

دور الثقافة التنظيمية الإبداعية في تعزيز ممارسة التشارك المعرفي دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين

The role of creative organizational culture in promoting the practice of knowledge sharing, Case Study of National Insurance Company

ربيع عطيات الله¹، محمد لخضر بوساحة²

Ateitllah Rabie¹, Boussaha Mohamed Lakhdar²

¹ جامعة قاصدي مرباح ورقلة (الجزائر)، مخبر أداء المؤسسات والاقتصاديات في ظل العولمة، ateitallah.rabie@univ-ouargla.dz

² المركز الجامعي بتبسميلت (الجزائر)، pgrs.seco77@gmail.com

تاريخ النشر: 2020/10/18

تاريخ القبول: 2020/09/24

تاريخ الاستلام: 2020/03/03

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز مدى تأثير الثقافة التنظيمية الداعمة للإبداع في تعزيز ممارسة التشارك المعرفي لدى موظفي وقيادات الشركة الوطنية للتأمين بالمديرية الجهوية بورقلة، والتعرف على مستوى الثقافة التنظيمية الإبداعية وكذا مستوى ممارسة التشارك المعرفي لدى الموظفين، توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها أنه يوجد هناك مستوى متوسط للثقافة التنظيمية الإبداعية وممارسة التشارك المعرفي لدى الموظفين في الشركة الوطنية للتأمين، بالإضافة إلى أنه توجد هناك علاقة تأثير للثقافة التنظيمية الإبداعية في تعزيز ممارسة التشارك المعرفي لدى الموظفين والمسيرين للشركة.

كلمات مفتاحية: ثقافة تنظيمية؛ إبداع، إدارة معرفة؛ تشارك معرفي؛ شركة وطنية للتأمين.

تصنيفات JEL : Q56, M12, M14, M53, D83, O31, O32, O33

Abstract:

This study aims to reveal the impact of the organizational culture supportive of creativity in enhancing the practice of knowledge sharing among employees and leaderships of the National Insurance Company in the Regional Directorate of Ouargla, and to identify the level of creative organizational culture as well as the level of knowledge sharing practice

¹ المؤلف المرسل: ربيع عطيات الله، الإيميل: rabie.ateitallah@gmail.com

among employees, The study reached results, the most important of which is that there is an average level of creative organizational culture and of knowledge sharing practice among employees in Company. There is an impact relationship of creative organizational culture in enhancing the practice of knowledge sharing among employees The Company.

Keywords:organizational culture; creativity; knowledge management; knowledge sharing;National insurance Company.

JEL Classification Codes: Q56,M12,M14 ,M53,D83,O31,O32,O33

1. مقدمة :

لقد أوضحت الثقافة التنظيمية في المنظمات في عصر التكنولوجيا ومجتمعات المعرفة والتحول الرقمي، الشغل الذي يؤرق المنظمات لما لها من دور وتأثير على عديد السلوكيات الفردية والجماعية والتنظيمية، لهذا أصبح من الضروري على إدارة الموارد البشرية أن توليها العناية والاهتمام من خلال بناء الثقافة التنظيمية الداعمة للإبداع التي تتسم بالتقاسم المشترك للمعرفة وتدفق المعلومات والعمل كفريق واحد، وتبني ثقافة المشاركة والصدقة والثقة والاحترام والتقدير بين الموظفين والتعاون فيما بينهم، دون أن ننسى الدعم والولاء للمنظمة كل هذه القيم هي محصلة الثقافة التنظيمية الداعمة للإبداع وحتى تتطلع نحو مستقبل مبني على المعرفة وتقاسمها واستخدامها من أجل توليد معارف جديدة وابتكارات مميزة وتطويرا للعمليات والمنتجات والخدمات لتحقيق الأداء المتميز للموارد البشرية، يمكن أن تسهم في النهوض بالمنظمة لتحقيق هدف التميز في الأداء والريادة والتفاعل السريع مع متغيرات البيئة الخارجية، إن الثقافة التنظيمية من أهم ملامح الإدارة الحديثة، وعنصرا مهما في تكوين منظمات الأعمال من خلال تطوير الفكر الإداري في بيئة سمته الديناميكية والتغير السريع، تفرض على المنظمات خلق بيئة متشكلة من ثقافة تنظيمية ذات قيم ومعتقدات مشتركة داعمة للإبداع ومشجعة له لما يحقق تنمية سلوك الأفراد نحو تبني المشاركة في المعرفة والتشجيع على التواصل والتشاور والحوار بين الموظفين وبين القادة في المنظمة. وتتلور إشكالية الدراسة من خلال التساؤل الرئيسي التالي: "ما مدى تأثير الثقافة التنظيمية الإبداعية في تعزيز

ممارسة التشارك المعرفي في الشركة الوطنية للتأمين؟"

يمكن تقسيم الإشكالية الرئيسية إلى أسئلة فرعية كالاتي:

1. ما مستوى الثقافة التنظيمية الإبداعية في الشركة الوطنية للتأمين؟
2. ما مستوى ممارسة التشارك المعرفي بين الأفراد في الشركة الوطنية للتأمين؟
3. هل هناك علاقة وتأثير للثقافة التنظيمية الإبداعية في تعزيز ممارسة التشارك المعرفي في الشركة الوطنية للتأمين؟

في ظل هذه الإشكالية والتساؤلات الفرعية تم وضع الفرضيات التالية:

1. لا يوجد هناك مستوى مرتفع للثقافة التنظيمية الإبداعية في الشركة الوطنية للتأمين؛
2. لا يوجد هناك مستوى مرتفع لممارسة التشارك المعرفي في الشركة الوطنية للتأمين؛
3. لا يوجد هناك علاقة وتأثير للثقافة التنظيمية الإبداعية في تعزيز ممارسة التشارك المعرفي في الشركة الوطنية للتأمين.

1.1 أهداف الدراسة: نسعى من خلال هذه الدراسة لتحقيق مجموعة من الأهداف نوجزها في الآتي: التعرف على الإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية الداعمة للإبداع، إضافة إلى التعرف على أهمية التشارك المعرفي في المنظمة كأحد العمليات الرئيسية لإدارة المعرفة الواجب توافرها، ودورها في استخدام وتوليد المعرفة الجديدة، بالإضافة إلى معرفة مستوى الثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق الإبداع وتنميته في الشركة الوطنية للتأمين، كقوة اقتصادية في مجال الخدمات في الجزائر ورائدة في التأمينات منذ الاستقلال، كما تهدف إلى إبراز العلاقة وتأثير الثقافة التنظيمية الإبداعية في تعزيز التشارك المعرفي في الشركة الوطنية للتأمين؛ وصولاً بالخروج بنتائج واقتراحات تساهم في مساعدة الشركة في تبني تطبيق إدارة المعرفة من خلال دعم التشارك المعرفي للمواجهة عديد التحديات.

2.1 منهجية الدراسة: لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي لتوضيح وتحليل المفاهيم الأساسية النظرية لموضوع الدراسة، من خلال جمع البيانات من مصادرها الثانوية بالاستعانة بالمراجع العلمية والكتب والمجلات والبحوث العلمية ومواقع الأنترنت ومختلف النشرات التي لها علاقة بالموضوع. أما في الجانب الميداني استخدمنا أسلوب دراسة حالة لمعرفة مستوى الثقافة التنظيمية

الداعمة للإبداع ومدى تأثيرها في تعزيز ممارسة التشارك المعرفي بين الموظفين والإطارات فيما بينهم داخل الشركة، من خلال جمع البيانات من مصادرها الأولية باستخدام أداة الاستبانة صممت لغرض البحث.

3.1 الدراسات السابقة: لقد اهتمت العديد من الدراسات السابقة بموضوع الثقافة التنظيمية في المنظمات

ودورها في إدارة المعرفة وعلاقتها بالإبداع، كل منها عالج جانباً معيناً بطريقة مميزة نذكر من بينها:

- **دراسة عمر درة وآخرون**(درة، معاذ، و أمال، 2018): تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية بأبعادها (الثقة، الصراع الفكري، الإبداع والميل نحو المخاطرة) في تحسين عملية التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس في جامعة ظفار بسلطنة عمان، كما بينت نتائج الدراسة وجود مستوى جيد للتشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعة بالإضافة إلى وجود أثر معنوي للثقافة التنظيمية على التشارك المعرفي ، وفي الأخير خلصت إلى بعض التوصيات أهمها بتوفير مساحة كافية للإبداع وحرية تقديم الاقتراحات وتقبل الرأي الآخر.

- **دراسة ثروت عبد الحميد وآخرون**(ثروت و ياسر، 2015):تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة التشارك المعرفي والعوامل المؤثرة فيه لدى هيئة التدريس بكليات التربية في بعض الدول العربية، وصولاً إلى آليات مقترحة لتعزيز ممارسة التشارك المعرفي، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي بالاستعانة بأسلوب التحليل العامل الاستكشافي لتحديد هوية العوامل المؤثرة في الممارسة، أسفرت نتائج البحث بمجموعة من النتائج وهي مستوى ممارسة التشارك المعرفي للجامعات الأربعة متوسط وأن هناك عاملين مؤثرين التنظيمي والشخصي كعاملين رئيسيين في ممارسة التشارك المعرفي.

- **دراسة محمد يونس السبعوي**(السبعوي، 2015): تهدف هذه الدراسة إلى إبراز قدرة وفاعلية وقوة الثقافة التنظيمية والتأثير في إدارة المعرفة من خلال تشجيع الجمع والمشاركة وتكوين المعرفة حيث تبين الدراسة مدى جاهزية الثقافة التنظيمية لتطبيق إدارة المعرفة على عينة من دوائر في نينوى، خلصت الدراسة إلى النتائج التالية وهي أن هناك أهمية إيجابية للثقافة التنظيمية بالنسبة للمنظمات والعاملين على حد سواء، وأن هناك أثر معنوي للثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة، كما توصلت إلى العاملين يمتلكون مستوى مقبول من المعرفة الضمنية بنسبة أقل منها معرفة صريحة.

- **دراسة بركات ربيعة(ربيعه، 2016):** تهدف هذه الدراسة إلى إبراز العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع لدى العاملين من خلال التعرف على خصائص الثقافة التنظيمية الإبداعية ومبادئها وخطوات تعزيزها، وخلصت الدراسة إلى عديد النتائج منها أن الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل كبير على الإبداع لدى العاملين، باعتبارها الموجه لسلوك العاملين والمحدد لطريقة أداء الأعمال، كما ان الثقافة التنظيمية تشجع على المبادرة والمخاطرة والبحث عن التجديد.

- **دراسة(Baruji, 2016)et Autres Hesamoddin Rahmani Baruji:** تهدفهذه الدراسة إلى إبراز دور الثقافة التنظيمية ممثلة في ثقافة التعاون وثقافة الثقة وثقافة التشارك وثقافة التعلم في تشجيع العاملين على التشارك في المعرفة الضمنية ، اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي بالاعتماد على أداة الاستبانة تم توزيع 274 استمارة على عينة عشوائية من مديري وخبراء شركة خدمات خاصة في إيران أظهرت النتائج أن أبعاد الثقافة التنظيمية لها تأثير كبير على تسهيل تبادل المعرفة الضمنية في المنظمة وتسهم في تشجيع العاملين على تبادل المعرفة.

أوجه التشابه والاختلاف للدراسات السابقة مع الدراسة الحالية:

إن ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات التي سبقتها انها تتشارك معها في الإطار العام لموضوع الدراسة وكذا المنهج المتبع فكلها دراسات تحليلية وصفية اهتمت بالعوامل الثقافية المؤثرة في ممارسة التشارك في المعرفة غير ان وجه الاختلاف يكمن في التركيز على أبعاد الثقافة التنظيمية التي تدعم الإبداع وتساهم في توفير البيئة المولدة للمعرفة بالإضافة إلى مكان الدراسة معظم الدراسات التي سبقتها إما في بيئة عربية شرقية أو إيرانية وهذه الدراسة في شركة وطنية نشط في قطاع خدمات التأمين في الجزائر واظن حسب بحثي المتواضع هذه هي الأولى في الجزائر وفي هذه القطاع الخدماتي. إضافة إلى النتائج فقد جاءت مختلفة بشكل ملحوظ في هذه الدراسة لتخرج باقتراحات يمكن أن تستفيد منها الشركة لأندارك النقص والخلل في بيئتها التنظيمية التي لا تشجع على الإبداع من خلال التشارك المعرفي حسب نتائج الدراسة.

2. الأدبيات النظرية للدراسة

1.2 مفهوم الثقافة التنظيمية: تعتبر الثقافة التنظيمية من أحد المحددات الرئيسية لطبيعة السياق التنظيمي لأي منظمة، فهي تشكل الأنماط المعيارية لممارسات السلوكية للأفراد والعلاقات الشخصية التي تنشأ بينهم، محددة بذلك طرق التفكير والقيم والعادات والاتجاهات والاهتمام السائد في المنظمة كما يعرفها **Wheelen** بأنها عبارة عن مجموعة من الاعتقادات والتوقعات والقيم المشتركة بين أعضاء المنظمة (مصمودي و باشا، 2015، صفحة 3)، الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم المشتركة التي تحكم تفاعلات أفراد المنظمة فيما بينهم ومع الأطراف ذوي العلاقة خارج المنظمة ويمكن أن تكون نقطة قوة أو ضعف وفق تأثيرها على أفراد المنظمة (السكرانة، 2011، صفحة 331).

1.1.2 عناصر الثقافة التنظيمية: صنف الباحثين عناصر الثقافة التنظيمية عدة تصنيفات أبرزها (السكرانة، 2011، صفحة 333):

أ- **القيم التنظيمية:** هي القيم السائدة في بيئة عمل بحيث تعمل في توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة أو الاتفاقات المشتركة بين أعضاء المنظمة،

ب- **المعتقدات التنظيمية:** وهي الأفكار المشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية إنجاز الأعمال من هذه المعتقدات المشاركة في صنع القرار والمساهمة في العمل الجماعي (بركة، 2016، صفحة 80).

ج- **الأعراف التنظيمية:** معايير يلتزم بها العاملون في التنظيم على اعتبارها أنها مفيدة للتنظيم في بيئة العمل، ويقصد بها المعايير المدركة غير الملموسة.

د- **التوقعات التنظيمية:** تتمثل بالتعاقد الذي يتم بين الموظف والتنظيم وهي مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها التنظيم من الآخر، منها العدالة والمساواة بين الموظفين واحترام الآخرين وتقديرهم. والثقة المتبادلة وتوفير مناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد النفسية والاقتصادية.

2.1.2 أهمية الثقافة التنظيمية: تساعد الثقافة التنظيمية القوية على زيادة مستويات الاتساق في السلوك ويمكن اعتبارها بديلا قويا وأكثر إيجابية من اللوائح والإجراءات وقواعد العمل الرسمية من خلال

التنبؤ بردود الأفعال في مواقف معينة فكلما تمكنت الثقافة التنظيمية من التوغل في أذهان وتصرفات العاملين، كلما قل احتياج الإدارة إلى استخدام قواعد وإجراءات عمل رسمية لتوجيه سلوكياتهم الوظيفية(السكران، 2011، صفحة 332). كما تسهم في تحقيق الهوية التنظيمية؛ تنمية الولاء للمنظمة؛ تنمية الشعور بالأحداث والقضايا الحيطة؛ التنبؤ بأنماط التصرفات الإدارية في المواقف؛ ترسيخ أسس تخصيص الحوافز والمكافآت والمراكز الوظيفية؛ توفير أداة رقابية ذاتية السلوك وأنماط الاتجاهات المرغوبة.

3.1.2: أبعاد الثقافة التنظيمية الداعمة للإبداع: يمكن تلخيص الأبعاد التنظيمية الداعمة للإبداع وهذا حسب القيروني(مصمودي و باشا، 2015، صفحة 8) في الآتي: النظر إلى العاملين كأعضاء في أسرة واحدة يتوجب الاهتمام بهم وتدريبهم وتطوير فرق العمل؛ التركيز على احتياجات العميل وتقوية الاتصالات؛ العمل على ترسيخ معايير أداء متميز؛ توفير قدر من الاحترام للعاملين والتقدير؛ إتاحة المجال للعاملين للمشاركة في القرار ووضع الخطط؛ توفير بيئة عمل تبعث على الارتياح تسودها الصداقة والثقة والتعاون والمساواة بين العاملين يتصف أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات(ماهر و عمر، 2012، صفحة 286). كما يمكن أن نعتبر أبعاد الثقافة التنظيمية الأكثر اهتماما من قبل الباحثين التي تساهم في دعم الإبداع فيما يلي:-**التمكين:** شعور الفرد بالحرية في أداء المهام بالطريقة التي يراها مناسبة، وتوفير الموارد اللازمة والكافية وتوفير البيئة المناسب؛

-**العمل الجماعي:** تكوين فرق العمل لتعويض جوانب الضعف الفردية بجوانب القوة لدى افراد الفريق، وإثارة الدافعية وتجنب حدوث الأخطاء ورفع من كفاءة العمل، ونشر قيم التعاون والتعامل مع الآخرين؛

-**العدالة:** أهم العناصر في الثقافة التنظيمية من خلاله يشعر العامل بالرضا على المعاملة والرواتب والمكافآت والترقيات يؤدي حتما إلى زيادة الثقة بالمنظمة ورفع كفاءتهم في العمل والمساهمة في بناء ثقافة المنظمة القوية المتماسكة.

2.2: التشارك المعرفي: قبل التطرق لمفهوم التشارك المعرفي يجب أولا معرفة مفهوم إدارة المعرفة وماهي عملياتها الأساسية:

1.2.2 مفهوم إدارة المعرفة: لقد اختلف الباحثون المهتمين في علم الإدارة في تناول مفهوم إدارة المعرفة تبعاً لاختصاصاتهم وخلفياتهم العلمية، وكذا حجم المجال وديناميكيته، لهذا من الصعب إيجاد تعريف جامع وشامل لها، غير أن التعريف القريب من فكر معظم الباحثين هو أن إدارة المعرفة تشير إلى الاستراتيجيات والتراكيب التي تعظم المواد الفكرية والمعلوماتية من خلال قيامها بعمليات شفافة وتكنولوجيا تتعلق بإيجاد وجمع ومشاركة وإعادة تجميع واستخدام المعرفة بهدف إيجاد قيمة جديدة.

عرف الكبيسي إدارة المعرفة بأنها العمليات التي تعنى باكتساب واكتشاف وتكوين المعرفة وحفظها وتوثيقها واستعادتها وتوزيعها، لتستخدم في حل المشكلات أو اتخاذ القرارات (الجبلي، 2015، صفحة 31). بناء على ما سبق يمكن تعريف إدارة المعرفة بأنها مجموعة الاستراتيجيات والعمليات التي تمكن من تشخيص وتوليد والتشارك في المعرفة وتنظيمها وتخزنها بشكل مناسب ومنظم والمحافظة عليها، لهدف إعادة استخدامها داخل المنظمة قصد إيجاد قيمة معرفية جديدة لحل مشكل هدفه خلق ميزة تنافسية وإدامتها.

2.2.2 مفهوم التشارك المعرفي: التشارك المعرفي من أكثر المفاهيم الفلسفية والفكرية التي استحوذت على اهتمام الباحثين حيث من تسعينات القرن الماضي أجريت دراسات حول إدارة المعرفة وكيفية تطبيق التشارك المعرفي في بيئات مختلفة قصد تحقيق كفاءة في الإبداع في عالم مليء بالتغيرات والتحديات، حيث عرفه **Bricham** بأنه سلوك طوعي من قبل الفرد الغاية منه تقديم ما يملكه من معرفة وخبرة إلى أعضاء آخرين في المنظمة، وعرفه **YI Man Li** بأن التشارك المعرفي هو عملية تبادل المعرفة والعمل على خلق معرفة جديدة بين طرفين أو أكثر، الأول صاحب لمعرفة التي يقوم بنشر المعرفة التي يمتلكها والآخر متلقي للمعرفة مهمته استيعابها واستخدامها في توليد معارف جديدة (الزبيدي، 2017، صفحة 112).

ب-أهمية التشارك المعرفي: تكمن أهمية التشارك المعرفي في خلق وتوليد معارف جديدة تؤدي إلى اكتساب ميزة تنافسية، كما أن دوران المعرفة بين العمال والمصالح تزيد من كفاءة الأداء وعدم فقدان المعرفة بخروج بعض الكفاءات، أيضا الزيادة في عملية التعلم المنظمي داخل المنظمة يزيد المنظمة تماسكا وقوة تنظيمية ومساهمة في خلق قيمة مضافة.

ج -المعوقات التي تحد من التشارك المعرفي: هناك عديد الأسباب التي تحد من فاعلية ممارسة التشارك في المعرفة بين أعضاء المنظمة وهي في مجملها تتعلق بفهم تأثير تطبيقات إدارة المعرفة ونذكر منها(ججقيق و عبيدات سارة، 2014، صفحة 98):الرغبة بالاحتفاظ بالمعرفة التي يمتلكونها والخوف من التشارك مع الآخرين للمحافظة على المكاسب المادية؛ بالإضافة إلى تخوف أصحاب المعرفة من فقدان سلطتهم وقوتهم نتيجة المشاركة في المعرفة الضمنية خاصة؛ كما أن احجام أصحاب المعرفة على التشارك فيها مع الزملاء لأنهم يشعرون بعدم وجود مكافآت تنتظرهم.

3. الدراسة الميدانية:

اخترنا في دراستنا الميدانية الشركة الوطنية للتأمين SAA كمؤسسة رائدة وطنيا في مجال خدمات التأمين بجميع انواعه تأسست سنة 1963، تعتبر الثانية مغاريا والثالثة عربيا، السادسة إفريقيا في القطاع، تساهم بشكل كبير في الاقتصاد الوطني، بلغت نسبة 21.96 بالمئة من الحصة السوقية الوطنية في قطاع التأمينات مع نهاية سنة 2018، تشغل 3986 عامل ولديها فروع تابعة لها تنشط في عدة مجالات عبر كامل التراب الوطني ب 520 نقطة بيع، يبلغ رأسمالها الاجتماعي 30 مليار دينار جزائري(SAA, 2020)؛

1.3 مجتمع وعينة الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة من عمال وإطارات في الشركة الوطنية للتأمين للمديرية الجهوية بورقلة ووكالاتها التجارية التابعة لها في الجنوب الشرقي من الوطن، والبالغ عدد عمالها 191 عامل يشتغلون في الوظائف التقنية والإدارية، تم إجراء الدراسة على عينة عشوائية تتكون من 150 موظف وزعت عنهم استمارات الاستبانة تم استرجاع 133 استمارة صالحة للدراسة.

2.3 أدوات الدراسة وأسلوب جمع البيانات: لتحقيق أهداف البحث استخدمنا أداة الاستبانة لجمع البيانات حيث كانت نسبة الاستجابة 89% بالإضافة إلى المقابلة لتفسير بعض النتائج الإحصائية، بالنسبة للاستبانة مقسمة إلى أربع محاور:المحور الأول خاص بالثقافة التنظيمية الإبداعية مقسمة إلى 03 أبعاد كل بعد مكون من 04 فقرات، (بعد العمل الجماعي وروح الفريق 04 فقرات، بعد الثقة المتبادلة والاحترام ب 04 فقرات، وبعد العدالة والمساواة ب 04 فقرات) بمجموع 12 فقرة للبعد، أما المحور الثاني خاص بممارسة التشارك المعرفي مكون 05 فقرات، والمحور الثالث خاص بالبيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الأقدمية). للإجابة على عبارات المحاور الثلاثة الأولى من

الاستبيان، تم الاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي (موافق تماما(5)، موافق(4)، محايد(3)، غير موافق(2)، غير موافق تماما(1))، كما تم اعتماد المتوسطات المرجحة لمجالات تحديد اتجاه الفقرات والمستوى العام لأبعاد ومحاور الدراسة إلى ثلاث مستويات كما في الجدول رقم (1).

الجدول 1: المتوسطات المرجحة للفقرات والأبعاد والمتغيرات والمستويات الموافقة لها

المستوى	المتوسط المرجح
ضعيف	(2.33-1)
متوسط	(3.67-2.34)
مرتفع	(5-3.68)

المصدر: من إعداد الباحثين

تم استخدام الأساليب الإحصائية على غرار المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، النسب المئوية، ومعامل الارتباط بيرسون، ومعامل ألف كرونباخ، واختبار **T.Test** لاختبار المعنوية، بالإضافة إلى اختبار الانحدار البسيط وتحليل التباين **ANOVA**،

3.3 صدق وثبات الأداة: للتأكد من صدق الأداة قمنا باختبارات الصدق الظاهري من خلال عرضه محكمين متخصصين، والصدق الداخلي من خلال اختبار حساب معامل الارتباط بيرسون بين الفقرات وأبعادها وبين كل بعد ومحوره كما هو مبين في الجدول رقم 2

الجدول 2: صدق أداة الدراسة

الملاحظة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	البعد
دال	0.000	0.858	العمل الجماعي وروح الفريق
دال	0.000	0.854	الثقة المتبادلة والاحترام
دال	0.000	0.860	العدالة والمساواة

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات **SPSS**

يتضح من الجدول رقم 2 ان معاملات الارتباط موجبة ودالة عند مستوى الدلالة 0.05، مما يعكس صدق الأداة المرتفع للاستمارة بأبعادها وثباته المرتفع، وان أبعاده متجانسة مع المحاور وفقراته مترابطة مع الأبعاد.

الجدول 3: اختبار ثبات أداة الدراسة

المحور	عدد العبارات	قيمة ألفا كرونباخ
محور الثقافة التنظيمية الإبداعية	12	0.882
محور التشارك المعرفي	5	0.814
فقرات الاستبانة الكلية	17	0.909

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

أما عن ثبات الأداة كما هو مبين في الجدول رقم 03 فقد جاءت قيمة ألفا كرونباخ مرتفعة وقدرت 0.909 لجميع فقرات المحاور للاستبانة، وكذا بالنسبة إلى محاور الاستبانة فقد كانت قيمته مرتفعة، مما يدل على ثبات أداة الدراسة.

4.3 الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة:

الجدول 4: توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية والوظيفية

المتغير	البيان	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	90	67.7%
	أنثى	43	23.3%
العمر	أقل من 30 سنة	6	4.5%
	من 31 إلى 40 سنة	83	62.4%
	من 41 إلى 50 سنة	30	22.6%
	أكبر من 51 سنة	14	10.5%
المستوى التعليمي	تقني سامي أو أقل	14	11.5%
	مهندس، ليسانس	81	60.9%
	ماستر	32	24.1%
	ماجستير أو دكتوراه	6	3.5%
سنوات الأقدمية	أقل من 05 سنوات	12	9%
	من 06 إلى 10 سنة	38	28.6%
	من 11 إلى 20 سنة	63	47.4%
	أكبر من 21 سنة	20	15%

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتبين لنا من خلال الجدول رقم 4 ان الذكور يمثلون نسبة 67.7% من أفراد عينة الدراسة في حين الإناث يمثلون 23.3%، أما بالنسبة لمتغير العمر فإن أغلبية العينة هم من فئة الشباب يتراوح أعمارهم بين 31 و40 سنة بنسبة 62.4% من إجمالي العينة، مما يظهر أن عنصر الشباب يطغى على أفراد وموظفي الشركة فهي قوة محركة وداعمة للعمل، تليها فئة لا تقل أهمية من الأولى فئة الكهول تتراوح اعمارها بين 41 و50 سنة بنسبة لا تقل أهمية مقدرة بـ 22.6% من الإطارات والعمال ذات الخبرة والتسيير القائدة الشبابية تزيد من قوة وكفاءة المارد البشرية للشركة، وبالنسبة للمستوى التعليمي نجد ان اغلب عمال الشركة من خلال العينة المدروسة حاملين لشهادة جامعية مهندس او ليسانس او دراسات معمقة بنسبة 60.9% من أفراد العينة تليها فئة حاملة لشهادة الماستر بنسبة 24.1% اما حاملي شهادة الدكتوراه والماجستير تقدر نسبتهم بـ 3.5% وهي نسبة ضعيفة جدا مقارنة بحجم ومكانة الشركة، اما بالنسبة للمتغير الاخير سنوات الأقدمية او الخبرة المهنية نجد ان الفئة الغالبة هي ذات الخبرة تتراوح بين 11 إلى 20 سنة بنسبة 47.4% مما يدل على قوة الشركة في امتلاكها لأفراد لها خبرة وذات مستوى عال من التعليم وشابة، تليها الفئة ذات الخبرة بين 6 إلى 10 سنوات أقدمية بنسبة 28.6%، كلها مؤشرات قوية تساعد في نشر الثقافة التنظيمية من خلال تقارب العمر والقدمية أي أن أفراد العينة من جيل واحد يسهل الحوار وتبادل الخبرات والتفاهم أكثر وحتى المستوى التعليمي الجامعي يساعد هو الآخر في ممارسة التشارك المعرفي من خلال الوعي الثقافي الذي يمتلكه هي مؤشرات تزيد من فاعلية الثقافة التنظيمية الإبداعية وتبني المشاركة في المعرفة من اجل تعزيز المهارات والقدرات الفردية والجماعية لتحقيق الإبداع والتميز.

4. تحليل النتائج:

في هذا الجزء سوف نتطرق إلى عرض مختلف النتائج التي توصلنا إليها من خلال جمع البيانات وتحليلها ومناقشتها قصد تأكيد أو نفي فرضيات الدراسة الثلاث

1.4 اختبار الفرضية الأولى:

H_0 : لا يوجد هناك مستوى مرتفع للثقافة التنظيمية الإبداعية في الشركة الوطنية للتأمين.

H_1 : يوجد هناك مستوى مرتفع للثقافة التنظيمية الإبداعية في الشركة الوطنية للتأمين.

لاختبار هذه الفرضية اعتمدنا على حساب المتوسطات واختبار T لعينة واحدة، كما يوضح الجدول

رقم 5 اتجاه إجابات أفراد العينة المدروسة لأبعاد محور الثقافة التنظيمية الإبداعية.

الجدول 5: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور الثقافة التنظيمية الإبداعية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
01	يسود روح التعاون والمشاركة الجماعية في حل المشكلات	3.67	0.959	1	متوسط
02	يشارك الموظفون في وضع الخطط واقتراح الحلول واتخاذ القرارات	3.31	0.994	4	متوسط
03	تنظم الشركة اجتماعات دورية للموظفين مع الإدارة للوقوف عند أهم المشكلات العمل لحلها	3.36	0.972	3	متوسط
04	تعمل الشركة وفق أهداف واضحة ومحددة	3.55	1.004	2	متوسط
	المتوسط العام للعمل الجماعي وروح الفريق	3.47	0.742		متوسط
5	يسود الإحترام والترايط بين الموظفين مع بعضهم ومع رؤسائهم	3.98	0.778	1	مرتفع
6	يشعر الموظفون بأهميتهم في الشركة كعنصر فعال ومهم	3.69	0.971	3	مرتفع
7	يوجد اهتمام بالعلاقات الإنسانية بين الموظفين	3.77	0.901	2	مرتفع
8	توجد ثقة متبادلة بين الإدارة والموظفين	3.65	0.808	4	متوسط
	المتوسط العام لبعده الثقة المتبادلة والاحترام	3.78	0.609	//	مرتفع
9	توجد مساواة بين الموظفين دون تحيز لتخفيف الصراعات وسماع شكاويهم من قبل الإدارة	3.37	0.917	4	متوسط
10	تحدد الحوافز والمكافآت بحسب أداء الموظف وكفاءته	3.44	0.987	2	متوسط
11	تشجع الشركة موظفيها على التعلم وتطوير قدراتهم	3.40	1.007	3	متوسط
12	تتبع الشركة السياسات والإجراءات ثقافة الموظفين داخل الشركة	3.45	0.973	1	متوسط
	المتوسط العام لبعده العدالة والمساواة	3.41	0.822	//	متوسط
	المتوسط العام لمحو الثقافة التنظيمية الإبداعية	3.55	0.622	//	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

ويتبين من هذا جدول رقم 05 ان الاتجاه العام للإجابات أفراد العينة حول فقرات بعد العمل الجماعي وروح الفريق جاءت كلها بمستوى متوسط، من خلال المتوسطات الحسابية التي لم ترق إلى مستوى المرتفع، مما يدل على أن هناك مستوى غير مرضي لأفراد العينة حول روح التعاون والمشاركة الجماعية في حل المشكلات بمتوسط حسابي قدر 3.67 كأعلى متوسط نفس الشيء نجده في عدم رضا العمال في مشاركة في وضع الخطط واقتراح الحلول وان الشركة لا تنظم كثيرا بالشكل اللافت والمهم للاجتماعات الدورية مع الإدارة لتعزيز روح الجماعة والمشاركة في الحلول ويبقى مستوى تبني ثقافة روح الفريق والعمل المشترك بمستوى متوسط، حيث جاء المستوى العام لهذا البعد متوسطا بمتوسط حسابي قدر ب 3.47 وانحراف معياري ب 0.742 ليؤكد ويعكس مستوى متوسط في ثقافة الموظفين والمسيرين وإدراكهم للأهداف السامية لثقافة روح الفريق وثقافة المشاركة الفعالة في اقتراح الحلول لتحقيق مستوى أفضل لنشر وتبني الثقافة التنظيمية الإبداعية المولدة للأفكار الجديدة والداعمة للمشاركة فيها والتشجيع على عدم التقليد من شأنها الإسهام في تحقيق الميزة التنافسية. بالنسبة لفقرات البعد الثاني الخاص بالثقة المتبادلة والاحترام الذي تميز بالمستوى المرتفع في أغلب فقراته وقد حازت الفقرة الخامسة حيث يسود الاحترام والترابط بين الموظفين مع بعضهم ومع رؤسائهم أكبر متوسط حسابي بلغ 3.98 وانحراف معياري قدر ب 0.778 وكانت بقية العبارات مرتفعة مما بين أن الثقة والاحترام متبادل بين الموظفين والإدارة مع توفير بيئة مريحة نفسيا زادها الاهتمام المرتفع بالعلاقات الإنسانية كما ان الموظف يرى مدى أهميته بالشركة مما يزيد الولاء لها وتحقيق أداء أفضل للمهام وبين الجدول رقم 5 أن المستوى العام للبعد الثاني الثقة والاحترام المتبادل جاء بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي قدر ب 3.78 وانحراف معياري 0.609 وهو مؤشر جيد وداعم للثقافة التنظيمية الداعمة للإبداع يجب على الشركة المحافظة عليه وتشجيع العمال وغرس فيهم مثل هذه القيم وتحفيزهم على الثقة التي يتمتعون بها في التعامل فيما بينهم. اما عن فقرات البعد الثالث الخاص بالعدالة والمساواة من الثقافة التنظيمية الداعمة للإبداع فإن جل الفرات كانت بمستوى متوسط حيث جاءت الفقرة رقم 12 التي ترى ان الشركة تراعي السياسات والإجراءات ثقافة الموظفين داخلها بأكبر درجة من خلال المتوسط الحسابي الذي قدر ب 3.45 تليها الفقرة التي تنص على أن الشركة تحدد

الحوافز والمكافآت بحسب أداء الموظف لمهامه وكنات بمستوى متوسط مثل باقي الفقرات كتشجيع الموظفين على التعلم وتطوير قدراتهم ، فأفراد العينة غير راضين على أداء الشركة تماما ويرون أنه هناك دم المساواة ووانه لا توجد عدالة في توزيع الحوافز وأن هناك تمييز لموظفين على حساب آخرين ولكن بمستوى متوسط عموما كل هذا يجد من التزام الموظف بأداء مهامه وتنعكس بالسلب عند احتكاك الموظفين ببعضهم ليلخلق عدم الخوض في العمل الجماعي وعدم ثقة في نشر الأفكار الإبداعية مع الزملاء وهي مؤشرات غير صحية للثقافة التنظيمية الإبداعية تعيق أهداف الشركة التغييرية والتجديدية، كما يتبين أن المستوى العام لبعده العدالة والمساواة بلغ 3.41 وهو أضعف متوسط حسابي من بين الأبعاد الثلاثة سالفة الذكر المكونة للثقافة الإبداعية بانحراف معياري قدر ب 0.822 ومستوى عام متوسط، في حين جاء المستوى العام لمحور الكلي للثقافة التنظيمية الإبداعية بمستوى متوسط وقدر متوسطه الحسابي ب 3.55 وانحراف معياري قدر ب 0.622 مما يدل على أن الشركة مازال لديها عمل في جانب تدعيم الثقافة التنظيمية الإبداعية من خلال تشجيع العمل الجماعي وتبني روح الفريق في العمل وخلق بيئة مشجعة وداعمة كنشر العدل والمساواة وإعداد نظام حوافز يجعل من الكفاءة مؤشر للتقييم الفعال للأداء المورد البشري والتكثيف من الاجتماعات الدورية مع العمال لتليين الصراعات مع الإدارة والوقوف عند بعض الأمور التي تعيق أداء المهام، وبناء جسور الثقة والاحترام بين أفراد الشركة.

وبناء على ما سبق ومن خلال نتائج المتوسط العام لمحور الثقافة التنظيمية الإبداعية الذي جاء بمستوى متوسط، نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه:

لا يوجد هناك مستوى مرتفع للثقافة التنظيمية الإبداعية في الشركة الوطنية للتأمين.

2.4 اختبار الفرضية الثانية:

H_0 : لا يوجد هناك مستوى مرتفع لممارسة التشارك المعرفي في الشركة الوطنية للتأمين.

H_1 : يوجد هناك مستوى مرتفع لممارسة التشارك المعرفي في الشركة الوطنية للتأمين.

لاختبار هذه الفرضية اعتمدنا على حساب المتوسطات الحسابية لفقرات محور ممارسة التشارك

المعرفي، كما يوضح الجدول رقم 6 اتجاه إجابات أفراد العينة المدروسة لفقرات هذا المحور.

الجدول رقم 6: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور ممارسة التشارك المعرفي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
13	تستخدم الشركة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في نقل وتوزيع المعلومات والمعارف والاتصال بين الأقسام وتشجع العمل بها	4.10	0.912	1	مرتفع
14	تنظم الشركة ملتقيات ودورات تدريبية وتكوينية لتبادل المعرفة الضمنية بين المسؤولين	3.74	0.951	2	مرتفع
15	تعمل الشركة على إصدار المنشورات وتحديث دليل الاعمال وضمان وصوله لجميع الأفراد والأقسام	3.55	1.048	3	متوسط
16	تدعم الشركة نقل تجارب وممارسات أقسام مميزة للأقسام الأخرى	3.38	0.989	5	متوسط
17	تشجع الشركة مسؤوليها على الحوار وتنظيم الاجتماعات الدورية لتبادل المعلومات والخبرات والتجارب لحل مشكلات العمل	3.41	1.016	4	متوسط
	المتوسط العام لمحوّر ممارسة التشارك المعرفي	3.64	0.745	//	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتبين من الجدول رقم 6 أن معظم فقراته اتجاهها العام كان بين المرتفع والمتوسط حسب رأي أفراد العينة بمتوسطات حسابية جاء بالمرتبة الأولى الفقرة رقم 13 بمتوسط حسابي قدر 4.10 حيث أن جل أفراد العينة راضون بشكل كبير ومرتفع على أن الشركة تستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصال في نقل وتوزيع المعلومات والمعارف والاتصال بين الأقسام وتشجع العمل بها وهو مؤشر جيد يساهم كثيرا في ممارسة التشارك المعرفي ويسهل الاتصال بين المرسل والمستقبل للمعرفة بسرعة والدقة المطلوبة وفي الوقت المناسب تفيد في اتخاذ قرارات توليد المعارف أو الاستخدام لها في حل المشاكل وأداء المهام تأتي بعدها الفقرة الخاصة بالملتقيات والدورات التدريبية والتكوينية لتبادل المعرفة الضمنية بين المسؤولين وكذا الموظفين الامر الذي من شأنها يدعم كثيرا اكتساب مهارات جديدة وقدرات مميزة تساعد في القيام بالمهام المرجوة على اكمل جه. أما الفقرات المتبقية جاءت بمستوى متوسط حيث أن اغلب أفراد العينة غير راضون بمستوى توفير آليات ممارسة التشارك المعرفي ونقل الممارسات الأفضل بالشركة وان أداءها الاستراتيجي متوسط ودون فاعلية أو مقنع وينقصه إعادة النظر في عديد العمليات التي تسهم في التشارك المعرفي كالاحتكاك أكثر بالخبراء الخارجيين والاستفادة من الممارسات الأفضل. وقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي

للمحور 3.64 بانحراف معياري قدر بـ 0.745 بمستوى عام متوسط مما يبين من كل هذا أن الموظفين غير مقتنعين بطريقة ممارسة التشارك بالمعرفة وعمليات التشجيع عليها وتوفير مقومات التشارك المعرفي من خلال خلق بيئة تنظيمية ابداعية، إضافة إلى نقص الدورات الخاصة بتبادل المعارف الضمنية منها وكيفية تنظيم الاجتماعات لحل المشاكل، وعدم استغلال تكنولوجيا الإعلام والاتصال المتاحة في توزيع المعرفة. مما سبق واعتمادا على المستوى العام الذي جاء بمستوى متوسط لمحور ممارسة التشارك المعرفي حسب الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة فإننا نقبل الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه:

لا يوجد هناك مستوى مرتفع لممارسة التشارك المعرفي في الشركة الوطنية للتأمين.

3.4 اختبار الفرضية الثالثة:

H_0 : لا يوجد هناك علاقة وتأثير للثقافة التنظيمية الإبداعية بأبعادها المتمثلة في (العمل الجماعي وروح

الفريق، الثقة والاحترام المتبادل، العدالة والمساواة) مجتمعة في تعزيز ممارسة التشارك المعرفي في الشركة.

H_1 : يوجد هناك علاقة وتأثير للثقافة التنظيمية الإبداعية بأبعادها المتمثلة في (العمل الجماعي وروح

الفريق، الثقة والاحترام المتبادل، العدالة والمساواة) مجتمعة في تعزيز ممارسة التشارك المعرفي في الشركة.

من أجل اختبار الفرضية سنعتمد على تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج بالإضافة إلى

تحليل الانحدار البسيط لاختبار تأثير الثقافة التنظيمية الإبداعية في ممارسة التشارك المعرفي

الجدول 06: نتائج تحليل تباين خط الانحدار ANOVA

	Modèle	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig.
1	الانحدار	33.700	1	33.700	111.348	.000b
	Résidus الخطأ	39.647	131	0.303		
	Total	73.347	132			

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول رقم 06 أن قيمة F المحسوبة والبالغة 111.348 وهي أكبر من قيمتها

الجدولية وهذا عند مستوى الدلالة أقل من 0.05 وعليه النموذج يصلح لاختبار الفرضية.

الجدول 07: نتائج تحليل علاقة الارتباط الخطي بين الثقافة التنظيمية وممارسة التشارك المعرفي

Modèle	معامل الارتباط R	R-deux	R-deux ajusté	الخطأ المعياري
1	0.678a	0.459	0.455	0.5514

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول رقم 07 يتبين أن هناك علاقة ارتباط وتأثير قوية وموجبة بين الثقافة التنظيمية الإبداعية وممارسة التشارك المعرفي حيث بلغ معامل الارتباط $R = 0.678$ ، كما ان معامل التحديد R^2 المقدّر بـ 0.459 ويعني أن الثقافة التنظيمية ممثلة بأبعادها الثلاثة تؤثر بما نسبته 45.9% في ممارسة التشارك المعرفي ، اما النسبة المتبقية تعود لعوامل أخرى غير مدروسة.

الجدول 08: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر الثقافة التنظيمية الإبداعية في تعزيز ممارسة التشارك

المعرفي

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	
	B	Ecart standard	Bêta			
1	(Const	.0747	0.278		2.686	0.008
	التشارك المعرفي	0.813	0.077	0.678	10.552	.000

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول رقم 08 معاملات نموذج العلاقة التأثيرية الثقافة التنظيمية الإبداعية في تعزيز ممارسة التشارك المعرفي، من خلال معادلة الانحدار الخطي البسيط من الشكل: $Y = aX + b$ لتصبح معادلة خط الانحدار كما يلي: $0.813 =$ الثقافة التنظيمية الإبداعية $+ 0.747$ مما سبق تبين من خلال الاختبارات السابقة أنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: يوجد هناك علاقة وتأثير للثقافة التنظيمية الإبداعية بأبعادها المتمثلة في (العمل الجماعي وروح الفريق، الثقة والاحترام المتبادل، العدالة والمساواة) مجتمعة في تعزيز ممارسة التشارك المعرفي في الشركة الوطنية للتأمين.

5. خاتمة:

من خلال ما تم تقديمه وعرضه وبعد دراسة مستوى الثقافة التنظيمية الإبداعية في العمل الجماعي وروح الفريق، الثقة والاحترام المتبادل، العدالة والمساواة في الشركة الوطنية للتأمين، لمعرفة مستوى ممارسة التشارك المعرفي للموظفين والمسيرين للشركة ليتم بعدها دراسة العلاقة بينها ومدى تأثير الثقافة التنظيمية الإبداعية من خلال (العمل الجماعي وروح الفريق، الثقة والاحترام المتبادل، العدالة والمساواة) في تعزيز ممارسة التشارك المعرفي في الشركة الوطنية للتأمين، توصلت الدراسة النتائج التالية:

- مستوى الثقافة التنظيمية الإبداعية لموظفي ومسيري الشركة الوطنية للتأمين للمديرية الجهوية بورقلة كان بمستوى متوسط، حيث كان المتوسط الحسابي العام متوسطا وبلغ 3.55، مما يعكس نقص في العمل الجماعي وتبني روح الفريق في أداء المهام واقتراح الحلول وعدم وجود مبادرات للمشاركة في وضع الخطط وكذا توصلت إلى المستوى المتوسط غير المقنع للعدالة والمساواة وتشجيع التعلم وتطوير قدرات العمال ومهاراتهم غير انه هناك ثقة متبادلة واحترام بشكل مرتفع يسود بين الموظفين والإدارة.

- مستوى ممارسة التشارك المعرفي كان متوسطا بتقدير متوسط حسابي 3.64 وهو متوسط غير مريح مما سينعكس بالسلب على الأداء المعرفي والإبداعي لموظفي الشركة مما يفسر عدم وضع استراتيجية واضحة وآليات التشارك المعرفي وتوزيع المعرفة ونشرها بالشكل الذي يساهم في تحقيق الإبداع وتوفير البيئة الإبداعية المساعدة على توليد الأفكار والمشاركة في الممارسات الأفضل، خاصة في وجود بنية تحتية لتكنولوجيا الإعلام والاتصال بمستوى مرتفع غير مستغلة في ممارسة التشارك المعرفي.

- وجود علاقة طردية قوية وتأثير للثقافة التنظيمية الإبداعية مثلة في العمل الجماعي وروح الفريق، الثقة والاحترام المتبادل، العدالة والمساواة مجتمعة في تعزيز ممارسة التشارك المعرفي، بمعامل ارتباط قدر ب 0.678 ومعامل تحديد 0.459، مما يعكس أهمية الثقافة التنظيمية الإبداعية الكبيرة في توفير بيئة مشجعة داعمة للإبداع من خلال المساهمة في ممارسة التشارك المعرفي الذي يعتبر عامل مؤثر في تبني إدارة المعرفة نموذجاً لخلق الميزة التنافسية وتنمية معارف إطاراتها وموظفيها لزيادة المهارات الإبداعية.

في الأخير يمكن أن نستخلص بعض المقترحات التي نرى انها يمكن أن ترفع من مستوى الثقافة التنظيمية الإبداعية وتعزيز ممارسة التشارك المعرفي كما يلي:

- على الشركة وقيادتها ان تعمل على تشجيع روح الفريق والتعاون والمشاركة الجماعية في حل المشكلات، إشراك العمال في وضع الخطط واقتراح الحلول من خلال عقد دورات واجتماعات تقييمية وتساورية، وتنظيم الندوات والملتقيات مع الخبراء الخارجيين والاستفادة الممارسات الأفضل.

-على الشركة استغلال مواردها المتاحة من شباب وإطارات جامعيين وتحفيزهم على التشارك المعرفي؛

-اعتماد برامج التعلم المنظمي والاستفادة من التكنولوجيات الإعلام والاتصال؛

-توفير بيئة مشجعة على التواصل بين الموظفين والمسيرين والإطارات والخبراء والمستشارين واستخدام الحوار وتقبل الرأي الآخر.

6. قائمة المراجع:

1. بلال خلف السكارنة.(2011).الإبداع الإداري، الطبعة الأولى.عمان الأردن:دار المسيرة للنشر والتوزيع.
2. صلاح الدين الكبيسي. (2011). إدارة المعرفة، الطبعة الرابعة. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
3. عبد الرحمن الجاموس. (2016). إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة، الطبعة الأولى. عمان الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
4. مشنان بركة. (2016). دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي. أطروحة دكتوراه في علوم التسيير ، غير منشورة، جامعة باتنة، الجزائر.
5. دهام بن هجرس الجبلي. (2015). إدارة المعرفة ودورها في تعزيز الإبداع. اطروحة دكتوراه فلسفة في العلوم الامنية، غير منشورة، جامعة نايف العربية في العلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
6. احمد حسن ماهر، ومحمد محمد مرسي عمر. (2012). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري. المجلة العلمية، 28(2)، 281-333.
7. بركات ربيعة.(2016).دور الثقافة التنظيمية في تشجيع الإبداع. مجلة الباحث الإقتصادي(6)، 71-87.

8. محمد يونس السبعواوي. (2015). إسهام جاهزية الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والإقتصادية، 11(33)، 161-184.
9. عبد الحميد عبد الحافظ ثروت، وفتحي الهداوي المهدي ياسر. (2015). واقع ممارسة التشارك المعرفي لدى هيئة التدريس. مجلة العلوم التربوية والنفسية، القاهرة، 16(4)، 479-517.
10. عبد المالك جحيق، وعبيدات سارة. (2014). تأثير التشارك المعرفي في ممارسة التعلم التنظيمي. مجلة المؤسسة، العدد 3(3)، 92-107.
11. عمر درة، غريب معاذ، وباعمر أمال. (2018). دور الثقافة التنظيمية في تحسين عملية التشارك المعرفي. مجلة الإداري، 40(152)، 11-27.
12. عناوي رهيو الزبيدي. (2017). التشارك المعرفي وعلاقته بالسلوك الإبداعي. مجلة القادسية للعلوم الإدارية، 19(2)، 108-132.
13. زين الدين مصمودي، وفاتن باشا. (26 فيفري، 2015). أبعاد الثقافة التنظيمي الداعمة للإبداع الإداري. ملتقى وطني حول الثقافة التنظيمية والإبداع الاداري في المنظمات المحلية، جامعة بسكرة، الجزائر.
14. baruji, h. r. (2016, mai). the role of organizational culture in encouraging employees to share knowledge. international journal of economics, iv(5), 454-467.
15. saa. (2020, janvier 13). site web societe nationale d'assurance.
16. recupere sur <https://www.saa.dz/ft/>