

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

اثر التنوع الوظيفي على تعزيز الابداع والابتكار المؤسسي : دراسة نظرية وميدانية في بيانات العمل الحديثة

أسم الطالب

ايمن موفق عبدالعزيز

مشروع تخرج- ١

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثالث

١٧-٤-٢٠٢٦

١٤٤٧هـ-٢٠٢٦م

جدول المحتويات

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	٣
١,١. المقدمة:	١,١
خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.	
١,٢. مشكلة الدراسة	١,٢
خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.	
١,٢,١. فجوات على المستوى النظري	١,٢,١
خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.	
١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي	١,٢,٢
خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.	
١,٣. أهمية الدراسة	١,٣
خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.	
١,٣,١. على المستوى النظري:	١,٣,١
خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.	
١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:	١,٣,٢
خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.	
١,٤. أسئلة الدراسة	١,٤
خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.	
١,٥. أهداف الدراسة	١,٥
خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.	
١,٦. فرضيات الدراسة	١,٦
خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.	
١,٧. نموذج الدراسة	١,٧
خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.	
١,٨. منهجية الدراسة	١,٨
خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.	
١,٩. الدراسة الميدانية	١,٩
خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.	
١,١٠. مخطط المشروع المقترح	١,١٠
خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.	
٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة	٢
١.	١
٤.	٤
٢,١. المقدمة:	٢,١
١٥.	١٥
٢,٢. المتغير المستقل	٢,٢
١٥.	١٥
٢,٣. المتغير التابع	٢,٣
١٥.	١٥
٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع	٢,٤
١٦.	١٦

١٦	٢,٥.الخاتمة
١٦	قائمة المراجع

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

يشهد عالم الأعمال المعاصر تحولات جوهرية وعميقة في طبيعة بيئات العمل وتركيبية القوى العاملة، حيث أصبحت المؤسسات تعمل في سياقات تتسم بالتعقيد والديناميكية والتنافسية الشديدة. وقد أفرزت ظواهر العولمة والتحول الرقمي والانفتاح الاقتصادي واقعاً جديداً تتعدد فيه خلفيات الموظفين وتتنوع مهاراتهم وخبراتهم وأعمارهم ومؤهلاتهم العلمية داخل المنظمة الواحدة، مما جعل من التنوع الوظيفي سمة بارزة ومحورية في المنظمات الحديثة. ولم يعد هذا التنوع مجرد نتيجة طبيعية للتغيرات الديموغرافية والاجتماعية، بل أصبح يُنظر إليه باعتباره مورداً استراتيجياً يمكن توظيفه لتحقيق التفوق المؤسسي والتميز التنظيمي.

وفي المقابل، يُعد الإبداع والابتكار المؤسسي من أهم الركائز التي تستند إليها المنظمات في بناء ميزتها التنافسية المستدامة، إذ أن القدرة على توليد أفكار جديدة وتحويلها إلى منتجات وخدمات وعمليات محسنة أصبحت شرطاً أساسياً للبقاء والنمو في الأسواق المعاصرة. وقد أكدت العديد من الدراسات أن المنظمات التي تنجح في تهيئة بيئة داعمة للإبداع والابتكار تتفوق على نظيراتها في مؤشرات الأداء المالي والتشغيلي، وتمتلك قدرة أكبر على التكيف مع المتغيرات البيئية المتسارعة (حميدي وبن عنتر، ٢٠٢١؛ Azamela et al., 2022).

وتتبع العلاقة بين التنوع الوظيفي والإبداع المؤسسي من منطق نظري راسخ، حيث تؤكد نظرية الموارد والكفاءات أن تنوع الخلفيات المعرفية والمهارية والخبرانية لدى العاملين يُثري قاعدة المعرفة التنظيمية ويوسع نطاق الحلول الإبداعية المتاحة. كما تشير نظرية معالجة المعلومات إلى أن الفرق المتنوعة وظيفياً تمتلك قدرة أعلى على تحليل المشكلات من زوايا متعددة واقتراح بدائل مبتكرة، نظراً لتعدد الأطر المرجعية التي يستند إليها أعضاؤها

(Sung & Choi, 2021؛Hundschell et al., 2022) غير أن هذه العلاقة ليست خطية أو تلقائية، بل تتوقف على مجموعة من العوامل التنظيمية والإدارية التي تحدد ما إذا كان التنوع سيتحول إلى محفز للإبداع أم إلى مصدر للصراع والتشتت.

وعلى الرغم من تزايد الاهتمام البحثي بموضوع التنوع في بيئات العمل، إلا أن الدراسات التي تناولت أثر التنوع الوظيفي تحديداً بأبعاده المتمثلة في التنوع في المؤهلات العلمية والخبرات المهنية والمهارات الوظيفية والخلفيات العمرية على تعزيز الإبداع والابتكار المؤسسي لا تزال محدودة، خاصة في البيئة العربية. فمعظم الدراسات السابقة ركزت على أبعاد التنوع الديموغرافي كالجنس والعرق، بينما لم تحظ الأبعاد الوظيفية المرتبطة بالمعرفة والمهارة والخبرة بالقدر الكافي من الاهتمام البحثي، رغم أنها قد تكون أكثر تأثيراً في السياق المؤسسي (عبداللطيف وآخرون، ٢٠٢٥) .

ومن هذا المنطلق، تأتي هذه الدراسة لتسد فجوة مهمة في الأدبيات الإدارية من خلال استقصاء أثر التنوع الوظيفي بأبعاده الأربعة التنوع في المؤهلات العلمية، والتنوع في الخبرات المهنية، والتنوع في المهارات الوظيفية، والتنوع العمري على تعزيز الإبداع والابتكار المؤسسي في بيئات العمل الحديثة.

1.2 مشكلة الدراسة

تواجه المنظمات المعاصرة تحدياً مزدوجاً يتمثل في ضرورة إدارة قوى عاملة متنوعة بشكل متزايد من جهة، والحاجة الملحة إلى تعزيز قدراتها الإبداعية والابتكارية للحفاظ على تنافسيتها من جهة أخرى. وعلى الرغم من أن الأدبيات الإدارية تشير نظرياً إلى وجود علاقة إيجابية بين التنوع والإبداع، إلا أن النتائج التجريبية جاءت متباينة ومتناقضة في كثير من الأحيان، مما يثير تساؤلات جوهرية حول طبيعة هذه العلاقة وشروطها ومحدداتها. وتتبلور مشكلة الدراسة في مجموعة من الفجوات البحثية التي يمكن تصنيفها على مستويين: نظري وتطبيقي.

1.2.1 فجوات على المستوى النظري

تتمثل الفجوة النظرية الأولى في غياب إطار مفاهيمي متكامل يربط بين أبعاد التنوع الوظيفي تحديداً وبين مكونات الإبداع والابتكار المؤسسي. فالدراسات السابقة تناولت التنوع الوظيفي في أغلب الأحيان كمتغير أحادي البعد أو ركزت على بعد واحد منه دون الأبعاد الأخرى، مما أدى إلى فهم مجزأ لا يعكس التعقيد الحقيقي لهذه الظاهرة. (Hundscheil et al., 2022) كما أن معظم الأطر النظرية المتاحة كنظرية التصنيف الاجتماعي ونظرية معالجة المعلومات تقدم تنبؤات متعارضة حول أثر التنوع، حيث تتوقع الأولى آثاراً سلبية بينما تتوقع الثانية آثاراً إيجابية، دون وجود نموذج تكاملي يحدد الشروط التي يغلب فيها أحد التأثيرين على الآخر.

وتتجلى الفجوة النظرية الثانية في محدودية الدراسات العربية التي تناولت مفهوم التنوع الوظيفي من منظور معرفي ومهاري، إذ غلب على الأدبيات العربية التركيز على التنوع الديموغرافي والثقافي (الحسن والصرايرة، ٢٠٢٣؛ الهودلي والمهايرة، ٢٠٢٢)، في حين أن التنوع في المؤهلات والخبرات والمهارات — وهو الأكثر صلة بالسياق المؤسسي لم يحظَ بالدراسة الكافية. فضلاً عن ذلك، فإن العلاقة بين التنوع الوظيفي والإبداع المؤسسي لم تُدرس في ضوء المتغيرات الوسيطة والمعدلة التي قد تفسر تباين النتائج في الدراسات السابقة، كالثقافة التنظيمية ونمط القيادة وممارسات إدارة الموارد البشرية.

1.2.2 فجوات على المستوى التطبيقي

على المستوى التطبيقي، تبرز فجوة واضحة في ندرة الدراسات الميدانية التي اختبرت أثر التنوع الوظيفي على الإبداع والابتكار في بيئات العمل العربية الحديثة، رغم أن هذه البيئات تشهد تحولات جوهرية في تركيبة قواها العاملة نتيجة سياسات التوطين والانفتاح الاقتصادي والتحول الرقمي (عبداللطيف وآخرون، ٢٠٢٥). كما أن الدراسات التطبيقية السابقة في البيئة العربية ركزت في معظمها على قطاعات بعينها كالبنوك والجامعات (أبو غبن وعليان، ٢٠٢٤؛ السناني، ٢٠٢٥)، بينما لم تحظَ القطاعات الصناعية والخدمية الحديثة بالاهتمام الكافي.

كما تتجلى فجوة تطبيقية أخرى في غياب أدوات قياس محكمة ومكيّفة ثقافياً لقياس التنوع الوظيفي وأثره على الإبداع المؤسسي في البيئة العربية. فمعظم الأدوات المستخدمة في الدراسات السابقة مستمدة من بيئات غربية وقد لا تتناسب مع خصوصيات بيئة العمل العربية (جواد، 2023؛ البطاينة وآخرون، ٢٠٢١). إضافة إلى

ذلك، تفتقر المنظمات العربية إلى نماذج تطبيقية واضحة توجهها في كيفية توظيف التنوع الوظيفي كمحفز للإبداع والابتكار، مما يجعل هناك حاجة ماسة لدراسات ميدانية تقدم توصيات عملية مبنية على شواهد تجريبية.

وبناءً على ما تقدم، يمكن صياغة المشكلة البحثية في السؤال الرئيسي التالي:

ما أثر التنوع الوظيفي بأبعاده (التنوع في المؤهلات العلمية، التنوع في الخبرات المهنية، التنوع في المهارات الوظيفية، التنوع العمري) على تعزيز الإبداع والابتكار المؤسسي في بيئات العمل الحديثة؟

1.3 أهمية الدراسة

1.3.1 على المستوى النظري

تستمد هذه الدراسة أهميتها النظرية من كونها تسعى إلى بناء إطار مفاهيمي تكاملي يربط بين التنوع الوظيفي بأبعاده الأربعة وبين الإبداع والابتكار المؤسسي، وهو ما يُثري الأدبيات الإدارية بنموذج نظري يتجاوز النظرة الأحادية السائدة في كثير من الدراسات السابقة. كما تسهم الدراسة في سد الفجوة المعرفية القائمة في الأدبيات العربية من خلال تقديم معالجة نظرية معمقة لمفهوم التنوع الوظيفي وليس الديموغرافي فحسب وعلاقته بالقدرات الإبداعية والابتكارية للمنظمات. وتكمن أهمية نظرية إضافية في محاولة الدراسة التوفيق بين التنبؤات المتعارضة للنظريات المختلفة حول أثر التنوع، من خلال تحديد الأبعاد الوظيفية التي يغلب فيها الأثر الإيجابي على الإبداع. فضلاً عن ذلك، تسهم الدراسة في إثراء المكتبة العربية بمراجعة نظرية شاملة للدراسات الحديثة في مجال التنوع الوظيفي والإبداع المؤسسي، مما يوفر أرضية معرفية صلبة للباحثين في هذا المجال.

1.3.2 على المستوى التطبيقي

تتبع الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة من تقديمها نتائج ميدانية يمكن أن تفيد المديرين وصناع القرار في المنظمات في فهم كيفية توظيف التنوع الوظيفي كأداة استراتيجية لتعزيز الإبداع والابتكار. وتكتسب الدراسة أهمية عملية بالغة في ظل التوجهات الحديثة نحو بناء بيئات عمل شاملة ومتنوعة، حيث يمكن أن تسهم نتائجها في تصميم سياسات توظيف واستقطاب تراعي تحقيق التنوع الأمثل في المؤهلات والخبرات والمهارات. كما يمكن أن تُفيد

الدراسة في تطوير برامج تدريبية وتطويرية تستثمر التنوع الوظيفي القائم لتحفيز التفكير الإبداعي والسلوك الابتكاري. وتمتد الأهمية التطبيقية لتشمل تزويد واضعي السياسات في الدول العربية بتوصيات مبنية على أدلة حول كيفية تعزيز التنوع الوظيفي في المنظمات كأحد محركات الابتكار والتنافسية، خاصة في ظل رؤى التحول الوطنية التي تضع الابتكار في صدارة أولوياتها.

1.4 أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي:

ما أثر التنوع الوظيفي بأبعاده (التنوع في المؤهلات العلمية، التنوع في الخبرات المهنية، التنوع في المهارات الوظيفية، التنوع العمري) على تعزيز الإبداع والابتكار المؤسسي في بيئات العمل الحديثة؟

الأسئلة الفرعية:

- السؤال الفرعي الأول: ما أثر التنوع في المؤهلات العلمية على تعزيز الإبداع والابتكار المؤسسي في بيئات العمل الحديثة؟
- السؤال الفرعي الثاني: ما أثر التنوع في الخبرات المهنية على تعزيز الإبداع والابتكار المؤسسي في بيئات العمل الحديثة؟
- السؤال الفرعي الثالث: ما أثر التنوع في المهارات الوظيفية على تعزيز الإبداع والابتكار المؤسسي في بيئات العمل الحديثة؟
- السؤال الفرعي الرابع: ما أثر التنوع العمري على تعزيز الإبداع والابتكار المؤسسي في بيئات العمل الحديثة؟

1.5 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى قياس أثر التنوع الوظيفي بأبعاده الأربعة (التنوع في المؤهلات العلمية، التنوع في الخبرات المهنية، التنوع في المهارات الوظيفية، التنوع العمري) على تعزيز الإبداع والابتكار المؤسسي في بيئات العمل الحديثة. ويتفرع عن هذا الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالية:

- **الهدف الفرعي الأول:** قياس أثر التنوع في المؤهلات العلمية على تعزيز الإبداع والابتكار المؤسسي في بيئات العمل الحديثة.
- **الهدف الفرعي الثاني:** قياس أثر التنوع في الخبرات المهنية على تعزيز الإبداع والابتكار المؤسسي في بيئات العمل الحديثة.
- **الهدف الفرعي الثالث:** قياس أثر التنوع في المهارات الوظيفية على تعزيز الإبداع والابتكار المؤسسي في بيئات العمل الحديثة.
- **الهدف الفرعي الرابع:** قياس أثر التنوع العمري على تعزيز الإبداع والابتكار المؤسسي في بيئات العمل الحديثة.

1.6 فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتنوع الوظيفي بأبعاده (التنوع في المؤهلات العلمية، التنوع في الخبرات المهنية، التنوع في المهارات الوظيفية، التنوع العمري) على تعزيز الإبداع والابتكار المؤسسي في بيئات العمل الحديثة.

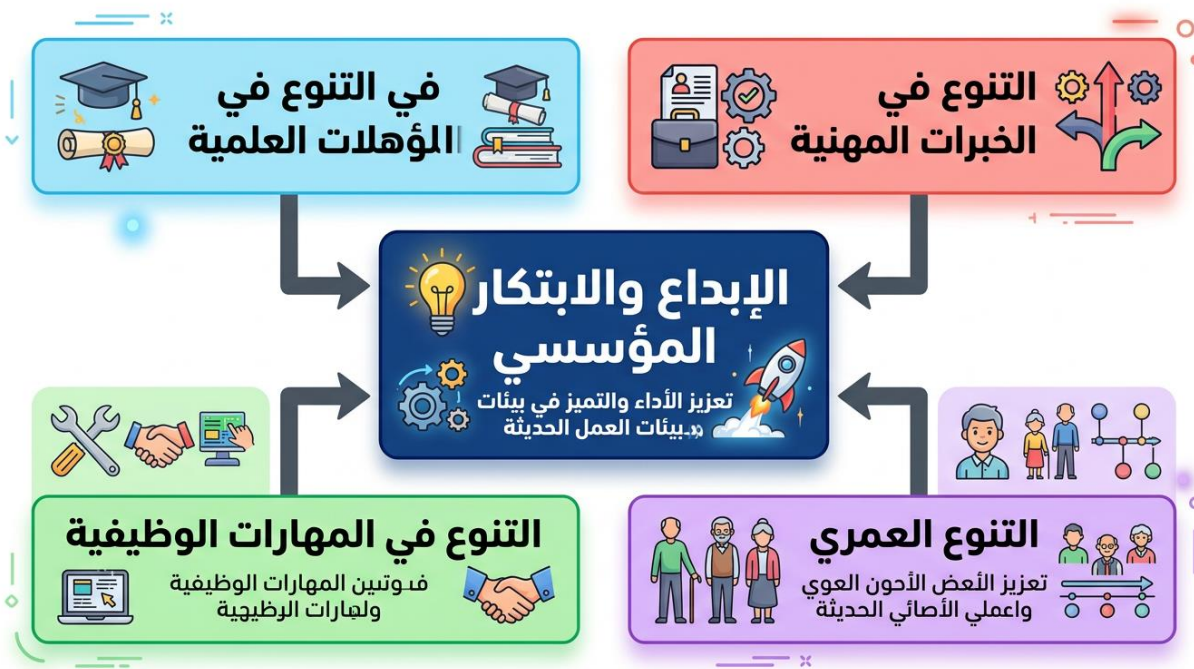
الفرضيات الفرعية:

- **H0-1:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتنوع في المؤهلات العلمية على تعزيز الإبداع والابتكار المؤسسي في بيئات العمل الحديثة.
- **H0-2:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتنوع في الخبرات المهنية على تعزيز الإبداع والابتكار المؤسسي في بيئات العمل الحديثة.

- **H0-3:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتنوع في المهارات الوظيفية على تعزيز الإبداع والابتكار المؤسسي في بيئات العمل الحديثة.
- **H0-4:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتنوع العمري على تعزيز الإبداع والابتكار المؤسسي في بيئات العمل الحديثة.

1.7 نموذج الدراسة

يتمثل النموذج المفاهيمي للدراسة الذي يبين العلاقة بين المتغير المستقل (التنوع الوظيفي) بأبعاده الأربعة والمتغير التابع (الإبداع والابتكار المؤسسي):



يُظهر النموذج أن المتغير المستقل هو **التنوع الوظيفي** ويتكون من أربعة أبعاد: **التنوع في المؤهلات العلمية** ويشير إلى تعدد المستويات والتخصصات الأكاديمية للعاملين في المنظمة؛ **والتنوع في الخبرات المهنية** ويعكس تباين سنوات الخبرة ونوعيتها والقطاعات التي عمل فيها الموظفون سابقاً؛ **والتنوع في المهارات**

الوظيفية ويُعبّر عن تنوع القدرات التقنية والإدارية والتحليلية والتواصلية لدى العاملين؛ والتنوع العمري ويدل على وجود موظفين من أجيال وفئات عمرية مختلفة في بيئة العمل. أما المتغير التابع فهو الإبداع والابتكار المؤسسي الذي يُقاس من خلال قدرة المنظمة على توليد الأفكار الجديدة وتطوير العمليات والمنتجات والخدمات وتبني ثقافة داعمة للابتكار.

1.8 منهجية الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي** الذي يُعد الأكثر ملاءمة لطبيعة الموضوع وأهداف البحث، حيث يجمع بين الوصف الدقيق للظاهرة محل الدراسة وتحليل العلاقات بين متغيراتها. ويتيح هذا المنهج للباحث دراسة الظاهرة كما هي في الواقع، ووصفها وصفاً كمياً وكيفياً، والكشف عن العلاقات الارتباطية والسببية بين المتغيرات المستقلة والتابعة.

وتتضمن الدراسة شقين متكاملين: الأول نظري يعتمد على المراجعة المنهجية للأدبيات والدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع التنوع الوظيفي والإبداع والابتكار المؤسسي، بهدف بناء الإطار المفاهيمي وتطوير فرضيات الدراسة. والثاني ميداني يعتمد على جمع البيانات الأولية من خلال استبانة مُصممة خصيصاً لهذا الغرض، يتم توزيعها على عينة من العاملين في بيئات العمل الحديثة. وتُستخدم مقاييس ليكرت الخماسي لقياس متغيرات الدراسة، ويتم التحقق من صدق الأداة وثباتها من خلال اختبارات الصدق الظاهري وصدق المحكمين ومعامل ألفا كرونباخ.

أما فيما يخص الأساليب الإحصائية، فتعتمد الدراسة على مجموعة من الأساليب تشمل: الإحصاء الوصفي (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية) لوصف خصائص العينة ومستويات متغيرات الدراسة؛ ومعامل ارتباط بيرسون لاختبار العلاقات بين المتغيرات؛ وتحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد التنوع الوظيفي على الإبداع والابتكار المؤسسي واختبار فرضيات الدراسة. ويتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

1.9 الدراسة الميدانية

تتضمن الدراسة الميدانية عدة عناصر أساسية يمكن تلخيصها فيما يلي:

مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في بيئات العمل الحديثة (يُحدد القطاع والمنظمات المستهدفة وفقاً لإمكانات الباحث)، ويشمل مختلف المستويات الإدارية والوظيفية لضمان التنوع في الاستجابات وشمولية النتائج.

عينة الدراسة: يتم اختيار عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة بحجم مناسب يضمن تمثيلاً إحصائياً كافياً. ويُراعى في اختيار العينة أن تضم موظفين من مؤهلات علمية وخبرات مهنية ومهارات وظيفية وفئات عمرية متنوعة، بما يتوافق مع طبيعة موضوع الدراسة.

أداة الدراسة: تُعد الاستبانة الأداة الرئيسية لجمع البيانات، ويتم تصميمها بناءً على الإطار النظري والدراسات السابقة. وتتكون من ثلاثة أقسام: القسم الأول يتضمن البيانات الديموغرافية والوظيفية للمبحوثين (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي)؛ والقسم الثاني يتضمن فقرات قياس أبعاد التنوع الوظيفي الأربعة (المتغير المستقل)؛ والقسم الثالث يتضمن فقرات قياس الإبداع والابتكار المؤسسي (المتغير التابع).

صدق الأداة وثباتها: يتم التحقق من صدق الأداة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال إدارة الأعمال والموارد البشرية لإبداء ملاحظاتهم حول مدى ملاءمة الفقرات ووضوحها وشموليتها. كما يتم إجراء دراسة استطلاعية على عينة محدودة للتحقق من ثبات الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ، حيث تُقبل القيم التي تتجاوز (0.70).

1.10 مخطط المشروع المقترح

الفصل	المحتوى	التفصيل
الفصل الأول	الإطار العام للدراسة	المقدمة — مشكلة الدراسة والفجوات البحثية — أهمية الدراسة — أسئلة الدراسة — أهداف الدراسة — فرضيات الدراسة — نموذج الدراسة — منهجية الدراسة — حدود الدراسة — مصطلحات الدراسة

الفصل الثاني	الإطار النظري: التنوع الوظيفي	مفهوم التنوع الوظيفي وتطوره — النظريات المفسرة للتنوع الوظيفي (نظرية التصنيف الاجتماعي، نظرية معالجة المعلومات، نظرية الموارد والكفاءات) — أبعاد التنوع الوظيفي (التنوع في المؤهلات العلمية، التنوع في الخبرات المهنية، التنوع في المهارات الوظيفية، التنوع العمري) — إدارة التنوع الوظيفي في المنظمات الحديثة — تحديات التنوع الوظيفي ومتطلبات نجاحه
الفصل الثالث	الإطار النظري: الإبداع والابتكار المؤسسي	مفهوم الإبداع والابتكار المؤسسي والفرق بينهما — النظريات المفسرة للإبداع والابتكار المؤسسي — أبعاد ومكونات الإبداع والابتكار المؤسسي — محددات الإبداع والابتكار في المنظمات — العلاقة بين التنوع الوظيفي والإبداع والابتكار المؤسسي — عرض الدراسات السابقة ومناقشتها
الفصل الرابع	الدراسة الميدانية	منهجية الدراسة الميدانية — مجتمع وعينة الدراسة — أداة الدراسة (الاستبانة) — صدق وثبات أداة الدراسة — الأساليب الإحصائية المستخدمة — تحليل البيانات الديموغرافية — اختبار التوزيع الطبيعي — تحليل الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة — اختبار فرضيات الدراسة — مناقشة النتائج
الفصل الخامس	النتائج والتوصيات	ملخص نتائج الدراسة النظرية — ملخص نتائج الدراسة الميدانية — التوصيات العملية للمنظمات — التوصيات لصناع السياسات — حدود الدراسة — مقترحات لدراسات مستقبلية — الخاتمة
	الملاحق	الاستبانة — قائمة المحكمين — الجداول الإحصائية التفصيلية — قائمة المراجع العربية والأجنبية

٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

٢,١ . المقدمة:

٢,٢ . المتغير المستقل

٢,٣ . المتغير التابع

٢,٤ . العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

٢,٥ . الخاتمة

قائمة المراجع

أبو غبن، أحمد فاروق، و عليان، أحمد إسماعيل محمود. (٢٠٢٤). أثر رأس المال الفكري في تعزيز الإبداع التكنولوجي بالبنوك الفلسطينية. المجلة العربية للإدارة، مج ٤٤، ع ٥، ٣ - ٢٢. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1551559>

البدري، عبير فاروق عبدالرؤوف. (٢٠٢٥). دور قصص النجاح والتكنولوجيا الذكية في تعزيز الإبداع والابتكار لدى الأشخاص ذوي الإعاقة: دراسة تحليلية وصفية. مجلة الفن والتصميم، ع ٦، ٩١ - ١٠٩. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1575355>

المهدي، سفيان. (٢٠٢٤). دور فضاء الابتكار في تعزيز مهارات الإبداع عند الأطفال: دراسة حالة عن المغرب. المجلة الدولية للعلوم التربوية والإنسانية المعاصرة، مج ٣، ع ١، ١٣٤ - ١٦٥. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1440711>

بعزيز، حمه. (٢٠٢٤). دور التعليم الجامعي وتكنولوجيا المعلومات في تعزيز الإبداع الابتكار المقاولاتي: دراسة تطبيقية للطلبة المندرجين ضمن الوزاري ١٢٧٥. مجلة المنهل الإقتصادي، مج٧، ع٢، ٩٣٥ - ٩٤٤. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1536231>

مسلتي، سفيان، و بونويرة، موسى. (٢٠٢٢). اليقظة التسويقية ودورها في تعزيز الابتكار التسويقي: دراسة حالة مؤسسة ORSIM. مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الإقتصادية، مج٦، ع٢، ٣٠٢ - ٣١٨. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1338090>

عبدالقادر، إكرام فريخ. (٢٠٢٥). دور القيادة التحويلية في تعزيز الإبداع التنظيمي: دراسة تحليلية ومقارنة لآراء عينة من العاملين في مجموعة من الشركات الخاصة في محافظة السليمانية. مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج١٥، ع٤، ١٥١ - ١٥٨. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1642857>

حميدي، عبدالرزاق، و بن عنتر، عبدالرحمان. (٢٠٢١). دور الإبداع والابتكار في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الجزائرية. مجلة الإصلاحات الإقتصادية والإندماج في الإقتصاد العالمي، مج١٥، ع١، ١١٠ - ١٢٢. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1160233>

السنباني، جبر عبدالقوي إسماعيل. (٢٠٢٥). أثر الإبداع الإداري في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في الجامعات الأهلية اليمنية. مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ١١٨ع، ٢٣١ - ٢٦٢. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1556421>

عبداللطيف، نورهان محمد، عبدالخالق، علا هاشم، و مصطفى، أحمد محمد أحمد. (٢٠٢٥). أثر إدارة التنوع في الموارد البشرية على التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على قطاع المستشفيات المصرية. مجلة الدراسات المالية والتجارية، ع١،

٥٣٨ - ٥٧٠. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1566352>

النشوي، أحمد مجدي علي. (٢٠٢٣). أثر التنوع في مجلس الإدارة على قيمة الشركة: دراسة إمبريقية. مجلة البحوث التجارية، مج٤٥، ع٣، ٤٥ - ٦٩. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1531225>

الحسن، حنان محمد حسني، و الصرايرة، أكثم عبدالمجيد مسلم. (٢٠٢٣). أثر تنوع المورد البشري في ترشيد القرارات الإدارية: البراعة التنظيمية كمتغير وسيط والثقافة التنظيمية كمتغير معدل في شركة توزيع الكهرباء المساهمة العامة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1459995>

حجازي، جمال طاهر أبو الفتوح، محمود، سامية السيد، و عيد، إسراء محمود السيد. (٢٠٢٥). أثر إدارة التنوع على تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على شركات قطاع الأدوية المدرجة في البورصة. مجلة البحوث التجارية، مج٤٧،

٣ع، ٣٩٢ - ٤٢٧. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1624603>

الهودلي، إياد عبدالفتاح حسن، و المهيرة، محمد سلامة زيد. (٢٠٢٢). أثر تنوع الموارد البشرية في الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على المناطق الصناعية المؤهلة في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الاسراء الخاصة، عمان.

مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1319565>

البطاينة، أحمد رجاء سلامة، البطاينة، سليمان رجا سلامة، و الفقهاء، زيد نايل عيسى. (٢٠٢١). أثر التوجه الاستراتيجي في تنوع الموارد البشرية: دراسة تطبيقية في سنتر سوبرماركت في الأردن. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، مج ١١،

٣٤ ، ٣٨٧ - ٤٠٣. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1224878>

الخصاونة، معن يوسف، و الشرايري، معتصم عبدالله. (٢٠٢١). أثر القيادة التحويلية في تنوع الموارد البشرية: دراسة تطبيقية في شركات الاتصالات العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، مج ٢٩، ١٤ ، ١٦٤ - ١٩٤. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1121449>

جواد، بلال أحمد. (٢٠٢٣). أثر ممارسات إدارة التنوع في تحقيق العدالة التنظيمية بين موظفي مركز المدينة التجاري.

مجلة دراسات إدارية، مج ١٧، ١٧٤ ، ١٠ - ٥٣. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1485216>

Al-Hamli, A. H. A. H. (2025). THE EFFECT OF WORKPLACE DIVERSITY ON INNOVATION. *European Journal of Human Resource Management Studies*, 9(1).

Chaudhry, I. S., Paquibut, R. Y., & Tunio, M. N. (2021). Do workforce diversity, inclusion practices, & organizational characteristics contribute to organizational innovation? Evidence from the UAE. *Cogent Business & Management*, 8(1), 1947549.

Haleem, F., & Rahman, K. U. (2022). Improving Creativity through Workforce Diversity: A Case of Higher Education Institutions of Khyber Pakhtunkhwa. *Journal of Business & Tourism*, 8(02), 38-52

Sung, S. Y., & Choi, J. N. (2021). Contingent effects of workforce diversity on firm innovation: high-tech industry and market turbulence as critical environmental contingencies. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(9), 1986-2012.]

Hundschell, A., Razinskas, S., Backmann, J., & Hoegl, M. (2022). The effects of diversity on creativity: A literature review and synthesis. *Applied Psychology*, 71(4), 1598-1634.

- Ayanponle, L. O., Awonuga, K. F., Asuzu, O. F., Daraojimba, R. E., Elufioye, O. A., & Daraojimba, O. D. (2024). A review of innovative HR strategies in enhancing workforce efficiency in the US. *International Journal of Science and Research Archive*, 11(1), 817-827.
- Hoang, T., Suh, J., & Sabharwal, M. (2022). Beyond a numbers game? Impact of diversity and inclusion on the perception of organizational justice. *Public Administration Review*, 82(3), 537-555.
- Azamela, J. C., Tang, Z., Owusu, A., Egala, S. B., & Bruce, E. (2022). The impact of institutional creativity and innovation capability on innovation performance of public sector organizations in Ghana. *Sustainability*, 14(3), 1378.
- Amoozegar, A., Esohwode, O. E., Yujiao, W., Pee, W. H., Ismaeil, A., Yadav, M., & Harun, M. T. (2025). Employee creativity and innovation in higher education institutions: applying the dynamic componential model of creativity and innovation. *Frontiers in psychology*, 16, 1614751.
- Marić, I., Aleksić, A., & Knežević, M. (2022). Enhancing sustainable development: examining factors that foster creativity and productivity in organizations. *Sustainability*, 14(15), 9094
- Shafique, I., Ahmad, B., & Kalyar, M. N. (2020). How ethical leadership influences creativity and organizational innovation: Examining the underlying mechanisms. *European Journal of Innovation Management*, 23(1), 114-133.
- Hillman, J. R., & Baydoun, E. (2020). Innovation, creativity, and entrepreneurship in academia: A review. *Higher Education in the Arab World: Building a Culture of Innovation and Entrepreneurship*, 13-71.
- Zhao, S., Jiang, Y., Peng, X., & Hong, J. (2021). Knowledge sharing direction and innovation performance in organizations: do absorptive capacity and individual creativity matter?. *European journal of innovation management*, 24(2), 371-394.

