



تصور مقترح لتطوير إدارة برامج الدراسات العليا في كليات التربية في ضوء نماذج الابتكار التنظيمي

إعداد

أ/ حصة بنت عبد الله التويجري

باحثة دكتوراه، تخصص إدارة التعليم العالي

كلية التربية، جامعة الملك سعود

الرياض - المملكة العربية السعودية

تصور مقترح لتطوير إدارة برامج الدراسات العليا في كليات التربية في ضوء نماذج الابتكار التنظيمي

حصّة بنت عبد الله التويجري.

تخصص إدارة التعليم العالي، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية
السعودية.

البريد الإلكتروني: h.altuwijri@hotmail.com

الملخص:

هدفت الدراسة إلى تحديد مفهوم الابتكار التنظيمي، والتعرف على أبرز مجالاته ذات الصلة بإدارة برامج الدراسات العليا، وعرض أبرز نماذج الابتكار التنظيمي القابلة للتطبيق في مؤسسات التعليم العالي، بعد الكشف عن واقع إدارة برامج الدراسات العليا في كليات التربية بالمملكة العربية السعودية باستخدام مصفوفة التحليل الرباعي، للتوصل إلى بناء تصور مقترح لتطوير إدارة برامج الدراسات العليا في الجامعات السعودية في ضوء نماذج الابتكار التنظيمي. ولتحقيق هذه الأهداف تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لأدبيات الدراسة عن الابتكار التنظيمي ونماذجه ذات العلاقة بإدارة برامج الدراسات العليا في كليات التربية وذلك من خلال التحليل لمحتواها. وتوصلت النتائج إلى أن الابتكار التنظيمي قدرة تنظيمية مُوجّهة لإجراء تغييرات مبتكرة قد تنطوي على تطبيق ممارسة إدارية جديدة، استحداث تقنية مبتكرة، خلق فرص مع منظمات أخرى وأصحاب المصلحة أو تطوير خدمات متميزة، لتحسين كفاءة الأداء والحفاظ على موقع تنافسي للمنظمة، ووجود نماذج عملية للابتكار التنظيمي من الملائم استخدامها لتطوير الأداء والوصول لأهداف ذات كفاءة، وأن تطبيق التصور المقترح في الدراسة يدعم ممارسات الابتكار التنظيمي لتطوير إدارة برامج الدراسات العليا بالجامعات الحكومية. وأوصت الدراسة بالآتي: إنشاء وحدة ابتكار مستقلة في كل قسم أكاديمي في كليات التربية، أهمية بناء مقاييس سليمة لقياس ممارسات الابتكار التنظيمي في إدارة برامج الدراسات العليا التربوية، اهتمام القادة على جميع المستويات بتوظيف ممارسات الابتكار التنظيمي، دعم أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي لفهم كيفية تبني الابتكار التنظيمي والاستفادة منه، التدريب المستمر على استراتيجيات الابتكار ومقاييسه بما يدعم ممارسات الابتكار التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: تطوير، الابتكار التنظيمي، إدارة برامج الدراسات العليا، تصور مقترح.



A proposed vision for developing the Management of Postgraduate Studies Programs in the light of Organizational Innovation models

Hussa Abdullah Altuwijri,

**Doctoral Candidate, in Higher Education Administration, College
of Education- King Saud University, Riyadh, Kingdom of Saudi
Arabia.**

Email: h.altuwijri@hotmail.com

ABSTRACT

The study aimed to define concept of organizational innovation, identifying the types of organizational innovation related to postgraduate studies programs, and presenting the most used models of organizational innovation that are applicable in higher education institutions, and revealing the reality of the management of postgraduate studies in colleges of education in the Kingdom of Saudi Arabia using the SWOT analysis in order to reach a proposed vision for developing the management of postgraduate studies programs in Saudi universities in the light of organizational innovation models. To achieve these objectives, the analytical descriptive method is used to achieve these objectives, review literature, studies and researches regarding organizational innovation and its models related to the management of postgraduate programs in colleges of education through an analysis of their contents. The study findings revealed that organizational innovation is an organizational ability directed to make innovative changes that may involve (new management practices, the development of innovative technology, creating opportunities with others organisation or stakeholders or developing distinguished services) in order to improve performance efficiency and maintain a competitive position for organization, there are practical models of organizational innovation; it is appropriate to use them to develop performance and reach the goals efficiency. The proposed vision would support organizational innovation practices and achieve development for the management of postgraduate programs. The study concluded with number of recommendations; the most important of which are: the establishment of an independent innovation unit in each academic department in college of education, the importance to build measures to measure organizational innovation practices in the management of educational postgraduate studies programs. Paying attention from the leaders on all levels to organizational innovation. Also, support faculty in higher education institutions to better understand how to adopt and utilizes organizational innovation, and continuous training on innovation tools and measures to support organizational innovation practices.

Keywords: Development, Organizational Innovation, Management of Postgraduate Studies Programs, a Proposed Vision.

لمقدمة:

إن أهمية مؤسسات التعليم العالي تتمثل فيما تقدمه من خدمات تعليمية أكاديمية، وبحثية وخدمية ذات صلة بتقدم المجتمع وتوجهه بما يتواءم والاحتياجات التنموية، ومواكبة كافة التغيرات المستجدة.

وفي ظل التحديات الراهنة التي تواجه قطاع التعليم العالي نتيجة العولمة والتكنولوجيا والتعامل مع أزمة Covid-19، أصبح لزاماً بذل التدابير الناجحة للدفع إلى زيادة كفاءة أداء الجامعات وتحسين نوعية مخرجاتها وملائمتها لاحتياجات سوق العمل (البلوشي، ٢٠١٩م)، ولأسيما أن رؤية المملكة 2030 أشارت في مضامينها إلى تحسين الأداء في المنظمات، وأهمية المراجعة الدورية للإجراءات وتطويرها (رؤية 2030، ٢٠١٦م) بهدف الوصول إلى مستوى من الأداء أكثر مرونة وفاعلية.

وذلك يتطلب في قطاع التعليم العالي في المملكة العربية السعودية أن تُدار مؤسساته وبرامجه بطرق مختلفة تبعاً لمستوى التغيير الذي تنوي تحقيقه ووفقاً للمرحلة التعليمية، وتعتبر الدراسات العليا مرحلة تعليمية ذات طابع خاص لها أهدافها الخاصة بالبحث ونشر المعرفة وإعداد قوى بشرية، وهذا التطور يتطلب معه التحول إلى أنظمة إدارية قابلة للتجديد والسعي لتحقيق التميز (المعجل، ١٤٣٠هـ)، مما يستدعي كما أوضح حلي (٢٠١٩م) تبني فلسفات ونظم إدارية من قطاع الأعمال ونقل أساليبها إلى مؤسسات التعليم الجامعي، كالابتكار والتخلص من البيروقراطية بما يحقق إصلاح وكفاءة إدارة عملياتها وينعكس في ممارساتها. وكما جاء في التقرير العلمي لمنتدى أسبار الدولي (٢٠١٧م) التأكيد على خلق بيئة جاذبة للابتكار بأطر علمية وأنظمة متطورة.

ولقد تناولت العديد من الدراسات أنظمة الدراسات العليا في كليات التربية بالبحث ووجدت محاولات لتقويم أنظمتها وإجراءاتها الإدارية والتنظيمية والأكاديمية كدراسة (القرني، ٢٠١٢م: آل سفران، ٢٠١٥م: الغيث والسالم وابن عنيق، ٢٠١٨م). وعدد من الدراسات الأجنبية كدراسة أوينز (Owens, 2015) التي أبرزت الحاجة لعمل إجراءات تطويرية. ويُعد الابتكار التنظيمي أحد المداخل الهامة لتطوير إدارة برامج الدراسات العليا؛ بما يُسهم في إيجاد برامج تتميز بالتنوع والكفاءة، وذات بُعد استراتيجي لمقابلة احتياجات الطلاب وسوق العمل، وزيادة فرص الشراكة مع قطاع الأعمال والمؤسسات المجتمعية والدولية (سكيك، ٢٠١٩م). وقد أكدت دراسة كيسيقي وناموسونق وموريجي (Kising'U, Namusonge & Mwirigi, 2016) على أهمية الاهتمام بالابتكار التنظيمي في المنظمات التعليمية، وإيجاد الوعي بسماته وتبني أنواعه. ويُعد الابتكار التنظيمي من المداخل الحديثة الأنسب لتحقيق تطوير نوعي في إدارة برامج الدراسات العليا وبما ينعكس على تطوير البرامج الأكاديمية، ويتوافق مع ظروف المرحلة الراهنة للتعليم العالي ومتطلبات سوق العمل والمهارات المتجددة؛ لاسيما مع التوجه الحالي لغالبية الجامعات الحكومية السعودية لاستحداث برامج دراسات عليا أكثر جذباً كبرامج الماجستير المدفوعة بنظام الماجستير (التنفيذي، والتعليم المستمر)، ومن شأن ذلك أن يعزز الاستفادة من مدخل الابتكار التنظيمي في تطوير ممارسات إدارة برامج الدراسات العليا حتى تكون أكثر جذباً للمستفيدين، ويدعم دورها في تقديم خدمات أكاديمية بحثية ذات جودة نوعية، وإنتاج معرفة متخصصة لخدمة قضايا مجتمعية على المستوى المحلي والعالمي.

مشكلة الدراسة:

إن التغيير في أدوار كلية التربية ومتطلباته الداعية إلى ضرورة تحديث استراتيجيتها وحوكمتها وتطوير برامجها الأكاديمية، وما أفرز عنه ذلك الحراك في قرار وزارة التعليم إيقاف القبول لبرامج البكالوريوس في كليات التربية ليقصر دورها على تدريس الدبلوم والماجستير والدكتوراه؛ تزداد معه أهمية تطوير برامج الدراسات العليا، والحاجة إلى تهيئة بيئة أكاديمية داعمة للتغيير، وتهيئة بناء نظام إداري ومهني داعم ومتميز يُسهم في تحول كليات التربية ودعم أدوارها المستقبلية، وقدرتها على الوفاء بمطالب الخريجين واحتياجات سوق العمل.

وبالرجوع إلى نتائج عدد من الدراسات المحلية والتي أظهرت ضعف إدارة برامج الدراسات العليا التربوية في ممارساتها ذات الصلة بالابتكار التنظيمي، أشارت دراسة القرني (٢٠١٢م) إلى عدم وجود أهداف واضحة ومحددة لهذه البرامج مرتبطة بأهداف التنمية واحتياجات المجتمع، وممارسة البيروقراطية الإدارية، ودراسة (الغيث، والسالم وابن عنيق، ٢٠١٨م) التي توصلت إلى ضعف ارتباط التخطيط باحتياجات تطوير البرنامج التربوي، ودراسة الشريبي (٢٠١٩م) التي أشارت إلى عدم مواكبة البرامج للمستجدات وعدم المواثمة مع سوق العمل. وجاءت دراسة السلمي وعبدالرحمن ومهران وزيدان (٢٠١٨م) لتؤكد على الحاجة لتعزيز جوانب القوة في منظومة الدراسات العليا في كليات التربية، وكما أشارت نتائج عدد من الدراسات إلى ضرورة إخضاعها للتطوير بما يرفع من مستوى كفاءة الخدمات المقدمة فيها ومنها دراسة (آل سفران، ٢٠١٥م؛ الصقري والسنيدي، ٢٠١٩م).

ويعد تبني نماذج الابتكار التنظيمي خطوة لتعزيز الممارسات والجهود التي تبذل في تطوير إدارة برامج الدراسات العليا بما يتفق مع التوجهات الحالية لوزارة التعليم لرفع كفاءة الأداء وتجويد المخرجات التعليمية، ونتائج الدراسات السابقة التي أكدت على أهمية تطوير برامج الدراسات العليا في كليات التربية، ولما كبت متطلبات المرحلة الراهنة ولاسيما في ظل جائحة فيروس كورونا المستجد، والحاجة للتعامل مع التحديات التي تُواجه قضية التعليم على بعد وما تفرضه من متطلبات إدارية وتربوية ومهنية ومجتمعية وتقنية. ومن هذا المنطلق ولحدثة موضوع الابتكار التنظيمي وضرورة التحول نحو ثقافة التجديد والابتكار؛ جاءت الدراسة الحالية لمحاولة دعم وتطوير إدارة برامج الدراسات العليا باستخدام مدخل الابتكار التنظيمي وبما يحقق التغيير الإيجابي المنشود. وفي ضوء ما سبق يمكن تحديد مشكلة الدراسة في محاولة الاستفادة من نماذج الابتكار التنظيمي في وضع تصور مقترح لتطوير إدارة برامج الدراسات العليا بالجامعات الحكومية السعودية.

أسئلة الدراسة:

تحاول الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما مفهوم الابتكار التنظيمي؟ وما مجالاته؟
2. ما نماذج الابتكار التنظيمي ذات العلاقة بإدارة برامج الدراسات العليا في كليات التربية؟
3. ما واقع إدارة برامج الدراسات العليا في كليات التربية في ضوء الابتكار التنظيمي؟

4. ما التصور المقترح لتطوير إدارة برامج الدراسات العليا في الجامعات الحكومية
السعودية في ضوء نماذج الابتكار التنظيمي؟

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على مفهوم الابتكار التنظيمي وتحديد أهم مجالاته.
- عرض أبرز نماذج الابتكار التنظيمي ذات العلاقة بإدارة برامج الدراسات العليا في كليات التربية.
- الكشف عن واقع إدارة برامج الدراسات العليا في كليات التربية في ضوء الابتكار التنظيمي.
- التوصل إلى بناء تصور مقترح لتطوير إدارة برامج الدراسات العليا في الجامعات السعودية في ضوء نماذج الابتكار التنظيمي.

أهمية الدراسة:

تكتسب الدراسة الحالية أهميتها من خلال ما يلي:

الأهمية العلمية (النظرية)

- أهمية المرحلة التعليمية وهي الدراسات العليا وارتباطها بتقديم خدمات أكاديمية متخصصة والابتكار في مجال البحث العلمي لخدمة قضايا ذات أولوية في المجتمع.
- إجراء المزيد من البحوث والدراسات حول الابتكار التنظيمي وتبني نماذجه ذات الصلة بتطوير برامج الدراسات العليا في الجامعات السعودية، وذلك لقلّة الدراسات المحلية. على حد علم الباحثة. التي تتناول هذا المجال.
- أهمية دراسة الابتكار التنظيمي باعتباره أحد أبرز المداخل التطويرية الحديثة في التعليم العالي بصفة عامة والدراسات العليا بصفة خاصة، والذي يؤمل معه أن يُسهم في تطوير إدارة برامج الدراسات العليا في كليات التربية.
- هذه الدراسة تنسجم مع التوجهات الوطنية في رؤية 2030 في النهوض بالأداء المؤسسي.

الأهمية العملية (التطبيقية)

- تستمد الدراسة أهميتها من حاجة الجامعات السعودية لإجراءات تطويرية مستمرة في إدارة برامج الدراسات العليا للارتقاء بمخرجاتها وتعزيزاً للميزة التنافسية، وتحقيقاً لرؤية 2030 في رفع كفاءة إدارة برامج الدراسات العليا، ودعم الابتكار التنظيمي.
- سعي الدراسة للإفادة من النماذج العملية للابتكار التنظيمي في البرامج الأكاديمية للدراسات العليا، بما يؤمل معه أن تُحقق مرجعية معرفية منهجية للباحثين في هذا المجال.
- يُؤمل أن يُزود التصور المقترح صُنّاع القرار في برامج الدراسات العليا في الجامعات السعودية الحكومية بألية واضحة لتطبيق الابتكار التنظيمي في إدارة برامج الدراسات العليا في كليات التربية والتي قد تكون داعمة ومُحفزة لخلق مفاهيم وأفكار جديدة قابلة للتحوّل إلى إجراءات تنظيمية تحسن الأداء.



- يُؤمل أن تُفيد هذه الدراسة الباحثين في المجالات الإدارية على وجه العموم . والمجال التربوي على وجه الخصوص . بنتائج وتوصيات لإجراء دراسات مكملتها لها أو داعمة لجوانب محددة فيها.

مصطلحات الدراسة:

- إدارة برامج الدراسات العليا (The Management of Postgraduate Studies Programs)

يقصد بإدارة برامج الدراسات العليا إجرائياً: الجهود الإدارية المبذولة التي تُدار بها برامج الدراسات العليا؛ والتي يمارسها القيادات الأكاديمية في عمادة الدراسات العليا، وكلاء كلية التربية، ورؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس بالأقسام الأكاديمية في كليات التربية بالجامعات الحكومية، ويمكن تحديدها وفقاً لمجالات مختلفة: إدارية، تنظيمية، تطويرية، وبيئية.

- نماذج (Models)

يقصد بالنماذج إجرائياً: نماذج الابتكار التنظيمي الأكثر شيوعاً وتطبيقاً في منظمات الأعمال، والتي تنطوي على أطر عملية قد تسهم في تحسين الأداء، وتدعم ممارسات الابتكار التنظيمي، وقد يمكن تبنيها وتوظيفها في مؤسسات التعليم العالي وإدارة برامجها.

- الابتكار التنظيمي (Organizational Innovation)

ويقصد بالابتكار التنظيمي إجرائياً: أحد أنواع الابتكار الذي ينطوي على تبني طرق وإجراءات إدارية تنظيمية حديثة لتطوير الممارسات والجهود التي تبذل في سبيل تحسين وتطوير البرامج الأكاديمية بما يُسهم في إعداد وتأهيل كفايات علمية مهنية متخصصة، والإثراء المعرفي الإنساني للوصول إلى نتائج علمية وتطبيقية مبتكرة، من خلال تطبيق نماذج الابتكار التنظيمي في إدارة برامج الدراسات العليا.

منهج الدراسة:

انطلاقاً من مشكلة الدراسة، وأهدافها، وأسئلتها، فإن المنهج المناسب للدراسة الحالية هو المنهج الوصفي التحليلي لأدبيات الدراسة حيث تم جمع ومراجعة الأدبيات والدراسات ذات الصلة بالابتكار التنظيمي، وتفسيرها والربط ما بينها للوصول إلى استنتاجات تجيب عن أسئلة الدراسة.

الدراسات السابقة:

نظراً لندرة الدراسات التي تبحث بشكل مباشر في الابتكار التنظيمي في إدارة برامج الدراسات العليا تحديداً، لذا سيتناول هذا الجزء عرضاً لأهم الدراسات العربية والأجنبية حسب محاور الإطار النظري في قسمين إدارة برامج الدراسات العليا في الجامعات، والابتكار التنظيمي والمفاهيم ذات الصلة في مؤسسات التعليم العالي، وذلك وفقاً لتسلسلها الزمني من الأقدم إلى الأحدث، كالتالي:

أولاً/ الدراسات السابقة التي تناولت مجال إدارة برامج الدراسات العليا

دراسة (سكيك، ٢٠١٩م) بعنوان "بدائل مستقبلية مقترحة لتطوير نظم الدراسات العليا في الجامعات الفلسطينية: منظور استشرافي مقارنة"، هدفت إلى وضع بديل مستقبلي لتطوير نظم الدراسات العليا في الجامعات الفلسطينية وفق أحد البدائل المختارة: السيناريو المرجعي، السيناريو الإصلاحي، والسيناريو الابتكاري. واعتمدت الدراسة منهجية مركبة تتكون من منهج نظمي وأسلوب تحليل النظم باستخدام تحليل SWOT. ومنهج وصفي وأداته السيناريوهات طبقت على عدد من الخبراء في الجامعات الفلسطينية. وقد توصلت للنتائج: حاز السيناريو الإصلاحي المقترح على نسبة أعلى، ووجود فرص خارجية يمكن الاستفادة منها كالأخذ بنظم الجودة المطورة والشراكات المجتمعية والتجاوب مع احتياجات سوق العمل، ووجود مخاطر منها عدم توافر الكادر الأكاديمي المؤهل، واختيار غير سليم للمعايير، وبالإضافة لوجود نقاط القوة في منظومة الدراسات العليا أكدت وجود نقاط ضعف ذات صلة بعمليات اتخاذ القرار، ووجود فجوات وتداخلات بين المستويات الإدارية المختلفة.

دراسة دي أليفسار ودي أوليفيرا (De Alencar & De Oliveira, 2016) بعنوان: "الإبداع في التعليم العالي وفقاً لأساتذة برامج الدراسات العليا"، هدفت الدراسة إلى فحص وجهة نظر الأساتذة حول أهمية الإبداع في التعليم العالي في برامج الدراسات العليا في عدة جامعات برازيلية، وما هي الإجراءات التي يجب أن تتخذها الجامعة كمؤسسة مسؤولة عن تطوير المهنيين لتحفيز إبداع الأساتذة والطلاب. وقد اعتمدت الدراسة المقابلة شبه المنظمة لجمع البيانات، وتم مقابلة عشرين أستاذاً برازيلياً وتحليل المحتوى للبيانات النوعية. وتوصلت نتائج الدراسة أن جميع الأساتذة يرون الإبداع مهماً في التعليم العالي وخاصة في برامج الدراسات العليا بكليات العلوم الإنسانية، وأهمية تعزيز الإبداع لارتباطه بإنتاج المعرفة والابتكار ومتطلبات المجتمع، وقد اقترح المشاركون التخطيط وإدراج سياسات وممارسات إدارية جديدة، وتعزيز الأنشطة التي تشجع على الإبداع، وإزالة الحواجز التي تعيق الإبداع، وتحسين البنية التحتية كإجراء مهم، مع ضغط أقل للأنماط الرسمية للتعلّم والتقييم.

دراسة (أبونعير و خليل وآل كردم والبدوي، ٢٠١٦م) بعنوان: "تصور مقترح لبرامج الدراسات العليا بكلية التربية في جامعة الملك خالد في ضوء مؤشرات الجودة النوعية والتميز"، هدفت إلى تقديم تصور مقترح لبرامج الدراسات العليا بكلية التربية في جامعة الملك خالد، والتعرف على المعوقات التي تواجهها. وقد استخدمت المنهج الوصفي التحليلي. وطبقت الاستبانة على عينة بلغت (٦٨) طالباً من طلاب الماجستير والدكتوراه ببرامج الدراسات العليا بكلية التربية. وتوصلت النتائج إلى وضع آليات مقترحة تمثلت في تطوير نظام القبول، والقيادة الجامعية، والتركيز على تطوير أعضاء هيئة التدريس، والمناهج، والطلاب، ونظم التقويم. ووجود المعوقات تمثلت ما بين معوقات أكاديمية وغير أكاديمية (إدارية واقتصادية واجتماعية). وتراوحت الاستجابات للمعوقات (المؤسسية الإدارية) ما بين درجة توافر كبيرة ومتوسطة.

دراسة (الدوسري، ٢٠١١م) بعنوان: "المشكلات التي تواجه برامج الدراسات العليا في كليات التربية في الجامعات السعودية وسبل التغلب عليها"، هدفت الدراسة إلى الكشف عن المشكلات التي تواجه برامج الدراسات العليا في كليات التربية في الجامعات السعودية وسبل التغلب عليها. واستخدمت المنهج المسحي والنوعي، واعتمدت الاستبانة التي تم تطبيقها على عينة عشوائية من (٤٦٦) فرداً منهم (٧) عمداء، و(١٢٠) عضو هيئة تدريس، و(٣٣٩) من طلاب

الدراسات العليا. وأظهرت النتائج أن المشكلات التي تواجه برامج الدراسات العليا في كليات التربية في كل من مجال الإدارة ومجال محتوى البرامج ومجال التقويم جاءت بدرجة عالية، بينما المشكلات بالمجال العلمي جاءت بدرجة متوسطة.

دراسة (أبو ارشيد والبدارنة، ٢٠١٠م) بعنوان: "فاعلية برامج الدراسات العليا في الإدارة التربوية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر الطلبة"، هدفت الدراسة إلى التعرف على تقدير فاعلية برامج الدراسات العليا في الإدارة التربوية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر الطلبة، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت الاستبانة على عينة عشوائية من طلاب الدراسات العليا الخريجين في الجامعات الأردنية بلغت (١٥٠) طالباً وطالبة، وخلصت النتائج إلى أن "مجال الخطة الدراسية للبرنامج" احتل المرتبة الأولى وبدرجة فاعلية كبيرة، واحتل مجال "محتوى البرنامج الدراسي" المرتبة الثالثة وبدرجة فاعلية متوسطة، وجاء "مجال الكفايات الإدارية" بالمرتبة الأخيرة وبدرجة فاعلية متوسطة وضعف البرنامج في تحقيق توازن ما بين احتياجات الأفراد وأهداف المؤسسة، وعدم مرونته وفقاً للظروف والمستجدات.

ثانياً/ الدراسات السابقة التي تناولت مجال الابتكار التنظيمي

دراسة سكيرلي وغيث وتاني (Sciarelli, Gheith & Tani, 2020) بعنوان: "العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة والابتكار التنظيمي والابتكار التقني في التعليم العالي"، هدفت إلى التحقق في آثار ممارسات إدارة الجودة (QMPs) على الابتكار في التعليم العالي، وكيف يمكن أن يؤثر الابتكار التنظيمي على الابتكار التقني. وقد تم استخدام الاستبانة للحصول على البيانات. وتم اختبار الفرضيات بنموذج المعادلات الهيكلية، وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس وعدد من المدرء الأكاديميين (12.5%) والموظفين المشاركين في أنشطة إدارة الجودة (30.7%) في جامعات نابولي العامة بإيطاليا وطبقت على عينة تكونت من (٤٤٩) فرداً. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج تدعم: العلاقات المترابطة بين خطط إدارة الجودة وتأثيرها الإيجابي على الابتكار، ووجدت أن بعض خطط إدارة الجودة تؤثر على الابتكار من خلال إدارة الأفراد والعمليات، وأن الابتكار التنظيمي يتنبأ بالابتكار التقني، وأكدت على نتيجة عملية ترتبط بأهمية إدراك المديرين للاختلافات ما بين خطط إدارة الجودة لتنفيذ استراتيجية إدارة الجودة فعالة، وأن تجمع بين العناصر الفنية والتنظيمية.

دراسة سعيد وكافيه وفاهد (Saeed, Kaveh & Vahid, 2019) بعنوان "دراسة تأثير إدارة المعرفة على الابتكار التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي الإيرانية"، هدفت إلى دراسة العلاقة بين إدارة المعرفة والابتكار التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي. وقد استخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة التي طبقت على عينة عشوائية بلغت (٣٤١) من المديرين والموظفين في 63 مؤسسة للتعليم العالي الإيرانية. وأظهرت النتائج وجود علاقة بين إدارة المعرفة والابتكار التنظيمي، وتم تأكيد جميع الفرضيات البديلة. وأهمية دعم الأعضاء في مؤسسات التعليم العالي لفهم كيفية زيادة الابتكار التنظيمي بشكل أفضل وتحسين معرفة وخبرة الموظفين من خلال إدارة المعرفة.

دراسة صافيا (Safii, 2019) بعنوان "المنهج الكمي لجمع تصورات المديرين بشأن التعلم التنظيمي والابتكار التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي الخاصة". هدفت إلى دراسة العلاقة بين التعلم التنظيمي والابتكار التنظيمي وفقاً لتصورات المديرين في مؤسسات التعليم العالي الخاص بولاية ماساتشوستس الأمريكية. واستخدمت نموذج الأنظمة للتعلم التنظيمي لشواندت (1997) Schwandt (OLSM) لدراسة وفهم المنظمة كنظام ديناميكي. وأداة تقييم الابتكارات التنظيمية لوانق وأحمد (2004) Wang and Ahmed، واستخدمت استبانة طبقت على جميع القادة في الإدارات الوسطى، وتوصلت النتائج إلى وجود صلات بين النظم الفرعية للتعلم التنظيمي وأبعاد الابتكار التنظيمي باستثناء الابتكار الاستراتيجي، وأن النظم الفرعية تتنبأ الابتكارات السلوكية، العملية، المنتج، والسوق، وعدم وجود أدلة على أن النظم الفرعية الأربع للتعلم التنظيمي يمكن التنبؤ بها للابتكار الاستراتيجي.

دراسة أويغز (Owens, 2015) بعنوان "دور الأقسام الأكاديمية في ابتكار البرنامج الأكاديمي للدراسات العليا"، هدفت الدراسة إلى استكشاف آليات ابتكار البرامج الأكاديمية للدراسات العليا في الجامعات الحكومية بالولايات المتحدة الأمريكية، واستخدمت إطاراً نظرياً تنظيمياً لتحليل الإطار الأكاديمي لخصائص الأقسام الأكاديمية التي تساهم في ابتكار برنامج الدراسات العليا في السنوات الأربع بين عامي 1975-2004. وقد استخدمت نموذجاً طولياً متبايناً زمنياً، وتم جمع البيانات بتحليل وثائق القسم الأكاديمي في ١٦ حرمًا جامعيًا خلال (٣٠) عاماً، ومصادر أخرى في القسم. وتوصلت النتائج إلى أن الابتكار الأكاديمي ينطوي على قدرات الهيئة التدريسية، والمحتوى المعرفي، والمهارة الإدارية، وأهمية الإدارة كعنصر فعال تؤثر على الابتكار، وكيف يمكن لقيادة الحرم الجامعي فهم وتنسيق الابتكارات المنهجية بالربط ما بين خصائص الهيئة التدريسية والمقررات المتاحة والتطوير التعليمي على مستوى القسم.

دراسة داشيار وبراتاما (Dachyar & Pratama, 2015) بعنوان: "تطوير نموذج استراتيجي للابتكار التنظيمي من خلال نظم المعلومات في التعليم العالي في إندونيسيا" هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل التي تؤثر على الابتكار التنظيمي. وقد أعدت النماذج بناء على الأدبيات ذات الصلة: كيف يؤثر الابتكار الاستراتيجي على أداء الابتكار التنظيمي، وعلى تنفيذ تخطيط موارد المؤسسات. واستخدمت آراء (٤) من الخبراء المختصين في التعليم العالي ونمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) للحصول على متغيرات النموذج. وتوصلت النتائج إلى ثلاثة عوامل في الابتكار الاستراتيجي تؤثر في أداء الابتكار التنظيمي: إعادة هندسة الأعمال، وتخطيط موارد المؤسسة والتغيير التنظيمي. وأن العامل الأكثر تأثيراً هو التغيير التنظيمي، وتنفيذ تخطيط موارد المؤسسات، وتأثير هذه العوامل مجتمعة في تحسين الأداء العام للابتكار في التعليم العالي.

دراسة (العسيري، ٢٠١٥م) بعنوان "مقومات الابتكار الاجتماعي: مدخل لتطوير الإدارة الجامعية في الجامعات السعودية من وجهة نظر الهيئة الإدارية والأكاديمية في الجامعات السعودية" هدفت إلى التعرف على مقومات الابتكار الاجتماعي باعتباره مدخل لتطوير الإدارة الجامعية في الجامعات السعودية، وقد استخدمت المنهج الوصفي المسحي والوثائقي، وطبقت أداة الاستبانة على أعضاء مجلس الكلية بالجامعات الحكومية السعودية في عينة بلغت (٥٧) عميداً، و(١٣٢) وكلياً للكلية، و (١٩١) رئيساً للقسم، و(٨٦) عضو مجلس كلية من أعضاء هيئة التدريس المكلفين. وجاءت أبرز النتائج: تتوافر مقومات الابتكار الاجتماعي بدرجة منخفضة، وموافقة أفراد الدراسة على أهميتها بدرجة (مهمة جداً)، وجاء ترتيبها حسب الأهمية في استقطاب الكفاءات من

الموارد البشرية، والتنظيم الإداري المرن، الإدارة والقيادة الديناميكية، وتطوير العمليات الإدارية، واستخدام نظم تقنية مبتكرة لتبادل الخبرات، وشراكات استراتيجية.

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال مراجعة الدراسات السابقة ذات العلاقة بمجال الدراسة يتضح عدم وجود دراسة بحثت في توظيف نماذج الابتكار التنظيمي في إدارة برامج الدراسات العليا، وندرة الدراسات العربية التي بحثت في الابتكار التنظيمي ودوره في قطاع التعليم العالي على وجه الخصوص. وتلتقي الدراسة الحالية مع بعض الدراسات الأجنبية في مجال مشابه إلى حد ما من حيث التطبيق للابتكار في مؤسسات التعليم العالي، وأما بالنسبة للدراسات العربية التي تتشابه معها في مجال تطوير برامج الدراسات العليا جاء أغلبها كدراسات تقييمية بشكل عام أو تقييم لجوانب محددة مما يعزز أهمية الدراسة الحالية والحاجة إليها على مستوى الدراسات العربية. وقد تميّزت الدراسة الحالية في الجمع ما بين موضوعين هامين لم يتم التطرق لهما معاً في دراسات سابقة. على حد علم الباحثة، وهما إدارة برامج الدراسات العليا والابتكار التنظيمي. وتفردت هدفها في تقديم تصور مقترح لتطوير إدارة برامج الدراسات العليا في ضوء نماذج الابتكار التنظيمي. وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في إثراء عناصر الإطار النظري، وبناء التصور المقترح، وتدعيم الدراسة الحالية بالنتائج والتوصيات.

الإطار النظري:

يعرض هذا الجزء الإطار النظري للدراسة: متضمناً عناصر الدراسة ذات الصلة بأسئلة الدراسة ويناقشها من خلال الإجابة عنها حسب تسلسلها كما يلي:

إجابة السؤال الأول: ما مفهوم الابتكار التنظيمي؟ وما مجالاته؟

• الابتكار التنظيمي:

إن المتطلبات المتجددة للمجتمع والطبيعة المتغيرة لسوق العمل تتطلب ابتكاراً؛ وليس من الممكن الاستجابة لتلك الاحتياجات المتغيرة بدون ابتكار. فالابتكار التنظيمي يُعتبر قدرة تنظيمية مُوجهة لتجديد الأفكار والمعارف وتحويلها إلى عمليات أو خدمات ومنتجات جديدة بشكل دوري وبما يحقق مصالح المستفيدين (شهاب، ٢٠١٠م)، وهو لا يضمن الكفاءة التنظيمية للمنظمة فحسب، بل يؤثر أيضاً على استمراريتها، لاسيما في ظل تأثير توجه السوق، والتوجه التعليمي، والتوجه الريادي؛ ذلك أن التوجه نحو السوق يؤثر بشدة على الابتكار في ظل اضطرابات السوق العالمي وتعدد مطالبه، والتوجه التعليمي يؤثر بشكل كبير على الابتكار، والتوجه الريادي يلعب دوراً أساسياً في تطوير الابتكار والحفاظ عليه (Suliyanto & Rahab, 2012).

وقد برزت أهمية الابتكار التنظيمي كمفهوم جديد Organizational innovation تميز عن أنواع الابتكار المتعارف عليها بعد تصنيف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD بأنه طريقة تنظيمية جديدة في ممارسات الأعمال أو تنظيم مكان العمل أو العلاقات الخارجية (OCED, n.d).

إن الابتكار التنظيمي يعد مظهراً أساسياً من مظاهر أداء المنظمات، وتؤكد أهميته وحاجة مؤسسات التعليم العالي له في الوقت الراهن؛ لاسيما أنه يهيئ الفرص لتفاعل تلك المؤسسات مع المتغيرات بسرعة بطرق وآليات عمل جديدة، وبذلك تكون قادرة على إيجاد واكتشاف منتجات وخدمات جديدة تتلائم مع متطلبات السوق الجديدة، كما يوفر لها حماية من تفاعلات بيئية خارجية غير مناسبة (رفاعي، ٢٠١٢م). وقد توصلت العديد من الدراسات التي اهتمت بدراسة أثر الابتكار التنظيمي في أداء المنظمات إلى تأثيره الحاسم ولاسيما فيما يتعلق بالإنتاجية، الإبداع، الجودة والمرونة (Elsbach & Hargdon, 2006, p.471)، كما يتحدد كذلك كميزة تنافسية مستدامة للمنظمات (Martinez – Costa & Martinz - Lorente, 2008, p.210).

وبعد مراجعة الأدب النظري الذي تناول مفهوم الابتكار التنظيمي؛ وجد هناك تداخل ما بين مفهوم الابتكار والمفاهيم الأخرى ذات الصلة؛ كالإختراع والإبداع والتغيير. وقد عُرّف الابتكار بأنه "تنفيذ الأفكار الجديدة التي تخلق القيمة" (Elsbach & Hargdon, 2006, p.471). أي يُنظر للابتكار التنظيمي على أنه فكر جديد، ويُعد خطوة تمهيدية للإبداع التنظيمي ويجسد تطبيقاً للأفكار المبتكرة. علاوة على ذلك، فالابتكار التنظيمي قد يعكس جانباً من التغيير التنظيمي عندما يبرئ دليلاً إرشادياً لقدرة المنظمة على البقاء والاستمرار في بيئة متغيرة.

• مفهوم الابتكار التنظيمي:

عُرّف الابتكار التنظيمي بأنه تنفيذ فكرة إدارية جديدة يتطلب معها إحداث تغييرات جذرية أو تحسينات، ضمن إطار عمل ينطوي على أفكار ومنتجات وسلوكيات ويرتكز على ثلاثة عناصر وهي: التغيير، الإبداع، والتحسينات في الأداء (Kising'u, Namusonge & Mwirigi, 2016).

كما عُرّف بأنه "إدخال وسائل حديثة لإدارة المنظمة داخلياً، وإدارة علاقتها مع الأطراف الخارجية بذلك، ويرتبط بكل الجهود الإدارية من أجل تحديث الأنظمة والإجراءات... التي تتطلب تحسيناً، وبقدرة القيادات بالمنظمة على إحداث تغييرات جذرية تستطيع من خلالها تقديم خدمات ومنتجات متميزة" (أبو سيف، ٢٠١٦م، ص.٢٨).

وعرّفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD في دامنپور (Damanpour, 2017) الابتكار التنظيمي بـ "الممارسات العملية لتنظيم الإجراءات، وطرق تنظيم مسؤوليات العمل وصنع القرار، وطرق تنظيم العلاقات الخارجية" (p.35).

وجاء عن مجيد (٢٠١٧م) أن الابتكار التنظيمي يمثل الآلية التي تنتهجها المنظمات للتكيف مع الظروف المتغيرة التنافسية، والتقدم التقني، والتوسع في مطالب السوق بإنتاج منتجات وتقنيات وأنظمة على المدى القصير.

وفي ضوء ذلك فإن الابتكار التنظيمي كعملية تطوير تتبناها المؤسسات - ربحية أم غير ربحية - كالمؤسسات التعليمية لأجل إطلاق العنان للتكيف التنظيمي؛ بإجراء تغييرات مبتكرة تنطوي على إدخال ممارسة إدارية جديدة أو طرق عمل أو تطوير هياكل أو استحداث تقنية، أو خلق فرص للتعاون مع الأطراف الخارجية، وتنمية أداء الأفراد، في سبيل إحداث تطوير نوعي ووصولاً للأهداف المنشودة والحفاظ على موقع تنافسي.



مقومات الابتكار التنظيمي:

آلية الابتكار التنظيمي كما حددها نوتن (2004) Naughton هي عملية منهجية يجب أن تتماشى مع استراتيجية وآلية العمل في المنظمة وتنمو في النهاية من نقاط القوة الأساسية فيها وتتضمن في: (Goyal & Pitt, 2007)

1. قيادة ذات رؤية: فالمنظمات الأكثر ابتكارًا يديرها قادة لا يرون إمكانيات المستقبل فقط، ولكن قادرين على إيصال الرؤية إلى العاملين والأطراف المعنية.
2. قيم متجددة بعمق: توفر أساساً لاستراتيجيتها، والاستراتيجية تعد خارطة الطريق للابتكار.
3. الثقافة الشاملة: التي تمكّن الموظفين، وتعزز الأفكار المبتكرة، وتحتفل بالتميز وتتحمل المخاطر.
4. التركيز على العميل: وهذا جوهر الابتكار وما يحقق نتائج ذات قيمة مضافة، ذلك أن فهم احتياجات العميل ووجود مؤسسة تقدم بنجاح منتجاً أو خدمة تلبي الحاجة يعد سر القوة المطلقة في العمل.
5. الاتصال المفتوح: يزدهر الابتكار بالتدفق الحر للمعلومات من الأعلى إلى الأسفل والعكس صحيح.
6. التعاون: أفضل ابتكار يأتي من التفاعل والعمل الجماعي.

وقد اختصرها فولبيردا وفان دين بوش وجانسين (Jansen, 2007) في ثلاثة عناصر تمثل ديمومة العمل في المنظمة لتوليد قوة ابتكارية تؤدي إلى رفع مستوى الأداء: تنظيم مرن، إدارة ديناميكية، وعمل ذكي.

ويستنتج من ذلك أن وجود قيادات ذات رؤية واضحة وتشاركية، وتبني قيم الابتكار والإبداع والرغبة في التجديد، ونشر الوعي بأهمية الابتكار والتحفيز للمبتكرين، وتفعيل فرق العمل المدارة ذاتياً، ووجود قنوات اتصال مرنة ومفتوحة داخلياً ومع المؤسسات خارجياً تعد في مجملها بمثابة متطلبات الابتكار الناجح ومقومات داعمة له.

آثار تطبيق الابتكار التنظيمي:

جاء عن مفتاحي (٢٠١٦م) أن الابتكار التنظيمي يعتبر ضرورة في المنظمات لاسيما في ظل الإيجابيات التي يوفرها من حيث:

- التحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق والمتغيرات التي تحيط بها.
- تنمية القدرات الفكرية للعاملين بإتاحة الفرص لهم في تطوير وتوظيف تلك القدرات.
- حُسن الاستفادة من رأس المال البشري وقدراتهم بإتاحة فرص البحث عن الجديد في العمل والتعامل مع الأحداث بأساليب مبتكرة.
- تحسين الخدمات المقدمة في التنظيم بما يعود بالفائدة على الفرد والمنظمة.
- استغلال الموارد المالية باستخدام أساليب عملية ذات كفاءة تتواءم مع التطورات.

- القدرة على إحداث توازن ما بين البرامج والمبادرات التطويرية والموارد التي تمتلكها المنظمة.

• مجالات الابتكار التنظيمي:

بعد مراجعة الأدبيات التي تناولت مجال الابتكار التنظيمي تبين وجود تباين فيما يتعلق بأنواع الابتكار التنظيمي، ولكن وُجد شبه اتفاق في الآراء على تقسيمه حسب (مجال الابتكار) إلى ثلاث فئات رئيسية كالتالي:

1. الابتكار الإداري Administration Innovation

يتمثل في التوصل إلى أفكار جديدة قابلة للتحويل إلى سياسات واستراتيجيات جديدة وتنظيم العمل بطرق تُساهم في تطور الأداء (العربي، ٢٠١١م). فهو ينطوي على الإتيان بالجديد فيما يتعلق بالنشاط الإداري وبما يحقق استجابة أفضل لخدمات ومنتجات ورغبات المستفيدين، وبما يسهم في رفع الأداء بشكل جذري أو تدريجي (كما في مفاهيم الجودة والتحسين المستمر)، وتحسين أساليب وطرق العمل، وتحسين علاقات العمل في المنظمة داخلياً (كمفاهيم فرق العمل المدارة ذاتياً)، وتعزيز علاقات المنظمة مع البيئة الخارجية (كمفاهيم المسؤولية الاجتماعية) (مجيد، ٢٠١٧م، ص ١١٧).

2. الابتكار التقني Technology Innovation

عُرف الابتكار التقني "منتجات جديدة خدمات أو عمليات ترتبط بشكل مباشر بنشاط العمل الابتدائي" (العربي، ٢٠١١م، ص ١٧٨). فهو يتضمن تطوير منتجات أو خدمات جديدة أو إحداث تغيير في التقنيات داخل المنظمة، يتحقق معها قبول لرغبات العملاء لها باعتبارها ابتكارية (شرار، ٢٠١٩م). والذي يعني أن الابتكار التقني قد يُسهم في خفض التكلفة ورفع الجودة، وإجراء التغييرات الملائمة بما يتناسب مع حاجة السوق ومتطلبات المرحلة ورغبات المستفيدين (Seidel and Rosemann, 2008).

3. الابتكار الإضافي Ancillary Innovation

عُرف الابتكار الإضافي أو المساعد بأنه الابتكارات التي تشكل حدود البيئة التنظيمية وتذهب إلى أبعد من الوظائف الابتدائية التقليدية للعمل بالمنظمة، كقيام بعض متخصصي التسويق في المنظمة مثلاً بتطوير برنامج تسويقي أكثر جذباً للمستهلكين (العربي، ٢٠١١م). وما يميز الابتكار الإضافي بأنه يضمن تقديم خدمات بطريقة جيدة تُعظّم من مستوى الرضا للمستهلكين وتحدد الميزة التنافسية للمنظمة فعلى سبيل المثال ابتكار برامج ذات صلة بتنمية الوظائف التعليمية. (شرار، ٢٠١٩م) فالابتكار الإضافي يتجاوز نشاط العمل الأساسي.

وجاء عن لاري تعيين الابتكار التنظيمي كأحد أبرز أنواع الابتكارات استخداماً في المنظمات عالمياً؛ ويتفرع منه أربعة أنواع رئيسية؛ ففي النوع الأول "الإجراءات" يتمثل الابتكار في طريقة العمل والتنفيذ، وفي النوع الثاني "الهيكلية" من خلال إدارة الموارد والمواهب والتمكين للعاملين، أما في الثالث "الشراكات" فيجسده الابتكار القيمي عبر الشراكات المبتكرة، في حين يتحدد النوع الرابع "نموذج الربح" في الابتكار بنموذج العمل وطريقة المنظمة في الربح (مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم، ٢٠١٥م).



في حين حدد وانج وأحمد (2004) خمسة مجالات رئيسية (أبعاد) تحدد قدرة المنظمة المبتكرة، وتوضح هذه المجالات كالتالي:

- ابتكار المنتج: ينطوي على حداثة وجدوى المنتجات الجديدة التي يتم طرحها في الوقت المناسب.
- الابتكار في السوق: وينطوي على حداثة الأساليب التي تتبناها المنظمات لدخول السوق المستهدفة.
- الابتكار في العمليات: يجسد إدخال منهجيات إدارة جديدة، وتكنولوجيا جديدة، وأساليب عمل وإنتاج جديدة يمكن استخدامها لتحسين عمليات الإدارة وطرق العمل والإنتاج، ويعد ابتكار العمليات مؤشراً على القدرة الابتكارية الشاملة للمنظمة.
- الابتكار السلوكي: ويتجلى من خلال تكوين مُحفز ثقافي مبتكر على القدرة على الابتكارات وتقبل الأفكار الجديدة، فهو يجسد تآزر قائم على ديناميكيات المجموعة.
- أما الابتكار الاستراتيجي: فإنه يقيس قدرة المنظمة على إدارة أهداف تنظيمية طموحة، وتحديد مدى تطابق الطموحات والموارد المتاحة من أجل توسيع أو الاستفادة من الموارد المحدودة بشكل خلاق.

هذه الجوانب الخمسة للابتكار مترابطة وتصور الابتكار بشكل شمولي؛ حيث يركز الابتكار في السلوك والعمليات داخلياً. في حين يركز الابتكار في المنتج والسوق على البيئة الخارجية، ومن ناحية أخرى: يمثل الابتكار الاستراتيجي قدرة المنظمة على تحديد الفرص الخارجية ومطابقتها مع القدرات والموارد الداخلية.

وعلى سبيل الإجمال فإن أفضل المنظمات الابتكارية تستخدم من ثلاثة إلى خمسة أنواع على الأقل في نماذج عملها حتى تحافظ على موقعها التنافسي، وهذا يتحدد والتوجه للمنظمة وحسب الغرض من كل نوع ومدى رغبتهما في إحداث التغيير المنشود، فقد تلجأ المنظمة إلى الابتكار في الخدمات عندما ترغب في تقديم خدمات تُميّزها في خدمة العملاء وتساهم في نجاحها مثل منصات تدريبية عبر الانترنت.. وهكذا.

إجابة السؤال الثاني: ما نماذج الابتكار التنظيمي ذات العلاقة بإدارة برامج الدراسات العليا في كليات التربية؟

- نماذج الابتكار التنظيمي ذات العلاقة بإدارة برامج الدراسات العليا في كليات التربية: رحلة الابتكار في المنظمات عبارة عن عملية تقوم بها منظمة في تبني وتنفيذ الابتكار، وبمراجعة عدد من الأدبيات في هذا المجال فإن إطار العمل يتضمن اللحظة التي يتم فيها تحديد الحاجة إلى التغيير، من خلال تحديد الحلول المقترحة واختيارها، والتطوير المنظم للابتكار، وأي تغييرات ينبغي على المنظمة إجراؤها لتكون جاهزة، وأخيراً التنفيذ، وتحقيق الفوائد، والتفكير بالتحسين المستمر. وللابتكار التنظيمي نماذج عدة يتم استخدامها وفقاً للهدف منها وآلية

Van de Ven (2008)	١. مبادرة (أفكار ومشاكل تقود لحلول)	٣. تطوير العمل	٥. يصبح الابتكار مؤسساً في داخل المنظمة
	٢. تقديم مقترح لتطوير موارد مالية	٤. الدمج ما بين الجديد والقديم وبداية الاستخدام التشغيلي	

المصدر بتصريف (Carter, 2017)

بعد تضمين الابتكار (أو إنهاؤه)، من المعتاد إجراء مراجعات ما بعد التنفيذ: هناك نوعان منها: الأول يتعلق بإدارة تحقيق الفوائد والثاني يتعلق بإدارة التغيير (Badewi & Shehab, 2016). كلاهما مهم لنجاح الابتكار، فالغرض من إدارة الفوائد هو ضمان تحقيق الفوائد المحتملة من الاستثمار بالفعل، ومن الأجدى أن تتم إدارة الفوائد خلال مرحلة التطوير وفي مرحلة التنفيذ (Bradley, 2016). النوع الثاني من المراجعة هو التفكير في عملية الابتكار، لتحديد ما الذي نجح بشكل جيد وما الذي لم ينجح بحيث يمكن تعلم الدروس والاستفادة من الإخفاقات (Badewi & Shehab, 2016).

ويستنتج من ذلك أن هذان النموذجان يعتمدان إجراء تغييرات في العمليات ووفق خطوات محددة بدءاً من التعرف على الاحتياج ووضع المبادرة المناسبة وصولاً إلى التطبيق وتبني ممارسات الابتكار التنظيمي، والتي من شأنها أن تتطور مع الوقت ويُقاس مدى فعاليتها في تقديم منتج وخدمات جديدة، حتى تصبح ممارسات ذات أولوية في تطوير الأداء والسعي لتمييز المنظمة في تحقيق أهدافها.

• نموذج مبادئ الابتكار

يوضح هذا النموذج ستة مبادئ للابتكار؛ وهي تعتبر أنماط تفكير أساسية بالنسبة لعمليات تصميم البرامج أو وضع السياسات في المنظمة، حيث تفتح الآفاق لاستكشاف آفاق شاسعة ومساحات مختلفة للحلول وتقدم فهماً أكثر عمقاً في اتخاذ قرارات مستنيرة وبصورة أفضل وبالتالي تحسين قدراتها على حل المشكلات. وهي ستة مبادئ تم تمثيلها في ثلاثة أقطاب ثلاثة متقابلة تمثل في مجملها ما يمكن أن يسعى تحدي إدارة الديناميكيات بين أنماط التفكير المتعارضة، وأنماط المهارات، وطرق التنفيذ. وهي تمثل نقاط شائكة بين ثنائيات المبادئ الثلاثة: (الأشخاص والأنظمة) يشتمل على ديناميكية المقاربة والمباعدة ما بين احتياجات الأفراد والنظام لفهم التحديات من زوايا مختلفة. (الحقائق والسيناريوهات المستقبلية) يشتمل على الصراع القائم ما بين الماضي والحاضر والمستقبل، حيث يتم إثراء عملية صنع القرار بالبيانات والأدلة بجانب توفر طابع تخيلي واستكشاف سيناريوهات مستقبلية ممكنة. وأخيراً ثنائية (التحديات والحلول) من المبادئ التي تشير للتفاعل ما بينهما، وتوضح كيف يساعد التحول ما بين الطرفين على فهم طبيعة التحدي بشكل أكبر، وعلى تحديد فرص التغيير المناسبة (Quaggiotto, Leurs, & Christiansen, 2018).



شكل رقم (١) يوضح نموذج مبادئ الابتكار

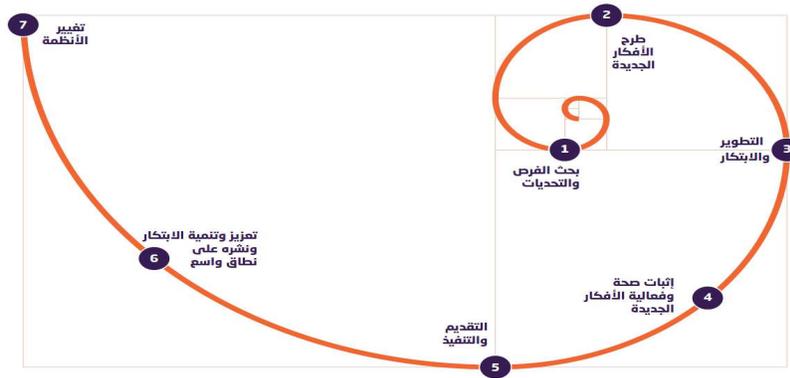
المصدر (مركز محمد بن راشد للابتكار الحكومي)

إن هذا النموذج يأتي كأداة تتفاعل مع مختلف المواقف وحسب التحديات والحلول المطلوبة. وذلك كونه يهدف إلى تشجيع الممارسين في مجال الابتكار لاعتماد أساليب متعددة واستخدام مزيج من أساليبه، قد تنتقل ما بين التفكير التصميمي في فهم طبيعة الأشخاص والأنظمة، وتحديد التحديات والحلول، إلى استخدام تحليلات البيانات التي تهدف لاستكشاف الرؤى والاتجاهات ووضع سيناريوهات مستقبلية ممكنة. ويستنتج من ذلك أن هذا النموذج من شأنه أن يساعد القيادات الأكاديمية وأصحاب القرار المختصين بتطوير برامج الدراسات العليا في الحصول على نظرة شمولية في التعامل مع المتغيرات والقضايا الراهنة وإيجاد الحلول الملائمة، ومن المهم تعزيز القدرة لديهم في استيعاب ما يمكن أن يكون ملائماً وغير ملائم حيال أسلوب معين في الابتكار والفهم لمواطن القوة والضعف في أسلوب ما، وكيف من الممكن أن يتحول التركيز من الأساليب إلى المبادئ التي قد يساعد فهمها في اختيار منهجيات مناسبة لتطوير حلول ومدخلات تُسهم في صنع التغيير.

• نموذج مراحل الابتكار

تم تطوير إطار الابتكار وفق هذا النموذج لوضع مفهوم مشترك حول مراحل الابتكار؛ والذي يتضح معه أن الابتكار عملية ممنهجة ومخططة ويتم إدارتها بشكل سليم، وغالباً ماتم بالمرحلة السبعة التالية: (Leurs & Roberts, 2018) (مركز محمد بن راشد للابتكار الحكومي، د.ت، ص ٧٤-٧٥)

- 1 . بحث الفرص والتحديات: وذلك بتحديد الفرصة واستثمار الوقت فيها مبكراً لأجل فهمها.
- 2 . طرح الأفكار الجديدة: من خلال تطوير أو استعارة الأفكار، وتحديد الأفكار القابلة للتنفيذ في الواقع.
- 3 . التطوير والاختبار: من خلال تحديد الفكرة والتعلم منها وتعديلها.
- 4 . إثبات صحة وفعالية الأفكار الجديدة: بتخطيط وتنفيذ استراتيجية جمع الأدلة للأثر المتحقق وفعاليتها.
- 5 . التقديم والتنفيذ: وضع خطة تنفيذ الحل المناسب وتنظيم إجراءاته.
- 6 . تعزيز وتنمية الابتكار ونشره: بإتاحة الظروف والبيئة المناسبة لتعزيز الابتكار ونشره.
- 7 . تغيير الأنظمة: عملية الربط ما بين الأنظمة لتحديد العلاقات المتغيرة الجديدة بناء على التغيرات المتوقعة حصولها من الابتكار وأثره. وتوضيح المراحل بالشكل التالي:



شكل رقم (٢) يوضح نموذج مراحل الابتكار

المصدر (مركز محمد بن راشد للابتكار الحكومي)

ويتضح من ذلك أن هذا النموذج يُعد بمثابة دليل إرشادي يُمكن من خلاله تحقيق فهم أكبر لطبيعة التحدي القائم بشكل أكثر وإعطاء مساحة لاستيعاب الفرص المتاحة، ويحدد مدى أهمية اختبار الحلول المختلفة بدلاً من الاعتماد على أحدها واستنفاد الكثير من الموارد لها، ويتيح المجال للتنقل خلال هذه العملية والتفكير فيها ومراجعة الخطوات السابقة والتنبؤ للخطوات التالية، ومن شأنه أن يساعد القيادات الأكاديمية وأصحاب القرار المختصين بتطوير برامج الدراسات العليا في إيضاح المسار السليم في تحقيق ممارسات الابتكار وعملياته، ومدى إمكانية أن تنقل الأفكار من صورتها الأولية إلى شكلها النهائي عالي الأثر.

إجابة السؤال الثالث: ما واقع إدارة برامج الدراسات العليا في كليات التربية في ضوء الابتكار التنظيمي؟

إدارة برامج الدراسات العليا:

إن الدراسات العليا تمثل دعامة أساسية في الجامعات الحكومية يُعتمد عليها في تنمية رأس المال البشري، ولذا لا بد أن تُحرك وتُدار بطريقة تُمكنها من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، ولا بد أن تُيسر استيعاب المفاهيم الإدارية الحديثة وتوظيفها بما يحقق التكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية ويبرئ طرق التعامل معها.

وحيث أن قوة الجامعات تقاس بقدر ما تناله نظم الدراسات العليا وبرامجها من تخطيط وتطوير، فقد ازدادت المطالب إلى التوسع في تطوير واستحداث برامج للدراسات العليا تلي الحاجات المجتمعية ومطالب سوق العمل وتكون جاذبة للطلاب وأكثر تنافسية.

أهمية الدراسات العليا:

يمكن اعتبار منظومة الدراسات العليا والبحث العلمي أحد أهم المكونات الأساسية لأي جامعة لدورها الفعال في تحقيق أهدافها وخدمة المجتمع، ومصدراً هاماً للميزة التنافسية وتكمن أهميتها في:

- إعداد الكوادر العلمية والتقنية بمؤهلات تخصصية عالية قادرة على تلبية احتياجات التنمية.
- التوسع في تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة (راضي، ٢٠١٦ م).
- تعتبر أحد أهم المحركات وعلى ضوءها تصنف الجامعات أنها ذات جودة عالية من تميز برامجها التعليمية (أبو نعيم و خليل وآل كردم والبدوي، ٢٠١٦ م).
- تعد أهم القنوات التي تترجم من خلالها الخطط التنموية إلى واقع، لتركيزها على الاستثمار في رأس المال المعرفي (الرشود، ٢٠١٦ م).

دواعي الابتكار التنظيمي في إدارة برامج الدراسات العليا:

يُعد الاهتمام بالدراسات العليا في الجامعات السعودية الحكومية مسئولية الجامعات على عدة مستويات؛ بدءاً من مستوى مجلس الجامعة، ثم مستوى عمادة الدراسات العليا، ثم مستوى مجالس الكليات واللجان المختصة فيها لبرامج الدراسات العليا، وصولاً إلى مجالس الأقسام، وهذا من شأنه أن يُحتم ضرورة تضافر الجهود لإحداث تطوير نوعي في إدارة برامج الدراسات العليا بكليات التربية، وبنية برامجها، والتخطيط لها ومراجعتها، واستشراف مستقبلها بالشكل المطلوب لكي تستطيع الجامعات القيام بوظيفتها، ولعدة مبررات تتمثل في:

- تحقيق متطلبات الاقتصاد القائم على المعرفة، ودعم القدرة التنافسية وتحقيق التميز الجامعي وهذا يتطلب التجديد (أبو نعيم و خليل وآل كردم والبدوي، ٢٠١٦ م).
- أضحت الابتكار في التعليم العالي ضرورة ملحة تتطلبها التغيرات البيئية، والابتكار في البرامج الأكاديمية يستلزم معه اتخاذ تدابير مختلفة كتبني الأفكار الجديدة، وآليات صنع القرار واللامركزية، والتوجه البرامجي للجامعات، والاستدامة المالية ودعم القدرات الابتكارية والتفكير الابتكاري، وهذا من شأنه أن يحقق نقلة نوعية في التعليم العالي ويعزز السبل في تحوّل الجامعات إلى مؤسسات مبتكرة.
- تحقيق مضامين رؤية المملكة 2030 التي صدرت عام ٢٠١٦ م استجابة لتوجيه الملك سلمان بن عبد العزيز لرسم رؤية مستقبلية للمملكة العربية السعودية في التمكين والتميز والجودة والتطوير المستمر؛ حيث أولت الرؤية الوطنية اهتماماً لتطوير التعليم العالي لتحقيق الموازنة بين مخرجات التعليم العالي ومتطلبات سوق العمل، وحددت آليات تطوير التعليم في التأكيد على تطوير مناهج تعزز المهارات وتطور المواهب، وتوجيه الدارسين نحو الخيارات الوظيفية والمهنية الأساسية، إلى جانب تأهيل رأس المال البشري وتحقيق الكفاءة في استخدام الموارد، وعقد الشراكات للتدريب محلياً ودولياً (رؤية 2030 المملكة العربية السعودية، ٢٠١٦ م).

- ما يتطلبه نظام الجامعات الجديد والذي يأتي مسانداً وتحقيقاً لمستهدفات رؤية 2030، وقد أُشير في نظام الجامعات الجديد لجوانب ذات صلة ببرامج الدراسات العليا كالتالي: منح الجامعات استقلالية منضبطة، والسعي للحصول على الاعتماد الأكاديمي المؤسسي والبرامجي، والحصول على مقابل مالي نظير برامجها ودوراتها والخدمات لقطاع الأعمال والجهات المختلفة، الاستثمار المالي وتنميته (نظام الجامعات، ١٤٤١هـ).
- أخيراً الحاجة إلى الاستثمار في برامج الدراسات العليا ودعم التمويل الجامعي ببدايل إضافية من خلال تقديم برامج أكاديمية تلي ورغبات المستفيدين وقطاع الأعمال، حيث أن البرامج الأكاديمية المتخصصة والمتمايزة تمثل نشاطات استثمارية تدعم كفاءة القطاعات في صورة أفكار إبداعية ومهارات ومعارف تعمل على تحسين أداءه وتطوير منتجاته بما يعود بالنفع على المجتمع وتحقيق رفاهيته (الزلزلة، ٢٠١١م).

نبذة عن جهود الابتكار في التعليم العالي في المملكة العربية السعودية:

أولت وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية اهتماماً بالابتكار تطبيقاً لرؤية المملكة 2030؛ فقد جاء ضمن الهيكلية الأخيرة لوزارة التعليم التي تم الإعلان عنها عام ٢٠١٩م استحداث عدد من الوكالات منها "وكالة البحث والابتكار" في نطاق دعم وزارة التعليم لجهود البحث والابتكار باعتبارهما عنصرين حاسمين يساعدان على تحقيق أهداف بعيدة المدى لاسيما تلك التي تضمنتها الرؤية، وعلى مستوى الجامعات السعودية الحكومية على سبيل المثال: جامعة الملك سعود أنشئ مركز الابتكار التابع لوكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي عام ١٤٣٠هـ ليكون بمثابة الداعم الأساسي للمبتكرين وتزويدهم ببيئة محفزة للتفوق الفكري والإبداع العلمي، كما تم إنشاء عشر وحدات فرعية للابتكار بكلية الجامعة كوحدة الابتكار والإبداع في كلية التربية. وفي جامعة الملك عبدالعزيز تم إنشاء وكالة الجامعة للأعمال والإبداع المعرفي عام ١٤٣٠هـ، سعياً لمواكبة التغيرات في مجال تطوير الإبداع والأعمال والمعرفة، كما تم تدشين مركز للابتكار الاجتماعي في الجامعة تابع لعمادة شؤون الطلاب الأول على مستوى الجامعات السعودية عام 1439هـ، وتمثل أهداف المركز في اكتشاف المشكلات المجتمعية وإيجاد الحلول المناسبة بطريقة مبتكرة، وتوظيف المخرجات بالتكامل مع القطاعات ذات الاهتمام المجتمعي. وفي جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل أنشئت وكالة الجامعة للابتكار وريادة الأعمال في الجامعة بهدف نشر ثقافة الابتكار وريادة الأعمال في المجتمع الجامعي والمحلي، وتطوير البيئة التعليمية المحفزة للابتكار في سبيل دعم الدور الريادي للجامعة في الاقتصاد المعرفي، واستقطاب وتشجيع المواهب من طلاب وموظفين وأعضاء هيئة تدريس وأفراد المجتمع المحلي بتعزيز مجالات المهوبة والابتكار.

ويتضح مما سبق أن الجهود المبذولة في وزارة التعليم والجامعات الحكومية وُجّهت بما يدعم تأسيس منظومة للبحث والابتكار، بالتركيز على تعزيز القدرات الابتكارية وتشجيع الطلبة على تقديم الأفكار وتحويلها إلى ابتكارات ذات قيمة اقتصادية؛ من خلال تهيئة الدعم المالي وتنظيم إجراءات داعمة لدراسة واحتضان الأفكار المطروحة. ولأزالت الجهود تتطلب المزيد من الدعم وتعزيز الممارسات التي تدعم تبني الابتكار التنظيمي. وقد أكدت عدد من الدراسات على أهمية تنوع مجالات الابتكار في التعليم العالي وأن ينطوي الابتكار على عدة ركائز أساسية قد تتمثل في جودة التعليم، والابتكار في البرامج الأكاديمية وطرق التدريس، والابتكار في البحوث التطبيقية

المتعلقة بالصناعة، والابتكار في تطوير الشراكات، والابتكار الاجتماعي والابتكار في تحقيق
الاستدامة المالية للجامعة (Khayati & Selim, 2019).

• تحليل الوضع الراهن لواقع إدارة برامج الدراسات العليا في كليات التربية بالمملكة
العربية السعودية باستخدام مصفوفة التحليل الرباعي SWOT Analysis

يتضح مما سبق دور وزارة التعليم في تطوير التعليم العالي من خلال مبادراتها وبرامجها
لتطوير منظومة البحث والابتكار ودعم جهود الابتكار، وسعي الجامعات السعودية الحكومية
لتحقيق أهداف وزارة التعليم ووكالة البحث والابتكار لتأسيس منظومة البحث والابتكار
واقتراح التشريعات واللوائح، وتعزيز ثقافة البحث والابتكار، وبناء القدرات والمهارات وفق
متطلبات مسيرة البحث والابتكار. وسيتم هنا تحليل الوضع الراهن لواقع إدارة برامج الدراسات
العليا بالجامعات السعودية الحكومية باستخدام مصفوفة التحليل الرباعي SWOT لتحليل البيئة
الداخلية والخارجية؛ حيث يعتمد على جوانب القوة والضعف للبيئة الداخلية، والفرص
والتهديدات للبيئة الخارجية، وقد تم استنتاج نقاط الضعف والقوة للبيئة الداخلية، والفرص
والتحديات للبيئة الخارجية للجامعات السعودية من خلال الاستعانة بالأبحاث العلمية ونتائج
الدراسات السابقة، وموقع وزارة التعليم واللوائح المنظمة للتعليم العالي، والخطط الاستراتيجية
لكليات التربية، وتوضيحه في الجدول التالي:

جدول رقم (٢)

يوضح تحليل البيئة الخارجية والداخلية لإدارة برامج الدراسات العليا السعودية باستخدام
SWOT

نقاط القوة Strength	نقاط الضعف Weakness
- وجود إجراءات إدارية واضحة لتطوير برنامج دراسات عليا واستحداثها ضمن اللائحة الموحدة للدراسات العليا في الجامعات السعودية (نظام مجلس التعليم العالي والجامعات ولوائحه، ١٤٢٨هـ).	- ضعف عمليات المراجعة والتقييم المستمرة للبرامج وأهدافها والاستفادة من التغذية الراجعة للتطوير (العمري، ٢٠١٧م).
- حصول عدد من كليات التربية في الجامعات السعودية الحكومية على تصنيف من أفضل ١٠٠ كلية عالمياً، وحصولها على مراكز متقدمة عربياً (وزارة التعليم، ٢٠١٩م).	- ضعف كفاءة الجهاز الإداري المدرب بمهارات تقنية ذات صلة بالبيانات الإدارية والخدمات المكتبية.
- مضامين رؤية المملكة 2030 دعت إلى تحسين الأداء في المنظمات وعلى رأسها الجامعات، وأهمية المراجعة الدورية للإجراءات وتطويرها (رؤية 2030، ٢٠١٦م).	- عدم التوسع في استخدام التقنيات الحديثة في جمع المعلومات وحفظها ونشرها.
- دعم إدارة الجامعات السعودية لكليات التربية في تحولها وتغيير أدوارها للإسهام في تحقيق رؤية 2030.	- غياب الفكر المؤسسي في عملية التطوير، ذلك أن أفكار التجديد قد تصدر من أفراد وبمجرد تركهم لموقع القرار غالباً ما يترتب عليه استحداث واستبدال الجهود والبدء من جديد.
	- ضعف الارتباط ما بين أهداف برامج الدراسات العليا وأهداف التنمية في المجتمع.
	- النمطية في نظم وهيكل البرامج الأكاديمية للدراسات العليا في الكليات المتشابهة.

- تنوع في الخبرات الأكاديمية البشرية (أكاديمياً وإدارياً).
- تنوع خلفيات أعضاء هيئة التدريس وتخصصاتهم (الخطة الاستراتيجية لكلية التربية بجامعة الملك سعود ٢٠١٨-٢٠٣٠م).
- استقلالية الجامعات المنضبط إدارياً ومالياً، يساهم في تمكين الجامعات ومنحها الاستقلالية لتطوير واستحداث برامج دراسات عليا مبتكرة (نظام الجامعات، ١٤٤١هـ).
- التوجه لأغلب الجامعات الحكومية السعودية لبرامج الماجستير المدفوعة بنظام الماجستير (التنفيذي، والتعليم المستمر) من شأن ذلك أن يعزز الاستفادة من مدخل الابتكار التنظيمي.
- وجود برامج للدراسات العليا لاتلتنام وحاجات المجتمع وسوق العمل (الثبتي، ٢٠١١م).
- نقص الخبرة وضعف استراتيجيات التسويق للبرامج الأكاديمية بما يحقق إقناع العملاء بما يقدم من برامج وخدمات وجذبهم والحفاظ عليهم وتنمية علاقات طويلة الأجل معهم (المبرد، ٢٠١٦م).

التهديدات Threats

- الثورة المعلوماتية والتطور المتنامي في مجال تكنولوجيا الاتصالات وتبادل المعلومات (الخضيري، ١٤٣٥هـ).
- المطالب المتجددة لتطوير الأداء الأكاديمي والإدارة الجامعية وإدخال نظم الجودة وتوظيف مداخل حديثة بالإفادة من تقنيات التقدم العلمي والتقني (أبو نعير و خليل وآل كردم والبدوي، ٢٠١٦م).
- وجود جامعات حكومية وخاصة تجتذب أفضل الطلاب في مرحلة الدراسات العليا.
- المتغيرات التربوية والتقنية المتسارعة التي تتطلب قيام أعضاء هيئة التدريس بأدوار أكاديمية تربوية جديدة وبأساليب أكثر إبداعاً واحترافية (الخطة الاستراتيجية لكلية التربية بجامعة الملك

الفرص Opportunities

- توجهات وزارة التعليم نحو الابتكار ودعمه، وفي مراعاة الإبداع والتمكين لصناعة التغيير المطلوب (وزارة التعليم، ٢٠٢١م).
- المرونة في الاستجابة للظروف والمتغيرات المحلية والإقليمية والمستجدات العالمية.
- متطلبات العصر تستدعي تصميم برامج دراسات عليا تدعم مزايا تنافسية عالمية وذات بعد دولي.
- التوسع في برامج الدراسات العليا البينية والتطبيقية ودعم تطبيقاتها في سوق العمل (العبد، ٢٠١٧م).
- تأسيس نظم ابتكارية فعالة تقوم على البحث المستمر والتطوير لإنتاج المعرفة أو لإعادة إنتاجها (الرشود، ٢٠١٦م).
- توفر آليات للتواصل مع مؤسسات التعليم الأجنبية والشراكات مع المتميز منها في عدد من المبادرات والبرامج (المبرد، ٢٠١٦م).

- وجود جامعات عالمية مرموقة يمكن التعاون معها (الحكير، ٢٠١٩م).	- وجود برامج دراسات عليا لاتلبي احتياجات وظائف المستقبل.
- الأخذ بنظم الجودة المطورة وتحقيق معايير الجودة (العُمري، ٢٠١٧م) سعياً لمراكز متقدمة ضمن أفضل ٢٠٠ جامعة عالمية (رؤية 2030 المملكة العربية السعودية، ٢٠١٦م).	- ضعف مواءمة مخرجات التعليم مع متطلبات سوق العمل المتنامية والالتحاق بتخصصات ودرجات علمية غير مطلوبة في سوق العمل.
- الاتجاه لممارسات الابتكار في مؤسسات التعليم العالي والحاجة إلى الأتمتة والعمولة وموجات التغيير التنافسية.	- ضعف الخبرات العملية في المجالات ذات الطلب المرتفع (برنامج تنمية القدرات البشرية، ٢٠٢١م).
- التحالفات والشراكات المجتمعية، والاستجابة لاحتياجات القطاع الخاص، باعتباره داعماً لها بما ينعكس على التجديد والابتكار، ويعزز من مخرجات البرامج الأكاديمية (المنقاش وابن عنيق، ٢٠١٧م).	- منافسة الجامعات الأجنبية للجامعات المحلية.
- استحداث مراكز للابتكار في عدد من الجامعات السعودية على سبيل المثال (مركز الابتكار/جامعة الملك سعود، ٢٠٢١م)، (مركز للابتكار الاجتماعي/ جامعة الملك عبدالعزيز، ٢٠٢٠م).	- زيادة المنافسة العالمية في جذب الخبراء وأعضاء هيئة التدريس المتميزين (الحكير، ٢٠١٩م).
- اهتمام الجامعات العالمية بجودة مخرجاتها لتنافس مثيلاتها من الجامعات العالمية الأخرى (العُمري، ٢٠١٧م).	- قلة التعاون بين الجامعات على مستوى الأكاديميين وذوي الخبرة (المبرد، ٢٠١٦م).

إجابة السؤال الرابع: ما التصور المقترح لتطوير إدارة برامج الدراسات العليا في الجامعات الحكومية السعودية في ضوء نماذج الابتكار التنظيمي؟

• التصور المقترح لتطوير إدارة برامج الدراسات العليا في ضوء نماذج الابتكار التنظيمي:

يتمثل التصور المقترح لهذه الدراسة التي عُنت بتطوير إدارة برامج الدراسات العليا في كليات التربية، في التالي:

- بناء إطار عام لدعم ممارسات الابتكار التنظيمي في الأقسام الأكاديمية، وكليات التربية، وعمادة الدراسات العليا المسؤولة عن تطوير واستحداث برامج دراسات عليا تربوية من أجل تحقيق تطوير نوعي للبرامج الأكاديمية المقدمة.

1. منطلقات التصور المقترح (أو مرتكزاته):

1. الأسس الفلسفية لبرامج الدراسات العليا: والتي تتضمن دعم الأهداف العامة للجامعة، وخلق فرص تعليمية بطابع خاص يدعم التفكير المبدع وإيجاد حلول مبتكرة

- للمشكلات، والتقضي والبحث عن الحقيقة من مصادرها من حيث صدقها وإمكانية توظيفها وتفسيروها، وذلك في سبيل تحقيق الاستثمار الأمثل في رأس المال البشري من أجل إعدادهم لشغل وظائف في مستوى عالي وبمهارات معرفية وفنية متخصصة، وملائمة لمتطلبات سوق العمل والاحتياجات التنموية.
2. الأهداف الاستراتيجية لكليات التربية في الجامعات الحكومية؛ وجاء منها:
- تقديم برامج دراسات عليا متميزة.
 - إعداد الممارس التربوي المتميز والتطوير المهني المستمر (موقع جامعة الملك سعود، ٢٠٢٠م).
 - استخدام التقنيات الحديثة لتحسين فاعلية عمليتي التعليم والتعلم.
 - تطوير مخرجات برامج كلية التربية بما يتفق مع احتياجات سوق العمل التربوي، ومطالب الإطار الوطني للمؤهلات (موقع جامعة الملك عبدالعزيز، ٢٠٢٠م).
 - تطوير البيئية التعليمية للكلية لتكون نموذجية جاذبة يسودها الإبداع والتميز.
 - التحسين المستمر للتنظيم الأكاديمي، والإداري، والتربوي (موقع جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل، ٢٠٢٠م).
3. أهداف رؤية المملكة العربية السعودية 2030 (٢٠١٦م) في مجال التعليم العالي لتحقيق الموازنة بين مخرجات التعليم العالي ومتطلبات سوق العمل ومنها:
- الاستثمار في التعليم والتدريب وتزويد الأفراد بالمعارف والمهارات اللازمة لوظائف المستقبل.
 - السعي إلى سد الفجوة بين مخرجات التعليم العالي ومتطلبات سوق العمل.
 - تأهيل مواطنين يمتلكون المهارات اللازمة لتحقيق اقتصاد مزهر ووطن طموح ومجتمع ناجح.
4. الأطر المرجعية عن الابتكار التنظيمي وممارساته في مؤسسات التعليم العالي، إلى جانب تأثيره في كفاءة أداء المنظمات ولاسيما فيما يتعلق بالإنتاجية، الإبداع، الجودة، والمرونة، والتميز.
5. نتائج الدراسات السابقة التي أكدت على ضرورة إخضاع الدراسات العليا للتطوير بما يرفع من مستوى كفاءة الخدمات المقدمة فيها، وتعزيز جوانب القوة فيها لخلق ميزة تنافسية مستدامة.
6. نتائج الدراسات السابقة التي أكدت على تأثير الابتكار التنظيمي على مستوى الأداء ودعم التعلم وتعزيز التغيير التنظيمي المنشود.
7. التوجهات العالمية التي أكدت على أهمية دعم ممارسات الابتكار في المنظمات ومنها: تقرير التنمية البشرية للعام (٢٠١٥م) الذي دعا إلى تصميم بيئات عمل داعمة للابتكار، تناح فيها فرص تفاعل الأفكار والمشاركة والتعاون، وسبل الدعم المالي، وتنظيم أماكن العمل، وتوافر المنصات الرقمية بما يعزز الابتكار على جميع المستويات (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ٢٠١٥م، ٢٤-٢٥).

2. أهداف التصور المقترح:

- الهدف العام: تبني ممارسات الابتكار التنظيمي في إدارة برامج الدراسات العليا لتحقيق التطوير المنشود.
- الأهداف التفصيلية:
 - تعزيز مقومات الابتكار التنظيمي في المجتمع الأكاديمي.
 - تعزيز ممارسات الابتكار التنظيمي في المجالات: الإدارية، التنظيمية، التطويرية، البيئية.
 - توظيف نماذج الابتكار التنظيمي في تطوير إدارة برامج الدراسات العليا.
 - تسهيل تطبيق الأفكار المبتكرة ونقلها واستغلالها.
 - تحفيز المبدعين والاستثمار في ابتكاراتهم.

3. آليات تنفيذ التصور المقترح أو إجراءاته (مراحل تطبيق التصور المقترح):

مرحلة الإعداد وتتضمن:

- تطوير اللجان المختصة بتطوير برامج الدراسات العليا في الأقسام الأكاديمية، وكليات التربية، وعمادة الدراسات العليا، على أن تتضمن كل لجنة ما يلي:
 - مقرر اللجنة (عضو هيئة تدريس)
 - نائب رئيس اللجنة (عضو هيئة تدريس)
 - عدد خمسة أعضاء من هيئة التدريس في كليات التربية.
 - أمين اللجنة (عضو إداري).
- من الأهمية هنا .حسب أجندة اللجنة .وموضوعاتها ذات الصلة بقطاع الأعمال وقضايا المجتمع المحلي: أن يُضم للجنة أعضاء من مستشارين خارجيين ورجال أعمال بما يدعم تطوير البرامج الأكاديمية للدراسات العليا.
- مع الأخذ بعين الاعتبار أن يُراعى في اختيار أعضاء اللجان استقطاب ذوي الخبرات العملية والكفاءات المتميزة في المجال التربوي، إلى جانب تمتعهم بقدرات إبداعية وسلوك ابتكاري مرن يقبل المخاطرة والانطلاق والتجريب، مع مراعاة القيم المؤسسية واحترام التنوع والانفتاح على الآخرين.
- التعرف على الاحتياج المطلوب من برامج الدراسات العليا وفقاً لاحتياجات المتجددة لسوق العمل، والبرامج المطروحة عالمياً، ومتطلبات المرحلة الراهنة، ورغبات المستفيدين.
- تقديم مبادرة التطوير المنشود (أفكار مبتكرة/مشاكل/حلول) للبرامج الأكاديمية وفقاً للبيانات المتوفرة من قطاع الأعمال والجامعات المتميزة.
- تقييم الخيارات المطروحة وفقاً للموارد المتاحة المادية أو البشرية.



- تقديم مقترح التطوير للبرامج الأكاديمية وتخصيص الموارد الكافية، وفي هذه المرحلة يتم البدء بتوظيف الخطوات المعتمدة في نموذج Damanpour & Schneider ونموذج Van de Ven.

مرحلة التخطيط وتتضمن:

- بناء خطة استراتيجية بعد عمل مقارنات مرجعية مع الجامعات ذات التصنيف العالي في المجال التربوي وتوفر التقارير المناسبة من قطاع الأعمال.
- وضع خطط تفصيلية لتنفيذ المقترح المناسب وتنظيم إجراءاته.
- قد يتم في هذه المرحلة توظيف نموذج مبادئ الابتكار بأقطابه الثلاثة (الأشخاص والأنظمة) للوقوف على احتياجات القيادات الأكاديمية والمستفيدين والعملاء وإدارة برامج الدراسات العليا لأجل فهم التحديات بأبعادها المختلفة، و(الحقائق والسيناريوهات المستقبلية) وذلك بإثراء عملية صنع القرار بالبيانات إلى جانب توفر طابع تخيلي واستكشاف سيناريوهات مستقبلية ممكنة. و(التحديات والحلول) حيث يساعد التحول ما بين الطرفين على فهم أوسع لطبيعة التحديات القائمة، وعلى تحديد فرص التغيير المناسبة.
- تطوير الأنظمة الإدارية وطرق العمل، بما يضمن مرونة عمليات التنفيذ والاتصال بين جميع الأطراف ذات الصلة.
- وضع أدلة تنظيمية إرشادية يحدد من خلالها مهام/مسئوليات وصلاحيات اللجان المختصة بتطوير برامج الدراسات العليا ووحدات الابتكار بكليات التربية لتأدية المهام بالشكل المطلوب وبما يحقق الهدف المنشود.
- تخطيط أولي لبيئة أكاديمية ملائمة تتوافر فيها الظروف والأدوات والتقنيات المناسبة لتعزيز الأفكار المبتكرة ونشرها.
- بناء مؤشرات أداء لتحديد الواقع الجديد بناء على التغييرات المتوقعة حصولها من ممارسات الابتكار التنظيمي وأثرها. وأن تتضمن تلك المؤشرات مجالات الابتكار التنظيمي الرئيسية (إداري، تقني، إضافي) كالتالي:

- تبني/ تنفيذ الممارسات الإدارية الجديدة.
- تبني/ تنفيذ التقنيات الجديدة.
- تبني/ تنفيذ منتجات جديدة.
- تبني/ تنفيذ خدمات أكاديمية جديدة.
- تبني/ تنفيذ الأفكار الجديدة.

وكذلك قد يتم بناء مقاييس أخرى لقياس أداء الأفراد وفقاً لممارسات للابتكار التنظيمي كالتالي:

- اقتراح سبل جديدة لتحقيق أهداف العمل.
- تقديم طرق جديدة لأداء مهامهم في بيئة العمل.
- الإتيان بأفكار تطبيقية جديدة لتحسين مستوى الأداء.

- اقتراح طرق جديدة لزيادة الجودة في العمل.
- المبادرة بالابتكار في العمل عندما تتاح الفرص.
- تطوير الخطط الزمنية لتنفيذ الأفكار الجديدة.

مرحلة التطبيق وتتضمن:

- اعتماد أسس واضحة ومحددة لتطبيقها على أرض الواقع مع ضرورة الالتزام بالخطّة الاستراتيجية المطروحة وعدم الارتجالية في الأداء، والأخذ بعين الاعتبار نتائج التغذية الراجعة. وتتضمن الآتي:
 - عقد ورش عمل ودورات تدريبية في منهجيات وأدوات تعلّم الابتكار ومجالاته.
 - فتح إمكانية الحصول على المعارف وتوسيع عملية المشاركة في عملية تطوير الأفكار والمنتجات والتقنيات المساندة في تطوير البرامج الأكاديمية للدراسات العليا، ومثل هذه الممارسات التعاونية من شأنها أن تخفف العوائق التي تعترض ممارسات الابتكار التنظيمي بأنواعه (الإداري، التقني، الإضافي) وتساعد في ترسيخ نهج أكثر مرونة وديمقراطية.
 - إنشاء وتشغيل منصات رقمية للتواصل مع المستفيدين من برامج الدراسات العليا والعملاء لاستقبال الأفكار ومناقشتها، وتعزيز التعلّم، وتمكين المشاركة في إيجاد المعارف مع المتخصصين من هيئات أكاديمية ومنظمات تعليمية أخرى، وإتاحة الحصول على البيانات على نطاق أوسع.
 - تفعيل أنظمة الكترونية تُيسر عملية التواصل والتنسيق ما بين اللجان المختصة ووحدات الابتكار والأقسام الأكاديمية التي تقدم برامج دراسات عليا.
 - إقامة قنوات تواصل مرنة تعزز الشراكة مع جهات خارجية من مؤسسات حكومية وقطاع خاص، لعرض ومناقشة المقترحات والآليات التطويرية للبرامج الأكاديمية للدراسات العليا.
 - استحداث "مختبرات الابتكار" التنظيمية بالأقسام الأكاديمية؛ وتجهيز المرافق تقنياً (تكنولوجيا المعلومات والاتصالات) وفنياً (تصميم جذاب/توفر أدوات مبتكرة لدعم العصف الذهني الجماعي)، لتشجيع السلوكيات الإبداعية ودعم المشاريع المبتكرة، ولتكون بمثابة حاضنات للأفكار الإبداعية، بما يساهم في تحويلها إلى آليات عمل مبتكرة ومنتجات وخدمات متميزة.

مرحلة المتابعة والتقييم وتتضمن:

- تحديد مقاييس مقننة لقياس فاعلية الأداء بشكل دوري؛ لعمليات وإجراءات التطوير لبرامج الدراسات العليا، وجودة أداء أعضاء هيئة التدريس. مع الحرص على إشراك جميع المستفيدين من لجان تطوير برامج الدراسات العليا ووحدات الابتكار، وذلك ببناء مقاييس خاصة لأعضاء هيئة التدريس لتقويم الخطط والأهداف، وللمستفيدين من وحدات الابتكار لتقويم أعضاء هيئة التدريس ومستوى الخدمات. ومن الأهمية أن تؤخذ نتائج تلك المقاييس بعين الاعتبار عند بناء الخطط وتطوير العمليات وإجراءات العمل.



4. متطلبات تنفيذ التصور المقترح:

1. متطلبات إدارية: عوامل التمكين في إدارة الابتكار كإدارة المعرفة وإدارة المشاريع الإبداعية وإدارة الأنظمة والقدرات للوصول لأهداف الابتكار.
2. متطلبات تنظيمية تشريعية: ضمان وجود خطة استراتيجية محدثة كأحد أهم أبعاد ممارسات الابتكار التنظيمي وبما يحقق تقديم برامج أكاديمية مبتكرة، واستحداث اللوائح والأدلة التنظيمية والإجرائية ذات الصلة بدعم ممارسات الابتكار التنظيمي.
3. متطلبات تقنية: توفير نظام فاعل لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والإدارة الرقمية وأدوات الدعم المبتكرة.
4. متطلبات مجتمعية: مشاركة الكفاءات من القطاع الخاص ورجال الأعمال في وضع المبادرات التطويرية لبرامج الدراسات العليا.
5. متطلبات مادية: زيادة مصادر التمويل الذاتي لدعم ممارسات الابتكار التنظيمي والتطوير المستمر لبرامج الدراسات العليا، والاستفادة من الشراكات مع المؤسسات الحكومية والقطاع الخاص في الحصول على مصادر تمويل إضافية.
6. متطلبات تطويرية: التدريب المستمر على عمليات الإبداع من توليد الأفكار إلى إطلاق الإبداعات والتحسين المستمر لها، واستراتيجيات التفكير الابتكاري، وآليات توظيف نماذج الابتكار ومنهجياته؛ بما يحفز الأفكار ويحقق التطوير المنشود للبرامج الأكاديمية، واعتماد نظام مكافآت للمبادرات الابتكارية.

5. معوقات تنفيذ التصور المقترح:

- معوقات تنظيمية: المركزية والبيروقراطية في أداء الأعمال التي قد تعيق تبني التصور المقترح، مقاومة بعض القيادات وتمسكها بالقديم في طرق العمل، وقلة البرامج التدريبية المتخصصة في مجال الابتكار التنظيمي وممارساته في بيئة العمل.
- معوقات مادية: قيود الموارد والتي قد تتمثل في ضعف الدعم المالي المقدم للتدريب - عدم توفر الجاهزية لإنشاء مختبرات الابتكار التنظيمي في الأقسام الأكاديمية - قلة الحوافز لأصحاب الأفكار المبتكرة.
- معوقات بشرية: نقص الكفاءات البشرية المدربة على ممارسات الابتكار التنظيمي، ونقص التدريب على الابتكار ومنهجياته لأعضاء هيئة التدريس والمستفيدين من البرامج الأكاديمية للدراسات العليا.
- معوقات اجتماعية: ضعف الدافع للعمل بروح الفريق والعمل التعاوني - صعوبة حصول الدعم من رجال الأعمال أو البارزين في المجتمع المحلي.
- معوقات تقنية: إجحام بعض القيادات عن استخدام التقنية الحديثة إما لقلة التدريب عليها أو الجهل بأهميتها، إلى جانب وجود قصور في إنشاء منصات وأدوات رقمية مبتكرة في تطوير إدارة برامج الدراسات العليا والتحديث المستمر لها بالشكل الذي يرضي المستفيدين منها.

الاستخلاصات العامة للدراسة:

توصلت الدراسة إلى أن:

- الابتكار التنظيمي يركز على الأنظمة الداخلية وطريقة عمل المنظمة، وينطوي على إدخال وسائل حديثة لإدارة المنظمة داخلياً، وإدارة علاقتها مع الأطراف الخارجية بذلك، ويرتبط بالممارسات والجهود الإدارية من أجل تحديث الأنظمة والإجراءات القائمة التي تتطلب تحسيناً بطرق مبتكرة، كما يرتبط بقدرة القيادات على إحداث تغييرات جذرية تستطيع من خلالها تقديم خدمات ومنتجات تميّزها عن غيرها.
- الابتكار التنظيمي يعد قدرة تنظيمية موجهة لإجراء تغييرات مبتكرة قد تنطوي على: ممارسة إدارية جديدة، أو استحداث تقنية مبتكرة، أو خلق فرص مع منظمات أخرى وأصحاب المصلحة أو تطوير خدمات متميزة في سبيل تحسين كفاءة الأداء والحفاظ على موقع تنافسي للمنظمة.
- أهمية الاستفادة من نماذج الابتكار التنظيمي ذات العلاقة بإدارة برامج الدراسات العليا في كليات التربية واستخدامها لتطوير الأداء وتعزيز ممارسات الابتكار التنظيمي في الوصول للنتائج المرجوة بكفاءة.
- وجود جهود مبذولة للابتكار في الجامعات السعودية الحكومية، في تأسيس منظومة للابتكار، والتركيز على تعزيز القدرات الابتكارية واحتضان الأفكار المطروحة للطلبة وتحويلها إلى ابتكارات ذات قيمة اقتصادية، ولا زالت الجهود تتطلب المزيد لتعزيز الممارسات التي تدعم تبني الابتكار التنظيمي في إدارة برامج الدراسات العليا.
- أهمية بناء مؤشرات لقياس الأداء وتقييم ممارسات الابتكار التنظيمي في إدارة برامج الدراسات العليا.

التوصيات:

- تُوصي الدراسة بتبني الجامعات تطبيق التصور المقترح لتطوير إدارة برامج الدراسات العليا بالجامعات الحكومية في ضوء نماذج الابتكار التنظيمي، وتوفير المتطلبات اللازمة لتطبيقه.
- إنشاء وحدة ابتكار مستقلة في كل قسم أكاديمي في كليات التربية بما يدعم ممارسات الابتكار التنظيمي في برامج الدراسات العليا.
- بناء مقاييس سليمة لقياس ممارسات الابتكار التنظيمي في إدارة تطوير برامج الدراسات العليا التربوية.
- هناك حاجة لمزيد من اهتمام الإدارة العليا للابتكار التنظيمي بما سينعكس على تحسين الأداء.
- أهمية دعم الأكاديميين في مؤسسات التعليم العالي لفهم كيفية توظيف الابتكار التنظيمي بشكل أفضل.
- التدريب المستمر للهيئة الأكاديمية والإدارية على الابتكار ومنهجيته بما يدعم التفكير الابتكاري وممارسات الابتكار التنظيمي.
- استقطاب موارد بشرية بكفاءات متميزة (أكاديمية/إدارية) بما يضمن تقديم برامج دراسات عليا مبتكرة.



-
- مراجعة عملية تطوير برامج الدراسات العليا بشكل دوري في اللجان المختصة وبالتعاون مع وحدات الابتكار في الكليات، للوقوف على أبرز نقاط القوة والضعف فيها بما يتلائم وممارسات الابتكار التنظيبي.
 - القيام بدراسات دورية وتحليل دقيق سوق العمل في حاجته لبرامج نوعية في الدراسات العليا، واعتماد استحداث وتطوير البرامج بناء على ذلك.
 - النظر في عقد الشراكات مع القطاع الحكومي والخاص بما يعزز إثراء وتقديم برامج أكاديمية مبتكرة.
 - استخدام نظم تقنية مبتكرة لتبادل الخبرات، والاستفادة من الأطراف الفاعلة (أفراد/ مؤسسات) أو الطلبة الخريجين (ذوي المهارات التقنية) في مجال تطوير برامج الدراسات العليا وجعلها أكثر جذباً للمستفيدين منها ومن يرغب في التقديم عليها.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- آل سفران، محمد بن حسن. (٢٠١٥م). تقويم برامج الدراسات العليا بكلية التربية جامعة الملك خالد في ضوء معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وطلبة الدراسات العليا. *دراسات - العلوم التربوية: الجامعة الأردنية - عمادة البحث العلمي*، ٤٢ (٣)، ٨٤٧-٨٧١.
- أبو ارشيد، عبدالرحمن بن محمد؛ والبدارنة، مهدي بن محمد. (٢٠١٠م). فاعلية برامج الدراسات العليا في الإدارة التربوية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر الطلبة. *مجلة اتحاد الجامعات العربية: اتحاد الجامعات العربية - الأمانة العامة*، (٥٥)، ٢٦٧-٢٣١.
- أبو سيف، محمود بن سيف. (٢٠١٦م). رأس المال الفكري وعلاقته بالابتكار التنظيمي في جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا بمصر: دراسة ميدانية. *مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة*، (٩٦).
- أبو نعيم، نذير؛ خليل، محمد؛ البدوي، أمل؛ آل كردم، مفرح. (٢٠١٦م). تصور مقترح لبرامج الدراسات العليا بكلية التربية في جامعة الملك خالد في ضوء مؤشرات الجودة النوعية والتميز. *دراسات - العلوم التربوية: الجامعة الأردنية - عمادة البحث العلمي*، (٤٣)، ٤٦٩-٤٩٥.
- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. (٢٠١٥م). *تقرير التنمية البشرية ٢٠١٥*، التنمية في كل عمل. تم استرجاعه على الرابط:
<https://www.un.org/ar/esa/hdr/pdf/hdr15.pdf>
- البلوشي، عثمان بن عبدالرحمن. (٢٠١٩م). *التخطيط لتحسين تنافسية الجامعات العمانية وفقاً لبعض مقاييس التصنيف العالمية*. (رسالة دكتوراه غير منشورة). كلية التربية/ جامعة دمياط. قسم أصول التربية. القاهرة.
- حلمي، فؤاد بن أحمد. (٢٠١٩م). *فجوة الإدارة الجديدة في إدارة المؤسسات الجامعية. المؤتمر العلمي السنوي السادس والعشرون: تطوير التعليم العالي بالوطن العربي في عصر التكنولوجيا الفائقة والتنافسية: الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة: الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية*، ٢٣٢ - ٢٤٦.
- الدوسري، مبارك بن مبارك (٢٠١١م). *المشكلات التي تواجه برامج الدراسات العليا في كليات التربية في الجامعات السعودية وسبل التغلب عليها*. (رسالة دكتوراه غير منشورة). كلية التربية. جامعة اليرموك، إربد.
- راضي، ميرفت بنت محمد. (٢٠١٦م). واقع فاعلية برامج الدراسات العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة من وجهة نظر الخريجين. *بحوث المؤتمر العربي الدولي السادس: لضمان جودة التعليم العالي LACQA ٢٠١٦ م: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا وجامعة الزرقاء الأردنية، الخرطوم: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا*، ٨٧ - ١٠٠.



الرشود، نوال بنت سالم. (٢٠١٦م). صيغة مقترحة لبرامج الدراسات العليا في ضوء متطلبات اقتصاد المعرفة - جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن نموذجاً. (رسالة دكتوراه غير منشورة). كلية التربية. قسم السياسات التربوية. جامعة الملك سعود. الرياض.

رفاعي، ممدوح بن عبدالعزيز. (٢٠١٢م). استراتيجيات الابتكار: طريق الإدارة نحو الابتكار الجذري. مؤتمر دعم وتنمية المشروعات الصغيرة: جامعة عين شمس - كلية التجارة ومنظمة حقوق الانسان، القاهرة: كلية التجارة، جامعة عين شمس والمنظمة الوطنية الدولية لحقوق الانسان، ٣٨٧-٤٠٤.

رؤية 2030 المملكة العربية السعودية. (٢٠١٦م). في رؤية المملكة العربية السعودية 2030، تم استرجاعه على الرابط:

<https://vision2030.gov.sa/download/file/fid/422>

الزلزلة، يوسف. (٢٠١١م). مفهوم الاستثمار في التعليم. الاستثمار في التعليم العالي. المؤتمر التربوي الثاني، جمعية المركز الإسلامي للتوجيه والتعليم العالي. تم استرجاعه على الرابط:

<https://www.orientation94.org/uploaded/MakalatPdf/warakat%203mal/istismar.pdf>

سكيك، سامية بنت اسماعيل. (٢٠١٩م). بدائل مستقبلية مقترحة لتطوير نظم الدراسات العليا في الجامعات الفلسطينية: منظور استشاري مقارنة مستقبل التربية العربية: المركز العربي للتعليم والتنمية، ٢٦ (١١٦)، ٥١٠-٥٠٠.

السلي، سعود؛ عبدالرحمن، أحمد؛ مهران، جمال؛ وزيدان، أشرف. (٢٠١٨م). جودة ضوابط وإجراءات القبول واستحداث برامج الدراسات العليا وتطويرها بجامعة الملك عبدالعزيز. مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي: اتحاد الجامعات العربية - الأمانة العامة، ٣٨ (٢)، ٣٥-١٧.

شرار، محمد بن خالد. (٢٠١٩م). إدارة المعرفة وأثرها على الابتكار التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الفلسطينية. (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية الدراسات العليا والبحث العلمي / جامعة الخليل. فلسطين.

الشريبي، غادة بنت حمزة. (٢٠١٩م). المشكلات المتعلقة ببناء وتطوير الخطط الدراسية من وجهة نظر أعضاء لجان الخطط والبرامج الدراسية بجامعة الملك خالد. المجلة التربوية: جامعة سوهاج - كلية التربية، ٥٨، ٣٠١-٣٣٩.

العربي، تيقاوي. (٢٠١١م). دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار في المنظمات الحديثة من وجهة نظر العاملين في منظمات الاتصالات الجزائرية: دراسة ميدانية تحليلية. أعمال الملتقى الدولي الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير - جامعة سعد دحلب البليدة، ٢، ١٦٩-١٩٣.

- العسيري، خالد بن حسين. (٢٠١٥م). مقومات الابتكار الاجتماعي كمدخل لتطوير الإدارة الجامعية من وجهة نظر الهيئة الإدارية والأكاديمية في الجامعات السعودية. (رسالة دكتوراه غير منشورة). كلية التربية. جامعة أم القرى. الرياض.
- العُمري، نجلاء بنت عمر. (٢٠١٧م). الكفاءة الداخلية النوعية لبرامج الدراسات العليا بالأقسام التربوية في الجامعات السعودية تصور مقترح. (رسالة دكتوراه غير منشورة). كلية العلوم الاجتماعية. قسم الإدارة والتخطيط التربوي. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. الرياض.
- الغيث، العنود بنت محمد، السالم، غادة بنت سالم، وابن عنيق، عزيزة بنت محمد. (٢٠١٨م). تطوير برنامج دكتوراه الفلسفة في الإدارة التربوية في جامعة الملك سعود. العلوم التربوية: جامعة القاهرة - كلية الدراسات العليا للتربية، ٢٦(١)، ١١١-١٤٤.
- القرني، صالح بن علي. (٢٠١٢م). تقويم برامج الدراسات العليا في الإدارة التربوية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل الاعتماد الأكاديمي. دراسات عربية في التربية وعلم النفس: رابطة التربويين العرب، ١(٣٢)، ٧١-١٣٤.
- مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم. (٢٠١٥م) عشرة أنواع للابتكار: منهجية بناء الطفرات المعرفية. من كتاب في دقائق: ملخصات لكتب عالمية تصدر عن مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم. تم استرجاعه على الرابط:
- المبرد، غالية. (٢٠١٦م). تسويق البرامج الأكاديمية والخدمات المرتبطة بها لتحقيق الميزة التنافسية في ضوء نموذج بورتر (استراتيجية مقترحة). رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية التربية، قسم الإدارة التربوية. جامعة الملك سعود.
- مجيد، مجيد بن حميد. (٢٠١٧م). مدى توافر متطلبات الابتكار المنظمي في منظمات تقنيات المعلومات وإسهامات في تعزيز التنمية المستدامة: دراسة ميدانية. مجلة الإدارة والاقتصاد: الجامعة المستنصرية - كلية الإدارة والاقتصاد، س ٤٠، (١١٣)، ١١٢-١٢٩.
- مركز محمد بن راشد للابتكار الحكومي. (د.ت). دليل تعلم الابتكار: ٣٥ نموذجاً لأدوات تعلم الابتكار. (نسخة عربية مترجمة). مؤسسة نستنا البريطانية.
- المعجل، عالية. (١٤٣٠هـ). تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الجامعات الحكومية بالملكة العربية السعودية: تصور مقترح. (رسالة دكتوراه غير منشورة). كلية التربية. جامعة الملك سعود. الرياض.
- مفتاحي، زينة. (٢٠١٦م). أثر المناخ التنظيمي على الابتكار التنظيمي: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية ورقلة (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير - جامعة قاصدي مرباح - ورقلة.
- منتدى أسبار الدولي. (٢٠١٧م، نوفمبر، ١٤-١٦). التقرير العلمي لمنتدى أسبار الدولي بعنوان: الإبداع والابتكار في سياق اقتصاد المعرفة "الثورة الصناعية الرابعة". الرياض.



المنقاش، سارة بنت عبد الله؛ ابن عنيق، عزيزة بنت محمد. (٢٠١٧م). نموذج مقترح للاستثمار في البرامج الأكاديمية بالجامعات السعودية من خلال الشراكة من القطاع الخاص. مجلة التربية: جامعة الأزهر - كلية التربية، (١٧٤)، ١، ٣٧٢-٤١٧.

موقع جامعة الملك سعود. (٢٠٢٠م). نبذة عن كلية التربية والأهداف الاستراتيجية. تم استرجاعه على الرابط:

<https://education.ksu.edu.sa/ar/node/2585>

موقع جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل. (٢٠٢٠م). نبذة عن كلية التربية والأهداف الاستراتيجية. تم استرجاعه على الرابط:

<https://www.iau.edu.sa/ar/colleges/college-of-education/about>

موقع جامعة الملك عبدالعزيز. (٢٠٢٠م). نبذة عن كلية الدراسات العليا التربوية والأهداف الاستراتيجية. تم استرجاعه على الرابط:

<https://fegs.kau.edu.sa/Default-324-AR?UrlSer=1>

نظام الجامعات. (١٤٤١هـ). الفصل الرابع: مجلس الجامعة. ط١. مجلس شؤون الجامعات: الأمانة العامة. الرياض.

ثانيا: المراجع العربية مترجمة:

Al Safran, Mohammed bin Hassan. (2015 AD). Evaluation of graduate studies programs at the College of Education, King Khalid University in the light of standards of quality and academic accreditation, from the point of view of faculty members and graduate students. Studies - Educational Sciences: University of Jordan - Deanship of Scientific Research, 42 (3), 847-871.

Abu Arshid, Abdul Rahman bin Muhammad; Badarna, Mahdi bin Mohammed. (2010 AD). The effectiveness of postgraduate programs in educational administration in public Jordanian universities from the students' point of view. Journal of the Association of Arab Universities: Association of Arab Universities - General Secretariat, (55), 267-231.

Abu Seif, Mahmoud bin Seif. (2016 AD). Intellectual capital and its relationship to organizational innovation at Misr University for Science and Technology in Egypt: a field study. Journal of the College of Education, Mansoura University.(96) ,

Abu Nair, Nazir; Khalil Mohammed; Al-Badawi, Amal; Al Kurdam, happy. (2016 AD). A proposed conception of graduate studies programs at the College of Education at King Khalid University in the light of indicators of quality and excellence. Studies - Educational Sciences: University of Jordan - Deanship of Scientific Research, 43(2), 469-495.

- United Nations Development Programme. (2015 AD). Human Development Report 2015. Development in every business. Retrieved from the link: <https://www.un.org/ar/esa/hdr/pdf/hdr15.pdf>
- Al Balushi, Othman bin Abdul Rahman. (2019 AD). Planning to improve the competitiveness of Omani universities according to some international classification standards. (Unpublished Ph.D. thesis). Faculty of Education/Damietta University. Department of Foundations of Education. Cairo.
- Helmy, Fouad bin Ahmed. (2019 AD). The new management gap in the management of university institutions. Twenty-sixth Annual Scientific Conference: The Development of Higher Education in the Arab World in the Era of High-Tech and Competitiveness: The Egyptian Association for Comparative Education and Educational Administration, Cairo: The Egyptian Association for Comparative Education and Educational Administration, 232-246.
- Al-Dosari, Mubarak bin Mubarak (2011). Problems facing postgraduate programs in colleges of education in Saudi universities and ways to overcome them. (Unpublished Ph.D. thesis). Faculty of Education. Yarmouk University, Irbid.
- Radi, Mervat bint Mohammed. (2016 AD). The reality of the effectiveness of graduate studies programs in Palestinian universities in the Gaza Strip from the perspective of graduates. Research of the Sixth International Arab Conference: To Ensure Quality of Higher Education LACQA 2016: Sudan University of Science and Technology and Zarqa University of Jordan, Khartoum: Sudan University of Science and Technology, 87-100.
- Al-Rashood, Nawal bint Salem. (2016 AD). A proposed formula for graduate studies programs in light of the requirements of the knowledge economy - Princess Nourah bint Abdulrahman University as a model. (Unpublished Ph.D. thesis). Faculty of Education. Department of Educational Policies. King Saud University. Riyadh.
- Rifai, Mamdouh bin Abdulaziz. (2012 AD). Innovation Strategies: Management's Path to Radical Innovation. Small Business Support and Development Conference: Ain Shams University - Faculty of Commerce and Human Rights Organization, Cairo: Faculty of Commerce, Ain Shams University and the National International Organization for Human Rights, 387-404.
- Vision 2030 Saudi Arabia. (2016 AD). In Saudi Arabia's Vision 2030, retrieved at the link:
<https://vision2030.gov.sa/download/file/fid/422>
- Al-Zalzalah, Youssef. (2011 AD). The concept of investing in education. Investing in higher education. The Second



Educational Conference, Association of the Islamic Center for Guidance and Higher Education. Retrieved from the link:

<https://www.orientation94.org/uploaded/MakalatPdf/warakat%203mal/istismar.pdf>

Skaik, Samia Bint Ismail. (2019 AD). Suggested future alternatives for developing postgraduate systems in Palestinian universities: a comparative forward-looking perspective. *The Future of Arab Education: The Arab Center for Education and Development*, 26(116), 500-510.

Al-Salami, Saud; Abdel Rahman, Ahmed; Mahran, Jamal; Zidan, Ashraf. (2018 AD). The quality of admission controls and procedures and the development and development of postgraduate programs at King Abdulaziz University. *Journal of the Association of Arab Universities for Research in Higher Education: Association of Arab Universities - General Secretariat*, 38(2), 17-35.

Sharar, Mohammed bin Khaled. (2019 AD). Knowledge management and its impact on organizational innovation: An applied study on Palestinian telecommunication companies. (A magister message that is not published). College of Graduate Studies and Scientific Research/ Hebron University. Palestine.

El-Sherbiny, Ghada bint Hamza. (2019 AD). Problems related to building and developing study plans from the point of view of members of the study plans and programs committees at King Khalid University. *Educational magazine: Sohag University - College of Education*, 58, 301-339.

Al-Arabi, Tiqawi. (2011 AD). The role of organizational change in developing innovation in modern organizations from the point of view of workers in Algerian telecom organizations: an analytical field study. *Proceedings of the International Forum: Creativity and Organizational Change in Modern Organizations: Study and Analysis of National and International Experiences: Faculty of Economics and Management Sciences - Saad Dahleb University, Blida, 2*, 169-193.

Al-Asiri, Khalid bin Hussein. (2015 AD). The elements of social innovation as an entrance to the development of university administration from the point of view of the administrative and academic body in Saudi universities. (Unpublished Ph.D. thesis). Faculty of Education. Umm Al Qura University. Riyadh.

- Al-Omari, Najla bint Omar. (2017 AD). The qualitative internal efficiency of graduate programs in educational departments in Saudi universities, a proposed scenario. (Unpublished Ph.D. thesis). Faculty of Social Sciences. Department of Administration and Educational Planning. Imam Muhammad Bin Saud Islamic University. Riyadh.
- Al-Ghaith, Al-Anoud bint Muhammad, Al-Salem, Ghada bint Salem, and Ibn Aniq, Aziza bint Muhammad. (2018 AD). Developing a Doctor of Philosophy program in educational administration at King Saud University. Educational Sciences: Cairo University - Graduate School of Education, 26(1), 111-144.
- Al-Qarni, Saleh bin Ali. (2012 AD). Evaluation of postgraduate programs in educational administration in Saudi universities in light of the academic accreditation approach. Arab Studies in Education and Psychology: The Arab Educators Association, (32) 1, 71-134.
- Mohammed bin Rashid Al Maktoum Foundation. (2015) Ten Types of Innovation: A Methodology for Building Knowledge Breakthroughs. From a book in minutes: summaries of international books published by the Mohammed bin Rashid Al Maktoum Foundation. Retrieved from the link:
- Galia, Almebarad. (2016 AD). Marketing academic programs and related services to achieve competitive advantage in the light of Porter's model (a proposed strategy). An unpublished doctoral thesis. College of Education, Department of Educational Administration. King Saud University.
- Majid, Majeed bin Humaid. (2017 AD). The availability of organizational innovation requirements in information technology organizations and contributions to promoting sustainable development: a field study. Journal of Administration and Economics: Al-Mustansiriyah University - College of Administration and Economics, Q40, (113), 112-129.
- Mohammed bin Rashid Center for Governmental Innovation. (D.T). Innovation Learning Handbook: 35 Model Innovation Learning Tools. (Arabic translated version). British Nesta Foundation.
- Al- Magel, Aalia. (1430 AH). Implementing strategic management in public universities in the Kingdom of Saudi Arabia: a proposed scenario. (Unpublished Ph.D. thesis). Faculty of Education. King Saud University. Riyadh.
- Moftahie, Zeina. (2016 AD). The impact of organizational climate on organizational innovation: a field study of a sample of small and medium enterprises in the state of Ouargla (unpublished master's thesis). Faculty of Economic, Commercial and Facilitation Sciences - Kasdi Merbah University - Ouargla.



- Asbar International Forum. (2017, November, 14-16). The scientific report of the Asbar International Forum entitled: Creativity and Innovation in the Context of the Knowledge Economy “The Fourth Industrial Revolution. Riyadh.
- Al-Minqash, Sarah bint Abdullah; Ibn Aniq, Aziza bint Muhammad. (2017 AD). A proposed model for investing in academic programs in Saudi universities through partnership from the private sector. *Journal of Education: Al-Azhar University - College of Education*, (174), 1, 372-417.
- King Saud University website. (2020 AD). About the College of Education and its strategic goals. Retrieved from the link: <https://education.ksu.edu.sa/ar/node/2585>
- Imam Abdulrahman bin Faisal University website. (2020 AD). About the College of Education and its strategic goals. Retrieved at: <https://www.iau.edu.sa/ar/colleges/college-of-education/about>
- King Abdulaziz University website. (2020 AD). About the College of Graduate Education and Strategic Objectives. Retrieved at: <https://fegs.kau.edu.sa/Default-324-AR?UrlSer=1>
- university system. (1441 AH). Chapter Four: The University Council. i 1. Universities Affairs Council: General Secretariat. Riyadh.

ثالثاً: المراجع الأجنبية

- Badewi, A., & Shehab, E. (2016). The impact of organizational project benefits management governance on ERP project success: Neo-institutional theory perspective. *International Journal of Project Management*, 34(3), 412-428.
- Bradley, G. (2016). *Benefit Realisation Management: A practical guide to achieving benefits through change*. CRC Press.
- Carter, J. E. (2017). How and Why Collaborative and Learning Behaviours Influence Strategic Organisational Innovation: A mixed methods study in the UK tertiary education sector. Doctoral Dissertation. University of Surrey (United Kingdom).
- Dachyar, M., & Pratama, N. R. (2015). Development of strategy model for organizational innovation through information systems in higher education in Indonesia. *International Journal of Technology*, 6(2), 284-290.
- Damanpour, F. (2017). Organizational innovation. In *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*.

- Damanpour, F. & Schneider, M. (2006). Phases of the adoption of innovation in organizations: effects of environment, organization and top managers. *British Journal of Management*. 17(3), 215-236.
- Elsbach, K. & Hargadon, A. (2006). *Enhancing Creativity Through Mindless Work: a Framework of Workday Design*, Organization Science, Issue 17.
- Goyal, S., & Pitt, M. (2007). *Determining the role of innovation management in facilities management*. Facilities.
- Kising'u, T. M., Namusonge, G. S., & Mwirigi, F. M. (2016). The role of organizational innovation in sustainable competitive advantage in Universities in Kenya. *The International Journal of Social Sciences and Humanities Invention*, 3(9), 2762-2786.
- Leurs, B., Roberts, I. (2018). *Playbook for innovation learning*. Nesta-British Publishing. Retrieved from:
<https://www.nesta.org.uk/toolkit/playbook-for-innovation-learning/>
- Quaggiotto, G., Leurs, B., Christiansen, J. (2018). Exploring the unobvious: six principles to establish experimental practices
<https://www.nesta.org.uk/blog/exploring-unobvious-six-principles-establish-experimental-practices/>
- Martinez – Costa, M. & Martinz - Lorente, A.R. (2008). *Does Quality Management Foster or Hinder Innovation? an Empirical Study of Spanish Companies*. Total Quality Management, 19, 209-221.
- OECD Org. (n.d.). *Innovation strategy; Defining innovation*. Retrieved from:
<https://www.oecd.org/site/innovationstrategy/defininginnovation.htm>
- Owens, T. L. (2015). *The Role of Academic Departments in Graduate Academic Program Innovation*. Doctoral dissertation. Educational Administration and Policy Studies. State University of New York, USA, Albany.
- Saeed, B., Kaveh H., & Vahid D. (2019). Investigating the Influence of Knowledge Management on Organizational Innovation in Higher Educational Institutions. *Kybernetes*, 49(2), 442–459.
- Safiia, M. (2019). *A quantitative Approach to Capture Managers' perceptions of Organizational Learning and Organizational Innovativeness in a private Higher Education Institution*. Doctoral dissertation, The School of Education. Northeastern University Boston.
- Seidel, S., & Rosemann, M. (2008). *Creativity management: the new challenge for BPM*.



-
- Suliyanto, S., & Rahab, R. (2012). The role of market orientation and learning orientation in improving innovativeness and performance of small and medium enterprises. *Asian Social Science*, 8(1), 134.
- Van de Ven, A.H. (2017). The Innovation Journey: You Can't Control It, But You Can Learn to Maneuver It. *Innovation Organization & Management*. 19(1), 39-42.
- Volberda, H., van den Bosch, F., & Jansen, J. (2007). Slim managent & innovatief organiseren.