

**تطوير البيئة الداخلية في الجامعات السعودية في ضوء أبعاد القيادة
الابتكارية: استراتيجية مُقترحة**

**Developing the internal environment in Saudi universities in light of
:the dimensions of innovative leadership
Proposed Strategy**

١٤٤١هـ - 2019م

استمارة بيانات باحث

الاسم	ريم صالح الحميدي
الرتبة العلمية	دكتورة إدارة تعليم عالي
التخصص العام	إدارة تربويه
التخصص الدقيق	إدارة تعليم عالي
الاهتمامات العلمية	تطوير تقويم تخطيط القيادة الابتكار
مقر العمل الدائم	
العنوان الحالي (للمراسلة عليه)	dreemsa@outlook.sa

هاتف المنزل مع مفتاح المنطقة	هاتف المكتب مع مفتاح المنطقة	الرمز	ص.ب
فاكس	الجوال 0558594555	(البريد الإلكتروني) مهم dreemsa@outlook.sa	

العنوان الدائم	الرياض
----------------	--------

فاكس	هاتف المكتب مع مفتاح المنطقة	الرمز	ص.ب
------	------------------------------	-------	-----

المُستخلص

عنوان الدراسة: تطوير البيئة الداخلية في الجامعات السعودية في ضوء أبعاد القيادة الابتكارية: استراتيجية مُقترحة.

اسم الباحثة: ريم بنت صالح الحميدي. **المشرف:** أ.د. عبد الله بن محمد بن عبد الله المانع.

الدرجة العلمية: الدكتوراه. **الجامعة والكلية:** جامعة الملك سعود- كلية التربية.

القسم: الإدارة التربوية. **العام الجامعي:** 1441هـ.

هدفت الدراسة إلى تطوير البيئة الداخلية بالجامعات السعودية في ضوء أبعاد القيادة الابتكارية ، وتحديد المُعوقات التي تواجه القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية؛ لتطوير البيئة الداخلية في ضوء أبعاد القيادة الابتكارية، وأهم مُتطلبات تطويرها، وتقديم استراتيجية مقترحة للتطوير. وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وأعدت استبانة قُسمت إلى ثلاثة محاور، كما أعدت بطاقة مقابلة شخصية تكوّنت من (5) أسئلة مفتوحة، وطُبقت على عينة من (٢٠) فرداً من الخبراء. وطُبقت الباحثة الاستبانة على عينة بلغت (374) من: الوكلاء، والعمداء، وأعضاء هيئة التدريس، ورؤساء الأقسام بجامعات: الملك عبدالعزيز، والملك سعود، والملك فيصل.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، منها:

- أن مستوى ممارسة أبعاد القيادة الابتكارية في البيئة الداخلية بالجامعات السعودية - من وجهة نظر أفراد العينة- مُتحقق بدرجة متوسطة قريبة للضعيفة.
- أن المُعوقات التي تواجه القيادات الأكاديمية لتطوير البيئة الداخلية في ضوء أبعاد القيادة الابتكارية - من وجهة نظر أفراد العينة- تحققت بدرجة عالية.
- أن مُتطلبات تطوير البيئة الداخلية بالجامعات السعودية، في ضوء أبعاد القيادة الابتكارية - من وجهة نظر أفراد العينة- جاءت بدرجة عالية.

▪ توصلت الدراسة إلى استراتيجية مُقترحة.

ومن التوصيات التي توصلت إليها الدراسة:

- الأخذ بالاستراتيجية المُقترحة لتطوير البيئة الداخلية بالجامعات السعودية في ضوء أبعاد القيادة الابتكارية.
- التوسع في مشاركة خبراء القطاع الخاص في عمليات التطوير والتحديث بالإدارة الجامعية، خاصة القطاعات المُتخصصة في تطوير العمل الجامعي، واستغلال ذلك في انفتاح الجامعة على المجتمع المحلي والعالمي.
- التطوير المهني للقيادات الأكاديمية والعاملين بالجامعات السعودية في مجال القيادة الابتكارية.
- توضيح الاتجاهات الجديدة بالجامعة في كافة المجالات، خاصة التوجّهات الإدارية، و مهارات القيادة ، وتوضيح القيم والقواعد والأدوار المنوطة بهم في إطار تحقيق القيادة الابتكارية.
- إنشاء جوائز على مستوى الجامعات للقيادة الابتكارية، يتم منحها لأفضل التجارب والممارسات على مستوى الأقسام والكليات والوكالات والعمادات في الجامعة الواحدة
- للالتحاق ببرامج الإدارة المتقدمة في الدول المتقدمة والجامعات المتميزة عالمياً؛ لنقل خبراتها وتجاربها في القيادة إلى الجامعات السعودية.
- تنظيم اللقاءات للقادة المتميزين بممارسة القيادة الابتكارية، في الجامعات المختلفة؛ لعرض خبراتهم وتجاربهم وإبداعاتهم في تطوير البيئة الداخلية .

ABSTRACT

Study title: Developing the Internal Environment of Saudi Universities in the Light of the Innovative Leadership Dimensions: A Proposed Strategy.

Researcher name: Reem Bint Saleh Al-Humaidi.

Supervisor: Prof. Abdullah Bin Mohamed Bin Abdullah Al-Manei.

Degree: PhD.

University and College: King Saud University - College of Education.

Department: Educational Administration.

Academic year: 1441 AH.

The study aimed to identify the reality of practicing the innovative leadership dimensions in the internal environment in Saudi universities. It also aimed to identify the obstacles facing academic leaders in Saudi universities to develop the internal environment in the light of the innovative leadership dimensions; the most important requirements for its development and providing suggestions for development. The researcher used the descriptive survey method. A questionnaire was prepared and divided into three axes. A personal interview card consisting of (5) open questions was prepared; it was applied to a sample of (15) individuals out of the original sample. The researcher applied the questionnaire to a sample of (374): vice deans, deans, faculty members, and heads of department in universities: King Abdulaziz, King Saud, and King Faisal.

The study came up with a set of results, including:

- The level of practicing the innovative leadership dimensions in the internal environment in Saudi universities - from the point of view of the study sample – was achieved moderately.
- The obstacles facing academic leaders in Saudi universities, preventing them from practicing of innovative leadership - from the point of view of the study sample - were achieved to a high degree.
- The requirements for developing the internal environment in Saudi universities, in light of the innovative leadership dimensions - from the point of view of the study sample – were achieved to a high degree.

- The study came up with a proposed strategy, experimented it specifically in one of the colleges or agencies, to determine the extent of its effectiveness, to develop it, and avoid its shortcomings, with a view to expanding in its application.

The study made some recommendations as follows:

- ❖ Expanding the participation of private sector experts in the development and modernization processes of university administration, especially the sectors specialized in developing university affairs, and using that to open the university to the local and global community.
- ❖ Building training packages based on innovative leadership skills, to be provided to those who hold leadership positions in universities - whether in university departments, or academic positions: heads of department, deans, and vice deans, especially newcomers. They are to be trained in them to disseminate innovative leadership standards, foundations, and rules among university leaders.

الفصل الأول

مدخل الدراسة

المقدمة:

تبدأ انطلاقة التطوير في المنظمات من بيئاتها الداخلية؛ بهدف استغلال الفرص وتجنب التهديدات، وأن ضعف البيئة الداخلية يُضعف قدرة المنظمة على استغلال الفرص بشكل فعال؛ بل قد ينقلب بعض هذه الفرص إلى تهديد يُؤثر في المنظمة (الحنيطي، ٢٠١٧). حيث تؤدي البيئة الداخلية دورًا جوهريًا في تحديد مواطن القوة والضعف بالمنظمة، وحل المشكلات والتقسيمات الداخلية فيها، والتعرّف على الأطر الإدارية والفنية العاملة، والهيكل التنظيمية وكيفية تنفيذها، وأنظمة الاتصال السائدة فيها، وثقافتها، والتي تؤثر بشكل مباشر في تعزيز مبدأ وسياسة الابتكار، وتؤكد على أهميته لتحقيق الأهداف (عطون، ٢٠١٧)، وترتبط ثقافة الإبداع والابتكار بالبيئات الداخلية للمنظمات؛ حيث تُعدّ المحرك الرئيس لعمليات التطوير، وهي العصب والشريان لبيئات العمل؛ لإعطاء العاملين فرصًا أكبر للمساهمة الفاعلة في التحسين والتطوير على مستوى المنظمة (Davis&Werther،2012).

مشكلة الدراسة:

يُعدّ تطوير البيئة الداخلية من المنطلقات المهمة التي يعول عليها الكثير نحو تحقيق التنمية المستدامة في كل جزء من اجزاء الجامعات السعودية، وتواجه القيادة الجامعية في مؤسسات التعليم العالي العديد من التحديات لتطوير البيئة لداخلية ومنها النمط السلطوي في الممارسات، وقصور في الرؤية الاستراتيجية، وغياب المرونة، وجمود الهياكل التنظيمية، وضعف سياسات وآليات اختيار القيادة الجامعية، وغياب الإعداد المهني في مهارات القيادة لمن يتولى المنصب، والقصور في العلاقات الوظيفية وتوترها (كعكي، ٢٠١٨). وتدني مستوى المشاركة، والمركزية في اتخاذ القرارات، وضعف الاستقلالية الإدارية والمالية والحرية الاكاديمية (المفيز، ٢٠١٨)

وفي ضل هذه التحديات يستدعي قيام القيادات وبشكل مستمر بإتباع نهج الإبداع والابتكار الإداري وذلك للتأكد من استجابتها للمتغيرات التي تنشأ، وجاءت العديد من نتائج الدراسات التي تؤكد بانه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبيئة العمل الداخلية وابعادها كالقيادة الإدارية وظروف العمل المالية، والأنظمة، والتعليمات، وتكنولوجيا المعلومات، والمشاركة في اتخاذ القرارات

والهيكل التنظيمي والحوافز المادية والمعنوية على مستوى الإبداع والابتكار في الجامعات.
(القضاة، ٢٠١٧) (Rothstein 2016) (المشوط، ٢٠١١).

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة فيما يلي:

الأهمية النظرية:

- القِيَادَة الإِبْتِكَارِيَّة بوصفها نمطاً قيادياً حديثاً لتطوير البيئة الداخلية في الجامعات؛ حيث تتيح القِيَادَة الإِبْتِكَارِيَّة المجال للقادة لحل المشكلات، وابتكار الممارسات الإدارية، والعمل بروح الفريق؛ لتخطي التحدّيات في البيئتين الداخلية والخارجية وسط هذه التغيرات السريعة؛ لتحقيق التنمية المُستدامة والمنافسة العالمية، وتحقيق أهداف رؤية السعودية ٢٠٣٠.
- أهمية تطوير القِيَادَة الإِبْتِكَارِيَّة بالجامعات السعودية العريقة، التي تُقدّم خدماتها لأهم فئات المجتمع؛ حيث يُعَوّل عليها النهوض بوظائفها لتحقيق الأهداف التنموية، وتطوير بيئاتها الداخلية؛ مما ينعكس على نوعية وريادة المُخرجات بكافة أنواعها.
- تتفق هذه الدراسة مع الاتجاهات الحديثة التي تُطالب بالتطوير والتغيير والتجديد المستمر، وخصوصاً في بيئات العمل الداخلية، التي بدورها تتوافق استراتيجياتها مع البيئة الخارجية، كرؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، ونظام الجامعات الجديد.
- تتركز الدراسات حول بيئة العمل الداخلية والإبداع والابتكار في منظمات غير تعليمية؛ ولكن هناك نقص في الدراسات حول بيئة العمل الداخلية والإبداع والابتكار في المنظمات التعليمية، خصوصاً في المملكة العربية السعودية؛ حيث إن الجامعات تُعدّ حاضنة للعلم والمعرفة؛ ومن ثمّ فإنها أولى بأن تتركز بيئتها الداخلية في تطوير الإبداع والابتكار.

الأهمية التطبيقية:

- استخدام القِيَادَة الإِبْتِكَارِيَّة بوصفها نمطاً قيادياً حديثاً لتطوير البيئة الداخلية في مؤسسات التعليم العالي بشكل عام، والجامعات السعودية بشكل خاص.
- أنها تتيح للقيادات اتخاذ القرارات المناسبة لتطوير البيئات الداخلية في الجامعات، وفق رؤية استراتيجية إدارية واضحة، مبنية على شخصية قيادية مُتفردة وفق أبعاد معينة.
- من المتوقع أن تُسهم هذه الدراسة في التّعرف على مكامن الخلل والقصور في البيئة الداخلية للجامعات السعودية؛ ومن ثمّ تقديم المُقترحات لمعالجتها وتطويرها.

- يتوقع من الدراسة تقديم معلومات حديثة في القيادة الابتكارية، ودورها في تطوير البيئات الداخلية بالجامعات السعودية.

- تقديمها لاستراتيجية مُقترحة حديثة لتطوير أداء الجامعات، وخصوصاً أبعاد بيئتها الداخلية في ضوء القيادة الابتكارية، من خلال نتائج الدراسة والتجارب العالمية في مجال الدراسة.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية:

اقتصرت الدراسة على تقديم استراتيجية مُقترحة لتطوير البيئة الداخلية بالجامعات السعودية، في ضوء أبعاد القيادة الابتكارية (وفرة الأفكار- الحساسية للمشكلات- المرونة- الخبرة- نقل التقنية)، مُتضمنة التعرف على التجارب العالمية عن القيادة الابتكارية، ودورها في تطوير أبعاد البيئة الداخلية، والتعرف على واقع ممارسة أبعاد القيادة الابتكارية في البيئة الداخلية بالجامعات السعودية، وتحديد المتطلبات لتطويرها، والمُعوقات التي تحول دون ذلك.

ملخص التجارب العالمية والاستفادة منها في تطوير البيئة الداخلية في الجامعات السعودية في ضوء القيادة الابتكارية:

- التواصل الفعال وصنع القرار والتنفيذ على مستوى الجامعة.
- تفعيل المشاركة فالقادة وحدهم غير قادرين على نقل الجامعة في اتجاه معين لوحدهم.
- تقييم ما إذا كان الحرم الجامعي قادرًا على تحقيق الأهداف في حالته الحالية أم لا.
- تمكين فرق من المسؤولين الموهوبين وذوي المعرفة الوظيفية، والاختصاصيين.
- تطوير تحالفات إرشادية للمجتمع لزيادة توسيع نطاق أهداف الجامعة .
- الانفتاح على "العالم الخارجي"؛ وعدم التخفي من أجل حماية البيئة الأكاديمية.
- إيفاد أعضاء هيئة التدريس للادارات والشركات الهامة حتي يعودون إلى الفصول الدراسية بخبرات الشركات وتطبيقاتها .
- تخصيص يوم واحد في الأسبوع للمشاركة في الأنشطة الاستشارية. لإبقاء هيئة التدريس مرسة في "العالم الحقيقي".
- تجمع المناهج بين التعليم التقني وفنون القيادة معًا كأنماط القيادة الابتكارية، وحلّ المشكلات، والتفكير النقدي.

- التركيز على الخبرات العالمية، والتعلم متعدد التخصصات، ومشاريع العالم الحقيقي. حيث يمكن تخيل ما يمكن أن يبدو عليه الحرم الجامعي خلال (15-20) عامًا، مع التركيز على الجوانب: المادية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية .
- تقديم دورات حول المجالات التالية ذات الصلة: القيادة الشخصية- فرق عالية الأداء- المرونة- عقلية الريادة والابتكار- القيادة في عالم مُتغيّر في الجامعة.
- تكريس روح القيّادة الإبتكاريّة بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعة من خلال بيان رؤية الجامعة ورسالتها، وبدون تدخّل القيادة العليا ويركز دور القيّادة على توفير إمدادات ثابتة من الأفكار الابتكارية؛ لتمكين القيادات باتخاذ القرارات من خلال التبادل المستمر للأفكار بين الأكاديميين؛ لتحقيق النجاح والتميز الداخلي والخارجي.
- تطوير إطار عمل؛ لإعداد وتطوير القواعد المنهجية وتطوير البيئة الداخلية والقائمة على نتائج الأبحاث وتطويرها.
- دعم المجتمعات الأكاديمية لمناقشة التحدّيات المشتركة وتبادل طرق مواجهة هذه التحدّيات.
- الافاده من القيادات في الاعمال او المجالات الصناعيه .
- يتجنّب بناء عقليات تابعة ومتشابهة؛ بل الحرص على التنوّع والاختلاف، ومشاركة الأفراد داخل فريق العمل؛ للاشتراك في المناقشات البناءة، وإجراء التجارب الجديدة.
- إحداث التوازن بين التشجيع على الابتكار والحسم في اتخاذ القرار، ودعم الأفكار الجديدة في الجامعة.
- قناعة قادة الجامعات بأن الابتكار هو تلك المهمة التي تمتزج فيها الإبداعات الفنية والعلمية والثقافية في جو من الحرية؛ لاكتشاف المزيد من الأفكار، والمحاولات المتكررة التي تنتهي في بداياتها بالأخطاء.
- إدراك مواهب المحيطين به والاعتماد عليها، "إن الأفكار الجديدة تحتاج إلى أصدقاء".
- التركّز على القضايا المهمة المرتبطة بالمجتمع، والتركيز علي التعليم من أجل اكتشاف الأفكار، وتصميمها، وتأصيلها، وتوجيهها.
- الفهم العميق للأسباب الجوهرية للتحدّيات، وبعد ذلك تتولّد الأفكار الابتكارية لمعالجة المشكلات.

القِيَادَةُ الْإِبْتِكَارِيَّةُ

مقدمة عن القيادة:

أضحى مفهوم القيادة ذا أهمية كبرى لدى العلماء التربويين وكذا الباحثين في شتى المجالات، فالإدارة لم تعد مجرد عمل روتيني يقوم الفرد بتطبيقه؛ بل إنه أصبح أداة من أدوات تحقيق التنمية؛ الأمر الذي جعل القادة التربويين مطالبين بالإبداع والتطوير والمبادأة، وأصبحوا يُولونَه اهتمامًا كبيرًا؛ لما له من دور كبير في تحقيق ما ييغون من أهداف بطريقة سهلة ويسيرة؛ بل إنه أصبح يمتد ليجسد فكره في جميع الأعمال الإدارية (غنيم، 2018).

ملخص نظريات الابتكار والإفادة منها في تطوير البيئة الداخلية في الجامعات السعودية :

- البحث ومحاولة توليد أفكار مبتكرة لتطوير البيئة الداخلية مع ربط الأفكار بالحلول المحتملة المباشرة.
- البحث في طبيعة المشكلة، وتقليبها من جميع الزوايا؛ في سبيل التوصل إلى تعريف دقيق وواضح لما تمثله المشكلة من تحدٍّ حقيقي في البيئة الداخلية في الجامعة .
- توليد أكبر عدد ممكن من البدائل للتطوير وحل المشكلات، وتقييمها واحدة تلو الأخرى باستخدام العصف الذهني داخل الاجتماعات او في ورش التدريب المقامة في الجامعة .
- إقامة اجتماعات أكثر فاعلية وإنتاجية، والبعد عن أسلوب الجدل الذي يكون غير ذي جدوى.
- إظهار قيمة الأشياء البسيطة والمميزة وفائدتها .مع استخدام كافة أنماط التفكير، وعدم الانصياع لنمط تفكير واحد ،
- تفهّم المواقف أو المشاكل في البيئة الداخلية للجامعة ، وتخيّل الماهية التي يمكن أن يكون عليها حلها.
- الوصول إلى قدرات العاملين وتنميتها ودعمها لتحقيق تطوير البيئة الداخلية في الجامعة.
- التفكير المتوازي. حيث ان الطاقة العقلية المجتمعة تحدث أكبر قدرة تفكير ممكنة .وذلك لان الجميع يفكّرون بطريقة واحدة، ووفقًا لمنهج واحد.
- وضع المبادئ والمفاهيم لتطوير البيئة الداخلية إطار التنفيذ، ووفقًا لمقومات الجامعة ، وتبعًا لما يحكمها من طرائق ونُظم ووسائل عمل وأساليب، في سبيل تأصيل هذه المفاهيم والمبادئ.

لتطوير القدرات الخاصة بالعاملين وتنميتها، وتحفيزهم على أداء ما يُناط بهم من أعمال بشكل متميز والإبداع فيه.

- وضع رسالة مُحدّدة للجامعة، والعمل على تطويرها، وتكون هذه الرسالة بمثابة القيم التي يشترك فيها جميع العاملين في البيئة الداخلية والعمل على تحفيز العاملين للتجريب والتدريب بشكل دوري وفقاً للاحتياجات والمتغيرات.

تطوير البيئة الداخلية للجامعة:

تعمل تهيئة بيئة العمل على تكريس الجهد والوقت، وحصر الفكر وتوجيهه في الإنجاز الدقيق، وما يتخلّله من إبداع وتنظيم، والأساسيات الأخرى التي تدعم الجهاز الإداري، وتعمل على تهيئة جو من العمل الفعّال، الذي يُساعد على تحقيق الأهداف بالكفاءة والسرعة المطلوبة (الصبيحي، 2013).

ويعدُّ تحليل البيئة الداخلية أحد الركائز الأساسية التي يُستند إليها في اختيار البدائل وتحديد الاستراتيجية المناسبة. ويُسهّم التحليل الداخلي في (إدريس، 2003):

- تقييم الإمكانيات البشرية والمادية للجامعة.
- تحديد نقاط القوة، والعمل على تعزيزها والاستفادة منها، والبحث عن طرق تدعيمها مستقبلاً؛ الأمر الذي يؤدي إلى تجنّب التهديدات والمخاطر؛ وبالتالي القدرة على استغلال الفرص.
- العمل على تحقيق الترابط بين نقاط الضعف والقوة، ومجالات الفرص، ونتائج التحليل الداخلي، ومخاطر نتائج التحليل الخارجي؛ الأمر الذي يساعد على زيادة فعالية الاستراتيجية المعمول بها: أي الوسيلة التي تقود إلى تجنّب المخاطر وانتهاز الفرص.

علاقة القيادة الابتكارية بتطوير البيئة الداخلية في الجامعات :

لكي تضمن الجامعات قدرتها على المنافسة ومواجهة تحديات البيئة الخارجية ومتطلبات البيئة الداخلية فإنه لا بد من توفر قيادة إبداعية لتحقيق تلك الأهداف ، بحيث تتمتع بالرؤية البعيدة العميقة والواضحة التي تمثل قدرة القائد على إدراك الحاجات لتحقيق الأهداف ، هذا إلى جانب تمتع القيادة بالتفكير الابتكار والإبداعي . ذلك أن القيادة المبتكرة هي التي تساهم في إنتاج فكرة جديدة أو منتج جديد . أو وضع طرق عمل جديدة تؤدي إلى تطبيق التكنولوجيا وإجراء التغيرات المتوافقة معها. (رتيبية، ٢٠١٦) وعند اتخاذ القرارات في الجامعات فان للقياده الابتكاريه علاقه

كبيره بفاعلية اتخاذ القرارات (جبريني، ٢٠١٦) وعليه فإن بيئة الأعمال المتفاعلة والمتغيرة دفعت الجامعات إلى ضرورة المداومة على التكيف الدائم مع التغيرات البيئية وتعديل أوضاعها وتجربة المبتكرات و الإبداعات الجديدة لضمان بقائها ، مما تطلب البحث عن نماذج جديدة للقيادة تتواءم مع هذه التطورات وتتخلى عن الهياكل الهرمية التقليدية ، و أن تتبنى التصاميم التنظيمية المرنة والتميز بالكفاءة والتوجه المستقبلي ، (صبري ، 2010) الابتكار هو حالة الخروج عن المألوف من النمطية والتقليد يقوم بها أحد الأفراد العاملين في بيئة معينة إلى مرحلة من التجديد المرن يتميز بعدد من المميزات مثل السرعة والسهولة وعدم الجمود والابتعاد عن الروتين والرتابة في هذه البيئة(جبريني، ٢٠١٦)

منهج الدراسة

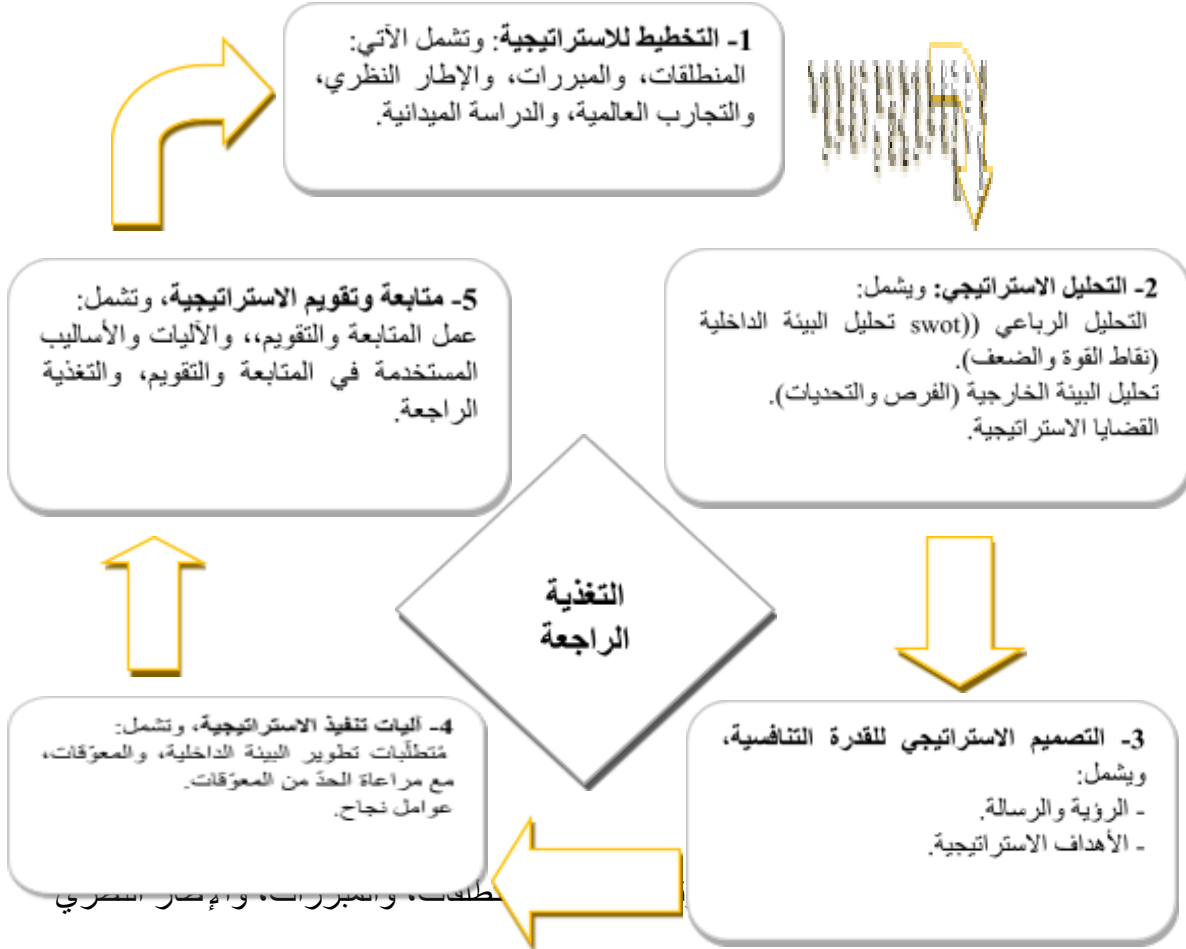
نظرًا لطبيعة الدراسة، والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها؛ أستخدم المنهج الوصفي المسحي. ويرتبط المنهج بظاهرة معاصرة؛ بقصد وصفها من حيث طبيعتها ودرجة وجودها(العساف،2010). ويعدُّ هذا المنهج أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة ما أو مشكلة مُحدّدة، وجمع بيانات ومعلومات مُقنّنة عنها، وتصنيفها وتنظيمها وتحليلها، وإخضاعها للدراسة الدقيقة؛ ومن ثم تفسيرها كمًّا وكيفًا؛ لفهمها واستخلاص النتائج المهمة (ملحم،2007). ويتم في هذا المنهج وصف الظاهرة كما توجد في الواقع، والتعبير عنها كمّيًّا أو كيفيًّا (عبيدات،2003).

ومن خلاله تم جمع المعلومات من الوثائق والأدبيات عن موضوع بيئة العمل الداخلية والقيادة الابتكارية في الجامعات وتحليلها ودراستها، كما تم استخدام أداة الاستبانة؛ للتعرف على واقع ممارسة القيادة الابتكارية في الجامعات السعودية؛ لتطوير البيئة الداخلية، وتحديد مُتطلّبات ومعوّقات بنائها، وأُستخدمت أداة المقابلة؛ بهدف تحديد الجوانب الرئيسة للاستراتيجية المُقترحة لتطوير البيئة الداخلية بالجامعات السعودية في ضوء القيادة الابتكارية

الاستراتيجية المُقترحة لتطوير البيئة الداخلية بالجامعات السعودية في ضوء أبعاد القيادة الابتكارية:

يعدُّ تطوير البيئة الداخلية أساسًا لانطلاق المُنظمة؛ بهدف استثمار الفرص، وتجنّب التهديدات؛ ذلك أن عدم وجود بيئة داخلية قوية ومتناغمة، سوف يضعف قدرة المُنظمة على استثمار الفرص بشكل فعّال. وترتبط ثقافة الإبداع والابتكار بالبيئات الداخلية للمنظمات، فهي تعدّ المحرك الرئيس لعمليات التطوير، ولأهمية موضوع الدراسة وما جاءت به نتائج التوصيات؛ فقد برزت فكرة الدراسة وأهميتها في تطوير أبعاد البيئة الداخلية بالجامعات السعودية، في ضوء أبعاد القيادة الابتكارية، من خلال استراتيجية مُقترحة للتطوير. ويعدُّ تطوير البيئات الداخلية في الجامعات من المنطلقات المهمة التي يعول عليها الكثير نحو تحقيق التنمية المتوازنة في كل جزء من الجامعات السعودية.

ولتطوير البيئة الداخلية في الجامعات السعودية، فقد ارتكزت الاستراتيجية على التحليل الاستراتيجي (SWOT)؛ لتحديد نقاط القوة والضعف، والفرص والتحديات التي تواجه البيئة الداخلية في الجامعات السعودية. ولتحقيق الاستراتيجية فقد تم تصميمها في خمس مراحل، وهي:



مُنطلقات الاستراتيجية: ويُقصد بها: مجموعة الفئات والمرجعيات التي انطلقت منها الباحثة في بناء الاستراتيجية المُقترحة، وشملت الآتي:

- ثوابت الدين الإسلامي الحنيف، التي تمثل المبادئ الأساسية للقيادة التربوية وأخلاقياتها؛ فقد ورد الكثير من النصوص القرآنية والأحاديث النبوية والشواهد التاريخية في السيرة النبوية المطهّرة، التي تحثّ على التعلم، والتعاون وتشارك المسؤولية، والشورى؛ مما يُمثّل منطلقاً جوهرياً للقيادة الابتكارية.
- رؤية السعودية ٢٠٣٠، بأن تصبح خمس جامعات سعودية من أفضل (٢٠٠) جامعة دولية.

- وثيقة السياسة العامة للتعليم في المملكة العربية السعودية
 - أهداف خطة التنمية العاشرة ١٤٣٧/١٤٤١هـ وسياساتها.
 - الخطة المستقبلية للتعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية أفق ١٤٥٠هـ/٢٠٢٩م.
 - البُعد الخامس من الخطة التنفيذية لبرامج التحوّل الوطني ٢٠٢٠، الذي نصّ على: تحقيق التميز في الأداء الحكومي وتحسين خدماته، من خلال رفع إنتاجية الموظف، وتوفير بيئة عمل متميّزة تقوم على التحفيز والابتكار.
 - مبادرات وزارة التعليم؛ لتطوير مؤسسات التعليم العالي.
 - نتائج التجارب العالمية الناجحة في مجال تطوير البيئة الداخلية بالجامعات الرائدة والقيّادة الإبتكاريّة.
 - المنافسة العالمية للحصول على تصنيفات متقدّمة في الجودة والتميز في الأداء المؤسسي.
 - نتائج الدراسة الحالية، والأدبيات والدراسات السابقة المتعلّقة بتطوير البيئة الداخلية والقيّادة الإبتكاريّة، وتوصيات المؤتمرات والندوات واللقاءات الدورية.
 - الأدبيات والدراسات السابقة المتعلّقة بتطوير البيئة الداخلية والقيّادة الإبتكاريّة، وتوصيات المؤتمرات والندوات واللقاءات الدورية، والنظريات.
- مُبررات الاستراتيجية:** وهي دواعي بناء الاستراتيجية المُقترحة؛ لتطوير البيئة الداخلية للجامعات السعودية في ضوء أبعاد القيّادة الإبتكاريّة، وهي كما يأتي:
- القيّادة الإبتكاريّة بوصفها نمطاً قيادياً حديثاً لتطوير البيئة الداخلية في الجامعات، حيث تتيح القيّادة الإبتكاريّة المجال للقادة لحلّ المشكلات، وابتكار الممارسات الإدارية، والعمل بروح الفريق؛ لتخطي التحدّيات في البيئتين الداخلية والخارجية، والتنمية المُستدامة، وهي من أهم أهداف رؤية السعودية ٢٠٣٠.
 - تتعلّق هذه الدراسة بالجامعات السعودية العريقة، التي تُقدّم خدماتها لأهم فئات المجتمع؛ حيث يعوّل عليها النهوض بوظائفها؛ لتحقيق الأهداف التنموية، وتطوير بيئاتها الداخلية؛ بما ينعكس على نوعيه وزيادة المُخرجات بكافة أنواعها.
 - مساهمة الاتجاهات الحديثة التي تُطالب بالتطوير والتغيير والتجديد المستمر، وخصوصاً في بيئات العمل الداخلية، التي تتوافق استراتيجياتها مع البيئة الخارجية، كرؤية السعودية ٢٠٣٠، ونظام الجامعات الجديد.

- أهمية بيئة العمل الداخلية، وما تحقّقه من الإبداع والابتكار لتطوير مُخرجات التعليم، وتبني الممارسات الابتكارية لحلّ المشاكل وفق رؤى واستراتيجيات تُساعد على تطوير المجتمع.
- أنها تتيح للقيادات اتخاذ القرارات المناسبة؛ لتطوير البيئات الداخلية في الجامعات وفق رؤية استراتيجية إدارية واضحة، مبنية على شخصية قيادية متفردة، وفق أبعاد معينة، وهي أبعاد القيادة الابتكارية.
- تقديم استراتيجية ومعلومات حديثة في القيادة الابتكارية، ودورها في تطوير البيئات الداخلية بالجامعات السعودية، من خلال نتائج الدراسة والتجارب العالمية.

المرحلة الثانية: التحليل الاستراتيجي (swot):

أولاً: البيئة الداخلية:

نقاط القوة (strength):

- احتواء أغلب الجامعات على الإمكانيات التقنية للاتصالات والإنترنت؛ لتسهيل المهام التنظيمية.
- المعارف والقيم والاتجاهات الإيجابية الداعمة والمعززة؛ لتبني البرامج الابتكارية التي تنمي مهاراتهم العلمية والبحثية.
- الدعم والمساندة من قبل القيادة العليا لجميع البرامج والأنشطة المتعلقة بالابتكار والإبداع في وظائف الجامعة المختلفة.
- توافر البنية التحتية والكوادر البشرية المتميزة المتجددة.
- توافر التجهيزات والمعامل وقاعات الاجتماعات.
- العمل الجماعي، والحرص على التطوير والبحث.
- توافر الكوادر التي يمكنها تحقيق الطموحات والابتكارات.
- نظام الجامعات الجديد؛ حيث يمكن القيادات من التحكم والاستثمار في الجامعة؛ مما يفتح باب الاستثمار والإبداع والابتكار.

نقاط الضعف (weakness):

- ضعف الخبرات العملية، وعدم وجود القدوة عند بعض القيادات .
- ضعف علميات التطوير والتحديث للأنظمة والقوانين والسياسات والإجراءات واللوائح الجامعية.

- ضعف تعيين الكفاءات في المناصب القيادية، وتدخّل الواسطة والمحسوبية في التعيين.
- ضعف وضوح الرؤية والرسالة تجاه دور الجامعة في المجتمع السعودي وكيفية الوفاء باحتياجاته.
- ضعف التفويض ومركزية القرار.
- ضعف الدعم المالي للابتكارات والبحث العلمي.
- كثرة المهام الوظيفية لعضو هيئة التدريس.
- قلة الكوادر الإدارية المُدرّبة للعمل في إدارات الجامعة المختلفة.
- صعوبة الانتقال من نمط الإدارة التقليدي إلى نمط القِيَادَة الإِبْتِكَارِيَّة، في ظل مقاومة التغيير من العاملين.
- العشوائية في التعيين، وضعف التوائم بين التخصص والإدارة التي يعمل فيها الموظف، وضعف رغبة بعض القيادات الجامعية في التطوير.
- المنافسة والغيرة الهدّامة بين بعض العاملين والقيادات الجامعية.

ثانيًا: البيئة الخارجية:

الفرص المتاحة (opportunities):

- حرص القيادات الأكاديمية على تطوير البيئة الداخلية في الجامعات السعودية.
- رؤية المملكة 2030 في تطوير الجامعات السعودية، بحيث تكون على الأقل خمس منها ضمن الـ (200) جامعة الأولى عالميًا.
- وجود كفاءات قيادية في القطاع الخاص والصناعي والاقتصادي يمكن استقطابها.
- سهولة الإجراءات الحكومية المُتعلّقة بالاستفادة من الخبرات العالمية.
- رغبة القطاع الخاص في الاستثمار بالبيئات الداخلية للجامعات.
- صدور نظام الجامعات السعودية الجديد.
- دعم الدولة للبحث العلمي والابتكار.
- قلة الاعتماد على أساليب علمية لاختيار الخبرات، وإعطائها الثقة في تبني المراكز القيادية التي تناسب خبراتها.
- تحقيق رؤية المملكة 2030، وتوجّهها في مجال التعليم والابتكار؛ لقلّة الإمكانيات المادية والموارد البشرية المؤهلة.

- الاستفادة من خبرات الجامعات الدولية المتميزة وتجاربها، والاستفادة من البعثات الخارجية؛ لدعم الابتكار في الجامعات السعودية.

التَّحَدِّيات (threats):

- عدم الموازنة بين العمل الأكاديمي والعمل القيادي لعضو هيئة التدريس في الجامعات السعودية.
- قلة الطواقم الإدارية المُدرَّبة للعمل في إدارات الجامعة المختلفة.
- التوجُّه المركزي في الإدارة، من خلال ضعف الصلاحيات ومحدودية الحركة، وضعف المرونة في العمل وفق النظام الحكومي.
- صعوبة الانتقال من نمط الإدارة التقليدية إلى نمط القيادة الإبتكاريَّة، في ظل المقاومة بالبيئتين الداخلية والخارجية.
- بيروقراطية الإجراءات الحكومية.
- عزوف القطاع الخاص عن دعم برامج الجامعات.
- العشوائية في التعيين في الإدارات، وضعف التوائم بين التخصصات.
- سيادة المنافسة السلبية بين بعض العاملين والقيادات الجامعية.
- ضعف رغبة بعض القيادات الجامعية في التطوير.

تحديد القضايا الاستراتيجية:

تم تحديد القضايا الاستراتيجية بناء على ما توصَّلت إليه نتائج الدراسة الميدانية، ومن خلال القيام بإجراء التحليل الرباعي في البيئة الداخلية، والفرص والتحديات في البيئة الخارجية، والتحليل النوعي للمقابلات مع أفراد الدراسة؛ حيث تم تحديد أبرز القضايا التي تُمثِّل محاور التركيز والاهتمام للاستراتيجية لتطوير البيئة الداخلية بالجامعات لسعودية في ضوء أبعاد القيادة الإبتكاريَّة وأبعادها، كما يلي:

القضايا الاستراتيجية:

- مقاومة التغيير عند المبادرة في تطبيق الحلول الابتكارية ببيئة العمل.
- سيطرة الإجراءات الروتينية على إنجاز الأعمال في بيئة العمل الداخلية.
- تدني مرونة الهياكل التنظيمية.
- غموض الرؤية والرسالة والأهداف بالنسبة للموظفين في الجامعة.

- ضعف الاهتمام بعقد ورش تدريبية؛ لتنمية روح المبادرة والابتكار لدى الموظفين.
- صعوبة الانتقال من نمط الإدارة التقليدية إلى نمط القيادة الابتكارية، في ظل مقاومة عدد من العاملين.

المرحلة الثالثة: تصميم الاستراتيجية (design):

شملت هذه المرحلة: بناء الرؤية والرسالة والقيم والأهداف الاستراتيجية، التي من شأنها تطوير البيئة الداخلية بالجامعات السعودية في ضوء أبعاد القيادة الابتكارية، كما يأتي:

الرؤية: بيئة عمل داخلية مبتكرة بقيادة ابتكارية رائدة.

الرسالة: بيئة عمل داخلية رائدة بهيكلها، وثقافتها، ومواردها التنظيمية، وقراراتها، ومستوى التقنية فيها بإدارة ابتكارية يمتلكها قائد ذو رؤية رائدة.

ويتطلب نجاح الاستراتيجية المقترحة لتطوير البيئة الداخلية بالجامعات السعودية في ضوء أبعاد القيادة الابتكارية، مجموعة من القيم الإسلامية والمجتمعية المتمثلة فيما يلي:

الانتماء- التطوير- المبادرة- المواطنة- المشاركة- الرقابة الذاتية- الالتزام- الاحترام- التكامل- الحكومة- الشفافية.

الأهداف الاستراتيجية المقترحة:

تمت صياغة أهداف الاستراتيجية المقترحة؛ بما يساعد على تحقيق رؤية البيئات الداخلية ورسالتها بالجامعات السعودية في ضوء أبعاد القيادة الابتكارية، بناء على القضايا الاستراتيجية التي حُددت من خلال نتائج الدراسة الميدانية، وتشخيص واقع الجامعات السعودية تجاه القيادة الابتكارية، وتطوير بيئة العمل الداخلية؛ حيث حُددت الأهداف التالية:

- تطوير الهيكل التنظيمي بالجامعات السعودية في ضوء أبعاد القيادة الابتكارية.
- تطوير الثقافة التنظيمية بالجامعات السعودية في ضوء أبعاد القيادة الابتكارية.
- تطوير الموارد التنظيمية بالجامعات السعودية في ضوء أبعاد القيادة الابتكارية.
- تطوير المشاركة في اتخاذ القرار بالجامعات السعودية في ضوء أبعاد القيادة الابتكارية.
- تطوير مستوى التقنية بالجامعات السعودية في ضوء أبعاد القيادة الابتكارية.
- تطوير النظم والتشريعات للأنظمة والقوانين والسياسات والإجراءات واللوائح الجامعية.

المرحلة الرابعة: تنفيذ الاستراتيجية implementation:

مُتَطَلِّبَات تنفيذ الاستراتيجية:

- ضرورة الاهتمام بإقامة الدورات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس والقيادات الجامعية فيما يتعلق بالقيادة الابتكارية.
- تأكيد المشاركة في صنع القرارات، من خلال تشكيل لجان خاصة بكل عمل في شتى مجالات العمل داخل الجامعة، يُشارك فيها أعضاء هيئة التدريس والموظفون المختصون في هذا المجال مع القطاع الخاص.
- الاهتمام بالتطوير المستمر للموظفين وأعضاء هيئة التدريس في المجالات المختلفة التي تتعلق بطبيعة أعمالهم.
- مراجعة احتياجات البيئة الداخلية للجامعة، وتقدير الاحتياجات اللازمة لها من أجهزة ومعدات وموارد بشرية ذات كفاءة وأمانة.
- بناء قنوات الانفتاح على المجتمع والقطاع الخاص؛ لرسم خطط التطوير داخل الجامعة؛ لتحقيق التكاملية بين الجامعة والمجتمع.
- إقامة الدورات التدريبية والبرامج المفيدة في مجال القيادة والإدارة، وتلبية احتياجات السوق.
- تفعيل دور اللجان في تنفيذ الأعمال والبرامج الاستراتيجية.
- مراجعة البيئة المتطورة في خمس جامعات عالمية - على الأقل- للاستفادة من التجارب.
- استخدام الموارد البشرية الكفاء والأمنية، وفتح الباب لها مع التدريب المستمر والمساءلة.
- إعطاء صلاحيات كافية لرؤساء الأقسام، وتوفير ميزانية مادية متجددة بداية كل سنة؛ لدعم الابتكارات، وتوفير حوافز مادية ومعنوية للمشاركين في دعم الابتكارات والتطوير؛ لتشجيع المجددين والتعاون المُبدع.
- المرونة، وضرورة تفويض الصلاحيات.
- دراسة ميدانية لحالات المنضّمات الرائدة في مجال الابتكار، ومعرفة مسببات ذلك.
- التركيز في اختيار القادة والمديرين الذين لديهم خبرات فعلية في مجال الابتكار.

المرحلة الخامسة: التقويم والمتابعة والتغذية الراجعة (Evaluation):

تعدّ مرحلة المتابعة والتقييم والتغذية الراجعة من أهم المراحل في الخطة الاستراتيجية؛ حيث إن هذه المرحلة عملية مستمرة منذ بداية الاستراتيجية وفي أثناء تنفيذها وما بعد التنفيذ. ويمكن تحقيق المتابعة والتقييم عبر عقد اجتماعات دورية، وتقييم الأداء في أثناء تطبيق الاستراتيجية وبعدها، ومن خلال التقارير المستمرة، ويجب مراعاة مدى الانحراف عن تحقيق الأهداف، واتخاذ الإجراءات التصحيحية في وقتها، وتقديم التغذية الراجعة المناسبة في أي مرحلة من مراحل تنفيذ الاستراتيجية، وليس بعد عمليات التنفيذ فقط؛ للحفاظ على جودة العمل في عمليات التطبيق.

مواجهة المُعوِّقات المتوقَّع ظهورها عند تطبيق الاستراتيجية:

هناك بعض العوامل التي قد تعوق تطبيق الاستراتيجية المُقترحة - سواءً ما يتعلَّق بنقاط الضعف في البيئة الداخلية للجامعات السعودية، أو التحدّيات المحيطة بها في ضوء أبعاد القيّادة الابتكاريّة- في تبني الاستراتيجية المقترحة لتطوير البيئة الداخلية في ضوء أبعاد القيّادة الابتكاريّة؛ مما يتطلّب اهتمامًا خاصًا بكل معوّق من قِبَل فريق العمل المشرف على تطبيق الاستراتيجية. ولمواجهة المُعوِّقات عند تطبيق الاستراتيجية ينبغي عمل ما يأتي:

- مشاركة خبراء من القطاع الخاص في رسم الخطط التطويرية، بحيث يكون العمل تكامليًا بين الشركات والجامعات والوزارات.
- الاستفادة من الموارد البشرية التي تتميّز بالكفاءة والأمانة، وتوظيف نتائج البحث العلمي.
- الاتجاه نحو تفويض الصلاحيات، والتقليل من المركزية في الإدارة..
- تجاوز بعض مبادئ القيادة التقليدية، وتأسيس منهج جديد يعتمد على الإبداع؛ لإيجاد مؤسسات أكثر قدرة على التجديد والابتكار، وفهم عملية القيادة الابتكارية أولى الخطوات في طريق تحقيق ذلك.
- تجنّب بناء عقليات تابعة ومتشابهة؛ بل الحرص على التنوّع والاختلاف، ومشاركة الأفراد داخل فريق العمل؛ للاشتراك في المناقشات البناءة، وإجراء التجارب الجديدة.
- إحداث التوازن بين التشجيع على الابتكار والحسم في اتخاذ القرار، ودعم الأفكار الجديدة،
- قناعة قادة الجامعات بأن الابتكار هو تلك المهمة التي تمتاز فيها الإبداعات الفنية والعلمية والثقافية في جو من الحرية؛ لاكتشاف المزيد من الأفكار، والمحاولات المتكررة التي تنتهي في بداياتها بالأخطاء.

- إدراك مواهب المحيطين به والاعتماد عليها، "إن الأفكار الجديدة تحتاج إلى أصدقاء".
- التركيز على القضايا المهمة المرتبطة بالمجتمع، والتركيز على التعليم من أجل اكتشاف الأفكار، وتصميمها، وتأصيلها، وتوجيهها .
- الفهم العميق للأسباب الجوهرية للتحديات، وبعد ذلك تتولد الأفكار الإدارية التي تُعالج المشكلة

ملخص الدراسة، وتوصياتها، ومقترحاتها

يتناول هذا الفصل ملخص الدراسة، وأهم النتائج التي توصلت إليها، وأبرز توصياتها ومقترحاتها، وذلك على النحو الآتي:

ملخص الدراسة:

تضمنت هذه الدراسة خمسة فصول إضافة لقائمة المراجع؛ حيث تناول الفصل الأول مقدمة الدراسة، ومشكلتها، وأسئلتها، وأهدافها، وأهميتها، وحدود الدراسة ومصطلحاتها. وقد تمتأت اهداف الدراسة :

- التَّعرُّف على واقع مُمارسة أبعاد القِيَادَة الإِبْتِكَارِيَّة في البيئَة الداخليَّة بالجامعات السعديَّة.
- استعراض أبرز التجارب الدوليَّة المُتميِّزة لتطوير البيئَة الداخليَّة للجامعات في ضوء أبعاد القِيَادَة الإِبْتِكَارِيَّة.
- تحديد المُعوِّقات التي تواجه القِيادات الأكاديميَّة في الجامعات السعديَّة لممارسة أبعاد القِيَادَة الإِبْتِكَارِيَّة؛ لتطوير البيئَة الداخليَّة.
- التَّعرُّف على مُتطلَّبات تطوير البيئَة الداخليَّة بالجامعات السعديَّة في ضوء أبعاد القِيَادَة الإِبْتِكَارِيَّة.
- تقديم استراتيجيَّة مُفترَحة لتطوير البيئَة الداخليَّة بالجامعات السعديَّة في ضوء أبعاد القِيَادَة الإِبْتِكَارِيَّة.

أما الفصل الثاني فتناول الإطار النظري للدراسة، وقُسم إلى قسمين رئيسيين، تضمّن القسم الأول الإطار النظري وضمّن ثلاثة محاور رئيسية، وهي: (البيئَة الداخليَّة للجامعات- القِيَادَة الإِبْتِكَارِيَّة- التجارب العالميَّة)، بينما اشتمل القسم الثاني على الدراسات السابقة ثم التعليق عليها.

وتناول الفصل الثالث منهجية الدراسة وإجراءاتها، حيث أستخدم المنهج الوصفي المسحي؛ للإجابة عن أسئلة الدراسة، وأعدت استبانة طُبِّقت على عينة ممثلة لمجتمع الدراسة بلغت (374) من: الوكلاء والعمداء وأعضاء هيئة التدريس ورؤساء الأقسام بجامعة الملك عبدالعزيز، والملك سعود، والملك فيصل، وقد تم توضيح الإجراءات العلمية لبناء الاستبانة حتى وصلت إلى صورتها النهائية، وتضمّنت (66) عبارة مُقسّمة على ثلاثة محاور، وهي: المحور الأول (31) عبارة، والمحور الثاني (36) عبارة، والمحور الثالث (9) عبارات، كما أُعدت بطاقة مقابلة الكترونية تكوّنت من (5) أسئلة مفتوحة، طُبِّقت على عينة من (٢٠) فردًا من الخبراء.

أما الفصل الرابع فقد أُجيب فيه عن أسئلة الدراسة، ومناقشتها، وتفسيرها، وربطها بالدراسات السابقة ونتائج المقابلة، وتوضيح مدى الاتفاق والاختلاف فيما توصلت إليه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة، وتحليل أسئلة المقابلة.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن مستوى ممارسة أبعاد القيادة الابتكارية في البيئة الداخلية بالجامعات السعودية - من وجهة نظر القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس- مُتحقق بدرجة متوسطة (قريبة من الضعيفة)؛ حيث بلغت قيمة المتوسط الوزني للاستجابات الكلية على هذا المحور للاستبانة (2.٧٨)، بانحراف معياري (0.86)، وجاءت جميع الأبعاد مُتحققة بدرجة متوسطة، وكان أعلى الأبعاد في درجة التَّحَقُّق (وفرة الأفكار)، بمتوسط وزني (2.9٢)، وانحراف معياري (0.92)، يليه نقل التقنية بمتوسط وزني (2.8٢)، وانحراف معياري (0.853)، يليه الخبرة بمتوسط وزني (2.٧٦)، وانحراف معياري (0.857)، ثم الحساسية للمشكلات بمتوسط وزني (2.7)، وانحراف معياري (0.838). وأخيرًا المرونة بمتوسط وزني (2.7)، وانحراف معياري (0.850)،

- توافقت نتائج المقابلة التي أجرتها الباحثة مع هذه النتائج؛ حيث أكد أفراد عينة الدراسة ممن أُجريت معهم المقابلة أن ممارسات القيادة الابتكارية في البيئة الداخلية ضعيفة، ويرجع ذلك إلى وجود تحديات تتمثل في: (قلة الطواقم البشرية المُدرّبة على القيادة الابتكارية في إدارات الجامعة، وضعف الوضوح والعشوائية في المعلومات والبيانات التي تحتاجها الإدارة الناجحة، وضعف كفاءة التفكير والتطوير الإداري لدى العديد ممن يتولون المناصب القيادية، والبيروقراطية وضعف المرونة، والتأخر في اتخاذ القرارات، والمنافسة الهدّامة في

بعض الأحيان داخل الإدارات، وقلة الصلاحيات الممنوحة للقيادات، ومركزية اتخاذ القرار الجامعي).

- اتضح من نتائج المحور الخاص بالمعوقات التي تواجه القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية، وتوقفهم عن ممارسة أبعاد القيادة الابتكارية - من وجهة نظر أفراد العينة- أنها جاءت تحققت بدرجة عالية؛ حيث بلغ المتوسط الوزني للدرجات الكلية في هذا المحور (3.54)، بانحراف معياري (0.934)، وكانت أكثر المعوقات تأثيراً من وجهة نظرهم: (التردد من المخاطرة عند تطبيق حلول ابتكارية في بيئة العمل، وسيطرة الإجراءات الروتينية على إنجاز الأعمال في بيئة العمل الداخلية، والنقد غير البناء للأفكار الابتكارية في بيئة العمل الداخلية، والعشوائية في رسم الرؤى والخطط لتطوير بيئة العمل الداخلية، وتدني الخبرة والاحترافية لدى القيادات عند اتخاذ القرارات، ولا تتيح القيادة القدر الكافي من المرونة في نقاش الأفكار المبتكرة، وضعف الاهتمام بعقد ورش تدريبية؛ لتنمية روح المبادرة والابتكار لدى الموظفين، وغموض الأهداف والرؤية والرسالة بالنسبة للموظفين في الجامعة).

- يتفق ما توصلت إليه الدراسة في هذا المحور مع ما توصلت إليه الباحثة في نتائج المقابلة، التي أجريت مع عدد من أفراد العينة والخبراء؛ حيث أجمعوا على أن أهم الصعوبات التي تعوق تحقيق القيادة الابتكارية في الجامعات السعودية، هي: (ضعف الخبرات العلمية، وقلة توافر الدورات الإدارية في المناصب القيادية، وضعف تحديث وتطوير الأنظمة والقوانين والسياسات والإجراءات المنظمة للعمل الجامعي؛ لتتواءم مع التطورات الجديدة في الإدارة، وضعف وضوح الرؤية والرسالة الخاصة بالجامعة، خاصة تجاه المجتمع لدى عدد كبير من قادة الجامعة والموظفين وأعضاء هيئة التدريس بها، وضعف الابتكارية الإدارية لدى القيادات الجامعية).

- أن مُتطلبات تطوير البيئة الداخلية بالجامعات السعودية في ضوء أبعاد القيادة الابتكارية - من وجهة نظر القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس- على درجة عالية من الأهمية؛ حيث بلغت قيمة المتوسط الوزني للاستجابات الكلية على هذا المحور للاستبانة (3.44)، بانحراف معياري (0.917)، وجاء أعلى الأبعاد من حيث درجة الأهمية (الثقافة التنظيمية)، بمتوسط وزني (3.5)، وانحراف معياري (0.936)، وبدرجة أهمية كبيرة، يليه (الموارد التنظيمية)، بمتوسط وزني (3.46)، وانحراف معياري (0.906)، وبدرجة

أهمية كبيرة، ويليه تقنية المعلومات بمتوسط وزني (3.٤٥)، وانحراف معياري (0.924)،
وبدرجة أهمية كبيرة، ثم (الهيكل التنظيمي) بمتوسط وزني (3.٤١)، وانحراف معياري
(0.899)، وبدرجة أهمية عالية، وأخيراً (المشاركة في اتخاذ القرار)، بمتوسط وزني
(3.٤)، وانحراف معياري (0.921)، وبدرجة أهمية متوسطة.

توصيات الدراسة:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، وما قدمه أفراد عينة الدراسة من مُقْتَرَحَات في
المقابلة، وبناء على الاستراتيجية المُقْتَرَحَة لتطوير البيئة الداخلية في الجامعات السعودية؛ تُوصي
الباحثة بما يلي:

- الأخذ بالاستراتيجية المُقْتَرَحَة لتطوير البيئة الداخلية بالجامعات السعودية في ضوء أبعاد
القيادة الابتكارية.
- التوسع في مشاركة خبراء القطاع الخاص في عمليات التطوير والتحديث بالإدارة الجامعية،
خاصة القطاعات المُتخصّصة في تطوير العمل الجامعي، واستغلال ذلك في انفتاح الجامعة
على المجتمع المحلي والعالمي.
- التطوير المهني للقيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية في مجال القيادة الابتكارية.
- تقديم حوافز مادية للقادة والمسؤولين في الجامعات، وتشجيعهم على الابتكار، وتقديم الأفكار
الجديدة؛ لتطوير المنظومة التعليمية والبحثية في الجامعة، والتواصل مع المجتمع الخارجي،
وتطوير البيئة الداخلية بالجامعة، ووضع الأفكار الإدارية الجديدة موضع التنفيذ.
- وضع برنامج تثقيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات عن القيادة الابتكارية، وتعريفهم
بالتوجهات الحديث في القيادة الجامعية، ودور أعضاء هيئة التدريس وموقعهم من المشاركة
في عملية القيادة والتطوير بالبيئة الداخلية للجامعة، التي تنعكس على البيئة الخارجية لها.
- تصميم مطويات إرشادية توزّع على أعضاء وعضوات هيئة التدريس حول مهارات القيادة
الابتكارية، ووضعها موضع التنفيذ، وكيفية إدارة العلاقة بينهم وبين القادة؛ بما يُحقّق
الفاعلية والتميز الإداري بالجامعة، وتحقيق التميّز في العملية التعليمية والبحثية بجامعتهم.
- تصميم صفحة أو رابط على موقع الجامعة، يوضح الاتجاهات الجديدة بالجامعة في كافة
المجالات، خاصة التوجهات الإدارية، وتوضيح مهارات القيادة الابتكارية المتوافقة مع
معايير الجودة والتميز، وتوضيح القيم والقواعد والأدوار المنوطة بهم في إطار تحقيق

القيادة الابتكارية، بحيث يمكن لكل منسوبي الجامعة الاطلاع عليها في أي وقت يرغبون فيه؛ بما يحقق النشر لها في البيئة الداخلية بالجامعة، وييسر عمليات تطبيقها وتعميمها في كافة كليات الجامعة وإداراتها المختلفة.

- إنشاء جوائز على مستوى الجامعات للقيادة الابتكارية، يتم منحها لأفضل التجارب والممارسات على مستوى الأقسام والكليات والوكالات والعمادات في الجامعة الواحدة، ويمكن أن تنشأ جائزة على مستوى الجامعات تتنافس عليها الجامعات السعودية فيما بينها، تحت إشراف وزارة التعليم.

- التوسع في الدورات التدريبية للقيادة الجامعيين؛ لالتحاق ببرامج الإدارة المتقدمة في الدول المتقدمة والجامعات المتميزة عالمياً؛ لنقل خبراتها وتجاربها في القيادة إلى الجامعات السعودية.

- تنظيم لقاءات للقيادة المتميزين المبدعين والمبتكرين إدارياً في الجامعات المختلفة؛ لعرض خبراتهم وتجاربهم وإبداعاتهم في حلّ المشكلات، وتطوير العملية التعليمية والبحثية وخدمة المجتمع؛ ليستفيد منها باقي قادة الإدارات والأقسام والوكالات في الجامعات الأخرى؛ بما يسهم في نشر ثقافة القيادة الابتكارية.

- وضع برنامج لتبادل الزيارات الميدانية بين عمداء الكليات وعمداء العمادات والوكالات ورؤساء الأقسام في الجامعات، المتميزين بممارسة القيادة الابتكارية؛ لتبادل الخبرات، ورؤية واقع الممارسة والتطبيق لمهارات القيادة الابتكارية في الميدان؛ لنقل تلك التجارب والخبرات فيما بينهم.

مُقْتَرَحَاتُ بَحْوثٍ أُخْرَى:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج وتوصيات، تقترح الباحثة إجراء الدراسات الآتية:

- إجراء دراسة مقارنة بين الجامعات الحكومية والأهلية المختلفة في تحقيق القيادة الابتكارية وتطبيقها في إداراتها المختلفة، وأهم العوائق التي قد تمنع التطبيق بكل جامعة.

- إجراء دراسة عن العلاقة بين القيادة الابتكارية وتحسن مناخ العمل بالجامعات السعودية في ضوء اقتصاد المعرفة.

- تطوير البيئة الداخلية في الجامعات السعودية في ضوء نظام الجامعات الجديد. استراتيجية مقترحة.

- تصوّر مُقْتَرَح لتنمية مهارات القِيَادَة الإِبْتِكَارِيَّة لدى القادة الجامعيين (رؤساء الأقسام/
العمداء/ الوكلاء). في ضوء نظام الجامعات الجديد .

المراجع العربية:

- أبو عيشة، نمر وخالد، فاطمة. (2018). درجة مُمارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الابتكارية وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين في محافظة الزرقاء. كلية الدراسات العليا، الجامعة الهاشمية، الأردن.
- الحسيني، عبدالناصر الاشعل. (2006) "تنمية التفكير الابداعي باستخدام برنامج سكامبر." المؤتمر العلمي الإقليمي للموهبة ، مؤسسة الملك عبدالعزيز و رجاله لرعاية الموهوبين.
- الهند، محمد العيد. (2015). مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وعلاقته بالرضا الوظيفي. رسالة ماجستير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الوادي.
- الحارثي، مفلح حمود . (٢٠١٧). واقع ممارسة ابعاد القيادة الابتكارية في الجامعات السعودية واستراتيجية تطويرها. رسالة دكتوراه، جامعه الملك خالد .
- الحارثي، هاجد بن سعد. (2016). القيادة الإبتكاريّة ودورها في التغيير التنظيمي. رسالة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- الزيادين، يوسف كامل عايد، و معين أمين السيد. (2016). "أثر البيئة الداخلية على الأداء الإستراتيجي، جمعية الثقافة من أجل التنمية س16، ع101.
- السرور، ناديا هايل. (2004). مقدمة في الإبداع. عمان: دار وائل.
- الظاهري، حماد بن صالح. (2007). بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالتسرب الوظيفي. دراسة تطبيقية على منسوبي الشؤون الإدارية بالأمن العام. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- الشهراني، نوره فالح عايش. "درجة ممارسة القادة الأكاديميين بجامعة بيشة للقيادة الابتكارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس." المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية: مركز رقاد للدراسات والأبحاث مج3، ع3.
- الشمري ، سعد بن دبيان (٢٠٠٦ م) ،درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين في المملكة العربية السعودية . رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة مؤتة ، قسم الأول والإدارة التربوية ، الأردن .

خليل، ياسر. (2017). القيادة الاستراتيجية ودورها في تحسين الميزة التنافسية للجامعات المصرية. رسالة دكتوراه، كلية البنات جامعة عين شمس، مصر.

خليل، ياسر محمد، رجب أحمد عطا، سوزان محمد المهدي، و أشرف محمود أحمد. (2017). القيادة الاستراتيجية ودورها في تحسين الميزة التنافسية للجامعات المصرية. "مجلة البحث العلمي في التربية: جامعة عين شمس ، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية ع18, ج5.

خوج، حنان أسعد، (2018). "دمج مبادئ الابتكار الإستراتيجي والإبداع الإداري لضمان جودة مؤسسات التعليم العالي: رؤية مستقبلية." الثقافة والتنمية، جمعية الثقافة من أجل التنمية س19, ع130 .

رحمون، سهام، (٢٠١٤). بيئه العمل الداخلية واثرها علي الأداء الوظيفي : دراسة على عينه من الإداريين ، جامعه بانته ، رساله دكتوراه، الجزائر.

ذياب علي السهلي، (٢٠٠٨). القيادة الاداريه ودورها في تطوير بيئه العمل الداخليه ،رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعه السودان .

رتيبة طايبي، (٢٠١٦)، القيادة الإبداعية ودورها في إدارة التغيير في منظمات الأعمال. مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية . العدد ٥ .

رؤية المملكة العربية السعودية 2030. على الرابط:

<https://vision2030.gov.sa/ar/node>

المراجع الأجنبية:

Alsolami, H.A., Cheng, K.T.G. and Twalh, A.A.M.I. (2016). Revisiting Innovation Leadership. Open Journal of Leadership, 5(02), p.31.

Ávila, L.V., Leal Filho, W., Brandli, L., Macgregor, C.J., Molthan-Hill, P., Özuyar, P.G. and Moreira, R.M. (2017). Barriers to innovation and sustainability at universities around the world. Journal of cleaner production, 164, pp.1268-1278.

Caulier Julie G., Davies, Anna. Patrick, Robert. Norman, Will. (2012). Defining Social Innovation. European Commission. 7th Framework Programme, Brussels: European Commission, DG Research. Retrieved from:

Cleverley-Thompson, S. .(2016). The Role of Academic Deans as Entrepreneurial Leaders in Higher Education Institutions. *Innovative Higher Education*; 41(1), 75-85.

Day, C. and Sammons, P .(2013). *Successful leadership: A review of the international literature*. CfBT Education Trust. 60 Queens Road, Reading, RG1 4BS, England.

Gomez, Cynthia, .(2014). “Competency-based education gains momentum despite complex regulations.” *Recruiting and Retaining Adult Learners*. Vol. 16, Issue 9.

Jones, Gareth R .(2004). *Organizational Theory, Design, and Change*, Fifth Edition, Prentice Hall, New Jersey

Kahn, Gabriel .(2014). “The Amazon of Higher Education: How tiny, struggling SNHU has become a behemoth.” *The 69 Slate*.