

# تطوير أداء منظومة الابتكار المؤسسي بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء النموذج الأوروبي لعدسة الابتكار «The EFQM Innovation Lens»: تصور مقترح

د. فاطمة بنت عبدالله الثنيان

دكتوراه الإدارة التربوية  
وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية  
الرياض - المملكة العربية السعودية

## الملخص

هدفت الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لتطوير أداء منظومة الابتكار المؤسسي بوزارة التعليم بالمملكة في ضوء النموذج الأوروبي لعدسة الابتكار؛ وذلك من خلال الكشف عن واقع أداءها، والتعرف على متطلبات تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي لعدسة الابتكار. مستخدمة المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي، والاستبانة والمقابلة أداتين للدراسة، وأسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها أن واقع أداء منظومة الابتكار المؤسسي بوزارة التعليم بالمملكة في ضوء النموذج الأوروبي لعدسة الابتكار جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.80)، بانحراف معياري (0.58)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للأبعاد الستة بين (2.98، 3.52) من أصل (0.5) درجات، حيث جاء بُعد القيادة والرؤية في المرتبة الأولى، يليه بُعد الاستراتيجية وثقافة الابتكار، وفي المرتبة الثالثة يأتي بُعد التعاون مع أصحاب المصلحة، ويأتي بُعد القيمة المستدامة في المرتبة الرابعة من حيث التطبيق، يليه بُعد العمليات والموارد، وفي الأخير يأتي بُعد النتائج كأقل أبعاد منظومة الابتكار المؤسسي بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية. وجاءت متطلبات تطوير أداءها بنسب تراوحت بين (40%-100%)، ومن أبرزها: بناء خطة استراتيجية للابتكار المؤسسي مرتبطة باستراتيجية وزارة التعليم، وتطوير نظام فعال لإدارة المعرفة التنظيمية، وتطوير سياسات ومعايير إدارة الموارد البشرية، ووضع نظام لقياس كفاءة الأداء الفردي والمؤسسي المرتبط بأنشطة الابتكار المؤسسي.

الكلمات المفتاحية: الابتكار، الابتكار المؤسسي، النموذج الأوروبي، عدسة الابتكار.

## المقدمة

إنَّ التحدي في الابتكار على مستوى الدول -كما يشير بيكرز وإديلينوس وستيجن (2011/2019)- له جانبان؛ أولاً: أن الحكومات تؤدي دورًا مهمًا في إيجاد وتهيئة الظروف التي تمكن الاقتصاد القائم على المعرفة والابتكار من الازدهار، وثانيًا: أن الاقتصادات المبتكرة لا تنجح إلا إذا كان القطاع العام قادرًا على تطوير ذاته لكي يصبح مبتكرًا. وجاءت رؤية المملكة 2030 داعمة للابتكار، ولتهيئة البيئة السليمة المواثبة لتحفيزه وتعزيزه؛ بهدف تعزيز تأثيرها، وقدرتها التنافسية في المشهد العالمي الديناميكي. ولأن قطاع التعليم أحد أهم القطاعات الحيوية، وأداة من أدوات التنمية، ولما يؤديه من دور رئيس في تحقيق الريادة والتميز، اللذين تسعى إليهما الدول، كما يمثل المورد الرئيس الذي يعوّل عليه ضخ المعرفة والابتكار في الاقتصاد الوطني، إضافة إلى كونه إحدى أهم الدعائم المطورة لكفاءة الابتكار، والمنبر الأنسب لنشر ثقافته؛ لذا كان من الضروري الاهتمام بمنظومة الابتكار المؤسسي في وزارة التعليم، والسعي لإجراء مزيد من الإصلاحات عليها، والقيام بعمليات التطوير لها؛ للرفع من مستوى أدائها بشكل يواكب مستوى وحجم التغيرات المتسارعة، وذلك بالاستفادة من الخبرات العالمية المميزة في مجال الابتكار المؤسسي للمؤسسات التعليمية.

## الإطار النظري ومراجعة الدراسات السابقة

### مفهوم منظومة الابتكار المؤسسي

يشير النموذج الأوروبي لعدسة الابتكار (2020) إلى أن المبدأ الأساسي للمنظومة هو العلاقة المتبادلة، وهو يعني: «شيء يحدث في جانب من جوانب المنظومة قد يؤثر في الأجزاء الأخرى». وفي سياق المؤسسة، توجد عدة عوامل خارجية تؤثر في كيفية عملها؛ ولكن من دون أن تكون لها سيطرة عليها. أما منظومة الابتكار المؤسسي فيعرفها هارتج (Hartigh, 2018: 3) بمجموعة من العناصر تؤكد على التعلم وابتكار المعرفة بالمؤسسة، ومجموعة واسعة من السمات المؤسسية الهامة لدعم الابتكار بالمؤسسة، مثل: ثقافة المؤسسة المبتكرة، والتخلص من التنظيمات الهرمية من أعلى إلى أسفل، وتبني تنظيمات أكثر مرونة تدعم وتسهيّل الابتكار، وقيادات وموارد بشرية منفتحة ومتقبلة للأفكار الجديدة. وينظر معهد الابتكار العالمي (GINI) (2021) إلى منظومة الابتكار المؤسسي كنظام ممنهج له هيكل، ومجموعة من البروتوكولات التشغيلية، وعدد من العناصر الداعمة التي تكوّن نظامه الإيكولوجي، وكأي نظام مؤسسي فإنه يمتلك المدخلات والعمليات والنتائج، وكل منها يمكن قياسه وإدارته (ص 593).

من خلال ما سبق، وفي إطار عرض المصطلح من وجهة نظر الباحثة؛ يمكن تعريف منظومة الابتكار المؤسسي بأنها: كل مركب من عدة عناصر مترابطة وذات تأثير متبادل، تشجع على التعلم وابتكار المعرفة، وتدعم طرح وتطوير الأفكار الجديدة وتنفيذها في مختلف أنشطة المؤسسة؛ بالاستثمار الأمثل للموارد، وتحويلها إلى نواتج يمكن قياس قيمتها، ومدى كفاءتها وفعاليتها في تطوير الأداء الكلي للمؤسسة.

### أبعاد منظومة الابتكار المؤسسي في المؤسسات التعليمية

تناولت الأدبيات عدة أبعاد لمنظومة الابتكار المؤسسي، ويأتي اختلاف الباحثين في تحديد أبعاد منظومة الابتكار المؤسسي لاختلاف خلفياتهم العلمية، واختلاف المؤسسات ومجالات عملها. ويعد الاستناد لأشهر المعايير العالمية لمنظومة الابتكار المؤسسي من أفضل الطرق لتحديد أبعاد منظومة الابتكار المؤسسي، ومن ذلك الأبعاد التي تناولتها معايير ISO56002 والمتمثلة في: التوجه الاستراتيجي والرؤى، القيادة، الثقافة، الهياكل المرنة، إدارة المخاطر، قيمة الابتكار ونتائجه (ISO, 2019). وجاءت أبعاد منظومة الابتكار المؤسسي في معايير معهد الابتكار العالمي (GINI) كالتالي: الاستراتيجية، الأساس، الإجراءات، الأمور المالية، الممكنات، المشاركة، التعزيز، النتائج. بينما اقتصرَت الدراسة الحالية على ستة أبعاد لمنظومة الابتكار المؤسسي، والتي تم تحديدها وفقاً للنموذج الأوروبي لعدسة الابتكار 2020، وهي: القيادة والرؤية، الاستراتيجية وثقافة الابتكار، التعاون مع أصحاب المصلحة، العمليات والموارد، القيمة المستدامة، النتائج (The EFQM Innovation Lens, 2020: 7- 48).

### النموذج الأوروبي لعدسة الابتكار

بالنظر إلى الإصدار الأخير لنموذج التميز (2019) الصادر من المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM لوحظ تركيزه على الابتكار، وجاء هذا التركيز لإيمان المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة بأنّ نهج الإبداع والابتكار -خاصة الابتكار الجذري (المزعزع)- هو عنصر أساسي في مساعدة المؤسسات على بناء قيمة أكبر، ويحسّن من مستويات الأداء بها، كما يمثل الوسيلة والقوة الدافعة باستمرار للتكيف والتغيير والبقاء للمؤسسات المختلفة. إنّ هذا التركيز على الابتكار في نموذج التميز أدّى بالخبراء في المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة في عام 2020 إلى إطلاق نموذج جديد تحت مسمى عدسة الابتكار (Innovation Lens). وجاء إطلاق هذا النموذج كاعتراف من المؤسسة بأهمية الابتكار -بشكل عام- والابتكار المؤسسي -بوجه خاص- أكثر من أي وقت مضى، والدور الكبير الذي يؤديه الابتكار المؤسسي لتحسين الأداء المؤسسي والفردية، وتحقيق المنافع لأصحاب المصلحة. ويركز نموذج عدسة الابتكار لدى المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة على الأنشطة والعمليات والثقافة التي تُدمج لتحفيز الابتكار وتشجيع ازدهاره؛ فهي تمثل نظرةً واسعةً للابتكار، وتستهدف قياس أثر الأعمال الملموسة (النتائج) بالنسبة إلى التوجه المُعلن للمؤسسة، ودرجة نجاحها في التنفيذ. وبالنظر إلى النموذج الأوروبي لعدسة الابتكار نجد أنه يتألف من: مبادئ توجيهية للابتكار، مقياس نضح الابتكار، إطار عمل عدسة الابتكار (المعايير والمؤشرات) لتحديد مستوى الابتكار. وتوضح المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة إطار عمل نموذج عدسة الابتكار من خلال ثلاثة مجالات رئيسية، تضمنت 7 معايير رئيسية، و12 معياراً فرعياً، ونلخصها فيما يلي (The EFQM innovation Lens, 2020: 9- 47):

- أولاً - التوجه: ويقصد به توجه المؤسسة للابتكار، ويتضح بتشجيع ثقافة الابتكار والتفكير الإبداعي، ووضع رؤية يمكن تحقيقها، مع دعم القادة من مختلف المستويات، وليكونوا نماذج لدمج عقلية الابتكار وتعزيزها، وبناء استراتيجية تحفز الابتكار، ويُقاس التوجه من خلال معيارين: المعيار الأول يضم الرؤية والقيادة، والمعيار الثاني يضم الاستراتيجية وثقافة الابتكار.
- ثانيًا - التنفيذ: ويُقصد به تنفيذ المؤسسة للابتكار، ويتضح من خلال معرفة المؤسسة لأصحاب المصلحة الرئيسيين، وكيفية التعاون معهم؛ للخروج بإستراتيجيات مبتكرة ومربحة لتحقيق قيمة مستدامة. ومعالجة المعرفة والعمليات بنجاح؛ لدعم أنشطة الابتكار والتفكير الإبداعي وإثرائها. ويقاس التنفيذ من خلال ثلاثة معايير - المعيار الثالث يضم التعاون مع أصحاب المصلحة، والمعيار الرابع يضم خلق قيمة مستدامة، والمعيار الخامس يضم العمليات والموارد.
- ثالثًا - النتائج: ويُقصد بها نتائج الابتكار؛ أي ما حققته المؤسسة في قسم التوجه والتنفيذ، بما في ذلك التوقعات والتنبؤات المستقبلية، وتقديم نتائج الابتكار عن الأثر على الأعمال، والأثر على السوق، وأثر أصحاب المصلحة. وتقاس نتائج الابتكار من خلال معيارين: المعيار السادس يضم الأثر في الأعمال وفي السوق، والمعيار السابع يضم الأثر في أصحاب المصلحة.

### الدراسات السابقة

على الرغم من أهمية موضوع الابتكار المؤسسي إلا أن الباحثة لم ترصد أي دراسة سابقة ذات ارتباط مباشر بموضوع البحث، وتعرزو الباحثة ذلك إلى حداثة الموضوع مع حيويته، والاهتمام الكبير به عالمياً وإقليمياً. لذا اتجهت الباحثة إلى مراجعة الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الابتكار بصفة عامة، وما تناول منها بعض أبعاد منظومة الابتكار المؤسسي. ومن ذلك دراسة الفايز (2016)، التي توصلت إلى وجود قصور في تبني الأفكار الابتكارية في الإدارات التعليمية، ووجود مقاومة للتغيير والابتكار، وهو ما أكدت عليه دراسة يوسف (2019)، التي توصلت إلى عدم امتلاك إدارة التعليم بجدة رؤية استراتيجية واضحة تدعم الابتكار، بالإضافة إلى أن دعم الإدارة العليا للقدرة الابتكارية كان بحدود متواضعة، ولم يرق للمستوى المطلوب؛ مما أدى إلى تأخر الابتكار لديها. كما بينت دراسة الشهراني (2018)، أن تشجيع الابتكار ودعمه في مكاتب التعليم بمنطقة عسير جاء بدرجة متوسطة، وتمثلت أبرز معوقات سلوكيات الأداء الابتكاري في الجوانب الشخصية، وبيئة العمل التنظيمية. كما توصلت دراسة اليامي (2020)، إلى أن ممارسة الابتكار التنظيمي في إدارات التعليم كان متوسطاً. لذا يمكن القول إن أداء منظومة الابتكار المؤسسي بوزارة التعليم بحاجة إلى تطوير من خلال أبعادها المتضمنة استراتيجية معلنة، ونشر ثقافة الابتكار، والحصول على دعم القيادة، وامتلاك رؤية واضحة للابتكار؛ لاعتبارها من أهم متطلبات تطبيق إدارة الابتكار في الإدارات التعليمية. كما جاء بناء ثقافة الابتكار والمحافظة على المبتكرين في مدارس التعليم العام بدرجة متوسطة وفقاً لدراسة آل عثمان (2021)، وكان ممارسة متطلبات إدارة الابتكار في المدارس متوسطاً.

ولا تقل الحاجة في بعد أصحاب المصلحة وبعد العمليات والموارد للتطوير عن الأبعاد السابقة ضمن أبعاد منظومة الابتكار المؤسسي بوزارة التعليم، حيث أشارت دراسة العتيبي (2019)، إلى ضعف الأداء المعرفي لقادة المدارس الحكومية لتحسين البيئة التعليمية المحفزة على الابتكار، بالإضافة إلى ضعف الأداء التنظيمي والمادي والمالي لقادة المدارس الحكومية لتحسين البيئة التعليمية المحفزة على الابتكار؛ مما أدى إلى محدودية دور الإدارة التعليمية لتحسين البيئة التعليمية المحفزة للإبداع والابتكار، كما كشفت دراسة سند (2021)، أن هناك علاقة ارتباطية قوية موجبة بين إدارة المعرفة ودعم الابتكار الإداري لدى قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض. وأكدت ذلك دراسة السليمان وابن سيف والسحيم (2022)، التي توصلت إلى وجود علاقة طردية قوية بين عمليات إدارة المعرفة وتحفيز الابتكار. وتوصلت دراسة الحارثي (2021) إلى انخفاض مستوى التعاون بين مؤسسات القطاع الخاص والمدارس نتيجة ضعف دور إدارة التعليم تجاه بناء مثل تلك الشراكات لتحفيز البيئة المحفزة للإبداع والابتكار.

وبطبيعة الحال يؤثر ضعف أداء الأبعاد السابقة لمنظومة الابتكار المؤسسي بوزارة التعليم على بعد النتائج، حيث بدا قصور نتائج الابتكار واضحاً في دراسة الفهيد (2021)، التي أشارت إلى ضعف مؤشر مخرجات الابتكار المعرفية والتكنولوجية والإبداعية في إدارات التعليم بالمملكة.

كما كشفت دراسات سابقة عن تأثير القيادة على الابتكار ومن ذلك دراسة الشبول (2018)، إلى أن مساهمة السمات الابتكارية لدى القادة التربويين تجاه الإبداع الإداري المتصلة ببعدها التعاون وبعدها الاتصال والتواصل كان عاليًا. وأظهرت دراسة الخزاولة (2021)، وجود علاقة إيجابية بين درجة ممارسة مديري المدارس لأسلوب الإدارة بالاستثناء، ومستوى الابتكار التنظيمي لديهم. كما أسفرت دراسة الحربي (2021)، عن وجود علاقة إيجابية بين الإدراك التنظيمي والابتكار التنظيمي الذي من شأنه أن يوفر أفكارًا جديدة؛ لتحسين جودة المؤسسات التربوية، وتنسيق الأفعال؛ لتنفيذ الابتكارات. كما تناولت عدد من الدراسات الأجنبية بعض أبعاد منظومة الابتكار المؤسسي ومن ذلك دراسة أومر وأرجون (2016) (Omur & Argon)، التي توصلت إلى وجود علاقة قوية إيجابية بين التعلم التنظيمي في المدارس ومهارات إدارة الابتكار لدى المديرين والإداريين، وأن أهم العناصر الرئيسة للتعلم التنظيمي هو إدارة الابتكار. وكانت تصورات المديرين لإدارة الابتكار في دراسة باكير (2016) (Bakir)، عالٍ لكل من: الثقافة، الهيكل التنظيمي، وإدارة المشروعات، تلمها إدارة المدخلات، ثم استراتيجيات الابتكار. كما كشفت دراسة كاسيدي (2016) (Cassidy)، عن الافتقار إلى المعنى الواضح والمشارك والأساس المنطقي للابتكار الذي اعتُبر عائقًا أمام تنفيذ الابتكار بشكل منهجي، ضرورة وجود الممارسات والسلوكيات القيادية الداعمة للابتكار؛ كالمشاركة، والثقة، والتمكين، بالإضافة إلى تأثير الهياكل والعمليات الكبيرة في تنفيذ الابتكار، وأنّ هناك حاجة لتوسيع إطار الابتكار النظامي، من خلال توفير معنى مشترك واضح للابتكار، وخُطة لإدارة المخاطر، وخُطة لاستدامة الابتكار، والتوسع فيه.

### التعليق على الدراسات السابقة

تشابهت الدراسة الحالية في استخدام المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي، مع دراسة الفايز (2016)، ودراسة الشهراني (2018)، ودراسة العتيبي (2019)، ودراسة يوسف (2019)، ودراسة الحارثي (2021)، ودراسة آل عثمان (2021)، ودراسة السليمان وابن سيف والسحيم (2022)، ودراسة الشبول (2018)، ودراسة الحربي (2021)، ودراسة (Omur & Argon, 2016)، ودراسة (Bakir, 2016). وتباينت الدراسة الحالية في استخدام أداة الاستبانة، أو أداة المقابلة، أو كليهما، مع دراسة العتيبي (2019)، ودراسة يوسف (2019)، ودراسة (Bakir, 2016)، ودراسة (Cassidy, 2016). كما تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تناول موضوع الابتكار المؤسسي كمنظومة تشمل الأبعاد (القيادة والرؤية، الاستراتيجية والثقافة، الاستدامة، الموارد والعمليات، أصحاب المصلحة، النتائج). تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أهدافها، وتميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في التطبيق على وزارة التعليم بشقها العام؛ فمعظم الدراسات السابقة التي تناولت مجال الابتكار في التعليم العام طبقت على إدارات التعليم التابعة، أو مكاتب التعليم، أو المدارس فقط. وتفردت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في استخدامها لأداة حديثة، وهي النموذج الأوروبي لعدسة الابتكار.

### مشكلة الدراسة

في دراسة استطلاعية للغامدي والرتيق والشنيفي (2022) نُشرت في مؤتمر الابتكار ومستقبل العمل الحكومي 2022، تبين أن جاهزية الابتكار في القطاع العام بالمملكة في كافة أبعادها جاءت بدرجة محايد، وكذلك بشكل عام بدرجة محايد، وكانت أبرز أوجه القصور تتمثل في وجود استراتيجية واضحة ومعلنة للابتكار، ووجود برامج وآليات لاكتشاف الموهوبين من الموظفين، ووجود نظم رسمية لتوليد الأفكار الابتكارية، وذلك على الرغم من وجود العوامل المحفزة لتبني الابتكار في القطاع العام؛ كوجود تشريعات سياسية عليا على مستوى الدولة للابتكار.

ويدعم ذلك ما توصلت إليه الدراسات السابقة المذكورة في هذه الدراسة التي بينت وجود قصور واضح في أبعاد منظومة الابتكار المؤسسي كالرؤية والاستراتيجية، وثقافة الابتكار، والتعاون مع أصحاب المصلحة. وبطبيعة الحال يؤثر ضعف أداء الأبعاد السابقة لمنظومة الابتكار المؤسسي بوزارة التعليم على بعد النتائج.

### أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى:

الكشف عن واقع أداء منظومة الابتكار المؤسسي بوزارة التعليم بالمملكة، في ضوء النموذج الأوروبي لعدسة الابتكار وفق الأبعاد: (القيادة والرؤية، الاستراتيجية وثقافة الابتكار، أصحاب المصلحة، الاستدامة، العمليات والموارد، النتائج).

- 1- التعرف على متطلبات تطوير أداء منظومة الابتكار المؤسسي بوزارة التعليم بالمملكة، في ضوء النموذج الأوروبي لعدسة الابتكار وفق الأبعاد: (القيادة والرؤية، الاستراتيجية وثقافة الابتكار، أصحاب المصلحة، الاستدامة، العمليات والموارد، النتائج).
- 2- تقديم تصور مقترح لتطوير أداء منظومة الابتكار المؤسسي بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء النموذج الأوروبي لعدسة الابتكار.

### أسئلة الدراسة

- 1- ما واقع أداء منظومة الابتكار المؤسسي بوزارة التعليم بالمملكة في ضوء النموذج الأوروبي لعدسة الابتكار وفق الأبعاد: (القيادة والرؤية، الاستراتيجية وثقافة الابتكار، أصحاب المصلحة، الاستدامة، العمليات والموارد، النتائج)، من وجهة نظر القيادات التعليمية بوزارة التعليم؟
- 2- ما متطلبات تطوير أداء منظومة الابتكار المؤسسي بوزارة التعليم بالمملكة في ضوء النموذج الأوروبي لعدسة الابتكار وفق الأبعاد: (القيادة والرؤية، الاستراتيجية وثقافة الابتكار، أصحاب المصلحة، الاستدامة، العمليات والموارد، النتائج)، من وجهة نظر وكلاء وزارة التعليم؟
- 3- ما التصور المقترح لتطوير أداء منظومة الابتكار المؤسسي بوزارة التعليم بالمملكة في ضوء النموذج الأوروبي لعدسة الابتكار؟

### منهج الدراسة

طبقت الدراسة أحد أساليب المنهج الوصفي وهو الأسلوب المسحي.

### مجتمع الدراسة

- الفئة الأولى: وكلاء وزارة التعليم، وعددهم (13) وكيل وزارة (المصدر: مركز إحصاءات التعليم ودعم القرار إحصائية عام 1444هـ). تم استخدام أسلوب الحصر الشامل على هذه الفئة، واستجاب منهم (10) وكلاء، وهو ما يمثل (76.9%) من وكلاء الوزارة.

- الفئة الثانية: القيادات التعليمية بوزارة التعليم، وذلك في (13) إدارة تعليمية (الرياض، مكة المكرمة، المدينة المنورة، القصيم، المنطقة الشرقية، حائل، الحدود الشمالية، تبوك، الجوف، الباحة، عسير، نجران، جيزان)، وبذلك أصبح المجموع لهذه الفئة (232) فردًا (المصدر: مركز إحصاءات التعليم ودعم القرار إحصائية عام 1444هـ). تم استخدام أسلوب الحصر الشامل لهذه الفئة؛ حيث وزعت الباحثة أداة الدراسة إلكترونيًا على جميع القيادات بوزارة التعليم، وحصلت الباحثة منها على (209) استجابات مكتملة وجاهزة لعملية التحليل، وهو ما يمثل (1,90%) من إجمالي القيادات التعليمية بوزارة التعليم.

### أدوات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة، والإجابة عن تساؤلاتها؛ استخدمت الباحثة استبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات من مجتمع الدراسة من القيادات التعليمية بوزارة التعليم بغرض الإجابة عن سؤال الدراسة الأول، وقد تكونت الاستبانة من (70) عبارة موزعة على ستة أبعاد. وطلبت الباحثة من أفراد الدراسة الإجابة عن كل عبارة وفق مقياس خماسي (مرتفعة جدًا، مرتفعة، متوسطة، منخفضة، منخفضة جدًا). كما استخدمت الباحثة أداة المقابلة وذلك للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني كسؤال رئيس للمقابلة وتفرع منه 6 أسئلة تشمل المتطلبات وفق الأبعاد الستة لمنظومة الابتكار المؤسسي. وقد تم التحقق من الصدق والثبات للأداتين.

### أساليب تحليل البيانات

عالجت الباحثة البيانات التي توصلت إليها من خلال أداة الدراسة (الاستبانة) معالجةً كميةً باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)؛ النسخة (21). وبصفة عامة، تضمنت المعالجات الإحصائية التكرارات،

والنسب المئوية، معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation)؛ لحساب صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، ومعامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)؛ لحساب معامل ثبات المحاور المختلفة لأداة الدراسة. كما تم استخدام المتوسط الحسابي «Mean»، كما تم استخدام الانحراف المعياري «Standard Deviation». أما أداة المقابلة فعملت الباحثة على تحليلها يدوياً من خلال حساب التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد الدراسة.

## نتائج الدراسة ومناقشتها

تناولت الدراسة الحالية في سؤالها الأول واقع أداء منظومة الابتكار المؤسسي بوزارة التعليم بالمملكة في ضوء النموذج الأوروبي لعدسة الابتكار من خلال ستة أبعاد، حيث تم حساب النسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري لكل بعد، ثم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لكامل المحور، كما تم ترتيب الأبعاد حسب المتوسط الحسابي لكل منها، وذلك كما يلي:

يتضح من خلال الجدول (2) أن محور واقع أداء منظومة الابتكار المؤسسي بوزارة التعليم بالمملكة في ضوء النموذج الأوروبي لعدسة الابتكار يتضمن (6) أبعاد، جاءت جميعها بدرجة متوسطة؛ حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للأبعاد بين (2.89، 3.25) من أصل (5.0) درجات، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الثالثة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وتشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد الدراسة حول عبارات المحور جاءت بدرجة متوسطة. فيما تراوح الانحراف المعياري لعبارات المحور بين (0.83، 0.98)، وهي قيم أقل من الواحد الصحيح، وهذا يعكس تجانس استجابات أفراد الدراسة حول عبارات محور واقع أداء منظومة الابتكار المؤسسي بوزارة التعليم بالمملكة في ضوء النموذج الأوروبي لعدسة الابتكار. وقد بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور (3.08) بانحراف معياري (0.85)، وهذا يدل على أن واقع أداء منظومة الابتكار المؤسسي بوزارة التعليم بالمملكة في ضوء النموذج الأوروبي لعدسة الابتكار جاء بدرجة متوسطة؛ حيث يأتي بعد القيادة والرؤية بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.25)، وبانحراف معياري (0.83)، يليه بعد الاستراتيجية وثقافة الابتكار بمتوسط حسابي (3.17)، وانحراف معياري (0.92)، وبالمرتبة الثالثة يأتي بعد التعاون مع أصحاب المصلحة بمتوسط حسابي (3.12)، وبانحراف معياري (0.91)، ويأتي بعد القيمة المستدامة بالمرتبة الرابعة من حيث التطبيق بمتوسط حسابي (3.09)، وبانحراف معياري (0.91)، يليه بعد العمليات والموارد بمتوسط حسابي (2.94)، وبانحراف معياري (0.98)، وفي الأخير يأتي بعد النتائج بمتوسط حسابي (2.89)، وبانحراف معياري (0.93). وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأن وزارة التعليم تمتلك بعض المقومات لتطوير أداء منظومة الابتكار المؤسسي بها، إلا أنها بحاجة لبذل مزيد من الجهود الحثيثة لعلاج مواطن الضعف وأوجه القصور، التي تقلل من مستوى أداء الابتكار على مستوى الفرد والمؤسسة، وذلك من خلال العمل على توفير مجموعة من المتطلبات توصلت إليها الدراسة الحالية في إجابتها عن سؤالها الثالث؛ لتكون قادرة بإذن الله على تحقيق نتائج متقدمة في مستوى أداء منظومة الابتكار المؤسسي بالوزارة، خصوصاً مع تزايد التوجه العالمي لتبني الابتكار كعنصر من عناصر التميز المؤسسي، وأحد معايير مؤشر التنافسية العالمية.

وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الفاييز (2016)، ونتيجة دراسة أومر وأرجون (2016) (Omur & Argon, 2016)، ونتيجة دراسة اليامي (2020)، ونتيجة دراسة الحارثي (2021)، ونتيجة دراسة الفهيد (2021)، ونتيجة دراسة الخزاعلة (2021). في حين اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة باكير (2016) (Bakir, 2016)، كما اختلفت مع نتيجة دراسة كاسيدي (2016) (Cassidy, 2016) ونتيجة دراسة الشهراني (2018)، ونتيجة دراسة الشبول (2018)، ونتيجة دراسة العتيبي (2019)، ونتيجة دراسة آل عثمان (2021)، ونتيجة دراسة سند (2021)، ونتيجة دراسة السليمان وابن سيف والسحيم (2022). والجدول التالي تتناول -بنوع من التفصيل- واقع أداء منظومة الابتكار المؤسسي بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء النموذج الأوروبي لعدسة الابتكار من خلال الأبعاد الستة، وذلك على النحو التالي:

### جدول رقم (2)

واقع أداء منظومة الابتكار المؤسسي بوزارة التعليم بالمملكة في ضوء النموذج الأوروبي لعدسة الابتكار

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	القيادة والرؤية	3.25	0.83	1
2	الاستراتيجية وثقافة الابتكار	3.17	0.92	2
3	التعاون مع أصحاب المصلحة	3.12	0.91	3
4	القيمة المستدامة	3.09	0.91	4
5	العمليات والموارد	2.94	0.98	5
6	النتائج	2.89	0.93	6
-	المتوسط الحسابي العام	3.08	0.85	-

### جدول رقم (3)

واقع أداء منظومة الابتكار المؤسسي بوزارة التعليم بالمملكة في ضوء النموذج الأوروبي لعدسة الابتكار فيما يتعلق بالقيادة والرؤية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
8	مشاركة القادة المعلومات الجديدة اللازمة؛ لتحفيز الابتكار مع أصحاب المصلحة.	3.54	0.94	1
1	اهتمام القادة بنشر معني واضح للابتكار.	3.52	0.95	2
5	التزام القادة برؤية الابتكار، من خلال ممارساتهم، وسلوكياتهم، وأنشطتهم اليومية مع أصحاب المصلحة.	3.46	0.89	3
3	تطوير القادة للرؤى المستقبلية بمشاركة جميع العاملين؛ لتحقيق الابتكار.	3.43	0.98	4
2	إدراك القادة لكيفية تحقيق الابتكار بين جميع العاملين.	3.39	0.87	5
7	إظهار القادة استعداداً للمخاطرة المحسوبة، وتقبل الأفكار، والأنشطة المبتكرة.	3.38	0.95	6
6	تنسيق القادة بشكل استباقي لتحفيز الابتكار، من خلال التعاون الفعّال مع أصحاب المصلحة.	3.33	0.94	7
4	تحديد القادة للقيم الداعمة لرؤية الابتكار وأنشطته بشكل معلى، ومدمج بوضوح.	3.32	0.99	8
9	تطبيق مقاييس؛ لتقييم فعالية القيادات في قيادة الابتكار.	3.04	1.03	9
11	مشاركة القادة بانتظام في فعاليات الابتكار (دورات، مؤتمرات، فِرَق البحث، استشارات، معارض... إلخ).	3.01	1.01	10
13	تبني الهياكل التنظيمية المرنة؛ لدعم أنشطة الابتكار.	3.00	1.08	11
10	حصول القادة على التطوير المهني ذي الصلة بالابتكار.	2.96	1.09	12
12	تطبيق القادة مقاييس؛ لتقييم الأداء المبتكر للموظفين.	2.91	1.01	13
-	المتوسط الحسابي العام للمحور	3.25	0.83	-

يتضح من خلال الجدول (3) أن واقع أداء منظومة الابتكار المؤسسي بوزارة التعليم بالمملكة في ضوء النموذج الأوروبي لعدسة الابتكار فيما يتعلق ببعيد القيادة والرؤية يتضمن (13) عبارة، جاءت (4) عبارات بدرجة عالية، وهي العبارات رقم (8، 1، 5، 3)، في حين جاءت العبارات الأخرى بدرجة أداء (متوسطة)؛ حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات البعد بين (2.91، 3.54)، من أصل (5.0) درجات، وهذه المتوسطات تقع في الفئتين الثالثة والرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وتشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد الدراسة حول عبارات المحور تتراوح بين الدرجة المتوسطة إلى العالية. فيما تراوح الانحراف المعياري لعبارات البعد بين (0.87، 1.09)، وهي قيم تتمحور حول الواحد الصحيح، وهذا يعكس تجانس استجابات أفراد الدراسة حول عبارات البعد. وقد بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور (3.25)، بانحراف معياري (0.83)، وهذا يدل على أن واقع أداء منظومة الابتكار المؤسسي بوزارة التعليم بالمملكة في ضوء النموذج الأوروبي لعدسة الابتكار فيما يتعلق بالقيادة والرؤية جاء بدرجة متوسطة، وذلك يتمثل في موافقة أفراد الدراسة بدرجة متوسطة لكل من (إدراك القادة لكيفية تحقيق الابتكار بين جميع العاملين، وكذلك إظهار القادة استعداداً للمخاطرة المحسوبة، وتقبل الأفكار والأنشطة المبتكرة، إضافة إلى تنسيق القادة بشكل استباقي لتحفيز الابتكار، من خلال التعاون الفعّال مع أصحاب المصلحة). كما بينت النتائج أن أقل ثلاث عبارات بمحور الواقع فيما يتعلق ببعيد القيادة والرؤية تتمثل في العبارات رقم (13، 10، 12) بالترتيب من الحادي عشر إلى الثالث عشر. وترى الباحثة أن تحقيق الدرجة المتوسطة للعبارات (تبني الهياكل التنظيمية المرنة لدعم أنشطة الابتكار، حصول القادة على التطوير المهني ذي الصلة بالابتكار، تطبيق القادة مقاييس؛ لتقييم الأداء المبتكر للموظفين) دلالة على حاجة وزارة التعليم إلى إعادة بناء هيكلها التنظيمي بالتركيز على التقليل من مستوياتها التنظيمية داخل جهاز الوزارة، من خلال الاتجاه للهياكل التنظيمية الأفقية، والتوجه لاستقلالية الإدارات التعليمية؛ تقيلاً للهرمية، وتبني الأساليب القيادية التي تساعد على تقاسم السلطة، والمسؤولية، والصلاحيات، كالقيادة الموزعة، والقيادة التشاركية، مع أهمية التنسيق التام بين الإدارات التعليمية المختلفة، والتأكد من التواصل الفعّال؛ منعاً للازدواجية، وبما يدعم ممارسات الابتكار المؤسسي بوزارة التعليم والإدارات التابعة لها، كما يساعد القيادات التعليمية على التركيز على أعمال محددة ومقننة، ويحقق توفير الوقت الكافي للالتحاق ببرامج التطوير المهني المختصة بالابتكار المؤسسي، كما تتضح حاجة نظام إدارة الأداء الوظيفي للموظفين إلى استحداث معايير ومقاييس؛ لقياس الأداء الابتكاري للموظف الذي من شأنه المساعدة على الرفع من كفاءة الابتكار لمنسوبي وزارة التعليم وتحفيزهم نحوه، بالإضافة إلى تقديم التدريب المهني لهم في هذا المجال، والقائم على تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية التي تدعم عملية تطوير الأداء الابتكاري على المستوى الفردي والمؤسسي بوزارة التعليم.

جدول رقم (4)  
واقع أداء منظومة الابتكار المؤسسي بوزارة التعليم بالمملكة في ضوء النموذج الأوروبي لعدسة الابتكار  
فيما يتعلق بالاستراتيجية وثقافة الابتكار

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
24	تشجيع العمل ضمن فرق العمل على مستوى الإدارات؛ لتعزيز الابتكار.	3.40	1.00	1
18	استخدام التقنية الحديثة؛ لتسيير ودعم أنشطة الابتكار.	3.36	1.04	2
22	تمكين الموظفين للاشتراك في تطوير أنشطة الابتكار، وتنفيذها.	3.29	1.03	3
14	تحديد أهداف الابتكار كجزء أساسي من الخطط الاستراتيجية.	3.25	1.01	4
19	توضيح أهداف الابتكار للعاملين، باعتبارها جزءاً أساسياً لتقييم الأداء.	3.23	1.07	5
26	تمتع الموظفين بالمؤهلات والمهارات والخبرات المناسبة؛ لأداء أدوار الابتكار بفعالية.	3.19	1.02	6
21	نشر ثقافة الابتكار بوضوح، من خلال الانفتاح على الأفكار الجديدة، والاستعداد لتحمل المخاطر المحسوبة.	3.19	1.04	7
20	عقد شراكات استراتيجية كجزء من الخطط الاستراتيجية؛ لدعم الابتكار.	3.13	1.09	8
25	دعم سياسات ومعايير الموارد البشرية (التوظيف، تقييم الأداء، تطوير الأداء، ... الخ) لثقافة وسلوكيات وقدرات الابتكار.	3.11	1.06	9
15	توفرُ استراتيجيات وخطط ابتكارية؛ لدعم عمليات الابتكار والمبتكرين.	3.08	1.06	10
17	تحديث الخطط الاستراتيجية بانتظام؛ للاستفادة من فرص الابتكار الناشئة.	3.08	1.07	11
23	مكافأة الموظفين؛ نظير إسهاماتهم في أنشطة الابتكار.	3.02	1.06	12
16	تطبيق مقاييس؛ لتقييم اتساق أنشطة الابتكار مع الخطط الاستراتيجية.	2.93	1.08	13
-	المتوسط الحسابي العام للمحور	3.17	0.92	-

يتضح من خلال الجدول (4) أن واقع أداء منظومة الابتكار المؤسسي بوزارة التعليم بالمملكة في ضوء النموذج الأوروبي لعدسة الابتكار فيما يتعلق ببعدها الاستراتيجية وثقافة الابتكار يتضمن (13) عبارة، جاءت جميعها بدرجة استجابة متوسطة؛ حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات البعد بين (2.93، 3.40)، من أصل (5.0) درجات، وهذه المتوسطات تقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وتشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد الدراسة حول عبارات المحور جاءت بدرجة استجابة متوسطة. فيما تراوح الانحراف المعياري لعببارات البعد بين (1.0، 1.09)، وهي قيم تتمحور حول الواحد الصحيح، وهذا يعكس تجانس استجابات أفراد الدراسة حول عبارات البعد، وقد بلغ المتوسط الحسابي العام لعببارات المحور (3.17)، بانحراف معياري (0.92)، وهذا يدل على أن واقع أداء منظومة الابتكار المؤسسي بوزارة التعليم بالمملكة في ضوء النموذج الأوروبي لعدسة الابتكار فيما يتعلق بالاستراتيجية وثقافة الابتكار جاء بدرجة متوسطة، وذلك يتمثل في موافقة أفراد الدراسة بدرجة متوسطة لكل من (تشجيع العمل ضمن فرق العمل على مستوى الإدارات لتعزيز الابتكار، وكذلك استخدام التقنية الحديثة لتسيير ودعم أنشطة الابتكار، إضافة إلى تمكين الموظفين للاشتراك في تطوير أنشطة الابتكار، وتنفيذها). وبينت النتائج أن أعلى ثلاث عبارات بمحور الواقع فيما يتعلق بالاستراتيجية وثقافة الابتكار تتمثل في العبارات رقم (24، 18، 22) بالترتيب من الأول إلى الثالث، بينما بينت النتائج أن أقل ثلاث عبارات يتمثل في العبارات رقم (17، 23، 16) بالترتيب من الحادي عشر إلى الثالث عشر. وتفسر الباحثة حصول العبارات (تحديث الخطط الاستراتيجية بانتظام للاستفادة من فرص الابتكار الناشئة، مكافأة الموظفين نظير إسهاماتهم في أنشطة الابتكار، تطبيق مقاييس لتقييم اتساق أنشطة الابتكار مع الخطط الاستراتيجية) على المراكز الثلاثة الأخيرة (11، 12، 13) ضمن بُعد الاستراتيجية وثقافة الابتكار بدرجة متوسطة إلى أن وزارة التعليم بحاجة لمنح مزيد من المكافآت والحوافز لمنسوبيها، بما يضمن ضحاً مزيداً من الأفكار المبتكرة، والمشاركة في أنشطة الابتكار المؤسسي المختلفة؛ لتحقيقها، والاستفادة منها لأقصى درجة؛ الأمر الذي يتطلب وجود فرق عمل متكاملة على درجة من الإلمام بالفرص الابتكارية الناشئة، بالإضافة إلى الإلمام بالخطط الاستراتيجية للوزارة، مع امتلاك المهارة والقدرة على التنسيق والمواءمة بينها؛ لتحقيق أكبر استفادة منها، كما يحتاج الأمر إلى متابعة دورية وفعالة، من خلال تطبيق مقاييس خاصة؛ لتقييم مدى الاتساق بين ما يتم بناؤه من خطط استراتيجية، وبين ما يتم ممارسته من أنشطة الابتكار المؤسسي.



جدول رقم (5)

واقع أداء منظومة الابتكار المؤسسي بوزارة التعليم بالمملكة في ضوء النموذج الأوروبي لعدسة الابتكار فيما يتعلق بالتعاون مع أصحاب المصلحة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
27	انعقاد الاجتماعات واللقاءات الدورية؛ لجمع ومناقشة الأفكار المبتكرة من أصحاب المصلحة الداخليين.	3.28	0.96	1
30	تعاون فرق العمل داخل القطاع (الإدارات والأقسام)؛ لتحفيز الابتكار.	3.22	0.99	2
35	توفّر خطط؛ لتعزيز التعاون مع مؤسسات المجتمع المحلي.	3.19	1.01	3
31	دعم الهياكل والاتفاقيات الرسمية، والتعاون مع أصحاب المصلحة من داخل القطاع.	3.16	1.03	4
33	تشجيع الموظفين على بناء العلاقات الخارجية كجزء من عملية تقييم الأداء.	3.16	1.09	5
28	استخدام المنتديات الإلكترونية وغير الإلكترونية؛ للحصول على المقترحات والأفكار من أصحاب المصلحة الخارجيين.	3.15	1.03	6
32	تعاون الإدارات مع الشركاء المحتملين خارج القطاع؛ لتحفيز الابتكار.	3.11	1.09	7
29	إجراء البحوث والمسوحات؛ للكشف عن مدى رضا أصحاب المصلحة.	3.01	1.05	8
36	استخدام المقارنة المرجعية مع داخل وخارج القطاع؛ لتقييم التعاون مع أصحاب المصلحة لتوجيه الابتكار.	2.98	1.07	9
34	تطبيق مقاييس؛ لتقييم أنشطة التعاون الداخلية والخارجية، ومخرجاتها.	2.96	1.10	10
-	المتوسط الحسابي العام للمحور	3.12	0.91	-

يتضح من خلال الجدول (5) أن واقع أداء منظومة الابتكار المؤسسي بوزارة التعليم بالمملكة في ضوء النموذج الأوروبي لعدسة الابتكار فيما يتعلق ببُعد التعاون مع أصحاب المصلحة يتضمن (10) عبارات، جاءت جميعها بدرجة استجابة متوسطة؛ حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات البعد بين (2.96، 3.28)، من أصل (5.0) درجات، وهذه المتوسطات تقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وتشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد الدراسة حول عبارات المحور جاءت بدرجة استجابة متوسطة. فيما تراوح الانحراف المعياري لعبارات البُعد بين (0.96، 1.10)، وهي قيم تتمحور حول الواحد الصحيح، وهذا يعكس تجانس استجابات أفراد الدراسة حول عبارات البُعد. وقد بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور (3.12)، بانحراف معياري (0.91)، وهذا يدل على أن واقع أداء منظومة الابتكار المؤسسي بوزارة التعليم بالمملكة في ضوء النموذج الأوروبي لعدسة الابتكار فيما يتعلق بالتعاون مع أصحاب المصلحة جاء بدرجة متوسطة، وذلك يتمثل في موافقة أفراد الدراسة بدرجة متوسطة لكل من (انعقاد الاجتماعات واللقاءات الدورية لجمع ومناقشة الأفكار المبتكرة من أصحاب المصلحة الداخليين، وكذلك تعاون فرق العمل داخل القطاع (الإدارات والأقسام) لتحفيز الابتكار، إضافة إلى توفر خطط لتعزيز التعاون مع مؤسسات المجتمع المحلي)، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الحارثي (2021). وكانت أعلى العبارات الخاصة بمحور الواقع فيما يتعلق بالتعاون مع أصحاب المصلحة؛ هي العبارات رقم (27، 30، 35) في الترتيب من الأول إلى الثالث، وفقاً للمتوسط الحسابي لها. وتعزو الباحثة حصولها على المراتب الثلاث الأولى (1، 2، 3) ضمن بُعد التعاون مع أصحاب المصلحة بدرجة متوسطة إلى وعي وإدراك قيادات التعليم بأن عقد الاجتماعات واللقاءات لجمع ومناقشة الأفكار المبتكرة من أصحاب المصلحة له دور كبير في دعم الابتكار المؤسسي، كما أن القيادات تدرك -أيضاً- أن هناك صلة واضحة بين مشاركة وتعاون العاملين داخل القطاع والابتكار المؤسسي. ولذلك، يجب العمل على تعزيز العمل الجماعي، والتعاون بين الإدارات والأقسام، من خلال تشكيل فرق العمل؛ للاستفادة من الموظفين المبتكرين، وأصحاب الخبرة كعنصر أساسي لنجاح أي مشروع، ولا سيما في وقتنا الحاضر الذي يتسم بالمنافسة الشديدة في شتى مجالات التعليم، كما يتطلب الأمر تعزيز التعاون، وبناء الشراكات مع كافة الجهات الداخلية والخارجية، ومن ذلك مؤسسات المجتمع المحلي؛ لما لها من دور كبير في تعزيز الابتكار المؤسسي، ولكن ذلك لا يتحقق إلا من التخطيط السابق لتلك التعاونات، ورسم خطط مدروسة بعناية، بما يدعم الابتكار المؤسسي على الوجه الأمثل بوزارة التعليم. كما بينت النتائج أن أقل ثلاث عبارات بمحور الواقع فيما يتعلق ببعد التعاون مع أصحاب المصلحة يتمثل في العبارات رقم (29، 36، 34) بالترتيب من الثامن إلى العاشر، وهي مرتبة تنازلياً، وفقاً للمتوسط الحسابي لها.

## جدول رقم (6)

واقع أداء منظومة الابتكار المؤسسي بوزارة التعليم بالمملكة في ضوء النموذج الأوروبي لعدسة الابتكار فيما يتعلق بالقيمة المستدامة

م	العبارات	الترتيب المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
37	تطبيق نظام؛ لحماية حقوق الملكية الفكرية للموظف المبتكر.	3.34	1.04	1
39	تطبيق نظام لإدارة المعرفة؛ بهدف تبادل الخبرات، والمعارف، ومشاركتها مع جميع الموظفين.	3.20	1.02	2
43	توفر خطة لإدارة المخاطر كجزء من الاستراتيجية الكلية، وخطط العمل.	3.20	1.07	3
40	مساهمة الموظفين بفاعلية في البنية التحتية لنظام إدارة المعرفة (توليد المعارف، مستودع المعلومات، تطوير الأفكار... إلخ).	3.18	1.03	4
44	تطوير قدرات الموظفين؛ لإدارة المخاطر والمشكلات ذات الصلة بالابتكار.	3.13	1.03	5
38	تمتع الموظفين بالمهارات والقدرات المتعلقة بالملكية الفكرية، والعلامات التجارية، وبراءات الاختراع.	3.08	1.05	6
41	امتداد نظام إدارة المعرفة للخارج، ليشمل المعلومات من أصحاب المصلحة الخارجيين.	3.04	0.98	7
45	تطبيق مقاييس؛ لتقييم الفرص والمخاطر المحتملة ذات الصلة بأنشطة الابتكار.	2.93	1.06	8
42	استخدام مقاييس محددة؛ لتقييم فاعلية نظام إدارة المعرفة المطبق.	2.90	1.10	9
46	تطبيق مقاييس؛ لتقييم القيمة (المالية وغير المالية) المحتملة للأفكار الابتكارية.	2.87	1.11	10
المتوسط الحسابي العام للمحور		3.09	0.91	-

يتضح من خلال الجدول (6) أن واقع أداء منظومة الابتكار المؤسسي بوزارة التعليم بالمملكة في ضوء النموذج الأوروبي لعدسة الابتكار فيما يتعلق ببعدها القيمة المستدامة يتضمن (10) عبارات، جاءت جميعها بدرجة استجابة متوسطة؛ حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات البعد بين (2.87، 3.34)، من أصل (5.0) درجات، وهذه المتوسطات تقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وتشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد الدراسة حول عبارات المحور جاءت بدرجة استجابة متوسطة. فيما تراوح الانحراف المعياري لعبارات البعد بين (0.98، 1.11)، وهي قيم تتمحور حول الواحد الصحيح، وهذا يعكس تجانس استجابات أفراد الدراسة حول عبارات البعد. وقد بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور (3.09)، بانحراف معياري (0.91)، وهذا يدل على أن واقع أداء منظومة الابتكار المؤسسي بوزارة التعليم بالمملكة في ضوء النموذج الأوروبي لعدسة الابتكار فيما يتعلق بالقيمة المستدامة جاء بدرجة متوسطة، وذلك يتمثل في موافقة أفراد الدراسة بدرجة متوسطة لكل من (تطبيق نظام لحماية حقوق الملكية الفكرية للموظف المبتكر، وكذلك تطبيق نظام لإدارة المعرفة بهدف تبادل الخبرات والمعارف ومشاركتها مع جميع الموظفين، إضافة إلى توفير خطة لإدارة المخاطر كجزء من الاستراتيجية الكلية وخطط العمل). وقد جاءت العبارات رقم (37، 39، 43) في الترتيب من الأول إلى الثالث، وفقاً للمتوسط الحسابي لها. كما بينت النتائج أن أقل ثلاث عبارات بمحور الواقع فيما يتعلق ببعدها القيمة المستدامة يتمثل في العبارات رقم (45، 42، 43) بالترتيب من الثامن إلى العاشر، وفقاً للمتوسط الحسابي لها.

## جدول رقم (7)

واقع أداء منظومة الابتكار المؤسسي بوزارة التعليم بالمملكة في ضوء النموذج الأوروبي لعدسة الابتكار فيما يتعلق بالعمليات والموارد

م	العبارات	الترتيب المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
47	تصميم العمليات (كطرق العمل الداخلية/ تقديم الخدمات) على نحو يدعم التفكير الإبداعي وأنشطة الابتكار، ويعززها.	3.16	0.99	1
48	تطبيق عمليات ممنهجة لجمع وتحليل الأفكار المبتكرة من الموظفين وأصحاب المصلحة الآخرين (مثل: التحضير، توليد الأفكار، الدراسة والتحليل، التحسين، الاختيار والتقييم، ...).	3.16	1.05	2
58	مواءمة بيئة العمل الإلكترونية والأدوات والتقنيات الحديثة؛ لدعم نشاط الابتكار.	3.10	1.08	3
49	تنفيذ عمليات ممنهجة لتقييم الفرص والمخاطر ذات الصلة بأفكار وأنشطة الابتكار (مثل: تحديد المخاطر، تحليل المخاطر، الاستجابة للمخاطر، تتبع المخاطر ورفع تقارير عنها).	3.03	1.11	4
55	تشكل إدارة الموارد جزءاً من عملية ترتيب أولويات نشاط الابتكار.	2.96	1.05	5
54	توفير الموارد المادية وغير المادية (الوقت، الأدلة الإرشادية، تدفق المعلومات، التقنية... إلخ) اللازمة لدعم أنشطة الابتكار.	2.91	1.07	6
56	الاستثمار في برامج رسمية لتطوير الموظفين لدعم أنشطة الابتكار.	2.89	1.03	7
53	تقييم إدارة أنشطة ومخرجات ومشروعات الابتكار من خلال عمليات مراجعة مخصصة لذلك.	2.89	1.09	8

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
51	تطبيق أنظمة رسمية ممنهجة لتخصيص الموارد وتقييم أثرها على أنشطة الابتكار.	2.86	1.02	9
52	توفير الموارد اللازمة لبناء الشراكات الاستراتيجية لأغراض الابتكار.	2.84	1.03	10
57	تعيين متخصصين ومستشارين في الابتكار لدعم أنشطة الابتكار.	2.77	1.01	11
50	تخصيص الميزانيات اللازمة لدعم أنشطة الابتكار.	2.74	1.05	12
-	المتوسط الحسابي العام للمحور	2.94	0.98	-

يتضح من خلال الجدول (7) أن واقع أداء منظومة الابتكار المؤسسي بوزارة التعليم بالمملكة في ضوء النموذج الأوروبي لعدسة الابتكار فيما يتعلق ببعدها العمليات والموارد يتضمن (12) عبارة، جاءت جميعها بدرجة استجابة متوسطة؛ حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات البعد بين (2.74، 3.16) من أصل (5.0) درجات، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الثالثة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وتشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد الدراسة حول عبارات المحور جاءت بدرجة استجابة متوسطة. فيما تراوح الانحراف المعياري لعببارات البعد بين (0.99، 1.11)، وهي قيم تتمحور حول الواحد الصحيح، وهذا يعكس تجانس استجابات أفراد الدراسة حول عبارات بعد الواقع فيما يتعلق بالعمليات والموارد. وقد بلغ المتوسط الحسابي العام لعببارات المحور (2.94) بانحراف معياري (0.98)، وهذا يدل على أن واقع أداء منظومة الابتكار المؤسسي بوزارة التعليم بالمملكة في ضوء النموذج الأوروبي لعدسة الابتكار فيما يتعلق بالعمليات والموارد جاء بدرجة متوسطة، وذلك يتمثل في موافقة أفراد الدراسة بدرجة متوسطة لكل من (تصميم العمليات (كطرق العمل الداخلية/ تقديم الخدمات)) على نحو يدعم التفكير الإبداعي وأنشطة الابتكار، ويعززها، وكذلك تطبيق عمليات ممنهجة لجمع وتحليل الأفكار المبتكرة من الموظفين وأصحاب المصلحة الآخرين (مثل: التحضير، توليد الأفكار، الدراسة والتحليل، التحسين، الاختبار والتقييم، ...)، إضافة إلى مواءمة بيئة العمل الإلكترونية والأدوات والتقنيات الحديثة لدعم نشاط الابتكار). وقد جاءت العبارات رقم (47، 48، 58) بالترتيب من الأول إلى الثالث، وفقاً للمتوسط الحسابي لها. كما بينت النتائج أن أقل ثلاث عبارات بمحور الواقع فيما يتعلق بالعمليات والموارد، تتمثل في العبارات رقم (52، 57، 50) بالترتيب من العاشر إلى الثاني عشر، وفقاً للمتوسط الحسابي لها.

#### جدول رقم (8)

واقع أداء منظومة الابتكار المؤسسي بوزارة التعليم بالمملكة في ضوء النموذج الأوروبي لعدسة الابتكار فيما يتعلق بالنتائج

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
60	استخدام مجموعة من المؤشرات الكيفية لقياس أداء الابتكار (مثل: معدل الأفكار الناجحة من مجموع الأفكار المقترحة، معدل رضا أصحاب المصلحة عن الأفكار الجديدة).	2.97	1.02	1
59	استخدام مجموعة من المؤشرات الكمية لقياس أداء الابتكار (مثل: ميزانية البحث والتطوير، النسبة المئوية للموظفين المشاركين في التدريب من أجل الابتكار).	2.97	1.05	2
65	مقارنة القيمة المضافة من أي أفكار مبتكرة أو منتجات أو خدمات أو حلول جديدة مع المؤسسات المماثلة.	2.95	1.00	3
69	قياس مستوى رضا أصحاب المصلحة عن الخدمات والحلول الجديدة المبتكرة.	2.90	1.07	4
62	قياس كفاءة الأداء المرتبط بأنشطة الابتكار (مثلاً: كلفة الجودة، معدلات الإخفاق، كفاءة العمليات، الوصول إلى البيانات، ..إلخ).	2.89	1.01	5
66	قياس مستوى إشراك الموظفين في أنشطة الابتكار المختلفة.	2.89	1.01	5 مكرر
64	مقارنة أداء أنظمة وعمليات الابتكار الداخلية بنظيراتها في المؤسسات المماثلة.	2.89	1.04	7
61	توفر معايير لقياس عدد الأفكار والأوراق البحثية والإسهامات التي يقدمها الموظفون ذات الصلة بالابتكار.	2.88	1.09	8
67	قياس مستويات رضا الموظفين إزاء إشراكهم في أنشطة الابتكار.	2.85	1.03	9
70	استخدام نتائج الأبحاث والمسوحات لدفع أنشطة الابتكار.	2.84	1.00	10
68	قياس عائد الاستثمار من التدريب والتطوير المهني للموظفين ذي الصلة بالابتكار.	2.83	1.00	11
63	تسجيل براءات الاختراع للموظفين المبتكرين.	2.80	1.06	12
-	المتوسط الحسابي العام للمحور	2.89	0.93	-

يتضح من خلال الجدول (8) أن واقع أداء منظومة الابتكار المؤسسي بوزارة التعليم بالمملكة في ضوء النموذج الأوروبي لعدسة الابتكار فيما يتعلق ببعدها النتائج يتضمن (12) عبارة، جاءت جميعها بدرجة استجابة متوسطة؛ حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات البُعد بين (2.80 ، 2.97) من أصل (5.0) درجات، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الثالثة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وتشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد الدراسة حول عبارات المحور جاءت بدرجة استجابة متوسطة. فيما تراوح الانحراف المعياري لعبارات البُعد بين (1.0 ، 1.07)، وهي قيم تتمحور حول الواحد الصحيح، وهذا يعكس تجانس استجابات أفراد الدراسة حول عبارات بعد الواقع فيما يتعلق بالنتائج. وقد بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور (2.89) بانحراف معياري (0.93)، وهذا يدل على أن واقع أداء منظومة الابتكار المؤسسي بوزارة التعليم بالمملكة في ضوء النموذج الأوروبي لعدسة الابتكار فيما يتعلق بالنتائج جاء بدرجة متوسطة، وذلك يتمثل في موافقة أفراد الدراسة بدرجة متوسطة لكل من (استخدام مجموعة من المؤشرات الكيفية لقياس أداء الابتكار (مثل: معدل الأفكار الناجحة من مجموع الأفكار المقترحة، معدل رضا أصحاب المصلحة عن الأفكار الجديدة)، وكذلك استخدام مجموعة من المؤشرات الكمية لقياس أداء الابتكار (مثل: ميزانية البحث والتطوير، النسبة المئوية للموظفين المشاركين في التدريب من أجل الابتكار)، إضافة إلى مقارنة القيمة المضافة من أي أفكار مبتكرة أو منتجات أو خدمات أو حلول جديدة مع المؤسسات المماثلة). وكانت أعلى العبارات الخاصة بمحور الواقع فيما يتعلق بالنتائج؛ هي العبارات رقم (60، 59، 65) بالترتيب من الأول إلى الثالث، وفقاً للمتوسط الحسابي لها. كما بينت النتائج أن أقل ثلاث عبارات هي العبارات رقم (70، 68، 63) بالترتيب من العاشر إلى الثاني عشر، وفقاً للمتوسط الحسابي لها.

### نتائج تحليل المقابلة:

جاءت متطلبات التطوير بنسب تراوحت بين (40% -100%)، حيث تمثل أعلى متطلبات بُعد القيادة والرؤية في بناء رؤية مستقبلية تشجع على الابتكار الفردي والمؤسسي، وتعود هذه النتيجة إلى إيمان وكلاء وزارة التعليم بأهمية وجود رؤية مستقبلية تشجع على تحقيق الابتكار المؤسسي، ونشرها بين جميع المنسويين؛ لإلهامهم وتشجيعهم على التنافسية. أما أقل متطلبات تمثل في تطبيق أساليب قيادية تفعل التمكين والمشاركة في صنع القرار، وفي ذلك إشارة إلى أهمية القيادة التشاركية والقيادة الموزعة، وغيرها من الأنماط والأساليب القيادية اللازمة لإحداث التطوير والتغيير المؤسسي، وخصوصاً في ظل وجود النمط المركزي السائد في نظام التعليم، الذي يحد من الصلاحيات، ولا يشجع على التمكين والتفويض بالشكل اللازم لتطبيق الابتكار المؤسسي، وكذلك تمسك الكثير من القيادات بالممارسات التقليدية؛ والخوف من التغيير ومقاومته. وعن بُعد الاستراتيجية والثقافة تمثل أعلى المتطلبات في بناء خطة استراتيجية للابتكار المؤسسي مرتبطة باستراتيجية وزارة التعليم. وتُعزى هذه النتيجة إلى أن التشريعات والأنظمة الحالية للعمل هي أنظمة مقيدة، تسمح بالتميز والإبداع في حدود ضيقة جداً، نظراً للطبيعة المركزية التي تتجه لها وزارة التعليم في ممارسة أعمالها. بينما جاء أقل المتطلبات تصميم أدلة تعريفية ونماذج إرشادية متكاملة لتطبيقات الابتكار المؤسسي في الوزارة وإداراتها، ويمكن تفسير ذلك نظراً لحدثة مجال الابتكار المؤسسي، بالإضافة إلى حداثة تطبيقه في وزارة التعليم وفي مؤسسات القطاع الحكومي بشكل عام، رأى أفراد الدراسة حاجة المنسويين لنماذج إرشادية وأدلة تعريفية تساعدهم على تطبيق الابتكار المؤسسي الوزارة والإدارات التابعة لها.

أما بُعد أصحاب المصلحة فتمثل أعلى متطلبات في تطوير نظام إلكتروني لإدارة تعاملات أصحاب المصلحة. وتُعزى هذه النتيجة إلى وعي القيادات بأهمية رأي ودور أصحاب المصلحة في عمليات تحسين وتطوير الأداء، إلا أن آراءهم قد لا يستفاد منها بالدرجة المطلوبة، بالإضافة إلى إيمان قيادات وزارة التعليم بأهمية تفعيل الشراكات مع الجهات المختلفة لدعم الابتكار المؤسسي، والاستفادة منها في تقديم التمويل أو التدريب والتطوير المهني، أو تقديم الاستشارات والاستفادة من خبراتهم في هذا المجال. بينما كانت أقل نسبة للمتطلب إشراك أصحاب المصلحة في عملية صنع القرارات دلالة بأنه لا يزال هناك منحي قوي لدى وزارة التعليم نحو المركزية، والاستئثار بعملية صنع القرار مبتعدة عن مشاركة أصحاب المصلحة.

وعن بُعد الاستدامة حصل تطوير نظام فعال لإدارة المعرفة التنظيمية يدعم تشارك المعرفة بين المنسويين على أعلى نسبة ضمن متطلبات هذا البُعد، ويمكن تفسير ذلك بوجود الوعي والإدراك التام لدى وكلاء وزارة التعليم بالحاجة الكبرى لتطوير نظام فعال لإدارة المعرفة لأجل تعزيز العمل المؤسسي لدى العاملين في الوزارة، ويشجعهم على المشاركة وتبادل

الخبرات والمعارف، كما يضمن تحقيق الاستفادة من أصحاب الخبرة والعقول المبتكرة مع عدم إهمال عملية تقييم فعاليته باستمرار ومعالجة ما يتخلله من أوجه قصور. بينما كانت أقل نسبة للمتطلب إعادة هندسة العمليات الإدارية نظرًا إلى قناعة قيادات وزارة التعليم بأن كثرة الإجراءات والعمليات الروتينية المتبعة في وزارة التعليم تؤخر الإنجاز، وتعيق من دافعية المنسويين نحو الابتكار، لذا تبرز الحاجة إلى خفض متوسط زمن إنجاز المعاملات، والتقليل من زمن دورة العمل؛ مما يرفع من مستويات الأداء الفردي والمؤسسي.

وعن بُعد العمليات والموارد حصل تطوير سياسات ومعايير إدارة الموارد البشرية لضمان حسن اختيار وتعيين واستثمار رأس المال البشري على أعلى نسبة تكرر ضمن متطلبات هذا البعد. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى عدة أسباب، منها أهمية رأس المال البشري؛ إذ يعد أحد الأصول الاستراتيجية لنجاح واستدامة المؤسسة، والرفع من قدرتها على المنافسة؛ فلا يمكن لأي مؤسسة في أي قطاع كان -وبأي حجم كانت- أن تحقق الميزة التنافسية من دونه، وأن عملية حسن استثماره من خلال التدريب والتطوير يرفع من مستويات أدائها، ويساعدها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، ولذا أكد وكلاء الوزارة ضرورة تطوير سياسات ومعايير وعمليات الموارد البشرية من استقطاب وتعيين وتقييم وتدريب وتطوير من أجل ضمان حسن استثمار المال البشري المبتكر؛ فالاستثمار في العقول البشرية والخبرات الابتكارية المتميزة ذات الكفاءة العالية، والحفاظ عليها يمثل في حد ذاته الحفاظ على أصل من أصول المؤسسات التعليمية، وإدارة هذه الأصول بطريقة مميزة تسهم في تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية، وتقديم مخرجات ذات جودة عالية، بينما كانت أقل نسبة للمتطلب الاستعانة بالمستشارين المتخصصين في تطبيق الابتكار المؤسسي بالبيئة الوظيفية، دلالة إلى ضرورة الاستعانة بمجموعة من الخبراء في مجال الابتكار المؤسسي؛ نظرًا لحدثة تطبيقه في وزارة التعليم، دون الاعتماد المفرط على الخبراء الخارجيين، واستقطاب الخبرات الوطنية المتميزة، والاستفادة منها كأصول للوزارة تثير الابتكار المؤسسي.

وجاء أعلى متطلبات بُعد النتائج في استحداث نظام لقياس كفاءة الأداء الفردي والمؤسسي المرتبط بأنشطة الابتكار المؤسسي. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى إيمان القيادات في وزارة التعليم بالحاجة الماسة لوجود نظام لقياس كفاءة أداء الابتكار المؤسسي على مستوى الفرد والمؤسسة؛ فما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته؛ الأمر الذي يشجع المنسويين بوزارة التعليم والإدارات التابعة له لإبراز قدراتهم الإبداعية في العمل. بينما كانت أقل نسبة للمتطلب قياس مستوى رضا أصحاب المصلحة نتيجة إلى قناعة قيادات وزارة التعليم أن وجود أنظمة حالية مثل نظام تواصل يمكن من خلالها تقدير مستوى رضا أصحاب المصلحة، إلا أن البعض الآخر من القيادات رأى أن الوزارة بحاجة لبذل مزيد من الجهد لقياس مستوى رضا مختلف الفئات من أصحاب المصالح، من خلال مجموعة من المقاييس يتم بناؤها لهذا الغرض، والاستفادة من نتائجها في عمليات التحسين والتطوير.

## التصور المقترح

### أولاً- المنطلقات الفكرية للتصور المقترح

- 1- مبادئ الشريعة الإسلامية التي يتضمنها إتقان العمل، والحرص على تجويده.
- 2- رؤية المملكة 2030 وما تضمنته من مرتكزات وأهداف تتعلق بتحسين الأداء.
- 3- مؤشرات المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة الحكومية «أداء».
- 4- الخطة الاستراتيجية لوزارة التعليم التي أكدت على التطوير، ودعم الابتكار.
- 5- التوجهات العالمية لتطبيق الابتكار المؤسسي في المؤسسات، ومن ذلك: تقرير التنمية المستدامة للأمم المتحدة (2015)، وتقرير التنمية البشرية (2015)، والمنتدى الاقتصادي العالمي (World Economic Forum, 2016)، والتقرير العلمي لمنتدى أسبار الدولي (2017)، ومؤتمر الموارد البشرية الدولي (2019)، ومؤشر الابتكار العالمي.
- 6- التوجه الوطني لتعزيز الابتكار المؤسسي في العمل الحكومي، ومن ذلك: مؤتمر الابتكار ومستقبل العمل الحكومي (2022)، ومؤتمر الابتكار في إدارة الموارد البشرية (2023).
- 7- نتائج الدراسة الميدانية الحالية.

### ثانياً - أهداف التصور المقترح

- 1- تحسين كفاءة أداء منظومة الابتكار المؤسسي بوزارة التعليم والإدارات التابعة لها.
- 2- نشر ثقافة الابتكار المؤسسي بوزارة التعليم والإدارات التعليمية التابعة لها.
- 3- الاستثمار الأمثل للموارد البشرية المبتكرة والموارد المادية المتاحة.
- 4- تعزيز تحول بيئة العمل بوزارة التعليم إلى بيئة عمل جاذبة ومحفزة للابتكار .
- 5- تصميم آلية علمية إجرائية تمكن صانعي القرار من تحقيق الابتكار المؤسسي.

### ثالثاً - متطلبات تطبيق التصور المقترح

- 1- بناء رؤية وخطة استراتيجية تدعم الابتكار الفردي والمؤسسي وتنشر ثقافته.
- 2- تطوير نظام إلكتروني لإدارة تعاملات أصحاب المصلحة.
- 3- تصميم نظام لإدارة المعرفة التنظيمية يدعم مشاركة المعرفة بين المنسويين.
- 4- تطوير سياسات ومعايير إدارة الموارد البشرية لضمان حسن استثمار رأس المال البشري.
- 5- استحداث نظام إلكتروني محوكم لقياس كفاءة الأداء الفردي والمؤسسي.

### رابعاً - تطبيق التصور المقترح

#### المرحلة الأولى: التهيئة، وتتضمن ما يلي:

- 1- تشكيل لجنة متخصصة من أصحاب الخبرة والكفاءات الوطنية.
- 2- توعية المنسويين بدور الابتكار المؤسسي في التغلب على التحديات الوظيفية.
- 3- علاج القصور في الثقافة التنظيمية بآليات تعزز من تطبيق الابتكار المؤسسي.
- 4- تخصيص جزء من الميزانيات السنوية لتطبيق الابتكار المؤسسي.

#### المرحلة الثانية: الاستعداد والتخطيط، وتتضمن ما يلي:

- 1- رسم رؤية ورسالة طموحة وخطة استراتيجية للابتكار المؤسسي.
- 2- استحداث إدارة متخصصة بمسمى «الإدارة العامة للابتكار المؤسسي».
- 3- تحديد معايير ومؤشرات الأداء الكمي والكيفي للابتكار المؤسسي.
- 4- وضع خطة تشغيلية تسعى إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للابتكار المؤسسي.
- 5- تطوير الأنظمة التشريعية واللوائح التنظيمية وخطة سير الإجراءات.
- 6- تصميم نماذج تنظيمية وأدلة إرشادية تمكن من تطبيق الابتكار المؤسسي.
- 7- وضع خطة للتطوير المهني لكافة الموارد البشرية في مجال الابتكار المؤسسي.
- 8- إعادة تصميم آليات تقييم الأداء وقياس الابتكار، وربط ذلك بنظام الحوافز.
- 9- تصميم آليات لتفعيل حوكمة الأداء، ومنح الحوافز .
- 01- التخطيط لإيجاد بنية تحتية تقنية تدعم الابتكار المؤسسي.

#### المرحلة الثالثة: مرحلة التنفيذ، وتتضمن ما يلي:

- 1- تنفيذ الخطط الاستراتيجية والتشغيلية، بعد وضع الوصف الوظيفي للمهام.
- 2- عقد الشراكات مع المؤسسات العامة والخاصة لدعم الابتكار المؤسسي.
- 3- تنفيذ البرامج التدريبية لمنسوبي الوزارة في مجال الابتكار المؤسسي.
- 4- تصميم الهياكل التنظيمية المتفقة مع إجراءات العمل الإلكترونية.
- 5- تطبيق الأنماط القيادية الداعمة للابتكار المؤسسي.

- 6- المتابعة المستمرة لآلية إدارة البيانات، ومشاركتها مع جميع المنسويين.
- 7- تصميم نظام لإدارة المعرفة التنظيمية للاستفادة من المعرفة الضمنية.
- 8- نشر أعمال الوزارة الابتكارية لتفعيلها وتحفيز العاملين على الابتكار.

#### المرحلة الرابعة: مرحلة المتابعة والتقييم، وتتضمن ما يلي:

- 1- المتابعة الدورية لمستويات الأداء في ضوء المؤشرات الكمية والكيفية.
- 2- عقد لقاءات دورية لمناقشة تقارير مستويات الأداء الابتكاري.
- 3- تعزيز الأداء بوضع خطة إجرائية للتحسين، وعلاج أوجه القصور.
- 4- تطبيق خطوات مرحلة المتابعة والتقييم باستمرار؛ للوصول إلى مستويات الأداء المستهدفة لمنظومة الابتكار المؤسسي بوزارة التعليم.

#### توصيات الدراسة

- 1- تبني التصور المقترح؛ لتحقيق رؤية المملكة 2030 التي ركزت على رعاية الابتكار ودعمه على مستوى الأفراد والمؤسسات.
- 2- عقد الشراكات اللازمة مع مختلف المؤسسات الممكنة لإنجاح منظومة الابتكار المؤسسي.
- 3- بناء خطة استراتيجية للابتكار المؤسسي منطلقاً من الاستراتيجية الكلية لوزارة التعليم.
- 4- الاهتمام بتطوير الأداء المهني لكافة المنسويين في مجال الابتكار المؤسسي.
- 5- تبني الهياكل التنظيمية المرنة الداعمة لمنظومة الابتكار المؤسسي.
- 6- تمكين القيادات التعليمية وإكسابهم مهارات قيادة الابتكار المؤسسي.
- 7- استحداث وحدة إدارية متخصصة في الابتكار المؤسسي.
- 8- الاستعانة بالمتخصصين في تطبيق الابتكار المؤسسي بالبيئة الوظيفية.
- 9- بناء نظام للتسجيل والتوثيق لحماية الملكية الفكرية للابتكارات ونسبة المشاركة فيها.
- 10- السعي لتغيير الثقافة التنظيمية السائدة، والتحول إلى ثقافة التفوق والريادة والابتكار.
- 11- وضع نظام للمكافآت والحوافز والمادية والمعنوية، يتم منحها وفق معايير شفافة ومعلنة.

#### حدود الدراسة

اقتصرت الدراسة على تقديم تصور مقترح لتطوير أداء منظومة الابتكار المؤسسي بوزارة التعليم بالمملكة في ضوء النموذج الأوروبي لعدسة الابتكار، في الأبعاد التالية: (الرؤية والقيادة، الاستراتيجية وثقافة الابتكار، التعاون مع أصحاب المصلحة، الاستدامة، العمليات والموارد، النتائج)، واستقصاء الواقع، والكشف عن مستوى أداء منظومة الابتكار المؤسسي بوزارة التعليم، والتعرف على متطلبات تطوير أداؤها.

## المراجع

## أولاً- مراجع باللغة العربية:

- بيكيرز، فيكتور وإدليلينبوس، جوريان وستيجن، برام. (2019). *الابتكار في القطاع العام: الربط بين القدرة والقيادة* (ترجمة بندر المهجن). الرياض: مركز البحوث والدراسات. معهد الإدارة العامة.
- الحارثي، مفلح. (2021). دور الإدارة العامة للتعليم في منطقة عسير في تحسين البيئة التعليمية المحفزة للإبداع والابتكار في ضوء برنامج التحول الوطني 2020 من وجهة نظر قادة المدارس الثانوية. *مجلة جامعة أم القرى*. 13 (1). ص ص 115-153.
- الحربي، منى. (2021). *مستوى الإدراك التنظيمي وعلاقته بالابتكار التنظيمي لدى مديري مدارس دولة الكويت*. رسالة ماجستير منشورة. كلية العلوم التربوية. جامعة آل البيت: الأردن.
- الخزاولة، دعاء. (2021). *درجة ممارسة مديري مدارس قصبة المفرق لأسلوب الإدارة بالاستثناء وعلاقتها بالابتكار التنظيمي*. رسالة ماجستير منشورة. كلية العلوم التربوية. جامعة آل البيت: الأردن.
- خصاونة، عاكف. (2011). *إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال*. عمان: دار ومكتبة الحامد.
- السليمان، جواهر وابن سيف، ريما والسحيم، هيفاء. (2022). *عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتحفيز الابتكار لدى معلمات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض*. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*. أبريل 2022. ع26، ص ص 79-110.
- سند، لما. (2021). *مستوى ممارسة إدارة المعرفة لدعم الابتكار الإداري لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض*. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الشرق العربي للدراسات العليا، الرياض.
- الشبول، راوية. (2018). *مساهمة السمات الابتكارية لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم اتجاه الإبداع الإداري في الأردن*. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*. 26 (1). ص ص 151-169.
- الشهري، سارة. (2018). *سلوكيات الأداء الابتكاري لدى القيادات الإشرافية في مكاتب التعليم بمنطقة عسير التعليمية*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك خالد، أبها.
- الطحان، جاسم. (2016). *الابتكار المتضمنات والمتغيرات*. الإمارات: دار الكتاب الجامعي.
- العتيبي، شيخة. (2019). *تطوير أداء قادة المدارس الحكومية بمحافظة الدوادمي لتحسين البيئة التعليمية المحفزة للابتكار في ضوء رؤية 2030*. رسالة ماجستير، جامعة الأمير سطام، الخرج.
- آل عثمان، أشواق. (2021). *تحسين أداء قيادات مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية في ضوء أبعاد إدارة الابتكار «نموذج مقترح»*. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.
- العربي، محمد. (2021). *الابتكار المؤسسي ميزة تنافسية مستدامة*. عُمان: معهد الإدارة العامة.
- الغامدي، أسماء والرتيق، حصة والشنيقي، نجلاء. (2022). *مدى جاهزية القطاع العام للابتكار «دراسة استطلاعية على موظفي القطاع العام بالمملكة العربية السعودية»*. *مجلة معهد الإدارة العامة*. 62 (عدد خاص بمؤتمر الابتكار ومستقبل العمل الحكومي فبراير 2022). ص ص 497-569.
- الفايز، الجوهرة. (2016). *متطلبات القيادة الابتكارية لدى قادة المدارس الثانوية بمدينة الرياض*. رسالة ماجستير غير منشورة، كليات الشرق العربي، الرياض.
- الفهيد، غدير. (2021). *تطوير الأداء المؤسسي لإدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء مؤشرات الابتكار*. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
- المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج. (2021). *تطوير الإدارة التعليمية في الدول الأعضاء بمكتب التربية العربي لدول الخليج*: الكويت.
- المملكة العربية السعودية. *النشرة التفصيلية لبرامج تحقيق رؤية 2030*. مسترجع من: [https://vro.moener.gov.sa/Arabic/DocLib/Vision%20Realization%20Programs%20Overview\\_AR.pdf](https://vro.moener.gov.sa/Arabic/DocLib/Vision%20Realization%20Programs%20Overview_AR.pdf)



- معهد الابتكار العالمي (2021). *الابتكار التطبيقي الرئيسي لمعهد الابتكار العالمي*. مسترجع من: <https://gini-mena.org>
- منتدى أسبار الدولي. (2017). *التقرير العلمي لمنتدى أسبار الدولي بعنوان «الإبداع والابتكار في سياق اقتصاد المعرفة الثورة الصناعية الرابعة 14-16 نوفمبر 2017*. الرياض.
- المنتدى الاقتصادي العالمي. (2014). *تقرير التنافسية العالمي يكشف أهمية الابتكار وقوة البيانات المؤسسية في تعزيز تنافسية الدول*. جنيف: المنتدى الاقتصادي العالمي.
- مؤتمر الابتكار ومستقبل العمل الحكومي (2022). *دليل المؤتمر*. معهد الإدارة العامة. الرياض، مسترجع من: [https://innovgov.ipa.edu.sa/Uploads/UploadCenter/1443\\_07\\_07.18\\_52\\_26\\_3603.pdf](https://innovgov.ipa.edu.sa/Uploads/UploadCenter/1443_07_07.18_52_26_3603.pdf)
- مؤتمر الابتكار في إدارة الموارد البشرية (2023). مسترجع من: <https://hrinnovation-hub.com>
- الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية. (2019). *مؤتمر الموارد البشرية الدولي (2019)*. الإمارات العربية المتحدة، مسترجع من: <https://fahrcconference.com/wp-content/uploads/2019-logue-ARABIC.pdf>
- وزارة التعليم. (1442هـ). *الخطة الاستراتيجية لوزارة التعليم 2020*. مسترجع من: <https://moe.gov.sa/ar/aboutus/aboutministry/Documents/StrategyMOE001.pdf>
- اليامي، هادية. (2020). *الابتكار التنظيمي في إدارات التعليم العام بالمملكة العربية السعودية في ضوء الخبرات العالمية «نموذج مقترح»*. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.
- يوسف، مایسة إبراهيم. (2019). *تأثير رأس المال الفكري على ابتكار المعرفة في قطاع التعليم: إدارة تعليم جدة أنموذج*. *المجلة الأردنية للمكتبات والمعلومات*. مج 54 (1): ص ص 41-105.

#### ثانياً - مراجع باللغة الأجنبية:

- Bakir, Asil. (2016). Innovation Management Percption of Principals. *Journal of Education and Training Studies*, 4(7), 1-13..
- Cassidy, Michelle. (2016). Enhancing Capacity for Innovation Within the York Region District School Board. *An Organizational Leadership Thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Arts In Leadership*. Royal Roads University Victoria, British Columbia Canada.
- EFQM. (2021). *The Innovation lens*. Retrieved from: <https://assessbase.digitalefqm.com/find-out-more/innovation>
- GINI, (2022). *Global Innovation Institute*, Retrieved from: <https://ginimena.org/>
- Hartigh, Erik.(2018). Company Innovation System: a Conceptualization. International Association for Management of Technology. *Iamot 2018 Conference Proceeding*. Ozyegin University, Faculty of Business. Istanbul.
- Iso. (2019). *ISO56002 International Standard: Innovation Management System*.
- Omur, Yunus Emre & Argon, Turkan. (2016). Teacher Opinions on the Innovation Management Skills of School Administrators and Organizational Learning Mechanisms. *Eurasian Journal of Educational Research*, Issue 66, 2016, 243-262 .
- The EFQM Innovation Lens. (2020). Illustrating the Activities, Processes and Culture that Combine to Stimulate Innovation and End Encourage it to Flourish. *The European Foundation for Quality Management*, Belgium.

## Developing the Performance of the Saudi Ministry of Education's Institutional Innovation System in Light of The EFQM Innovation Lens

**DR. Fatmah Abdullah Althnian**

Ph.D IN Education Management

Saudi Ministry of Education's

Riyadh-Kingdom of Saudi Arabia

Phd.emp@gmail.com

### ABSTRACT

The dissertation aims to provide a proposal to develop the performance of the Saudi Ministry of Education's institutional innovation system in Light of the European model of innovation lens through analyzing the most important global experiences that can be benefited from. Its purpose is to develop the performance of the institutional innovation system in the Saudi Ministry of Education, revealing the reality of the performance of the institutional innovation system in the Saudi Ministry of Education, in the light of the European form of the innovation lens, and through identifying requirements for developing the performance of the institutional innovation system in the Saudi Ministry of Education, in the light of the European form of the innovation lens.

The descriptive approach is applied through documentary and surveying methods. The questionnaire and interviews are the study tools. The Study Society is the undersecretaries of the Ministry of Education, And The leaders of the Ministry of Education. The study reached a number of results are: The performance of the Saudi Ministry of Education's institutional innovation system in the light of the European form of innovation lens achieved generally an average performance rate.

The requirements for developing the performance of the institutional innovation system in the Saudi Ministry of Education, in the light of the European form of the innovation lens are between (40%-100%), in which the most prominent thereof are: Establishing a strategic plan for the institutional innovation related to the Ministry of Education's strategy. Another essential requirement is developing an effective system to manage the organizational knowledge supporting knowledge-share among employees.

**Keywords:** *Innovation, Institutional Innovation, European Model, Innovation Lens.*