

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

عنوان المشروع
أثر التنوع الوظيفي على الإبداع

اسم الطالبة
نداء يحيى النهاري

مشروع تخرج- ١
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف
د. عبدالرحيم نادر
عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ ٢٠٢٥- الفصل الدراسي الثالث

١. الفصل الأول: الإطار العام للبحث

١,١ . المقدمة:

تواجه المؤسسات المعاصرة بيئة عمل تتسم بالتغير المستمر والتحديات المتزايدة، سواء على الصعيد التكنولوجي أو الاقتصادي أو حتى الاجتماعي. هذا الواقع فرض على المنظمات أن تعيد النظر في أساليب إدارتها للموارد البشرية، بما يعزز قدرتها على البقاء والنمو والابتكار. وفي هذا السياق، أصبح الإبداع مطلبًا استراتيجيًا لا غنى عنه لأي منظمة تطمح إلى التميز وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

ويُقصد بالإبداع في بيئة العمل تلك القدرة على توليد أفكار جديدة أو تطوير حلول غير تقليدية للمشكلات التنظيمية، وهو نتاج تفاعل عدة عوامل من أبرزها المناخ التنظيمي، والدعم الإداري، وتوافر الفرص للتعلم والنمو، بالإضافة إلى تنوع الخبرات والمهام التي يمر بها الموظف خلال رحلته الوظيفية.

يُعد التنوع الوظيفي أحد المفاهيم الحديثة في إدارة الموارد البشرية، وهو يشير إلى ممارسة تنظيمية تهدف إلى نقل الموظفين بين وظائف أو مهام مختلفة داخل المؤسسة على فترات زمنية محددة، أو تكليفهم بأدوار متعددة تتطلب مهارات متنوعة. ويستند هذا الأسلوب إلى فرضية أن تعريض الموظف لتجارب متنوعة يساعد على توسيع مداركه، وتنمية معارفه، وتعزيز قدرته على الإبداع من خلال الاحتكاك بمجالات جديدة، وتحديات مختلفة، وفِرَق متعددة.

ومع تزايد الاعتماد على فرق العمل متعددة التخصصات، والتوسع في مفاهيم الإدارة الرشيدة والتطوير المستمر، أصبح للتنوع الوظيفي دور محوري في إعداد الكوادر البشرية القادرة على التفكير الابتكاري، وتقديم حلول تتجاوز حدود التخصص الواحد. إذ يُعتَقَد أن تنقل الموظف بين مهام أو أقسام مختلفة يكسبه منظوراً أشمل للعمل، ويدفعه للتفكير في الأنشطة التنظيمية بمنهج تكاملي، وليس ضمن قوالب تقليدية ضيقة.

ومع ذلك، فإن تطبيق استراتيجيات التنوع الوظيفي لا يخلو من التحديات، فقد يرى بعض الباحثين والممارسين أن التنقل بين الوظائف قد يؤدي إلى التشتيت أو ضعف التخصص، أو حتى إلى مقاومة التغيير من قبل الموظفين، مما ينعكس سلباً على أدائهم الإبداعي. كما أن الأثر الإيجابي أو السلبي للتنوع قد يختلف باختلاف طبيعة المنظمة، وثقافتها، ونمط القيادة السائد فيها.

١,٢ . مشكلة البحث

في العصر الحالي، تواجه المؤسسات تحديات متزايدة تتطلب القدرة على الابتكار والتجديد المستمر لمواكبة التغيرات التكنولوجية والسوقية المتسارعة. وأصبح الإبداع التنظيمي أحد المفاتيح الأساسية لتحقيق الاستدامة والميزة التنافسية.

ولتحفيز هذا الإبداع، لجأت الكثير من المؤسسات إلى اعتماد سياسات التنوع الوظيفي كأحد مداخل تنمية القدرات البشرية وتحفيز التفكير غير التقليدي.

يقصد بالتنوع الوظيفي (Job Rotation / Functional Diversity) إتاحة الفرصة للموظف للانتقال بين وظائف أو مهام مختلفة، إما بشكل أفقي (بين أقسام على نفس المستوى) أو عمودي (بين مستويات إدارية مختلفة)، أو حتى الجمع بين مسؤوليات مختلفة ضمن وظيفته.

رغم أن النظرية تشير إلى أن التنوع الوظيفي يُكسب الموظف مهارات متعددة، ويمنحه نظرة شمولية للمؤسسة، ويفتح له المجال للتفكير من زوايا جديدة — إلا أن التطبيق العملي لهذه الاستراتيجية قد لا يكون دائمًا إيجابيًا.

ففي بعض الحالات، قد يشعر الموظفون بعدم الاستقرار، أو بفقدان التخصص، أو بعدم وضوح الدور الوظيفي، مما يؤثر سلبًا على تركيزهم الإبداعي.

من هنا تنبع مشكلة البحث:

رغم اعتماد العديد من المؤسسات على التنوع الوظيفي، إلا أن مدى تأثيره الفعلي على الإبداع الوظيفي ما يزال غير محسوم، خاصة في ظل وجود عوامل تنظيمية وثقافية ومهنية قد تعزز أو تعرقل هذا التأثير.

١,٢,١. فجوات على المستوى النظري

رغم وجود عدد من الدراسات التي تناولت التنوع في بيئة العمل، إلا أن معظمها ركز على التنوع الديموغرافي مثل الجنس أو العرق أو العمر (O'Reilly, 1998 & Williams)، بينما تم تجاهل جانب التنوع الوظيفي أو التقليل من تأثيره في النماذج النظرية السائدة (Van Schippers, 2007 & Knippenberg).

كما أن النظريات المفسرة لهذه العلاقة لا تزال مشتتة بين توجهات تؤيد الأثر الإيجابي للتنوع الوظيفي (Information/Decision-Making Perspective)

وتوجهات ترى فيه مصدرًا للصراع وضعف التماسك (Social)

(Jehn , Northcraft) (Categorization Theory & Neale, 1999).

هذا التباين النظري يخلق فجوة واضحة في الإطار المفاهيمي لفهم كيفية تأثير التنوع الوظيفي على الإبداع داخل بيئات العمل المعاصرة.

١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي

على المستوى التطبيقي، تُظهر العديد من المراجعات والدراسات التطبيقية غياب استراتيجيات واضحة تستثمر التنوع الوظيفي بطريقة ممنهجة في دعم الإبداع المؤسسي، خاصة في السياقات الثقافية والتنظيمية غير الغربية (Stahl et al., 2010).

كما أن البحوث التطبيقية التي أُجريت في بيئات عربية ما تزال محدودة، وغالبًا ما تقتصر إلى تصميمات منهجية تمكّن من استخلاص نتائج قابلة للتعميم (Al Ariss, 2014).

إضافة إلى ذلك، لا توجد نماذج تدريبية أو هيكلية واضحة تمكّن القادة من استخدام التنوع الوظيفي كأداة لدفع الابتكار داخل فرق العمل (Erickson, 2007 & Gratton)، مما يدل على حاجة ملحة لبحوث تطبيقية معمقة تستند إلى خصوصية السياق المحلي.

صياغة المشكلة في شكل سؤال بحث رئيسي:

ما أثر التنوع الوظيفي على مستوى الإبداع لدى العاملين في المؤسسات؟

١,٣. أهمية البحث

تبرز أهمية هذا البحث من الجوانب الآتية:

١,٣,١. على المستوى النظري:

يسهم البحث في إثراء الأدبيات المتعلقة بعلاقة التنوع الوظيفي بالإبداع، خاصة في البيئات التنظيمية الحديثة. كما يعزز من فهم الأطر النظرية التي تفسر هذه العلاقة ويقدم رؤية متكاملة حولها.

١,٣,٢. على المستوى العملي:

يقدم البحث توصيات قابلة للتطبيق تساعد المؤسسات على تصميم سياسات تنوع وظيفي فعالة تسهم في تحفيز الإبداع لدى العاملين، مما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي العام.

١,٤. أهمية للباحثين وصناع القرار:

يشكل البحث أداة مرجعية يمكن الاستناد إليها عند تحليل برامج التطوير الوظيفي والإبداعي في المؤسسات، خاصة في ظل توجهات التحول الرقمي والتطوير المستمر في بيئة الأعمال.

قائمة المراجع

- الدليمي، ناصر. (٢٠١٨). الإبداع في بيئة العمل. بيروت: دار الروافد الثقافية.
- أبو زيد، محمد. (٢٠١٩). إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة. القاهرة: دار الفكر العربي.
- الخطيب، علي، & الساعدي، حسين. (٢٠٢٠). “أثر التنوع الوظيفي على الإبداع التنظيمي: دراسة تطبيقية في بعض الشركات الصناعية.” مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، ١٢(٢)، ١٤٥-١٦٠.

Amabile, T. M. (1996). *Creativity in Context* . Boulder, CO: Westview Press.

Williams, K. Y., & O'Reilly, C. A. (1998). Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research. **Research in Organizational Behavior**, 20, 77–140.

Jehn, K. A., Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1999). Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict, and performance in workgroups. **Administrative Science Quarterly**, 44(4), 741–763.

Gratton, L., & Erickson, T. J. (2007). Eight ways to build collaborative teams. *Harvard Business Review* , 85(11), 100–109.

Stahl, G. K., Maznevski, M. L., Voigt, A., & Jonsen, K. (2010). Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A meta- analysis of research on multicultural work groups. *Journal of International Business Studies**, 41(4), 690–709.

Richards, R. (2010). "Everyday Creativity: Process and Way of Life—Four Key Issues." In Kaufman, J. C., & Sternberg, R. J. (Eds.), *The Cambridge Handbook of Creativity* (pp. 189–215). Cambridge: Cambridge University Press.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2021). **Organizational Behavior** (18th ed.). Pearson Education.