



مركز أ. د. أحمد المنشاوي
للنشر العلمي والتميز البحثي
مجلة كلية التربية
=====

واقع تطبيق الابتكار المؤسسي بجامعة الأمير سطاتم بن عبدالعزيز

إعداد

أ/ إنعام بنت زيد بن عبد الرحمن القحيز

باحثة ماجستير

enaamalqhaiz@yahoo.com

أ.د/ أريج بنت محمد بن عبدالعزيز التويجري

أستاذ الإدارة التربوية بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز

﴿المجلد الأربعون- العدد الثاني عشر- ديسمبر ٢٠٢٤ م﴾

http://www.aun.edu.eg/faculty_education/arabic

ملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الابتكار المؤسسي في جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز -كلية العلوم والدراسات الإنسانية بالخرج أنموذجًا، والكشف عن الصعوبات التي تواجه تطبيق الابتكار المؤسسي فيها ، وضع عدد من المُقترحات لمواجهة صعوبات تطبيق الابتكار المؤسسي في جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز ، كل ذلك من وجهة نظر الهيئة الإدارية. ولتحقيق الهدف من الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي ، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات. وتكونت عينة الدراسة من (٦٨) موظف وموظفة من أعضاء الهيئة الإدارية بكلية العلوم والدراسات الإنسانية بالخرج. واهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج ما يلي: أن واقع تطبيق الابتكار المؤسسي في جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز -كلية العلوم والدراسات الإنسانية بالخرج أنموذجًا- من وجهة نظر الهيئة الإدارية؛ جاء بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي قدره (٣.٢٥). كما أن الصعوبات التي تواجه تطبيق الابتكار المؤسسي في جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز -كلية العلوم والدراسات الإنسانية بالخرج أنموذجًا- من وجهة نظر الهيئة الإدارية؛ جاءت بدرجة

الكلمات المفتاحية: الابتكار المؤسسي، جامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز.

The reality of applying institutional innovation at Prince Sattam bin Abdulaziz University

Enaam Zaid Abdul Rahman Al-Quhaiz

Master's researcher At Prince Sattam bin Abdulaziz University

enaamalqhaiz@yahoo.com

Professor/ Areej Mohammed Abdulaziz Al-Tuwaijri

Professor of Educational Administration At Prince Sattam bin Abdulaziz University

The study aimed to identify the reality of applying institutional innovation, reveal the difficulties facing its application, and provide proposals to confront the difficulties of applying institutional innovation at Prince Sattam bin Abdulaziz University - the College of Sciences and Humanities in Al Kharj as a model - all from the point of view of the administrative body. A descriptive survey method was followed to achieve the aim of the study, and a questionnaire was used to collect data. The study sample consisted of (68) male and female employees from the administrative body of the College of Sciences and Humanities in Al Kharj. ,The most important findings of the study were the following: The reality of applying institutional innovation at Prince Sattam bin Abdulaziz University—the College of Sciences and Humanities in Al Kharj as a model—from the point of view of the administrative body came at a moderate level, with a mean of (3.25)., Also, the difficulties facing the application of institutional innovation at Prince Sattam bin Abdulaziz University - the College of Sciences and Humanities in Al Kharj as a model - from the point of view of the administrative body came at a moderate level, with a mean of (3.36). The three **Keywords**: Institutional Innovation, Prince Sattam bin Abdulaziz University.

Keywords: Institutional Innovation, Prince Sattam bin Abdulaziz University.

مقدمة

يشهد عصر بداية القرن الحادي والعشرين جملة من التغيرات والتحوّلات السريعة، التي دفعت الأفراد إلى التغيير المستمر في سلوكهم؛ حتى أصبح التأقلم السريع مع المتغيرات سمة لهم، لاسيما مع التطوّر التقني الذي أسهم في صناعة الحركة المستمرة، وفي ظل ما نشهده من تسارع وتيرة التغير في المجتمعات، والنمو المتزايد على مستوى الحاجات والتطلّعات للأفراد

ولقد أدركت الدول المتقدّمة أهمية الموارد المعرفية، وأولت الابتكارات اهتمامًا متزايدًا؛ لما تقدّمه من دور حيوي في تلبية الاحتياجات والتطلّعات، حيث بدا الاهتمام بالابتكار أكبر من الاهتمام بالموارد التقليدية المتمثلة في الموارد الطبيعية؛ لما أحدثه من أثر إيجابي في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، فغدا الابتكار اليوم خيارًا حتميًا للحكومات والمنظّمات، وقد أولت المملكة العربية السعودية عناية فائقة بقطاع العلوم والتقنية والابتكار، واضعة ذلك ضمن أولويات رؤية المملكة ٢٠٣٠، حيث يمثل الابتكار ركيزة للوصول إلى مُستهدفات برامج الرؤية ومبادراتها، كما أنشئت هيئة حكومية معنية بالابتكار، مرتبطة تنظيميًا برئيس مجلس الوزراء مباشرة تحت مسمى هيئة تنمية البحث والتطوير والابتكار (الحربي وإسماعيل، ٢٠٢٢).

وقد أكدت رؤية المملكة ٢٠٣٠ أن تصبح خمس جامعات سعودية - على الأقل - ضمن أفضل (٢٠٠) جامعة في العالم بحلول عام ٢٠٣٠، وتشجيع الابتكار (رؤية المملكة ٢٠٣٠)

ومما يزيد من قدرة المنظّمات على التنافسية، اتخاذها الممارسات الابتكارية أداة أساسية لتحسين أدائها التنظيمي (Bekkenutte, 2016)، إضافة إلى تحسين جودة الخدمات من خلال تركيزها على تطوير واختبار وفحص الأفكار المبتكرة التي يمكن أن تحقّق منفعة عامة (الشحي، ٢٠١٦).

لذا تسعى الدراسة الحالية إلى رصد واقع تطبيق الابتكار المؤسسي في كلية العلوم والدراسات الإنسانية بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز في الخرج، من وجهة نظر الهيئة الإدارية.

في إطار سعي القطاعات الحكومية في المملكة العربية السعودية إلى تحقيق مُستهدفات برامج التحوّل الوطني لتحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠؛ يشهد المجتمع اليوم حراكًا نشطًا لتبني مفاهيم الابتكار، وإشاعة الممارسات الحديثة فيه؛ بغية التحوّل الكامل لتلك القطاعات إلى جهات ابتكارية.

وحيث إن الابتكار حاليًا يعدّ الوظيفة الرابعة للجامعات؛ فإن أهم ما تقدّمه الجامعة لتشجيع ممارسات الابتكار عمومًا هو البحث العلمي والاهتمام بالبحوث العلمية والباحثين (وهيبة، ٢٠٢١).

وأن إنشاء جامعات ابتكارية يتطلّب الاستفادة من تجارب الجامعات المبتكرة من حيث: نشر ثقافة الابتكار، والتوجّه الإستراتيجي نحو الابتكار، وحوكمة مجالات عمل وأنشطة الجامعات الابتكارية، وتدعيم الثقافة التنظيمية القائمة على المرونة والبعد عن البيروقراطية (الثبتي والخالدي، ٢٠٢٢).

دراسة البلوشي (٢٠٢٠) وأظهرت نتائج هذه الدراسة أن برامج التدريب على الابتكار وسيلة فاعلة في تحسين المهارات الابتكارية لدى الموظفين وتحقيق الأهداف المؤسسية ، دراسة وهيبة (٢٠٢١) التي هدفت إلى التركيز على دور الجامعة في حلّ المشكلات البينية وتحقيق الاستدامة، وأستعرضت تجربة الجامعات الألمانية في مجال تشجيع الابتكار عمومًا، والابتكار الأخضر على وجه الخصوص، دراسة الثبتي والخالدي (٢٠٢٢) التي توصّلت الدراسة إلى أن من أبرز الخبرات الدولية التي يمكن الاستفادة منها: خبرات جامعة ستانفورد، ومعهد ماساتشوستس للتقنية، وجامعة هارفارد ، دراسة الحربي وإسماعيل (٢٠٢٢): التي اكدت أن معظم منظّمات القطاع العام تولي اهتمامًا كبيرًا بالابتكار فيما يتعلّق بالاستراتيجيات التي تعنى به، وبحرصها على إدخال تقنيات أو استحداث طرق جديدة تُسهم في تطوير الأداء؛ دراسة الغامدي وأخريات (٢٠٢٢): التي اكدت على جاهزية القطاع العام بالمملكة العربية السعودية للابتكار جاءت بدرجة محايد في عمومها وفي كافة أبعادها، وكان من أبرز التحدّيات التي تحول دول تبني الابتكار:

ووفقًا لما ناقشته الباحثة سلفًا، فقد توصّلت إلى أن مشكلة الدراسة الحالية تكمن في الإجابة عن الأسئلة الآتية:

١. ما واقع تطبيق الابتكار المؤسسي في جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز -كلية العلوم والدراسات الإنسانية بالخرج أنموذجًا- من وجهة نظر الهيئة الإدارية؟
٢. ما الصعوبات التي تواجه تطبيق الابتكار المؤسسي في جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز -كلية العلوم والدراسات الإنسانية بالخرج أنموذجًا- من وجهة نظر الهيئة الإدارية؟
٣. ما المُقترحات لمواجهة صعوبات تطبيق الابتكار المؤسسي في جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز -كلية العلوم والدراسات الإنسانية بالخرج أنموذجًا- من وجهة نظر الهيئة الإدارية؟

أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى:

١. التعرف على واقع تطبيق الابتكار المؤسسي في جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز -كلية العلوم والدراسات الإنسانية بالخرج أنموذجاً- من وجهة نظر الهيئة الإدارية.
٢. الكشف عن الصعوبات التي تواجه تطبيق الابتكار المؤسسي في جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز -كلية العلوم والدراسات الإنسانية بالخرج أنموذجاً- من وجهة نظر الهيئة الإدارية.
٣. تقديم مقترحات لمواجهة صعوبات تطبيق الابتكار المؤسسي في جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز -كلية العلوم والدراسات الإنسانية بالخرج أنموذجاً- من وجهة نظر الهيئة الإدارية.

أهمية الدراسة: تنبع أهمية الدراسة الحالية من خلال :

الأهمية النظرية:

- ترفد الدراسة الحالية المكتبة الإدارية التربوية بالبحث في مجال الابتكار بالعمل الإداري في القطاع الحكومي عموماً، وفي الجامعات على وجه الخصوص، لاسيما أن هذا الموضوع لم يستوف حقه من البحث العلمي والتطبيق.
- من المرجو أن تنقل هذه الدراسة صورة للمسؤولين في الجامعة عن مدى تطبيق الابتكار المؤسسي في كلية العلوم والدراسات الإنسانية بالخرج من وجهة نظر منسوبيها من الهيئة الإدارية، وتتعرف على الصعوبات التي تواجه تطبيقه.

الأهمية التطبيقية:

مساعدة صانعي القرار في الجامعات على معرفة الممارسات الممكنة لتطبيق الابتكار المؤسسي.

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: واقع تطبيق الابتكار المؤسسي في جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز.
- الحدود المكانية: جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز، ممثلة في كلية العلوم والدراسات الإنسانية بالخرج.
- الحدود البشرية: أعضاء الهيئة الإدارية بكلية العلوم والدراسات الإنسانية.
- الحد الزمني: أجريت الدراسة خلال الفصل الثاني من العام الجامعي ١٤٤٤ هـ.

منهج الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة، والإجابة عن أسئلتها؛ استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، حيث تم تقصي واقع تطبيق الابتكار المؤسسي في جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز – كلية العلوم والدراسات الإنسانية بالخرج أنموذجًا- من وجهة نظر الهيئة الإدارية، من خلال الأداة التي أعدتها الباحثة بعد استخراج خصائصها السيكو مترية.

مصطلحات الدراسة الاجرائية :

الابتكار المؤسسي:

هو الممارسات والأنشطة التي تقوم بها المنظمة لتعزيز قدرتها التنظيمية والبشرية، وتظهر في شكل إجراءات تنظيمية، أو أفكار ومقترحات وحلول مفيدة من الموظفين قابلة للتطبيق، وتسهم في تطوير المنظمة، وتحسين خدماتها، وتحسين بيئة العمل (الوكيل، ٢٠٢١).

التعريف الإجرائي:

هو الممارسات والإجراءات المتبعة في جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز -كلية العلوم والدراسات الإنسانية بالخرج أنموذجًا- لتحفيز موظفيها على إنتاج خدمات جديدة للمستفيدين، أو تطوير خدمات موجودة أو أساليب وإجراءات عمل؛ بهدف رفع كفاءة العمل الإداري بالكلية ومخرجاتها، أو إزالة العوائق التي تحول دون كفاءة العمل والمخرجات.

أولاً: الإطار النظري:

يشمل الإطار النظري للدراسة الذي تستند إليه الباحثة البحث في: التعرف على الاطار الفكري للابتكار المؤسسي، وأبعاده وأهميته

اولا : الاطار النظري

مفهوم الابتكار المؤسسي:

يعرف (AlMalki, H., 2022) بأنه: إيجاد، أو تنفيذ، أو إدخال خدمات، أو استحداث منتجات، أو عمليات جديدة ذات ميزة تنافسية؛ لإضافة قيمة اقتصادية للمنظمة والمواطنين

كما عرّف (Alosani, M (2021) الابتكار بأنه: أفكار جديدة تنفذ في المنظمة، فهو نشاط تُمارسه المنظمات لمنح قيمة جوهرية للمنظمة والعمل على حدّ سواء، وهو في حقيقته: تحويل المعرفة إلى خدمات ومنتجات جديدة: أي أنه استثمار للمعارف المتاحة في المنظمة.

والابتكار لا يعني أن يكون إبداعاً جديداً تماماً؛ بل هو جديد فقط على المنظمة التي تنفذه
(Damanpour et al.,2009; Walker,2014).

ويستخلص مما سبق ان ابتكار الفكرة يعتمد على معرفة احتياج العملاء، وتحقيق ما
يرغبون فيه بشكل مميز؛ مما يمنح المنظمة التميز المؤسسي الذي ينعكس على ارتفاع أرباحها.

هدف الابتكار المؤسسي:

يهدف الابتكار إلى تجويد العمل وتطوير أداء العاملين، وزيادة التنافسية لدى المنظمة،
وجذب العملاء من حيث كسب ثقتهم؛ مما يسهم في تحقيق الأهداف المرجوة، ويمنح المنظمة
صفة الديمومة (Roberts,2022).

وتعدّ التنافسية من وسائل التطوير الرئيسة، حيث يقوم مبدؤها على الوصول إلى
الأفضلية، من خلال تحسين كفاءة الأداء والوصول به إلى الجودة والابتكار، عبر نشاط دؤوب
في مجال البحث والتجديد والابتكار؛ وكل ذلك يمكّن من توفير بيئة تنافسية تضمن تعزيز النمو
الاقتصادي (الوكيل ٢٠٢١).

ويستخلص مما سبق ان المنظمات تغدو بشكل تلقائي مولداتٍ أساسية له، يدفعها لذلك
الضغط الخارجي والقاعدة المعرفية، حيث إن ذلك مؤثر في القدرة على التنافسية العالمية

أنواع الابتكار المؤسسي:

تعدّدت تصنيفات الباحثين لأنواع الابتكار بحسب دراساتهم، فمنهم من صنّفها بناء على
أدواتها، ومنهم من صنّفها بناء على نتائجها، وترى الباحثة ملائمة مجال البحث لتصنيف
الابتكار إلى أربعة أنواع رئيسة، وهي: الابتكار الإداري، والابتكار التقني، وابتكار الخدمة،
والابتكار في الموارد البشرية.

١. الابتكار الإداري (Administrative innovation):

وهو المتعلّق بالهيكل التنظيمي، والأعمال الإدارية، ومهام ومسؤوليات المنظمة
الأساسية (Roberts,2022)

الابتكار التقني (Technical innovation):

وهو المعني بالاستفادة القصوى من التقنية لتحقيق أهداف المنظمة، سواء كان ذلك
بإدخال تقنيات جديدة لتطوير الخدمات والمنتجات، أو لحلّ مشكلات قائمة، أو للصدوم في ظل
التنافسية العالية، أو للنمو في عالم سريع التغير (الثبتي، ٢٠٢٠)

ابتكار الخدمة (Service innovation):

يُعنى بإنتاج خدمات جديدة للمنظمة، أو تحسين الخدمات القائمة ، أو تطوير أساليب المنظمة في تقديم الخدمات، كقيام متخصصي التسويق بابتكار أسلوب تسويقي للمنظمة، أو تعزيز تسويق خدمة فريدة للمنظمة (الاغا، ٢٠٢١)

الابتكار في الموارد البشرية (Innovation in human resources):

يُقصد به رفع كفاءة العاملين من خلال تطوير مهاراتهم، ومعلوماتهم، وكفاءة أدائهم في العمل، وتصديهم للمشكلات الإدارية. فالابتكار في هذا البُعد معني بابتكار الطرق والأساليب؛ للتحسين المستمر للمورد البشري في أداء العمل الإداري، ومعالجة التحديات، ودعم المهارات الإدارية لديه (العباد، ٢٠١٧)

ويستخلص من الانواع السابقة ان سمات الابتكار تتلخص في

- ذات بيئة تنظيمية متطورة، ومحددة الجوانب الابتكارية.
- تجعل الابتكار هدفاً تنظيمياً، وتحفز العاملين عليه من خلال وضع أنظمة وأساليب تسهل العملية الابتكارية وترغب فيها.
- الحيوية، فهي ذات هيكل تنظيمي مرن وغير مركزي؛ مما يُتيح السلاسة في توجيه العاملين.
- تهتم بتطوير مهارات العاملين الشخصية، مع تأكيد القيم والمعارف الأساسية.
- لديها اتجاهات مستقبلية واضحة المعالم، وتقود الأبحاث بجدية.
- ذات قيادة معاصرة تهتم ببناء الفرق بوعي.

تحديات تطبيق الابتكار المؤسسي:

تختلف التحديات التي تواجه تطبيق الابتكار المؤسسي من حيث مصدرها، فهناك تحديات خارجية وتحديات داخلية، ويمكن إجمالها كما يأتي:

١. التحديات الخارجية:

تتمثل في المجتمع، فالمجتمعات المهتمة بالابتكار والتطوير وتشجيع التحسين المستمر مهما كلف أمره؛ تعطي تحفيزاً للابتكار، وتساعد على ظهوره في كافة المجالات، وتُحفز استمراره، بخلاف المجتمعات التي ترفض الابتكار وتخشى تبعاته؛ إذ تند الابتكار في مهده (معمار، ٢٠٢٢).

٢. التحديات الداخلية: كما حددها (احمد ، ٢٠٢٢) .

- الموارد البشرية: فالفرد جوهر عملية الابتكار، ولكي يكون المورد البشري مبتكرًا؛ فيجب أن يتحلى بحب الاستطلاع، والتفكير خارج الصندوق، والحدس، واستباق الأحداث بالحدس، والقدرة على الإنجاز الذاتي
- القاعدة المؤسسية للبحث والتطوير: تشمل مراكز البحث والتطوير بالجامعات، والمعنية بدعم الابتكار من الناحية العلمية، كما تشمل قوانين حفظ الحقوق وبراءات الاختراع للمبتكرين
- العوامل التنظيمية: لها أبرز الأثر في تشجيع العملية الابتكارية، فالمبتكر يتأثر بالبيئة التنظيمية داخل منظمته، ومن خلالها يبذل جهده الابتكاري أو يحجم عنه، ومن تلك العوامل
 - إستراتيجية المنظمة التي يتبع لها المبتكرون، وسياساتها الداعمة للابتكار.
 - أسلوب القيادة وإدارة المنظمة: حيث يؤثر بشكل كبير في تحفيز المبتكرين أو تثبيطهم.
 - تشكيل فريق العمل: بحيث يُسهم في تحفيز التفكير الابتكاري، وتعزيز المبتكرين.
 - الاتصال الداخلي: فالتواصل الفعال مع العاملين؛ يزيد من الإنتاجية، ويزيد فرص الابتكار داخل المنظمة.

جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز:

- وعلى وجه الخصوص، فإن جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز – موضع الدراسة- قد أعلنت عن رؤيتها ورسالتها وأهدافها الإستراتيجية عبر موقعها الإلكتروني كما يأتي:
١. رؤية الجامعة ٢٠٣٠: جامعة متميزة في التعليم، مُنافسة في البحث العلمي الداعم لاقتصاد المعرفة، فاعلة في الشراكة والمسؤولية المجتمعية.
 ٢. رسالة الجامعة ٢٠٣٠: تقديم تعليم متميز، وتطوير بحوث علمية إبداعية، وتعزيز الشراكة والمسؤولية المجتمعية من خلال: بيئة أكاديمية محفزة، وموارد بشرية، وتقنية متميزة، وشراكات إستراتيجية فاعلة، ونظام إداري داعم.

٣. الأهداف الاستراتيجية ٢٠٣٠:

١. تعزيز مكانة الجامعة محليًا وعالميًا.
٢. تمكين الطلاب من المنافسة في سوق العمل.
٣. استقطاب الموارد البشرية المتميزة وتطويرها.
٤. التحسين المستمر لعمليات التدريس والتعلم.
٥. تطوير برامج الدراسات العليا والبحث الأكاديمي.
٦. التطوير المستمر لممارسات الجودة والتطبيقات.
٧. إقامة شراكات إستراتيجية فعّالة.
٨. استدامة الموارد المالية للجامعة.
٩. تطوير الهيكل الإداري الداعم.
١٠. تطوير برامج لدعم المسؤولية الاجتماعية.

ثانيا : الاطار الميدانى

مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة الإدارية في كلية العلوم والدراسات الإنسانية بالخرج، في جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز، والبالغ عددهم (٨٥) موظفًا وموظفة، حيث أعتمدت هذه البيانات من مديري الإدارة بالكلية لعام ١٤٤٤ هـ.

عينة الدراسة:

نظرًا لصغر حجم مجتمع الدراسة، فقد طُبّق أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة، حيث حصلت الباحثة على (٦٨) استجابة، لتشكّل العينة ما نسبته (٨٠%) من مجتمع الدراسة.

أداة الدراسة:

بعد مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة؛ صمّمت الباحثة استبانة قياس واقع تطبيق الابتكار المؤسسي في جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز

١ صدق أداة الدراسة:

للتأكد الباحثة من صدق الاستبانة فإنها قامت بما يأتي:

صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

عرضت الباحثة الاستبانة – بعد التأكد من صدقها الظاهري – على عينة استطلاعية قوامها (٨) من موظفي وموظفات كلية العلوم والدراسات الإنسانية بالخرج بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز، وحُسبت مُعاملات ارتباط عبارات الأداة بمحاور المقياس بالدرجة الكلية كما في الجدول الآتي.

جدول (١): مُعاملات ارتباط عبارات أداة الدراسة بالدرجة الكلية للمقياس.

رقم العبارة	العبارة	مُعامل الارتباط بالمحور	مُعامل الارتباط بالدرجة الكلية	المحور	الارتباط بالدرجة الكلية
١	تستخدم الكلية أساليب حديثة لتطوير العمل الإداري.	0.73	0.35	تطبيق الابتكار المؤسسي	0.49
٢	تتبنى الكلية المبادرات الإدارية المقترحة من العاملين.	0.87	0.41		
٣	تُشجع الكلية الموظفين على إيجاد حلول مبتكرة للمشكلات الإدارية.	0.85	0.47		
٤	يطرح المدير رؤيته لتطوير العمل.	0.80	0.28		
٥	يتقبل المدير أخطاء العمل غير المقصودة.	0.53	0.28		
٦	لدى الكلية إستراتيجية مُعلنة للابتكار في العمل الإداري.	0.89	0.44		
٧	تتيح الكلية للموظفين المشاركة في تصميم الخدمات الجديدة في العمل.	0.89	0.33		
٨	تركز القيادات في الكلية على حل المشكلات عند وقوعها فقط.	0.65	0.35		
٩	تقيم الكلية منافسات بين الموظفين؛ لابتكار أساليب لتطوير العمل.	0.87	0.40		
١٠	يوجد في الكلية نظام لاستقبال المقترحات المتعلقة بالابتكار.	0.88	0.43		
١١	يوجد في الكلية وحدة إدارية معنية بالابتكار في المجال الإداري.	0.86	0.47		
١٢	يوجد في الكلية نظام لاختيار الأفكار الإدارية المبتكرة المقدمة من الموظفين.	0.84	0.48		
١٣	يهتم رئيسي بتطوير مهاراته في التفكير الإبداعي.	0.76	0.39		
١٤	يُكرم الموظفون المساهمون في ابتكار خدمات جديدة للكلية.	0.86	0.41		

الكلية؛ تراوحت بين (٠.٤٠-٠.٨٨)، وأن مُعَامِلَات ارتباط عبارات الأداة بالدرجة الكلية تراوحت بين (٠.٢٣-٠.٥٨)، وتراوحت مُعَامِلَات ارتباط المحور بالدرجة الكلية بين (٠.٣٣-٠.٦١)، وقد عُدَّت هذه القيم مناسبة لأغراض الدراسة الحالية.

ثبات أداة الدراسة:

تُحَقَّق من ثبات أداة الدراسة من خلال حساب مُعَامِل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة (ألفا كرونباخ)، ويوضَّح الجدول التالي مُعَامِل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة ألفا كرونباخ لمجالات أداة الدراسة والدرجة الكلية:

جدول (٢): مُعَامِلَات الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة ألفا كرونباخ لمجالات أداة الدراسة والدرجة الكلية.

رقم المحور	المحور	مُعَامِلَات الثبات بطريقة الاتساق الداخلي
١	تطبيق الابتكار المؤسسي.	٠.٩٥
٢	الصعوبات التي تواجه تطبيق الابتكار المؤسسي.	٠.٨٩
٣	مُقْتَرَحَات لمواجهة صعوبة تطبيق الابتكار المؤسسي.	٠.٩٧
	المقياس ككل	٠.٩٢

يُلاحظ من الجدول (٣-٣) أن مُعَامِلَات الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة ألفا كرونباخ لمحاور أداة الدراسة؛ تراوحت بين (٠.٨٩-٠.٩٧)، في حين بلغ مُعَامِل الثبات للدرجة الكلية (٠.٩٢)، وقد عُدَّت هذه القيم مناسبة لأغراض الدراسة الحالية.

نتائج الدراسة

للإجابة السؤال الأول، الذي نصَّ على: ما واقع تطبيق الابتكار المؤسسي في جامعة الأمير سظام بن عبد العزيز -كلية العلوم والدراسات الإنسانية بالخرج أنموذجًا- من وجهة نظر الهيئة الإدارية؟

للإجابة عن هذا السؤال، أُستخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محور واقع تطبيق الابتكار المؤسسي في جامعة الأمير سظام بن عبد العزيز، كما يوضَّح الجدول الآتي

واقع تطبيق الابتكار المؤسسي بجامعة الأمير سطام أ/ إنعام بنت زيد بن عبد الرحمن القحيز
أ.د/أريج بنت محمد بن عبدالعزيز التويجري

جدول (٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق الابتكار المؤسسي.

الرقم	العبرة	منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	تستخدم الكلية أساليب حديثة لتطوير العمل الإداري.	1	10	13	28	16	3.71	1.04	مرتفعة
		1.5	14.7	19.1	41.2	23.5			
٢	تتبنى الكلية المبادرات الإدارية المقترحة من العاملين.	3	10	19	24	12	3.47	1.09	متوسطة
		4.4	14.7	27.9	35.3	17.6			
٣	تشجع الكلية الموظفين على إيجاد حلول مبتكرة للمشكلات الإدارية.	3	14	14	22	15	3.47	1.18	متوسطة
		4.4	20.6	20.6	32.4	22.1			
٤	يطرح المدير رؤيته لتطوير العمل.	4	11	14	20	19	3.57	1.23	متوسطة
		5.9	16.2	20.6	29.4	27.9			
٥	يتقبل المدير أخطاء العمل غير المقصودة.	2	2	9	16	39	4.29	1.01	مرتفعة
		2.9	2.9	13.2	23.5	57.4			
٦	لدى الكلية إستراتيجية معلنة للابتكار في العمل الإداري.	4	18	12	17	17	3.37	1.28	متوسطة
		5.9	26.5	17.6	25.0	25.0			
٧	تتيح الكلية للموظفين المشاركة في تصميم الخدمات الجديدة في العمل.	6	12	15	22	13	3.35	1.23	متوسطة
		8.8	17.6	22.1	32.4	19.1			
٨	تركز القيادات في الكلية على حل المشكلات عند وقوعها فقط.	6	9	16	23	14	3.44	1.21	متوسطة
		8.8	13.2	23.5	33.8	20.6			
٩	تقيم الكلية منافسات بين الموظفين لابتكار أساليب لتطوير العمل.	10	21	16	15	6	2.79	1.20	متوسطة
		14.7	30.9	23.5	22.1	8.8			
١٠	يوجد في الكلية نظام لاستقبال المقترحات المتعلقة بالابتكار.	11	22	15	13	7	2.75	1.24	متوسطة
		16.2	32.4	22.1	19.1	10.3			
١١	يوجد في الكلية وحدة إدارية معنية بالابتكار في المجال الإداري.	12	30	10	9	7	2.54	1.23	متوسطة
		17.6	44.1	14.7	13.2	10.3			
١٢	يوجد في الكلية نظام لاختيار الأفكار الإدارية المبتكرة المقدمة من الموظفين.	10	31	10	11	6	2.59	1.19	متوسطة
		14.7	45.6	14.7	16.2	8.8			
١٣	يهتم رئيسي بتطوير مهاراته في التفكير الإبداعي.	4	14	15	21	14	3.40	1.20	متوسطة
		5.9	20.6	22.1	30.9	20.6			
١٤	يكرم الموظفون المساهمون في ابتكار خدمات جديدة للكلية.	15	18	13	11	11	2.78	1.39	متوسطة
		22.1	26.5	19.1	16.2	16.2			
	الكلية						3.25	٠.97	متوسطة

يلاحظ من الجدول السابق؛ أن واقع تطبيق الابتكار المؤسسي في جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز - كلية العلوم والدراسات الإنسانية بالخرج أنموذجًا- من وجهة نظر الهيئة الإدارية؛ جاء بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (٣.٢٥)، وانحراف معياري (٠.٩٧)؛ ويعني هذا أن أفراد عينة الدراسة - ومن خلال ملاحظاتهم وممارساتهم في الجامعة- وجدوا أن واقع تطبيق الابتكار المؤسسي جاء بدرجة متوسطة، ولا يرتقي إلى المستوى المطلوب، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى ضعف الدعم المؤسسي للابتكار في الكلية، وللأساليب التقليدية التي يُدار بها العمل داخل الكلية، التي تحول دون تهيئة البيئة المحفزة على التفكير الابتكاري، وهو ما ظهر على مستوى الرضا والتقييم.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن بعض أعضاء الهيئة الإدارية لا يدركون قيمة الابتكار في العمل الإداري، ويعانون من نقص في معرفة آليات تطوير العمل من خلال الابتكار، ونظام تطبيق الأفكار الابتكارية؛ مما أدى إلى إعطاء أفراد عينة الدراسة تقديرًا بدرجة متوسطة لواقع تطبيق الابتكار المؤسسي في جامعتهم.

للإجابة عن السؤال الثاني، الذي نصّ على: ما الصعوبات التي تواجه تطبيق الابتكار المؤسسي في جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز -كلية العلوم والدراسات الإنسانية بالخرج أنموذجًا- من وجهة نظر الهيئة الإدارية؟

للإجابة عن هذا السؤال؛ أُستخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محور الصعوبات التي تواجه تطبيق الابتكار المؤسسي في جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز، كما يوضح الجدول التالي.

واقع تطبيق الابتكار المؤسسي بجامعة الأمير سطام أ/ إنعام بنت زيد بن عبد الرحمن القحيز
أ.د/أريج بنت محمد بن عبدالعزيز التويجري

جدول (٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للصعوبات التي تواجه تطبيق الابتكار المؤسسي.

الرقم	العبارة	متوسط الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	الوقت في العمل غير كافٍ للتفكير بشكل ابتكاري.	متوسطة	1.23	2.62	7	9	16	23	13
٢	مقاومة التغيير لدى القيادات عند محاولة تطبيق حلول ابتكارية.	متوسطة	1.15	3.15	11	13	23	17	4
٣	عدم القدرة على تحويل الأفكار إلى واقع يُطبق.	متوسطة	1.24	3.59	20	19	14	11	4
٤	الخوف من فشل تطبيق الأفكار الابتكارية.	متوسطة	1.15	3.21	7	25	18	11	7
٥	غياب الوعي بأهمية التغيير لدى الموظفين.	مرتفعة	1.19	3.71	20	25	9	11	3
٦	الاعتقاد أن الأفكار المبتكرة تزيد من صعوبة أداء العمل.	متوسطة	1.25	3.01	10	16	14	21	7
٧	الاعتقاد أن الأفكار الابتكارية مسؤولية القيادات وليست مسؤولية الموظفين.	متوسطة	1.28	3.31	15	18	14	15	6
٨	ضعف اهتمام الرئيس المباشر بالمقترحات التطويرية.	متوسطة	1.34	3.09	13	16	11	20	8
٩	الاعتقاد أن تطبيق الحلول المبتكرة مكلف مادياً.	متوسطة	1.30	3.44	17	22	8	16	5
١٠	عدم تقبل الوحدات الإدارية الأخرى لأي تعديل في إجراءات الأعمال الإدارية.	متوسطة	1.25	3.46	18	17	15	14	4
١١	ضعف الحوافز المخصصة لتشجيع الابتكار.	مرتفعة	1.19	4.10	36	15	8	6	3
١٢	غياب نظام حفظ حقوق الملكية الفكرية لأفكار الموظفين الابتكارية.	متوسطة	1.36	3.65	27	13	9	15	4
	الكلية	متوسطة	٠.٨٣	٣.٣٦					

يلاحظ من الجدول السابق، أن الصعوبات التي تواجه تطبيق الابتكار المؤسسي في جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز -كلية العلوم والدراسات الإنسانية بالخرج أنموذجًا- من وجهة نظر الهيئة الإدارية؛ جاءت بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي وقدره (٣.٣٦)، وانحراف معياري وقدره (٠.٨٣)؛ ويُشير هذا إلى أن بعض أعضاء الهيئة الإدارية يرون وجود بعض الصعوبات التي تواجه تطبيق الابتكار المؤسسي، ولكن يبدو أنهم يرون أنها ليست بالغة الصعوبة؛ إذ يمكن التغلب عليها. وقد يعود السبب في ذلك إلى أن عملية الابتكار المؤسسي يمكن أن تكون مرتبطة بالتفكير الإبداعي وإدارة التغيير، وقد تكون الصعوبات نشأت من التعقيدات الإدارية المحتملة في هذه العملية؛ نتيجة نقص في الموارد المالية أو البشرية أو التكنولوجية؛ وبالتالي صعوبة تنفيذ الابتكار المؤسسي بشكل جيد، إضافة إلى عدم وجود الوعي الكافي بأهمية الابتكار المؤسسي وأثره الإيجابي، فإن مسؤولي الكلية قد يكونون أقل ميلاً لدعمه. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى احتمالية أن تؤثر الثقافة التنظيمية في الجامعة على استعداد الهيئة الإدارية لتجاوز التحديات والصعوبات، إضافة إلى دور القيادة العليا في دعم الابتكار المؤسسي وتشجيعه، الذي قد يكون له تأثير كبير في مدى نجاحه.

للاجابة السؤال الثالث، الذي نصّ على: ما المُقترحات لمواجهة صعوبات تطبيق الابتكار المؤسسي في جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز -كلية العلوم والدراسات الإنسانية بالخرج أنموذجًا- من وجهة نظر الهيئة الإدارية؟

للاجابة عن هذا السؤال؛ أُستخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محور المُقترحات لمواجهة صعوبات تطبيق الابتكار المؤسسي في جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز، كما يوضّح الجدول الآتي:

جدول (٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمُقترحات مواجهة صعوبات تطبيق الابتكار المؤسسي.

رقم العبارة	العبارة	منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	إصدار لائحة خاصة للابتكار الإداري.	3	10	10	23	22	3.75	1.19	مرتفعة
		4.4	14.7	14.7	33.8	32.4			
٢	إنشاء وحدة معنية بالابتكار في مجال العمل الإداري.	3	11	10	20	24	3.75	1.23	مرتفعة
		4.4	16.2	14.7	29.4	35.3			
٣	إيجاد بيئة محفزة لتوليد الأفكار الابتكارية.	5	4	12	17	30	3.93	1.24	مرتفعة
		7.4	5.9	17.6	25.0	44.1			
٤	تدريب الموظفين على الابتكار في العمل	5	10	7	13	33	3.87	1.36	مرتفعة

واقع تطبيق الابتكار المؤسسي بجامعة الأمير سطام أ/إنعام بنت زيد بن عبد الرحمن القحيز
أ.د/أريج بنت محمد بن عبدالعزيز التويجري

			48.5	19.1	10.3	14.7	7.4	الإداري.	
مرتفعة	1.13	4.03	30	21	9	5	3	تعزيز ثقافة المبادرات لدى الموظفين.	٥
			44.1	30.9	13.2	7.4	4.4		
مرتفعة	1.26	3.85	30	14	11	10	3	إقامة مناقشات ابتكارية بين الإدارات على مستوى الكلية.	٦
			44.1	20.6	16.2	14.7	4.4		
مرتفعة	1.27	3.97	33	16	7	8	4	توفير ميزانية خاصة لدعم الأفكار الابتكارية.	٧
			48.5	23.5	10.3	11.8	5.9		
مرتفعة	1.28	3.87	29	19	6	10	4	نشر ثقافة الابتكار لدى الموظفين.	٨
			42.6	27.9	8.8	14.7	5.9		
مرتفعة	1.27	3.94	33	13	11	7	4	إقامة شراكات مع جهات ذات تجارب ناجحة في مجال الابتكار المؤسسي.	٩
			48.5	19.1	16.2	10.3	5.9		
مرتفعة	1.26	3.76	24	22	9	8	5	تقديم التغذية الراجعة للمبتكرين عن الأفكار الابتكارية المنفذة.	١٠
			35.3	32.4	13.2	11.8	7.4		
مرتفعة	1.32	3.85	30	17	7	9	5	الشفافية في نظام الابتكار بالعمل الإداري.	١١
			44.1	25.0	10.3	13.2	7.4		
مرتفعة	1.28	4.01	35	15	6	8	4	الحماية الفكرية لمبادرات الموظفين.	١٢
			51.5	22.1	8.8	11.8	5.9		
مرتفعة	١.١٠	٣.٨٨	الكلية						

يلاحظ من الجدول السابق، أن المُقترحات لمواجهة صعوبات تطبيق الابتكار المؤسسي في جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز -كلية العلوم والدراسات الإنسانية بالخرج أنموذجًا- من وجهة نظر الهيئة الإدارية؛ جاءت بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي قدره (٣.٨٨)، وانحراف معياري قدره (١.١٠)؛ ويعني هذا أن جميع المُقترحات لمواجهة صعوبات تطبيق الابتكار المؤسسي قُدرت بدرجة مرتفعة، ويُشير هذا إلى أن الهيئة الإدارية في الجامعة تشعر أن هذه المُقترحات قد تكون فعّالة في تحسين عمليات التطبيق، وتعزيز الابتكار المؤسسي. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن أفراد عينة الدراسة من الهيئة الإدارية؛ قد يكونون على علم بأهمية الابتكار المؤسسي ودوره في تطوير الجامعة، ووجود ثقافة التفكير المبتكر في الجامعة؛ مما يجعل أفراد الهيئة الإدارية أكثر استعدادًا لدعم المُقترحات المرتبطة بالابتكار؛ ومن ثمّ يمكن أن تعكس هذه المُقترحات استجابة للتحديات والاحتياجات التي قد تواجه الجامعة، وقد يكون لدى أفراد الهيئة الإدارية الاعتقاد أن تنفيذ هذه المُقترحات سيحسن الأداء والنتائج.

توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج التي تُوصَل إليها حول واقع تطبيق الابتكار المؤسسي في جامعة الأمير سطم بن عبد العزيز، والصعوبات التي تواجه تطبيقه، ومُقترحات مواجهتها؛ فإن الباحثة توصي بما يأتي:

- ضرورة إيجاد وحدة إدارية في الجامعة تُعنى بالابتكار في مجال العمل الإداري؛ مما يُسهم في تطبيق الابتكار المؤسسي فيها.
- وضع لائحة خاصة بالابتكار في العمل الإداري بالجامعة، ترسم أهدافه، وآليات اختيار الأفكار الابتكارية، ومجالات تطبيقه، وتحفظ حقوق الملكية الفكرية للمبتكرين.
- بثّ الوعي بقيمة الابتكار المؤسسي في الجامعة لدى منسوبيها على كافة المستويات، من خلال حملات التعريف به، ونشر لوائحه، والإعلان عن برامجه ومنافساته ومكافآته.
- تهيئة البيئة المحفزة للابتكار، بإقامة الدورات والورش للتدريب على الابتكار، وتنظيم المنافسات لابتكار أساليب جديدة لتطوير العمل.

قائمة المراجع أولا : المراجع العربية

- أحمد، شحاتة. (٢٠٢٢). الابتكار في القطاع العام: الربط بين القدرة والقيادة. *الإدارة العامة* (عدد خاص)، ٦٩٢-٦٧١.
- البلوشي، مرضية. (٢٠٢٠). التدريب على الابتكار في القطاع الحكومي في دولة الإمارات العربية المتحدة: دراسة إجرائية نماذج من إمارة دبي. *مجلة عجمان للدراسات والبحوث*، ١٩ (٢)، ١٨-١.
- الثبتي، خالد، والخالدي، عبد الإله. (٢٠٢٢). إنشاء جامعة ابتكارية بالمملكة العربية السعودية في ضوء الخبرات الدولية: تصوّر مُقترح. *الإدارة العامة*، (عدد خاص)، ٦٦٩-٦٦٩.
- الحربي، بدر، وإسماعيل، محمد. (٢٠٢٢). تحديات الابتكار في منظمات القطاع العام في المملكة العربية السعودية. *الإدارة العامة*، (عدد خاص)، ٤٣٣-٤٩٥.
- الحربي، بدر، وإسماعيل، محمد. (٢٠٢٢). تحديات الابتكار في منظمات القطاع العام في المملكة العربية السعودية. *الإدارة العامة*، (عدد خاص)، ٤٣٣-٤٩٥.
- الشحي، نوال عثمان. (٢٠١٦). *الابتكار في المؤسسات الحكومية الاتحادية: دراسة ميدانية على القطاع الحكومي في دولة الإمارات العربية المتحدة* [رسالة ماجستير]. جامعة الإمارات العربية المتحدة.
- العباد، عبد الله. (٢٠١٧). نموذج مُقترح لرفع القدرة التنافسية لجامعة الملك سعود في ضوء معايير التصنيفات العالمية للجامعات. *المجلة الدولية للتربوية المتخصصة*، دار سمات للدراسات والأبحاث، ٦ (٣)، ٣٠٦-٣٢٧.
- الغامدي، أسماء، الرتيق، حصة، والشنيقي، نجلاء. (٢٠٢٢). مدى جاهزية القطاع العام للابتكار: دراسة استطلاعية على موظفي القطاع العام بالمملكة العربية السعودية. *الإدارة العامة*، (عدد خاص)، ٤٩٧-٥٦٩.

الوكيل، إيمان. (٢٠٢١). أثر الابتكار المؤسسي على بناء الصورة الذهنية للمؤسسات العامة: دراسة حالة بنك مصر. *مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية*، ٢٢ (٢)، ٢٤٦-٢١٥.

وهيبة، مقدم. (٢٠٢١). دور الجامعة في دعم ممارسات الابتكار الأخضر، تجربة الجامعات الألمانية. *مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية*، ٥ (١)، ١٦٢-١٤٧.

ثانيا المراجع الاجنبية

- AlMalki, H., & Durugbo, C.(2022). *Systematic review of institutional innovation literature: towards a multi-level management model*. Manag Rev Q .
- Alosani, M. , Al-Dhaafri, H., & Awadh Abdulla, A. (2021). Investigating the role of HRM practices on service innovation: empirical evidence from UAE government agencies. *Management Research Review*, 44 (1), 1-24.
- Bekkenutte, B., H. (2016). *Organizational Innovation Practices: A Strategy Perspective as a Practice for Performing Increasing Formations of Organizational Innovations in Dutch Manufacturing SMES* [unpublished master's thesis]. in Dei Nomine Feliciter, The Netherlands