%). وقد يعزى ذلك إلى أن الموظف متأكد من التزاماته المهنية، وعليه في ذلك رقابة وجزاءات، بينما لا يجري مشاركته في بناء شعور بالانتماء والولاء الذي تحتكر صنغته القيادات العليا.

بينت نتائج الدراسة في الجدول السابق، أن المتوسط الحسابي العام لمستوى ممارسة القيم التنظيمية" يساوي (5.756) وانحرافه المعياري (0.878)، وبأهمية نسبية (82.2%)؛ مما يدل على اهتمام الشركات محل الدراسة بالقيم التنظيمية، وإعطائها مستوى مرتفع من الموافقة يعني أن السلوك التنظيمي في الشركات مشبعاً بعدد من القيم التنظيمية الداعمة لسلوك الشركات في بيئة العمل الداخلية.

كما تبين من نتائج الدراسة أن أعلى ممارسة لبعد (القيم التنظيمية) تمثل في الفقرة رقم (1)، وتنص على أنه "يظهر العاملون بالشركة التزاماً راسخاً بالأمانة في

المتعددات التنظيمية:

جدول (10) نتائج التحليل الوصفي لفقرات بعد المتعددات التنظيمية

م	الرتبة	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التقدير اللفظي
1	5	يعتقد العاملون في الشركة بأهمية المشاركة في صناعة القرارات داخل الشركة.	5.270	1.387	75.3 %	مرتفع
2	2	يملك العاملون في الشركة المهارات اللازمة التي تؤهلهم لإنجاز مهامهم ذاتيا.	5.750	1.024	82.1 %	مرتفع
3	1	يؤمن العاملون في الشركة بأهمية زيادة الحوافز (مادية - معنوية).	5.840	1.280	83.4 %	مرتفع
4	4	يؤمن العاملون في الشركة بوجود بيئة عمل مشجعة.	5.540	1.376	79.1 %	مرتفع
5	3	يؤمن العاملون في الشركة بأهمية الإبداع في تقديم الخدمات.	5.700	1.244	81.4 %	مرتفع
		المتعددات التنظيمية	5.619	0.961	80.3 %	مرتفع

كما تبين من نتائج الدراسة أن أعلى مؤشر لممارسة بعد التوقعات التنظيمية تمثل في الفقرة رقم (3) التي تنص على "يؤمن العاملون في الشركة بأهمية زيادة الحوافز (مادية - معنوية)" بمتوسط (5.840) وانحراف معياري (1.280)، وبنسبة (83.4%) من حيث الاستجابة وجاء في المرتبة الأخيرة من حيث التطبيق الفقرة رقم (1) التي تنص على "يعتقد العاملون في الشركة بأهمية المشاركة في صناعة القرارات داخل الشركة" بأقل موافقة بين عينة الدراسة بمتوسط (5.270) وانحراف معياري (1.387) وبنسبة (75.3%)، وقد يعزى ذلك إلى ازدياد الاحتياج للتحفيز بسبب التضخم، وإلى ضعف إحساس القيادات بأهمية المشاركة للعاملين، وتعود العاملين ضعف المشاركة.

بينت نتائج الدراسة في الجدول السابق أن المتوسط الحسابي العام لمستوى "المتعددات التنظيمية" في شركات التأمين اليمنية بلغ 5.619 بانحراف معياري (0.961) وبنسبة (80.3%) وهذا يدل على أن عينة الدراسة توافق بمستوى (مرتفع) على البعد، وتشير النتيجة إلى أن الشركات تؤكد حرصها على ممارسة المتعددات التنظيمية لدى العاملين فيها وبمستوى مرتفع.

ويعزى ذلك لوجود عدد من المتعددات شملت ما جاء في مؤشرات هذا البعد وزادت عليها بمؤشرات أخرى موجودة بشكل متفاوت في بيئة العمل، مثل الاعتقاد بأهمية الشعور بالولاء والانتماء، وكذلك اعتقادهم أن أنهم موظفون في تلك الشركات كأنهم يملكون جزءًا منها، بالإضافة إلى اعتقادهم بأنهم مسؤولون عن نجاح أو فشل شركاتهم، وتشجع الشركات تلك الممارسات عن طريق عدد من السلوكيات التي تعزز تلك المتعددات لدى العاملين لديها.

التوقعات التنظيمية:

جدول (11) نتائج التحليل الوصفي لفقرات بعد التوقعات التنظيمية

م	الرتبة	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التقدير اللفظي
1	2	تنظر إدارة الشركة إلى العنصر البشري أنه من أهم مواردها.	5.220	1.577	74.6%	مرتفع نوعا ما
2	3	تقدر إدارة الشركة الجهود التي يبذلها الموظف الكفو والمميز	5.060	1.563	72.3%	مرتفع نوعا ما
3	4	توفر إدارة الشركة بيئة عمل تساعد على الاستقرار الوظيفي للعاملين.	5.020	1.555	71.7%	مرتفع نوعا ما
4	5	تتبع إدارة الشركة توقعات العاملين من الحوافز (مادية -معنوية).	4.650	1.719	66.4%	مرتفع نوعا ما
5	1	يبذل العاملون الجهود اللازمة لتحقيق الأهداف التي تتوقعها الشركة منهم.	5.620	1.282	80.3%	مرتفع
6		التوقعات التنظيمية	5.115	1.299	73.1%	مرتفع نوعا ما

كما تبين من نتائج الدراسة أن أعلى مؤشر لممارسة بعد التوقعات التنظيمية تمثل في الفقرة رقم (5) التي تنص على أنه "يبذل العاملون الجهود اللازمة لتحقيق الأهداف التي تتوقعها الشركة منهم" وجاءت الفقرة رقم (4) التي تنص على "تتبع إدارة الشركة توقعات العاملين من الحوافز (مادية - معنوية)" بأقل موافقة بين عينة الدراسة بمتوسط (4.650) وانحراف معياري (1.719) وبنسبة (66.4%) في المرتبة الأخيرة من حيث التطبيق. ويعزى إيمان العاملين بأهمية زيادة الحوافز (مادية ومعنوية) إلى أن الحوافز المادية في ظل عدم كفاية الراتب وارتفاع التضخم الذي تعانيه اليمن، أما الحوافز المعنوية فمعروف في بيئة العمل اليمنية العامة والخاصة ضعف التحفز المعنوي لأسباب تتعلق بطبيعة الإدارة العربية مقارنة بالإدارة اليابانية والغربية مثلا.

بينت نتائج الدراسة في الجدول السابق أن المتوسط الحسابي العام لمستوى "التوقعات التنظيمية" في شركات التأمين اليمنية بلغت (5.115)، وبلغ الانحراف المعياري (1.299) وبنسبة (73.1%) وهذا يدل على أن عينة الدراسة توافق بمستوى (مرتفع نوعا ما) على البعد وتحرص عليه، وتشير النتيجة على أن موظفي الشركات يمارسون قدرا مرتفعا نوعا ما من التوقعات التنظيمية، وانخفاض ممارسة هذا البعد قليلا عن الأبعاد الأخرى ناتج عن ظروف البيئة الخارجية للشركات التي تأثرت بها ممارسة التوقعات التنظيمية، وهناك تباين بين الشركات في مقدار التوقعات وتباين في مدركاتها بين الأفراد في الشركات المختلفة، كما يشير إلى ذلك ارتفاع مقدار التشتت إلى حوالي (1.3)، وقد تحتاج الشركات محل الدراسة تعزيز التوقعات التنظيمية عن طريق عدد من السلوكيات التنظيمية على مستوى بيئة الشركات.

الأعراف التنظيمية:

جدول (12) نتائج التحليل الوصفي لفقرات بعد الأعراف التنظيمية

الرقم	الرتبة	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التقدير اللفظي
1	3	يتبادل العاملون في الشركة خبراتهم مع بعضهم البعض.	5.700	1.072	81.4%	مرتفع
2	2	يلتزم العاملون بأوقات الدوام من حيث الحضور والانصراف.	5.820	1.069	83.1%	مرتفع
3	1	يستمر العاملون في الشركة بالعمل رغم التحديات التي تواجههم بشكل دؤوب.	5.880	1.035	84.0%	مرتفع
4	4	يسعى العاملون لتطوير أدائهم باستخدام التقنيات الحديثة.	5.620	1.180	80.3%	مرتفع
5	5	يسهم العاملون في الشركة بتقديم اقتراحات وحلول للمشكلات التي يواجهونها.	5.570	1.134	79.6%	مرتفع
		الأعراف التنظيمية	5.720	0.866	81.7%	مرتفع

التحديات التي تواجههم بشكل دؤوب" حضيت بأعلى موافقة بين عينة الدراسة بمتوسط (5.880) وانحراف معياري (1.035) ونسبة (83.1%) بينما جاءت الفقرة رقم (5) التي تنص على "يسهم العاملون في الشركة بتقديم اقتراحات وحلول للمشكلات التي يواجهونها" بأقل موافقة بين عينة الدراسة بمتوسط (5.570) وانحراف معياري (1.134) ونسبة (79.6%) من حيث الاستجابة. وهي نسبة تشير إلى مستوى مرتفع من تطبيق الأعراف في هذا الجانب، ويعزى ارتفاع المؤشر الأول وانخفاض الثاني إلى أنه بالفعل يوجد قدر من التحديات الناتجة من سوء الإدارة، ناهيك عن الظروف التي تعيشها البلاد في الوقت الراهن التي أثرت في بيئة العمل للموظف، بالإضافة إلى أن الاقتراحات سهلة ودائمة في كل قطاع إداري، ولكن قلما تتحول من الفكر إلى الفعل بسبب العوائق المادية أو المعرفية أو الشخصية لدى الملاك والقيادات.

بينت نتائج الدراسة في الجدول السابق أن المتوسط الحسابي العام لمستوى "الأعراف التنظيمية" في شركات التأمين اليمنية بلغ (5.720) بانحراف معياري (0.866) ونسبة (81.7%)، وهذا يدل على أن عينة الدراسة توافق بمستوى (مرتفع) على البعد، وتشير النتيجة إلى أن الشركات تؤكد حرصها على ممارسة الأعراف التنظيمية لدى العاملين فيها وبمستوى مرتفع، وذلك لوجود تبادل خبرات بين الموظفين، ولوجود والتزام للعاملين بمواعيد الحضور والانصراف، وكذلك يستمر العاملون في الشركة بالعمل رغم التحديات التي تواجههم وبشكل دؤوب.

وتعزى تلك النتيجة إلى وجود أثر كبير لسلوكيات ثقافية تعزز قيما متفق عليها، وهي محل إجماع على مستوى الفكر والفعل.

كما تبين من نتائج الدراسة أن أعلى مؤشر لممارسة بعد الأعراف التنظيمية تمثل في الفقرة (3) التي تنص على "يستمر العاملون في الشركة بالعمل على رغم

ثانياً: المتغير التابع- الإبداع الإداري

الأصالة:

جدول (13) نتائج التحليل الوصفي لفقرات بعد الأصالة

م	الرتبة	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التقدير اللفظي
1	4	تمكن الشركة العاملين من المشاركة بأفكار جديدة من أجل تحقيق أهداف الشركة.	5.240	1.437	74.9%	مرتفع نوعاً ما
2	2	يحرص العاملون على تقديم الأفكار الجديدة للعمل.	5.490	1.129	78.4%	مرتفع
3	3	يحرص العاملون في الشركة على تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل	5.480	1.114	78.3%	مرتفع
4	1	يسعى العاملون بجد لتحقيق التميز في عملهم.	5.680	1.115	81.1%	مرتفع
5	5	يستخدم العاملون في الشركة أسلوب العصف الذهني القائم على الإبداع.	5.200	1.325	74.3%	مرتفع نوعاً ما
		الأصالة	5.418	1.020	77.4%	مرتفع

بينت نتائج الدراسة في الجدول السابق أن المتوسط الحسابي العام لمستوى "الأصالة" في شركات التأمين اليمنية بلغ (5.418) وانحرافه المعياري يساوي (1.020) وبنسبة (77.4%)، وهذا يدل على أن عينة الدراسة توافق بمستوى (مرتفع) على البعد، وتشير النتيجة إلى أن الشركات تحرص على ممارسة الأصالة على مستوى العاملين وبمستوى مرتفع، وذلك لتوافر بعض السلوكيات التي تعزز ممارسة الأصالة مثل سعى العاملون في الشركات لتحقيق التميز، وحرصهم على تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل. وتعزى تلك النتيجة إلى توجه شركات التأمين إلى الترويج لخدماتها عن طريق بعض سلوكيات الأصالة. كما تبين من نتائج الدراسة أن أعلى مؤشر لممارسة بعد الأصالة تمثل في الفقرة رقم (4) التي تنص على "يسعى العاملون في الشركة بجد لتحقيق التميز في عملهم" بأعلى موافقة بين عينة الدراسة بمتوسط

(5.680) وانحراف معياري (1.115) ونسبة (81.1%)، بينما جاءت الفقرة رقم (5) التي تنص على "يستخدم العاملون في الشركة أسلوب العصف الذهني القائم على الإبداع" بأقل موافقة بين عينة الدراسة بمتوسط (5.200) وانحراف معياري (1.325) وبنسبة (74.3%) من حيث الاستجابة، ويعزى ارتفاع مؤشر الفقرة (4)، إلى سعة إدراك كل العمال بجديتهم في تحقيق التميز في عملهم، بالإضافة إلى تقييم القيادات لعمل العمال، الأمر الذي رفع مستوى التقييم، مقابل انخفاض الفقرة (5)، لأن أسلوب العصف الذهني يمارس عن طريق فرق عمل تشمل تشكيلة متجانسة من المعنيين يلتقون في عمل معين في بعض الأحيان، وليس كل الشركات ولا كل الأعمال تقام عن طريق فرق العمل، وقد يعزز هذا التفسير ارتفاع مقياس التثنت في الفقرة (5) عن مقدار التثنت في الفقرة (4).

الطلاقة:

جدول (14) نتائج التحليل الوصفي لفقرات بعد الطلاقة

م	الترتيب	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التقدير اللفظي
1	1	يملك العاملون في الشركة المهارات الكافية لإقناع الآخرين.	5.640	1.083	80.6%	مرتفع
2	2	يتوافر لدى العاملين في الشركة مهارات النقاش المتعلقة بالعمل	5.580	1.070	79.7%	مرتفع
3	5	يستطيع العاملون في الشركة التعبير عن أفكارهم بطلاقة.	5.130	1.301	73.3%	مرتفع نوعا ما
4	3	لدى العاملين القدرة على طرح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل	5.490	1.009	78.4%	مرتفع
5	4	لدى العاملين القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة	5.380	1.106	76.9%	مرتفع
		الطلاقة	5.446	0.925	77.8%	مرتفع

كما تبين من نتائج الدراسة أن الفقرة رقم (1) التي تنص على "يملك العاملون في الشركة المهارات الكافية لإقناع الآخرين" بأعلى موافقة بين عينة الدراسة بمتوسط (5.640) وانحراف معياري (1.083)، بينما جاءت الفقرة رقم (3) التي تنص على "يستطيع العاملون في الشركة التعبير عن أفكارهم بطلاقة" بأقل موافقة بين عينة الدراسة بمتوسط (5.130) وانحراف معياري (1.301)، ويعزى ذلك إلى الطبيعة البشرية؛ إذ إن العاملين يعرفون مهاراتهم وأحيانا يقدرونها أكثر من قدرها، ولكن قد لا يستطيعون دوما التعبير بطلاقة عن أفكارهم بسبب ضعف التعبير لدى العاملين اليمنيين كما يرى من شواهد كثيرة، أو بسبب ممارسة القيادات لقدر من البيروقراطية، وهذه النتائج تلتقي مع الواقع.

بينت نتائج الدراسة في الجدول السابق أن المتوسط الحسابي العام لمستوى "الطلاقة" في شركات التأمين اليمنية يساوي (5.446) وانحرافه المعياري يساوي (0.925) وبنسبة (77.8%)، وهذا يدل على أن عينة الدراسة توافق بمستوى (مرتفع) على البعد، وتشير النتيجة إلى أن الشركات تؤكد حرصها على ممارسة الطلاقة على مستوى العاملين فيها. وتعزى تلك النتيجة إلى أن الشركات قد اتخذت من الإبداع وهذا البعد فيه رافعة للمنافسة في البيئة الخاصة، وأن شركات التأمين مهتمة بممارسة الطلاقة لتنافس به مثيلاتها، بالإضافة إلى متغيرات أخرى أبرزت هذه الدراسة تعظيمها.

المرونة:

جدول (15) نتائج التحليل الوصفي لفقرات بعد المرونة

م	الرتبة	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التقدير اللفظي
1	4	يهتم العاملون في الشركة بآراء الآخرين حتى لو كانت مخالفة لأرائهم.	5.250	1.187	75.0%	مرتفع نوعا ما
2	1	يسعى العاملون للحصول على الأفكار التي تسهم بحل مشاكل العمل.	5.540	0.999	79.1%	مرتفع
3	2	يسعى العاملون دائما إلى إيجاد طرق جديدة أكثر فاعلية لإنجاز العمل.	5.500	1.165	78.6%	مرتفع
4	3	يُظهر العاملون في الشركة استعدادًا تامًا لتغيير أفكارهم بناءً على الحقائق.	5.370	1.125	76.7%	مرتفع
5	5	لدى العاملين في الشركة القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة.	5.240	1.241	74.9%	مرتفع نوعا ما
		المرونة	5.382	0.938	76.9%	مرتفع

كما تبين من نتائج الدراسة أن أعلى مؤشر لممارسة بعد المرونة تمثل في الفقرة رقم 2 التي تنص على "يسعى العاملون في الشركة للحصول على الأفكار التي تسهم بحل مشاكل العمل" بأعلى موافقة بين عينة الدراسة بمتوسط (5.540) وانحراف معياري (0.999) وبنسبة (79.1%)، بينما جاءت الفقرة رقم (5) التي تنص على "لدى العاملين في الشركة القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة" بأقل موافقة بين عينة الدراسة بمتوسط (5.240) وانحراف معياري (1.241) وبنسبة (74.9%) من حيث الاستجابة وقد يفسر انخفاض تقدير مؤشر القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة احتكار كثير من السلوك التنظيمي على مستوى القيادات العليا، واحتكار بعض المعلومات.

بينت نتائج الدراسة في الجدول السابق أن المتوسط الحسابي العام لمستوى "المرونة" في شركات التأمين اليمنية كان (مرتفع) (5.382) وانحرافه المعياري (0.938) وبنسبة (76.9%)، وهذا يدل على أن عينة الدراسة توافق بمستوى (مرتفع) على البعد، وتشير النتيجة إلى أن الشركات تؤكد حرصها على ممارسة المرونة لدى العاملين فيها، عن طريق مستوى الصلاحيات، وتنوع أساليب الأداء التي يطبقونها.

وتعزى تلك النتيجة إلى اتخاذ الشركات محل الدراسة للمرونة سلوكا تنظيميا تتوجه به إلى العملاء للمحافظة عليهم وإبقائهم عملاء لها في مقابل محاولة المنافسين للتوسع على حساب الحصة السوقية لهم، ففي بيئة عمل شركات التأمين منافسة محلية ودولية تتطلع دوما إلى الحصول على حصة أو اسبقية.

الحساسية للمشكلات:

جدول (16) نتائج التحليل الوصفي لفقرات بعد الحساسية للمشكلات

م	م.ع.ع.	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التقدير اللفظي
1	1	يشعر العاملون بأهمية التعامل مع مشكلات العمل.	5.680	1.024	81.1%	مرتفع
2	2	يملك العاملون في الشركة رؤية دقيقة لمشكلات العمل.	5.430	1.121	77.6%	مرتفع
3	5	يتوقع العاملون في الشركة مشكلات العمل قبل حدوثها.	5.060	1.358	72.3%	مرتفع نوعا ما
4	4	يخطط العاملون في الشركة لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن أن تحدث.	5.110	1.324	73.0%	مرتفع نوعا ما
5	3	يحرص العاملون في الشركة على معرفة أوجه القصور فيما يقومون به من أعمال.	5.290	1.199	75.6%	مرتفع
		الحساسية للمشكلات	5.315	1.018	75.9%	مرتفع

وتعزى تلك النتيجة إلى اهتمام شركات التأمين بحل مشاكل العمل التي قد تضطر الشركة لممارسة استراتيجيات مكلفة إن أهملت تحسس المشكلات وتفاعلت بخسارة كبيرة في العملاء أو الموارد، وقد تقضي على هامش أرباحها؛ إذ إن شركات التأمين حساسة جدا لأخطاء العمل، وتتأثر بها بشدة.

كما تبين من نتائج الدراسة أن أعلى مؤشر لممارسة بعد الحساسية للمشكلات تمثل في الفقرة رقم (1) التي تنص على "يشعر العاملون في الشركة بأهمية التعامل مع مشكلات العمل" بمتوسط (5.680) وانحراف معياري (1.024)، ونسبة (81.1%) بينما جاءت الفقرة رقم (3) التي تنص على "يتوقع العاملون في الشركة مشكلات العمل قبل حدوثها" بأقل موافقة بين

بينت نتائج الدراسة في الجدول السابق أن المتوسط الحسابي العام لمستوى " الحساسية للمشكلات" في شركات التأمين اليمنية بلغ (5.315) وانحرافه المعياري يساوي (1.018) ونسبة (75.9%) وهذا يدل على أن عينة الدراسة توافق بمستوى (مرتفع) على البعد، وتشير النتيجة إلى أن الشركات تؤكد حرصها على ممارسة أسلوب الحساسية للمشكلات وبمستوى مرتفع، عن طريق عدد من السلوكيات التي تعزز ذلك منها وعي العاملين بأهمية التعامل مع مشكلات العمل، وإملاك العاملين في الشركات لرؤية دقيقة لحل المشكلات، وحرص العاملون بالشركات على معرفة أوجه القصور في العمل.

المعلومات والبيانات والتقارير أو تشاركها على نطاق ضيق ولهذا لم يستطع أغلب العاملين توقع مشكلات العمل قبل حدوثها مما أثر في نتيجة المؤشر.

عينة الدراسة بمتوسط (5.060) وانحراف معياري (1.358) ونسبة (72.3%)، قد يكون انخفاض التقدير في مؤشر الفقرة (3) بسبب أنه غالبا في القطاع الخاص ما تتحفظ القيادات العليا على بعض (أ) أبعاد الثقافة التنظيمية:

جدول (17) يبين أبعاد الثقافة التنظيمية

الأبعاد	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التقدير اللفظي
القيم التنظيمية	5.756	0.878	82.2%	مرتفع
المعتقدات التنظيمية	5.619	0.961	80.3%	مرتفع
التوقعات التنظيمية	5.115	1.299	73.1%	مرتفع نوعا ما
الأعراف التنظيمية	5.720	0.866	81.7%	مرتفع
الثقافة التنظيمية	5.552	0.825	79.3%	مرتفع

الاستجابة، وهي نسبة تشير مستوى عال من حيث التطبيق.

ويعزى ارتفاع بعد القيم؛ لأنها مدعومة بالقيم الشخصية والدينية للموظف من بيئته العربية والإسلامية التي تُعد أساس للقيم التنظيمية ومكون أصيل في سلوك الموظف، بالإضافة إلى قيام الشركات بفرض باقية من القيم التنظيمية للتوجه بها للعملاء لتنافس بها الشركات في بيئة العمل، كما يعزى ضعف اهتمام الشركات بالتوقعات التنظيمية انعكاسا لما في البيئة التنظيمية اليمنية في الوقت الراهن من مثبطات، تمثلت في ضعف الطلب على الخدمة في السوق المحلي، وغياب الاستراتيجية للمنافسة على مستوى سوق الخدمة، ومن ثمَّ ضعف الإيراد وضعف الأجر الحقيقي للموظف، وظهرت في ضعف توقعات المستجيبين، وكل هذا أسهم في ظهور التوقعات بمستوى ضعيف، مع العلم أن موقع اليمن يفتح أفقا كبيرة لتطور وتوسع الخدمة كما ونوعا، أفقيا ورأسيا،

يتبين من الجدول السابق أن مستوى تحقيق الثقافة التنظيمية بشركات التأمين اليمنية بشكل عام كان مرتفعاً، وبمتوسط حسابي مقداره (5.552) وانحراف المعياري يساوي (0.825) ونسبة (79.3%) من حيث الاستجابة.

وتشير النتيجة إلى وجود مستوى مرتفع من الثقافة التنظيمية الداعمة للسلوك التنظيمي اليومي في شركات التأمين اليمنية (محل الدراسة)، ويساعد في ذلك وجود قيم وأعراف وتوقعات في مجتمع الدراسة متأثر بما في البيئة العامة من أعراف وقيم ومعتقدات، وقد عززتها الشركات بسلوك تنظيمي يدعم الثقافة التنظيمية بالشركات محل الدراسة.

أما أبعاد الثقافة التنظيمية فقد كان أعلاها بُعد " القيم التنظيمية" بأعلى موافقة بين عينة الدراسة بمتوسط (5.756) وانحراف معياري (0.878) ونسبة (82.3%)، بينما جاء بُعد "التوقعات التنظيمية" بأقل موافقة بين عينة الدراسة بمتوسط (5.115) وانحراف معياري (1.299)، ونسبة (73.1%) من حيث

بمجرد التغيير في واقع البيئة الخارجية لسوق الخدمة على مستوى القرار والاستقرار والتشريع.
ب) أبعاد الإبداع الإداري:

جدول (18) يبين أبعاد الإبداع الإداري

الأبعاد	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التقدير اللفظي
الأصالة	5.418	1.020	77.4%	مرتفع
الطلاقة	5.446	0.925	77.8%	مرتفع
المرونة	5.382	0.938	76.9%	مرتفع
الحساسية للمشكلات	5.315	1.018	75.9%	مرتفع
الإبداع الإداري	5.390	0.858	77.0%	مرتفع

بمتوسط (5.315) وانحراف معياري (1.018)، وبنسبة استجابة (75.9%)، ويعزى ذلك إلى اهتمام قيادات شركات التأمين بحسن الاستقطاب والاختيار والتعيين للكوادر المبدعة وإلى قدر المساحة في السلوك التنظيمي الممنوحة لكوادر الشركات في السلوكيات التنظيمية التي تمكنهم من الطلاقة، كما يعزى الانخفاض النسبي في مستوى الحساسية للمشكلات إلى ممارسة هذا السلوك على مستوى إدارات البحث والتطوير ومستوى القيادات في غالب الشركات، كما يتضح، ويظهر ذلك من كل من مؤشر " يخطط العاملون في الشركة لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن أن تحدث، ومؤشر يتوقع العاملون في الشركة مشكلات العمل قبل حدوثها" وهذا ما أضعف احساس العاملين بالمشكلات؛ إذ جاءت تقديرات الممارسة بمستوى مرتفع نوعاً ما، وهذا ما يعزز هذا الحكم ويؤكد صحته.

اختبار الفرضيات:

الفرضية الرئيسية: تنص على أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بأبعادها مجتمعة والمتمثلة ب (القيم، الأعراف، المعتقدات، التوقعات

يتبين من الجدول السابق أن مستوى تحقيق الإبداع الإداري بشركات التأمين اليمنية على مستوى المتغير ككل مرتفع، وبمتوسط حسابي مقداره (5.390) وانحراف المعياري يساوي (0.858) وبنسبة (77%) من حيث الاستجابة.

وتشير النتيجة إلى وجود مستوى مرتفع من الإبداع الإداري في شركات التأمين اليمنية.

ويعزى ذلك إلى ممارسة الشركات سلوكيات تنظيمية مثل الأصالة والطلاقة والمرونة والحساسية للمشكلات بمستوى مرتفع، بالإضافة إلى توفر بعض البنى الفوقية - لوائح ونظم داخلية في الشركات وموارد متنوعة تدعم الإبداع- ويعزى ذلك أيضاً إلى خصوصية شركات التأمين اليمنية التي يتوافر لديها عدد أكبر من الموارد مقارنة ببقية الشركات اليمنية الأخرى، وإلى حسن انتقائها للكادر الإداري، وطبيعة ومتطلبات عمل تلك الشركات.

أما أبعاد الإبداع الإداري فقد كان أعلاها بُعد "الطلاقة" بأعلى موافقة بين عينة الدراسة بمتوسط (5.446) وانحراف معياري (0.925) ونسبة (77.8%) بينما جاء بُعد "الحساسية للمشكلات" بأقل موافقة بين عينة الدراسة

التنظيمية) في الإبداع الإداري في شركات التأمين اليمنية في العاصمة - صنعاء .

جدول (19) يبين اختبار الفرضية الرئيسية

معامل الارتباط	معامل التحديد	F	الدلالة	معامل الانحدار	T	الدلالة
.768 ^a	.590	417.811	<.001 ^b	.798	20.440	<.001
المتغير المستقل: الثقافة التنظيمية						
المتغير التابع: الإبداع الإداري						

إذ جاءت قيمة F دالة إحصائياً. وأوضحت النتائج أن هناك أثراً دالاً إحصائياً للثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري؛ إذ جاءت قيمة معامل الانحدار تساوي (0.798) وجاءت قيمة T دالة إحصائياً، ومن ثمَّ نقبل الفرضية الرئيسية للدراسة.

الفرضيات الفرعية

جدول (20) يبين اختبار الفرضية الفرعية

معامل الارتباط	معامل التحديد المصحح	F	الدلالة	البعد	معامل الانحدار	T	الدلالة	معامل تضخم التباين
795 ^a	.627	123.254	<.001 ^b	القيم التنظيمية	.477	4.119	<.001	1.816
				المعتقدات التنظيمية	.194	2.633	.009	1.959
				التوقعات التنظيمية	.118	3.578	<.001	2.157
				الأعراف التنظيمية	.124	9.762	<.001	1.590
المتغير التابع: الإبداع الإداري								

يتضح من الجدول (20) أن أبعاد الثقافة التنظيمية تفسر نسبة (62,7%) من التباين في الإبداع الإداري؛ إذ جاءت قيمة معامل التحديد المصحح تساوي (0.627) وجاءت قيمة F دالة إحصائياً، مما يؤكد أن النموذج ملائم لتفسير العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية وبين الإبداع الإداري. وتوضح النتائج أن جميع أبعاد الثقافة التنظيمية (القيم - المعتقدات - التوقعات - الأعراف) جاءت تؤثر بدلالة إحصائية على الإبداع الإداري، ومن ثمَّ نقبل الفرضيات الفرعية كاملة.

يتضح من الجدول (20) أن أبعاد الثقافة التنظيمية تفسر نسبة (62,7%) من التباين في الإبداع الإداري؛ إذ جاءت قيمة معامل التحديد المصحح تساوي (0.627) وجاءت قيمة F دالة إحصائياً، مما يؤكد أن النموذج ملائم لتفسير العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية وبين الإبداع الإداري. وتوضح النتائج أن جميع أبعاد الثقافة التنظيمية (القيم - المعتقدات - التوقعات - الأعراف) جاءت تؤثر بدلالة إحصائية على الإبداع الإداري، ومن ثمَّ نقبل الفرضيات الفرعية كاملة.

فرضيات الفروق

جدول (21) يبين الفروق التي تعزى إلى متغير العمر

الدلالة	F	الانحراف المعياري	المتوسط	N	الإبداع الإداري
.007	5.079	.82818	5.4966	99	أقل من 35 سنة
		.84738	5.4593	126	35-44 سنة
		.86854	5.1025	67	45-50 سنة
		.85761	5.3901	292	Total

ولمعرفة لصالح من تؤول الفروق استخدم الاختبار البعدي كما هو مبين في الجدول الآتي. كما أنه لا يوجد فروق بين الشركات التي عمرها أقل من 35 والأخرى التي عمرها من 35 إلى 44 سنة.

يتضح من الجدول (21) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة عينة الدراسة حول الإبداع الإداري تعزى إلى متغير عمر الشركة؛ إذ جاءت قيمة F (5.079) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.007)، ومن ثمَّ نقبل الفرضية.

جدول (22) يبين الفروق التي تعزى إلى متغير عمر الشركة

الدلالة	فرق المتوسط (I-J)	عمر الشركة (J)	عمر الشركة (I)
.743	.03724	35-44 سنة	أقل من 35 سنة
.003	.39406*	45-50 سنة	
.743	-.03724-	أقل من 35 سنة	35-44 سنة
.006	.35682*	45-50 سنة	
.003	-.39406*	أقل من 35 سنة	45-50 سنة
.006	-.35682*	35-44 سنة	

(35) (44-35) سنة والشركات التي عمرها أقل من (35) سنة، وكذا الشركات التي عمرها (45-50) سنة.

ومن الجدول (22) يتضح أن الفروق التي تعزى إلى عمر الشركة جاءت لصالح الشركات التي أعمارها من

جدول (23) يبين الفروق التي تعزى إلى حجم الشركة

الدلالة	T	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	حجم الشركة	الأبعاد
0.000	-2.753-	.88485	5.2104	107	أقل من 100 موظف	الإبداع الإداري
		.82614	5.4940	185	100 موظف فأكثر	

جاءت قيمة ت (2.753) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.05) ومن ثمَّ نقبل الفرضية الرئيسية الخامسة التي تقول: إنه يوجد فروق ذات دلالة

من الجدول (23) يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة في مستوى الإبداع الإداري تعزى إلى متغير حجم الشركة؛ إذ

التأمين، وربما أيضا لاحتكار أنشطة هذا البعد في مستوى القيادات العليا.

الاستنتاجات المتعلقة بفرضيات الدراسة:

أظهرت نتائج الدراسة وجود ارتباط بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في شركات التأمين اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء، مما يعني أن رفع مستوى الثقافة التنظيمية يؤدي إلى رفع مستوى الإبداع الإداري؛ إذ إن الثقافة التنظيمية ترتبط بعلاقة طردية مع الإبداع الإداري، مما يعني أن زيادة ممارسة الثقافة التنظيمية يرفع من مستوى الإبداع التنظيمي.

أظهرت نتائج الدراسة أن الدور بين أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة والإبداع الإداري في شركات التأمين كان دورا إيجابيا، ولكن بنسب متفاوتة لكل بعد على حدة.

توصيات الدراسة:

(1) توصي الدراسة بالمحافظة على مستوى الثقافة التنظيمية في شركات التأمين اليمنية في العاصمة - صنعاء.

(2) كما تؤكد على ضرورة الاهتمام بتعزيز بعد التوقعات التنظيمية من أبعاد متغير الثقافة التنظيمية ومعالجة الأسباب التي لها أكبر التأثير السلبي في التوقعات، وأهمها وأكثرها ضعفا توقعات العاملين من الإدارة العليا بأن تلبية طلباتهم من الحوافز المادية والمعنوية.

(3) ضرورة الحفاظ على مستوى الإبداع الإداري وتعزيزه بين الوقت والآخر بما يستجد من تقنيات، في شركات التأمين اليمنية في العاصمة - صنعاء.

(4) توصي الدراسة صانعي الاستراتيجيات بأهمية تطوير آليات الإبداع الإداري عن طريق إدارات البحث والتطوير والوحدات المشابهة واستخدام

إحصائية في استجابة أفراد العينة في مستوى الإبداع الإداري، وجاءت الفروق لصالح الشركات الكبيرة على الشركات الصغيرة.

الاستنتاجات المتعلقة بمتغيرات الدراسة وأبعادها:

(1) يوجد اهتمام كبير لدى شركات التأمين بالثقافة التنظيمية وأبعادها؛ إذ كان مستوى الممارسة مرتفعاً.

(2) يوجد قصور في ممارسة بعد التوقعات التنظيمية لدى شركات التأمين فقد جاء مرتفعاً نوعاً ما حيث انخفض مستوى التوقع بسبب عدم معالجة تأثيرات التضخم وتأثير الوضع الراهن في الجهاز الإداري للشركات مادياً أو معنوياً.

(3) يوجد اهتمام كبير لدى شركات التأمين اليمنية بمتغيرات الثقافة التنظيمية فقد كان مستوى التطبيق لها عالياً، كما يوجد اهتمام كبير لدى الشركات بمستوى تطبيق الإبداع الإداري فقد، كان مستوى تطبيقه عالياً بكل أبعاده.

(4) يوجد اهتمام كبير من قبل شركات التأمين اليمنية بعد التركيز على العميل.

(5) وجود قصور في تلبية شركات التأمين لتوقعات العاملين في الحوافز المادية والمعنوية.

(6) وجود اهتمام كبير لدى شركات التأمين بالإبداع الإداري فقد جاءت نتائج المتغير مرتفعة بكل أبعاده.

(7) وجود اهتمام مرتفع بتحقيق بعد الطلاقة؛ نظراً لممارسة العاملين لمهارات الإقناع.

(8) وجود قصور في تحقيق بُعد الحساسية للمشكلات نظراً لضعف المنافسة بين شركات

قطاع التأمين بمختلف أنواعه والتهيؤ للمنافسة

عليها، وصنع الأسبقية في بيئة سوق الخدمة.

[9] الغشم، عبد الرؤوف محمد محمد، 2021م - الدعم

التنظيمي المدرك وأثره على الإبداع الإداري في

المصارف اليمنية الغشم.

[10] سلامة، ابتسام خالد يحيى، 1440هـ - 2018م،

أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري من وجهة

نظر عضوات هيئة التدريس بكلية العلوم والآداب

للبنات في طريف - جامعة جدة - السعودية

[11] رونة هدى، بوعابة سارة، 2022م، الثقافة

التنظيمية للمؤسسة وعلاقتها بالالتزام التنظيمية

للعامل دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتقاعد

جيجل.

[12] الإرياني، ميسون، دور الثقافة التنظيمية في

تعزيز التمكين الإداري في شركة الأدوية اليمنية،

2021م.

[13] الصلوي، أحمد محمد هزاع، 2021م، أثر أنماط

القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية السائدة على تطبيق

الإدارة الإلكترونية دراسة حالة شركة يمن موبيل.

[14] محمد، عبد الحكيم عبده، 2018م، دور الثقافة

التنظيمية في الإبداع الإداري لدى كليات المجتمع

اليمنية والخاصة في أمانة العاصمة ومحافظة

صنعاء.

[15] بختيار، ومغلاوي، 2023، الثقافة التنظيمية

وعلاقتها بالإبداع في المؤسسة الجزائرية، آليات

التفعيل، دراسة ميدانية مع موظفي كلية العلوم

الإنسانية والاجتماعية تاسوست.

[16] إبراهيم، وليد حسين طلعت، 2022، أثر الثقافة

التنظيمية على الإبداع الإداري داخل الإدارة العامة

لرعاية الشباب بجامعة المنوفية، مصر،

[17] العزي، عطا الله بن فاحس راضي، 2022م،

العلاقة بين الثقافة التنظيمية ورأس المال التنظيمي

والإبداع لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الحدود

الشمالية.

الأساليب الإدارية المتطورة بعد تعديلها لتوائم بيئة

العمل. ضرورة دراسة الفرص الكثيرة الواعدة في

(5) السعي الحثيث لتعزيز الجوانب الإيجابية

ومعالجة جوانب القصور في الثقافة التنظيمية

والإبداع الإداري حيثما كان.

المراجع

[1] المقري، محمود عبد الله عبد الرحمن سعيد (2023).

أثر الإبداع الإداري في تحسين الأداء المنظمي،

دراسة ميدانية على شركات التأمين اليمنية بأمانة

العاصمة صنعاء، مجلة جامعة صنعاء للعلوم

الإنسانية، 5 (1) 86-118.

[2] زبيل، عبد الله سالم أحمد عمر، 2021م، أثر الثقافة

التنظيمية في الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية

والإدارية.

[3] الحظاء، نبيل على أحمد، 2018م، أثر النمط

القيادي في تحديد مستوى الإبداع الإداري عن طريق

الثقافة المنظمة دراسة ميدانية في الجامعات الأهلية

اليمنية.

[4] ملهي، طه علي عبد الجليل، 2015م، الثقافة

التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر

العاملين - دراسة حالة في جامعة العلوم والتكنولوجيا

[5] علاء الدين، خبابة، 2018م أثر الثقافة التنظيمية

على صياغة وتنفيذ استراتيجية المؤسسة.

[6] بوسبعين محمد أمين، وأعراب عبد الحق، 2015م،

دور قطاع التأمين في تنمية الاقتصاد الوطني، دراسة

حالة الشركة الوطنية للتأمين SAA - الجزائر.

[7] العبوشي، هديل صالح محمود، 2022م ممارسة

القيادة الإستراتيجية في جامعة بيرزيت وعلاقتها

بالإبداع الإداري للأكاديميين، فلسطين.

[8] علي، عفاف على الله محمد، 2022م، قياس بعض

مؤشرات الإبداع الإداري في ضوء الحوافز المادية

والمعنوية لدى العاملين بوزارة الشباب والرياضة

الاتحادية، السودان.

- [18] النويصر، مشاعل موسى حمود، 2022، الإبداع الإداري وأثره في تحقيق التميز المؤسسي لدى العاملين في جامعة الملك سعود، مجلة الشرف الأوسط للعلوم الإنسانية
- [19] الشهراني، فوزية عبد الله محمد، 2023، تطوير أداء المشرفات التربويات بمكتب تعليم أحد رفيدة في ضوء مدخل الإبداع الإداري، مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، العدد 33 رسالة ماجستير
- [20] رحمة الله، امير عباس، وأبو عفونة، نور حمد، وحمزة، محمد فليح، 2023، دور الإبداع الإداري في تحقيق الأداء المتميز للعاملين عبر الالتزام الوظيفي - دراسة استطلاعية لآراء عينة لعد دمن الموظفين في الشركة العامة للمنتوجات الغذائية / المقر
- [21] الزبيري، جعفر خانو، 2020، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
- [22] القحطاني، عبد السلام شايع، 2016، سلوك المواطن التنظيمية وعلاقته بالإبداع الإداري، الطبعة الأولى - دار الكتاب الجامعية للنشر والتوزيع، الرياض.
- [23] المصري، إيهاب عيسى، وعامر، طرق عبد الرؤوف، 2015، السلوك الإداري والهندسة الإدارية، الطبعة 1- المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، الجيزة.
- [24] العميان، محمود سلميان، 2010، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر، الأردن.
- [25] مسلم، عبد الله حسن، 2015، الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق، الطبعة الأولى، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان.
- [26] حريم، حسين، 2013، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، الطبعة الرابعة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن.
- [27] القحطاني، عبد السلام شايع، 2016، سلوك المواطن التنظيمية وعلاقته بالإبداع الإداري، الطبعة الأولى - دار الكتاب الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة.
- [28] السكارنة، بلال خلف، 2011، الإبداع الإداري، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان.
- [29] حسن، سلام رعد - 2017م، الإبداع الإداري في الوظيفة العامة،
- [30] الشايح، علي، وعامر، طارق عبد الرؤوف عامر، وعامر ربيع عبد الرؤوف، 2011، العلاقات الإنسانية والإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية، الطبعة الأولى، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة.
- [31] باشري، نفيسة محمد، ومدكور، فوزي شعبان، وفهمي رباب، 2017، السلوك التنظيمي، جامعة القاهرة.
- [32] المغربي، محمد الفاتح محمود بشير-2016م، السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
- [33] المغربي، محمود بشير، 2016 أصول الإدارة والتنظيم، دار الجنان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
- [34] الخافجي، نعمة عباس، 2019، ثقافة المنظمة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
- [35] العريقي، منصور محمد إسماعيل-2013م، السلوك التنظيمي، دار الكتاب الجامعي صنعاء، الطبعة الثانية.
- [36] مضوي وآخرون، 2021م، أثر الثقافة التنظيمية على السلوك الإبداعي، دراسة حالة المصارف السودانية، السودان
- [37] سمير عباس، 2012 - الثقافة التنظيمية واستراتيجيات التغيير في المنظمات، دار الهدى للطباعة والنشر - الجزائر

المراجع الأجنبية:

- [1] Wen Zhang & Others , 2023 , Understanding How Organizational Culture Affects Innovation Performance: A Management Context Perspective , - sustainability-15-06644-
https://doi.org/10.3390/su15086644
- [2] Ali Taha V., Sirková M., Ferencová M. , THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL CULTURE

ON CREATIVITY AND INNOVATION , 2016 ,
DOI: 10.17512/pjms.2016.14.1.01

- [3] Bermeh and Others , Organizational Culture Model Based on Normative and Individual 2023 -
Doi: 10.30495/JSM.2023.1976973.1741

مواقع:

- [1] https://yemen-nic.info/db/laws_je/detail.php?ID=11347