

تصور مقترح لتحقيق الابتكار المؤسسي في الجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠

إعداد

د. شيخة ثاري النفعي الرشدي

(أستاذ أصول التربية المشارك)

(كلية التربية - جامعة حائل)

ملخص:

لقد أصبح الابتكار المؤسسي مطلباً حتمياً للجامعات السعودية لتحقيق التميز في أدائها المؤسسي بما يلبي توجهات رؤية المملكة ٢٠٣٠ وتطلعاتها في تحقيق الجامعات السعودية مراكز متقدمة في مصافي الجامعات العالمية، وهذه الدراسة سعت لتقديم تصوراً مقترحاً لتحقيق الابتكار المؤسسي في الجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠، وذلك باستخدام المنهج الوصفي في استقراء مفهوم الابتكار المؤسسي وأهميته، وتحليل واقع الابتكار المؤسسي في الجامعات السعودية من خلال الأدبيات ونتائج الدراسات السابقة، وتوجهات رؤية المملكة ٢٠٣٠ في الابتكار المؤسسي، وقد أظهرت النتائج أن واقع الابتكار المؤسسي في الجامعات السعودية ما زال دون المستوى المطلوب في جميع مجالاته، بالإضافة على وجود بعض المعوقات والتحديات التي تواجه الجامعات في تطبيق الابتكار المؤسسي، وخلصت الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لتحقيق الابتكار المؤسسي في الجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠، وأوصت بالاستفادة من التصور المقترح ووضعه محل التنفيذ.

الكلمات المفتاحية: تصور مقترح، الابتكار، الابتكار المؤسسي، رؤية المملكة ٢٠٣٠، الجامعات السعودية.

A proposed Conception for Implementing Institutional Innovation in Saudi Universities in the light of Kingdom's Vision 2030

Institutional innovation has become an inevitable requirement for Saudi universities to achieve excellence in their institutional performance to meet the trends of the Kingdom's Vision 2030 and its aspirations to enable Saudi universities to achieve advanced positions in the International Universities' Ranks. This study aimed to introduce a proposed conception for developing the institutional innovation in Saudi universities in the light of the Kingdom's vision 2030. A descriptive analytical methodology was used to extrapolate the concept of institutional innovation, its importance, and analyze its real context in Saudi universities through reviewing the related literature, findings of previous studies, and trends of the Kingdom's vision 2030 in the institutional innovation. The findings showed that the real context of the institutional innovation in Saudi universities was still below the required level in all fields associated with some obstacles and challenges encountered universities when applying the institutional innovation. Finally, the study introduced a proposed conception for developing the institutional innovation in Saudi universities in the light of the Kingdom's vision 2030, and recommended making use and then applying this proposed conception.

Keywords: Proposed Conception, Innovation, Institutional Innovation, Kingdom's Vision 2030, Saudi Universities.

تصور مقترح لتحقيق الابتكار المؤسسي في الجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠

إعداد

د. شيخة ثاري النفعي الرشدي

(أستاذ أصول التربية المشارك)

(كلية التربية - جامعة حائل)

مقدمة:

يشهد القرن الحادي والعشرين تطورات علمية وتقنية بفضل الابتكارات العلمية التي كانت ثمرة جهود المؤسسات التعليمية ولا سيما الجامعات في الدول المتقدمة نتيجة اهتمامها في تطوير العمل المؤسسي القائم على الإبداع والابتكار؛ من خلال اتباع أفضل الأساليب الإدارية المبتكرة بما يسهم في جودة مخرجاتها وتحقيق أهدافها بصورة إبداعية.

وبهذا الصدد أشارت الزامل (٢٠١٧) إلى أن التغيرات المتسارعة في عناصر البيئة التنافسية التي تواجهها المؤسسات زادت حاجتها إلى الإبداع والابتكار، حيث سعت إلى تبني سياسات للابتكار المؤسسي وإنشاء وحدات إدارية كدوائر البحث والتطوير والجودة، ووحدات التطوير التنظيمي، بهدف رعاية الإبداع وتنميته وتوجيهه نحو تحقيق أهدافها.

إن المؤسسات التعليمية بشكل عام والجامعات بشكل خاص أصبحت مطالبة بمواكبة التطورات التي يشهدها القرن الحادي والعشرين من خلال تطوير أدائها بما يضمن لها الريادة والتميز وهذا يستلزم انتهاجها أساليب الابتكار المؤسسي.

وهذا ما أكده درويش (٢٠٠٦) أن الابتكار المؤسسي أصبح أمراً حتمياً لجميع المؤسسات لمواجهة متطلبات القرن الحادي والعشرين بغرض تخريج جيل قادر على الإبداع

والابتكار، فهو من أهم أسس النجاح والتنافس بين المؤسسات التعليمية وتعزيز قدرتها على التميز والابتكار والإبداع والتجديد.

فالابتكار المؤسسي سمة ينبغي أن تتسم بها المؤسسات الجامعية لتحقيق التميز والريادة العالمية من خلال الإبداع في العمليات الإدارية والأكاديمية والبحثية، بالإضافة إلى تطوير القدرات الإبداعية والمناخ التنظيمي الإبداعي، بما يساعد في زيادة إنتاجيتها وقدرتها التنافسية (Ronald & Styron, ٢٠١٥).

فالجامعات من أهم المؤسسات التعليمية التي تعنى بهذا الغرض من خلال التوجه نحو الابتكار المؤسسي في تحسين سياساتها وخطتها الاستراتيجية وهياكلها التنظيمية وتعزيز القدرات الإبداعية لدى العاملين فيها وإعادة هيكلة العمليات والإجراءات الإدارية وتطوير مهارات القيادات.

وبهذا الخصوص يرى العنزي (٢٠١٨) أن الجامعات بيئة تعليمية متميزة لتنمية الابتكار من خلال طرح برامج تعليمية مبتكرة، وتبني وسائل تعليمية حديثة بعيدة عن التقليدية.

إذ ترى الزامل (٢٠١٧) أن الجامعات السعودية من المؤسسات التعليمية التي يقع على عاتقها مهمة إحلال الإبداع والابتكار محل الرتبة والروتين في العمل والسعي لتحقيق أهدافها؛ كون الجامعات السعودية أصبحت مطالبة أكثر من أي وقت مضى بتطوير أدائها المؤسسي بصورة ابتكارية حتى تقع في مصافي الجامعات المتقدمة وفقاً لرؤية المملكة ٢٠٣٠.

وبهذا الخصوص فقد ركزت رؤية المملكة ٢٠٣٠ على الابتكار المؤسسي من خلال إعادة هيكلة العمليات والإجراءات الإدارية، وتطوير مهارات القادة في المؤسسات من خلال امتلاكهم المهارات الإبداعية والتفكير التنظيمي الاستراتيجي والقدرة على التغيير، وبناء أسس العمل الإداري وفق التفكير الإبداعي، وإعادة تصميم العمليات بشكل ابتكاري وإنجاز تحسينات جوهرية تركز على معايير الإبداع والابتكار (الحمادي، ٢٠٢٠).

د. شيخة ثاري النفعي الرشدي

وفي إطار هذا التوجه فقد انطلقت كافة المؤسسات الحكومية والشركات الكبرى في القطاع الخاص من هذه الرؤية، لدعم هذا التوجه من خلال إقامة العديد من الفعاليات التي تحفز على الابتكار والإبداع وريادة الأعمال، وقدمت وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية العديد من المبادرات في هذا الاتجاه، حيث أنشأت مراكز الإبداع وريادة الأعمال في كافة الجامعات، وأسست شركات أودية التقنية في العديد من الجامعات، ونظمت معارض ومؤتمرات، وجعلت الابتكار وريادة الأعمال محوراً رئيساً يميز هذه المؤتمرات لتطوير قدرات الجامعات، كما قامت بتنظيم العديد من المسابقات والبرامج التي تحفز على الإبداع والابتكار، لأهمية ذلك لمستقبل الوطن (مطووع وأبا خليل وإبراهيم، ٢٠١٧).

لذلك تصبح الحاجة ملحة لتشجيع الابتكار المؤسسي في الجامعات السعودية من خلال تهيئة المناخ التنظيمي المناسب، وتطوير السياسات الاستراتيجية والعمليات والإجراءات الإدارية وتطوير مهارات القيادات الأكاديمية والإدارية وبناء أسس العمل الإداري وفق التفكير الإبداعي لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات السعودية بما يلبي متطلبات رؤية المملكة ٢٠٣٠.

مشكلة الدراسة:

أولت حكومة المملكة العربية السعودية جل اهتمامها في تطوير التعليم الجامعي وتحسين أداء الجامعات من خلال تقديم سبل الدعم المتنوعة للقيام بوظائفها وأدورها في خدمة المجتمع السعودي، بما يلبي طموحات وتوجهات رؤية المملكة ٢٠٣٠ والتي جعلت من تطوير التعليم الجامعي ضمن أهدافها بأن تصبح خمس جامعات سعودية على الأقل من أفضل (٢٠٠) جامعة على مستوى العالم بحلول عام ٢٠٣٠ (رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، ٢٠١٦).

بالإضافة إلى مبادرة برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠ لتحفيز الابتكار المؤسسي في المؤسسات وتفعيله من خلال مساعدتها على مواكبة مفهوم الابتكار وتطبيقه وتفعيل

مشاركة الأفكار وتطبيقها بشكل جماعي مما يحفز إطلاق الأفكار الجديدة والتطويرية للقطاعات المختلفة (برنامج التحول الوطني، ٢٠١٨).

وهذا التوجه يساعد الجامعات في التحول من جامعات تمارس عمليات تقليدية إلى جامعات تهتم بتطوير العمل المؤسسي بصورة ابتكارية، لتحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠ في تحويل الجامعات وتأهيلها لتصبح جامعات ابتكارية (الرشيدي، ٢٠٢٠).

على الرغم من جهود المملكة في الاهتمام بتشجيع ودعم الجامعات لتطوير أدائها المؤسسي وتحقيق الابتكار في مختلف عملياتها الإدارية والأكاديمية كونها منبع الفكر وإعداد المبتكرين والمبدعين؛ إلا أن دور الجامعات السعودية في تحقيق الابتكار المؤسسي ما زال محدود نتيجة اعتمادها على الأساليب والطرق التقليدية سواء في عملياتها الإدارية أو التعليمية.

حيث أشارت نتائج دراسة الرشيدي (٢٠٢٠) إلى ضعف تحقيق الابتكار المؤسسي في الجامعات السعودية، بالإضافة إلى وجود بعض المعوقات التي تحد من تحقيق الابتكار في الجامعات السعودية.

إن تحقيق الابتكار المؤسسي في الجامعات السعودية يواجه بعض التحديات وأهمها ضعف البيئة الجامعية التي تشجع عليه. وهذا ما أكدته نتائج دراسة الرويلي (٢٠١٤) تدني واقع التعليم الجامعي في الجامعات السعودية، ووجود ضعف في توفير البيئة الجامعية الخصبة لتطوير الابتكار. ونتائج دراسة الشمري (٢٠١٧) التي أظهرت أن الجامعات السعودية تواجه عدداً من التحديات أهمها: تحديات أكاديمية، وتحديات إدارية وبشرية، وتحديات مالية. وهذه التحديات تمثل عائق كبير في تحقيق الابتكار المؤسسي.

مما سبق يتضح أن هناك بعض جوانب الضعف والتحديات التي تواجه الجامعات السعودية وهذا قد لا يشجعها على تحقيق الابتكار المؤسسي، ولغرض مساعدتها في تحقيق أهدافها المتعلقة بتحقيق الابتكار كان عليها أن تنتهج الابتكار المؤسسي من خلال تطوير توجهاتها وخططها الاستراتيجية المبتكرة، وخلق بيئة تنظيمية تشجع على

د. شيخة ثاري النفعي الرشدي

الابتكار، ورفع قدراتها الابتكارية، لخلق الأداء المتميز تحقيقاً للميزة التنافسية، وهذا ما دفع الباحثة إلى تقديم تصور مقترح لتحقيق الابتكار المؤسسي في الجامعات، وعليه تتحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي: كيف يمكن تحقيق الابتكار المؤسسي في الجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠م؟. ويتفرع منه الأسئلة الفرعية الآتية:

١. ما مفهوم الابتكار المؤسسي وأهميته؟
٢. ما واقع الابتكار المؤسسي في الجامعات السعودية؟
٣. ما توجهات رؤية المملكة ٢٠٣٠م لتحقيق الابتكار المؤسسي في الجامعات السعودية؟
٤. ما التصور المقترح لتحقيق الابتكار المؤسسي في الجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠م؟

أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى:

- تأصيل فكري لمفهوم الابتكار المؤسسي وأهميته.
- تشخيص جوانب القوة والضعف في الابتكار المؤسسي بالجامعات السعودية.
- تحديد أهم توجهات رؤية المملكة ٢٠٣٠م لتحقيق الابتكار المؤسسي في الجامعات السعودية.
- تقديم تصور مقترح لتحقيق الابتكار المؤسسي في الجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠م.

أهمية الدراسة: تكمن أهمية الدراسة في الآتي:

- تسلط الضوء على مفهوم الابتكار المؤسسي وأهميته مما قد يفيد المسؤولين في الجامعات السعودية في تكوين صورة ذهنية عن الابتكار المؤسسي كتوجه إداري حديث.
- مساعدة المسؤولين بالجامعات السعودية معرفة جوانب القوة والضعف في واقع الابتكار المؤسسي بالجامعات السعودية.

- تأتي هذه الدراسة تماشياً مع جهود المملكة في تطوير التعليم وتوجهات رؤية ٢٠٣٠ في تشجيع الجامعات السعودية في التوجه نحو الابتكار بما يجعلها ضمن التصنيف العالمي لأفضل الجامعات بالعالم.
- قد تمثل هذه الدراسة إضافة علمية للأبحاث والدراسات العلمية العربية في مجال الابتكار المؤسسي بالجامعات وتعزيز القدرة التنافسية لها.
- يستفاد من نتائج هذه الدراسة وما تقدمه من آليات مقترحة لتحقيق الابتكار المؤسسي في الجامعات السعودية بما يلبي توجهات رؤية المملكة ٢٠٣٠م.

مصطلحات الدراسة:

الابتكار المؤسسي (Institutional Innovation):

يعرف إيفان الابتكار المؤسسي بأنه: "تطبيق فكرة طورت داخل المؤسسة أو تمت استعارتها من خارجها سواء كانت تتعلق بالمنتج أو الوسيلة أو النظام أو العملية أو السياسة أو البرنامج أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة، وهذه الفكرة جديدة بالنسبة للمؤسسة عندما تم تطبيقها" (رتيبة، ١٣٢، ٢٠١٥).

وتعرفه الباحثة إجرائياً بأنه مجموعة من الأساليب والطرق والأنشطة التي تقوم بها الجامعات السعودية على نحو مبتكر تتضمن الأفكار والمهارات الجديدة في مختلف عملياتها الإدارية والأكاديمية بما يحقق لها التميز المؤسسي في إعداد الخطط الاستراتيجية المبتكرة، وابتكار أفضل التنظيمات الإدارية، وتنمية القيادات الجامعية، وتطوير القدرات الإبداعية والابتكارية للموارد البشرية بما يسهم في تحقيق الميزة التنافسية لها.

منهجية الدراسة وإجراءاتها

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي؛ لغرض تحقيق أهدافها في وصف واقع الابتكار المؤسسي في الجامعات وتحليله وتقديم تصور مقترح لتحقيقه في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠، من خلال الخطوات الإجرائية التالية:

- مراجعة الأدبيات ذات الصلة بالابتكار المؤسسي (الإطار النظري والدراسات السابقة).
- مراجعة رؤية المملكة ٢٠٣٠ وتوجهاتها في تطوير التعليم الجامعي وتشجيعها نحو تعزيز الابتكار المؤسسي.
- وصف وتحليل واقع الابتكار المؤسسي في الجامعات السعودية من خلال الدراسات السابقة والتوجهات التي حددتها رؤية المملكة ٢٠٣٠م لتحقيق الابتكار في الجامعات.
- استخلاص نتائج الدراسة من خلال استقراء الدراسات السابقة التي تناولت واقع الابتكار المؤسسي في الجامعات السعودية.
- وضع تصور مقترح لتحقيق الابتكار المؤسسي في الجامعات السعودية من خلال الاستفادة من الأدب النظري والنتائج التي أسفرت عن تحليل الواقع والتوجهات المنبثقة عن رؤية ٢٠٣٠.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

مفهوم الابتكار المؤسسي وأهميته:

لغرض تأصيل مفهوم الابتكار المؤسسي، وأهميته، وذلك للإجابة عن السؤال الأول الذي نص " ما مفهوم الابتكار المؤسسي وأهميته؟"، من خلال استعراض الأدبيات التي تناولت الابتكار والإبداع المؤسسي على النحو التالي:

مفهوم الابتكار المؤسسي:

يعد الابتكار المؤسسي اليوم مرتكز أساسي لتطوير المؤسسات وتحسين مخرجاتها وتعزيز قدراتها التنافسية؛ فالظروف التي تعمل فيها متغيرة ومعقدة تفرض عليها مواجهة هذه التغيرات بسرعة وبكفاءة وفعالية. ولتسليط الضوء على مفهوم الابتكار المؤسسي نلاحظ أن له مرادفات أخرى مثل الإبداع المؤسسي أو الإبداع الإداري كون بعض الكتاب يرون أنها تحمل نفس المدلول.

فقد عرفه كلاً من لشهب بوريش هتهات(٢٠١٧) بأنه التجسيد الفعلي للأفكار الإبداعية في شكل منتجات تطرح في السوق أو طرق جديدة أكثر تكويناً للقيمة في مجال نشاط المؤسسة تختلف عن تلك الطرق المستعملة أو عمليات تمكن المؤسسة من تدعيم و تقوية ميزتها التنافسية.

ويعرفه سونجر(Swanger,2016) بأنه عملية تقوم بتحسين نظام أو منتج موجود بحيث يجعله أفضل وأكثر كفاءة وفاعلية للمستخدم. كما أنه الإتيان بشيء مختلف وجديد يمنح المؤسسة ميزة إضافية عن الأخرى ويعطيها دعم لمركزها التنافسي وتحسين مستويات أداءها الإداري أو التسويقي أو الإنتاجي أو المالي.

بينما يعرف أسماعيل(٢٠١٩) الابتكار المؤسسي بأنه مجموعة من العمليات التي يمارسها منتسبو المؤسسة سواء كانوا قيادات أو عاملين لإحداث التغييرات في الهياكل التنظيمية والسياسات والأنماط الإدارية من خلال تطبيق طرق وأساليب جديدة ومبتكرة لحل المشكلات واتخاذ القرارات بأسلوب أكثر أصالة وبطريقة غير مألوفة مسبقاً.

كما يرى كلاً من رافايلي وجلين (Raffaelli & Glynn, 2013) أن الابتكار المؤسسي هو الأصالة والتجديد التي تتبعها المؤسسة في عملياتها الإدارية والهياكل التنظيمية والمناخ التنظيمي وتطوير الأفكار الجديدة وطرق الاستجابة لها والإجراءات المبتكرة التي تغير السياق المؤسسي الحالي.

د. شيخة ثاري النفعي الرشدي

وباستقراء التعريفات السابقة فإن الباحثة تُعرف الابتكار المؤسسي بأنه التطوير والتجديد التي تمارسها الجامعات في مختلف العمليات الإدارية والأكاديمية بطرق وأساليب حديثة بما يساعدها في تحقيق التميز والقدرة التنافسية لها.

أهمية الابتكار المؤسسي:

إن التجديد والابتكار والإبداع ركيزة رئيسة من ركائز تقدم المجتمع، بل أساس تغيير المجتمعات وتطورها، فالاكتشافات الجديدة وراءها فكر مبتكر ساهم فيه العديد من العلماء، والعباقرة عبر الأزمنة المختلفة، كما تزداد الحاجة إلى الابتكار في مختلف أنشطة المؤسسات نظراً للتغيرات المتسارعة التي يشهدها هذا العصر، والجامعات من المؤسسات المعنية بمواكبة تلك التغيرات من خلال إعداد جيل مبدع ومبتكر قادر على مواكبة تلك التغيرات وإحداث تطور مستمر في مجالات الحياة المختلفة وتحقيق التميز والريادة، الأمر الذي يتطلب منها تغيير في أدائها بصورة مبتكرة ومتجددة.

وبهذا الصدد يشير فكري(٢٠١٩) إلى أن المؤسسات في هذا العصر تسعى إلى تحقيق التميز والابتكار المؤسسي كونه يساعدها في تحقيق مكانة خاصة لها بين المنافسين ويمنحها مصدراً متجدداً للحلول والتطورات، ويفتح أمامها أفقا غير تقليدية وغير مألوفة في استثمار الموارد المتاحة، ومن ثم تحقيق التفرد الذي هو أساس النجاح والاستمرار.

كما يتزايد الاهتمام بالابتكار المؤسسي في ظل التحديات المتنامية التي تفرضها ظاهرة العولمة، والتغيرات التقنية المتسارعة، والمنافسة الشديدة، وثورة المعلومات، فالابتكار المؤسسي كما يشير أوليفيرا وزملاءه(Oliveira, et al.,2020) يساعد المؤسسات على الانفتاح والتحرر من القيود المؤسسية الداخلية والضغط الخارجية وابتكار مشاريع جديدة وتحقيق الميزة المستدامة وتدفع المعرفة.

ويضيف الشمري أن الابتكار المؤسسي يساهم في تحفيز الأفراد نحو العمل الابتكاري، وإيجاد المناخ النفسي والمنظمي الملائم للإبداع والابتكار، وتوفير المقومات اللازمة لنجاح المؤسسة بما يخدم أهدافها والميزة التنافسية لها(الشمري،٢٠١٩). كما يرى الحمادي(٢٠٢٠) أن الابتكار المؤسسي من أهم مقومات التنمية والتطوير للمؤسسات، ويساعدها على التكيف مع المتغيرات ومواجهة التحديات.

بينما يرى عبداللطيف(٢٠٢١) أن أهمية الابتكار في المؤسسات يساعد على:

- تمكين المؤسسة من النمو والاستقرار.
- يمنح المؤسسة أساليب مبتكرة في مواجهة التغيرات وفق متطلبات العصر.
- تطوير الأفكار الإدارية وتنفيذها.
- تطوير قدرات العاملين في المؤسسات من خلال تزويدهم بالأفكار والقدرات الابتكارية.
- تطوير أساليب مبتكرة لحل المشكلات المؤسسية.
- الاسهام في تنمية رأس المال البشري وتطويره.

وعليه ترى الدراسة إن أهمية الابتكار المؤسسي في الجامعات السعودية يساعدها على:

- استمرار عمل الجامعات في ظل التحديات والتغيرات المعاصرة التي تواجهها، والأزمات الطارئة التي تتعرض لها.
- حل المشكلات الداخلية التي تواجهها بطرق إبداعية وابتكارية.
- حل المشكلات المجتمع بما يلبي التنمية المستدامة.
- تطوير العمليات الإدارية والتنظيمية في الجامعات.
- تحقيق التميز على مستوى الجامعات العربية والعالمية.
- تحقيق الميزة التنافسية بين الجامعات.
- تطوير البحث وتوجيه نحو المشاريع البحثية الإبداعية.
- اكتشاف المبتكرين من منسوبي الجامعات وتشجيعهم وتحفيزهم على تقديم الابتكارات وبراعة الاختراع لرفع اسم الوطن بين بقية الدول المتقدمة.

واقع الابتكار المؤسسي في الجامعات السعودية:

لغرض التعرف على واقع الابتكار المؤسسي في الجامعات السعودية، للإجابة عن السؤال الثاني الذي ينص " ما واقع الابتكار المؤسسي في الجامعات السعودية؟"؛ من خلال استعراض الأدبيات والدراسات السابقة التي تناولت الابتكار والإبداع المؤسسي في الجامعات السعودية وذلك على النحو الآتي:

واقع الابتكار المؤسسي في الجامعات السعودية:

يتكون الابتكار المؤسسي في الجامعات من عدة عناصر ومنها: استراتيجية المؤسسة؛ القيادة وأسلوب الإدارة؛ القدرات البشرية؛ ثقافة المؤسسة التنظيمية (لشهب وآخرون، ٢٠١٧).

ويذكر وال وزملاءه (Waal & Maritz & Shieh, 2010) أن من أهم العمليات

الأساسية لتحقيق الابتكار المؤسسي في الجامعات هي:

- صياغة خطة استراتيجية ابتكارية.
- تطوير عمليات إدارية ابتكارية.
- الاستفادة من القدرات الابتكارية المناسبة.
- وجود منظمة داعمة للابتكار.
- توفير القيادة المبتكرة.

يتضح مما سبق أن الابتكار المؤسسي يتحقق في الجامعات من خلال عدة مجالات وعناصر مترابطة، تعتمد عليها العمليات الإدارية والأكاديمية في الجامعات، ومن خلالها تحقق الجامعات التميز قدرتها التنافسية، وهي:

١. **التخطيط الاستراتيجي:** يعد التخطيط الاستراتيجي ضرورة للجامعات لتحقيق التنمية المنشودة، ويساعدها على التميز وقدرتها على المنافسة، ومواجهة التغيرات المجتمعية المتلاحقة من عولمة، وتطورات وابتكارات في تقنية المعلومات والاتصالات، فهو يساعدها في تحديد توجهاتها الاستراتيجية، وذلك بتطوير رؤيتها ورسالتها وأهدافها، وغاياتها.

وإن من أهم عناصر الابتكار المؤسسي وأول خطواته هو قدرة المؤسسة على التخطيط والتفكير الاستراتيجي وذلك من خلال وضع الخطط الاستراتيجية المستقبلية للتطور والتغير ووسائل التعامل معها في ظل وجود أهداف محددة وثابتة وقدرة المؤسسة على تنفيذها بشكل إبداعي، ويرتبط الابتكار المؤسسي باستراتيجية وفلسفة المؤسسة وترجمتها في رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة (التومي، ٢٠٢٠).

٢. **التنظيم:** تتسم الجامعة المشجعة على الابتكار المؤسسي باتباعها أساليب تنظيمية إدارية فعالة وابداعية تشجعها على الابتكار مثل توفر هيكل تنظيمي مرن، وقواعد وإجراءات عمل محدثة، وممارسة النشاطات الإبداعية التي تهدف إلى تحسين العلاقات بين الأفراد والتفاعل فيما بينهم لتحقيق الأهداف المرجوة (الزامل، ٢٠١٧).

ويركز الابتكار التنظيمي المؤسسي كما يذكر لشهب وآخرون (٢٠١٧) على الجاهزية التنظيمية للمؤسسة من خلال وجود مناخ عمل ملائم لتقديم أفكار جديدة، وتوفير الخصائص الهيكلية التي تنتمي للمؤسسة، والخصائص المتعلقة بطبيعة إدراك الأفراد للمناخ التنظيمي، والخصائص التي تركز على التفاعل بين الأفراد والمؤسسة، وتلك المتعلقة بثقافتها وتأثيرها على سلوك الأفراد والجماعات، كما تؤثر طبيعة الظروف التنظيمية التي يعمل بها الأفراد في المؤسسات على النشاط الابتكاري من خلال تأثيرها على الأفراد المبتكرين. فالابتكار التنظيمي في المؤسسات يعمل على تحسين عملياتها الإدارية وتحسين أدائها ونتاجيتها، كما يؤثر في زيادة الكفاءة والفاعلية والرضا الوظيفي لدى العاملين (حاوي، ٢٠١١). وهذا يدل على أن التنظيم المؤسسي وفق أساليب عمل مبتكرة، وهياكل تنظيمية مرنة، يشجع المؤسسات في تحقيق الابتكار المؤسسي.

٣. **القيادة:** تؤثر أنماط القيادة الحديثة في مستوى أداء الجامعات، فهي تسهم في تحسين أداءها وزيادة كفاءتها الإدارية والأكاديمية، بما يحقق لها التميز في تحقيق أهدافها. فالابتكار أحد متطلبات القيادة الحديثة التي يتميز القائد الكفؤ والمبدع، ويتوقف نجاح

د. شيخة ثاري النفعي الرشدي

الجامعات في توفر قيادات إبداعية قادرة على التخطيط السليم، والتنفيذ الدقيق المنظم لخططها، فهي اليوم بحاجة ماسة إلى قيادة تحمل بين طياتها الإبداع والابتكار والتجديد(الخنعمى والألفي، ٢٠٢٠).

والابتكار كما يرى ميني(٢٠١٦) من السمات الأساسية التي ينبغي توافرها في قيادة الجامعات المبتكرة؛ وذلك لتوجيه جهود العاملين فيها نحو الإبداع في تحقيق أهدافها وغاياتها، فليس من المعقول أن يفكر المرؤوسين تفكيراً إبداعياً في حين أن قادتهم لا يزالون يتشبثون بالتقديم ولا يملكون روح المخاطرة باتجاه التغيير. بل يجب على القائد أن يكون مبدع التفكير ويعمل على زرع روح التنافس الإيجابي لدى مرؤوسيه حتى يدفعهم إلى توليد أفكار جديدة(كامل، ٢٠١٨).

فالقيادة الجامعية لها دور كبير في تنمية الابتكار المؤسسي في الجامعة والعاملين فيها يؤثر إيجابياً على أدائهم وأداء الجامعات. وهذا ما أكدته دراسة أبو مديغم وحجازي وطشطوش(٢٠١٩) على دور القيادة في تنمية الإبداع. فالقيادة الجامعية المبدعة تؤدي دوراً هاماً في نجاح الجامعات وتميزها لقدرتهم على توليد الحلول المبتكرة لمشكلات العمل وترجمتها إلى قرارات فعالة تسهم في تحسين أدائها(الشمري، ٢٠١٩). في حين يشير محمد (٢٠٢٠) إلى أن تطبيق القيادة التشاركية في الجامعات يؤدي إلى تحقيق الابتكار المؤسسي. بينما يشير سارت(Sart, ٢٠١٤) إلى أنه لا يمكن تحقيق الابتكار المؤسسي في الجامعات دون إتباع الأساليب الحديثة في القيادة التي تحقق التغيير والتميز. وبهذا الصدد يؤكد أسياف وردريغور (Asif & Rodrigues, 2015) على أهمية تعزيز القدرات الابتكارية لدى القيادات الجامعية من أجل مواجهة التحديات القرن الحادي والعشرين وتزويدهم بمهارات التفكير الابتكاري التي تمكنهم من تطوير الجامعات وتحسين أدائها.

٤. الموارد البشرية: لا يتحقق نجاح أي مؤسسة إلا بوجود قدرات بشرية ذات كفاءة عالية تمتلك الكفايات والمهارات والقدرات لإدارة شؤونها والتميز في أدائها بما يحقق لها

الميزة التنافسية وتحقيق أهدافها، فكلما كانت تلك القدرات تمتلك مهارات التفكير الابتكاري سار العمل المؤسسي على نحو ابتكاري، والعكس صحيح فالاهتمام بتنمية القدرات البشرية في المؤسسات يساعد في تنمية الابتكار لديهم بما يعزز الابتكار المؤسسي. وهذا يتفق مع ما أورده الصرن (٢٠٢٠) أن الابتكار المؤسسي وتنمية الموارد البشرية عبارة عن كل متكامل فلا يمكن أن يكون هناك ابتكار مؤسسي بدون تنمية للموارد البشرية ولا يمكن أن يكون هناك تنمية للمورد البشري لا تنعكس على تحقيق الابتكار المؤسسي، فالمؤسسات التي تريد انتهاز الابتكار فإن عليها المحافظة على رأس المال الفكري المتمثل برأس المال البشري، فالمؤسسات اليوم بحاجة إلى تطوير طاقات الموارد البشرية الإبداعية وعدم الاكتفاء بقدراتهم الطبيعية. حيث يشير الصالح (٢٠١١) إلى أن أساليب التعامل الإداري التي تتبعها المؤسسة مع العاملين فيها تنعكس على أدائهم بطريقة إيجابية، وعلى قدرتهم للمساهمة في تحقيق الابتكار المؤسسي. كما يعد المورد البشري في المؤسسات من العوامل الرئيسية القادرة على إحداث الإبداع والتطوير فيها وخلق المؤسسة الإبداعية. ويتطلب من الجامعات كي تحقق الابتكار المؤسسي تعزيز القدرات الإبداعية لجميع قدراتها البشرية، حيث تشير دراسة (Alexander, 2016) إلى أهمية تحفيز وتشجيع الموارد البشرية في الجامعات لتعزيز الابتكار المؤسسي فيها، من خلال تحسين قدراتهم وتطوير ذاتهم، وتطوير الأنشطة وتقديمها بأساليب ابتكارية. ولتسليط الضوء على واقع الابتكار المؤسسي في الجامعات السعودية تم مراجعة بعض الدراسات السابقة التي تناولت الابتكار المؤسسي في عملياتها المؤسسية (التخطيط الاستراتيجي، والتنظيم، والقيادة، الموارد البشرية) على النحو الآتي:

أولاً: واقع الابتكار المؤسسي في الجامعات السعودية في مجال التخطيط الاستراتيجي:

للقوف عن واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية؛ كونه منهج مستمد من تطلعات رؤية المملكة ٢٠٣٠ التي تستند للتخطيط الاستراتيجي، فقد سعت كل الجامعات أن تطور من خططها الاستراتيجية في إطار تحقيق رؤية المملكة وبرامجها،

د. شيخة ثاري النفعي الرشدي

كما أصبحت رؤية المملكة مصدر تحفيز للجامعات في بناء أسلوب التخطيط الاستراتيجي الشمولي بدلاً من الأسلوب التقليدي التراكمي، للوصول إلى صياغة مطورة من استراتيجياتها وتطبيقها بأعلى كفاءة ممكنة لتحقيق رؤاها ورسالتها في الأوقات المطلوبة بما هو متاح من موارد بشرية ومالية (عسيري وجعفري، ٢٠٢٠).

وقد بدأ الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية مع بداية الخطة التنموية الثامنة (٢٠٠٥-٢٠٠٩) حيث شرعت الجامعات في إعلان خططها الاستراتيجية لمواكبة خطة وزارة التعليم العالي سابقاً (وزارة التعليم حالياً) الاستراتيجية (١٤٢٦-١٤٥٠) والتي سميت خطة آفاق، ونشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي في مؤسساتها الجامعية (الزعير والضحيك، ٢٠١٩).

ومع إعلان رؤية المملكة ٢٠٣٠ في عام ٢٠١٦ سعت الجامعات إلى تطوير خططها الاستراتيجية بما يواكب رؤية المملكة، ومن الجامعات التي طورت خططها الاستراتيجية بما يلبي توجهات الرؤية هي جامعة الأميرة نورة حيث أشارت نتائج دراسة عون والعتيبي والبيز (٢٠١٨) أن أهداف التخطيط الاستراتيجي في الجامعة تتوافق مع أهداف رؤية المملكة، ورؤية ورسالة الجامعة مستقاة من رؤية المملكة، وتوصلت الدراسة إلى أن الخريطة المستقبلية لجامعة الأميرة نورة في ضوء برنامج التحول الوطني غير واضحة. كما أظهرت نتائج دراسة المانع (٢٠٢٠) أن ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية (جامعة الملك عبد العزيز، جامعة الملك خالد، جامعة الملك فيصل) كان متدنياً مع وجود بعض المعوقات التي تواجه عمليات التخطيط الاستراتيجي في تلك الجامعات، بالإضافة إلى عدم وجود برامج تحفيزية لتطويره. كما بينت نتائج دراسة الشثري (٢٠١٦) أن واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية يحتاج إلى بعض المتطلبات لتحسين قدراتها التنافسية ومن أهمها توفر الاعتمادات المالية اللازمة لعملية التخطيط الاستراتيجي، وأن من أهم التحديات التي تواجه ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات سرعة التغيرات الكمية والنوعية في بيئتها الداخلية.

كما بينت دراسة الزعيير والضحيك (٢٠١٩) أن واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الناشئة (جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز، جامعة المجمعة، جامعة شقرا) بمستوى عالٍ في رؤية ورسالة وأهداف تلك الجامعات، وأن رؤية تلك الجامعات تبتق من رؤية المملكة ٢٠٣٠. كما أظهرت دراسة المخلفي (٢٠٢٠) أن واقع التخطيط الاستراتيجي بكلية التربية في جامعة القصيم بمستوى متوسط. وبينت دراسة اللوقان (٢٠١٨) أن درجة جاهزية جامعة حائل للتميز المؤسسي في بعد التخطيط الاستراتيجي كانت متوسطة.

من خلال عرض وتحليل نتائج بعض الدراسات السابقة توصلت الباحثة إلى أن واقع الابتكار المؤسسي في الجامعات السعودية بمجال التخطيط الاستراتيجي قد أظهر بعض المؤشرات منها توجه معظم الجامعات السعودية نحو تطوير خططها الاستراتيجية بما يواكب رؤية المملكة ٢٠٣٠، وأن ممارسة التخطيط الاستراتيجي في بعض الجامعات السعودية (جامعة الملك عبد العزيز، جامعة الملك خالد، جامعة الملك فيصل) متدني ويعاني من بعض القصور، بينما واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الناشئة (جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز، جامعة المجمعة، جامعة شقرا) بمستوى عالٍ، كما أن ممارسة التخطيط الاستراتيجي في بعض الجامعات السعودية يواجه بعض المعوقات والتحديات، وكذلك أن واقع التخطيط الاستراتيجي في بعض الجامعات السعودية يحتاج إلى بعض المتطلبات لتحسين قدراتها التنافسية. وتشير نتائج واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية إلى وجود جهود من قبل الجامعات في تطوير خططها الاستراتيجية سعياً منها لمواكبة رؤية المملكة ٢٠٣٠ مع ظهور بعض جوانب القصور والتحديات في عمليات التخطيط الاستراتيجي فيها، وهذا من وجهة نظر الباحثة قد لا يدعم جهود تلك الجامعات للسير نحو الابتكار المؤسسي بما يواكب توجهات رؤية المملكة ٢٠٣٠.

ثانياً: واقع الابتكار المؤسسي في الجامعات السعودية في مجال التنظيم:

بالنظر إلى واقع التنظيم المؤسسي في الجامعات السعودية من خلال استقراء نتائج بعض الدراسات؛ حيث تشير التوجيزي(٢٠٢٠) إلى أن الجامعات السعودية تعاني من ضعف في الاستجابة لمطالب التغيير والتطوير نتيجة تعقد الإجراءات البيروقراطية وجمود أغلبها في الأنماط والهياكل التنظيمية وإتباع الأساليب الإدارية التقليدية. مما يتطلب من الجامعات السعودية إعادة هيكلة التنظيمات الإدارية بما يتفق مع متطلبات رؤية المملكة ٢٠٣٠ ويتماشى مع المداخل الإدارية الحديثة القائمة على الابتكار لتحويلها إلى جامعات منتجة للحصول على مراكز الصدارة العالمية. كما كشفت دراسة عيد(٢٠١٥) إلى وجود بعض المعوقات تحول توجه الجامعات السعودية في تحقيق الابتكار؛ أهمها غياب الثقافة المؤسسية المدعمة للابتكار، ووجود هياكل تنظيمية هرمية لا تشجع على الابتكار المؤسسي في الجامعات. وتوصلت دراسة الزامل(٢٠١٧) إلى وجود بعض المعوقات التنظيمية والشخصية التي تحد من تطبيق عناصر الابتكار الإداري لدى إدارات جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن، وكانت المعوقات التنظيمية أكثر تأثيراً من المعوقات الشخصية. بينما كشفت دراسة الرشدي(٢٠١٧) أن ممارسة الابتكار التنظيمي في الجامعات السعودية كان بمستوى متوسط.

من خلال تحليل نتائج بعض الدراسات يتضح أن واقع الابتكار المؤسسي في الجامعات السعودية بمجال التنظيم يعاني من ضعف في الاستجابة لمطالب التغيير والتطوير نتيجة تعقد الإجراءات البيروقراطية وجمود أغلبها في الأنماط والهياكل التنظيمية، وإتباع الأساليب الإدارية التقليدية، ووجود بعض المعوقات التنظيمية تؤثر على الابتكار المؤسسي في الجامعات، كما أن واقع التنظيم في الجامعات السعودية يحتاج إلى بعض المتطلبات لتعزيز الابتكار المؤسسي. وعليه فإن نتائج واقع التنظيم في الجامعات السعودية تشير إلى وجود قصور في

عمليات التنظيم المؤسسي مما قد يعيق جهودها في تعزيز الابتكار المؤسسي بما يواكب رؤية المملكة ٢٠٣٠.

ثالثاً: واقع الابتكار المؤسسي في الجامعات السعودية في مجال القيادة:

بالنظر لواقع القيادة في الجامعات السعودية القادرة على تحقيق الابتكار المؤسسي من خلال مراجعة نتائج بعض الدراسات؛ فقد توصلت نتائج دراسة القحطاني (٢٠٢١) أن درجة توفر الإبداع القيادي في جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل كانت متوسطة، وأن ممارسة القيادات لتشجيع الابتكار في الجامعة متوسط. وأظهرت نتائج دراسة محمد (٢٠٢٠) أن القادة بجامعة الأميرة نورة حريصين على تهيئة المناخ الإبداعي من خلال ترسيخ ثقافة الإبداع والعمل على دفع المرؤوسين لتقديم آرائهم وطرح أفكارهم وتعزيز تعاملاتهم مع المشكلات. وتوصلت دراسة الشمري (٢٠١٩) أن واقع الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية في جامعة حائل كان بدرجة كبيرة. كما بينت نتائج دراسة العجمي (٢٠١٩) أن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة نجران للقيادة الإبداعية كانت كبيرة، وأن هناك مقترحات ومتطلبات لتطوير القيادة الإبداعية أهمها إيجاد نظام الحوافز لرفع الروح المعنوية لدى القيادات الأكاديمية للقيام بدورهم في القيادة الإبداعية. بينما دراسة العنيزي (٢٠١٨) كشفت عن وجود بعض معوقات الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الحدود الشمالية أهمها التمسك بالتقاليد والأنماط المألوفة والتقليدية، بالإضافة إلى المسؤوليات والأعباء الملقة على عاتق القادة الأكاديميين كثيرة ولا تساعدهم على الإبداع في العمل. وتوصلت نتائج دراسة الدعدي (٢٠٢٠) إلى أن مستوى تطبيق القيادة الريادية لتحقيق التميز المؤسسي بالجامعات السعودية (جامعة أم القرى، جامعة الملك سعود، جامعة الملك فيصل) بدرجة متوسطة. كما كشفت دراسة عيد (٢٠١٥) إن هناك عدد من المعوقات تحول دون تحقيق القيادات الإبداعية في الجامعات السعودية وأهمها ضعف التمكين الإداري ومشاركة المرؤوسين، وغياب الثقافة المؤسسية المدعمة للابتكار، ووجود هياكل تنظيمية هرمية لا تشجع على الابتكار

د. شيخة ثاري النفعي الرشدي

المؤسسي في الجامعات، بالإضافة إلى إتباع الأساليب الغير موضوعية في اختيار القادة. وبينت دراسة اللوقان(٢٠١٨) أن درجة جاهزية جامعة حائل للتميز المؤسسي في بعد القيادة الإدارية كانت متوسطة.

يتضح من خلال عرض وتحليل نتائج بعض الدراسات السابقة إلى أن واقع الابتكار المؤسسي في الجامعات السعودية بمجال القيادة قد أظهر وجود تباين في اقع ممارسة القيادة الابتكارية في الجامعات السعودية ما بين متوسطة وكبيرة، كما تبين وجود توجه لدى بعض الجامعات السعودية نحو تفعيل القيادة الابتكارية بما يتوافق مع رؤية المملكة ٢٠٣٠، وأشارت النتائج إلى وجود بعض المعوقات التي تحول دون توفر القيادة الابتكارية في الجامعات السعودية التي تساهم في تحقيق الابتكار المؤسسي. وتشير النتائج أيضاً إلى أن القيادات في الجامعات تحتاج إلى بعض المتطلبات لممارسة القيادة الابتكارية المشجعة على الابتكار والتميز المؤسسي لتحقيق قدرتها التنافسية بما يواكب رؤية ٢٠٣٠.

رابعاً: الابتكار المؤسسي في الجامعات السعودية في مجال الموارد البشرية:

لتسليط الضوء حول واقع الابتكار المؤسسي في الجامعات السعودية بما يتعلق بتطوير الموارد البشرية من خلال استعراض بعض الدراسات السابقة، فقد أشارت دراسة وصابي(٢٠٢٠) إلى تدني توفر معايير التميز المؤسسي للجامعات السعودية في مجال الموارد البشرية. كما أظهرت دراسة اللوقان(٢٠٢٠) أن واقع إدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية كان بدرجة متوسطة في جميع الأبعاد (تخطيط واستقطاب الموارد الموهوبة، الاحتفاظ بالمواهب، تنمية وتطوير المواهب، إدارة الأداء)، كما أظهرت وجود معوقات كبيرة تحد من إدارة المواهب في الجامعات السعودية. وأظهرت نتائج دراسة الشدادي(٢٠١٧) أن من أبرز التحديات التي تواجه الجامعات السعودية نحو تطوير التنافسية: ضعف المحفزات التي تعزز قدرة الجامعات على استقطاب واستبقاء الأساتذة المتميزين، وتوصلت دراسة السكران(٢٠١٩) إلى أن فاعلية استراتيجيات إدارة المواهب في تنمية الموارد البشرية

بجامعة طيبة بدرجة متوسطة، كما كشفت دراسة الجحدلي (٢٠١٣) أن واقع إسهام إدارة المواهب في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في جامعة الملك عبد العزيز كان بدرجة متوسطة، وبينت دراسة اللوقان (٢٠١٨) أن درجة جاهزية جامعة حائل للتميز المؤسسي في بعد تنمية الموارد البشرية كانت متوسطة.

يتضح من خلال عرض وتحليل الأدبيات ونتائج بعض الدراسات السابقة إلى أن تنمية الموارد البشرية ركيزة أساسية لتحقيق الابتكار المؤسسي، فلا يمكن أن يكون هناك ابتكار مؤسسي بدون تنمية للموارد البشرية ولا يمكن أن يكون هناك تنمية للمورد البشري لا تنعكس على تحقيق الابتكار المؤسسي، بالإضافة إلى أن واقع تنمية الموارد البشرية في الجامعات بما يسهم في تحقيق الابتكار المؤسسي لم يكن عند المستوى المطلوب، حيث أظهرت معظم الدراسات أن واقع تنمية الموارد البشرية في الجامعات كان متوسطاً، وكذلك وجود بعض المعوقات والتحديات التي تواجه تنمية الموارد البشرية في الجامعات السعودية. وهذا يعد مؤشر إلى أن تنمية الموارد البشرية في الجامعات لا يرقى إلى مستوى الذي يدعم الابتكارية المؤسسي في الجامعات لتحقيق قدرتها التنافسية بما يواكب رؤية ٢٠٣٠.

توجهات رؤية المملكة ٢٠٣٠ لتحقيق الابتكار المؤسسي في الجامعات السعودية:

تم تناول توجهات رؤية المملكة ٢٠٣٠ لتحقيق الابتكار المؤسسي في الجامعات السعودية، وذلك للإجابة عن السؤال الثالث والذي ينص "ما توجهات رؤية المملكة ٢٠٣٠ لتحقيق الابتكار المؤسسي في الجامعات السعودية؟"، من خلال استعراض الأدبيات والدراسات السابقة التي تناولتها كما يأتي:

تبنت المملكة العربية السعودية رؤيتها التنموية ٢٠٣٠ في عام ٢٠١٦ كخارطة طريق لتحقيق نهضتها وتنميتها الشاملة من خلال ثلاثة مرتكزات هي (العمق العربي والإسلامي، القوة الاستثمارية، أهمية الموقع الجغرافي الاستراتيجي)، وتعتمد الرؤية على محاور ثلاثة هي (المجتمع الحيوي، الاقتصاد المزدهر، الوطن الطموح). كما أنها

د. شيخة ثاري النفعي الرشدي

ركزت على بناء القدرات والإمكانات لتحقيق الأهداف الطموحة للرؤية من خلال إطلاق برنامج التحول الوطني على مستوى ٢٤ جهة حكومية، وتكتسب رؤية ٢٠٣٠ أهميتها من كونها خارطة طريق واضحة المعالم أعدت لتسير بالمملكة نحو مستقبل مشرق في جميع المجالات التنموية بما يمكن جميع مكونات البلد البشرية والمادية من السير وفق خطط مدروسة لتطويرها لتحقيق التنمية المستدامة في البلد، ومن المجالات التنموية التي ركزت عليها رؤية المملكة ٢٠٣٠ هو قطاع التعليم بمختلف مراحل وأنواعه، وانعكس ذلك في أهدافها الاستراتيجية المتعلقة بالتعليم وهي: (رؤية المملكة ٢٠٣٠، ٢٠١٦).

١. إتاحة خدمات التعليم لكافة شرائح الطلاب.
٢. تحسين استقطاب المعلمين وإعدادهم وتأهيلهم وتطويرهم.
٣. تحسين البيئة التعليمية المحفزة للإبداع والابتكار.
٤. تطوير المناهج وأساليب التعليم والتقويم.
٥. تعزيز القيم والمهارات الأساسية للطلبة.
٦. تعزيز قدرة نظام التعليم لتلبية متطلبات التنمية واحتياجات سوق العمل.
٧. تنويع مصادر تمويل مبتكرة وتحسين الكفاءة المالية لقطاع التعليم.
٨. رفع مشاركة القطاع الأهلي والخاص في التعليم.

ويلاحظ من الهدف الاستراتيجي الثالث للرؤية هو التركيز على تحسين بيئة المؤسسات التعليمية وأهمها الجامعات بما يشجع على الإبداع والابتكار وتحفيزه، من خلال التركيز على تحسين عملياتها الإدارية بما يحقق الابتكار المؤسسي، وهذا يتطلب تطويرها باتباع الاتجاهات الإدارية الحديثة وأهمها حوكمة الجامعات وفق متطلبات رؤية المملكة ٢٠٣٠. حيث يشير الفوزان (٢٠١٧) إلى أن تحقيق الحوكمة في الجامعات لكي تساهم في تحقيق التزامات رؤية ٢٠٣٠ لخلق تعليم يساهم في دفع عجلة الاقتصاد وسد الفجوة بين مخرجات التعليم العالي ومتطلبات سوق العمل وتوجيه الطالب نحو الخيارات الوظيفية والمهنية المناسبة، والسعي إلى أن تصبح خمس جامعات سعودية على الأقل من

أفضل (٢٠٠) جامعة دولية بحلول عام ٢٠٣٠، والحصول على تصنيف متقدم في المؤشرات العالمية للتحصيل العلمي.

بالإضافة إلى تركيز رؤية المملكة على نهج التخطيط الاستراتيجي ونشر ثقافته في مختلف المؤسسات ومنها الجامعات، باعتبارها أحد الروافد الفاعلة في تحقيق الرؤى الاستراتيجية لتحقيق برامج التحول الوطني، وهذا يتطلب من الجامعات تطوير إدارتها الاستراتيجية من خلال وضع الخطط استراتيجية طموحة تتواءم مع الرؤية، وتحول في الفكر الإداري التقليدي السائد إلى فكر قائم على الابتكار. حيث يؤكد كلاً الشملان والفوزان (٢٠١٧) في توصيات دراستهما على ضرورة إعادة النظر في الخطط الاستراتيجية للجامعات السعودية التي سبق إعلانها في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ وبلورة تلك الخطط بحيث تنبثق من رؤية المملكة وتواكبها، وتعمل على تجسيد التطبيق والتنفيذ الاستراتيجي، ومعالجة جوانب القصور، بما يحقق التحول المنشود وتحسين بيئة الجامعات المحفزة على الابتكار والابداع. وفي مجال التنظيم المؤسسي فقد ركزت الرؤية على إعادة هيكلة العمليات والإجراءات الإدارية وضع هياكل تنظيمية مرنة تستوعب كافة التغيرات والمستجدات بما يساعد الجامعات في تحسين العمليات الإدارية وتحسين أدائها ونتاجيتها (الحمادي، ٢٠٢٠). وفي ضوء برنامج التحول الوطني للرؤية فقد تمت إعادة هيكلة بعض المؤسسات الحكومية منها هيكلة وزارة التعليم من خلال دمج وزارة التعليم العام مع وزارة التعليم العالي في إطار وزارة واحدة في عام ١٤٣٦هـ، وذلك لرفع الفاعلية والكفاءة بالإضافة إلى تركيز المسؤوليات ووضوحها وتسهيل الإجراءات لتوفير أفضل الخدمات لتكون أكثر مرونة في مواكبة رؤية ٢٠٣٠ وتحقيق الابتكار المؤسسي في مؤسسات التعليم وأهمها الجامعات (البراهيم، ٢٠١٩). وفي مجال القيادة فقد ركزت رؤية المملكة على تطوير قدرات القيادات الجامعية من خلال إكسابهم المهارات القيادية الإبداعية، حيث يشير (الحمادي، ٢٠٢٠) إلى أن رؤية المملكة ركزت على إعداد القيادات الجامعية من خلال إكسابهم المهارات القيادية الإبداعية والتفكير

د. شيخة ثاري النفعي الرشدي

التنظيمي الاستراتيجي، والقدرة على التغيير وبناء أسس العمل الإداري وفق التفكير الابتكاري. والتوجه على أهمية القيادة الإبداعية في المؤسسات التعليمية لتعزيز وتشجيع الإبداع والابتكار وتطوير القدرات البشرية بما ينسجم مع رؤية المملكة ٢٠٣٠ التي تركز على تنمية القدرات البشرية التي تتسم بالإبداع والابتكار القادرة على تحقيق التنمية الشاملة والمستدامة في جميع القطاعات، وهذا يتطلب الدور الفاعل للجامعات والمراكز البحثية لتطوير الممارسات التي تشجع على الابتكار.

وبالنسبة لتنمية القدرات البشرية في مؤسسات الدولة بصفة عامة والجامعات على وجه الخصوص، فقد تم ترجمة رؤية المملكة ٢٠٣٠ من خلال برنامج تنمية القدرات البشرية الذي ركز على تنمية مهارات وقدرات الأفراد كونهم يمثلون رأس المال البشري للنهوض بالوطن وتحقيق تطلعاته وفق الرؤية، والذي يهدف إلى تحسين مخرجات منظومة التعليم في جميع مراحلها للوصول إلى المستويات العالمية؛ من خلال برامج تعليم وتأهيل وتدريب تواكب مستجدات العصر ومتطلباته وتتواءم مع احتياجات التنمية وسوق العمل المحلي والعالمي المتسارعة والمتجددة، كما يسهم البرنامج في تطوير مكونات منظومة التعليم بما فيها المعلمين والمدربين وأعضاء هيئة التدريس والطلاب، بالإضافة إلى تعزيز وتطوير قدرات وكفاءة الرأس المال البشري بما يتوافق مع رؤية ٢٠٣٠، كما أن من أهم التوجهات الاستراتيجية للبرنامج رفع تنافسية الجامعات وتحسين أدائها الأكاديمي والبحثي، وقدرتها على توليد الأفكار والحلول المبتكرة (برنامج تنمية القدرات البشرية، ٢٠١٩).

وفي ضوء ما سبق يتضح أن تطلعات رؤية المملكة في تطوير الابتكار المؤسسي في الجامعات السعودية تجلّى في أهدافها الاستراتيجية بصفة عامة والهدف الثالث المتمثل في تحسين البيئة التعليمية المحفزة للإبداع والابتكار على وجه الخصوص من خلال برامجها المختلفة مثل برنامج التحول الوطني، وبرنامج تنمية القدرات التي ركزت على في توجهاتها الاستراتيجية على تحقيق الابتكار المؤسسي في الجامعات من خلال الآتي:

- تحسين وتطوير الخطط الاستراتيجية للجامعات في ضوء رؤية المملكة.
- تطوير التنظيم المؤسسي في الجامعات من خلال وضع هياكل تنظيمية مرنة تستوعب كافة التغيرات والمستجدات بما يساعد الجامعات في تحسين العمليات الإدارية وتحسين أدائها ونتاجيتها.
- تطوير القيادات الجامعية الأكاديمية والإدارية من خلال إكسابهم المهارات القيادية الإبداعية والتفكير التنظيمي الاستراتيجي، والقدرة على التغيير وبناء أسس العمل الإداري وفق التفكير الابتكاري.
- تطوير الموارد البشرية في الجامعات ورفع كفاءتهم وقدراتهم الإبداعية المعززة للابتكار المؤسسي.

التصور المقترح لتحقيق الابتكار المؤسسي في الجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠:

تم بناء التصور المقترح بناءً على ما تم التوصل إليه من نتائج للواقع وفي ضوء التوجهات المنبثقة من رؤية المملكة ٢٠٣٠ في تحقيق الابتكار المؤسسي في الجامعات السعودية، وقد تضمن التصور مجموعة من المكونات هي: منطلقات التصور، ومبرراته، وأهدافها، ومكوناته، ومتطلبات تنفيذه، على النحو الآتي:

١- منطلقات التصور المقترح:

- يستند التصور المقترح إلى مجموعة من المنطلقات أهمها:
- رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ وما تضمنته من توجهات استراتيجية وأهداف لتطوير التعليم الجامعي وتشجيع الجامعات على السير نحو الابتكار المؤسسي بما يحقق لها الميزة التنافسية بين جامعات العالم من خلال وصول خمس جامعات على الأقل ضمن أفضل ٢٠٠ جامعة في العالم بحلول عام ٢٠٣٠.
 - البرامج المنبثقة من رؤية المملكة ٢٠٣٠ وأهمها برنامج التحول الوطني، وبرنامج تنمية القدرات البشرية.

د. شيخة ثاري النفعي الرشدي

- نتائج الواقع وما أظهرته نتائج الدراسات السابقة من قصور وضعف لدى الجامعات السعودية في ممارسة العمليات والإجراءات الإدارية اللازمة للتحويل نحو الابتكار المؤسسي.

- الأدبيات النظرية التي حددت توجهات رؤية المملكة ٢٠٣٠ لتحقيق الابتكار المؤسسي في الجامعات السعودية.

٢- أهداف التصور المقترح:

يهدف التصور المقترح إلى تحقيق الابتكار المؤسسي في الجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ من خلال الأهداف التالية:

- تطوير عمليات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة لتعزيز الابتكار المؤسسي.

- تطوير أساليب التنظيم المؤسسي في الجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة لتعزيز الابتكار المؤسسي.

- تطوير مهارات القيادات الإدارية والأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة لتعزيز الابتكار المؤسسي.

- تنمية الموارد البشرية في الجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة لتعزيز الابتكار المؤسسي.

٣- مكونات التصور المقترح:

يتضمن التصور المقترح أربعة مكونات أساسية تسهم في تطوير الابتكار المؤسسي في الجامعات السعودية، وهي:

أ- **التخطيط الاستراتيجي:** لتعزيز الابتكار المؤسسي في الجامعات السعودية في مجال التخطيط الاستراتيجي يجب القيام بما يلي:

- رسم السياسات والخطط الاستراتيجية للجامعات في ضوء مبدأ التميز المؤسسي.

- تطوير رؤية ورسالة الجامعات بحيث تركز في مضامينها على مرتكزات الابتكار المؤسسي بالاستفادة من المرجعيات العالمية وتحويلها إلى خطط قابلة للتنفيذ الفعلي.
- وضع غايات استراتيجية طموحة تلبي متطلبات الابتكار وتحقيق الريادة والتميز للجامعات السعودية.
- تطوير أهداف الجامعات بحيث تعكس في مضمونها الإبداع والابتكار المؤسسي.
- تضمين التوجهات الاستراتيجية للجامعات القيم المشجعة للابتكار المؤسسي.
- وضع الخطط التنفيذية وفق أساليب مبتكرة في الجامعات لتحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها وغاياتها الاستراتيجية، من خلال تحويلها إلى خطط وإجراءات عمل إبداعية وواقعية تمكنها من تحقيق التميز والابتكار.
- تطوير الخطط والاستراتيجيات اللازمة لتطبيق أساليب وطرق العمل مع توفير البيئة التنظيمية التي تشجع وتحفز على الابتكار والإبداع والتجديد لتحقيق التميز.
- اشراك المبدعين من منسوبي الجامعات (أساتذة، طلاب، عاملين) عند وضع خططها الاستراتيجية.
- ب- **التنظيم المؤسسي:** لتعزيز الابتكار المؤسسي في الجامعات السعودية في مجال التنظيم يجب القيام بما يلي:
 - الاهتمام بالإجراءات التنظيمية الابتكارية لتطوير أساليب العمل وتطبيقاتها وفق معايير التميز.
 - تطوير الهياكل التنظيمية وإجراءات العمل في الجامعات بحيث تكون هياكل مرنة تستوعب متطلبات تحقيق التميز والابتكار المؤسسي فيها.

د. شيخة ثاري النفعي الرشدي

- تطوير الأنظمة والقوانين وأساليب العمل التنظيمي التي تحكم سير العمليات الإدارية وتحديثها، ووضع أنظمة جديدة تتناسب مع رؤية ٢٠٣٠.
- تطوير أساليب عمل مبتكرة وتنظيمات حديثة تشجع الجامعات على التميز وتحقيق قيمة تنافسية على المستوى العالمي.
- تسهيل العمليات الإدارية الابتكارية في الجامعات بما يمكنها في الاستمرار ومواصلة عملها ويجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهها بكفاءة
- تشجيع الأفكار والمقترحات المبتكرة التي تسهم في تطوير التنظيم المؤسسي في الجامعات.
- تطوير الثقافة التنظيمية للجامعات بحيث تشجع على الإبداع والابتكار المؤسسي.

ج- القيادات الجامعية: لتعزيز الابتكار المؤسسي في الجامعات السعودية في مجال

- تطوير مهارات القيادات الإدارية والأكاديمية يجب القيام بما يلي:
- تطبيق الاستراتيجيات الحديثة والمبتكرة لتنمية مهارات القيادات الجامعية وتدريبهم على أحدث الأساليب القيادية التي تمكنهم من توظيفها في المواقف المختلفة.
- تنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى القيادات في الجامعات السعودية بغرض تمكينهم من إدارة الأعمال وتحديد الأولويات وفق آليات مبتكرة.
- تطوير المهارات الإبداعية لدى القيادات في الجامعات لمواجهة المواقف وحل المشكلات واتخاذ القرارات المبتكرة.
- الاهتمام بتنمية الأفكار الابتكارية والمواهب الخلاقة للقيادات الإدارية والأكاديمية لتحقيق التميز للجامعات السعودية في استثمار القدرات الإبداعية.

د- الموارد البشرية: لتعزيز الابتكار المؤسسي في الجامعات السعودية في مجال تنمية الموارد البشرية يجب القيام بما يلي:

- تشجيع جميع منسوبي الجامعات على التميز في أداءهم بأسلوب متجدد ومبتكر.
- تحفيز الموارد البشرية على طرح الأفكار الإبداعية والابتكارية المتعلقة بالتنوُّب بالمشكلات المؤسسية وطرق مواجهتها.
- الاهتمام بالأفكار الإبداعية والابتكارية التي يطرحها منسوبي الجامعات والهادفة لتطوير الأداء المؤسسي والأكاديمي والبحثي.
- الأخذ بالاستراتيجيات الحديثة لتحديد الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية وفقاً لمهارات القرن الحادي والعشرين.
- تبني أحدث الأدوات الابتكارية في تصميم أنظمة التدريب والمراجعة الاستراتيجية للعمليات التدريبية للموارد البشرية.
- تطبيق الاستراتيجيات الحديثة والمبتكرة للتطوير والتدريب المستمر للموارد البشرية.
- التركيز على الأساليب الحديثة في خلق الرضا لدى جميع الموارد البشرية.
- تصميم أساليب وأدوات حديثة لاكتشاف الطاقات الإبداعية والابتكارية والمواهب من الموارد البشرية.
- تقديم مختلف الحوافز المادية والمعنوية للموارد البشرية ذوي القدرات الإبداعية.
- دعم وتشجيع المشاريع وبراءة الاختراع المقدمة من منسوبي الجامعات لتحقيق التميز.

متطلبات تنفيذ التصور المقترح:

- توفر رغبة وقناعة ذاتية لدى القيادات العليا بالجامعات السعودية بتطبيق الابتكار المؤسسي بالجامعات السعودية إيماناً منها بتحقيق الميزة التنافسية.
- نشر ثقافة الابتكار المؤسسي في الجامعات السعودية، بما يحقق لها القدرة التنافسية.

د. شيخة ثاري النفعي الرشدي

- استقطاب خبراء التخطيط الاستراتيجي من الكفاءات الوطنية المتميزة عند تطوير الخطط الاستراتيجية لتوجيه خطط الجامعات نحو الابتكار المؤسسي.
- إنشاء وحدة إدارية في الجامعات تحت مسمى "وحدة الابتكار المؤسسي" تعمل على تطبيق الابتكار المؤسسي في مختلف مجالاته ومتابعة آلية ورصد التحديات التي تواجهه.
- تطوير القوانين واللوائح والهيكل التنظيمية وإجراءات العمل في الجامعات بما يتواءم مع متطلبات تحقيق الابتكار المؤسسي فيها.
- تعزيز الحوكمة الرقمية في الجامعات بما يلبي متطلبات تحقيق الابتكار المؤسسي.
- تقديم برامج تدريبية مبتكرة باستخدام أحدث الأساليب التدريبية لتنمية مهارات القيادات الأكاديمية والإدارية لتحقيق التميز والابتكار المؤسسي في الجامعات.
- تدريب القيادات العليا في الجامعة على اكتشاف المواهب والقدرات الابتكارية وكيفية تنميتها.
- اشراك القيادات الإدارية والأكاديمية في المؤتمرات والندوات العلمية التي تعقد على المستوى الإقليمي والدولي الخاصة بتنمية الابتكار المؤسسي.
- تقديم مكافأة مالية سنوية للقيادات الإدارية والأكاديمية المهتمة بتطبيق الابتكار المؤسسي بمختلف مجالاته.
- تشجيع براءة الاختراع المقدمة من القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس والطلبة من خلال منحهم مبالغ مالية وجوائز مادية.
- التنسيق المشترك بين جميع الجامعات السعودية بغرض تبادل الخبرات وتوحيد الرؤى والجهود لتعزيز الابتكار المؤسسي وتحقيق الرؤية.
- رصد موازنة مالية مستقلة عن طريق إنشاء صندوق تحت مسمى "صندوق دعم الابتكار المؤسسي" في الجامعات لدعم وتشجيع الابتكار المؤسسي في مختلف مجالاته.
- تشجيع وتحفيز الجهود البحثية المبتكرة في مجالات الابتكار المؤسسي.

معوقات تنفيذ التصور المقترح:

- قلة وعي القيادات العليا في الجامعات في آلية تطبيق الابتكار المؤسسي.
- ضعف توفر الدعم المالي المناسب الذي قد تخصصه الجامعات لدعم عملية تطبيق الابتكارات المؤسسي.
- التفاوت الكبير في الإمكانيات الأكاديمية والإدارية والمالية في الجامعات السعودية تبعاً لخبراتها ومواردها الذاتية.
- قلة توفر الموارد البشرية الوطنية في بعض الجامعات والاعتماد على استقطاب موارد بشرية من جنسيات مختلفة.

التوصيات والمقترحات: في ضوء نتائج الدراسة والتصوير المقترح

توصي الباحثة بما يلي:

- حث الجامعات السعودية على تطبيق التصور المقترح والاستفادة منه في تعزيز الابتكار المؤسسي فيها ووضع محل التنفيذ.
- حث الجامعات على نشر ثقافة الابتكار المؤسسي من خلال عقد الندوات والمؤتمرات العلمية لزيادة وعي منسوبيها بأهمية تطبيق الابتكار المؤسسي في تحقق الميزة التنافسية.
- إجراء دراسة مقارنة بين بعض الجامعات السعودية وبعض الجامعات العالمية المعززة للابتكار المؤسسي.
- إجراء دراسة لمعرفة أثر تطبيق الابتكار المؤسسي بالجامعات السعودية في تحقيق الميزة التنافسية.

المراجع

المراجع العربية:

١. أبو مديغم، سالم، وحجازي، عبد الحكيم، وطشطوش، رامي. (٢٠١٩). درجة ممارسة الإدارة المدرسية لدورها في تنمية الإبداع وعلاقتها بالأداء المدرسي من وجهة نظر معلمي المدارس الابتدائية في منطقة النقب. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، ٢٧ (٢)، ٨١٥-٨٣٤.
٢. البراهيم، هيا. (٢٠١٩). دراسة استثنائية لإعادة هيكلة وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية. المجلة الدولية للتربية المتخصصة، ٨ (٤)، ٣٩-١٣.
٣. أسماعيل، أحمد. (٢٠١٩). واقع إدارة الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بالاتحاد المصري للسلاح. مجلة أسويط لعلوم وفنون التربية الخاصة، ٣ (٤٨)، ٣٧٩-٤١٨.
٤. التومي، سارة. (٢٠٢٠). محددات تطوير الإبداع الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسات قطاع الاتصالات بالجزائر. (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر.
٥. التوبجري، حصة عبدالله. (٢٠٢٠). تطوير إدارة منظومة التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية في ضوء التجربة اليابانية. مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، (١٢٤)، ٢١٩-٢٥٢.
٦. الجحدي، غادة. (٢٠١٣). واقع إسهام إدارة المواهب في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز بجدة من وجهة نظر القيادات الجامعية بها. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، السعودية.
٧. حاوي، إيمان. (٢٠١١). الإبداع التنظيمي وتأثيره في الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية في مستشفى ابن ماجد العامة. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، ٤ (٨)، ٤٩-٦٦.

٨. الحمادي، عبدالله محمد. (٢٠٢٠). تطبيق استراتيجيات الإبداع الإداري لدى القيادات الإدارية في المنظمات في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠م، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، ٣١ (١٢٢)، ٥٠١-٥٣٨.
٩. الخثعمي، مسفر، والألفي، أشرف. (٢٠٢٠). القيادة الإبداعية لدى قادة المدارس في محافظة خميس مشيط من وجهة نظر المعلمين: دراسة ميدانية. مجلة كلية التربية بجامعة أسيوط، ٣٦ (١)، ٤٨٢-٥٠٨.
١٠. درويش، مروان. (٢٠٠٦). إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الإبداع الإداري لدى مديري فروع البنوك العاملة في فلسطين. بحث مقدم للمؤتمر الثاني لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان: الأردن.
١١. الدعدي، كاملي محمد. (٢٠٢٠). تحقيق التميز المؤسسي في ضوء القيادة الريادية بالجامعات السعودية: تصور مقترح. (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.
١٢. رتيبة، طايبي. (٢٠١٥). الإبداع المؤسسي ودوره في خلق الأداء المتميز والميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية. مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، ١ (٣)، ١٣٢-١٤٠.
١٣. الرشدي، علي. (٢٠١٧). القيادة التحولية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي لدى عمداء ورؤساء الأقسام بالجامعات الحكومية والأهلية بمدينة الرياض. المجلة العربية للدراسات الأمنية، ٣٣ (٧١)، ٤٠-٣.
١٤. الرشدي، هدى عبدالله. (٢٠٢٠). تصور مقترح لتعزيز الابتكار لدى الجامعات السعودية لتحقيق القدرة التنافسية في ضوء الخبرات العالمية. (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، كلية التربية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
١٥. الرويلي، نواف. (٢٠١٤). واقع التعليم الجامعي وتحدياته في بعض الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس: دراسة ميدانية. مجلة جامعة الجوف للعلوم الاجتماعية، ١ (١)، ٩٥-١٢٠.

د. شيخة ثاري النفعي الرشدي

١٦. الزامل، مها عثمان. (٢٠١٧). واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري ومعوقاته لدى إدارات جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن من وجهة نظر الإداريات العاملین فيها. *المجلة التربوية*، (٤٨)، ٣٩٣-٤٤٥.
١٧. الزعبي، إبراهيم والضحيك، نورة. (٢٠١٩). درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الناشئة وعلاقته بتحقيق أهداف رؤية المملكة العربية السعودية (٢٠٣٠): دراسة ميدانية. *مجلة البحث العلمي في التربية*، ١٣ (٢٠)، ١-٤٠.
١٨. السكران، بدرية. (٢٠١٩). فاعلية استراتيجيات إدارة المواهب في تنمية الموارد البشرية التدريسية من وجهة نظر قائدات وعضوات هيئة التدريس بجامعة طيبة. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، ٣ (١٥)، ٢٨-٥٠.
١٩. الشثري، عبدالعزيز. (٢٠١٦). واقع ومتطلبات التخطيط الاستراتيجي بالجامعات السعودية لتحسين قدرتها التنافسية. *مجلة العلوم التربوية*، (٦)، ٢٢٥-٢٨٠.
٢٠. الشمري، عادل عايد. (٢٠١٧). تحديات الإدارة الجامعية في الجامعات السعودية الناشئة وسبل مواجهتها. *مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس*، ٢ (٤١)، ٦١-١١٧.
٢١. الشمري، عفاف حاشم. (٢٠١٩). واقع الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية في جامعة حائل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية*، ٣ (١١)، ٢٢٧-٢٦٨.
٢٢. الشعلان، خالد، والفوزان، الجوهرة. (٢٠١٧). متطلبات تطبيق الجامعات للإدارة الاستراتيجية لتحقيق رؤية ٢٠٣٠ من وجهة نظر أعضاء الجمعية السعودية للإدارة. مؤتمر دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية ٢٠٣٠، جامعة القصيم، في الفترة ١١-١٢ يناير ٢٠١٧.
٢٣. الصالح، أسماء رشاد. (٢٠١١). الإبداع المؤسسي وتنمية المورد البشري في المنظمات غير الحكومية (الأهلية). الملتقى الدولي بعنوان "الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية"، للفترة ١٨-١٩ مايو ٢٠١١، جامعة سعد دحلب، الجزائر.

٢٤. الصرن، رعد. (٢٠٢٠). *إدارة الإبداع والابتكار*. سوريا: منشورات الجامعة الافتراضية السورية.

٢٥. عبداللطيف، نوره. (٢٠٢١). *الإبداع الإداري مدخلاً لتحقيق الميزة التنافسية بالتعليم قبل الجامعي بمصر*. مجلة تطوير الأداء الجامعي، ١٤ (١)، ٤٥-٥٨.

٢٦. العجمي، هادي. (٢٠١٩). *درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة نجران للقيادة الإبداعية ومقترحات تطويرها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس*. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ٢ (١٨٢)، ٦١٥-٦٤٢.

٢٧. عسيري، حسن، وجعفري، علي. (٢٠٢٠). *واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على ضوء رؤية ٢٠٣٠ في الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية وأثره في أداء الموظفين*. المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة، (٢٩)، ١-٢٤.

٢٨. العنزي، عمير. (٢٠١٨). *معوقات الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الحدود الشمالية بالمملكة العربية السعودية*. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ٣٧ (١٧٧)، ٤٠٣-٤٣٩.

٢٩. عون، وفاء، والبيز، جواهر، والعتيبي، حسناء. (٢٠١٨). *واقع التخطيط الاستراتيجي بجامعة الأميرة نورة وعلاقته بتحقيق أهداف رؤية المملكة (٢٠٣٠): دراسة ميدانية*. مجلة البحث العلمي في التربية، ١٢ (١٩)، ٤١٣-٤٥٢.

٣٠. عيد، هالة فوزي. (٢٠١٥). *تصور مقترح لتحقيق القيادة الإبداعية لدى القيادات الجامعية بالمملكة العربية السعودية*. مجلة دراسات العربية في التربية وعلم النفس، (٦١)، ٣٨٧-٤٢٦.

٣١. فكري، محمد. (٢٠١٩). *أهمية الابتكار في حياة المنظمات*. موقع المزيد، تم الاسترجاع بتاريخ ٢٠٢١/١١/١٩ من خلال الرابط:

<https://www.almazeyd.com>

٣٢. القحطاني، عبير حسن. (٢٠٢١). *واقع الإبداع الريادي في الجامعات السعودية (دراسة ميدانية على جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل)*. المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، (٢٢)، ١٨٢-٢٠١.

د. شيخة ثاري النفعي الرشدي

٣٣. كامل ، جمال محمد. (٢٠١٨). القيادة الإبداعية لدى مديري رياض الأطفال وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي للمعلمات. مجلة كلية رياض الأطفال، جامعة بورسعيد، (١٢)، ١٩٨-٢٩٧.

٣٤. لشهب، الصادق، وبوريش، أحمد، وهتهات، الشيخ. (٢٠١٧). دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة دراسة ميدانية بشركة الهندسة المدنية بتفرت ولاية ورقلة. المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، (٧)، ٢٦١-٢٧٤.

٣٥. اللوقان، محمد فهاد. (٢٠١٨). جاهزية الجامعات السعودية الناشئة للتميز المؤسسي في ضوء معايير جائزة الملك عبدالعزيز للجودة والتميز: دراسة حالة على جامعة حائل. مجلة مستقبل التربية العربية، ٢٥ (١١٥)، ٦١-١٢٢.

٣٦. اللوقان، محمد فهاد. (٢٠٢٠). إدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية تصور مقترح. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ١ (١٨٥)، ٦٧-١٣٤.

٣٧. مانع، عبدالله محمد. (٢٠٢٠). مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية من وجهة نظر رؤساء الأقسام: جامعة الملك عبد العزيز جدة، جامعة الملك خالد أبها، جامعة الملك فيصل الأحساء. مجلة كلية التربية ببنها، ٤ (١٢١)، ٤٧-١١٦.

٣٨. محمد، منى جعفر. (٢٠٢٠). أثر القيادة الإدارية على الإبداع الإداري. مجلة رماح للبحوث والدراسات، (٤٧)، ٢٠٧-٢٣٢.

٣٩. المخلفي، تركي. (٢٠٢٠). واقع التخطيط الاستراتيجي بكلية التربية في جامعة القصيم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، ٢٢ (١)، ١٦٢-١٨١.

٤٠. مطاوع، ضياء الدين وآخرون. (٢٠١٧). تصور مقترح لتفعيل الابتكار والإبداع وريادة الأعمال في برامج التجربة التكاملية للجامعات الخليجية. مؤتمر "الجامعات ورؤية المستقبل. ابتكار واستثمار"، جامعة المجمعة، السعودية، في الفترة ١٨-٢٠/١٢/٢٠١٧ م.

٤١. المملكة العربية السعودية. (٢٠١٦). رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. مسترجع

بتاريخ ١٤/١١/٢٠٢١ من الرابط: <http://vision2030.gov.sa/ar>

٤٢. برنامج التحول الوطني. (٢٠١٨). الخطة التنفيذية لبرنامج التحول الوطني ٢٠١٨ -

٢٠٢٠. مسترجع بتاريخ ١٥/١١/٢٠٢١ من الرابط:

<https://www.vision2030.gov.sa/media/251mabvp/ntp-report-2021-digital-ar-1.pdf>

٤٣. مينمي، خالد. (٢٠١٦). الإدارة الحديثة في التربية. جدة: خوارزم للنشر.

٤٤. الفوزان، الجوهرة سليمان. (٢٠١٧). إطار لتفعيل الحوكمة في الجامعات لتحقيق رؤية

٢٠٣٠. مؤتمر دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية ٢٠٣٠، جامعة القصيم، في

الفترة ١١-١٢ يناير ٢٠١٧.

٤٥. وصابي، تركي. (٢٠٢٠). تحقيق التميز المؤسسي للجامعات السعودية في ضوء

معايير المؤسسة الأوروبية EFQM تصور مقترح. (أطروحة دكتوراه غير

منشورة)، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية.

المراجع الأجنبية:

46. Alexander, V. (2016). *University STAFF: motivation of innovative activities. Paper Presented at International Conference Education Environment for the Information Age*. Humanitarian University, Moscow, Russia, 03 August 2016.
47. Asif, N. & Rodrigues, S. (2015). Qualitative Analysis of creative Potential of Educational leaders. *Journal of Education and training Studies*, 3(6), 279 – 288.
48. Oliveira, R. & et al. (2020) . How do institutional innovation systems affect open innovation?. *Journal of Small Business Management*, 1-45. <https://doi.org/10.1080/00472778.2020.1775466>
49. Raffaelli, R. & Glynn, M. (2013). *Institutional Innovation: Novel, Useful, And Legitimate*. Institutional Analysis Conference at the Harvard Business School.
50. Ronald, A. & Styron, J. (2015). Fostering innovation in higher education through entrepreneurial leadership. *Journal of Systemics, Cybernetics and Informatics*, 13(6), 57-61.

51. Sart, G. (2014). The new leadership model of university management for innovation and entrepreneurship. *Eurasian Journal of Educational Research*, 14(57), doi:10.14689/ejer.2014.57.6
52. Swanger, D. (2016). *Innovation in Higher Education*. A Community College in of the State University of New York, UAS.
53. Waal, A. ; Maritz, A. ; Shieh, C. (2010). Managing Innovation: A Typology Of Theories And Practice-Based Implications For New Zealand Firms. *The International Journal of Organizational Innovation*, 3(2), 35-75.

