

نموذج المشروع النهائي ٢

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

١٤٤٧هـ - ٢٠٢٦م

جدول المحتويات

١	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....	٥
1.1	المقدمة.....	٥
1.2	مشكلة الدراسة.....	٦
1.2.1	فجوات على المستوى النظري.....	٧
1.2.2	فجوات على المستوى التطبيقي.....	٧
1.3	أهمية الدراسة.....	٨
1.3.1	على المستوى النظري.....	٨
1.3.2	على المستوى التطبيقي.....	٩
1.4	أسئلة الدراسة.....	٩
1.5	أهداف الدراسة.....	١٠
1.6	فرضيات الدراسة.....	١٠
1.7	نموذج الدراسة.....	١١
1.8	منهجية الدراسة.....	١٢
1.9	الدراسة الميدانية.....	١٣
1.10	مخطط المشروع المقترح.....	١٣
٢	الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....	١٥
2.1	المقدمة.....	١٦
2.2	المتغير المستقل: التنوع الوظيفي.....	١٧
2.2.1	مفهوم التنوع الوظيفي.....	١٧
2.2.2	أهمية التنوع الوظيفي.....	١٩
2.2.3	أهداف التنوع الوظيفي.....	٢٠
2.2.4	أبعاد التنوع الوظيفي.....	٢٠
2.2.5	الدراسات السابقة المرتبطة بالتنوع الوظيفي.....	٢٢
2.3	المتغير التابع: الإبداع والابتكار المؤسسي.....	٢٤
2.3.1	مفهوم الإبداع والابتكار المؤسسي.....	٢٤

٢٦	أهمية الإبداع والابتكار المؤسسي	2.3.2
٢٦	أهداف الإبداع والابتكار المؤسسي	2.3.3
٢٧	أبعاد الإبداع والابتكار المؤسسي	2.3.4
٢٩	الدراسات السابقة المرتبطة بالإبداع والابتكار المؤسسي	2.3.5
٣١	العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع: التنوع الوظيفي والإبداع والابتكار المؤسسي	2.4

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن 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. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبيان أداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم توزيعه إلكترونياً على عينة ميسرة من العاملين في مؤسسات ذات بيئات عمل حديثة، وبلغ عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل (٢٣٦) استبياناً. وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS من خلال أساليب الإحصاء الوصفي وتحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد.

أظهرت النتائج أن تقديرات المبحوثين لجميع أبعاد التنوع الوظيفي والإبداع والابتكار المؤسسي جاءت بمستوى مرتفع. كما أكدت نتائج تحليل الانحدار المتعدد وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للتنوع الوظيفي بأبعاده مجتمعة على الإبداع والابتكار المؤسسي، حيث فسرت هذه الأبعاد ما نسبته (٧٣.٣٪) من التباين في المتغير التابع. وجاء بُعد التنوع في المؤهلات العلمية الأكثر تأثيراً، يليه التنوع في الخبرات المهنية، ثم المهارات الوظيفية، وأخيراً التنوع العمري. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز سياسات التنوع في الاستقطاب والتعيين، وبناء ثقافة تنظيمية داعمة للشمول والابتكار.

الكلمات المفتاحية: التنوع الوظيفي، الإبداع المؤسسي، الابتكار، بيئات العمل الحديثة، المؤهلات العلمية، الخبرات المهنية

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 والخبراتية لدى العاملين يُثري قاعدة المعرفة التنظيمية ويُوسّع 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 يشير 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. (Hundschell 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 والصريرة، 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؛ السنباني، ٢٠٢٥)، بينما لم تحظ 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، تقتصر المنظمات العربية إلى نماذج تطبيقية واضحة توجّهها 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 معمّقة 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 تغيد 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 تُقيد 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:

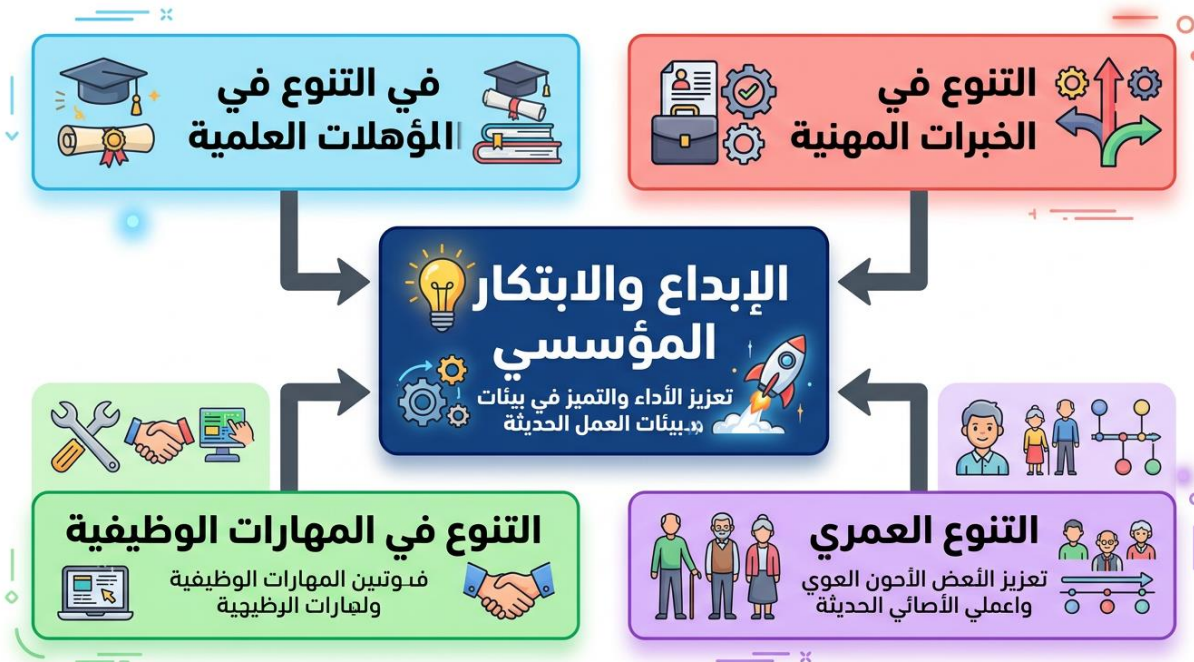
H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتنوع الوظيفي بأبعاده (التنوع في المؤهلات العلمية، التنوع في الخبرات المهنية، التنوع في المهارات الوظيفية، التنوع العمري) على تعزيز الإبداع والابتكار المؤسسي في بيئات العمل الحديثة.

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

2.1 المقدمة

يُمثل استعراض الدراسات السابقة ركيزة منهجية جوهرية في أي بحث علمي رصين، إذ يُمكن الباحث من الاطلاع على التراكم المعرفي المتحقق في مجال بحثه، والوقوف على المنهجيات والأدوات التي وظفها الباحثون السابقون، والتعرف على النتائج التي توصلوا إليها والتوصيات التي قدموها والمحددات التي واجهتهم، بما يُتيح له تحديد الفجوات البحثية القائمة وتوضيح الإسهام المعرفي الذي تسعى دراسته إلى تقديمه. وفي سياق الدراسة الحالية التي تتناول أثر التنوع الوظيفي على تعزيز الإبداع والابتكار المؤسسي في بيئات العمل الحديثة، يكتسب هذا الاستعراض أهمية مضاعفة نظراً لتشعب الاتجاهات البحثية التي عالجت كلا المتغيرين من زوايا متعددة وفي بيئات متباينة، مما يستلزم تنظيم هذا العرض بشكل منهجي يُبرز خطوط التقاطع والتباين بين الدراسات ويكشف عن المساحات التي تحتاج إلى مزيد من البحث والاستقصاء.

وقد تم انتقاء الدراسات المعروضة في هذا الفصل وفق جملة من المعايير العلمية المحددة، يأتي في مقدمتها معيار الحداثة الزمنية حيث تركزت الدراسات المختارة في الفترة الممتدة بين عامي ٢٠٢٠ و ٢٠٢٥ لضمان مواكبة أحدث التطورات البحثية والنظرية في الموضوع، فضلاً عن معيار الصلة الموضوعية المباشرة بمتغيرات الدراسة الحالية سواء المتغير المستقل أو التابع أو العلاقة بينهما، ومعيار التنوع الجغرافي والقطاعي بهدف

ضمان شمولية الاستعراض وعدم اقتصاره على سياق ثقافي أو مهني بعينه .وقد تم تنظيم هذا الفصل في ثلاثة محاور رئيسية متكاملة: يتناول المحور الأول المتغير المستقل وهو التنوع الوظيفي من حيث مفهومه وأهميته وأهدافه وأبعاده والدراسات السابقة المرتبطة به، ويتناول المحور الثاني المتغير التابع وهو الإبداع والابتكار المؤسسي بالأسلوب ذاته، بينما يتناول المحور الثالث الدراسات التي ربطت بين المتغيرين واختبرت طبيعة العلاقة القائمة بينهما.

2.2 المتغير المستقل: التنوع الوظيفي

2.2.1 مفهوم التنوع الوظيفي

يُعد مفهوم التنوع الوظيفي من المفاهيم التي شهدت تطوراً ملحوظاً في الأدبيات الإدارية المعاصرة، حيث انتقل من تصور تقليدي ضيق يختزله في الاختلافات الظاهرية بين العاملين كالجنس والعرق واللون، إلى تصور أكثر عمقاً وشمولية يتجاوز هذه الأبعاد السطحية ليشمل الاختلافات المعرفية والمهارية والخبرائية التي تؤثر بشكل مباشر على أداء المنظمة وقدرتها على التجدد والإبداع. ولفهم هذا المفهوم بدقة، لا بد من التمييز بين التنوع الوظيفي بمعناه المحدد الذي يركز على الاختلافات ذات الطابع المهني والمعرفي، وبين التنوع بمعناه العام الشائع في أدبيات الموارد البشرية والذي يُستخدم غالباً كمرادف للتنوع الديموغرافي. فالتنوع الوظيفي يركز تحديداً على التباينات التي يحملها الأفراد إلى بيئة العمل والتي تنعكس على طريقة أدائهم لمهامهم وأسلوب تفاعلهم مع زملائهم ونوعية إسهامهم في العمليات التنظيمية.

وقد عرّف Sung و Choi (2021) التنوع الوظيفي بأنه درجة التباين في الخلفيات المعرفية والوظيفية بين أعضاء فرق العمل داخل المنظمة، بما يشمل الاختلافات في التخصصات الأكاديمية والخبرات المهنية المتراكمة والمهارات التقنية والإدارية المكتسبة. ويلاحظ في هذا التعريف أنه يضع التنوع الوظيفي في سياقه التنظيمي المرتبط بفرق العمل، ويميزه بوضوح عن التعريفات التقليدية التي تختزل التنوع في أبعاده الديموغرافية. وقد بنى Hundschell وآخرون (٢٠٢٢) على هذا التصور حين قدموا تعريفاً أكثر شمولية وصفوا فيه التنوع الوظيفي بأنه ذلك الطيف الواسع من الاختلافات في المعارف والقدرات والتجارب المهنية التي يجلبها الأفراد إلى بيئة العمل والتي تُشكل في مجملها الرصيد المعرفي المتاح للمنظمة لحل المشكلات وتوليد الأفكار الجديدة.

وما يُميز هذا التعريف عن سابقه هو ربطه الصريح بين التنوع الوظيفي وبين القدرة الإبداعية للمنظمة، مما يجعله أكثر اتساقاً مع التوجهات البحثية الحديثة التي تنتظر إلى التنوع كمورد استراتيجي وليس مجرد سمة ديموغرافية يجب إدارتها.

أما في الأدبيات العربية، فقد عرّف الهودلي والمهايرة (٢٠٢٢) تنوع الموارد البشرية بأنه وجود اختلافات جوهرية بين العاملين في المنظمة من حيث مؤهلاتهم العلمية وخبراتهم العملية ومهاراتهم الفنية وقدراتهم الإدارية، إضافة إلى خصائصهم الديموغرافية كالعمر والجنس، وهي اختلافات تؤثر على أنماط تفاعلهم وأساليب عملهم ومستوى إنتاجيتهم. ويتسم هذا التعريف بالجمع بين الأبعاد الوظيفية والديموغرافية مع الإشارة إلى أثرها على الديناميكيات التنظيمية. وفي الاتجاه ذاته، عرّفه البطاينة وآخرون (٢٠٢١) بأنه التعدد والاختلاف في الخصائص الوظيفية والشخصية للموارد البشرية العاملة في المنظمة، والذي ينتج عنه تعدد في وجهات النظر وأساليب العمل وطرق التفكير. ويتميز هذا التعريف بإشارته إلى الطبيعة المزدوجة للتنوع بوصفه مصدراً للإثراء وتحدياً تنظيمياً في آن واحد. كما قدم الحسن والصريرة (٢٠٢٣) تعريفاً أكثر تخصصاً حين وصفا تنوع المورد البشري بأنه التمايز القائم بين العاملين من حيث مستوياتهم التعليمية وتخصصاتهم العلمية وسنوات خبرتهم ومجالاتها المتعددة وقدراتهم ومهاراتهم المختلفة، وهو تمايز ينعكس على جودة القرارات التنظيمية ومستوى البراعة التنظيمية. وفي هذا التعريف تحديد أوضح للأبعاد المعرفية والمهارية للتنوع وربط صريح بنتائج تنظيمية ملموسة. وقد أضاف Haleem و Rahman (2022) بُعداً استراتيجياً حين عرّفا التنوع الوظيفي بأنه المزيج الفريد من المعارف والمهارات والقدرات والخبرات والمؤهلات التي يحملها العاملون من خلفيات تعليمية ومهنية وعمرية مختلفة، والذي يُشكل رأس المال الفكري للمنظمة ويحدد قدرتها على الإبداع والتكيف والتجدد.

وبناءً على استعراض هذه التعريفات المتعددة وتحليل أبعادها ومرتكزاتها، يرى الباحث أن التنوع الوظيفي يمكن تعريفه بأنه مجموع الاختلافات والتباينات القائمة بين العاملين في المنظمة من حيث مؤهلاتهم العلمية وتخصصاتهم الأكاديمية وخبراتهم المهنية المتراكمة ومهاراتهم الوظيفية المتنوعة وانتماءاتهم لفئات عمرية مختلفة، والتي تُشكل في تكاملها رصيذاً معرفياً ومهارياً ثرياً يمكن توظيفه لإثراء العمليات التنظيمية وتعزيز القدرات الإبداعية والابتكارية للمنظمة، شريطة توافر الإدارة الفعالة لهذا التنوع والبيئة التنظيمية الداعمة له.

ويستند هذا التعريف إلى التركيز على الأبعاد الوظيفية المعرفية للتنوع مع التأكيد على تكاملها وعلى الطبيعة المشروطة لأثرها الإيجابي.

2.2.2 أهمية التنوع الوظيفي

تتعاظم أهمية التنوع الوظيفي في بيئات العمل الحديثة بفعل التحولات البنيوية التي يشهدها عالم الأعمال المعاصر، حيث أصبحت المنظمات تعمل في بيئات تتسم بالتعقيد والتغير المتسارع والمنافسة الحادة، مما يجعل اعتمادها على مورد بشري متنوع معرفياً ومهارياً ضرورة استراتيجية لا خياراً إدارياً ثانوياً. وتتجلى هذه الأهمية في المقام الأول في إثراء القاعدة المعرفية التنظيمية، حيث يجلب كل فرد معه حصيلة فريدة من المعارف المكتسبة من تخصصه الأكاديمي وخبراته المهنية المتراكمة ومهاراته المتعددة، وهذا التعدد المعرفي يمنح المنظمة قدرة أكبر على فهم المشكلات من زوايا متباينة واستكشاف حلول متنوعة قد لا تتوافر في بيئة عمل أحادية التخصص أو متجانسة الخبرات. وقد أكد Zhao وآخرون (٢٠٢١) أن تنوع المعارف داخل المنظمة يُعزز من قدرتها الاستيعابية ويُحفز عمليات المشاركة المعرفية التي تُعد من أهم ركائز الابتكار التنظيمي.

كما تبرز أهمية التنوع الوظيفي في تحسين جودة عمليات اتخاذ القرارات التنظيمية، إذ أن وجود أفراد من خلفيات تعليمية ومهنية ومهارية متباينة يضمن أن القرارات تمر بعملية تقييم أكثر شمولية وعمقاً تتخلص فيها احتمالات الوقوع في فخ التفكير الجماعي المنحاز. وقد أشار Hoang وآخرون (٢٠٢٢) إلى أن التنوع الوظيفي يُسهم في تعزيز إدراك العدالة التنظيمية من خلال ضمان تمثيل وجهات نظر متعددة في عمليات صنع القرار. وتمتد هذه الأهمية لتشمل تعزيز القدرة التكيفية للمنظمة في مواجهة التقلبات البيئية، حيث أكد Sung و Choi (2021) أن الفرق المتنوعة وظيفياً تمتلك قدرة أعلى على التكيف مع حالات اضطراب السوق والتحولات التكنولوجية مقارنة بالفرق المتجانسة. فضلاً عن ذلك، يُسهم التنوع الوظيفي في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة، حيث أشار حميدي وبن عنتر (٢٠٢١) إلى أن المنظمات التي تنجح في إدارة تنوعها الوظيفي تبني ميزة تنافسية يصعب على المنافسين تقليدها لأنها تركز على مزيج فريد من الكفاءات البشرية. وأخيراً، تتجلى أهمية التنوع الوظيفي في دوره كحاضنة للإبداع والابتكار، حيث تؤكد الأدبيات أن النقاء المنظورات المتباينة

يُولد احتكاً فكرياً إيجابياً يُحفز التفكير الإبداعي ويدفع نحو ابتكار حلول غير تقليدية (Hundscheil et al., 2022).

2.2.3 أهداف التنوع الوظيفي

تسعى المنظمات من خلال تبني التنوع الوظيفي وإدارته بشكل منهجي إلى تحقيق جملة من الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية المتكاملة. ويأتي في مقدمة هذه الأهداف بناء رأس مال فكري متنوع ومتكامل يُمثل القاعدة المعرفية التي ترتكز عليها المنظمة في مواجهة التحديات المعقدة التي تتطلب تضافر خبرات ومعارف متعددة التخصصات، وقد أكد أبو غبن وعليان (٢٠٢٤) أن رأس المال الفكري المتنوع يُعد من أهم محددات القدرة على الإبداع التكنولوجي في المنظمات. كما يهدف التنوع الوظيفي إلى تحسين جودة المخرجات التنظيمية من خلال ضمان أن كل منتج وخدمة وعملية يمر بمرحلة تقييم من منظورات متعددة ومتكاملة، مما يُقلل من احتمالات القصور ويُعزز من مستوى الجودة.

ويُعد تعزيز القدرة الابتكارية المؤسسية من الأهداف الجوهرية التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها من خلال التنوع الوظيفي، حيث أظهرت دراسة Azamela وآخرون (٢٠٢٢) أن القدرة الابتكارية تتعزز بشكل ملحوظ حين يتوفر تنوع في الخلفيات المعرفية والمهارية لأنه يوسع نطاق الأفكار المطروحة ويُقلل من الجمود الفكري. كما تسعى المنظمات من خلال التنوع إلى تحقيق المرونة التنظيمية التي تُمكنها من إعادة توزيع مواردها البشرية وتكييف عملياتها استجابة للمتغيرات المفاجئة، وتعزيز التعلم التنظيمي من خلال نقل المعرفة والتعلم المتبادل بين الأجيال والتخصصات، وتحسين قدرتها على فهم الأسواق المتنوعة والاستجابة لاحتياجات شرائح مختلفة من العملاء. (Ayanponle et al., 2024)

2.2.4 أبعاد التنوع الوظيفي

استناداً إلى الإطار المفاهيمي للدراسة والأدبيات النظرية ذات الصلة، يتم تناول أبعاد التنوع الوظيفي الأربعة التي تُشكل المتغير المستقل في هذه الدراسة.

البعد الأول: التنوع في المؤهلات العلمية. يُشير هذا البعد إلى التباين القائم بين العاملين في المنظمة من حيث مستوياتهم التعليمية وتخصصاتهم الأكاديمية والشهادات العلمية التي يحملونها، ويتجسد في وجود موظفين يحملون درجات علمية مختلفة من تخصصات متعددة تتراوح بين العلوم الإدارية والهندسية والتقنية والإنسانية. ويُعد هذا البعد من أكثر أبعاد التنوع الوظيفي تأثيراً على القدرات الإبداعية للمنظمة، لأن تنوع الخلفيات الأكاديمية يعني تنوعاً في الأطر المعرفية والنماذج الفكرية والمنهجيات التحليلية التي يستخدمها الأفراد في تفسير الظواهر وحل المشكلات. وقد أكد بعزير (٢٠٢٤) أن التعليم بمستوياته وتخصصاته المختلفة يُسهم في تشكيل أنماط تفكير متباينة، وأن التفاعل بين هذه الأنماط يُولد طاقة إبداعية تتجاوز ما يمكن لأي تخصص بمفرده إنتاجه. وتُشير الأدبيات إلى أن المنظمات التي تضم فرق عمل متنوعة من حيث المؤهلات العلمية تمتلك قدرة أعلى على التفكير متعدد التخصصات، وهو نمط أصبح ضرورياً في ظل التعقيد المتزايد للمشكلات التنظيمية المعاصرة التي لا يمكن معالجتها من منظور أحادي.

البعد الثاني: التنوع في الخبرات المهنية. يُعبّر هذا البعد عن التباين بين العاملين من حيث عدد سنوات خبرتهم ونوعية المناصب التي شغلوها والقطاعات والمنظمات التي عملوا فيها سابقاً والتحديات التي واجهوها خلال مسيرتهم المهنية. ويثري تنوع الخبرات المهنية بيئة العمل من خلال إتاحة الفرصة لنقل الممارسات الفضلى بين القطاعات والمنظمات، حيث أشار Shafique وآخرون (٢٠٢٠) إلى أن هذا التنوع يُوفر للفرق التنظيمية مخزوناً واسعاً من الحلول المجربة والمقاربات المتنوعة التي يمكن تكييفها في سياقات جديدة. كما أكد الخصاونة والشريري (٢٠٢١) أن التفاعل بين أصحاب الخبرات المختلفة يُنتج معرفة تنظيمية جديدة تتجاوز مجموع المعارف الفردية وهو ما يُعرف بالتعلم التنظيمي التوليدي الذي يُعد من أقوى محركات الإبداع المؤسسي. ويتجلى هذا البعد كذلك في التفاعل المثمر بين الموظفين الجدد الذين يحملون حماساً وأفكاراً غير مقيدة بالأنماط السائدة، وبين الموظفين ذوي الخبرة الطويلة الذين يمتلكون فهماً عميقاً للسياق المؤسسي ويستطيعون تقييم جدوى الأفكار في ضوء تجاربهم المتراكمة.

البعد الثالث: التنوع في المهارات الوظيفية. يُشير هذا البعد إلى التباين في القدرات والكفاءات التقنية والإدارية والتحليلية والتواصلية والإبداعية التي يمتلكها العاملون، ويشمل تنوع المهارات الصلبة كالبرمجة وتحليل البيانات والتصميم الهندسي إلى جانب المهارات الناعمة كالتواصل الفعال والتفاوض وإدارة الصراع. وقد أكد

Amoozeger وآخرون (٢٠٢٥) أن إبداع الموظفين يتعزز بشكل ملحوظ حين يعملون في فرق تتسم بالتكامل المهاري، لأن كل فرد يُسهم بما يتقنه مما يُتيح للآخرين التركيز على نقاط قوتهم. كما أشار Marić وآخرون (٢٠٢٢) إلى أن التنوع المهاري يُعزز الإنتاجية والإبداع معاً لأنه يُقلل من الازدواجية ويُعظم من الاستفادة من نقاط القوة المتنوعة لأعضاء الفريق. وفي السياق العربي أشار جواد (٢٠٢٣) إلى أن الاستثمار في المهارات المتنوعة للعاملين يُسهم في تحقيق العدالة التنظيمية وتعزيز الرضا الوظيفي مما يُهيئ بيئة محفزة للإبداع.

البعد الرابع: التنوع العمري. يُقصد به وجود موظفين من فئات عمرية وأجيال مختلفة في بيئة العمل الواحدة، وتتزايد أهمية هذا البعد في ظل التغيرات الديموغرافية المعاصرة التي أدت إلى تعايش ثلاثة أو أربعة أجيال في المنظمة الواحدة. ويرتبط التنوع العمري بالتنوع في المنظورات والأساليب المعرفية، حيث أن كل جيل يحمل تجارب وقيماً وأنماط تفكير شكلتها الظروف الاجتماعية والتكنولوجية التي عاشها. وقد أكد Hillman و Baydoun (2020) أن التنوع العمري يُتيح فرصاً فريدة للتعلم بين الأجيال حيث ينقل الأكبر سناً خبراتهم ومعارفهم الضمنية بينما ينقل الأصغر سناً مهاراتهم الرقمية ومعرفتهم بالاتجاهات المعاصرة. كما أشار النشوي (2023) إلى أن التنوع بما فيه التنوع العمري في مجالس الإدارة يؤثر إيجابياً على قيمة الشركة وأدائها الاستراتيجي.

2.2.5 الدراسات السابقة المرتبطة بالتنوع الوظيفي

أولاً: الدراسات العربية.

أجرى عبداللطيف وآخرون (٢٠٢٥) دراسة بعنوان "أثر إدارة التنوع في الموارد البشرية على التميز المؤسسي" طبقت على قطاع المستشفيات المصرية، وقد هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين ممارسات إدارة التنوع بأبعادها المختلفة وبين مستوى التميز المؤسسي. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة من العاملين في المستشفيات. وقد أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة التنوع والتميز المؤسسي، حيث تبين أن المنظمات التي تُدير تنوعها بفاعلية تحقق مستويات أعلى من التميز في أدائها ومخرجاتها. ورغم أهمية هذه الدراسة في تأكيد الأثر الإيجابي للتنوع في القطاع

الصحي العربي، إلا أنها لم تتناول بشكل محدد أثره على الإبداع والابتكار، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى استقصائه.

وفي سياق مختلف، قدم الحسن والصريرة (2023) دراسة مهمة تناولت أثر تنوع المورد البشري في ترشيد القرارات الإدارية مع إدخال البراعة التنظيمية كمتغير وسيط والثقافة التنظيمية كمتغير معدل، طُبقت على شركة توزيع الكهرباء المساهمة العامة في الأردن. وقد توصلت الدراسة إلى أن تنوع المورد البشري يؤثر إيجابياً على جودة القرارات الإدارية وأن هذا الأثر يتعزز في وجود مستويات عالية من البراعة التنظيمية والثقافة التنظيمية الداعمة. وتُعد هذه الدراسة ذات أهمية خاصة للبحث الحالي لأنها تُبرز أن أثر التنوع ليس مباشراً فحسب بل يتأثر بعوامل تنظيمية وسيطة ومعدلة.

كما أجرى حجازي وآخرون (٢٠٢٥) دراسة ميدانية حول أثر إدارة التنوع على تحقيق التميز المؤسسي في شركات قطاع الأدوية المدرجة في البورصة المصرية. وقد تميزت هذه الدراسة بتركيزها على قطاع صناعي يتسم بالحاجة الشديدة إلى الابتكار والتطوير المستمر. وأظهرت النتائج أن إدارة التنوع تلعب دوراً حيوياً في تعزيز التميز المؤسسي من خلال تحسين الأداء وزيادة رضا الموظفين وتحفيز الإبداع التنظيمي، وأوصت بضرورة تبني سياسات منهجية لإدارة التنوع مع خلق بيئة تنظيمية تحتضن الاختلافات وتستثمرها.

ثانياً: الدراسات الأجنبية.

في دراسة مرجعية واسعة النطاق، قام Hundschell وآخرون (٢٠٢٢) بمراجعة منهجية شاملة للأدبيات المتعلقة بأثر التنوع على الإبداع نُشرت في مجلة Applied Psychology. وقد حلت المراجعة عدداً كبيراً من الدراسات التجريبية المنشورة في دوريات علمية محكمة، وتوصلت إلى نتيجة جوهرية مفادها أن العلاقة بين التنوع والإبداع ليست خطية أو بسيطة بل هي علاقة معقدة ومشروطة تتأثر بعوامل سياقية كطبيعة المهمة ونمط القيادة والمناخ التنظيمي. والأهم من ذلك أن المراجعة أظهرت أن التنوع الوظيفي المعرفي المتمثل في تنوع الخلفيات التعليمية والخبرات والمهارات يرتبط بأثر إيجابي أقوى على الإبداع مقارنة بالتنوع الديموغرافي الظاهري، لأنه يوفر فعلياً وجهات نظر ومعارف مختلفة تُغذي العملية الإبداعية.

وأجرى (Sung & Choi (2021) دراسة ميدانية نُشرت في مجلة The International Journal of Human Resource Management تناولت الأثر المشروط لتنوع القوى العاملة على الابتكار المؤسسي مع التركيز على دور اضطراب السوق والبيئة التكنولوجية كمتغيرات معدلة. وقد أظهرت النتائج أن أثر التنوع على الابتكار يختلف جوهرياً باختلاف الظروف البيئية، حيث يكون الأثر الإيجابي أكثر وضوحاً في المنظمات التي تعمل في بيئات تتسم بالاضطراب والتغير التكنولوجي السريع. ويُفسر الباحثان ذلك بأن البيئات المضطربة تتطلب حلولاً إبداعية وغير تقليدية يسهل توليدها في الفرق المتنوعة وظيفياً التي تمتلك مخزوناً أوسع من المعارف والخبرات.

أما دراسة Hoang وآخرون (٢٠٢٢) المنشورة في مجلة Public Administration Review فقد تناولت أثر التنوع والشمول على إدراك العدالة التنظيمية، منطلقة من فرضية أن التنوع الحقيقي لا يقتصر على الأرقام والنسب بل يمتد إلى شعور الموظفين بالعدالة والانتماء. وقد أظهرت النتائج أن التنوع الوظيفي يُسهم في تعزيز إدراك العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة التوزيعية والإجرائية والتفاعلية، لكن هذا الأثر يتوقف على مدى تبني المنظمة لممارسات الشمول الفعلية التي تتجاوز مجرد الاستقطاب العددي إلى الإدماج الحقيقي والتمكين الكامل لجميع العاملين بغض النظر عن خلفياتهم.

2.3 المتغير التابع: الإبداع والابتكار المؤسسي

2.3.1 مفهوم الإبداع والابتكار المؤسسي

يُعد مفهوم الإبداع والابتكار المؤسسي من المفاهيم التي أثارت جدلاً واسعاً في الأدبيات الإدارية بسبب التداخل القائم بين مصطلحي الإبداع والابتكار من جهة، وبسبب تعدد المداخل النظرية التي تناولتهما من جهة أخرى. ولفهم هذا المفهوم بشكل دقيق ومتكامل، لا بد من الإشارة إلى أن الإبداع يُمثل المرحلة الأولى من العملية الابتكارية وهي مرحلة توليد الأفكار الجديدة والأصيلة، بينما يُمثل الابتكار المرحلة التالية المتمثلة في تحويل هذه الأفكار إلى تطبيقات عملية ملموسة تُضيف قيمة للمنظمة. وحين نتحدث عن الإبداع والابتكار المؤسسي فإننا نُشير إلى هذه العملية المتكاملة التي تبدأ بتوليد الأفكار وتنتهي بتطبيقها على المستوى التنظيمي الشامل وليس على المستوى الفردي فحسب.

وقد عرّف Shafique وآخرون (٢٠٢٠) الإبداع والابتكار المؤسسي بأنه قدرة المنظمة على توليد أفكار جديدة وأصيلة وتحويلها إلى منتجات وخدمات وعمليات وأساليب عمل محسّنة تُضيف قيمة حقيقية للمنظمة وأصحاب المصلحة فيها. ويتميز هذا التعريف بتركيزه على البعد التطبيقي للإبداع وعدم اقتصره على مرحلة توليد الأفكار، مما يجعله أقرب إلى واقع المنظمات التي تحتاج إلى ترجمة الأفكار الإبداعية إلى نتائج ملموسة. وقد أضاف Azamela وآخرون (٢٠٢٢) بُعداً مؤسسياً أوضح حين عرّفوا الابتكار المؤسسي بأنه العملية التنظيمية المنهجية التي تتضمن توليد الأفكار الجديدة واختيارها وتطويرها وتطبيقها بهدف تحسين المنتجات والخدمات والعمليات الداخلية والنماذج التجارية بما يُعزز من تنافسية المنظمة وقدرتها على خلق القيمة. ويتسم هذا التعريف بتأكيد على المنهجية والتنظيم في العملية الابتكارية وعلى تعدد مجالات تطبيقها.

أما Amoozeger وآخرون (٢٠٢٥) فقد قدموا تعريفاً يركز على البعد الإنساني حين وصفوا الإبداع المؤسسي بأنه المحصلة التنظيمية للقدرة الإبداعية الفردية والجماعية للعاملين حين تتفاعل في بيئة تنظيمية داعمة ومحفزة تتيح حرية التفكير وتقبل المخاطرة المحسوبة وتُكافئ المبادرة والتجديد. ويُبرز هذا التعريف أن الإبداع المؤسسي ليس مجرد خاصية تنظيمية مجردة بل هو نتاج تفاعل بين قدرات الأفراد وطبيعة البيئة التنظيمية. وفي الأدبيات العربية، عرّف حميدي وبن عنتر (2021) الإبداع والابتكار المؤسسي بأنه قدرة المنظمة على تقديم ما هو جديد ومبتكر سواء في منتجاتها أو خدماتها أو عملياتها الإدارية والتنظيمية بما يُعزز من ميزتها التنافسية ويُمكنها من التكيف مع المتغيرات البيئية المتسارعة. كما عرّفه السنباني (٢٠٢٥) بأنه توظيف القدرات الفكرية والمهارية للعاملين في ابتكار حلول وأساليب عمل جديدة تُسهم في تحسين الأداء التنظيمي وتحقيق التميز المؤسسي. وقد أضافت عبدالقادر (٢٠٢٥) بُعداً قيادياً حين عرّفت الإبداع التنظيمي بأنه قدرة المنظمة على خلق بيئة عمل تُحفز العاملين على التفكير بطرق غير نمطية وتوليد أفكار جديدة وترجمتها إلى ممارسات تنظيمية تُسهم في تطوير أداء المنظمة وتعزيز قدرتها على المنافسة.

وبناءً على تحليل هذه التعريفات المتعددة والتأمل في مرتكزاتها المشتركة ونقاط تمايزها، يرى الباحث أن الإبداع والابتكار المؤسسي يمكن تعريفه بأنه قدرة المنظمة على توليد أفكار جديدة وأصيلة من خلال استثمار القدرات المعرفية والمهارية المتنوعة لعاملها، وتحويل هذه الأفكار بشكل منهجي إلى تطبيقات عملية ملموسة في منتجاتها وخدماتها وعملياتها وأساليب عملها، بما يُضيف قيمة حقيقية للمنظمة ويُعزز من ميزتها التنافسية

وقدّرتها على التكيف مع المتغيرات البيئية. ويجمع هذا التعريف بين مرحلتَي التوليد والتطبيق ويربط الإبداع المؤسسي بتنوع القدرات البشرية بما يتسق مع الإطار المفاهيمي للدراسة الحالية.

2.3.2 أهمية الإبداع والابتكار المؤسسي

يحتل الإبداع والابتكار المؤسسي مكانة محورية في الفكر الإداري المعاصر، وتتزايد هذه الأهمية بشكل مطرد في ظل التحولات العميقة التي يشهدها عالم الأعمال. وتتجلى هذه الأهمية في المقام الأول في كون الإبداع والابتكار يُمثّلان الركيزة الأساسية لبناء الميزة التنافسية المستدامة، حيث أكد حميدي وبن عنتر (٢٠٢١) أن المنظمات التي تتمتع بقدرات إبداعية وابتكارية عالية تتفوق على منافسيها في الأسواق وتتجّح في الحفاظ على حصتها السوقية وتميّتها حتى في ظل الظروف الاقتصادية الصعبة. وتكمن قوة الميزة التنافسية المبنية على الإبداع في صعوبة تقليدها، لأنها تركز على قدرات بشرية وتنظيمية فريدة لا يمكن نسخها أو شراؤها من السوق.

كما تبرز أهمية الإبداع والابتكار المؤسسي في تعزيز قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية المتسارعة، ففي عصر تتقلص فيه دورة حياة المنتجات وتتغير فيه تفضيلات العملاء بسرعة وتظهر فيه تقنيات جديدة بشكل متواتر، تحتاج المنظمات إلى قدرة عالية على التجدد المستمر وتقديم حلول مبتكرة تواكب هذه التحولات. وقد أشار Marić وآخرون (2022) إلى أن الإبداع والابتكار يُسهمان في تعزيز الاستدامة التنظيمية من خلال تمكين المنظمة من تجديد نفسها باستمرار والتكيف مع الظروف المتغيرة بدلاً من الجمود والتمسك بالأساليب التقليدية التي قد تفقد فاعليتها. وتمتد هذه الأهمية لتشمل تحسين الأداء المالي والتشغيلي للمنظمة، حيث أظهرت دراسة Azamela وآخرون (٢٠٢٢) أن المنظمات التي تتبنى ممارسات ابتكارية منهجية تحقق مستويات أعلى من الأداء مقارنة بالمنظمات التي تعتمد على الأساليب التقليدية. فضلاً عن ذلك، يُسهم الإبداع المؤسسي في تعزيز رضا الموظفين وانخراطهم، حيث أن البيئة التنظيمية التي تُشجع الإبداع وتُقدّر المبادرة تُؤدّي لدى العاملين شعوراً بالقيمة والتقدير مما يُعزز ولاءهم وإنتاجيتهم. (Amoozeger et al., 2025)

2.3.3 أهداف الإبداع والابتكار المؤسسي

تسعى المنظمات من خلال تعزيز قدراتها الإبداعية والابتكارية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المتكاملة التي تمس مختلف جوانب أدائها المؤسسي. ويأتي في مقدمة هذه الأهداف تطوير منتجات وخدمات جديدة تلبي الاحتياجات المتغيرة للعملاء وتفتح أسواقاً جديدة أمام المنظمة، حيث أشار Zhao وآخرون (٢٠٢١) إلى أن الابتكار في المنتجات والخدمات يُعد المحرك الأساسي للنمو في المنظمات المعاصرة. كما يهدف الإبداع المؤسسي إلى تحسين العمليات الداخلية وتطوير أساليب العمل بما يُعزز من كفاءة المنظمة ويُقلل من التكاليف ويرفع من مستوى الجودة، وهو ما يُعرف بالابتكار في العمليات الذي لا يقل أهمية عن الابتكار في المنتجات.

ومن الأهداف الجوهرية كذلك بناء ثقافة تنظيمية داعمة للتجديد والتطوير المستمر، حيث تسعى المنظمات الرائدة إلى ترسيخ قيم الإبداع والمبادرة وتقبل المخاطرة المحسوبة والتعلم من الأخطاء كجزء لا يتجزأ من هويتها التنظيمية. وقد أكد Shafique وآخرون (٢٠٢٠) أن القيادة الأخلاقية تلعب دوراً محورياً في تحقيق هذا الهدف من خلال خلق مناخ تنظيمي يُشجع على التفكير الحر والمبادرة والتجريب. كما يهدف الإبداع المؤسسي إلى تعزيز قدرة المنظمة على استشراف المستقبل والتهيؤ لتحدياته من خلال تطوير حلول استباقية بدلاً من الاكتفاء بردود الأفعال، وإلى استقطاب المواهب والكفاءات المتميزة والاحتفاظ بها باعتبار أن بيئة العمل الإبداعية تُمثل عامل جذب قوياً للكفاءات التي تبحث عن بيئات تُقدر إمكاناتهم وتُتيح لهم فرص النمو والتطور (المهدي، ٢٠٢٤).

2.3.4 أبعاد الإبداع والابتكار المؤسسي

تتعدد الأبعاد التي يُقاس من خلالها الإبداع والابتكار المؤسسي في الأدبيات الإدارية، وقد استقر كثير من الباحثين على أربعة أبعاد رئيسية تُشكل في مجملها المنظومة الإبداعية والابتكارية للمنظمة.

البعد الأول: الطلاقة الفكرية. يُشير هذا البعد إلى قدرة المنظمة على توليد أكبر عدد ممكن من الأفكار والبدائل والحلول في فترة زمنية محددة استجابة لمشكلة أو تحدٍ معين. ولا تتعلق الطلاقة بنوعية الأفكار بقدر ما تتعلق بغزارتها وتدفقها، إذ أن الكم الكبير من الأفكار يُزيد من احتمالية وجود أفكار إبداعية ونوعية من بينها. وتتجلى الطلاقة الفكرية على المستوى المؤسسي في قدرة فرق العمل على طرح عدد كبير من المقترحات والبدائل خلال جلسات العصف الذهني واجتماعات التخطيط، وفي وجود آليات تنظيمية تُشجع العاملين على المبادرة بتقديم

أفكارهم دون خوف من النقد أو الرفض. وقد أشار أبو غبن وعليان (٢٠٢٤) إلى أن المنظمات التي تتمتع بمستويات عالية من الطلاقة الفكرية تمتلك قاعدة أوسع من الخيارات الاستراتيجية والتشغيلية مما يُعزز من مرونتها وقدرتها على التكيف.

البعد الثاني: المرونة الذهنية. يُعبّر هذا البعد عن قدرة المنظمة على تغيير زاوية التفكير والانتقال بين أنماط وفئات مختلفة من الأفكار والحلول بسهولة ويسر. فالمرونة الذهنية تعني عدم الجمود في نمط تفكير واحد أو أسلوب معالجة واحد، بل القدرة على النظر إلى المشكلة ذاتها من زوايا متعددة وتقديم حلول تنتمي إلى فئات متنوعة. وتتجسد المرونة المؤسسية في قدرة المنظمة على تعديل استراتيجياتها وعملياتها بسرعة استجابة للمتغيرات، وفي تقبلها لوجهات النظر المختلفة واستعدادها للتخلي عن الأساليب القديمة حين تثبت عدم فاعليتها. وقد أكد عبدالقادر (٢٠٢٥) أن القيادة التحويلية تلعب دوراً محورياً في تعزيز المرونة الذهنية للمنظمة من خلال التحفيز الفكري الذي يدفع العاملين إلى تحدي الافتراضات السائدة والتفكير خارج الأطر التقليدية.

البعد الثالث: الأصالة. يُعد هذا البعد جوهر العملية الإبداعية، إذ يُشير إلى قدرة المنظمة على إنتاج أفكار وحلول نادرة وغير مألوفة وغير مسبوقة تتميز بالنفرد والجدة مقارنة بما هو سائد ومتعارف عليه. فالأصالة لا تعني مجرد إنتاج أفكار كثيرة أو متنوعة، بل إنتاج أفكار تتسم بالتميز النوعي والقدرة على إحداث نقلة في المنتجات أو الخدمات أو العمليات. وتتجلى الأصالة على المستوى المؤسسي في قدرة المنظمة على تقديم منتجات وخدمات فريدة تُميزها عن منافسيها، وفي تطويرها لأساليب عمل مبتكرة لم يسبق استخدامها في مجالها. وقد أشار المهدي (2024) إلى أن الأصالة تتطلب بيئة تنظيمية تُشجع على المخاطرة المحسوبة وتتقبل الفشل كجزء طبيعي من العملية الإبداعية، لأن الأفكار الأصيلة غالباً ما تحمل درجة أعلى من المخاطرة مقارنة بالأفكار التقليدية.

البعد الرابع: الحساسية للمشكلات. يُشير هذا البعد إلى قدرة المنظمة على اكتشاف المشكلات والثغرات ونقاط الضعف والفرص غير المستثمرة في بيئتها الداخلية والخارجية قبل أن تتحول إلى أزمات أو تُغلق من بين يديها. فالمنظمة المبدعة لا تنتظر حتى تظهر المشكلات بل تستشعرها مبكراً وتُبادر إلى معالجتها أو تحويلها إلى فرص. وتتجلى الحساسية للمشكلات على المستوى المؤسسي في وجود أنظمة رصد واستشعار فعالة تُمكن

المنظمة من التقاط الإشارات المبكرة للتغيرات البيئية، وفي ثقافة تنظيمية تُشجع العاملين على الإبلاغ عن المشكلات واقتراح التحسينات. وقد أشار مسلتي وبونويرة (٢٠٢٢) إلى أن اليقظة التسويقية التي تُمثل أحد تجليات الحساسية للمشكلات تلعب دوراً جوهرياً في تعزيز الابتكار التسويقي من خلال الرصد المبكر للتحويلات في احتياجات العملاء وتحركات المنافسين.

2.3.5 الدراسات السابقة المرتبطة بالإبداع والابتكار المؤسسي

أولاً: الدراسات العربية.

أجرى السنباني (٢٠٢٥) دراسة ميدانية بعنوان "أثر الإبداع الإداري في تعزيز الميزة التنافسية" طبقت في الجامعات الأهلية اليمنية، وقد هدفت إلى الكشف عن مستوى الإبداع الإداري بأبعاده المختلفة وأثره على الميزة التنافسية لهذه الجامعات. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات من عينة من أعضاء الهيئة الأكاديمية والإدارية. وقد أظهرت النتائج وجود مستوى متوسط من الإبداع الإداري في الجامعات المبحوثة، ووجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للإبداع الإداري بأبعاده على الميزة التنافسية. وقد أوصت الدراسة بضرورة تبني سياسات تنظيمية تُعزز ثقافة الإبداع وتُكافئ المبادرات الابتكارية وتُوفر بيئة عمل داعمة للتفكير الإبداعي. وتُسهم هذه الدراسة في الدراسة الحالية من خلال تأكيدها على العلاقة الوثيقة بين الإبداع المؤسسي والنتائج التنظيمية الإيجابية.

كما أجرت عبدالقادر (٢٠٢٥) دراسة تحليلية ومقارنة حول دور القيادة التحويلية في تعزيز الإبداع التنظيمي شملت عينة من العاملين في مجموعة من الشركات الخاصة في محافظة السلیمانية. وقد تميزت هذه الدراسة بتركيزها على العوامل القيادية المحفزة للإبداع التنظيمي، حيث أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية بأبعادها المتمثلة في التأثير المثالي والتحفيز الفكري والاعتبار الفردي والحفز الإلهامي تُسهم بشكل جوهري في تعزيز الإبداع التنظيمي. وتُثري هذه الدراسة البحث الحالي من خلال إبراز أهمية السياق القيادي في تفعيل الإبداع المؤسسي، وهو سياق يتقاطع مع موضوع التنوع الوظيفي من حيث أن القيادة التحويلية تُسهم في خلق بيئة تحتضن التنوع وتستثمره لصالح الإبداع.

وفي سياق تكنولوجي متقدم، أجرى أبو غبن وعليان (٢٠٢٤) دراسة حول أثر رأس المال الفكري في تعزيز الإبداع التكنولوجي في البنوك الفلسطينية. وقد انطلقت هذه الدراسة من فرضية أن رأس المال الفكري بمكوناته المعرفية والعلائقية والهيكلية يُمثل المحرك الأساسي للإبداع التكنولوجي في القطاع المصرفي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وطُبقت على عينة من العاملين في البنوك الفلسطينية. وقد أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لرأس المال الفكري بمكوناته الثلاثة على الإبداع التكنولوجي، مع تفاوت في مستوى هذا الأثر بين المكونات. وتتقاطع هذه الدراسة مع البحث الحالي في كون التنوع الوظيفي يُسهم في بناء رأس المال الفكري المتنوع الذي يُحفز بدوره الإبداع المؤسسي.

ثانياً: الدراسات الأجنبية.

أجرى Azamela وآخرون (٢٠٢٢) دراسة نُشرت في مجلة Sustainability حول أثر الإبداع المؤسسي والقدرة الابتكارية على الأداء الابتكاري في منظمات القطاع العام في غانا. وقد تميزت هذه الدراسة بتطبيقها في سياق القطاع العام الذي غالباً ما يُنظر إليه على أنه أقل ابتكارية من القطاع الخاص. واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي واستخدمت نمذجة المعادلات الهيكلية لتحليل البيانات المجمعة من عينة من الموظفين في منظمات حكومية متعددة. وقد أظهرت النتائج أن الإبداع المؤسسي والقدرة الابتكارية يؤثران إيجابياً وبشكل جوهري على الأداء الابتكاري، وأن هذا الأثر يتعزز حين تتبنى المنظمة ثقافة تنظيمية مفتوحة وتُوفر الموارد اللازمة لدعم الأنشطة الابتكارية. وتُسهم هذه الدراسة في تعميق فهمنا للعوامل المؤسسية التي تُعزز الأداء الابتكاري بما يشمل التنوع في القدرات والخبرات.

كما قدم Marić وآخرون (٢٠٢٢) دراسة نُشرت في مجلة Sustainability كذلك تناولت العوامل التي تُعزز الإبداع والإنتاجية في المنظمات في إطار التنمية المستدامة. وقد اعتمدت الدراسة على مسح شامل لعينة من المنظمات واستخدمت تحليل الانحدار المتعدد لاختبار العلاقات بين المتغيرات. وتوصلت النتائج إلى أن مجموعة من العوامل التنظيمية تُسهم في تعزيز الإبداع والإنتاجية في آن واحد، وفي مقدمتها وجود بيئة عمل داعمة تتسم بالثقة والانفتاح وتنوع الكفاءات وتشجيع المبادرة وتقبل الأخطاء كفرص للتعلم. وتُبرز هذه الدراسة

أن الإبداع المؤسسي ليس هدفاً منعزلاً بل هو جزء من منظومة تنظيمية متكاملة تتضمن التنوع والشمول والتمكين والتعلم المستمر.

أما Amoozeger وآخرون (٢٠٢٥) فقد أجروا دراسة نُشرت في مجلة Frontiers in Psychology تناولت إبداع الموظفين وابتكارهم في مؤسسات التعليم العالي باستخدام النموذج المكوناتي الديناميكي للإبداع والابتكار. وقد تميزت هذه الدراسة بتبنيها إطاراً نظرياً متقدماً يتجاوز النماذج التقليدية لدراسة الإبداع من خلال التركيز على التفاعل الديناميكي بين العوامل الفردية والجماعية والتنظيمية. وأظهرت النتائج أن إبداع الموظفين يتأثر بمجموعة معقدة من العوامل تشمل الكفاءة الذاتية الإبداعية والدافعية الجوهرية والبيئة التنظيمية الداعمة وتنوع المعارف والخبرات، وأن هذه العوامل تتفاعل فيما بينها بشكل ديناميكي ومتبادل. وتُعد هذه الدراسة ذات صلة وثيقة بالبحث الحالي لأنها تُبرز أن تنوع المعارف والخبرات — وهو جوهر التنوع الوظيفي — يُمثل أحد المحركات الأساسية للإبداع المؤسسي.

2.4 العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع: التنوع الوظيفي والإبداع والابتكار المؤسسي

تُؤسس الأدبيات النظرية لعلاقة مفاهيمية واضحة بين التنوع الوظيفي والإبداع والابتكار المؤسسي، وإن كانت طبيعة هذه العلاقة وشروطها ومحدداتها لا تزال موضع بحث ونقاش بين الباحثين. وينطلق الأساس النظري لهذه العلاقة من عدة نظريات متكاملة، في مقدمتها نظرية معالجة المعلومات التي تقترض أن الفرق المتنوعة وظيفياً تمتلك قاعدة أوسع من المعلومات والمنظورات والأطر المرجعية مما يُمكنها من تحليل المشكلات بشكل أعمق وتوليد حلول أكثر إبداعية مقارنة بالفرق المتجانسة. كما تُسهم نظرية الموارد والكفاءات في تفسير هذه العلاقة من خلال النظر إلى التنوع الوظيفي كمورد تنظيمي نادر وقيم يُعزز من رأس المال الفكري للمنظمة ويُمكنها من بناء قدرات إبداعية يصعب على المنافسين تقليدها.

وقد اختبرت عدة دراسات حديثة هذه العلاقة ميدانياً وتوصلت إلى نتائج تُعزز الإطار النظري المشار إليه مع بعض التحفظات المهمة. فقد أجرى (Al-Hamli 2025) دراسة نُشرت في European Journal of Human Resource Management Studies تناولت أثر التنوع في بيئة العمل على الابتكار، واستخدم فيها منهجاً كمياً لاختبار العلاقة بين أبعاد التنوع المختلفة ومستوى الابتكار المؤسسي. وقد أظهرت النتائج

وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتنوع الوظيفي على الابتكار، حيث تبين أن المنظمات التي تتسم بدرجة أعلى من التنوع في خلفيات موظفيها ومهاراتهم وخبراتهم تحقق مستويات أعلى من الابتكار في منتجاتها وعملياتها. وتُعد هذه الدراسة من أحدث الدراسات التي اختبرت العلاقة المباشرة بين التنوع الوظيفي والابتكار، مما يُعزز الأساس التجريبي للدراسة الحالية.

وفي سياق التعليم العالي، أجرى Haleem و Rahman (2022) دراسة ميدانية حول تحسين الإبداع من خلال التنوع في القوى العاملة في مؤسسات التعليم العالي في خيبر باختونخوا بباكستان. وقد اختبرت الدراسة أثر أبعاد مختلفة من التنوع تشمل التنوع العمري والتنوع في المؤهلات والتنوع في الخبرات على مستوى الإبداع لدى أعضاء هيئة التدريس. وأظهرت النتائج أن التنوع في القوى العاملة يؤثر إيجابياً على الإبداع، وأن التنوع في المؤهلات والخبرات يُمثل البعدين الأكثر تأثيراً مقارنة بالتنوع الديموغرافي. وتتقاطع هذه النتيجة بشكل مباشر مع فرضيات الدراسة الحالية التي تفترض أن أبعاد التنوع الوظيفي المعرفية والمهارية تؤثر إيجابياً على الإبداع والابتكار المؤسسي.

كما أجرى Chaudhry وآخرون (٢٠٢١) دراسة مهمة نُشرت في مجلة Cogent Business & Management تناولت أثر التنوع في القوى العاملة وممارسات الشمول والخصائص التنظيمية على الابتكار المؤسسي في دولة الإمارات العربية المتحدة. وتتميز هذه الدراسة بتطبيقها في سياق عربي يتسم بدرجة عالية من التنوع نتيجة التركيبة السكانية الفريدة لدولة الإمارات. وقد توصلت النتائج إلى أن التنوع في القوى العاملة يُسهم إيجابياً في تعزيز الابتكار المؤسسي، لكن هذا الأثر يتعزز بشكل ملحوظ حين تتبنى المنظمة ممارسات شمول فعالة تضمن مشاركة جميع الموظفين بغض النظر عن خلفياتهم. وتُبرز هذه الدراسة نتيجة جوهرية مفادها أن التنوع بحد ذاته شرط ضروري لكنه غير كافٍ لتحقيق الابتكار، بل يجب أن يُقترن بممارسات إدارية وتنظيمية تُمكن من استثماره بشكل فعال.

وفي السياق العربي، تناول حميدي وبن عنتر (2021) دور الإبداع والابتكار في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الجزائرية، مُبرزين أن المنظمات التي تستثمر في تنوع كفاءاتها البشرية وتوفر لها بيئة داعمة للإبداع تنجح في بناء ميزة تنافسية مستدامة. وقد أكدت نتائج الدراسة أن العلاقة بين التنوع في الكفاءات والإبداع

المؤسسي هي علاقة طردية تتعزز في ظل وجود قيادة واعية وثقافة تنظيمية منفتحة وأنظمة حوافز تُكافئ المبادرات الإبداعية. وتتقاطع هذه النتائج مع ما توصل إليه Sung و Choi (2021) من أن أثر التنوع على الابتكار يكون أكثر وضوحاً في البيئات الديناميكية والمضطربة مقارنة بالبيئات المستقرة، مما يُشير إلى أن السياق البيئي والتنظيمي يلعب دوراً حاسماً في تحديد طبيعة العلاقة بين التنوع الوظيفي والإبداع المؤسسي.

وبالنظر إلى مجمل الدراسات المستعرضة في هذا المحور، يمكن استخلاص عدة نتائج تُحدد ملامح العلاقة بين المتغيرين وتُؤسس لفرضيات الدراسة الحالية. فمن حيث الاتفاق، تتفق الدراسات في مجملها على وجود علاقة إيجابية بين التنوع الوظيفي والإبداع والابتكار المؤسسي، وعلى أن التنوع المعرفي والمهاري يُمثل البعد الأكثر تأثيراً مقارنة بالتنوع الديموغرافي الظاهري. ومن حيث التحفظات، تتفق الدراسات كذلك على أن هذه العلاقة ليست تلقائية أو مطلقة بل هي مشروطة بعوامل سياقية وتنظيمية كنمط القيادة والثقافة التنظيمية وممارسات الشمول وطبيعة البيئة الخارجية. ومن حيث الفجوات، يُلاحظ أن الدراسات التي اختبرت أثر أبعاد التنوع الوظيفي الأربعة مجتمعة — المؤهلات العلمية والخبرات المهنية والمهارات الوظيفية والتنوع العمري — على الإبداع والابتكار المؤسسي لا تزال نادرة خاصة في البيئة العربية، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى سده من خلال اختبار أثر كل بعد من هذه الأبعاد على تعزيز الإبداع والابتكار المؤسسي في بيئات العمل الحديثة

. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1. المقدمة

يُعد هذا الفصل الإطار المنهجي الذي تستند إليه الدراسة الحالية في استكشاف أثر التنوع الوظيفي بأبعاده المختلفة (التنوع في المؤهلات العلمية، التنوع في الخبرات المهنية، التنوع في المهارات الوظيفية، التنوع العمري) على تعزيز الإبداع والابتكار المؤسسي في بيئات العمل الحديثة. ويتناول هذا الفصل التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث، وتصميم البحث المُتَّبَع، ومجتمع الدراسة وأساليب أخذ العينات، فضلاً عن طرق جمع البيانات وأنواعها، وصولاً إلى إجراءات التحليل الإحصائي المستخدمة. ويهدف هذا العرض المنهجي إلى ضمان الدقة العلمية والموضوعية في الوصول إلى نتائج موثوقة وقابلة للتعميم.

3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

أولاً: المتغير المستقل – التنوع الوظيفي

يُعرَّف التنوع الوظيفي إجرائياً في هذه الدراسة بأنه درجة التباين والاختلاف بين العاملين داخل المؤسسة من حيث مؤهلاتهم العلمية وخبراتهم المهنية ومهاراتهم الوظيفية وأعمارهم، وذلك وفقاً لإدراكات الباحثين المقاسة من خلال أداة الاستبيان المُعدّة لهذا الغرض. ويتضمن هذا المتغير أربعة أبعاد فرعية:

التنوع في المؤهلات العلمية: ويُقصد به إجرائياً مدى التباين في المستويات التعليمية والتخصصات الأكاديمية بين أعضاء فرق العمل داخل المؤسسة، بما يشمل حملة الشهادات الثانوية والدبلومات والبيكالوريوس والدراسات العليا في تخصصات متنوعة، ويُقاس من خلال استجابات الباحثين على الفقرات المخصصة لهذا البعد في الاستبيان.

التنوع في الخبرات المهنية: ويُعرَّف إجرائياً بأنه درجة التباين في سنوات الخبرة العملية ونوعية القطاعات والمجالات التي عمل فيها أعضاء الفريق سابقاً، مما يُساهم في إثراء المعرفة التنظيمية بوجهات نظر وممارسات مهنية متعددة، ويُقاس من خلال الفقرات المتعلقة بهذا البعد.

التنوع في المهارات الوظيفية: ويُشير إجرائيًا إلى مدى التنوع في القدرات الفنية والإدارية والتقنية والتحليلية التي يمتلكها العاملون داخل المؤسسة، بما في ذلك المهارات الصلبة والناعمة التي تُوظَّف في أداء المهام وحل المشكلات، ويُقاس بالفقرات المحددة له في أداة الدراسة.

التنوع العمري: ويُقصد به إجرائيًا مدى التباين في الفئات العمرية للعاملين ضمن بيئة العمل الواحدة، بما يعكس اختلاف الأجيال والمنظورات المرتبطة بكل مرحلة عمرية وأثرها على أنماط التفكير والتفاعل المهني، ويُقاس من خلال فقرات الاستبيان المُخصصة.

ثانيًا: المتغير التابع – الإبداع والابتكار المؤسسي

يُعرَّف الإبداع والابتكار المؤسسي إجرائيًا بأنه قدرة المؤسسة على توليد أفكار جديدة وتطوير حلول مبتكرة وتطبيقها في العمليات والمنتجات والخدمات، بما يُسهم في تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز الميزة التنافسية. ويُقاس هذا المتغير من خلال استجابات المبحوثين على فقرات الاستبيان التي تتناول مؤشرات مثل تشجيع المبادرات الإبداعية، وتبني التقنيات الحديثة، وتحسين العمليات الداخلية، وتطوير المنتجات والخدمات.

3.3. تصميم البحث (البوصلة البحثية)

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يجمع بين وصف الظاهرة محل البحث وتحليل العلاقات بين متغيراتها تحليلًا كميًا، وذلك بهدف قياس أثر التنوع الوظيفي بأبعاده الأربعة على تعزيز الإبداع والابتكار المؤسسي في بيئات العمل الحديثة. وقد تم اختيار هذا المنهج لملاءمته لطبيعة الدراسة التي تسعى إلى استقصاء آراء العاملين وتحليلها إحصائيًا للوصول إلى نتائج قابلة للتعميم.

ويتمثل التصميم البحثي في نموذج سببي يدرس العلاقة التأثيرية بين المتغير المستقل (التنوع الوظيفي) بأبعاده الأربعة والمتغير التابع (الإبداع والابتكار المؤسسي)، وذلك من خلال جمع البيانات الأولية باستخدام أداة الاستبيان وتحليلها إحصائيًا عبر برنامج SPSS. وقد تم توظيف أساليب التحليل الوصفي لوصف خصائص عينة الدراسة واتجاهات استجاباتها، إلى جانب أساليب التحليل الاستدلالي لاختبار فرضيات الدراسة والتحقق من صحتها.

3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المؤسسات التي تتبنى بيانات عمل حديثة وتتسم بتنوع في تركيبة القوى العاملة، وذلك في مختلف القطاعات الاقتصادية. ونظرًا لأن مجتمع الدراسة غير محدود ويصعب حصره بشكل دقيق بسبب تعدد المؤسسات وتنوع قطاعاتها وانتشارها الجغرافي الواسع، فقد تم الاعتماد على أسلوب العينات غير الاحتمالية للوصول إلى أكبر شريحة ممكنة من المبحوثين.

عينة الدراسة وطريقة أخذ العينات

تم استخدام أسلوب العينة الميسرة (Convenience Sampling)، وهو من أساليب المعاينة غير الاحتمالية التي تُتيح الوصول إلى المبحوثين المتاحين والراغبين في المشاركة. وقد تم توزيع الاستبيان إلكترونيًا عبر منصات التواصل الاجتماعي والبريد الإلكتروني على العاملين في عدد من المؤسسات ذات بيانات العمل الحديثة.

وقد بلغ إجمالي عدد الاستبيانات الموزعة (280) استبيانًا، استُرجع منها (252) استبيانًا، وبعد الفحص والمراجعة تم استبعاد (16) استبيانًا لعدم اكتمال البيانات أو عدم جدية الاستجابة، ليصبح عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل الإحصائي (236) استبيانًا، وهو ما يمثل نسبة استرداد صالحة بلغت (84.3%) من إجمالي الاستبيانات الموزعة.

3.5. طريقة جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على أداة الاستبيان بوصفها الأداة الرئيسية لجمع البيانات الأولية، وذلك لملاءمتها لطبيعة البحث الكمي وقدرتها على الوصول إلى شريحة واسعة من المبحوثين. وقد تم تصميم الاستبيان استنادًا إلى الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع التنوع الوظيفي والإبداع المؤسسي، مع إجراء التعديلات اللازمة بما يتوافق مع أهداف الدراسة الحالية وسياقها.

تكوّن الاستبيان من جزأين رئيسيين: الجزء الأول يتضمن البيانات الديموغرافية والوظيفية للمبحوثين (مثل الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الإداري)، أما الجزء الثاني فيتضمن فقرات قياس متغيرات الدراسة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) الذي يتراوح من "أوافق بشدة" إلى "لا أوافق بشدة"، ويشمل محاور التنوع في المؤهلات العلمية، والتنوع في الخبرات المهنية، والتنوع في المهارات الوظيفية، والتنوع العمري، ومحور الإبداع والابتكار المؤسسي.

وقد تم توزيع الاستبيان إلكترونياً عبر نماذج Google Forms ، مما سهّل عملية الوصول إلى المبحوثين وضمن سرعة جمع البيانات ودقتها.

3.6. أنواع البيانات

اعتمدت الدراسة على نوعين من البيانات. النوع الأول هو البيانات الثانوية التي تم الحصول عليها من خلال مراجعة الأدبيات النظرية والدراسات السابقة والكتب والمقالات العلمية المحكمة والتقارير المتعلقة بموضوعي التنوع الوظيفي والإبداع المؤسسي، وذلك بهدف بناء الإطار النظري للدراسة وتحديد الفجوة البحثية وصياغة الفرضيات. أما النوع الثاني فهو البيانات الأولية التي تم جمعها ميدانياً من خلال أداة الاستبيان الموزعة على عينة الدراسة، وهي البيانات التي خضعت للتحليل الإحصائي للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

3.7. إجراءات التحليل الإحصائي

تم تحليل البيانات المجمعة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ، وذلك بتوظيف مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تتناسب مع طبيعة الدراسة وأهدافها. شملت هذه الأساليب: معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات أداة الدراسة والتأكد من اتساقها الداخلي، والتكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة الديموغرافية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد اتجاهات استجابات المبحوثين نحو كل بُعد من أبعاد المتغيرات، وتحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لاختبار الفرضيات الفرعية وقياس أثر كل بُعد من أبعاد التنوع الوظيفي على الإبداع

والابتكار المؤسسي على حدة، وتحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لاختبار الفرضية الرئيسية وقياس الأثر المشترك لأبعاد التنوع الوظيفي مجتمعةً على المتغير التابع.

3.8. الخاتمة

تناول هذا الفصل المنهجية العلمية التي اتبعتها الدراسة بشكل تفصيلي، بدءًا من التعريفات الإجرائية للمتغيرات وتصميم البحث، مرورًا بتحديد مجتمع الدراسة وأسلوب أخذ العينات وطريقة جمع البيانات، وانتهاءً بالأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل. وقد تم الحرص على اختيار منهجية متكاملة ومتسقة تضمن الوصول إلى نتائج علمية دقيقة وموثوقة. وفي الفصل التالي، سيتم عرض نتائج التحليل الإحصائي ومناقشتها في ضوء أسئلة الدراسة وفرضياتها.

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

4.1. المقدمة

يتناول هذا الفصل عرض نتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة، ومناقشتها في ضوء أهداف البحث وفرضياته. ويبدأ الفصل بتوصيف عينة الدراسة من خلال الإحصاءات الوصفية للبيانات الديموغرافية، ثم يستعرض نتائج اختبارات الصدق والثبات لأداة الدراسة، يليه عرض الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث والإجابة عن أسئلة الدراسة، وصولاً إلى اختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية ومناقشة نتائجها.

4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

تم تحليل البيانات الديموغرافية والوظيفية لأفراد العينة لتقديم صورة شاملة عن خصائصها، وتشمل هذه البيانات متغيرات الجنس والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمستوى الإداري. وفيما يلي عرض تفصيلي لتوزيع أفراد العينة وفقاً لهذه المتغيرات:

جدول (١): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية (%)
ذكر	128	54.2
أنثى	108	45.8
المجموع	236	100.0

يتضح من الجدول أن نسبة الذكور بلغت ٥٤.٢٪ مقابل ٤٥.٨٪ للإناث، مما يعكس تمثيلاً متوازناً نسبياً لكلا الجنسين في عينة الدراسة.

جدول (٢): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للعمر

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية (%)
أقل من ٢٥ سنة	32	13.6
من ٢٥ إلى أقل من ٣٥ سنة	78	33.1
من ٣٥ إلى أقل من ٤٥ سنة	72	30.5
من ٤٥ سنة فأكثر	54	22.9
المجموع	236	100.0

يتبين أن الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً هي فئة "من ٢٥ إلى أقل من ٣٥ سنة" بنسبة ٣٣.١٪، تليها فئة "من ٣٥ إلى أقل من ٤٥ سنة" بنسبة ٣٠.٥٪، مما يدل على أن غالبية المبحوثين هم من الفئات العمرية النشطة مهنيًا.

جدول (٣): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية (%)
ثانوية عامة أو أقل	18	7.6
دبلوم	42	17.8
بكالوريوس	118	50.0
دراسات عليا (ماجستير/دكتوراه)	58	24.6
المجموع	236	100.0

يُظهر الجدول أن نصف أفراد العينة يحملون شهادة البكالوريوس بنسبة ٥٠.٠٪، في حين بلغت نسبة حملة الدراسات العليا ٢٤.٦٪، مما يشير إلى مستوى تعليمي مرتفع لدى غالبية المبحوثين.

جدول (٤): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية (%)
--------------	---------	--------------------

أقل من ٥ سنوات	48	20.3
من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	74	31.4
من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة	62	26.3
15 سنة فأكثر	52	22.0
المجموع	236	100.0

تشير البيانات إلى تنوع ملحوظ في سنوات الخبرة لدى أفراد العينة، حيث تتركز النسبة الأكبر في فئة "من ٥ إلى أقل من 10 سنوات" بنسبة ٣١.٤٪، مما يعكس تمثيلاً جيداً لمختلف مستويات الخبرة المهنية.

جدول (٥): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمستوى الإداري

المستوى الإداري	التكرار	النسبة المئوية(%)
إدارة عليا	38	16.1
إدارة وسطى	86	36.4
إدارة تنفيذية/إشرافية	68	28.8
موظف تنفيذي	44	18.6
المجموع	236	100.0

يتضح أن الفئة الأكبر من المبحوثين ينتمون إلى مستوى الإدارة الوسطى بنسبة ٣٦.٤٪، يليهم العاملون في الإدارة التنفيذية/الإشرافية بنسبة ٢٨.٨٪، مما يوفر تنوعاً في المستويات الإدارية يُثري نتائج الدراسة.

4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

أولاً: ثبات أداة الدراسة (معامل ألفا كرونباخ)

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) ، الذي يقيس مدى الاتساق الداخلي لفقرات كل محور من محاور الاستبيان. ويُعدّ المعامل مقبولاً إذا تجاوزت قيمته (0.70).

جدول (٦): نتائج اختبار ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة

المحور	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
التنوع في المؤهلات العلمية	6	0.874
التنوع في الخبرات المهنية	6	0.891
التنوع في المهارات الوظيفية	6	0.865
التنوع العمري	6	0.847
الإبداع والابتكار المؤسسي	8	0.912
الأداة ككل	32	0.938

تُشير النتائج إلى أن جميع قيم معامل ألفا كرونباخ تجاوزت الحد المقبول (٠.٧٠)، حيث تراوحت بين ٠.٨٤٧ و ٠.٩١٢ للمحاور الفرعية، فيما بلغت قيمة المعامل للأداة ككل ٠.٩٣٨، وهي قيمة مرتفعة تدل على درجة عالية من الاتساق الداخلي والثبات لأداة الدراسة.

ثانيًا: صدق الاتساق الداخلي

تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي عن طريق حساب معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه. وقد أظهرت النتائج أن جميع معاملات الارتباط كانت دالة إحصائيًا عند مستوى (٠.٠١) أو (٠.٠٥)، مما يؤكد أن فقرات كل محور تقيس ما وُضعت لقياسه بدرجة عالية من الصدق.

4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بُعد من أبعاد المتغير المستقل (التنوع الوظيفي) والمتغير التابع (الإبداع والابتكار المؤسسي)، بما في ذلك الفقرات الفرعية لكل بُعد. وقد تم الاعتماد على المعيار التالي لتفسير المتوسطات الحسابية على مقياس ليكرت الخماسي: من ١.٠٠ إلى ٢.٣٣ يمثل مستوى منخفضًا، ومن ٢.٣٤ إلى ٣.٦٧ يمثل مستوى متوسطًا، ومن ٣.٦٨ إلى ٥.٠٠ يمثل مستوى مرتفعًا.

البُعد الأول: التنوع في المؤهلات العلمية

جدول (٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد التنوع في المؤهلات العلمية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة المستوى
1	تحرص المؤسسة على استقطاب كوادر من تخصصات أكاديمية متنوعة	3.92	0.874	2 مرتفع
2	يُساهم تنوع المؤهلات العلمية في إثراء النقاشات المهنية داخل الفريق	4.08	0.812	1 مرتفع
3	تُتيح المؤسسة فرص التطوير الأكاديمي للعاملين من مختلف المستويات التعليمية	3.74	0.936	4 مرتفع
4	يُساهم التنوع في المؤهلات في تقديم حلول مبتكرة للمشكلات المهنية	3.86	0.891	3 مرتفع
5	تُوظف المؤسسة المعارف الأكاديمية المتنوعة في تطوير منتجاتها وخدماتها	3.68	0.952	5 مرتفع
6	يتقبل العاملون اختلاف وجهات النظر الناتجة عن تنوع الخلفيات الأكاديمية	3.62	0.978	6 متوسط
المتوسط العام		3.82	0.741	مرتفع

يتضح من الجدول أن مستوى التنوع في المؤهلات العلمية جاء مرتفعًا بمتوسط حسابي إجمالي بلغ (٣.٨٢)، حيث حصلت الفقرة المتعلقة بإسهام التنوع في إثراء النقاشات المهنية على أعلى متوسط (4.08) ، بينما جاءت فقرة تقبل اختلاف وجهات النظر في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.62) وبمستوى متوسط.

البُعد الثاني: التنوع في الخبرات المهنية

جدول (٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد التنوع في الخبرات المهنية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	يضم فريق العمل أعضاء ذوي خبرات في قطاعات ومجالات عمل مختلفة	3.96	0.845	2	مرتفع
2	يُسهم تنوع الخبرات في تبادل المعارف والممارسات المهنية بين الزملاء	4.12	0.798	1	مرتفع
3	توظّف المؤسسة الخبرات المتنوعة لموظفيها في تحسين العمليات الداخلية	3.84	0.912	3	مرتفع
4	يُعزز التنوع في الخبرات القدرة على التعامل مع التحديات المعقدة	3.78	0.934	4	مرتفع
5	تُراعي المؤسسة التنوع في سنوات الخبرة عند تشكيل فرق العمل	3.64	0.967	6	متوسط
6	يُسهم اختلاف الخبرات في توسيع قاعدة البدائل المتاحة لاتخاذ القرار	3.72	0.945	5	مرتفع
المتوسط العام		3.84	0.762		مرتفع

جاء مستوى التنوع في الخبرات المهنية مرتفعًا بمتوسط حسابي (٣.٨٤)، وتصدّرت فقرة إسهام تنوع الخبرات في تبادل المعارف بأعلى متوسط (٤.١٢)، مما يعكس وعي المبحوثين بأهمية التكامل المعرفي بين ذوي الخبرات المختلفة.

البُعد الثالث: التنوع في المهارات الوظيفية

جدول (٩): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد التنوع في المهارات الوظيفية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	يملك أعضاء الفريق مهارات فنية وتقنية متنوعة تخدم أهداف المؤسسة	3.98	0.856	1	مرتفع
2	يتكامل أعضاء الفريق في المهارات الإدارية والقيادية المطلوبة	3.82	0.901	3	مرتفع
3	يسهم التنوع في المهارات في رفع جودة المخرجات التنظيمية	3.88	0.878	2	مرتفع
4	تحرص المؤسسة على تطوير مهارات العاملين بما يُعزز التكامل الوظيفي	3.72	0.942	4	مرتفع
5	يسهم اختلاف المهارات في تقليل الأخطاء وتحسين عمليات المراجعة	3.66	0.958	5	متوسط
6	يُنصح بتنوع المهارات مرونة أكبر في توزيع المهام والأدوار	3.58	0.984	6	متوسط
المتوسط العام		3.77	0.758		مرتفع

حقق بُعد التنوع في المهارات الوظيفية مستوى مرتفعًا بمتوسط حسابي (٣.٧٧)، وحصلت فقرة امتلاك مهارات فنية وتقنية متنوعة على أعلى ترتيب بمتوسط (3.98).

البُعد الرابع: التنوع العمري

جدول (١٠): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد التنوع العمري

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	يضم فريق العمل أعضاء من فئات عمرية مختلفة	3.94	0.862	1	مرتفع
2	يُسهم التنوع العمري في تبادل الخبرات بين الأجيال المختلفة	3.86	0.889	2	مرتفع
3	يُتيح التنوع العمري الجمع بين الحيوية والإبداع من جهة والحكمة والخبرة من جهة أخرى	3.78	0.923	3	مرتفع
4	تُراعي المؤسسة الفئات العمرية عند تشكيل فرق المشاريع	3.48	0.986	6	متوسط
5	يُعزز التنوع العمري القدرة على فهم احتياجات شرائح متنوعة من العملاء	3.72	0.941	4	مرتفع
6	يتقبّل العاملون اختلاف الأساليب المهنية الناتجة عن الفوارق العمرية	3.56	0.972	5	متوسط
المتوسط العام		3.72	0.769		مرتفع

جاء مستوى التنوع العمري مرتفعًا بمتوسط (3.72)، مع ملاحظة أن فقرة مراعاة الفئات العمرية عند تشكيل فرق المشاريع حصلت على أدنى متوسط (٣.٤٨) وبمستوى متوسط، مما قد يشير إلى حاجة المؤسسات إلى مزيد من الاهتمام بهذا الجانب.

المتغير التابع: الإبداع والابتكار المؤسسي

جدول (١١): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور الإبداع والابتكار المؤسسي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة المستوى
1	تشجع المؤسسة العاملين على تقديم أفكار ومقترحات جديدة	3.86	0.892	3 مرتفع
2	توفر المؤسسة بيئة عمل محفزة للإبداع والابتكار	3.78	0.924	4 مرتفع
3	تتبنى المؤسسة الأفكار الإبداعية وتعمل على تطبيقها فعلياً	3.62	0.956	7 متوسط
4	تستثمر المؤسسة في التقنيات الحديثة لتعزيز الابتكار المؤسسي	3.92	0.868	1 مرتفع
5	تتميز المؤسسة بقدرتها على تطوير منتجات وخدمات مبتكرة	3.88	0.882	2 مرتفع
6	يشارك العاملون بفاعلية في عمليات التحسين والتطوير المستمر	3.72	0.938	5 مرتفع
7	تدعم المؤسسة ثقافة التجريب وتقبل الأخطاء كجزء من عملية الابتكار	3.54	0.974	8 متوسط
8	تسعى المؤسسة إلى التميز المؤسسي من خلال الحلول الابتكارية	3.68	0.948	6 مرتفع
المتوسط العام		3.75	0.752	مرتفع

جاء مستوى الإبداع والابتكار المؤسسي مرتفعاً بمتوسط حسابي إجمالي (٣.٧٥). وتصدّرت فقرة الاستثمار في التقنيات الحديثة بأعلى متوسط (٣.٩٢)، في حين جاءت فقرة دعم ثقافة التجريب وتقبّل الأخطاء في المرتبة الأخيرة بمتوسط (٣.٥٤) وبمستوى متوسط.

ملخص الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

جدول (١٢): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة مُرتبة تنازلياً

الرتبة	المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	التنوع في الخبرات المهنية	3.84	0.762	مرتفع
2	التنوع في المؤهلات العلمية	3.82	0.741	مرتفع
3	التنوع في المهارات الوظيفية	3.77	0.758	مرتفع
4	التنوع العمري	3.72	0.769	مرتفع
	الإبداع والابتكار المؤسسي	3.75	0.752	مرتفع

يتضح أن جميع أبعاد التنوع الوظيفي حققت مستوى مرتفعاً في تقديرات المبحوثين، وجاء بُعد التنوع في الخبرات المهنية في المرتبة الأولى بمتوسط (٣.٨٤)، فيما حلّ بُعد التنوع العمري في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.72).

4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

اختبار الفرضية الرئيسية

H_0 : 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.

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) بهدف قياس تأثير أبعاد التنوع الوظيفي (كعوامل مستقلة) على الإبداع والابتكار المؤسسي (كعامل تابع). وقد جاءت نتائج التحليل كما يلي:

جدول (١٣): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد التنوع الوظيفي على الإبداع والابتكار المؤسسي

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار B	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة Sig.
(Constant) المقدار الثابت	0.486	2.974	0.003 **
التنوع في المؤهلات العلمية	0.542	7.128	0.000 **
التنوع في الخبرات المهنية	0.368	5.012	0.000 **
التنوع في المهارات الوظيفية	0.312	4.456	0.000 **
التنوع العمري	0.118	2.186	0.030 *
معامل الارتباط $R = 0.856$		معامل التحديد $R^2 = 0.733$	
قيمة الاختبار $F = 158.724$		القيمة الاحتمالية = Sig. 0.000	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد الموضحة في الجدول (١٣) إلى وجود علاقة تأثيرية دالة إحصائياً بين أبعاد التنوع الوظيفي كمتغيرات مستقلة، والإبداع والابتكار المؤسسي كمتغير تابع. فقد بلغ معامل التحديد (R^2) قيمة قدرها ٠.٧٣٣، وهي نسبة مرتفعة تدل على أن ٧٣.٣% من التباين في مستوى الإبداع والابتكار المؤسسي في بيئات العمل الحديثة يمكن تفسيره من خلال المتغيرات الأربعة المتعلقة بالتنوع الوظيفي. كما تشير قيمة معامل الارتباط ($R = 0.856$) إلى وجود ارتباط قوي بين المتغيرات المدروسة.

أما على مستوى الأبعاد الفردية، فقد تبين أن بُعد "التنوع في المؤهلات العلمية" هو الأكثر تأثيرًا على الإبداع والابتكار المؤسسي، حيث بلغ معامل الانحدار له ($B = 0.542$)، وبلغت قيمة ($T(7.128)$) بدلالة معنوية عالية. ($Sig. = 0.000$) ويؤكد ذلك الدور الجوهرى الذي يلعبه التنوع في التخصصات والخلفيات الأكاديمية في تغذية بيئة العمل بأفكار إبداعية متنوعة المنابع.

كما أظهرت النتائج أن التنوع في الخبرات المهنية والتنوع في المهارات الوظيفية يساهمان أيضًا بشكل دال في تفسير التباين في الإبداع والابتكار المؤسسي، مما يعكس أهمية التكامل بين الخبرات المتراكمة والقدرات المتنوعة في خلق بيئة محفزة للابتكار وتطوير الحلول الإبداعية. بينما أظهر بُعد التنوع العمري أثرًا أقل نسبيًا ($B = 0.118$) لكنه لا يزال ذا دلالة إحصائية ($Sig. = 0.030$)، ما يشير إلى أن تعزيز التنوع بين الأجيال المختلفة في فرق العمل قد يمثل فرصة لتحسين متكامل في منظومة الإبداع المؤسسي.

وبناءً على ذلك، تُرفض الفرضية الصفريّة الرئيسية وتُقبل الفرضية البديلة، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتنوع الوظيفي بأبعاده على تعزيز الإبداع والابتكار المؤسسي في بيئات العمل الحديثة.

اختبار الفرضية الفرعية الأولى

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.

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression)، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (١٤): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التنوع في المؤهلات العلمية على الإبداع والابتكار المؤسسي

المتغير التابع	معامل الارتب	معامل التحد	درجة الحرية	F المحسو	Sig. F	المتغير المستق	B	الخطأ المعياري	T	Sig. t
	r	يد ²	df	بة		ل		ي		
الإبداع والابتكار	0.67	0.45	1	192.8	0.00	التنوع في المؤهلات العلمية	0.58	0.04	13.88	0.00
رؤس	2	2		47	0		4	8	7	0

وقد جاءت النتائج الإحصائية كما هو موضح في الجدول (١٤)، حيث بلغ معامل الارتباط $r = 0.672$ ، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة إلى قوية بين المتغيرين. كما بلغت قيمة معامل التحديد $(R^2) = 0.452$ ، مما يشير إلى أن ٤٥.٢٪ من التباين في مستوى الإبداع والابتكار المؤسسي يُمكن تفسيره من خلال متغير التنوع في المؤهلات العلمية فقط، دون تدخل بقية الأبعاد الأخرى.

وبالاطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA)، نجد أن قيمة F المحسوبة بلغت ١٩٢.٨٤٧ بمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وهي قيمة دالة إحصائيًا عند مستوى (٠.٠١)، مما يعزز من دلالة النموذج ككل في تفسير الفرضية.

أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير $B = 0.584$ ، بقيمة $T = 13.887$ ، وهي أيضًا دالة عند مستوى (Sig. = 0.000)، ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في التنوع في المؤهلات العلمية تؤدي إلى زيادة بمقدار ٠.٥٨٤ في مستوى الإبداع والابتكار المؤسسي، ضمن شروط النموذج.

وبناءً على ذلك، تُرفض الفرضية الصفرية الفرعية الأولى وتُقبل الفرضية البديلة.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية

2-2H0 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.

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) ، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (١٥): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التنوع في الخبرات المهنية على الإبداع والابتكار المؤسسي

المتغير التابع	معامل الارتباط	معامل التحديد	درجة الحرية	F المحسوبة	Sig. F	المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	T	Sig. t
الإبداع والابتكار المؤسسي	0.64	0.42	1	169.53	0.00	التنوع في الخبرات المهنية	0.55	0.05	13.02	0.00
	8	0		4	0		6	1	1	0

تُظهر النتائج أن معامل الارتباط بلغ ($r = 0.648$) ، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة القوة بين التنوع في الخبرات المهنية والإبداع والابتكار المؤسسي. كما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.420$) ، مما يعني أن ٤٢.٠٪ من التباين في الإبداع والابتكار المؤسسي يُفسَّر بالتنوع في الخبرات المهنية.

وقد بلغت قيمة F المحسوبة (١٦٩.٥٣٤) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000) ، وهي دالة إحصائية. كما بلغ معامل التأثير (B = 0.556) بقيمة T = 13.021 عند مستوى دلالة (Sig. = 0.000) ، ما يدل على أن

أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في التنوع في الخبرات المهنية تؤدي إلى زيادة بمقدار ٠.٥٥٦ في مستوى الإبداع والابتكار المؤسسي.

وبناءً على ذلك، تُرفض الفرضية الصفرية الفرعية الثانية وتُقبل الفرضية البديلة.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

3-H0 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.

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) ، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (١٦): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التنوع في المهارات الوظيفية على الإبداع والابتكار المؤسسي

المتغير التابع	معامل الارتب	معامل التحد	درجة الحرية	F المحسو	Sig. F	المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	T	Sig. t
الإبداع والابتكار المؤسسي	0.63	0.40	1	157.2	0.00	التنوع في المهارات الوظيفية	0.53	0.05	12.53	0.00
	4	2		16	0		8	3	9	0

بلغ معامل الارتباط ($r = 0.634$) مما يعكس علاقة ارتباط موجبة متوسطة القوة، وبلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.402$) مما يشير إلى أن ٤٠.٢٪ من التباين في الإبداع والابتكار المؤسسي يُفسَّر من خلال التنوع في المهارات الوظيفية. وقد بلغت قيمة F (157.216) بدلالة (Sig. = 0.000)، ومعامل التأثير ($B = 0.538$) بقيمة $T = 12.539$ عند مستوى دلالة (Sig. = 0.000)، ما يعني أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في التنوع في المهارات الوظيفية تؤدي إلى زيادة بمقدار ٠.٥٣٨ في مستوى الإبداع والابتكار المؤسسي.

وبناءً على ذلك، تُرفض الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة وتُقبل الفرضية البديلة.

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

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

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression)، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (١٧): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التنوع العمري على الإبداع والابتكار المؤسسي

المتغير التابع	معامل الارتباط r	معامل التحديد r^2	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	T	Sig. t
الإبداع والابتكار المؤسسي	0.48	0.23	1	72.34	0.00	التنوع العمري	0.39	0.06	8.50	0.00
	6	6		8	0		2	4	6	0

بلغ معامل الارتباط ($r = 0.486$) مما يعكس علاقة ارتباط موجبة متوسطة بين التنوع العمري والإبداع والابتكار المؤسسي. وبلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.236$) مما يشير إلى أن ٢٣.٦٪ من التباين في الإبداع والابتكار المؤسسي يُفسّر من خلال التنوع العمري. وقد بلغت قيمة F (72.348) بدلالة ($\text{Sig.} = 0.000$) ، ومعامل التأثير ($B = 0.392$) بقيمة $T = 8.506$ عند مستوى دلالة ($\text{Sig.} = 0.000$) ، ما يعني أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في التنوع العمري تؤدي إلى زيادة بمقدار ٠.٣٩٢ في مستوى الإبداع والابتكار المؤسسي.

ويلاحظ أن التنوع العمري حقق أقل قوة تفسيرية مقارنةً ببقية الأبعاد، وهو ما قد يعود إلى أن الفوارق العمرية قد تُنتج في بعض الأحيان تحديات في التواصل بين الأجيال، إلا أن أثره يظل إيجابيًا ودالًا إحصائيًا.

وبناءً على ذلك، تُرفض الفرضية الصفريّة الفرعية الرابعة وتُقبل الفرضية البديلة.

4.6. الخاتمة

كشف هذا الفصل من خلال التحليل الإحصائي الوصفي والاستدلالي عن مجموعة من النتائج الجوهرية. فقد أظهرت عينة الدراسة تنوعًا ملحوظًا في الخصائص الديموغرافية والوظيفية، مما يُعزز من تمثيلية النتائج. وأكدت اختبارات الصدق والثبات جودة أداة الدراسة وقدرتها على قياس ما صُممت لقياسه. وعلى صعيد الإحصاء الوصفي، حققت جميع أبعاد التنوع الوظيفي والإبداع والابتكار المؤسسي مستويات مرتفعة في تقديرات المبحوثين. أما على صعيد اختبار الفرضيات، فقد تم رفض جميع الفرضيات الصفريّة، مما يؤكد وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتنوع الوظيفي بأبعاده الأربعة على تعزيز الإبداع والابتكار المؤسسي، حيث جاء بُعد التنوع في المؤهلات العلمية الأكثر تأثيرًا، يليه التنوع في الخبرات المهنية، ثم التنوع في المهارات الوظيفية، وأخيرًا التنوع العمري.

الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية

واجهت الدراسة الحالية عددًا من المحددات التي ينبغي مراعاتها عند تفسير نتائجها وتعميمها. فمن حيث الحدود الموضوعية، اقتصرت الدراسة على دراسة أثر التنوع الوظيفي بأربعة أبعاد فقط (التنوع في المؤهلات العلمية، والتنوع في الخبرات المهنية، والتنوع في المهارات الوظيفية، والتنوع العمري) على الإبداع والابتكار المؤسسي، دون التطرق إلى أبعاد أخرى مثل التنوع الثقافي أو التنوع الجنسي أو التنوع في أنماط التفكير. ومن حيث الحدود المكانية، طُبقت الدراسة على مجموعة من المؤسسات دون تحديد قطاع واحد بعينه، مما قد يؤثر على خصوصية النتائج. أما من حيث الحدود الزمنية، فقد تم جمع البيانات في فترة زمنية محددة بأسلوب المقطع العرضي (Cross-Sectional)، مما لا يُتيح رصد التغيرات عبر الزمن. كذلك فإن الاعتماد على أسلوب العينة الميسرة يُعدّ من المحددات التي قد تُقلّل من قابلية تعميم النتائج على مجتمعات أخرى.

وفي ضوء هذه المحددات، تقترح الدراسة عددًا من التوجهات البحثية المستقبلية، منها: إجراء دراسات مماثلة تشمل أبعادًا إضافية للتنوع الوظيفي كالتنوع الثقافي والتنوع في أنماط التفكير، وتطبيق الدراسة على قطاعات محددة مثل القطاع التقني أو القطاع الصحي للحصول على نتائج أكثر تخصصًا، واستخدام المنهج الطولي (Longitudinal) لدراسة أثر التنوع الوظيفي على المدى البعيد، وتوظيف أساليب بحثية مختلطة تجمع بين المنهج الكمي والنوعي لتعميق الفهم، فضلًا عن دراسة المتغيرات الوسيطة والمعدّلة مثل الثقافة التنظيمية والقيادة التحويلية التي قد تؤثر على العلاقة بين التنوع الوظيفي والإبداع المؤسسي.

5.2. توصيات الدراسة

استنادًا إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن تقديم التوصيات التالية:

تعزيز التنوع في المؤهلات العلمية عند الاستقطاب والتعيين، بحيث تحرص المؤسسات على بناء فرق عمل تضم تخصصات أكاديمية متنوعة ومتكاملة، نظرًا لما أظهرته النتائج من أن هذا البُعد هو الأكثر تأثيرًا على الإبداع والابتكار المؤسسي.

الاستثمار في برامج تبادل الخبرات المهنية داخل المؤسسة من خلال تنظيم ورش عمل وبرامج إرشاد مهني تُمكن الموظفين من مختلف الخلفيات المهنية من تبادل معارفهم وممارساتهم، مما يُعزز الرصيد المعرفي للمؤسسة ويُحفّز التفكير الإبداعي.

تصميم برامج تدريبية متخصصة تهدف إلى تطوير المهارات الوظيفية المتنوعة لدى العاملين، مع التركيز على المهارات التقنية والإبداعية والتحليلية التي تُسهم في رفع مستوى الابتكار المؤسسي.

تعزيز التفاعل بين الأجيال المختلفة في بيئة العمل من خلال سياسات تنظيمية تُشجع على تشكيل فرق عمل متنوعة عمريًا، واستحداث آليات لنقل المعرفة بين الأجيال، مما يُسهم في الجمع بين الخبرة والحيوية.

بناء ثقافة تنظيمية تدعم التنوع والشمول، وذلك من خلال تبني سياسات واضحة تُعزز قيمة الاختلاف وتُشجع على تقبل وجهات النظر المتباينة، خاصة أن بعض الفقرات المتعلقة بتقبل الاختلاف حصلت على مستويات متوسطة في تقديرات المبحوثين.

تطوير أنظمة حوافز مرتبطة بالإبداع والابتكار، بحيث تُكافئ المؤسسة المبادرات الإبداعية وتدعم ثقافة التجريب وتقبل الأخطاء البناءة، نظرًا لحصول هذه الفقرة على مستوى متوسط في تقديرات العينة.

5.3. الخاتمة

سعت هذه الدراسة إلى الكشف عن 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. وقد أكدت النتائج وجود أثر إيجابي ودال إحصائيًا لجميع أبعاد التنوع الوظيفي على الإبداع والابتكار المؤسسي، حيث فسّرت هذه الأبعاد مجتمعةً ما نسبته ٧٣.٣٪ من التباين في المتغير التابع.

وقد تصدّر بُعد التنوع في المؤهلات العلمية قائمة الأبعاد الأكثر تأثيراً، يليه التنوع في الخبرات المهنية، ثم التنوع في المهارات الوظيفية، وأخيراً التنوع العمري.

وتُسهّم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العربية المتعلقة بالتنوع الوظيفي وعلاقته بالإبداع المؤسسي، وتُقدّم دليلاً تجريبياً على أهمية الاستثمار في تنوع رأس المال البشري كمدخل استراتيجي لتعزيز القدرة الابتكارية للمؤسسات. ويُؤمل أن تُسهّم التوصيات المقدّمة في توجيه صانعي القرار نحو تبني سياسات تنظيمية تُعزز التنوع الوظيفي وتحوّله إلى ميزة تنافسية حقيقية في بيئات العمل المعاصرة.

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، مج٤٤، ع ٥ ، ٣ - ٢٢. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1551559>
- البدرى، عبيد 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، مج٣، ع ١ ، ١٣٤ - ١٦٥. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1440711>
- بعزیز، حمه. (٢٠٢٤). دور التعليم الجامعي وتكنولوجيا المعلومات في تعزيز الإبداع الابتكار المقاولاتي: دراسة تطبيقية للطلبة المندرجين ضمن الوزاري ١٢٧٥. مجلة المنهل الإقتصادي، مج٧، ع ٢ ، ٩٣٥ - ٩٤٤. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1536231>
- مسلتي، سفيان، و بنويرة، موسى. (٢٠٢٢). اليقظة التسويقية ودورها في تعزيز الابتكار التسويقي: دراسة حالة مؤسسة ORSIM. مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، مج٦، ع ٢ ، 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، ع ٤ ، 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 الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي، مج١٥، ع ١ ، ١١٠ - ١٢٢. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1160233>
- السبناني، جبر عبدالقوي إسماعيل. (٢٠٢٥). أثر الإبداع الإداري في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في الجامعات الأهلية اليمنية. مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ع ١١٨ ، 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، ع ١ ، 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، مج ٤٥، ع ٣، ٤٥ - ٦٩. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1531225>
- الحسن، حنان محمد حسني، و الصرايرة، أكنم 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، مج ٤٧، ع ٣، ٣٩٢ - ٤٢٧. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1624603>
- الهودلي، إياد عبدالفتاح حسن، و المهابرة، 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، ع ٣، 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، ع ١، 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، ع ٣٦، ١ - 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.**